



# PIANO PROGRAMMATICO

2023- 2024- 2025

Allegato A alla Deliberazione del Consiglio di Amministrazione 2023/43 del 24.07.2023

## Sommario

Introduzione: LE SCELTE STRATEGICHE .....	3
1. LE PRIORITÀ STRATEGICHE DEL PROSSIMO TRIENNIO .....	3
1.1 ASP REGGIO EMILIA, CITTÀ DELLE PERSONE: UNA AZIENDA SOLA, UN PATRIMONIO CULTURALE .....	3
1.2 ASP REGGIO EMILIA, CITTÀ DELLE PERSONE: IL SUO PERSONALE .....	5
1.3 ASP REGGIO EMILIA, CITTÀ DELLE PERSONE: L'EQUILIBRIO ECONOMICO DELLA GESTIONE .....	8
A. CARATTERISTICHE E REQUISITI DELLE PRESTAZIONI DA EROGARE .....	14
ANZIANI .....	14
MINORENNI E FAMIGLIE .....	23
DISABILI .....	28
B. RISORSE FINANZIARIE ED ECONOMICHE NECESSARIE ALLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI DEL PIANO .....	31
C. PRIORITÀ DI INTERVENTO E INDIVIDUAZIONE DEI RELATIVI OBIETTIVI GESTIONALI .....	31
D. MODALITÀ DI ATTUAZIONE DEI SERVIZI EROGATI E MODALITÀ DI COORDINAMENTO CON GLI ALTRI ENTI DEL TERRITORIO .....	34
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 .....	35
F. PIANO DI VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE .....	36
G. PROGRAMMA DEGLI INVESTIMENTI .....	37
H. POLITICHE DEL PERSONALE CON PARTICOLARE RIFERIMENTO ALLA FORMAZIONE, ALLA PROGRAMMAZIONE DEI FABBISOGNI DELLE RISORSE .....	38
I. MODALITÀ PER IL CONCORSO DEGLI UTENTI, DEL VOLONTARIATO E, PIÙ IN GENERALE, DELLA COLLETTIVITÀ ALLA MIGLIORE GESTIONE DEI SERVIZI .....	39

## 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 2023, in quello pluriennale 2022/2024 e nel Piano Programmatico 2022/2024, intende assolvere al proprio ruolo - come previsto dallo Statuto dell'ASP - operando per assicurare l'attuazione sia degli indirizzi dell'Assemblea dei Soci, sia di quelli contenuti nelle Linee programmatiche di mandato 2019-2024 del Comune di Reggio Emilia, socio di maggioranza dell'ASP, formulando esso stesso proposte all'Assemblea medesima, per individuare gli obiettivi e le strategie generali, nel sesto anno di vita della nuova ASP "Reggio Emilia - Città delle Persone".

Il presente atto viene quindi redatto in continuità con gli atti precedenti, in particolare con il Piano programmatico 2022-2024 approvato con Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 2022/52 del 22.12.2022 recante "APPROVAZIONE PIANO PROGRAMMATICO 2022 2023 2024" e approvato parimenti con Deliberazione dell'Assemblea dei Soci n.2023/2 del 18.01.2023.

### 1. LE PRIORITA' STRATEGICHE DEL PROSSIMO TRIENNIO

Il Piano programmatico in questa sezione individua gli obiettivi fondamentali e da conseguire che saranno inseriti nel PIAO, ed in particolare nella sezione dedicata al piano della performance.

Il piano programmatico delinea tre assi di programmazione, progettazione ed intervento:

- ASP REGGIO EMILIA, CITTÀ DELLE PERSONE: UNA AZIENDA SOLA, UN PATRIMONIO CULTURALE
- ASP REGGIO EMILIA, CITTÀ DELLE PERSONE: IL SUO PERSONALE
- ASP REGGIO EMILIA, CITTÀ DELLE PERSONE: L'EQUILIBRIO ECONOMICO DELLA GESTIONE

#### 1.1 ASP REGGIO EMILIA, CITTÀ DELLE PERSONE: UNA AZIENDA SOLA, UN PATRIMONIO CULTURALE

L'evoluzione dell'ASP è figlia della sua storia. Oggi Asp si trova ad un punto di svolta. Vi è la necessità di fare un passo oltre, in avanti. I suoi lavoratori, ma anche i principali stakeholder chiedono una maggiore definizione di identità. Una grande azienda per questo territorio. ASP Reggio Emilia si prende cura di persone, donne, uomini, anziani, bambini e disabili che vivono i nostri servizi e che, con i nostri lavoratori, costruiscono relazioni ed opportunità.

ASP Reggio Emilia è cura. Cura delle persone, delle loro famiglie. È attenzione ai diritti. È attenzione ai doveri di cura.

ASP Reggio Emilia è il frutto delle sue grandi storie complesse. Oggi è un'unica ASP che vuole costruire la sua identità. ASP è un giovane albero, con radici profonde e lontane.

ASP Reggio Emilia, è in primis una delle aziende più grandi del territorio reggiano. La più grande ASP emiliano romagnola. Un patrimonio umano, economico e di competenza inestimabile.

ASP Reggio Emilia è della comunità. Le appartiene, la vive, la implementa.

ASP è una grande istituzione, nella rete delle Aziende pubbliche della città, analogamente all'Azienda USL ed alle Farmacie Comunali Riunite.

ASP Reggio Emilia è innovazione continua. Al passo con le emergenze, ma con il pensiero verso

il domani, verso la definizione e la qualificazione dei servizi da erogare per i propri cittadini. Ciò che si vuole ottenere è un'ASP solida, in grado di garantire attraverso la propria autonomia, i servizi da offrire ai cittadini. Un'ASP affidabile per i cittadini e per le istituzioni. Un'ASP che mette a sistema le risorse umane ed economiche, senza fini di lucro, ma per dare sostenibilità ai servizi.

Per rispondere a questo mandato è necessario costruirne il pensiero anche all'interno della Azienda. Rimettere al centro il proprio mandato di cura. La cura come filo rosso dei diversi servizi, anziani, minori e disabili, servizi delle diverse anime aziendali. I nostri operatori lo sanno. Molti hanno scelto il lavoro di cura come pensiero di vita, come lavoro, ma anche come attitudine alla cura degli altri.

Per queste ragioni si rende necessario un percorso formativo che sviluppi questo pensiero, che valorizzi le diverse professionalità, che le rinforzi sotto il profilo tecnico e umanistico e che sviluppi e consolidi, di conseguenza e non ex ante, il legame con l'azienda stessa. Il lavoratore offre alla azienda il "quid" in più con cui fare le cose. È nell'esercizio quotidiano che diamo valore alle nostre attività e ne restituiamo valore aggiunto agli ospiti e utenti dei nostri servizi.

Come in diverse aziende di medie grandi dimensioni, abbiamo di fronte la necessità di rinsaldare le funzionalità di aree e servizi diversi. Servizi di staff a disposizione dei servizi di linea o viceversa? Crediamo che la domanda sia mal posta e che il focus sia sbagliato. Solo nell'intento comune di perseguire obiettivi comuni possiamo trovare la risposta.

La "gelosia" delle competenze e degli ambiti sono da superare. Come fare? Dobbiamo investire sul lavoro di squadra che si caratterizza per la responsabilità condivisa e l'impegno comune. La collaborazione è importante perché, quando funziona, è di grande beneficio per tutta l'organizzazione. I gruppi di lavoro che collaborano sono motivati, efficienti e riescono a risolvere i problemi in modo creativo. Tra gli altri vantaggi della collaborazione si annoverano dipendenti più coinvolti e attivi, con prestazioni più efficienti ed efficaci, anche in termini qualitativi. Le idee all'avanguardia spesso nascono dalla collaborazione. La collaborazione permette a persone con background, idee, esperienze e competenze diverse di confrontarsi e aprirsi a nuovi punti di vista. La collaborazione inoltre produce innovazione sia per ammodernare processi interni, sia esterni. La collaborazione però è faticosa; se da un lato la compartimentazione è alienante, dall'altro crea una sorta di comfort zone su cui le persone spesso si adagiano. Solo un processo di consapevolezza e di adesione ai valori di fondo può quindi portare ad una crescita della organizzazione stessa.

Una organizzazione sana, innovativa e frizzante diventa anche maggiormente attrattiva per nuovo personale, con esperienze diverse e maggiore disponibilità alla crescita. Diviene quindi un volano di crescita futura, che migliora i set interni ma anche l'output aziendale. La qualità dei servizi come sappiamo ha una valenza multidimensionale. In una organizzazione complessa come quella di ASP, abbiamo una qualità dei processi di produzione, che viene costruita ex ante l'erogazione del servizio ed abbiamo la qualità percepita dai nostri utenti. Fruitore di servizi ma anche stakeholder.

L'utente finale è sia il soggetto individuale sia quello collettivo.

Dobbiamo ridefinire le procedure di servizio, al fine di semplificarle e reingegnerizzarle, per renderle maggiormente fruibili da chi le esercita, da chi le acquisisce, da chi le vive.

Dobbiamo infine ridefinire i nostri standard di servizio. Le carte dei servizi, previste dall'articolo 32 del D.Lgs. 14/03/2013, n. 33 e dall'art 13 della legge 328/00, non devono essere solo uno strumento di informazione ma di assunzione di responsabilità verso i cittadini. Fattori di qualità,

indicatori di qualità e standard di riferimento.

