



PIANO PROGRAMMATICO

2025- 2026 - 2027

Allegato A alla Deliberazione dell'Assemblea dei Soci n. 2025/1 del 18.12.2025

Sommario

Introduzione: LE SCELTE STRATEGICHE	2
1. LE PRIORITA' STRATEGICHE DEL PROSSIMO TRIENNIO	3
1.1 ASP REGGIO EMILIA, CITTA' DELLE PERSONE: UN PATRIMONIO CULTURALE	3
1.2 ASP REGGIO EMILIA, CITTA' DELLE PERSONE: IL SUO PERSONALE	5
1.3 ASP REGGIO EMILIA, CITTA' DELLE PERSONE: L'EQUILIBRIO ECONOMICO DELLA GESTIONE ...	9
A. CARATTERISTICHE E REQUISITI DELLE PRESTAZIONI DA EROGARE	15
ANZIANI	16
MINORENNI E FAMIGLIE	22
DISABILI.....	27
B. RISORSE FINANZIARIE ED ECONOMICHE NECESSARIE ALLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI DEL PIANO	32
C. PRIORITA' DI INTERVENTO ANCHE ATTRAVERSO L'INDIVIDUAZIONE DI APPOSITI PROGETTI ...	32
D. MODALITA' DI ATTUAZIONE DEI SERVIZI EROGATI E MODALITA' DI COORDINAMENTO CON GLI ALTRI ENTI DEL TERRITORIO.....	35
E. INDICATORI E PARAMETRI PER LA VERIFICA	36
F. PIANO DI VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE	38
G. PROGRAMMA DEGLI INVESTIMENTI	40
H. POLITICHE DEL PERSONALE CON PARTICOLARE RIFERIMENTO ALLA FORMAZIONE, ALLA PROGRAMMAZIONE DEI FABBISOGNI DELLE RISORSE	40
I. MODALITA' PER IL CONCORSO DEGLI UTENTI, DEL VOLONTARIATO E, PIÙ IN GENERALE,	42
DELLA COLLETTIVITÀ ALLA MIGLIORE GESTIONE DEI SERVIZI	42

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 2025, in quello pluriennale 2025/2027, 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 2024-2029 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 nono 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 2024-2026 approvato con Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n.

2024/2 del 26.01.2024 recante “PIANO PROGRAMMATICO 2024 2025 2026” e approvato parimenti con Deliberazione dell’Assemblea dei Soci n.2024/1 del 24.03.2024.

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, CITTA’ DELLE PERSONE: UN PATRIMONIO CULTURALE
- ASP REGGIO EMILIA, CITTA’ DELLE PERSONE: IL SUO PERSONALE
- ASP REGGIO EMILIA, CITTA’ DELLE PERSONE: L’EQUILIBRIO ECONOMICO DELLA GESTIONE

1.1 ASP REGGIO EMILIA, CITTA’ DELLE PERSONE: UN PATRIMONIO CULTURALE

L’evoluzione dell’ASP è figlia della sua storia. Oggi Asp vede un rinnovo del Consiglio di amministrazione avvenuto nel 2021, a scavalco quindi con la legislatura del Comune di Reggio Emilia 2019/2024 e quella 2024/2029. Questo piano programmatico quindi viene altresì redatto tenendo in considerazione le Linee di mandato dell’attuale Giunta e Consiglio Comunale della Città di Reggio Emilia, all’esito delle elezioni espletate a metà del 2024. Tali linee di indirizzo sono in parte in continuità con le passate indicazioni e ma presentano anche diversi elementi di innovazione che il Consiglio di Amministrazione fa sue.

Vi ancora la necessità di fare un passo oltre, in avanti. I suoi lavoratori, ma anche i principali stakeholder chiedono la valorizzazione della propria 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. E’ attenzione ai doveri di cura.

ASP Reggio Emilia è il frutto delle sue grandi storie complesse. Oggi è un’unica ASP che vuole strutturare 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. Con Bologna, 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 e mantenere 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. Mettere 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.

“È in definitiva una scelta di cura. La cura, dunque, è come prendersi a cuore, anche affettivamente, ogni azione della vita, sulla base del legame relazionale con gli altri, in modo concreto (qui ed ora). La cura, dunque, non solo per se stessi, ma anche come esempio per uscire dal proprio egoismo per concentrarsi sulla relazione con il mondo esterno: gli altri, la natura, il nostro lavoro. La cura allora diventa cura di se stessi, cura delle relazioni con gli altri, cura per i luoghi che viviamo insieme” (tratto dal programma di mandato del Comune di Reggio Emilia 2024-2029)

Per queste ragioni è necessario un continuo 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.

È necessario continuare ad 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. Fruitrici di servizi ma anche stakeholder.

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

Dobbiamo semplificare le procedure di servizio, reingegnerizzarle, per renderle maggiormente fruibili da chi le esercita, da chi le acquisisce, da chi le vive.

Dobbiamo ridefinire i nostri standard di servizio, in relazione in particolare alla nuova normativa emanata dalla Regione Emilia Romagna DGR 1638/2024 che modifica alcuni parametri dei servizi accreditati. 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.

