



PIANO PROGRAMMATICO

2019-2021

Allegato A

1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO.....	4
1.1 L'Asp e il processo di trasformazione.....	4
1.2 Le tendenze demografiche nel Distretto di Lugo alla fine del 2016.....	5
1.3 L'accreditamento dei servizi socio-sanitari.....	5
1.4 Il bilancio di mandato.....	6
2. CARATTERISTICHE E REQUISITI DELLE PRESTAZIONI DA EROGARE.....	8
2.1 Il modello organizzativo.....	8
2.2 I servizi.....	8
2.3 La qualità.....	10
2.4 Sviluppo di programmi per interventi di comunità.....	10
3. RISORSE FINANZIARIE ED ECONOMICHE NECESSARIE ALLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI.....	11
3.1 Criteri di previsione di costi/ricavi.....	11
4. LE PRIORITÀ D'INTERVENTO E GLI OBIETTIVI DEL TRIENNIO.....	15
5. LE MODALITÀ DI ATTUAZIONE DEI SERVIZI EROGATI E IL COORDINAMENTO CON GLI ALTRI ENTI DEL TERRITORIO.....	16
5.1 Le modalità di attuazione dei servizi erogati.....	16
5.2 Le relazioni interistituzionali.....	16
6. PROGRAMMAZIONE DEI FABBISOGNI DELLE RISORSE UMANE E MODALITÀ DI REPERIMENTO DELLE STESSE.....	18
6.1 Attuale situazione e programmazione risorse umane.....	18
6.2 La promozione di interventi di valorizzazione e sviluppo.....	19

6.3 La gestione informatizzata delle risorse umane.....	20
6.4 Piano Triennale della Formazione.....	20
6.5 Piano performance.....	22
7. INDICATORI E PARAMETRI PER LE VERIFICHE.....	24
8. PROGRAMMA DEGLI INVESTIMENTI DA REALIZZARSI.....	25

1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Dopo l'avvio nel 2007 di importanti processi di cambiamento, nella nostra Regione sta prendendo sempre più forma il sistema regionale di welfare delineato dalla Legge 2/2003.

Il sistema di governance delineato dalla Legge 2/03 prevede che i Comuni e le Aziende USL individuino modelli organizzativi e gestionali per l'integrazione tra il sistema dei servizi socio-assistenziali e il sistema dei servizi socio-sanitari e sanitari, individuando il Piano di zona quale strumento di pianificazione sociale e sociosanitaria a livello di distretto.

Il Piano sociale e sanitario regionale esplicita chiaramente la strategia politica regionale che deve sottostare all'organizzazione locale e gli obiettivi prioritari per il triennio 2017-2019 da perseguire a livello distrettuale: integrazione socio-sanitaria; governo congiunto delle politiche e degli interventi sociali, sanitari e sociosanitari; realizzazione tendenziale dell'unicità gestionale dei fattori organizzativi e delle risorse finanziarie tramite la programmazione annuale.

D'altro canto il perdurare della crisi economica, con l'emergere di nuovi bisogni ha reso necessario, anche nella nostra comunità modificare le tipologia e le modalità di intervento da parte del sistema Welfare. A livello distrettuale, quindi, l'avvio dei processi innovativi previsti nel "cantiere del nuovo welfare" è stato in qualche modo accelerato se non anticipato.

In particolare la pubblicazione, nel corso del 2010, della normativa a completamento dell'iter "Accreditamento dei servizi socio-sanitari per anziani e disabili" ha posto il sistema di programmazione e gestione dei servizi davanti a scelte non più rinviabili, da inserirsi in scenari e contesti che modificheranno sostanzialmente la produzione dei servizi.

Con questo primario obiettivo, nel nostro territorio è stato istituito l'Ufficio di Piano attraverso il quale i Comuni del territorio e il Distretto assicurano il governo integrato del sistema. Ad esso compete la funzione di indirizzo a livello distrettuale nell'area delle politiche sociali, socio-sanitarie e sanitarie. Nello specifico, all'ufficio compete la programmazione di ambito distrettuale (comprensiva dell'area della non autosufficienza), la regolazione e la verifica dei risultati di salute e benessere raggiunti. Assume inoltre il fondamentale ruolo di definizione, attraverso la traduzione politica dei bisogni dei cittadini, degli indirizzi strategici per la composizione del Piano di zona triennale per la salute ed il benessere sociale. Garantisce il supporto tecnico e gestionale per le funzioni di programmazione, regolazione e committenza nell'ambito dei servizi sociali, sociosanitari e sanitari territoriali. L'ufficio di piano, tra le altre funzioni, dovrà lavorare alla creazione di un sistema stabile e positivo di collaborazione con le ASP e con gli altri soggetti della produzione dei servizi.

Nel corso dell'anno 2008 si è completato il rientro delle deleghe in materia socio educativa ai Comuni. Al termine del 2009 si sono completati i processi di riattribuzione all'Unione dei Comuni dei servizi di assistenza domiciliare (Adi e Sad). Nel 2010 si è consolidato l'assetto degli uffici di programmazione, con il passaggio delle attività gestionali ai produttori di servizi (Asp, cooperative sociali, Terzo settore, etc.)

1.1 L'Asp e il processo di trasformazione

L'Azienda pubblica di servizi alla persona ASP DEI COMUNI DELLA BASSA ROMAGNA è stata costituita con deliberazione della Giunta Regionale n. 92 del 28/01/2008 e ha iniziato la propria attività con decorrenza dal 01/02/2008. Alla data attuale ha chiuso un bilancio relativo a 11 mesi (anno 2008) e otto bilanci relativi ad interi anni solari (2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 e 2017). E' inoltre in fase di completamento il preconsuntivo relativo all'anno 2018 e con la presente documentazione si andrà a presentare il 12° budget da quando l'Asp è stata costituita. In questi primi 10 anni di vita, l'Asp ha dimostrato di saper sostenere le sfide che il territorio ed il contesto hanno messo in campo, sia sotto il profilo organizzativo (con l'assunzione di nuovi servizi, la politica di gestione del personale, il consolidamento dei rapporti con le comunità locali) che quello economico (bilanci con utili ma soprattutto politiche di contenimento delle tariffe legate ai servizi).

Nel corso del 2013, inoltre, è stata approvata dalla Regione Emilia Romagna, la legge 12, che nell'ambito del ridisegno delle forme pubbliche di gestione dei servizi sociali, assegna alle Asp un ruolo di potenziale primaria importanza. In tal senso è utile sottolineare che l'Unione dei Comuni della Bassa Romagna, con delibera n. 24 del 6 febbraio 2014, ha approvato il piano di riordino dei servizi sociali del Distretto di Lugo, in cui individua l'Asp dei Comuni della Bassa Romagna quale unica forma pubblica di gestione dei servizi. Inoltre l'Asp è stata individuata dall'Unione dei Comuni della Bassa Romagna quale soggetto gestore del sistema di accoglienza richiedenti protezione internazionale per il territorio della Bassa Romagna.

1.2 Le tendenze demografiche nel Distretto di Lugo alla fine del 2016

Nell'ultimo decennio, l'incidenza della popolazione anziana è costantemente aumentata, passando dal 21,5% del 1997 all'attuale 22,8%. Le previsioni demografiche indicano nel periodo 2004-2024 un incremento complessivo della popolazione anziana (65 e oltre) di circa il 20%. In particolare, a fronte di un aumento contenuto della fascia 65-75 anni (7,8%), si prevede un aumento del 34% degli anziani con più di 75 anni e di ben il 50% degli ultraottantenni, che nel 2024 saranno, in Regione Emilia Romagna, oltre 384 mila.

La vita media ha ormai raggiunto 78 anni per gli uomini e 83 anni per le donne.

È del tutto evidente che la lettura di questi dati e la fotografia di società che ci consegnano non può che essere il punto di partenza per la programmazione delle politiche sociali e la definizione di un'offerta di servizi in grado di intercettare i bisogni e rispondere alla domanda sociale. L'offerta di servizi residenziali e quella di servizi volti al sostegno della domiciliarità devono saper dialogare e intrecciarsi in una vera offerta di rete che sappia dare risposte ai molteplici bisogni che una società composta per tanta parte di popolazione anziana richiede.