Il sistema dell'accreditamento socio sanitario ci ha insegnato a strutturare i servizi offerti. I servizi accreditati di questa ASP oggi fanno i conti sull'evoluzione nei fatti della normativa regionale, e sulla necessità di ammodernare i parametri. È necessario avere parametri più flessibili e dinamici per ogni servizio; ognuno ha la sua storia, la sua struttura fisica, la sua dimensione sociale, la sua composizione anche organizzativa: équipe diverse, fanno servizi diversi.

Dall'altro lato, la crisi delle professioni sanitarie evidenzia una grave carenza, che verosimilmente non si attenuerà nei prossimi mesi, di infermieri e medici. Per le nostre strutture questo asse è fondamentale e andranno individuate soluzioni che permettano da un lato di garantire servizi e prestazioni necessarie, dall'altro il rispetto delle norme.

All'interno dell'ASP abbiamo anche diversi servizi non accreditati che quindi rispondono a normative pur precise, ma di certo più leggere. La flessibilità poi che storicamente questi servizi hanno sempre offerto, è evidentemente un elemento di garanzia di standard di qualità, ma a volte non tutela il servizio stesso da elementi di criticità, emergenze ed urgenze, di qualsiasi natura. Mettere a sistema quindi queste risorse è una opportunità per i servizi stessi e per l'Azienda nel suo insieme. Contarli e rendicontarli restituisce loro valore.

La valutazione dell'intero processo aziendale è affidata all'Organismo interno di valutazione, che si occupa di costruire, implementare e monitorare l'insieme dei processi, delle procedure e delle relazioni interne. La nomina dell'OIV, avvenuta il 06/10/2022, ha rappresentato un ulteriore passaggio strategico nella ridefinizione dell'Azienda e dei suoi servizi. Di nomina diretta del Consiglio di Amministrazione, l'OIV svolge un ruolo terzo di certamente di giudizio, ma anche e soprattutto di supporto e monitoraggio del sistema.

## 1.2 ASP REGGIO EMILIA, CITTA' DELLE PERSONE: IL SUO PERSONALE

Il personale è la chiave di volta di una azienda, tanto più di una azienda di servizi alla persona. Il rapporto con il personale necessita di una attenzione molto particolare e specifica, di cura, di ascolto, di accoglienza. L'applicazione delle normative in campo non esclude questa prima parte valoriale. Il Consiglio di Amministrazione intende quindi adottare un "modus operandi" che delinea questo tipo di identità, di pensiero.

La comunicazione è un asse importante. Comunicare in modo tempestivo da un lato, ma anche giusto ed equo. Dare l'esempio nella comunicazione deve essere un obiettivo dell'intera classe dirigente dell'Azienda. Da un lato quindi rispettare le norme, dall'altro farlo con garbo e sensibilità.

Ma vediamo alcuni assi strategici su cui si intende investire nel futuro:

- La sicurezza nell'esercizio delle professioni è un faro di riferimento. Il rispetto delle normative diviene l'obiettivo a cui tendere, verso cui indirizzare la programmazione e le risorse. Chi lavora al sicuro lavora meglio. Gli adempimenti formativi obbligatori, non sono quindi un mero adempimento, ma una leva per mettere in sicurezza i nostri servizi e per creare una cultura di responsabilità nel suo senso più ampio. La programmazione dei corsi sulla sicurezza sul lavoro diviene quindi un piano su cui investire e in continuo aggiornamento.
- La digitalizzazione del lavoro. Dopo la pandemia da Covid19, forzatamente anche la Pubblica Amministrazione ha accelerato i processi di digitalizzazione, sia per permettere ai suoi dipendenti e collaboratori di lavorare, sia per semplificare l'accesso ai cittadini fruitori di servizi e alle imprese che lavorano con ASP.

Questo percorso quindi, implementato per una crisi esterna, deve continuare la sua strada. La digitalizzazione deve quindi essere un obiettivo che caratterizza l'operare quotidiano, che semplifica i processi, che facilita i risultati, che permette un controllo in termini di programmazione e erogazione dei servizi.

Digitalizzazione significa anche trasparenza. Su questo argomento il Consiglio di Amministrazione ha individuato, come da normativa, il RPCT (Responsabile per la corruzione e la trasparenza) tra persone con adeguata conoscenza dell'organizzazione e del funzionamento dell'amministrazione, che siano dotati della necessaria autonomia valutativa e che non siano in una posizione che presenti profili di conflitto di interessi.

- Il lavoro agile: questo strumento, già presente in aziende pubbliche di grandi dimensioni, si pensi alle Regioni, è diventato uno strumento essenziale durante la pandemia. Le diverse normative che si sono susseguite ne hanno modificato modi e tempi di fruizione. Oggi è diventato uno strumento di lavoro ordinario.

Come ormai noto questa modalità di lavoro ha diversi vantaggi:

- Migliora la produttività
- Riduce dell'assenteismo
- Riduce i costi per gli spazi fisici
- Migliora l'equilibrio tra vita professionale e privata
- Migliora la motivazione e il coinvolgimento dei dipendenti
- Riduce i consumi aziendali e le emissioni di CO2

A fronte di questi dati, ASP ha approvato, all'interno del PIAO, le indicazioni per il lavoro agile (ex POLA). Una attenzione però ASP la deve porre: molti dei dipendenti e collaboratori di ASP non possono accedere al lavoro agile, per ragioni di servizio, si pensi ad esempio ad un OSS di casa residenza o ad un educatore di una comunità. E' evidente che la loro attività non può che essere in presenza.

ASP quindi deve tenere in equilibrio le legittime aspettative del personale che può svolgere il suo lavoro in smart e le esigenze di quello che non può fare lavoro agile. ASP deve essere quindi giusta. Parimenti, per gli operatori che svolgono la loro attività sempre in presenza, prevalentemente nella linea dei servizi, tutto ciò che è "smartabile" può essere svolto da remoto, si pensi ad esempio ai corsi di formazione e/o a riunioni di servizio. Viene quindi istituito a tal proposito il telelavoro anche per queste professionalità.

- La turnazione: come si sviluppa il turno è fondamentale per il benessere dei lavoratori. La turnazione deve quindi essere oggetto di confronto con i lavoratori e le loro rappresentanze, al fine di co-costruire un modello che possa essere di aiuto sia alle esigenze di servizio che ai lavoratori.

La fruizione poi dei periodi di riposo in modo programmato diviene una questione strategica. Tutto ciò che può essere programmato è bene che lo sia: offrire un turno annuale, calendarizzare le ferie e le sostituzioni, è quindi un modo giusto di programmare il lavoro.

E' partito il 1 novembre 2022 in via sperimentale il nuovo turno OSS, su cui diverso lavoro è stato svolto, anche in un confronto con le Organizzazioni sindacali; è in corso la verifica a distanza di sei mesi.

Con l'avvio della nuova turnistica è stata anche introdotta, prima in forma sperimentale ed ora definitivamente, dopo un percorso di confronto con le OO.SS. ed i lavoratori, la reperibilità degli OSS, con l'obiettivo di ridurre al minimo i turni con un ridotto numero di personale per assenze non programmabili.

Il turno infermieri parimenti merita una programmazione e una stima più precisa, tenuto conto anche delle difficoltà strutturali che stiamo attraversando nel reperimento di personale

infermieristico.

Il turno degli educatori ugualmente necessita di attenta riflessione, anche per verificare il rispetto delle normative sul lavoro e per permettere una organizzazione complessiva maggiormente rispondente alle esigenze di sistema.

- Il Consiglio di Amministrazione intende mantenere alta l'attenzione sul tema del personale infermieristico e sostiene lo sviluppo di diversi strumenti per avere un'adeguata disponibilità di tali professionisti al servizio degli anziani. In particolare si agisce mediante questi strumenti:
  - Mobilità verso ASP
  - Concorsi a tempo determinato
  - Concorsi a tempo indeterminato
  - Accordi sindacale per ridurre il disagio
  - Adesione ai percorsi promossi dalla AUSL per le prestazioni aggiuntive
  
- Il Consiglio di Amministrazione intende promuovere anche diverse altre azioni sul tema del reperimento del personale OSS. È in programma un nuovo concorso pubblico per stabilizzare personale e investire sempre ed ancora sui servizi. Lo sbilanciamento sull'utilizzo degli interinali, se da un lato riduce i rischi di incamerare costi dettati da assenze, dall'altro crea un disequilibrio nella gestione dei singoli servizi. Inoltre il costo del personale interinale, preso singolarmente, è maggiore di quello del personale assunto da ASP. Il personale interinale deve essere limitato alle esigenze necessarie a coprire assenze brevi e saltuarie.
  
- Il Consiglio di Amministrazione intende mettere in campo sul tema educatori diverse riflessioni. La prima è l'esigenza di avere i servizi nel pieno delle loro funzioni e quindi disporre del personale necessario a tal fine. In particolare è necessario reclutare il numero adeguato di operatori, anche facendo ricorso a qualifiche diverse (es. laurea in psicologia o servizio sociale), nel limite della norma. Dall'altro canto, diversi sono gli educatori di ASP che operano nel servizio educativo territoriale del Comune di Reggio Emilia. Con il Comune di Reggio Emilia è già stata definita la necessità di focalizzare meglio la mission di questo servizio di ASP.
  
- Mobilità interna: viene promossa per tutti i dipendenti: in diversi casi permette la riduzione della mobilità in città, permette anche un rinnovamento professionale e la ricerca di nuove sfide e stimoli. Nei servizi di cura può evitare fenomeni di burnout, può ridurre le assenze e può aumentare il senso di appartenenza. Nei servizi amministrativi può permettere una contaminazione positiva tra Aree diverse, funzionale anche agli obiettivi di collaborazione di cui sopra, di rimotivazione, di ridefinizione delle competenze.
  