È necessario applicare con flessibilità e dinamicità i nuovi parametri 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 meno stringenti. 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 e mantenere 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, triennale, ha rappresentato un ulteriore passaggio strategico nella ridefinizione dell'Azienda e dei suoi servizi, dal 2022 al 2024, concentrandosi in modo particolare sulla valutazione della performance e la valorizzazione delle risorse umane, come primo capitale dell'Azienda. Di nomina diretta del Consiglio di Amministrazione, l'OIV svolge un ruolo terzo di giudizio, ma anche e soprattutto di supporto e monitoraggio del sistema. Per il triennio 2025/2028 l'OIV sarà di nuova selezione.

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

“Supportare lo sviluppo di una organizzazione dei servizi territoriali per arrivare ad una presa in carico integrata e multiprofessionale dei cittadini, dove la qualità della prestazione sia legata alla qualità della relazione umana e possa esserne valutato periodicamente l'impatto”. (tratto dal programma di mandato del Comune di Reggio Emilia 2024/2029)

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 mantenere 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’intero gruppo dirigente dell’Azienda. Da un lato quindi rispettare le norme, dall’altro farlo con garbo e gentilezza.

Ma vediamo alcuni assi strategici su cui si intende continuare ad investire:

- 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.

Sensibilizzare le imprese sul tema della sicurezza sul lavoro, anche in relazione ai cantieri, con particolare riferimento alla formazione, al benessere dei lavoratori, alle loro condizioni psico-fisiche e ai rischi connessi ai momenti di maggiore incidentabilità. (tratto dal programma di mandato del Comune di Reggio Emilia 2024-2029)

- La digitalizzazione del lavoro.

Mantenere infrastrutture adatte al contesto globale e formare le competenze necessarie allo sfruttamento delle tecnologie da queste abilitate, per accompagnare la digitalizzazione e l’intelligenza artificiale. [...] Educare alla digitalizzazione consapevole (non solo per imprese e lavoratori ma anche per soggetti fragili) e a un utilizzo dell’intelligenza artificiale capace di portare valore e nuovo lavoro per la comunità, non disoccupazione ed esternalità negative. (tratto dal programma di mandato del Comune di Reggio Emilia 2024-2029)

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. È 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 line 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.

È 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 già stata inoltre promossa e conclusa una prima verifica; rimane aperto il tavolo di confronto continuo.

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 turni con un ridotto numero di personale per assenze non programmabili.

Anche il turno infermieristico è stato modificato in quasi tutti i servizi nel corso del 2024, dopo la sperimentazione nel 2023, per permettere un miglior interscambio delle informazioni e per qualificare l'attività stessa, garantendo un adeguato riposo.

Nel 2023 è stato introdotto un nuovo orario per le figure amministrative e direttive, articolato su 5 giorni e con nuove fasce di flessibilità.

Nel 2024 è stato rivisto l'orario della squadra Manutenzione e dalla fine del 2024 prende inoltre avvio il nuovo turno del personale educativo delle comunità residenziali.

- Il Consiglio di Amministrazione intende mantenere alta l'attenzione sul tema del personale vocato alla assistenza, sia OSS che infermieri che educatori, mettendo in campo diverse azioni finalizzate al reperimento dei professionisti, dalla mobilità verso ASP, ai concorsi a tempo determinato/contratti di apprendistato, ai concorsi a tempo indeterminato, eventuali accordi sindacali per ridurre i disagi, all'adesione ai percorsi promossi dalla AUSL per le prestazioni aggiuntive. Nel 2024 è stato realizzato con concorso per oss, la cui graduatoria è ancora in vigore. 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.
- 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", terminato, 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 prospettive formative riguardano l'individualizzazione degli interventi e umanizzazione delle cure, approfondendo ad esempio la riduzione della contenzione fisica e farmacologica, la riduzione del dolore, l'accompagnamento al fine vita.
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 competenti d'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 ed è formidabile per progettare, innescare e sviluppare i processi di innovazione e cambiamento cui deve tendere una moderna PA.

- La formazione obbligatoria per i professionisti iscritti agli ordini, quali infermieri, fisioterapisti, architetti, ingegneri, avvocati e in prospettiva educatori, è un altro elemento per garantire la qualificazione dell'offerta professionale. L'azienda almeno in parte deve sostenere questi percorsi.
- L'accoglienza dei nuovi assunti è un altro elemento di strategicità per permettere alle nuove forze lavoro di inserirsi correttamente nella realtà ambientale complessa e poliedrica di ASP, perché possano valorizzare a pieno le loro competenze.

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.

La revisione dei costi e delle tariffe previste in particolare dalla normativa regionale sull'accreditamento dei servizi socio sanitari è un elemento di riflessione importante anche per la ridefinizione dei costi dei servizi. 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 nuova normativa prevede la Tariffa unica, che sarà prossimamente definita dalla 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.

È stato sottoscritto nel 2022 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. Asp nell'anno 2024 ha sottoscritto dopo la condivisione con le organizzazioni sindacali il Contratto collettivo decentrato integrativo che ha come finalità la valorizzazione del personale, l'applicazione di diversi strumenti di incentivo e flessibilità per andare verso questa direzione.

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 i singoli item di natura economica. È 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. La restituzione nei tavoli di lavoro promossi da contratto di servizio, attuata in questi ultimi due anni, permette al Comune di avere contezza delle risorse destinate ai singoli servizi.

RICAVI

CASE RESIDENZA ANZIANI

Sul fronte dei ricavi, al momento la capienza dei posti accreditati è piena.