1.3 L'accreditamento dei servizi socio-sanitari

Nel corso del 2016 si è integrata la produzione di norme, da parte della Regione Emilia Romagna, relative all'accreditamento socio-sanitario dei servizi per anziani e disabili. E' questa la vera sfida, iniziata nel 2015 e destinata, negli anni a venire, a misurare la capacità del territorio di saperne cogliere le opportunità. In particolare, la Bassa Romagna, con un atto di indirizzo da parte della Giunta dell'Unione dei Comuni ha individuato il possibile scenario per il 2015 e gli anni futuri. Si riporta integralmente l'atto di indirizzo quale guida per i comportamenti futuri:

“Visto l'indirizzo espresso ed approvato dalla Giunta dell'Unione della Bassa Romagna, con delibera n. 96 del 23.09.2010, in ordine all'avvio del percorso di accreditamento dei servizi socio sanitari;

Considerate le risultanze emerse dall'analisi tecnica condotta dall'Ufficio di Piano in collaborazione con i soggetti gestori dei servizi per anziani sottoposti ad accreditamento,

Ribadito che il programma di adeguamento della organizzazione e della gestione del servizio valevole nella fase transitoria, che dovrà portare alla esclusiva e completa responsabilità della gestione in capo ad un unico soggetto, dovrà essere attuata in modo graduale e attraverso periodiche verifiche che consentano anche di rivedere il progetto alla luce di eventuali modificate condizioni sia in ordine alla sostenibilità economica che di possibili riassetto organizzativi.

L'orientamento assunto dall'Unione dei Comuni della Bassa Romagna, individua quale prospettiva per la responsabilità gestionale unitaria da assicurare in regime di accreditamento definitivo:

- gestione diretta da parte dell'ASP delle Case Residenza Anziani “Jus Pascendi” Conselice, “Sassoli” Lugo e della Casa Residenza Anziani e Centro Diurno “F.lli Bedeschi” Bagnacavallo”;
- gestione diretta da parte del soggetto gestore privato delle Case Residenza Anziani e Centri Diurni “Giovanardi e Vecchi”, “Tarlazzi Zarabini”, San Domenico, “Geminiani”, “Boari”.

Questi indirizzi sono stati valutati preventivamente sotto il profilo economico attraverso simulazioni dei

risultati di budget per i diversi soggetti accreditati e saranno valutati naturalmente anche sotto il profilo della qualità del servizio. Eventuali esiti non soddisfacenti relative alle verifiche economiche e gestionali dovranno comportare la riapertura del confronto sugli indirizzi assunti.

Durante il periodo di validità dell'accreditamento transitorio (2011- 2014), l'attività di monitoraggio, vigilanza e controllo svolta in modo integrato tra l'Ufficio di Piano, l'Organismo Tecnico Provinciale e dai soggetti sottoscrittori dei contratti di servizio (Unione, Ausl, Comuni, Coop. Sociali) sarà finalizzata anche alla verifica di adeguatezza e sostenibilità dell'indirizzo assunto e alla riformulazione del programma di adeguamento per il raggiungimento della responsabilità gestionale unitaria".

Tale atto di indirizzo è poi stato confermato con la Delibera di Giunta dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna n. 24 del 6 febbraio 2014 "Piano di riordino delle forme pubbliche di gestione dei servizi nel Distretto della Bassa Romagna". Al termine del 2014 è stato rilasciato, a seguito del parere positivo dell'Organismo Tecnico di Ambito Provinciale (Otap) il primo accreditamento definitivo relativo ai servizi di Casa Residenza Anziani e Centro Diurno, valido per il triennio 2016-2017. Al termine dell'anno 2017 l'accreditamento definitivo è stato rinnovato per un ulteriore triennio 2018-2020.

1.4 Il bilancio di mandato

Al 28 febbraio 2018 è scaduto il secondo mandato da parte dei Sindaci dei Comuni della Bassa Romagna, dopo dieci anni di attività, per l'attuale forma di governance dell'organo strategico dell'Asp. In data 12 aprile 2018, a seguito della modifica statutaria autorizzata dalla Regione Emilia Romagna è stato nominato quale Presidente e legale rappresentante dell'Azienda un Amministratore Unico.

Nel corso di questi primi 2 mandati, dopo le prime resistenze di carattere politico e campanilistico verificatesi in alcuni comuni, il lavoro portato avanti dall'Azienda è stato successivamente apprezzato in maniera quasi unanime ovunque, andando anche a rafforzare sul territorio il senso di maggiore attenzione e capacità professionale della gestione pubblica dei servizi. Gli Amministratori dei Comuni soci dell'Azienda hanno potuto toccare con mano nei diversi incontri tenuti nei rispettivi territori quanto gli utenti, i loro famigliari, i volontari e le associazioni che gravitano attorno alle strutture gestite dall'Asp abbiano quasi subito compreso ed apprezzato la gestione dei servizi da parte dell'Asp e anche il rapporto di collaborazione che l'Azienda ha mantenuto con i Comuni. Tutto ciò viene evidenziato negli incontri periodici (almeno 2 all'anno) che si tengono in ogni struttura e risulta documentato dai risultati delle analisi dei questionari compilati annualmente dagli ospiti o dai loro famigliari nel percorso avviato dal 2008 dall'Azienda per la verifica della soddisfazione degli utenti. La gestione dei servizi da parte di un'unica Azienda ha fatto sì che il temuto aumento indiscriminato delle rette, paventato da più parti come conseguenza della costituzione di un'azienda unica, abbia invece consentito in questo quinquennio un adeguamento delle rette a carico degli utenti di un importo inferiore al tasso di inflazione. Le rette praticate nelle strutture gestite dall'Asp sono rimaste fra le più basse della Regione, anche se si considerano le strutture gestite direttamente dalla cooperazione. Questo, fino ad ora è stato possibile attraverso un attento percorso di economie e razionalizzazioni realizzato negli anni facendo però attenzione a non incidere sulla qualità dei servizi erogati. Anzi, negli ultimi due anni, è stato attivato su tutte le strutture un incremento di attività verso gli utenti. Sono stati inoltre attivati nuovi servizi a favore del territorio.

In questi dieci anni di gestione il Cda ha consegnato ai Comuni Soci un'Azienda sana, con una buona riserva finanziaria e consolidata sul territorio nella gestione di servizi, sicuramente apprezzata dagli utenti e dai loro famigliari. L'apprezzamento per la qualità dei servizi erogati ed il crescente rapporto di fiducia che si è progressivamente venuto a creare fra i cittadini utenti dei servizi l'Azienda Asp nel suo complesso, rappresenta sicuramente una particolarità in un momento come questo dove il pubblico è considerato dai cittadini sinonimo di inefficienza e diseconomia.

Per quanto riguarda il futuro dei servizi anche questo territorio dovrà fare i conti con la scarsità delle risorse pubbliche disponibili (nonostante l'aumento del Fondo Nazionale per la non autosufficienza previsto per il 2017 e successivamente implementato, nel corso del 2018, per una prima parziale risposta in merito agli aumenti derivanti dall'applicazione del nuovo contratto collettivo di lavoro per i dipendenti del comparto Regioni-Autonomie Locali), con gli effetti derivanti dall'unitarietà gestionale dei servizi e delle evoluzioni normative che hanno creato notevole incertezza sugli istituti giuridici che governano le Asp.

La questione fondamentale è di carattere politico e riguarda:

- la volontà di mantenere separate, come previsto dalla Regione, le competenze di chi programma e pianifica i servizi (i Comuni o l'Unione) da chi li eroga sul territorio, indifferentemente che questo sia pubblico o privato (Asp e Coop.);
- la possibilità di avere/mantenere sul territorio un soggetto pubblico competente e direttamente controllato al quale affidare una parte dei servizi attualmente gestiti in maniera diretta da parte del pubblico;

Restano le problematiche derivanti da:

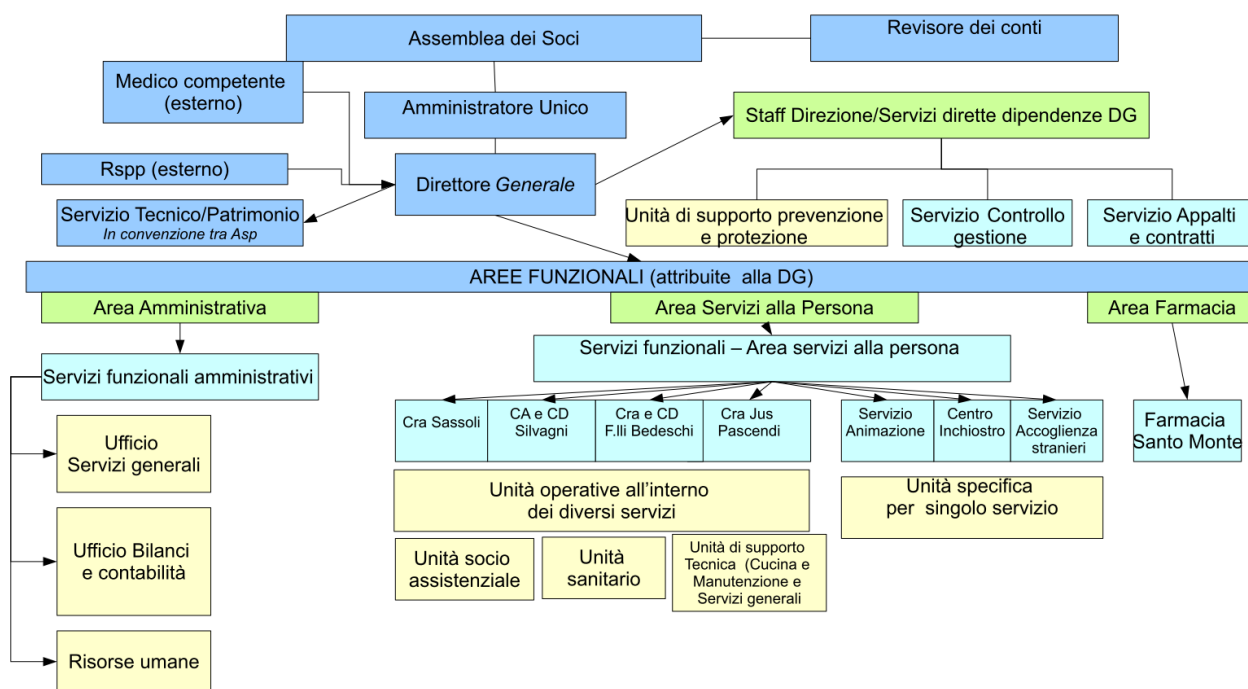
1. l'eccessiva differenza dei costi di gestione che attualmente si verifica fra il soggetto gestore pubblico e quello privato. In particolare:
 - 1.l'imposizione IRAP;
 - 2.la differenza delle posizioni contributive che riguardano principalmente l'impossibilità per le Asp, a differenza di quanto avviene per le Coop, di ottenere dall'Inps il rimborso derivante dalle sostituzioni per il personale assente per maternità o per malattie lunghe, ;
 - 3.la diversa posizione che riguarda l'indetraibilità dell'IVA.

Solo in questo modo si potrà avere una seria competitività fra i diversi soggetti gestori in grado di misurare concretamente la qualità dei servizi erogati sul territorio, evitando che tale controllo si riduca ad una sola verifica della quantità di ore erogate e di poco altro.

La normativa regionale (Legge 12/2013) intende affrontare, attraverso il pieno e responsabile coinvolgimento degli Enti locali, i punti sopra evidenziati.

2. CARATTERISTICHE E REQUISITI DELLE PRESTAZIONI DA EROGARE

2.1 Il modello organizzativo



Tra i principali impegni dell'ASP nel corso del prossimo triennio vi è innanzitutto quello di **mantenere e consolidare la sostenibilità economica per i servizi che sono rimasti in capo ad essa, a seguito della drastica diminuzione di attività derivante dall'entrata in vigore del regime di accreditamento definitivo**, ossia le case di riposo e le comunità alloggio, le case protette ed RSA ed i Centri diurni, sia per anziani che per disabili adulti. La gestione di tali servizi dovrà inoltre essere improntata alla flessibilità e alla personalizzazione – per adeguarsi ad una popolazione anziana che ha bisogni sempre più diversificati e, soprattutto, ha patologie fisiche e psichiche sempre più gravi e livelli di autonomia sempre più compromessi o ormai inesistenti – e all'attenzione alle richieste e agli input provenienti dagli utenti e dalle loro famiglie.

La realizzazione del nuovo Piano Programmatico 2019-2021 impone quindi all'Azienda di continuare la ricerca di ottimizzazione già avviata, con l'attivazione di nuovi servizi e il consolidamento/miglioramento di quelli già in essere, nel quadro di una sostenibilità economica che assicuri l'equilibrio di bilancio nel medio/lungo periodo.

2.2 I servizi

L'ASP, inoltre, dovrà dare attuazione **agli impegni assunti nell'ambito della programmazione**

distrettuale ma, anche, mettere a disposizione la propria esperienza e le proprie risorse per rispondere alle domande di servizi e prestazioni provenienti dalla propria comunità e/o sui quali fosse richiesto il suo intervento da parte dei Comuni del Distretto. Nel corso del 2010 si è avviato il progetto “Palestra della mente” e “Spazio Incontro”, attuato in collaborazione con i Servizi Sociali del territorio e con l'Azienda Usl, Distretto di Lugo. Nel corso del 2011 tale progetto è stato confermato ed ampliato con uno spazio dedicato all'attività fisica per i frequentatori dei due servizi sopra citati. Nel corso del 2013, Asp dei Comuni della Bassa Romagna ha assunto la gestione del Centro Socio-occupazionale L'Inchiostro di Alfonsine, che occupa con laboratori creativi, 10 ragazzi disabili.

A decorrere dal 1 novembre 2015, inoltre, l'Asp ha sottoscritto una convenzione con la prefettura di Ravenna, per la gestione di 53 posti di richiedenti protezione internazionale, successivamente integrata con ulteriori appendici fino all'entrata a regime, prevista dal 1 gennaio 2017, di una accoglienza pari a 417 posti, per il quale non è ad oggi possibile individuare una suddivisione tra i Comuni. La convenzione è scaduta nel dicembre 2018, è stata rinnovata per ulteriori tre mesi (fino al 31 marzo 2019) al termine dei quali, al netto di una possibile ulteriore proroga, stimata in altri 3 mesi, è ragionevole ipotizzare che il servizio verrà chiuso.

Nell'anno 2018 si è definitivamente completata la realizzazione della nuova comunità alloggio di via Fermini n. 4 a Lugo, per complessivi 12 posti. All'inizio del 2019 è pervenuta l'autorizzazione al funzionamento e nel corso delle prossime settimane verranno inseriti i primi utenti, con l'obiettivo dell'intera messa a regime dei posti disponibili entro il 31 dicembre 2019.

In sintesi, nelle tabelle sottostanti, i servizi erogati direttamente dall'Asp, suddivisi per tipologie e Comuni:

ANNO 2019

SERVIZI RESIDENZIALI E SEMI RESIDENZIALI ANZIANI E DISABILI

TIPOLOGIA DI SERVIZIO	LUGO		BAGNACAVALLO	CONSELICE	ALFONSINE	TOTALE
	Sassoli	Centro Silvagni Voltana	F.lli Bedeschi	Jus Pascendi	Centro L'Inchiostro	
CASA PROTETTA	102		70	38		210
RSA			16			16
DISABILI GRAVI						0
COMUNITÀ ALLOGGIO*	12	27				39
APPARTAMENTI PROTETTI			12			12
DISABILI residenziali			6			6
TOT. RESIDENZIALE PER COMUNE	114	27	104	38	0	283
CENTRO DIURNO		20	25			45
CENTRO L'INCHIOSTRO					11	11
TOTALE SEMIRES. PER COMUNE	0	20	25	0	11	56

9

* prevista apertura comunità alloggio – Via Fermini nel corso del 2019

SERVIZIO ACCOGLIENZA RICHIEDENTI PROTEZIONE INTERNAZIONALE

COMUNI	GESTIONE DIRETTA	IN CONVENZIONE	TOTALE
LUGO	7	64	71
COTIGNOLA		19	19
FUSIGNANO		33	33
MASSA LOMBARDA		29	29
CONSELICE		45	45
ALFONSINE		19	19
BAGNACAVALLO		47	47
TOTALE	7	256	263

2.3 La qualità

L'azienda intende ampliare e consolidare la dimensione della qualità del servizio come previsto dalla Carta dei Servizi con progetti di struttura impostati per una gestione sempre più mirata, trasparente, adatta ad operare a confronto con i suoi beneficiari.

Si intende procedere in progetti che valorizzino fattori di qualità e di espressione dei diritti degli utenti. In particolare si vogliono sperimentare tutte le azioni che consentano un miglioramento delle dimensioni di salute e benessere.

2.4 Sviluppo di programmi per interventi di comunità

L'Asp ha fortemente ampliato il numero e diversificato la tipologia delle presenze da parte del mondo del volontariato e terzo settore e delle istituzioni (soprattutto le scuole) offrendo sempre nuove opportunità di relazione e di scambio fra le strutture e la comunità territoriale.