- La supervisione: ASP si occupa di servizi ed è quindi necessario mettere in campo gli strumenti per prendersi cura di chi assicura la cura dei nostri utenti. La supervisione e la formazione sono assi strategici per la qualità degli interventi. Senza necessariamente pensare a fenomeni di burnout, purtroppo non remoti, dobbiamo creare uno spazio dove i lavoratori possono confrontarsi, chiedere, rileggersi, ascoltarsi ed accogliersi, in una cornice tecnica e professionale.
  
- La formazione: in prospettiva, si rende necessario investire su modelli formativi innovativi della cura. Il punto di contatto tra le diverse anime di questa azienda appare proprio la cura dei propri utenti.  
 Il Corso "La Sicurezza nelle cure", già realizzato nella sua prima parte, volge ormai al termine e ha permesso nella sua seconda parte una evoluzione verso non solo l'attenzione del rischio clinico e lavorativo, ma anche sulla capacità di fare squadra all'interno dei singoli servizi.

Tale percorso deve necessariamente essere affiancato ad un altro, sull'umanizzazione delle cure, vera sfida del futuro dei nostri servizi. Il corso nasce prevalentemente per i contesti di non autosufficienza, ma è pur vero che una riflessione va svolta per i tutti i servizi di line.

Le comunità educative e i servizi educativi territoriali hanno bisogno di riflettere sulla loro mission. Cosa vuole dire offrire questi servizi negli anni 20.20? Come traghettare servizi che hanno avuto origine in contesti urbani del dopo guerra a servizi educativi per le variegate povertà e fragilità di oggi? Su questo anche la formazione potrà aiutare a fare luce e ad indicare la strada, in particolare quella programmata con i centri studi più competente di Italia.

- La formazione per i servizi di staff: è necessario riqualificare i servizi di staff con competenze specifiche e tecniche, sia per seguire l'evoluzione delle conoscenze e delle buone prassi che per sostenere lo sviluppo delle competenze specifiche necessarie, considerato anche che in questi servizi è stato ricollocato diverso personale non idoneo alle mansioni precedentemente svolte. La formazione, associata a politiche di assunzione specifiche, può permettere di meglio erogare i servizi di staff ed amministrativi in generale.
- La formazione in ambito sanitario per l'ottenimento degli ECM è un altro asse per la qualificazione dei servizi che, in particolare in questo ambito, andranno sempre più a soffrire per le ragioni già citate anche in precedenza di carenza strutturale del personale.
- È necessario poi strutturare l'Azienda in alcuni suoi punti nevralgici investendo diverse risorse umane. In particola il Comune ha chiesto di investire sul patrimonio dell'Azienda perché possa essere volano per l'Azienda stessa. La nuova organizzazione approvata a marzo 2023 va in questa direzione.

### **1.3 ASP REGGIO EMILIA, CITTA' DELLE PERSONE: L'EQUILIBRIO ECONOMICO DELLA GESTIONE**

Il Consiglio di Amministrazione intende operare anche nel prossimo triennio, per coniugare tra loro azioni per l'equilibrio economico della gestione, strategie che consentano il mantenimento di un'elevata qualità del servizio offerto e una capacità di risposta ai sempre maggiori bisogni della popolazione. Il raggiungimento dell'equilibrio di Bilancio resta, anche per il futuro l'obiettivo prioritario. Pur essendo un compito sempre più impegnativo, esso è un dovere necessario, affinché le risorse pubbliche possano essere destinate a mantenere i servizi e gli interventi delle politiche del Welfare a Reggio Emilia.

L'ASP, all'interno del quadro normativo regionale, è uno dei soggetti pubblici che possono essere individuati dagli Enti Locali, che erogano servizi per il proprio territorio. In qualità di soggetto pubblico gestore, incardina i valori del servizio pubblico da un lato, al fianco di una dimensione aziendalistica nel pensiero gestionale. L'azienda pubblica opera quindi garantendo qualità, efficienza ed economicità della gestione, mettendo a disposizione del "pubblico" nel suo senso più ampio, conoscenze, competenze, innovazioni, ma anche parametri di riferimento per la gestione dei singoli servizi ed attività.

L'ASP pertanto, nel perseguire come obiettivo il pareggio di bilancio, intende valorizzare anche il proprio compito e il proprio ruolo all'interno della rete istituzionale di riferimento.

L'utilizzo quindi di strumenti quali il Controllo di Gestione permette una puntuale analisi complessiva dell'andamento economico della Azienda e parimenti una analisi dell'equilibrio dei singoli centri di costo.

Parimenti è necessario sollecitare ed attendere la revisione dei costi e delle tariffe previste in particolare dalla normativa regionale sull'accreditamento dei servizi socio sanitari. Tale percorso dovrà allineare le tariffe, ormai datate, a quelli che sono i costi, peraltro noti e negli anni definiti in modo sempre più puntuale dall'insieme delle ASP della nostra Regione.

La valutazione dei costi a carico del FRNA merita una attenta riflessione per le modalità di classificazione in primis dello stato di salute degli anziani, in ragione del collegamento tecnico tra questa valutazione e l'erogazione poi delle risorse per la cura degli anziani stessi. Non è quindi solo un problema di risorse economiche, ma anche di valutazione dei servizi stessi, a partire dalla tipologia e dalla qualità degli interventi erogati a favore della popolazione anziana.

Occorre inoltre evidenziare la diversa struttura dei costi tra i gestori pubblici e quelli privati, si pensi al tema delle spese per il personale assente per malattia o per maternità o alla tassazione IRAP, fattori che per le aziende pubbliche comportano significativi costi aggiuntivi rispetto alle imprese private. In particolare il tavolo di lavoro promosso dalla Regione Emilia Romagna, vede le ASP protagoniste attraverso CISPEL, l'Associazione di rappresentanza delle Aziende pubbliche, di cui ASP Reggio Emilia fa parte.

E' stato sottoscritto il rinnovo del CCNL relativo al triennio 2019-2021 per i lavoratori del comparto che ha importanti ricadute sul bilancio di ASP, peraltro ridisegnando anche l'ordinamento professionale con previsione di progressioni tra le aree e discipline specifiche per il personale educativo e scolastico, delle professioni sanitarie e socio sanitarie, e per il personale iscritto a ordini ed albi professionali .

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

### **Monitoraggio contratto di servizio.**

ASP ha la possibilità di rendicontare correttamente tutti i costi diretti ed indiretti dei propri servizi ed attività. Al momento il contratto di servizio non contiene item di natura economica.

E' necessario che, almeno nella fase di programmazione, i servizi vengano sempre progettati annoverando i costi dei servizi stessi, sia per renderne edotta la committenza sia per aprire le riflessioni anche sugli sviluppi futuri dell'azienda.

### **RICAVI**

#### **CASE RESIDENZA ANZIANI**

Sul fronte dei ricavi, dopo il periodo della pandemia da Covid19 che ha duramente colpito i servizi, in particolare quelli anziani, che sono la parte preponderante dell'attività di ASP, sia per la numerosità degli utenti che degli operatori addetti, è necessario riportare a standard più elevati il tasso di utilizzo dei posti di CRA. Il progressivo superamento dei posti di isolamento, così anche come normato dalla Regione, porta ad aumentare la capienza nei servizi stessi.

E' stata inoltre raggiunta la massima copertura anche dei posti privati a disposizione della Città. E' interesse dell'Azienda mantenere entrambi gli assi, privilegiando i posti pubblici.

Sul fronte dei ricoveri di sollievo, ASP ritiene che vi sia un appesantimento nella gestione quotidiana ma parimenti è del tutto evidente che trattasi di un servizio prezioso offerto alla cittadinanza e per il quale le strutture di ASP desiderano fare la loro parte e verrà fornito in modo flessibile al Comune secondo la programmazione ritenuta necessaria, in particolare in estate.

#### **CASA DI RIPOSO**

La casa di riposo Omazzoli Parisetti nel tempo ha ridotto il suo appeal verso i cittadini di Reggio Emilia, con una preoccupante diminuzione del tasso di occupazione del servizio. La tipologia di utenza, mista, tende a caratterizzare la struttura come una "bassa soglia" da un lato e una struttura per anziani autosufficienti dall'altro. L'ipotesi progettuale di trasformare in casa residenza per

anziani appare ad oggi, dopo la pandemia, una ipotesi poco realistica. In prospettiva i posti di casa residenza non aumenteranno e nemmeno i finanziamenti specifici. Saranno invece sempre maggiormente necessari servizi più simili a contesti domiciliari, per pazienti non necessariamente grandi anziani, con necessità di supporto e prevenzione a fenomeni di non autosufficienza,

Per quanto attiene alla parte strutturale, il Comune attraverso la Cassa Depositi e Prestiti e all'interno dei bilanci pluriennali ipotizza uno stanziamento di 4 milioni di euro finalizzato alla ristrutturazione dell'immobile, nonché una cifra di 300.000 € di risorse proprie per i primi lavori.

La storia dell'Omozzoli Parisetti, come luogo di ospitalità a viandanti, pellegrini, ammalati, disabili e persone in stato di disagio o povertà, pone una attenzione particolare anche rispetto ai suoi sviluppi futuri anche per gli aspetti culturali ad esso correlati, frutto di tanti anni di attività, di una dimensione ecclesiastica e artistica di valore.