È stata inoltre raggiunta la massima copertura anche dei posti privati a disposizione della Città. È 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. Le strutture sono tutte piene e tutti i nuclei sono attivi. Sono in corso diverse interlocuzioni con la committenza, AzUsl e Comune, per realizzare posti accreditati in ambiti specifici, quali le estreme povertà correlate alla non autosufficienza e posti adibiti alle gravi disabilità acquisite. L'intento è quindi di andare verso la specializzazione delle prestazioni erogate, con tariffe più garantiste dei costi di produzione.

CASA DI RIPOSO

La casa di riposo Omozzoli 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,

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.

Per queste ragioni il Consiglio di Amministrazione ha già adottato un atto di indirizzo volto alla progettazione di una nuova visione del Parisetti, verso servizi di prevenzione sempre per anziani, di cohousing e appartamenti protetti, altamente aperti alla dimensione comunitaria del centro storico.

CENTRO STORICO

Ripensare il Centro come quartiere popolato, sicuro, curato, luogo di cultura, commercio e relazioni.

Il centro storico è [anche] un quartiere. Il centro storico, per sua natura centro identitario della città, può essere ripensato in una dimensione di prossimità, di ricucitura delle relazioni e rinsaldamento dei legami sociali che in questo momento storico sono particolarmente fragili. L'incertezza riguardo al futuro, le preoccupazioni dei cittadini rispetto alle proprie situazioni personali, lavorativa e familiari, contribuiscono a generare un profondo senso di insicurezza e di solitudine e l'incidere di alcuni fenomeni sociali su determinate zone in particolare amplificano questi comprensibili sentimenti.

Il centro storico deve essere ripensato come un luogo di relazioni, dove lo spazio pubblico sia veicolo di un principio trasversale del vivere la città. Sarà oggi più che mai necessario intervenire perché il centro non sia un mosaico di zone di luce ed ombre e di luoghi a diversa intensità di relazioni sociali. Sarà necessario riappropriarsi di una idea di prossimità che contraddistingua anche il centro perché possa essere vissuto come un quartiere, con una disponibilità di servizi di vicinato e di strutture adeguate che garantiscano a chi decide di abitare qui di ritrovare una dimensione inclusiva e uno spazio sicuro, curato e accogliente. (tratto dal programma di mandato del Comune di Reggio Emilia 2024-2029)

CENTRI DIURNI

I cinque centri diurni per anziani sono a pieno regime, anche dopo la riapertura del centro Tagliavini Ferrari, duramente vandalizzato. È necessaria una riflessione su questi servizi che devono 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. Da un punto di vista economico, seppur a pieno regime, si tratta di servizi in perdita.

SERVIZI PER DISABILI

Proseguono sia il servizio residenziale sia semiresidenziale per disabili 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. ASP può valutare l'apertura anche di ulteriori servizi per la disabilità per mettere a frutto il proprio know-how.

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 svolto a fine 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. Continua la disponibilità di ASP ad accogliere minori stranieri non accompagnati, con la finalità di favorire percorsi di integrazione sociale con un approccio educativo pieno e costante.

Aumentare i ricavi da patrimonio e/o aumentarne la redditività

I precedenti Piani programmatici ponevano in evidenza il tema dell'incremento dei ricavi da patrimonio come una delle leve finalizzate al conseguimento dell'equilibrio economico della gestione, ed individuavano porzioni immobiliari non utilizzate declinando le azioni da porre in essere di concerto con altri enti del territorio o con privati, per giungere, prioritariamente a nuove locazioni.

A fronte della mancata finalizzazione di tali operazioni, già il Piano Programmatico 2024-25-26 ha riorientato l'utilizzo di alcuni immobili, quali un'ampia porzione del complesso di via Kennedy e unità dell'immobile di Via Mazzini, verso l'ambito dei servizi.

Questi immobili sono divenuti funzionali alla realizzazione di progetti a carattere sociale a favore della marginalità e della disabilità e sono stati ceduti in comodato d'uso al Comune di Reggio Emilia per essere realizzati con i fondi PNRR.

Si tratta di una operazione che, oltre all'indiscutibile valore sociale, esprime effetti positivi sia in termini di valorizzazione patrimoniale, poiché gli immobili saranno oggetto di ristrutturazioni radicali, che in termini economici, in quanto in base agli accordi stipulati ASP registrerà diminuzione di oneri manutentivi, spese condominiali, e beneficerà di esenzioni IMU.

Questo è il paradigma di riferimento anche per il triennio 2025-2026-2027: operare per l'incremento dei ricavi da patrimonio e, in parallelo, operare per l'incremento della redditività relativa del patrimonio immobiliare, da realizzarsi anche attraverso il contenimento degli oneri di gestione degli immobili ed attraverso l'utilizzo degli spazi liberi anche per la temporanea destinazione a servizi o progetti qualificanti.

Per gli immobili a destinazione commerciale, in prevalenza collocati nel centro cittadino di Reggio Emilia ed alcuni nel centro di Correggio, vi è la consapevolezza che gli effetti della pandemia da Covid 19 si sono tradotti in una riduzione dei valori attesi, principalmente, per la difficoltà dei conduttori di sostenere i canoni definiti in periodi antecedenti, ancora non toccati dalla crisi

immobiliare, cionondimeno nel triennio si opererà per locare le unità immobiliari disponibili, il cui numero è cresciuto in seguito a cessazione di contratti e recessi anticipati.