Il programma prevede di continuare e ulteriormente ampliare le relazioni con il mondo associativo, organizzato formalmente o in libera espressione anche di persone non organizzate, con un coordinamento permanente fra Asp e servizi Welfare dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna.

Inoltre è intenzione dell'Asp, che gestisce la Farmacia santo Monte di Bagnacavallo, aprire un ragionamento con gli organi istituzionali preposti per avviare un progetto di Farmacia di Comunità.

3. RISORSE FINANZIARIE ED ECONOMICHE NECESSARIE ALLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI

I criteri per la formulazione della previsione delle risorse economiche necessarie per la realizzazione degli obiettivi triennali di attività, partendo dall'analisi dei costi relativa all'anno 2018, hanno fatto riferimento ai seguenti criteri.

3.1 Criteri di previsione di costi/ricavi

Per la definizione del budget 2019 sono stati analizzati i costi presunti, derivanti dal pre-consuntivo alla data del 30 settembre 2018, tenendo come riferimento i criteri organizzativi di ciascuna struttura, come definiti sin dalla costituzione dell'Asp e come successivamente modificati.

L'avvio dell'accreditamento definitivo, con la conseguente drastica riduzione del valore della produzione, ha comportato la conseguenza di attribuire alle strutture rimaste in gestione, maggiori quote di costi fissi e indivisibili, che viene in parte attenuata a partire dal 2017 con la previsione di un forte aumento dei volumi del servizio di accoglienza richiedenti protezione internazionale.

Per l'anno 2019 (secondo semestre), in previsione della chiusura della linea di servizio dedicata all'accoglienza richiedenti protezione, una maggior quota di costi generali, fissi e indivisibili viene inevitabilmente attribuita ai centri di attività rimasti in gestione.

I principali elementi che influiscono sull'aumento dei costi, per il primo anno del triennio, sono i seguenti:

- Incremento degli importi relativi all'espletamento dei servizi di assistenza di base, infermieristici, di terapia riabilitativa e tecnici, dovuto all'inserimento di personale dipendente di ruolo o utilizzato attraverso lavoro somministrato per i quali è prevista l'entrata a regime del rinnovo contrattuale siglato nel 2018.
- Per le utenze, è stato previsto un incremento del gas combustibile, per l'aumento progressivo delle tariffe e per l'utilizzo di sistemi di cogenerazione avviati nel corso del 2016; pur sottoscrivendo le forniture già a partire dal 2011 per il Gas Naturale, attraverso le gare di committenza pubblica predisposte da Intercenter, i valori rilevati nel corso del 2018 sono stati maggiori rispetto agli anni precedenti, confermando il trend già riscontrato negli esercizi precedenti.

Tale incremento viene compensato con la diminuzione della spesa prevista per l'energia elettrica, ottenuta in conseguenza dell'installazione degli impianti di cogenerazione, ora a regime nelle due strutture assistenziali più grandi (Cra sassoli Lugo e Cra F.lli bedeschi Bagnacavallo).

Per contenimento e l'efficientamento della spesa energetica, sono stati inoltri richiesti e ottenuti finanziamenti di carattere regionale (Bando per la povertà energetica) che consentiranno all'Asp di effettuare quegli investimenti ritenuti indispensabili per contenere e ottimizzare i consumi energetici delle varie strutture.

- Per le utenze telefoniche (fisse, mobile e trasmissione dati) si è completata l'infrastruttura di fibra ottica attraverso specifici contratti con Lepida spa e sottoscritto una nuova convenzione attraverso la Centrale di Committenza Intercenter. A fronte di un aumento di costo per la gestione dati in fibra è presumibile una diminuzione di costo per la fonia, fissa e mobile.
- Incremento delle principali voci di acquisto per beni e servizi, in misura generale pari all'1%, salvo per quei costi per i quali è stato necessario individuare una puntuale valorizzazione.
- Manutenzioni straordinarie: su diverse strutture si rende necessario intervenire con opere importanti per garantire la funzionalità degli edifici e la sicurezza degli ambienti, esterni ed interni (coperture tetti, asfalti, pavimentazioni interne e tinteggiature, etc.). In particolare, nel

corso del 2019, è in previsione la coibentazione del tetto della struttura di Conselice, con l'installazione di pannelli fotovoltaici e la sostituzione della centrale termica.

I principali elementi che influiscono sull'andamento dei ricavi, per il primo anno del triennio, sono i seguenti:

- Sul versante delle entrate, con la Delibera di Giunta regionale di settembre 2018, collegata al sistema tariffario relativo all'accreditamento, la Regione Emilia Romagna ha aggiornato l'onere a rilievo sanitario nel corso del 2018, assorbendo in tal modo una parte dei costi sostenuti dall'Asp per gli adeguamenti contrattuali (circa 1/3);
- Per quanto riguarda le rette a carico degli utenti, sia accreditati che non (per il numero molto rilevante di posti letto non accreditati - circa il 20% - non viene percepito alcun contributo da parte dell'Asp), anche alla luce del risultato d'esercizio ottenuto nell'anno 2017 e ai dati di preconsuntivo dell'anno 2018, non si sono previsti aumenti delle tariffe.
- In relazione all'applicazione delle quote relative ai fattori produttivi messi a disposizione del sistema pubblico per la gestione dei servizi in ambito di accreditamento definitivo, l'Asp ha previsto l'incasso del canone di concessione e di noleggio per le strutture di proprietà (residenza Anziani e Centro Diurno di Cotignola e Fusignano), come da concessione di uso degli immobili e noleggio di beni mobili, definita in coerenza con quanto previsto dalla normativa regionale sull'accreditamento.
- Per quanto riguarda le entrate sul patrimonio sono stati previsti per il 2019 i canoni d'affitto corrispondenti ai contratti in essere e a quelli che devono essere perfezionati con il Comune di Lugo per alcuni immobili destinati all'edilizia popolare e ad un uso socio/sanitario.

PROSPETTO RIEPILOGATIVO RETTE 2018-2019	2018		2019		ANNO 2019	
	RETTE 2018 POSTI ACCREDITATI	RETTE 2018 POSTI NON ACCREDITATI	RETTE 2019 POSTI ACCREDITATI	RETTE 2019 POSTI NON ACCREDITATI	AUMENTO in €	
LUGO						
SASSOLI CASA PROTETTA	€ 48,92	€ 64,75	€ 48,92	€ 64,75	,00	,00
SASSOLI CASA PROTETTA – SERVIZIO HANDICAP		€ 80,15		€ 80,15		,00
SASSOLI COMUNITA' ALLOGGIO				€ 64,75	Avvio 2019	
SILVAGNI COMUNITA' ALLOGGIO – retta ordinaria		€ 53,85		€ 53,85		,00
SILVAGNI COMUNITA' ALLOGGIO – retta utenti non autosufficienti		€ 64,75		€ 64,75		,00
SILVAGNI CENTRO DIURNO		€ 26,44		€ 26,44		,00
BAGNACAVALLO						
F.LLI BEDESCHI CASA PROTETTA	€ 48,49	€ 62,12	€ 48,49	€ 62,12	,00	,00
F.LLI BEDESCHI CASA PROTETTA – SERVIZIO HANDICAP		€ 82,64		€ 82,64		,00
F.LLI BEDESCHI CENTRO DIURNO	€ 27,19		€ 27,19			,00
F.LLI BEDESCHI RSA	€ 50,05		€ 50,05			,00
CONSELICE						
JUS PASCENDI CASA PROTETTA	€ 48,92		€ 48,92			,00

Si riporta di seguito la tabella del conto economico preventivo relativo al periodo 2019-2021