### CENTRI DIURNI

Per quanto riguarda i Centri Diurni per anziani, è ormai a compimento il pieno riempimento dei posti, essendo superato il meccanismo delle "bolle" di utenti per ridurre i rischi di contagio da covid 19. Parimenti i centri diurni saranno chiamati a specializzarsi in competenze trasversali sul tema della gestione dei disturbi del comportamento e della demenza, anche integrandosi con i servizi territoriali. Devono quindi divenire servizi di supporto agli anziani e alle loro famiglie, in entrata e in uscita a percorsi di cura maggiormente complessi e strettamente legati a quelli che sono i mutamenti dello stato di salute degli ospiti, che variano nelle diverse fasi della patologia.

### SERVIZI PER DISABILI

È necessario approfondire gli aspetti economico gestionali del centro residenziale e semiresidenziale "La Cava". È stato prorogato ulteriormente l'accordo con l'AzUsI per il Centro Multiservizi per disabili "Lorenzo e Carlo Vasconi", aggiornando anche la parte economica di riferimento. Sono servizi innovativi e strategici su cui continuare ad investire per la qualità offerta ad utenti e famiglie.

### SERVIZI RESIDENZIALI E SEMIRESIDENZIALI PER MINORENNI

Per quanto riguarda i servizi per minorenni è necessario come per gli altri servizi utilizzare tutte le disponibilità di posti per l'accoglienza. I servizi si trovano in una fase di passaggio storico importante ed evolutivo. Il concorso per educatore professionale in corso nel 2023 potrà portare benefici anche in termini di competenze tecniche e pedagogiche nella gestione stessa del servizio e di stabilità delle équipes educative. La copertura del posto di Responsabile poi del servizio minorenni e disabili permette di implementare anche la strutturazione di percorsi tipici del controllo di gestione che possano permettere da un lato di monitorare il servizio, e dall'altro valorizzarlo. A seguito della gara bandita dal Comune di Reggio Emilia ha cessato la gestione in capo ad ASP del servizio H24.

### **Aumentare i ricavi da patrimonio**

Il tema dell'incremento dei ricavi da patrimonio, nei precedenti Piani programmatici, era stato affrontato attraverso l'individuazione delle porzioni immobiliari non utilizzate e la declinazione delle azioni da porre in essere di concerto con altri enti del territorio o con privati, per giungere, prioritariamente a nuove locazioni.

Oggi le opportunità offerte dal PNRR e le esigenze assistenziali ed educative hanno riorientato verso l'ambito dei servizi il possibile utilizzo di alcuni degli immobili allora individuati: è il caso di un'ampia porzione del complesso di via Kennedy e dell'attico di Via Mazzini, oggetto di progetti PNRR per la marginalità e la disabilità come anche di spazi presso il Villaggio Dossetti, utilizzati per i minori stranieri non accompagnati.

Dopo le alienazioni di 3 appartamenti, realizzate nel 2021 e la locazione ad ACER di un ulteriore appartamento da utilizzare per locazione a canone agevolato, permangono 4 appartamenti e 2 locali commerciali per i quali verranno predisposte le procedure per la locazione a valori di mercato, pur nella consapevolezza che per gli immobili a destinazione commerciale gli effetti della pandemia da Covid 19 si sono tradotti in una riduzione dei valori attesi.

Per Torricelli a Bagnolo si è proceduto con i servizi di cohousing.

Per potenziare le opportunità prospettate, si conferma l'indicazione, già presente nei Piani programmatici di ASP, inerente forme di coinvolgimento delle agenzie immobiliari, nei limiti della normativa di legge.

La locazione di aree e immobili finalizzate all'installazione o alla permanenza di installazioni per apparati tecnologici, tipicamente le antenne per la trasmissione dati e per la telefonia, viene mantenuta e promossa nelle due direzioni degli apparati utilizzati a favore di soggetti pubblici dai quali non ci si attende un ritorno economico diretto e da quelli utilizzati da soggetti privati per i quali vi è la consapevolezza di ritorni economici in riduzione rispetto al passato, per gli effetti che la normativa vigente ha impresso al mercato.

Per gli immobili la cui locazione riguarda istituzioni quali l'Agenzia delle Entrate, la Caserma dei Carabinieri di Anzola, istituzioni scolastiche si lavorerà per sviluppare gli investimenti propedeutici alla ridefinizione dei rapporti locativi ed al conseguimento di maggiori canoni di locazione.

Analogamente, ulteriori porzioni di patrimonio, attualmente utilizzate per funzioni aziendali, potranno essere destinate a locazione a seguito della realizzazione degli investimenti per il riordino delle funzioni.

### **Il contenimento e la riduzione degli oneri per accantonamenti, maggiori efficienze gestionali.**

Rispetto alla spesa per il personale, è previsto un aumento dei costi per l'adeguamento del rinnovo del contratto. Parimenti la diminuzione del ricorso a personale somministrato dovrebbe portare, al netto delle spese per assenze, ad una riduzione dei costi. E' vero infatti che il personale somministrato costa all'azienda maggiormente in modo strutturale. Parimenti l'aumento di personale diretto porta un aumento dei rischi per spese per assenza, si pensi ad esempio alla maternità, essendo tali costi a carico diretto della azienda stessa e non di altri istituti previdenziali. E' pur vero però che percorsi di adesione all'azienda, senso di appartenenza e prospettive di investimento possono essere sviluppate solo in contesti maggiormente strutturati e nel tempo comportano una riduzione dei costi. Appare inoltre necessario in termini di costi, monitorare il dato delle ferie perché possano essere correttamente fruite dal personale per permettere i giusti riposi e siano un costo da considerarsi ordinario da parte della azienda.

La riduzione del tasso di assenza è un altro elemento su cui sono necessarie alcune riflessioni. Lo sviluppo del nuovo turno OSS, maturato anche in sede sindacale, si pensa possa essere di buon aiuto per gli operatori, per ridurre le assenze e quindi i carichi di lavoro di chi rimane in servizio. E' *un cane che si morde la coda*: sono a tal proposito necessari meccanismi organizzativi a tutela delle assenze, al fine di ridurre i turni scoperti e a garanzia del lavoro da un lato e dell'erogazione del servizio dall'altro. L'utilizzo degli oss con prescrizioni in assistenza integrata parimenti non consente la loro corretta valorizzazione. E' necessario quindi:

- Programmare le ferie e le assenze programmabili
- Adottare scelte organizzative per favorire la riduzione dei turni scoperti
- Valorizzare il personale non idoneo

Per quanto attiene l'acquisto di beni e servizi sono in corso di affidamento alcuni fra i principali servizi di carattere alberghiero che interessano, anche trasversalmente, i servizi aziendali (si citano ad esempio il servizio di lavanderia e quello di ristorazione). I mercati di riferimento, le dinamiche inflattive e gli incrementi dei costi energetici, che si sono sviluppati a seguito della pandemia da Covid, prima, e del conflitto russo-ucraino dopo, non consentono di intravedere riduzioni di costi, si opererà nella direzione del conseguimento delle offerte che presentino il miglior rapporto qualità/prezzo.

### **La realizzazione del piano degli investimenti e di ulteriori alienazioni**

I Piani programmatici precedenti avevano identificato fra le scelte più qualificanti e strategiche, la definizione di un Piano triennale che desse risposte certe alle accresciute esigenze di investimenti per la sicurezza e per il miglioramento delle condizioni di vita degli ospiti e di lavoro dei dipendenti, o per rendere utilizzabile e, quindi, più redditizio, il patrimonio disponibile e consentire importanti interventi edilizi sul patrimonio indisponibile anche per la finalità di allargare le possibilità di accoglienza o modificare radicalmente, come già richiamato per la Casa di riposo, il confort alberghiero.

Le significative alienazioni realizzate negli anni passati ( Fondi di Aiola e Masone e appartamenti) hanno consentito ad Asp di disporre delle risorse necessarie per importanti investimenti, alcuni dei quali già realizzati (climatizzazione di Villa Erica, rifacimento della copertura de I Tulipani, ristrutturazioni di immobili destinati a locazione) ed altri programmati la cui opportunità di realizzazione, sospesa nel periodo di emergenza Covid, deve necessariamente essere riletta alla luce del quadro, nuovo e mutato, delle esigenze Aziendali e dei servizi conferiti ad ASP: è il caso degli ampliamenti di posti letto per incrementare la capienza di alcune CRA e dei lavori di ristrutturazione dell'Omozzoli Parisetti per la realizzazione di un nucleo di CRA.

Verranno quindi confermati gli investimenti migliorativi della sicurezza e del confort di strutture e servizi quali consolidamenti antisismici, riordini apparati antincendio, interventi di climatizzazione delle strutture per minorenni e disabili, completamento del programma di installazione di apparecchiature elettromedicali e dei sollevatori a binario nelle CRA; si lavorerà nell'ambito del potenziamento delle reti per la trasmissione dati e degli investimenti per il potenziamento della digitalizzazione .

In collaborazione con ACER si esplorerà la possibilità di ulteriori riqualificazioni energetiche di CRA, in seguito alla positiva esperienza della riqualificazione di Villa Erica e nella prospettiva di accedere a fondi dedicati.

Un richiamo di particolare interesse sugli investimenti per i quali si è già lavorato e si sta lavorando con partner istituzionali per l'accesso a fondi e progetti: è il caso del finanziamento ottenuto dal Ministero della Salute per il progetto presentato da Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia capofila con ASP ed altri soggetti pubblici dal titolo "Lively ageing: una rete integrata di servizi e tecnologie per il benessere degli anziani" per gli Appartamenti protetti Le Mimose, o dei Fondi del PNRR con il Comune di Reggio Emilia e l'Istituzione delle scuole per investimenti e progetti su immobili aziendali utilizzati o da utilizzare per servizi a favore di anziani non autosufficienti, disabili, prevenzione e contrasto alla marginalità, nonché per i servizi educativi e scolastici per l'infanzia.