Nel triennio si perseguirà l'equilibrio fra l'incremento dei ricavi da patrimonio e la sostenibilità dei canoni di locazione da parte dei conduttori, si tratti di locazioni abitative commerciali o terziarie, il cui andamento sarà oggetto di costante monitoraggio ed indirizzo da parte del Consiglio di Amministrazione.

Nell'ambito del patrimonio immobiliare abitativo, dove analogamente si sono liberate alcune unità per recesso dei conduttori, si proseguirà attraverso procedure per la locazione a valori di mercato, previe, nella prevalenza dei casi, le necessarie attività di adeguamento e manutenzione straordinaria e coerentemente con la messa a disposizione di unità abitative per le necessità emergenti del territorio, anche a carattere temporaneo, quali alloggi per studenti o progettazioni sociali.

Per la palazzina Torricelli a Bagnolo viene mantenuta costante l'interlocuzione con i servizi sociali ai fini della valutazione prioritaria, per la locazione, di situazioni di disagio abitativo su quel territorio.

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 i ritorni economici sono inferiori a quelli ottenuti in passato in ragione degli 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, la Provincia di Reggio Emilia, 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 inutilizzate o utilizzate per funzioni aziendali, potranno essere destinate a locazione a seguito della realizzazione degli investimenti, previsti nel triennio, per il riordino delle funzioni medesime, ci si riferisce in particolare alla sistemazione degli archivi ed alla destinazione dell'immobile di Via Colletta ad archivio aziendale.

Infine un breve accenno ai terreni, anche quelli destinati ad alienazione, per i quali, nelle more, si opererà per la messa a reddito.

Monitoraggio dell'efficientamento gestionale ed organizzativo

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. È 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. È 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. È 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 consente una loro maggiore valorizzazione. È 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 cita ad esempio il servizio 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 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) altri in via di conclusione (consolidamento sismico di Villa Margherita e de I Tulipani e sistemazione idraulica della copertura) altri in corso di affidamento (sistemazione cancelli e aree esterne a I Girasoli) e di progettazione (climatizzazione de Il Villaggio).

All'interno del piano degli investimenti verranno confermati gli investimenti in corso, 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; e si lavorerà nell'ambito del potenziamento delle reti per la trasmissione dati e degli investimenti per il potenziamento della digitalizzazione .

Si esplorerà inoltre 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.

La Rigenerazione: Reggio Città Dinamica e Sostenibile.
Città dell'energia rinnovabile. Favorire la costituzione delle comunità energetiche rinnovabili. Promozione dell'elettrificazione (comprese pompe di calore) degli edifici pubblici e privati e del fotovoltaico, anche nei parcheggi e nelle aree industriali. (tratto dal programma di mandato del Comune di Reggio Emilia 2024-2029)

Gli investimenti che, nel periodo precedente la pandemia erano stati previsti anche con la finalità incrementare le possibilità di accoglienza o modificare radicalmente il confort alberghiero delle strutture per anziani andranno riletti alla luce del quadro, nuovo e mutato, delle esigenze Aziendali e dei servizi conferiti ad ASP, nonché dei bisogni della popolazione sul territorio e andranno condivisi con il socio di riferimento, Comune di Reggio Emilia: primo fra tutti la ristrutturazione della Casa di Riposo Omozzoli Parisetti, ma anche il riordino di locali e impianti presso I Girasoli e le innovazioni strutturali 3 lotto a I Tulipani.

Resta inserito nel piano investimenti 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 per il quale si ha avuto accesso ad un finanziamento del Ministero della Salute.

Sarà rivalutata l'esigenza di investimenti sul patrimonio disponibile per gli immobili la cui locazione riguarda istituzioni quali l'Agenzia delle Entrate, la Caserma dei Carabinieri di Anzola, la Provincia di Reggio Emilia, istituzioni scolastiche ed altre, tenendo conto sia dell'evoluzione interpretativa della normativa di riferimento (ad esempio relativamente alla vulnerabilità sismica) che anche di progetti già autorizzati per essere realizzati direttamente dai medesimi soggetti.

Sarà conseguentemente necessario rimodulare il programma delle alienazioni riferito al triennio 25-26-27, espungendo gli immobili per i quali si prevede un utilizzo istituzionale (Immobile di Via Colletta da ristrutturare ad uso archivio) o sociale (unità abitativa sita in Via Corradini ora locata ad ACER) e transitando attraverso il 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 concessa a soggetti terzi per servizi accreditati rivolti alla disabilità, 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.

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 e seguenti, ed accreditati, 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 alle 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. Dal 2025 ASP offrirà alla committenza, all'esito dei nuovi bandi previsti dalla DGR 1638/2024, i presenti servizi residenziali per anziani, dando atto che la previsione sarà formulata sulla base del numero di posti definiti dalla programmazione distrettuale vigente. E' obiettivo di ASP se possibile l'ampliamento dei posti contrattualizzati.

CASE RESIDENZA ANZIANI				
	Posti autorizzati	Posti accreditati e convenzionati con il FRNA	Posti convenzionati con AUSL ex legge 180	Posti accreditati e NON convenzionati

Villa Margherita	42	525 di cui 520 per accoglienze definitive e 5 per accoglienze temporanee	5	52
I Girasoli	102			
Villa Le Magnolie	120			
Villa Le Mimose	64			
Villa Primula	128			
I Tulipani	60			
Villa Erica	66			
TOTALE	582	525	5	52

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, anche ADB nelle percentuali previste dalla normativa sull'accreditamento.