CONTO ECONOMICO	ANNO 2019	ANNO 2020	ANNO 2021
A) Valore della produzione	14.868.322,21	15.017.005,43	15.167.175,49
RICAVI DA ATTIVITA' PER SERV. ALLA PERS.	11.234.997,13	11.347.347,10	11.460.820,57
Rette	5.172.598,27	5.224.324,25	5.276.567,50
Oneri a rilievo sanitario	3.523.900,59	3.559.139,60	3.594.730,99
Concorsi rimborsi e recuperi da attività	2.538.498,27	2.563.883,25	2.589.522,09
COSTI CAPITALIZZATI	1.636.713,56	1.653.080,70	1.669.611,50
Quota per utilizzo contributi in c/cap.	1.636.713,56	1.653.080,70	1.669.611,50
PROVENTI E RICAVI DIVERSI	1.996.611,52	2.016.577,64	2.036.743,41
Proventi e ricavi da utilizzo del patr.	281.793,60	284.611,54	287.457,65
Concorsi rimborsi e recuperi x att. div.	74.432,75	75.177,08	75.928,85
Altri ricavi istituzionali	58,83	59,42	60,01
Ricavi da attività commerciale	1.640.326,34	1.656.729,60	1.673.296,90
B) Costi della produzione	14.282.320,48	14.425.143,68	14.569.395,12
ACQUISTI BENI	1.835.819,04	1.854.177,23	1.872.719,00
Acquisti beni socio - sanitari	258.514,09	261.099,23	263.710,22
Acquisti beni tecnico - economici	1.577.304,95	1.593.078,00	1.609.008,78
ACQUISTI DI SERVIZI	5.040.903,62	5.091.312,66	5.142.225,78
Acq. serv. per gest. attività socio-san.	1.284.664,91	1.297.511,56	1.310.486,67
Servizi esternalizzati	1.092.691,26	1.103.618,17	1.114.654,35
Trasporti	13.579,95	13.715,75	13.852,91
Lavoro interinale e altre forme di coll.	1.932.970,28	1.952.299,98	1.971.822,98
Utenze	334.876,15	338.224,91	341.607,16
Manutenzioni e riparazioni ordinarie	204.132,97	206.174,30	208.236,04
Costi per organi Istituzionali	32.175,23	32.496,98	32.821,95
Assicurazioni	80.845,30	81.653,75	82.470,29
Altri servizi	64.967,57	65.617,25	66.273,42
GODIMENTO DI BENI DI TERZI	43.441,71	43.876,13	44.314,89
Affitti	28.711,54	28.998,66	29.288,64
Service	14.730,17	14.877,47	15.026,25
COSTO DEL PERSONALE DIPENDENTE	5.398.590,27	5.452.576,17	5.507.101,93
Salari e stipendi	4.192.361,40	4.234.285,01	4.276.627,86
Oneri sociali	1.192.009,32	1.203.929,41	1.215.968,71
Altri costi personale dipendente	14.219,55	14.361,75	14.505,36

CONTO ECONOMICO	ANNO 2019	ANNO 2020	ANNO 2021
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	1.683.595,81	1.700.431,77	1.717.436,09
Ammortamenti delle imm. immateriali	14.391,83	14.535,75	14.681,11
Ammortamenti delle immobilizz. materiali	1.669.203,98	1.685.896,02	1.702.754,98
VARIAZIONI RIMANENZE MAT.PRIME E B.CONTS	8.800,00	8.888,00	8.976,88
Variaz. rim.m.prime beni tecnico-econ.	8.800,00	8.888,00	8.976,88
ALTRI ACCANTONAMENTI	77.633,33	78.409,66	79.193,76
Altri accantonamenti	77.633,33	78.409,66	79.193,76
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	193.536,70	195.472,07	197.426,79
Costi amministrativi	33.476,74	33.811,51	34.149,62
Imposte non sul reddito	78.990,50	79.780,41	80.578,21
Tasse	47.432,46	47.906,78	48.385,85
Contributi erogati ad aziende non-profit	33.637,00	33.973,37	34.313,10
DIFFERENZA tra VALORE e COSTI di PRODUZIONE (A-B)	586.001,73	591.861,75	597.780,36
C) Proventi e oneri finanziari		0,00	0,00
16) Altri proventi finanziari	6.000,00	6.060,00	6.120,60
Interessi attivi bancari e post.	6.000,00	6.060,00	6.120,60
17) Interessi e altri oneri finanziariere CodEnte	1.165,00	1.176,65	1.188,42
Interessi passivi su mutui	1.165,00	1.176,65	1.188,42
TOTALE PROVENTI e ONERI FINANZIARI (15+16-17±17bis)	4.835,00	4.883,35	4.932,18
TOTALE PARTITE STRAORDINARIE (20-21)	0,00	0,00	0,00
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B±C±D±E)	590.836,73	596.745,10	602.712,55
Imposte sul reddito	-555.757,69	-561.315,27	-566.928,42
IMPOSTE SUL REDDITO	-555.757,69	-561.315,27	-566.928,42
Irap	-466.605,69	-471.271,75	-475.984,46
Ires	-89.152,00	-90.043,52	-90.943,96
UTILE O PERDITA DELL'ESERCIZIO	35.079,04	35.429,83	35.784,13

4. LE PRIORITÀ D'INTERVENTO E GLI OBIETTIVI DEL TRIENNIO

Il rafforzamento e la stabilizzazione dell'azienda avverrà attraverso la realizzazione delle priorità di intervento /obiettivi per il triennio 2019-2021, come già programmato e condiviso con l'Assemblea dei Soci, ossia:

A) SOSTENIBILITÀ

1. Promozione della progettazione innovativa e del fund raising (richiesta di contributi alla Fondazione Cassa di Risparmio di Ravenna, alla Regione Emilia Romagna, al Ministero dell'Ambiente, al Fondo Unraa);
2. Prosecuzione dei progetti di riqualificazione del patrimonio immobiliare dell'Asp (ristrutturazione sede amministrativa Asp, riqualificazione Farmacia Santo Monte, efficientamento energetico Cra Conselice);
3. Revisione dei contratti per migliorare rapporto qualità-prezzo (implementazione utilizzo centrali di committenza)
4. Riduzione incarichi esterni a favore delle professionalità interne (infermieri e fisioterapisti)
5. Alleggerimento gestione patrimoniale non caratteristica a minor reddito (vendita palazzo Ustigani, revisione tassazione Imu per fabbricati inabitabili);
6. Aumento dei livelli di efficacia ed efficienza nell'ambito delle risorse umane (riduzione del tasso di assenteismo per malattia inferiore ai 7giorni);
7. Mantenimento del fatturato proveniente dall'attività commerciale della Farmacia Santo Monte con azioni attrattive per la clientela, in particolare per ciò che riguarda la vendita del parafarmaco/cosmetica.

B) QUALITÀ

La qualità è intesa come azione trasversale a tutti i processi strategici dell'Azienda.

Per il triennio 2019-2021 si individuano i seguenti obiettivi:

1. Implementazione del sistema informativo aziendale (upgrade dei software gestionali, contabilità utenti, contabilità economica); implementazione della cartella socio-sanitaria informatizzata con introduzione di dati per la gestione delle informazioni (interscambio con i familiari, progetto "Traduttore) e costruzione di percorsi per la gestione delle attività assistenziali (progetto "Storygram");
2. Introduzione del sistema informatizzato per la gestione dei turni del personale;
3. Integrazione del controllo di gestione con indicatori di qualità ed efficienza (obiettivo riduzione del consumo di carta, toner e razionalizzazione dell'utilizzo delle fotocopiatrici);
4. Potenziamento delle politiche a favore del benessere organizzativo (attuazione delle misure contenute nel Piano delle Azioni Positive 2019-2021);
5. Promozione della motivazione del personale (revisione dello strumento della valutazione della performance e delle prestazioni individuali);
6. Implementazione dei processi partecipativi del personale (azioni volte alla divulgazione del piano programmatico, del piano della performance e in generale degli obiettivi strategici dell'Azienda)
7. Proseguimento del processo di ammodernamento degli arredi delle strutture per anziani (in particolare progetto zone comuni Cra F.lli Bedeschi Bagnacavallo);
8. Progetto formativo per il rafforzamento delle misure a contrasto di comportamenti non appropriati (revisione codice di comportamento, corsi anticorruzione, formazione a contrasto delle forme di abuso)

5. LE MODALITÀ DI ATTUAZIONE DEI SERVIZI EROGATI E IL COORDINAMENTO CON GLI ALTRI ENTI DEL TERRITORIO

5.1 Le modalità di attuazione dei servizi erogati

Asp ha rispettato pienamente, fino dal 1 gennaio 2015 quanto previsto dal comma 787 dell'art. 1 della Legge 27 dicembre 2006, n. 296 e dalla Deliberazione della Giunta regionale n. 772/07 in merito alla necessità di garantire, ai fini dell'accreditamento, l'unitarietà della responsabilità gestionale dei servizi di cura alla persona, superando la frammentarietà dei servizi;

Rispetto alla riorganizzazione complessiva e definitiva, è importante sottolineare l'esigenza di poter ragionare sull'insieme dei servizi e delle strutture accreditabili, per cercare di minimizzare il più possibile le rigidità presenti in ciascuna gestione e per flessibilizzare al massimo gli interventi che si renderanno necessari.

Nell'anno 2017 si è attivata la procedura di reclutamento del personale socio-sanitario (Oss), completata nel corso del 2018 e che ora consente di poter accedere ad una consistenze graduatoria per la copertura a tempo indeterminato dei ruoli che dovessero rendersi vacanti nel corso dei prossimi anni.