La prima parte del triennio sarà inoltre utilizzata per una rilettura della logistica aziendale per la conferma o l'eventuale modifica di scelte di investimento o dismissione di asset Aziendali, presenti

nei precedenti piani programmatici.

Per la prosecuzione del programma delle alienazioni , in particolare si dovrà transitare attraverso un riordino delle porzioni del Podere di Via Salimbene da Parma con cessione al Comune di una porzione del medesimo, la ridefinizione dell'utilizzo del Podere Odoardina, struttura e terreno in zona via Salimbene da Parma), e di altra area fabbricabile sempre in zona via Salimbene da Parma, la cui destinazione urbanistica è residenziale, adiacente a La Cava e ad un altro terreno di proprietà destinato a Servizi, del quale ultimo non si prevede la alienazione.

## 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, ed accreditati, di cui di cui 525 contrattualizzati.
- **Casa di riposo**, destinata all'accoglienza di anziani autosufficienti, o parzialmente autosufficienti: n. 1 struttura, per un numero complessivo di **91** posti autorizzati.
- **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 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 infermieristica, 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 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.

Nell'anno 2023 si conferma 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, in linea con l'anno precedente.

<b>CASE RESIDENZA ANZIANI</b>				
	<b>Posti autorizzati</b>	<b>Posti accreditati e convenzionati con il FRNA</b>	<b>Posti convenzionati con AUSL ex legge 180</b>	<b>Posti accreditati e NON convenzionati</b>
<b>Villa Margherita</b>	42	<b>525</b> di cui 520 per accoglienze definitive e 5 per accoglienze temporanee	<b>5</b>	<b>52</b>
<b>I Girasoli</b>	102			
<b>Villa Le Magnolie</b>	120			
<b>Villa Le Mimose</b>	64			
<b>Villa Primula</b>	128			
<b>I Tulipani</b>	60			
<b>Villa Erica</b>	66			
<b>TOTALE</b>	<b>582</b>	<b>525</b>	<b>5</b>	<b>52</b>

L'assistenza alla persona è resa da personale dipendente dell'Azienda, provvisto di attestato di studio attinente (OSS, Infermiere, Fisioterapista), mentre per le sostituzioni e in parte per l'assenza di personale dipendente 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. Al momento l'ex nucleo demenze presso Villa Erica non è attivo; si prevede la sua riattivazione nel momento in cui sarà disponibile ulteriore forza lavoro, in particolare oss e infermieri.

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

Così come previsto nel piano occupazionale di recente approvazione, si procederà ad attivare le procedure necessarie per coprire i posti di OSS in organico attualmente vacanti e ridurre la presenza di personale interinale alle sostituzioni.

Dall'avvio della pandemia da COVID-19 si registra una grave carenza di personale infermieristico, tale per cui è necessario programmare una serie di interventi per acquisire in modo continuativo forza lavoro, sia con modalità di assunzione diretta, sia attraverso il lavoro interinale.

Permane la presenza in ASP di personale addetto alla assistenza integrata, dedicate all'accompagnamento degli ospiti a visite/ricoveri in ospedale, alle attività di accoglienza dei familiari, a mansioni di supporto all'interno dei reparti con la finalità di migliorare la qualità dell'assistenza erogata, riducendo così l'impatto di tali attività sull'ordinario funzionamento dei reparti.

È iniziato in data 01/11/2022 il nuovo turno del personale OSS delle Case residenza con l'obiettivo di alleggerire il carico di lavoro dettato da assenze brevi e non programmabili e garantire adeguati riposi al personale. L'Azienda ha costruito un percorso con le rappresentanze sindacali, finalizzato a costruire un turno che possa favorire l'obiettivo di cui sopra, attraverso lo strumento del doppio riposo e della reperibilità, che è stata istituita in ogni casa residenza e all'esito del percorso valutativo, si è condiviso di tenere lo strumento operativo.

Sono in corso inoltre le procedure di richiesta di part time e di mobilità interna al fine di conciliare tempi e modi di vita degli operatori. Ogni anno viene dato corso a questi percorsi interni.

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, in particolare garantendo la rappresentanza in ogni struttura e la partecipazione.

I servizi di supporto sono stati previsti nelle seguenti forme:

- Servizio pulizie: garantito attraverso appalto esterno di servizi, con adesione a convenzione Intercent-ER;
- Servizio lavanderia biancheria personale ospiti e lavanolo biancheria piana: affidati in appalto;
- Servizio guardaroba: a gestione diretta, prioritariamente attraverso l'impiego di personale dipendente ex OSS, inidoneo allo svolgimento delle mansioni e stabilmente ricollocato nel profilo di guardarobiere a seguito della procedura realizzata nel 2017;
- Servizio ristorazione: il servizio è stato esternalizzato a una azienda specializzata che cucina all'interno delle strutture.
- Servizi manutentivi: in parte appaltati e in parte realizzati dalla squadra di manutenzione interna;
- Servizio giardinaggio e cura aree verdi: oggetto di affidamento esterno

Oltre ai posti contrattualizzati per le accoglienze temporanee e di sollievo è prevista la possibilità di accoglienza sui posti non contrattualizzati (cosiddetti posti privati di utenti paganti in proprio) sia temporanea per il periodo estivo, volta soprattutto a sostenere le famiglie nel delicato e spesso molto faticoso lavoro di cura al domicilio, sia definitiva. Qualora si dovesse verificare una riduzione di posti contrattualizzati, l'Azienda potrebbe ampliare l'offerta di posti a libero mercato.

## CASA DI RIPOSO OMOZZOLI PARISETTI

Dopo la pandemia la Casa di Riposo Omozzoli Parisetti ha subito una brusca diminuzione dei posti occupati, raggiungendo ad oggi circa 45 posti letto di occupazione, sui 91 autorizzati al funzionamento. Parimenti l'insieme delle utenze ospitate, ha reso meno chiara quella che è l'identità della casa. Nel corso dei prossimi anni sarà necessario costruire un servizio identitario chiaro, a disposizione in particolare della popolazione anziana del centro storico. L'Amministrazione comunale ha stanziato, all'interno del piano investimenti previsionale e in accordo con la Cassa depositi e prestiti, una cifra importante per la ristrutturazione. Parimenti si stanno valutando ipotesi di finanziamento anche con canali differenti e sovraordinati.

La realizzazione di un servizio per anziani, di largo spettro, permetterà di rispondere ai nuovi bisogni della popolazione anziana, che si presenta con maggiori richieste di interventi individualizzati, flessibili e meno standardizzati, dove anche la parte tecnologica ha la sua importanza.

Il progetto di nuova identità necessita di una co-costruzione con gli stakeholder del territorio, dalla

Az.Usl, al Comune, all'Ufficio di Piano, alle associazioni territoriali, in particolare l'omonima Associazione che affianca il lavoro tecnico di ASP.

L'ipotesi progettuale di trasformare la casa di riposo in casa residenza anziani, visto l'attuale fabbisogno di posti letto, anche a seguito della pandemia, posti sia di natura pubblica che privata, non appare al momento la strada adeguata su cui proseguire.

### APPARTAMENTI PROTETTI PER ANZIANI

APPARTAMENTI PROTETTI	
	POSTI AUTORIZZATI E CONVENZIONATI
<b>GIRASOLI</b>	<b>8</b>
<b>LE MIMOSE</b>	<b>20</b>
<b>TOTALE</b>	<b>28</b>

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. Asp ha partecipato ad un progetto di ristrutturazione secondo i principi della domotica attraverso un finanziamento europeo il cui capofila è l'Università di Modena e Reggio Emilia, per una cifra di circa 160.000€ in corso di definizione.

### CENTRI DIURNI PER ANZIANI

L'Azienda gestisce n. 5 centri diurni. Di Seguito il quadro di sintesi dei servizi semiresidenziali per anziani attivi nel 2022:

CENTRI DIURNI ANZIANI			
	Posti autorizzati	Posti accreditati	Posti contrattualizzati FRNA
Arcobaleno	12	172	non più attivo
Ferretti	40		102
Coccinella	25		
Melograno	25		
Tagliavini Ferrari	25		
Stella Polare	45		
<b>TOTALE</b>	<b>172</b>	<b>172</b>	<b>102</b>

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

Al momento a seguito di un atto vandalico gli ospiti del centro diurno Tagliavini Ferrari sono stati trasferiti al centro diurno Stella Polare, ma si conta di tornare alla normalità in autunno.

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'Azienda collabora con l'Amministrazione comunale nel progetto di qualificazione che riguarda tutti i centri diurni, al fine di implementare le competenze sulla demenza in tutti i centri e al fine di ampliare l'offerta territoriale alle famiglie in modo diffusivo sul territorio.