Il Coordinamento delle attività infermieristiche e sanitarie è garantito da una figura di Responsabile di Servizio.

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. Si attende le nuove indicazioni operative all'esito della nuova DGR1638/2024 al fine di comprendere la classificazione in essere. 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, almeno per l'anno 2025.

Verrà altresì aggiornato il nuovo piano occupazionale al fine di procedere nello scorrimento della graduatoria all'esito del concorso da OSS realizzato nel corso del 2024.

Dall'avvio della pandemia da COVID-19 si registra una carenza di personale infermieristico, che è andata via via migliorando, ma 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 se necessario 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. È in essere una ulteriore riflessione sul tema del turno Jolly, che sarà oggetto di confronto sindacale.

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, non auspicabile poiché meno remunerativa, l'Azienda potrebbe comunque ampliare l'offerta di posti a libero mercato, poiché si registra un aumento della domanda.

Altresì ASP è disponibile a partecipare a nuove offerte di contrattualizzazione di posti residenziali per soddisfare nuovi bisogni dei cittadini, quali sul fronte delle povertà correlate alla non autosufficienza e sul fronte della maggiore complessità sanitaria correlata anche alle gravi disabilità acquisite.

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.

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 necessiterà 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. Pertanto come già citato sopra è in essere un incarico di progettazione esterno per addivenire ad un progetto che prevede servizi di cohousing, appartamenti protetti, in interazione con la comunità del centro storico della Città.

APPARTAMENTI PROTETTI PER ANZIANI

APPARTAMENTI PROTETTI	
	POSTI AUTORIZZATI E CONVENZIONATI
GIRASOLI	8
LE MIMOSE	20
TOTALE	28

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 progettazione esecutiva.

CENTRI DIURNI PER ANZIANI

L'Azienda gestisce n. 5 centri diurni. Di Seguito il quadro di sintesi dei servizi semiresidenziali per anziani attivi nel 2024

CENTRI DIURNI	POSTI
FERRETTI	25
COCCINELLA	25
TAGLIAVINI FERRARI	25
MELOGRANO	25
STELLA POLARE	25

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

Dal mese di gennaio 2024 è stato riaperto il centro diurno Tagliavini Ferrari.

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

[Investire nei servizi per la non autosufficienza, nella rete dei servizi domiciliari integrati, semiresidenziali e residenziali, e allo stesso tempo prendersi cura dei caregiver, favorendo attività innovative di co-housing, per famiglie mono genitoriali e persone separate, di accompagnamento delle famiglie nelle fasi di dimissione ospedaliera, \(tratto dal programma di mandato del Comune di Reggio Emilia 2024-2029\)](#)

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 ex DPCM 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 2023/2024 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 ed in particolare ad accogliere su 5 posti letto aggiuntivi i pazienti fragili temporaneamente non autosufficienti. Sono in corso alcune verifiche per l'effettiva realizzazione di questa progettazione.

Servizio di Portierato Sociale: garantito da ASP, sulla base dell'affidamento del Comune di Reggio Emilia, all'interno di una palazzina di n. 21 appartamenti per anziani in zona Villa Ospizio.

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

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

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

- costante attenzione e vigilanza nei confronti degli inquilini dello stabile, anche creando collegamenti tempestivi e mirati con i servizi sociali territoriali;
- accompagnamento e facilitazione dei condomini all'utilizzo delle strutture abitative;
- supporto al mantenimento dell'autonomia abitativa;

- monitoraggio del clima relazionale del condominio, anche rilevando bisogni e tensioni emergenti tra gli inquilini, al fine di favorire coesione nonché solidarietà tra di loro;
- collaborazione allo sviluppo di iniziative, progettate anche nei Tavoli di quartiere, che consentano la realizzazione di momenti di vita comune e di socializzazione tra gli inquilini e la realtà esterna, l'attivazione delle reti sociali comunitarie (attività di organizzazioni di volontariato e connessioni di vicinato) e di frequentazioni esterne anche spontanee, per un positivo radicamento di questa esperienza nel contesto territoriale, favorendo la sua interazione con le risorse del contesto stesso.

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 2023/2024 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:

SERVIZI RESIDENZIALI		
COMUNITA' EDUCATIVE RESIDENZIALI	Posti	note
"Secondo tempo"	8 (+1)	-
"La Quercia"	8 (+1)	L'ampliamento a 9 posti è consentita solo in caso di ingresso di fratelli
"Il tiglio"	8 (+1)	L'ampliamento a 9 posti è consentita solo in caso di ingresso di fratelli
TOTALE POSTI	24 (+3)	
SERVIZIO DI ACCOGLIENZA TEMPORANEA PER MINORI STRANIERI NON ACCOMPAGNATI		
O.A.S.I.	7	
ORIZZONTI	6	Fino al 31.12.2024 per calo dei flussi migratori
SERVIZIO DI COHOUSING		
Struttura di Via Pindemonte (aperta a marzo 2018)	16	Il numero massimo di adulti è 12 più eventuali 4 bimbi piccoli
SERVIZI SEMIRESIDENZIALI		

SERVIZI DIURNI	Posti	note
Centro educativo Pomeridiano CEP "Iqbal Masih"	12	Compresenza massima di 15 ragazzi
Servizio familiare "Il Portico"	10	
TOTALE POSTI	25	

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

SERVIZI RESIDENZIALI

A. Comunità educative residenziali:

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

Nel corso del 2024 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 27 posti.