A seguire è stata effettuata, infruttuosamente, la procedura di mobilità per l'inserimento nei servizi di personale sanitario. Nel corso del 2019 verrà espletato il concorso in convenzione con altre Asp della regione Emilia Romagna.

L'Azienda deve dare continuità e consolidare i servizi tradizionali orientandoli verso una sempre maggiore qualità e attuare i progetti/interventi già previsti da accordi pregressi e dalla pianificazione zonale (alloggi protetti, comunità alloggio, assistenza domiciliare nell'ambito delle dimissioni ospedaliere protette); dovrà inoltre entrare a regime con il progetto di aumento della gestione dei servizi residenziali per disabili (passati da 4 a 5 nel corso del 2018, da completare fino a 6 nel corso del 2019, sulla struttura di Bagnacavallo).

L'assunzione della importante linea di servizio dedicata all'accoglienza, iniziata alla fine del 2015 e sostanzialmente pervenuta a regime nel corso del 2017 ha consentito all'Azienda di consolidare un valore della produzione simile al periodo pre-accreditamento, con una conseguente migliore riallocazione dei costi fissi di pertinenza dell'attività amministrativa. In questa attività resta il limite oggettivo della breve durata degli accordi con la Prefettura (convenzioni di durata non superiore all'anno) che di fatto hanno impedito all'Azienda di progettare e pianificare un sistema evoluto su un lasso temporale di maggior respiro. Inoltre, a seguito dell'entrata in vigore del cosiddetto "Decreto Salvini", la Prefettura ha prorogato per pochi mesi dell'anno 2019 la convenzione in vigore, con l'intenzione di non riaffidare più la linea di servizio ad Asp.

5.2 Le relazioni interistituzionali

Il ruolo dell'Azienda quale nodo centrale nel sistema cittadino dei servizi alla persona richiede di svolgere un ruolo rilevante in termini di integrazione con la propria comunità di riferimento, di coinvolgimento e rendicontazione nei confronti dei principali stakeholders, interni ed esterni. Inoltre, nel mettersi al servizio della propria comunità l'Azienda non dovrà limitare il proprio ruolo a quello di semplice erogatore di prestazioni e servizi ma via via contribuire alla promozione e diffusione di "buone pratiche" e, indirettamente, alla crescita della più complessiva "cultura sociale".

L'Asp dei Comuni della Bassa Romagna vuole continuare a svolgere un ruolo primario per l'Unione dei Comuni della Bassa Romagna e per tutti i Comuni del Distretto, al fine di progettare ed erogare servizi rivolti ad anziani non autosufficienti e parzialmente autosufficienti e ad altre persone in condizione di disagio/difficoltà.

A questo scopo Asp continuerà a far parte dei gruppi progettuali dei diversi tavoli tematici attivati nell'ambito dei piani di zona, condividendo la lettura dei bisogni e progettando gli interventi

assistenziali più adeguati in funzione dell'evoluzione della domanda di servizi, oltre che collaborare alle attività svolte da Saa e Udp per i temi contigui all'area operativa di Asp.

Da valorizzare anche la collaborazione con altre Asp del territorio provinciale e regionale, al fine di perseguire sinergie significative sia nel settore amministrativo, che in quello gestionale e assistenziale.

6.PROGRAMMAZIONE DEI FABBISOGNI DELLE RISORSE UMANE E MODALITÀ DI REPERIMENTO DELLE STESSE

6.1 Attuale situazione e programmazione risorse umane

L'organico dell'ASP al 31/12/2018 è pari a complessive 155,00 dipendenti distribuito per categorie secondo il sistema di classificazione del personale introdotto con il CCNL Comparto Regioni ed Autonomie Locali 31/3/1999.

SETTORE ATTIVITÀ	%	n. dipendenti
Direttore	100,00	1,00
Socio assistenziale	81,29%	126,00
Sanitario	8,39%	13,00
Amministrativo	7,10%	11,00
Tecnico	3,23%	5,00
Totale	100,00%	155,00

Se si tiene conto delle % di part-time in termini di unità (rapportate), del personale somministrato o del ricorso alla libera professione e all'esternalizzazione, la distribuzione è la seguente:

SETTORE ATTIVITÀ	n. dipendenti (rapp. PT)	n. dipendenti lavoro somministrato	professionisti	Esternal. Servizio	TOTALE	%
Direttore	1				1	100,00%
Socio assistenziale	120,11	28			148,11	69,12%
Sanitario	12,28	16	4		32,28	15,06%
Amministrativo	10,19	2			12,19	5,69%
Tecnico	4,69	10		3	17,69	8,26%
Accoglienza		2			2,00	0,93%
Farmacia		2			2,00	0,93%
Totale	147,28	60	4	3	214,28	100,00%

La distribuzione del personale per aree evidenzia che l'85% dei dipendenti opera nell'Area socio-sanitaria, che comprende anche l'assistenza sanitaria fornita da infermieri e terapisti della riabilitazione. Nell'Area Logistica ed Attività di Supporto, che comprende prevalentemente gli operatori di cucina è invece presente poco meno del 6% dei dipendenti.

L'8% circa delle risorse umane dell'Azienda lavora nell'ambito degli uffici amministrativi. Gli altri servizi come l'accoglienza richiedenti protezione internazionale e la farmacia occupano in forma diretta circa il 2%.

Il piano del fabbisogno triennale prevede un programma di assunzioni da realizzare con scorrimento di graduatorie esistenti o con l'avvio di procedure concorsuali sia nelle aree socio assistenziale, sanitaria che tecnica, al fine di ridurre il ricorso al lavoro somministrato.

La necessità di garantire la continuità dell'assistenza socio sanitaria rende comunque necessario il ricorso al lavoro somministrato, quale forma flessibile e dinamico in grado di garantire tale esigenza e al fine di gestire i servizi che presentano carattere di temporaneità e per le attività innovative non ancora a regime.

I programmi per la gestione e lo sviluppo delle risorse umane nel triennio 2019- 2021 prendono quale riferimento le linee di Indirizzo e gli obiettivi strategici descritti nel precedente capitolo, orientandosi quindi in funzione:

- dell'orientamento al futuro e dello sviluppo delle capacità d'innovazione;
- delle forti esigenze di valorizzare le professionalità presenti in Azienda;
- dell'attenzione al tema della sicurezza, del benessere organizzativo, alle pari opportunità e al miglioramento del clima aziendale;
- delle esigenze organizzative orientate alla flessibilità e alla velocità d'azione per garantire qualità ed efficacia nei servizi offerti.

Per quanto riguarda la valorizzazione e l'incentivazione del personale, l'attuale strumento di valorizzazione legato alla corresponsione dell'incentivo, attivato a seguito del CCI 2018-2020, firmato nel dicembre 2018 rappresenta un punto di arrivo.

Per quanto riguarda la programmazione dei fabbisogni, le linee di indirizzo per il triennio sono le seguenti:

1. valorizzazione delle professionalità esistenti, anche attraverso l'istituto delle posizioni economiche orizzontali ed eventuale riqualificazione professionale del personale attualmente in servizio;
2. La gestione del turn-over, sia per garantire la copertura dei posti resisi vacanti, essenziali per il buon funzionamento dell'Ente, sia per garantire il rispetto dei parametri di legge, richiamati anche nei provvedimenti di rilascio degli accreditamenti e autorizzazioni al funzionamento delle strutture gestite, che definiscono il rapporto tra numero di utenti accolti e numero di operatori necessari;
3. L'integrazione dell'organico attualmente in forza per renderlo coerente con il nuovo organigramma e con l'attuazione delle linee strategiche contenute nel piano programmatico, anche per dare sostegno alle maggiori complessità dei servizi generali ed amministrativi derivanti dal consistente incremento del numero di personale dipendente e dalla internalizzazione di nuovi servizi;
4. Prosegue inoltre la progressiva sostituzione del profilo di Assistente di Base con quello di Operatore Socio Sanitario.
5. Le modalità di reperimento delle risorse umane saranno pertanto preferibilmente quelle volte all'assunzione di personale dipendente a tempo indeterminato, fermo restando che per fabbisogni circoscritti e temporanei potranno essere utilizzati lavoratori interinali.

6.2 La promozione di interventi di valorizzazione e sviluppo

L'intento dell'azienda è quello di operare affinché ogni servizio alla persona possa essere vissuto come casa, da tutti coloro che vi vivono: persone accolte, familiari, operatori, volontari.