## ULTERIORI SERVIZI RIVOLTI AGLI ANZIANI

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

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

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

- situazioni conosciute dal PUA e/o dal Servizio Sociale Ospedaliero, per le quali la famiglia, valutata da tali servizi competente e in grado di garantire la necessaria tutela all'anziano, esplicita di volersi organizzare in modo autonomo. In questa situazione, la necessità è quella di supportare e affiancare le famiglie che rappresentano ai servizi la loro competenza, per le quali può essere quindi utile un percorso "leggero" e improntato maggiormente sulla consulenza rispetto alla gestione dell'anziano a domicilio;
- situazioni di imminente dimissione segnalate dai reparti al PUA e/o al Servizio Sociale Ospedaliero, per le quali non è stato possibile effettuare una valutazione della situazione dell'anziano e del suo contesto sociale, relazionale, domestico, in cui non si ravvisano segnali di rischio o fragilità nel nucleo/rete di sostegno dell'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 exDPCM del 12 gennaio 2017 (art. 22 comma 4) per le quali, oltre gli interventi sopra descritti, il servizio di tutoring dovrà valutare la situazione familiare e procedere alla tempestiva attivazione, se pertinente ai bisogni familiari individuati, del servizio di assistenza domiciliare gratuito, come previsto dalla procedura definita a livello distrettuale. Il tutoring procederà ad una attivazione telefonica seguita da mail contenente una breve rilevazione dei bisogni individuati e di tutti i riferimenti del caso. Tale evoluzione del Progetto Poli e Tutoring domiciliare costituisce un importante riconoscimento del ruolo di ASP all'interno della rete dei servizi cittadini e della sua capacità di fare sistema con gli altri servizi.

Nel corso del 2023 inoltre il Comune ha chiesto di co-costruire una progettazione di ampliamento del tutoring, finalizzato ad accompagnare anche le persone con fragilità economica, abitativa e sociale, in dimissione dagli ospedali.

**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 creandocollegamenti 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.

Asp si è resa disponibile con l'Amministrazione comunale ad esportare le competenze maturate con questo modello anche in altri quartieri della Città in collaborazione con ACER e il servizio sociale comunale. Nel corso del 2023 si stanno costruendo gli atti propedeutici a questo ampliamento.

### MINORENNI E FAMIGLIE

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

<b>SERVIZI RESIDENZIALI</b>		
<b>COMUNITA' EDUCATIVE RESIDENZIALI</b>	<b>Posti</b>	<b>note</b>
"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
<b>TOTALE POSTI</b>	<b>26 (+2)</b>	
<b>SERVIZIO DI ACCOGLIENZA TEMPORANEA PER MINORI STRANIERI NON ACCOMPAGNATI</b>		
O.A.S.I.	7	

O.A.S.I. 2	7	
ORIZZONTI	5	Servizio temporaneamente sospeso nel corso del 2023
<b>SERVIZIO DI COHOUSING</b>		
Struttura di Via Pindemonte (aperta a marzo 2018)	16	Il numero massimo di adulti è 12 più eventuali 4 bimbi piccoli

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

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 2023 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 fino a febbraio 2023 ha continuato a svolgere - fino al subentro nel servizio del soggetto individuato dal Comune di Reggio Emilia a seguito di gara - il coordinamento del Servizio H.24, attraverso la gestione del punto telefonico per l'emergenza e la ricerca della collocazione dei minorenni interessati presso le diverse strutture. Fino ad aprile 2023 il nuovo servizio è stato inoltre ospitato nei nostri locali presso il Villaggio, con un atto di comodato d'uso gratuito.

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 8 educatori (compreso il Responsabile).

Per accedere a questo Servizio gli enti locali deputati fanno domanda di accoglienza e corrispondono la retta stabilita 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 il servizio educativo svolto dagli operatori e la cura e manutenzione della casa.

## **B. O.A.S.I. - Servizio di accoglienza temporanea per minori stranieri non accompagnati**

Nell'aprile 2017 l'Azienda ha attivato presso il Villaggio Dossetti 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.

Successivamente è stato attivato un ulteriore spazio, un appartamento al primo piano, sempre contiguo ad Oasi, al fine di accogliere i ragazzi per i quali viene attivato il servizio H24 nell'attesa dell'individuazione della comunità di inserimento. Nel dicembre del 2022 è stata aperta una nuova accoglienza per minori stranieri non accompagnati denominata Orizzonti, per un totale di 18 posti letto (7 presso Oasi, 7 presso Oasi2, 5 presso Orizzonti), al fine di rispondere all'incremento dei flussi migratori in essere a fine anno. Nel corso del 2023 Orizzonti è stato sospeso poiché la richiesta di accoglienza è stata inferiore.

Questi servizi vogliono 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 un educatore Responsabile del servizio, un Educatore vice responsabile e OSS.

Il servizio si interfaccia con i servizi sanitari per assicurare 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.

## **C. Progetto sperimentale Care Leavers**

Dall'anno 2020 ASP partecipa alla realizzazione del Progetto ministeriale sperimentale Care Leavers, rivolto a coloro che al compimento della maggiore età vivono fuori dalla famiglia di origine sulla base di un provvedimento dell'autorità giudiziaria. Il Progetto è articolato per Coorti di destinatari, sulla base dell'anno di nascita, alle quali viene affiancato un Tutor che è stato individuato da ASP.

## **D. Cohousing sociale**

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

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

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

Il nuovo servizio di cohousing ha trovato specifica regolamentazione nell'aggiornamento del contratto di servizio approvato a dicembre 2017 e ha visto ufficialmente la luce con l'ingresso della prima famiglia a metà marzo 2018, da allora gli inserimenti ed i progetti sono proseguiti senza soluzione di continuità.

## **SERVIZI SEMIRESIDENZIALI**

Si tratta di n. 2 servizi:

### **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.

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”.

### **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 pone il baricentro dell’azione educativa sulla prevenzione del disagio, anziché sulla cura del disagio conclamato e sull’aiuto alle persone in condizione di fragilità mantenendole, se possibile, all’interno del proprio contesto familiare, prendendosi cura di tutto il nucleo e non del singolo componente.

L’anno 2017 in particolare ha portato a un significativo rafforzamento di questo servizio. Infatti,

oltre all'inserimento di una figura aggiuntiva di educatore dedicato ai minori stranieri non accompagnati, l'Azienda ha svolto anche il servizio di educativa territoriale rivolto ad adulti in condizioni di fragilità.

Il numero complessivo di educatori territoriali dell'Azienda è passato quindi dai 4 del 2016 ai 9 del 2017 per arrivare a 10 dal mese di aprile 2018 (cui si deve aggiungere anche il medesimo servizio erogato per l'Unione Terre Matildiche), a 19 nel 2022.

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. È oggi necessario in particolare con il Comune di Reggio Emilia, una definizione puntuale delle competenze e delle prestazioni erogate dagli educatori, in relazione anche la visione organizzativa del servizio sociale dei poli comunali.

### DISABILI

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

<b>AREA SERVIZI HANDICAP</b>			
<b>SERVIZI RESIDENZIALI</b>	<b>Posti</b>	<b>Posti accreditati</b>	<b>Posti fuori accreditamento</b>
Centro socio-riabilitativo residenziale per disabili adulti "La Cava"	18	16	2
Appartamenti protetti per disabili adulti "Largo Biagi"	6		
Appartamenti protetti per disabili adulti "Via Rossena"	13		
<b>SERVIZI DIURNI</b>	<b>Posti</b>	<b>Posti accreditati</b>	<b>Posti fuori accreditamento</b>
Centro socio-riabilitativo diurno per disabili adulti "La Cava"	16	16	
Centro multiservizi "Carlo e Lorenzo Vasconi"	7	Compresenza 7 ragazzi con un massimo di 18 progetti educativi	

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.

### **Progetto di residenzialità emancipata - Appartamenti protetti di Largo Biagi e via Rossena**

Si tratta di un progetto che prevede o la messa a disposizione di alloggi per la realizzazione di gruppi appartamento, o l'impiego di soluzioni abitative private, per accompagnare disabili adulti, con diverso grado di autonomia personale verso soluzioni abitative emancipate, sperimentando azioni di micro-welfare leggere, flessibili e innovative, basate sulle abilità relazionali e di cura dei singoli e sul senso di appartenenza alla comunità cittadina per generare maggiore benessere nelle singole persone coinvolte e, contemporaneamente, nell'intera collettività.

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

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

Il progetto di residenzialità emancipata si sostanzia, al momento, in 4 distinti servizi da intendersi come opportunità abitative correlate a diversi livelli di autonomia individuale che possano rappresentare o specifiche e concrete possibilità in determinati periodi di vita, o

soluzioni stabili, o tappe successive di un percorso evolutivo personale, sempre in una condizione di accompagnamento e cura.

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

Nello specifico il Progetto è declinato in 4 Servizi:

- ✓ **Appartamento al piano rialzato di Via Rossena n.8:** costituisce una sorta di residenzialità emancipata per soggetti (in prevalenza) con disabilità sopraggiunta;
- ✓ **N. 2 appartamenti al 1° e 2° piano di Via Rossena n.8:** costituiscono una sorta di residenzialità per soggetti a basso/lieve livello di emancipazione;
- ✓ **N. 3 appartamenti in Largo Biagi n.** (per 2 persone ciascuno, per un totale di 6 posti) per residenzialità di soggetti a medio livello di emancipazione.

## 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.

È ubicato in Via Martiri della Bettola 51. Vi opera un'équipe con competenze multi professionali oltre il Coordinatore a tempo parziale (che coordina anche il 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).

### **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 in località Sesso a Reggio Emilia, adiacente 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 definite puntualmente nei Contratti di Servizio, aggiornati annualmente, che determinano il sistema di remunerazione del Servizio accreditato.

Nel Centro semiresidenziale opera un'équipe costituita da educatori e Operatori Socio Sanitari, secondo parametri stabiliti dalla vigente normativa sull'accREDITAMENTO.