ASP ha continuato fino a febbraio 2023 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.

Nel corso del finire del 2023 e stabilmente nel corso del 2024 l'accoglienza per minori stranieri non accompagnati prevede:

- 7 posti presso Oasi
- 6 posti presso Orizzonti, collocato sopra ad Oasi

Al 31.12.2024 verrà chiuso per una riduzione dei flussi migratori e per un migliore equilibrio all'interno dell'intero complesso del Villaggio, il servizio di Orizzonti.

L'appartamento attiguo alla palestra, che nel 2023 ospitava Orizzonti, è stato destinato con atto del Consiglio alla associazione Caritas, in accordo con Comune e Prefettura, per l'accoglienza di famiglie immigrate fragili con figli minorenni.

I servizi per minori stranieri non accompagnati 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. All'esito del concorso per Educatori, verrà qualificata la presenza di professionisti con il titolo specifico.

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 e terminerà a fine 2024. Si prevede l'attivazione di un servizio 18+ per rispondere alle esigenze di accompagnamento dei ragazzi nei maggiorenni inviati dai servizi sociali dei territori.

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 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'intervento educativo riguarda diversi ambiti di lavoro, dagli anziani ai minorenni; nel tempo si altresì mantenuto l'impegno verso i minori stranieri non accompagnati. Nell'ultimo anno si è registrato un implemento delle necessità sul fronte delle povertà e delle gravi marginalità. Il servizio si è disciplinato nel suo complesso, individuando anche un responsabile specifico che raccorda le diverse attività svolte per il Comune di Reggio Emilia ma anche per l'Unione Terre Matildiche.

Per l'Azienda si è aperta, di fatto, una vera e propria nuova linea di servizio, ormai significativa anche dal punto di vista numerico del personale impiegato. 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 vista la riorganizzazione in corso dell'intera macchina comunale.

DISABILI

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

AREA SERVIZI HANDICAP

SERVIZI RESIDENZIALI	Posti	Posti accreditati	Posti fuori accreditamento
Centro socio-riabilitativo residenziale per disabili adulti "La Cava"	18		
Appartamenti protetti per disabili adulti "Largo Biagi"	6		
Appartamenti protetti per disabili adulti "Via Rossena"	11		
SERVIZI DIURNI	Posti	Posti accreditati	Posti fuori accreditamento
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. 4 appartamenti in Largo Biagi n. (per 2 persone ciascuno, per un totale di 6 posti) per** residenzialità di soggetti a medio livello di emancipazione.

ASP si rende disponibile per esigenze promosse dalla committenza ad aumentare i posti destinati a questa tipologia di servizio ed utenza.

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 11 e i 17 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. 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, intellettuale 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, intellettuale 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.

ASP si rende disponibile in relazione a fabbisogni indicati dalla committenza ad aumentare l'offerta destinata a questa tipologia di servizi e utenza.

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 per questi servizi è fornito con personale dell'ASP diretto, comandato 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 o cucinare direttamente con i ragazzi, quindi attuando una modalità mista per favorire i processi educativi
- 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.
- 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 2024-2025-2026 e dai pluriennali successivi in corso di redazione.

C. PRIORITÀ' DI INTERVENTO ANCHE ATTRAVERSO L'INDIVIDUAZIONE DI APPOSITI PROGETTI

Nel rinviare alle premesse di questo documento si evidenziano alcune priorità. Si specifica altresì che gli obiettivi di performance organizzativa annuale sono individuati nel PIAO e differenziati negli anni. In questa sede vengono riportati i macro obiettivi aziendali.

- **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;
 - mantenimento delle procedure strutturate di recupero crediti per ridurre la necessità di nuovi accantonamenti relativi alla svalutazione crediti e/o per ridurre accantonamenti già effettuati
 - monitoraggio dei ricavi da patrimonio, attraverso la stipula di nuovi contratti di locazione e la chiusura di quelli incapienti
 - 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
- **Mantenimento della struttura organizzativa:**
 - Mantenimento delle azioni volte alla riduzione della verticalizzazione aziendale includendo in questo senso la nuova organizzazione declinata nel corso del 2023 e

altresì monitorando il nuovo modello organizzativo che contempla i profili delle competenze

- Implementazione della digitalizzazione dell'Ente e implementazione delle politiche in materia di cyber sicurezza e intelligenza artificiale
 - 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 in particolare con la finalità di aumentare la responsabilità e la consapevolezza sui valori dell'integrità, trasparenza per la prevenzione della corruzione.
 - Monitoraggio e aggiornamento continuo delle pratiche inerenti il rispetto della normativa in materia di trattamento dei dati (Privacy)
 - Valorizzazione della struttura intermedia (es. Coordinatori, Responsabili di servizio, RAAI, Elevate qualificazioni) nel processo di valorizzazione del personale aziendale
- **Valorizzazione delle risorse umane e sicurezza:**
 - 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; si precisa che il piano occupazionale dovrà tenere conto altresì dei limiti che le norme nazionali potranno imporre
 - Possibilità di collaborazioni con altri enti per la conduzione di procedure selettive
 - Mantenimento di forme di lavoro flessibili per tutti i lavoratori (lavoro da remoto e lavoro agile)
 - Collocazione del personale con limitazioni o inadeguate per la sua valorizzazione e messa a sistema
 - Percorsi per la mobilità interna e per l'accesso ai part time
 - 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:**
 - 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
- Proseguimento del 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 e in relazione alle linee programmatiche del Comune di Reggio Emilia
- **Valorizzazione del patrimonio e realizzazione piano degli investimenti:**
 - Condivisione del nuovo progetto di trasformazione della Casa di Riposo Omozzoli Parisetti
 - Definizione di un progetto per lo sviluppo ed il riordino di Palazzo Ancini
 - Azioni per l'efficientamento energetico delle strutture di ASP
 - 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
 - Revisione del piano alienazioni di beni immobili

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".