Per valorizzare le proprie risorse umane, l'ASP ritiene prioritario far leva sui seguenti elementi:

1. aumentare il senso di appartenenza dei dipendenti, pianificando diverse azioni di sviluppo quali ad esempio il miglioramento del comfort dell'ambiente di lavoro, l'attivazione di focus group, la

- disponibilità del supporto psicologico individuale;
2. aumentare il senso di responsabilità dei dipendenti, contrastando l'assenteismo ed incentivando la flessibilità lavorativa;
 3. semplificare i processi lavorativi; valorizzare economicamente l'apporto di ciascuno, anche tramite l'individuazione di progetti specifici finanziati con le economie che gli stessi sono in grado di generare.

6.3 La gestione informatizzata delle risorse umane

Nell'anno 2019 verrà avviata una implementazione molto significativa degli strumenti informatizzati a supporto della gestione delle risorse umane e dell'organizzazione dei turni in particolare. Questa modalità faciliterà sia la gestione dei turni a cura di Coordinatori e RAA, sia le elaborazioni mensili di competenza dell'ufficio personale (fogli presenza e cedolini paga) riducendo i margini di errore ed incrementando l'efficienza.

Attraverso il sistema di archiviazione documentale, già negli anni scorsi, è stato costituito il fascicolo elettronico del dipendente, che racchiude e rende di facile consultazione tutti i dati di ciascun dipendente, inclusi quelli relativi alla formazione ed alla sorveglianza sanitaria.

A completamento del processo di digitalizzazione delle risorse umane, ciascun dipendente è stato dotato di una casella di posta elettronica e di un accesso riservato al portale del personale, presso cui vengono pubblicate di mese in mese cedolino paga e foglio presenze, oltre che eventuali comunicazioni e circolari, riducendo drasticamente la produzione cartacea.

Nei prossimi anni l'abitudine all'utilizzo dei sistemi informatici (compresa la cartella Web) dovrebbe alleggerire e semplificare progressivamente l'azione operativa di tutti i settori e facilitare la raccolta dati.

6.4 Piano Triennale della Formazione

L'ormai avvenuta trasformazione contabile amministrativa in ASP, pur nei fatti conclusa è in continua evoluzione al fine di arricchirsi di monitoraggi, controlli e verifiche utili a creare un'azienda pubblica in grado di offrire alla cittadinanza servizi efficaci, efficienti, di qualità ed a costi sostenibili.

Il processo di formazione triennale dovrà essere coerente con le Linee d'Indirizzo dell'Azienda declinandone le indicazioni in azioni formative conseguenti che, se pur con diverse priorità, si pongono in continuità con quelle fornite negli anni precedenti.

Il programma di formazione non può infatti limitarsi a soddisfare un generico bisogno formativo ma supportare, innanzitutto, le strategie aziendali con progetti che, direttamente o indirettamente, ne favoriscano l'attuazione.

A tal fine, come ogni anno, l'Asp presenta ai propri dipendenti un questionario relativo al fabbisogno formativo dove, oltre all'indicazione delle linee formative ritenute strategiche per l'Ente, viene chiesto ad ogni operatore, in una griglia di possibili scelte, quali sono i temi su cui risulta maggiore attenzione e sensibilità.

Essendo il piano formativo uno strumento dinamico, annualmente viene verificato e aggiornato per renderlo aderente alle necessità che si manifestano.

Si presenta di seguito una traccia del piano formativo 2019-2021.

- **Formazione sulla trasmissione delle infezioni correlate all'assistenza:** il progetto prende avvio con lo studio di prevalenza della Regione Emilia Romagna Halt3 grazie al quale si è costituito un gruppo di studio aziendale che ha verificato la procedura in essere in collaborazione con l'infermiera epidemiologa di AUSL; lo scopo della formazione a tutto il personale dell'equipe è quello di rinforzare le buone pratiche e di creare una rete di sorveglianza attiva in ogni struttura; la formazione è destinata a tutti gli operatori socio –sanitari e ha la durata di 3 ore per ogni gruppo di lavoro;

- **Cartella utente web:** l'Azienda ha deciso di implementare la nuova versione aggiornata. È quindi prevista una formazione ad un gruppo di operatori (key user) della nuova versione della cartella informatizzata. Gli operatori formati effettueranno, in un ambiente di test, formazione situata a tutti gli operatori del proprio nucleo/struttura. Successivamente i key users manterranno una funzione di consulenza e di formazione ai nuovi assunti. Ore previste n. 4;
- **Formazione sulla Movimentazione dei carichi:** numerosi studi indicano le figure socio-sanitarie frequentemente interessate da patologie della colonna vertebrale; imperativo di tutti i programmi di prevenzione è l'informazione su come utilizzare il proprio corpo nelle attività di vita quotidiana, nel lavoro, nelle attività di tempo libero. Obiettivo del corso è addestrare in merito alle corrette manovre e procedure da adottare; il corso è rivolto principalmente alla figura del fisioterapista che diventerà formatore e consulente per gli altri professionisti. Durata del corso: 2 ore.
- **Prevenzione dei comportamenti a rischio di abuso:** corso di formazione rivolto a tutti gli operatori socio-sanitari, condotto dalla psicologa dell'Azienda al fine di analizzare e prevenire comportamenti non coerenti nelle dinamiche di approccio nei confronti degli ospiti; durata 8 ore
- **Formazione di aggiornamento sui codici di comportamento,** per tutti i dipendenti dell'Azienda, condotto da personale esperto interno; in specifico verranno trattati i seguenti argomenti: Codice di Comportamento Aziendale, in particolare il Comportamento in servizio, i Comportamenti rilevanti dal punto di vista disciplinare; il Concetto di Prevenzione alla Corruzione, integrità e buona amministrazione; il corso verrà effettuato in tutte le strutture e interesserà tutte le figure professionali per una durata di 2 ore;
- **Formazione obbligatoria ai sensi della sicurezza sul lavoro:** per l'anno 2019, per i nuovi assunti che non ne fossero in possesso, è previsto:

Corso generale di ore 4 valido per tutte le mansioni:

- Concetti di rischio
- Concetti di danno
- Prevenzione
- Protezione
- **Organizzazione della prevenzione aziendale**
- **Diritti, doveri e sanzioni per i vari soggetti aziendali**
- Organi di vigilanza, controllo e assistenza

Corso specifico di ore 12 valido per operatori di reparto:

- SLC - Stress Lavoro Correlato
- Piani di emergenza
- Lavoro notturno nelle strutture residenziali
- Rischio Biologico
- Rischio aghi e taglienti
- Rischio legionella
- La movimentazione manuale dei carichi
- La movimentazione dei pazienti ed il metodo MAPO
- Il rischio chimico (cenni)
- Rischio incendio

A tutto il personale è garantita la partecipazione a corsi esterni, sia gratuiti che a pagamento, in base alle priorità individuate in sede di programmazione strategica e della procedura aziendale di autorizzazione.

Al personale sanitario è garantita la partecipazione a corsi programmati e organizzati dall'AUSL, così come previsto dai contratti di servizio sottoscritti, per ottemperare all'acquisizione di crediti ECM e dell'Ordine degli Assistenti Sociali dell'Emilia Romagna con cui ASP ha attivato una convenzione.

Alla fine del 2019 è prevista una nuova rilevazione del fabbisogno individuale e dei gruppi di lavoro

attraverso un questionario e focus group per poter aggiornare la programmazione del triennio successivo.

6.5 Piano performance

Con Delibera n. 26 del CDA in data 20.12.2012 è stato adottato il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale applicabile a tutto il personale dell'Ente, sistema che nel corso del 2019 verrà riformulato in considerazione del nuovo assetto organizzativo e in relazione alle novità normative intervenute, assegnando alla dirigenza un ruolo ancor più incisivo, in particolar modo per quanto attiene la gestione e la crescita professionale delle risorse umane, in funzione del miglioramento costante e continuativo dell'assetto organizzativo dell'ente e dei suoi risultati di performance.

Il documento riporta indicazioni di ordine procedurale (definizione e monitoraggio obiettivi, adempimenti per la valutazione del personale, etc) e sostanziale (indicatori di performance, quantificazione del punteggio di valutazione) per misurare il livello di performance conseguito e determinare il corrispondente compenso incentivante annuale (retribuzione/salario di risultato) spettante a ciascun dipendente dell'Amministrazione.

La *performance organizzativa* esprime la capacità delle strutture dirigenziali, nei domini di rispettiva pertinenza, di attuare i piani e i programmi adottati dall'Ente, migliorando costantemente la qualità del proprio operato e rispondendo positivamente alle attese dei cittadini.