### **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 diretto o somministrato.

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 in regime di appalto
- le Comunità educative residenziali, i Servizi diurni e i servizi per MSNA collocati all’interno dell’area “Villaggio educativo Ermanno Dossetti” al momento possono avvalersi di una fornitura di pasti esternalizzata (C.I.R.), o cucinare direttamente con i ragazzi
- 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 delle 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 ad una ditta esterna.

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

In coerenza con quanto esposto fra le priorità strategiche dell'azienda nel capitolo precedente dedicato al raggiungimento dell'equilibrio economico della gestione, le risorse economiche individuate per il triennio, sono rappresentative degli elementi gestionali per i quali si ritiene vi siano spazi di intervento ed azione. Per le medesime si rimanda alla presentazione del Bilancio preventivo pluriennale 2023-2024-2025.

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

Nel rinviare alle premesse di questo documento si evidenziano le seguenti priorità:

- **Equilibrio economico della gestione:**
  - mantenimento dei tassi di occupazione dei servizi attraverso il monitoraggio dei contratti di servizio e delle convenzioni in essere
  - realizzazione degli obiettivi previsti di copertura dei servizi residenziali per minorenni e monitoraggio delle convenzioni in essere per i servizi semiresidenziali
  - promozione dei servizi aziendali a domanda privata o non riservati contrattualmente al Comune di Reggio Emilia e/o al distretto, per favorirne la piena occupazione;
  - programmazione delle ferie del personale
  - rafforzamento delle procedure strutturate di recupero crediti per ridurre la necessità di nuovi accantonamenti relativi alla svalutazione crediti e/o per ridurre accantonamenti già effettuati
  - aumento dei ricavi da patrimonio, attraverso la stipula di nuovi contratti di locazione
  - monitoraggio costante dei dati da parte del controllo di gestione
  - promozione di politiche di benessere del personale finalizzate alla valorizzazione dei dipendenti per aumentare la qualità dei servizi erogati, per ridurre il tasso di assenza, in linea con i Piani performance aziendali
  
- **Completamento della messa a regime della struttura organizzativa:**
  - Implementazione delle azioni volte alla riduzione della verticalizzazione aziendale
  - Implementazione della digitalizzazione dell'Ente in particolare per quanto attiene la parte software di gestione del personale
  - Individuazione e mantenimento delle modalità di collaborazione con altri enti e stazioni appaltanti finalizzate a potenziare la capacità di effettuazione e la riduzione dei tempi per le gare per lavori e beni e servizi
  - Implementazione della trasparenza amministrativa nel rispetto di quanto previsto dal Piano triennale della Prevenzione della corruzione e della trasparenza
  - Rivisitazione procedure e modalità operative aziendali in attuazione di quanto previsto dal nuovo regolamento europeo sulla privacy
  - Rafforzamento del settore patrimonio al fine di mettere a sistema le risorse immobiliari dell'Ente
  - Valorizzazione della struttura intermedia (es. Coordinatori, Responsabili di servizio,

RAAI, Posizioni Organizzative) nel processo di valorizzazione del personale aziendale

- **Valorizzazione delle risorse umane:**
  - Stabilizzazione dell'organico, attraverso le azioni previste dal Piano occupazionale approvato dal Consiglio di Amministrazione all'interno del PIAO volto a ricreare un maggiore equilibrio tra personale di ruolo e somministrato con attenzione sia ai servizi di linea sia ai servizi di staff, quali i servizi amministrativi
  - Possibilità di collaborazioni con altri enti per la conduzione di procedure selettive
  - Monitoraggio del nuovo orario per oss e servizi amministrativi volti alla garanzia di una migliore conciliazione di vita lavoro e una maggiore appetibilità nel mercato del lavoro
  - Strutturazione del nuovo turno infermieri e educatori
  - Attuazione delle forme di lavoro flessibili per tutti i lavoratori (lavoro da remoto e lavoro agile)
  - Collocazione del personale con limitazioni o inidoneo
  - Bandi per la mobilità interna e per l'accesso ai part time
  - Ridefinizione dei piani di lavoro al fine di valorizzare le competenze e le autonomie professionali
  - Attuazione del piano formativo aziendale che contempli la formazione obbligatoria e quella di qualificazione delle competenze generali dell'Ente
  - Piena applicazione del nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance aziendale, al fine di rendere chiara a tutti i dipendenti la connessione tra raggiungimento degli obiettivi, comportamenti individuali e organizzativi e valutazione
  - Supporto psicologico e supervisione a favore delle equipe dell'area servizi alla persona
- **Promozione di processi di miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati:**
  - completamento e approvazione nuove carte dei servizi
  - adozione in tutte le strutture residenziali per anziani della cartella informatizzata, previa formazione a tutto il personale interessato
  - elaborazione con AUSL di progetti innovativi di assistenza socio sanitaria
  - piano formativo vocato alla digitalizzazione e alla umanizzazione delle cure
  - valorizzazione dei servizi diretti alla popolazione minorile in particolare esportando il modello educativo improntato sulla individualizzazione dell'intervento
- **Innovazione e sviluppo di nuovi servizi:**
  - sperimentazione modalità flessibili dei servizi di centro diurno e parimenti diffusione delle competenze specifiche per l'accoglienza di pazienti con demenza
  - elaborazione di un progetto di riorganizzazione complessiva (socio assistenziale e strutturale) dei servizi offerti presso la struttura Omozzoli Parisetti, al fine di rendere maggiormente coerente l'offerta di servizio alla domanda sociale e di favorire la sostenibilità economica della gestione
  - definizione da parte del Servizio minorenni e disabili di proposte progettuali relative a nuovi servizi o all'innovazione di servizi esistenti, sulla base anche della lettura della domanda sociale evidenziata dagli educatori territoriali dell'Azienda
- **Valorizzazione del patrimonio e realizzazione piano degli investimenti:**
  - Prosecuzione del piano alienazioni in relazione al fondo di Via Salimbene da Parma, previo frazionamento per la porzione di interesse del Comune di Reggio Emilia, avvio del confronto fattivo sul Podere e Struttura di Odoardina per il riordino del medesimo

- propedeutico ad ulteriori alienazioni della porzione non destinata a servizi.
  - procedure per la candidatura per due strutture ai bandi europei per l'efficientamento energetico
  - valorizzazione del patrimonio della Casa di Riposo Omazzoli Parisetti in relazione al piano investimenti del Comune
  - realizzazione interventi di adeguamento strutturale, in attuazione delle diverse normative di riferimento (sicurezza, autorizzazione al funzionamento, antisismica, prevenzione incendi), di necessità sopraggiunte
  - implementazione del sistema di sollevatori a binario nelle strutture residenziali per anziani, al fine di prevenire e ridurre inidoneità lavorative e possibili fenomeni infortunistici
- **Promozione della sicurezza:**
    - realizzazione intervento straordinario di formazione obbligatoria generale e specifica
    - realizzazione, da parte di un gruppo di formatori interni (fisioterapisti e infermieri), della formazione sulla corretta movimentazione manuale degli ospiti a tutto il personale assistenziale delle strutture residenziali per anziani
    - aggiornamento periodico dei DVR aziendali
    - aggiornamento dei documenti inerenti il rischio incendi dei servizi

---

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

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

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

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

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

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

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

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

INDICATORE	VALORE DI RIFERIMENTO
N. utenti complessivamente assistiti	Si assume come valore di riferimento il valore rilevato per ogni servizio nell'esercizio precedente
N. giornate presenza utenti	Si assume come valore di riferimento il n. di giornate di presenza rilevato nell'esercizio precedente per ogni servizio
N. giornate ricoveri ospedalieri degli utenti delle strutture residenziali	Si assume come valore di riferimento il numero di giornate di ricovero ospedaliero dell'anno precedente per utenti CRA, Casa di Riposo e Centro soc. riabilitativo residenziale disabili "La Cava"
Tasso di copertura dei servizi residenziali e semiresidenziali	Si assume come valore di riferimento e di confronto il tasso di copertura di ogni servizio rilevato nell'esercizio precedente
Minuti di assistenza giornalieri per utenti servizi residenziali	Si assumono come valori di riferimento: il case mix annualmente definito, per le CRA e per i servizi disabili accreditati e gli standard definiti nelle norme per l'autorizzazione al funzionamento e/o in specifici contratti/convenzioni, per i restanti servizi
Tassi assenza/presenza del personale	Si assumono come valori di riferimento i dati di assenza del personale (esclusi ferie e recuperi), suddivisi per tipologia e per destinazione lavorativa, riferiti all'anno precedente
N. infortuni	Indicazione n. episodi infortunistici occorsi nell'anno e determinazione percentuale delle giornate di assenza per infortunio sul numero complessivo di assenze del personale (esclusi ferie e recuperi). Si assume come valore di riferimento il dato relativo all'anno precedente
Ferie godute e residue dal personale dipendente	Si determinano al 31/12 di ogni anno i giorni di ferie goduti e residui del personale, suddiviso per destinazione lavorativa e si assumono come valori di riferimento i dati relativi all'esercizio precedente
Costo del personale	Determinazione dell'incidenza percentuale del costo del personale sui ricavi generati dall'attività istituzionale dell'Azienda e del costo del personale assistenziale, sanitario ed educativo sul totale del costo del personale. Si assumono come valore di riferimento i dati relativi all'anno precedente
N. reclami /encomi	Si assume come valore di riferimento il dato relativo agli anni precedenti per ogni servizio
Coinvolgimento partecipazione	e In ogni struttura residenziale per anziani e disabili almeno 1 assemblea familiari all'anno, promossa dal CdA e organizzata d'intesa con il Comitato parenti. Inoltre in ogni nucleo residenziale di CRA almeno 2 riunioni all'anno con il Comitato parenti di struttura. Indagini sulla soddisfazione dell'utenza con cadenza triennale.