ASP intende altresì promuovere iniziative di coprogrammazione e coprogettazione con il terzo settore, in linea con il Decreto Legislativo n. 117 del 3 luglio 2017 (Codice del Terzo Settore di seguito CTS), al fine di:

- garantire l'effettività della partecipazione civica alle attività delle amministrazioni pubbliche, promuovendo modalità operative condivise;
- incrementare la qualità democratica nella fase di elaborazione delle politiche pubbliche, nel rispetto delle competenze attribuite ai diversi soggetti istituzionali e della loro autonomia;
- promuovere l'innovazione sociale e istituzionale;
- sostenere l'impegno e l'auto-organizzazione delle persone nella cura dei beni comuni quali il territorio, l'ambiente, l'istruzione, i servizi pubblici, le infrastrutture sociali, la gestione dei dati e la conoscenza.

In particolare gli ambiti che potranno essere esplorati sono:

- interventi e servizi sociali;
- interventi e prestazioni sanitarie;
- prestazioni socio-sanitarie;
- attività di formazione e animazione per i servizi per minorenni, anziani e disabili;
- educazione, istruzione e formazione professionale;
- le attività culturali di interesse sociale con finalità educativa;
- formazione universitaria e post-universitaria;
- ricerca scientifica di particolare interesse sociale;

- organizzazione e gestione di attività culturali, artistiche o ricreative di interesse sociale, incluse attività, anche editoriali, di promozione e diffusione della cultura e della pratica del volontariato e delle attività di interesse generale;
- organizzazione e gestione di attività turistiche di interesse sociale, culturale o religioso;
- formazione extra-scolastica, finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica e al successo scolastico e formativo, alla prevenzione del bullismo e al contrasto della povertà educativa;
- servizi finalizzati all'inserimento o al reinserimento nel mercato del lavoro dei lavoratori e delle persone
- alloggio sociale, ai sensi del decreto del Ministero delle infrastrutture del 22 aprile 2008, e successive modificazioni, nonché ogni altra attività di carattere residenziale temporaneo diretta a soddisfare bisogni sociali, sanitari, culturali, formativi o lavorativi;
- accoglienza umanitaria ed integrazione sociale dei migranti;
- agricoltura sociale;
- organizzazione e gestione di attività sportive dilettantistiche;
- beneficenza, sostegno a distanza, cessione gratuita di alimenti prodotti di cui alla legge 19 agosto 2016, n. 166, e successive modificazioni, o erogazione di denaro, beni o servizi a sostegno di persone svantaggiate o di attività di interesse generale a norma del presente articolo;
- promozione della cultura della legalità, della pace tra i popoli, della nonviolenza e della difesa non armata;
- promozione e tutela dei diritti umani, civili, sociali e politici, nonché dei diritti dei consumatori e degli utenti delle attività di interesse generale di cui al presente articolo, promozione delle pari opportunità e delle iniziative di aiuto reciproco, incluse le banche dei tempi;
- protezione civile;
- riqualificazione di beni pubblici inutilizzati o di beni confiscati alla criminalità organizzata

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 e con la Provincia 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

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 intende estendere a tutte le strutture residenziali e semiresidenziali per anziani della cartella informatizzata, andando a sistematizzare il software tra parte amministrativa e sezione gestionale. L'ampliamento verrà proposto anche per i servizi per minorenni e disabili. 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 tempestività 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 richiesti 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: questo assunto vale sia per le porzioni suscettibili di messa a reddito, in funzione dei proventi che se ne possono ritrarre contribuendo all'equilibrio economico della gestione corrente, che anche per le porzioni destinate all'alienazione per la capacità di finanziamento di importanti interventi di investimento e di riqualificazione di strutture aziendali utilizzate per i servizi alla persona.

Rientra pertanto nel piano di valorizzazione ogni azione finalizzata a valorizzare la redditività del patrimonio immobiliare disponibile, a partire dagli immobili liberi anche ricercando intese e/o forme di coinvolgimento con agenzie immobiliari.

Fanno parte del piano di valorizzazione:

- il mantenimento in stato di efficienza e di funzionamento degli immobili utilizzati per i servizi alla persona, così come 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
- il potenziamento delle attività di manutenzione, ordinarie, straordinarie e cicliche, nonché la ricerca di finanziamenti per la riqualificazione energetica degli edifici.