La *performance individuale* rappresenta, invece, il contributo reso dai singoli al risultato gestionale, con particolare riguardo al conseguimento di obiettivi individuali specifici, alla professionalità acquisita e alle competenze e ai comportamenti dimostrati.

Il ciclo di gestione della performance è il complesso delle fasi e delle attività attraverso le quali si attivano i diversi strumenti e processi del sistema di gestione della performance, al fine di programmare, misurare, gestire, valutare, comunicare e rendicontare la performance in un periodo temporale determinato.

Il Piano della Performance esplicita gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi, specificando i soggetti coinvolti, i tempi di attuazione, i risultati attesi e i relativi indicatori per misurarne la realizzazione, che viene verificata a conclusione dell'esercizio.

Ogni dipendente concorre all'assegnazione del trattamento economico accessorio collegato alla performance collettiva ed alla performance individuale (legata agli obiettivi conseguiti ed alla qualità dell'apporto al lavoro di gruppo, alle competenze e capacità dimostrate nel periodo di riferimento).

Il Piano della Performance relativo al triennio 2019-2021 verrà redatto in collaborazione con i vertici dell'Amministrazione ed approvato dall'Amministratore Unico.

Si perseguirà una articolata e strutturata complementarietà e funzionalità tra i diversi livelli di programmazione gestionale in modo da rendere gli obiettivi del Piano della Performance coerenti rispetto ai risultati e le previsioni economiche dell'Azienda e coincidenti con questi anche a livello di risorse economiche complessivamente necessarie al loro perseguimento.

L'Azienda ha, in questi ultimi anni, consolidato e ulteriormente sviluppato una programmazione e una pianificazione orientata all'ottimizzazione della produttività del lavoro, all'efficienza e alla trasparenza. Il Piano della Performance mantiene necessariamente un orizzonte programmatico di tipo pluriennale per gli obiettivi di carattere strategico ed un riferimento annuale per gli obiettivi ed attività strettamente interagenti con le risorse disponibili.

Il Piano è modificabile con cadenza annuale in relazione alle variazioni:

1. del contesto interno e/o esterno;
2. dell'organizzazione;
3. degli obiettivi elaborati.

Esso ha carattere programmatico, strategico ed operativo; fissa ed esplicita indicatori per la misurazione e valutazione della performance in termini di impatto (outcome) e di risultati attesi (output), target coerenti e raggiungibili con risorse attribuite e disponibili.

Il Piano descrive l'identità dell'Azienda, nonché la sua attività nei molteplici ambiti di intervento, il contesto di riferimento in cui essa agisce, tiene conto delle caratteristiche dei servizi e della complessità amministrativa dell'Ente, e delle risorse umane disponibili.

Infine, l'Azienda utilizza modalità e strumenti di comunicazione che assicurano la trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni delle performance.

Di seguito viene riportato l'albero delle Performance che riassume gli obiettivi strategici del triennio 2019-2021; per quanto riguarda il dettaglio degli obiettivi operativi, si rinvia al Piano Performance.

SOSTENIBILITA'	QUALITA'
1. Promozione della progettazione innovativa e del fund raising	Implementazione del sistema informativo aziendale
2. Prosecuzione progetti di riqualificazione del patrimonio	Introduzione del sistema informatizzato per la gestione dei turni del personale
3. Revisione dei contratti per migliorare rapporto qualità-prezzo	Integrazione del controllo di gestione con indicatori di qualità ed efficienza
4. Riduzione incarichi esterni a favore delle professionalità interne	Potenziamento delle politiche a favore del benessere organizzativo
5. Alleggerimento gestione patrimoniale non caratteristica a minor reddito	Promozione della motivazione del personale
efficacia ed efficienza nell'ambito delle risorse umane	Implementazione dei processi partecipativi del personale
7. Mantenimento del fatturato proveniente dall'attività commerciale della Farmacia Santo Monte con azioni attrattive per la clientela	Proseguimento del processo di ammodernamento degli arredi delle strutture per anziani
	Progetto formativo per il rafforzamento delle misure a contrasto di comportamenti non appropriati

7. INDICATORI E PARAMETRI PER LE VERIFICHE

INDICATORE	MODALITA' DI RILEVAZIONE
Raggiungimento degli obiettivi previsti nella relazione gestionale	Atti e documenti di gestione
Esiti questionario per la rilevazione della soddisfazione degli utenti.	Misurazione tramite la somministrazione annuale di un questionario strutturato ai familiari. L'indicatore impiegato si riferisce alla media delle percentuali delle risposte "molto soddisfatto" o "soddisfatto" per ciascun item del questionario (calcolata sul numero di questionari restituiti).
Copertura posti letto.	Determinazione della percentuale di copertura dei posti letto.
Livello di assenze.	Determinazione dei giorni medi di assenza per dipendente. L'indicatore va rilevato attraverso un confronto con lo stesso periodo dell'anno precedente e suddiviso per: area assistenza (ADB, RAA, IP) e personale amministrativo.
Ferie godute.	Determinazione dei giorni di ferie goduti rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente e suddivisi per: area assistenza (ADB, RAA, IP) e personale amministrativo.
Costi generali.	Rappresentazione dell'incidenza (in %) dei costi generali amministrativi sul totale dei costi aziendali.
Liquidità disponibile.	Valore medio liquidità nell'anno.

8.PROGRAMMA DEGLI INVESTIMENTI DA REALIZZARSI

Il Piano Pluriennale degli Investimenti dell'ASP dei Comuni della Bassa Romagna oltre a dare ovviamente continuità al piano precedente prevede una serie di interventi come di seguito indicati.

Immobilizzazioni materiali:

- Acquisto di attrezzature sanitarie, impianti macchinari e arredi per le varie strutture
- Acquisto computer negli uffici amministrativi
- Interventi di ristrutturazione dell'impiantistica finalizzati al contenimento dei consumi energetici degli immobili nelle sedi assistenziali e principalmente nella Casa Residenza Anziani Jus Pascendi di Conselice
- Interventi di restauro, risanamento conservativo e consolidamento strutturale della sede amministrativa a Bagnacavallo
- Rinnovo totale degli arredi della Farmacia Santo Monte.

PROGRAMMA DEGLI INVESTIMENTI DA REALIZZARSI

Descrizione intervento	Destinazione	Importo	Fonte Finanziamento		
			Autofinanziamento (Contributi Conto Capitale)	Indebitamento	Contributo o donazioni da terzi

ANNO 2019

Formazione pluriennale personale	Servizi assistenziali	10.000,00	10.000,00		
Acquisti attrezzature sanitarie impianti macchinari e arredi	Sassoli – Lugo	25.000,00	25.000,00		
Acquisti attrezzature sanitarie impianti macchinari e arredi	Silvagni – Lugo	2.000,00	2.000,00		
Acquisti attrezzature sanitarie impianti macchinari e arredi	F.lli Bedeschi – Bagnacavallo	25.000,00	25.000,00		
Acquisti attrezzature sanitarie impianti macchinari e arredi	Jus Pascendi – Conselice	5.000,00	5.000,00		
Ristrutturazione sede via Mazzini n.3 (2° piano) – istruttoria progettuale	Amministrazione	150.000,00	150.000,00		
Macchine ufficio computer	Amministrazione Generale	5.000,00	5.000,00		
Interventi sull'impiantistica relativa al risparmio energetico (efficientamento energetico) – manutenzioni incrementative immobili	Jus Pascendi di Conselice	180.000,00	85.000,00		95.000,00
Ristrutturazione appartamento e ambulatorio via Battisti	Patrimonio di Bagnacavallo	80.000,00	80.000,00		
Rinnovo totale arredi Farmacia	Farmacia SantoMonte – Bagnacavallo	200.000,00	200.000,00		

PROGRAMMA DEGLI INVESTIMENTI DA REALIZZARSI

Descrizione intervento	Destinazione	Importo	Fonte Finanziamento		
			Autofinanziamento (Contributi Conto Capitale)	Indebitamento	Contributo o donazioni da terzi

ANNO 2020

Acquisti attrezzature sanitarie impianti macchinari e arredi	Varie sedi	50.000,00	50.000,00	
Ristrutturazione sede via Mazzini n.3 (2° piano) – 1° stralcio	Amministrazione	500.000,00	500.000,00	

ANNO 2021

Acquisti attrezzature sanitarie impianti macchinari e arredi	Varie sedi	50.000,00	50.000,00	
Ristrutturazione sede via Mazzini n.3 (2° piano) - 2° stralcio	Amministrazione	1.000.000,00	1.000.000,00	