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

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

L'Azienda intendere estendere a tutte le strutture residenziali e semiresidenziali per anziani della cartella informatizzata, rimandando alle annualità successive lo studio di uno strumento informatizzato anche per i servizi per disabili e minorenni. L'adozione della cartella informatizzata, una volta a regime in tutte le strutture, potrà sicuramente migliorare la qualità e la quantità delle informazioni relative all'assistenza erogata, nonché la tempistica delle informazioni, anche per quanto riguarda i dati collegabili al controllo di gestione aziendale.

Viene garantito 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.

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

---

## F. PIANO DI VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE

ASP considera strategica la valorizzazione del proprio patrimonio immobiliare come strumento per reperire risorse necessarie non solo a garantire l'equilibrio della gestione corrente, ma anche e soprattutto - come si evince dalla premessa del presente Piano - per la sostenibilità di

importanti interventi di investimento e di riqualificazione di strutture aziendali che l'Azienda si propone di realizzare.

Come già indicato, l'Azienda considera suo impegno prioritario mettere in atto azioni finalizzate a valorizzare la redditività del proprio patrimonio immobiliare disponibile, a partire dagli immobili liberi anche ricercando intese e/o forme di coinvolgimento con Agenzia per le Casa e agenzie immobiliari.

Fanno parte di tale piano di valorizzazione

- il mantenimento in stato di efficienza e di funzionamento di stabili già locati, al fine di mantenere in essere i contratti che vi insistono ed evitare abbandoni verso altre soluzioni disponibili nell'attuale panorama immobiliare;
- la revisione, per quanto riguarda i ricavi da locazione del patrimonio abitativo e terziario e dei canoni dei contratti in scadenza, sulla base di verifiche di mercato e attraverso procedure ad evidenza pubblica;
- l'adeguata redditività anche degli immobili oggetto di progetti a rilevanza sociale, o concessi in uso sulla base di specifiche convenzioni a realtà dell'associazionismo o del privato sociale, pur tenendo conto del valore sociale dei progetti e/o della rilevanza storica, culturale e civica dei soggetti interessati;
- la realizzazione del programma di alienazioni, come sopra indicato

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

Infatti le risorse dedicate alle manutenzioni, inserite nel Conto economico, si concentrano sulle necessità di:

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

---

## **G. PROGRAMMA DEGLI INVESTIMENTI**

Le scelte principali del Piano degli Investimenti 2023-2024-2025, in continuità con il precedente, e nella logica di quanto più sopra indicato nel presente Piano Programmatico, sono correlate al Bilancio Pluriennale 2023-2024-2025

La strategia che unifica tutti gli interventi previsti è quella che assume a riferimento la necessità di dotare tutte le strutture di livelli adeguati e comparabili di dotazioni tecnologiche e di confort proprio perché la qualità della vita e del lavoro deve essere perseguita attestando tutte le strutture ai livelli più alti possibili di standard e gli ospiti devono godere di uguali diritti e opportunità, ovunque essi siano ospitati. Inoltre di rilievo sono gli interventi miranti a rendere efficienti i processi e a determinare una più complessiva efficienza gestionale, attraverso il mantenimento

di un'adeguata dotazione tecnologica (compresi hardware e software), con particolare riferimento al controllo di gestione, nonché le spese per la formazione.

---

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

### **Politiche del personale**

Le politiche del personale che l'Azienda intende adottare sono improntate alle scelte di fondo illustrate nella parte introduttiva del presente piano e trovano concretizzazione nella definizione degli obiettivi aziendali descritti in precedenza, riferiti alla valorizzazione delle risorse umane. Nell'ambito del PIAO inoltre trova poi una più puntuale esplicitazione la programmazione dei fabbisogni e delle risorse umane.

Si ritiene fondamentale proseguire nell'azione di consolidamento del comune senso di appartenenza aziendale e di definizione di regole comuni e condivise.

In tal senso si evidenzia l'opportunità di avere un piano formativo aziendale, che integra le esigenze formative delle Aree e dei Servizi, in una logica unitaria, e l'opportunità di dare applicazione al nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance, con la definizione dei comportamenti organizzativi ritenuti più importanti per favorire il miglioramento della performance aziendale, alla luce degli obiettivi strategici assegnati dal Consiglio e delle necessità di miglioramento evidenziate, avendo come obiettivo finale la valorizzazione del personale.

Nelle politiche che si intendono attuare, l'Azienda intende privilegiare quelle della stabilizzazione delle risorse umane. Dare stabilità al personale significa infatti per l'Azienda investire sul proprio capitale umano, garantendo maggiori diritti e tutele ai lavoratori e, nel contempo, promuovere una maggiore qualità dei propri servizi, favorendo una maggiore continuità operativa e una maggiore continuità delle figure di riferimento degli utenti dei servizi.

Nell'attenzione verso le proprie risorse umane l'Azienda intende intensificare ogni sforzo affinché tutte le figure e tutti i profili professionali si sentano parte integrante del progetto aziendale e siano integrati nelle diverse equipe lavorative, in una logica di multidisciplinarietà, multi professionalità e collaborazione operativa. In questa logica la promozione del lavoro di equipe e in teams riveste una grande importanza. L'Azienda inoltre continua ad individuare una collocazione lavorativa utile anche per persone con sopraggiunte limitazioni e/o inidoneità allo svolgimento di alcune mansioni, pianificando la loro attività in modo diverso e più strutturato, strettamente correlato all'attività di altre figure professionali e al raggiungimento degli obiettivi gestionali dell'Azienda.

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

Una particolare attenzione si ritiene debba essere prestata a sviluppare e promuovere, oltre alle competenze tecnico-professionali, anche quelle comunicativo-relazionali, sia nei confronti

degli utenti dei servizi e degli interlocutori esterni, sia nei confronti dei colleghi, al fine di favorire una maggiore circolarità delle informazioni, una maggiore reciproca conoscenza e una maggiore capacità di collaborazione.

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

L'Azienda conferma il proprio impegno a ricercare nel confronto con le Organizzazioni sindacali le soluzioni che meglio possano contemperare le esigenze dei lavoratori con quelle dei servizi e con le risorse disponibili, ritenendo le OOSS e gli RSU partner fondamentale per l'affermazione del ruolo pubblico nella gestione dei servizi

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

### **Programmazione dei fabbisogni e delle risorse**

L'individuazione e la programmazione dei fabbisogni di risorse umane effettuata dall'Azienda all'interno del PIAO consente di attivare procedure di reclutamento mirate al consolidamento dell'organico stabile in particolare delle figure impegnate nei servizi alla persona, alla ricollocazione interna di personale con sopravvenuta inidoneità al profilo di appartenenza, al rafforzamento dei servizi amministrativi e tecnici. Ogni fase decisionale tiene 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.

In particolare il nuovo CONTRATTO COLLETTIVO NAZIONALE DI LAVORO RELATIVO AL PERSONALE DEL COMPARTO FUNZIONI LOCALI TRIENNIO 2019 - 2021 sottoscritto in data 16/11/2022 porta a una nuova definizione dei profili professionali, ad un nuovo modo di costruire le politiche del personale e all'attuazione dei nuovi strumenti in esso contenuti.

Si rimanda al testo integrale e alla documentazione di PIAO agli atti.

---

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

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

Si coglie ogni opportunità di integrazione con i Poli Sociali e con le nuove forme di decentramento territoriale, favorendo l'utilizzo integrato degli spazi disponibili e la messa a disposizione delle strutture, residenziali e semiresidenziali, come risorsa per la città e per i cittadini, in ogni occasione.

Continua la collaborazione con il Comitato Parenti dei servizi residenziali per anziani e disabili,

che esercita le funzioni di rappresentanza, legittimate dall'elezione dei rappresentati, del comitato stesso sia in azienda sia nelle diverse strutture. Asp si impegna a mantenere gli incontri periodici con il Comitato e con i familiari.

L'ASP fa appello alla comunità locale per essere sostenuta anche da finanziamenti privati, ottenuti attraverso forme di beneficenza o solidarietà, indirizzandole prevalentemente al miglioramento delle dotazioni al servizio degli ospiti, all'acquisto di mobili, arredi e attrezzature, al finanziamento delle attività di animazione o socializzazione, o destinandole al miglioramento della vita degli anziani.

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

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

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

E' inoltre attiva in ASP la procedura per i volontari singoli che possono prestare il loro tempo e le loro competenze nei servizi.

Per tutti i volontari, sia singoli sia associati, ASP si impegna a formare in materia di sicurezza le persone disponibili a collaborare con ASP.

Con lo stesso spirito sono implementate le possibilità di estendere il convenzionamento con la Provincia per tirocini formativi di persone disabili, o svantaggiate, ma anche con le Università al fine di inserire laureati che possano condurre all'ASP esperienze orientative e professionalizzanti. Verrà valutata inoltre una convenzione con il Tribunale ed il Carcere, in analogia ad analoghe convenzioni stipulate dal Comune di Reggio E. per accogliere persone che debbano scontare pene alternative in lavori socialmente utili, o carcerati che possano contribuire alle attività aziendali.

Nel rispetto delle esigenze proprie della professionalità del lavoro educativo ed assistenziale e dei vincoli aziendali, un concorso crescente della comunità locale alle attività dell'ASP appare non solo funzionale a supportare la nostra azienda, ma soprattutto importante per rafforzare lo spirito civico che da sempre caratterizza la comunità reggiana.