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

Nel patrimonio immobiliare di ASP vi sono alcuni immobili, tuttavia, che per le loro caratteristiche e per la peculiarità della loro storia e collocazione nonché per le loro caratteristiche intrinseche, hanno in sé le potenzialità per fungere da volano per lo sviluppo del territorio di riferimento e, pertanto, richiedono un pensiero strategico condiviso con gli enti locali di riferimento e con i soci. Si tratta di:

- Palazzo Ancini un complesso immobiliare situato nel pieno centro storico di Reggio Emilia tutelato in quanto di interesse storico architettonico, composto da locali commerciali, depositi, uffici, compresi alcuni fra i principali uffici comunali, spazi abitativi da tempo dismessi. Nel 2024 è stato affidato un incarico per un'analisi strategica del contesto immobiliare finalizzata allo sviluppo di un percorso di valorizzazione dell'immobile

- Casa di Riposo Omozzoli Parisetti la casa di riposo per anziani, situata nel centro storico di Reggio Emilia. Nel 2024 sono state individuate nuove linee di indirizzo per tracciare l'evoluzione del servizio, ormai non più rispondente alle esigenze della popolazione ed antieconomico e, sulla base delle linee di indirizzo, è stato affidato un incarico per la redazione del documento delle alternative progettuali.

- Colonia di Pietracchetta l'ex colonia è in disuso da decenni. Nel 2024 sono state attivate interlocuzioni con il Sindaco del Comune di Villa Minozzo finalizzate alla costruzione di una partnership per l'accesso a fondi regionali per la riqualificazione dell'immobile e l'utilizzo nel contesto montano. Le interlocuzioni non hanno avuto esito positivo. In assenza di progetti di rilancio, condivisi, per questo immobile, nel triennio, si apre alternativamente la strada verso una definitiva dismissione, onerosa anche solo per interventi di chiusura ed inibizione degli accessi.

Per questi immobili, in particolare, il piano di valorizzazione si andrà a sviluppare nel triennio 2025-26-27 a partire dalla condivisione delle possibili destinazioni, per poi definire gli investimenti necessari, ricercare i finanziamenti e dare l'avvio agli affidamenti.

Da ultimo, ma non per importanza, un passaggio sul patrimonio immobiliare di ASP già utilizzato o suscettibile di utilizzo per servizi alla popolazione, in particolare nell'ambito del percorso dell'accreditamento: per questi immobili ASP considera che la valorizzazione si debba riferire ad indicazioni di utilizzo coerenti e conformi alla programmazione espressa dal Comitato di Distretto. Oltre agli immobili di proprietà, che ASP utilizza per i servizi che gestisce direttamente, si individua l'immobile "Odoardina" come immobile pubblico destinato all'accREDITamento di servizi come "centro socio-riabilitativo semi-residenziale per disabili adulti", da affidare a soggetti gestori privati a condizioni non inferiori a quelle minime previste dal sistema di remunerazione a tariffa definito dalla Regione Emilia-Romagna.

G. PROGRAMMA DEGLI INVESTIMENTI

Le scelte principali del Piano degli Investimenti 2025-2026-2027, nella logica di quanto più sopra indicato nel presente Piano Programmatico, saranno correlate al Bilancio annuale 2025 e pluriennale 2025-2026-2027

Verranno confermati gli investimenti in corso, 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, prosecuzione del programma di potenziamento degli impianti per assicurare l'utilizzo di apparecchiature elettromedicali e del programma di installazione dei sollevatori a binario nelle CRA; e si lavorerà nell'ambito del potenziamento delle reti per la trasmissione dati e degli investimenti per il potenziamento della digitalizzazione.

Si esplorerà la possibilità di ulteriori riqualificazioni energetiche di strutture.

Saranno presenti investimenti sul patrimonio disponibile reputati necessari per assicurarne la locazione.

Saranno programmati acquisti riferiti alle richieste di attrezzature socio sanitarie, mobili, macchinari, dotazioni tecnologiche ed informatiche, automezzi e altri beni in funzione delle esigenze espresse dai diversi servizi aziendali.

Il programma degli investimenti sarà inoltre comprensivo di programmi di formazione pluriennali.

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

Politiche del personale

Promuovere un ambiente di lavoro dignitoso. Un impegno congiunto delle istituzioni, delle imprese e delle organizzazioni sindacali,

attraverso la collaborazione e l'adozione di politiche innovative. Reggio Emilia può diventare un esempio di buone pratiche nel campo dei diritti dei lavoratori, della sicurezza sul lavoro e della formazione professionale continua. (tratto dal programma di mandato del Comune di Reggio Emilia 2024-2029)

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, anche in relazione ai dettami normativi sovraordinati.

Si ritiene fondamentale proseguire nell'azione di consolidamento del comune senso di appartenenza aziendale e di definizione di regole comuni e condivise, coinvolgendo anche i nuovi assunti.

In tal senso si evidenzia rilevante l'opportunità offerta dal 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 proseguire nel consolidamento 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 équipe lavorative, in una logica di multidisciplinarietà, multi professionalità e collaborazione operativa. In questa logica la promozione del lavoro di équipe 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 interlocutori fondamentali per l'affermazione del ruolo pubblico nella gestione dei servizi. La recente sottoscrizione del Contratto decentrato va in questa direzione.

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. Come citato sopra nel corso del 2024 si è giunti alla sottoscrizione del Contratto collettivo decentrato integrativo 2023/2025.

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 rappresentanti, 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, attività musicali e ricreative e 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.

Si richiama anche in questa sezione il ricordo all'applicazione della normativa sul terzo settore di cui al paragrafo precedente.

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.