



PIANO PROGRAMMATICO

2020-2022

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.....	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.....	9
2.1 Il modello organizzativo.....	9
2.2 I servizi.....	9
2.3 La qualità.....	11
2.4 Sviluppo di programmi per interventi di comunità.....	11
3. RISORSE FINANZIARIE ED ECONOMICHE NECESSARIE ALLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI.....	11
Premessa.....	11
3.1 Criteri di previsione di costi/ricavi.....	11
4. LE PRIORITÀ D'INTERVENTO E GLI OBIETTIVI DEL TRIENNIO.....	16
5. LE MODALITÀ DI ATTUAZIONE DEI SERVIZI EROGATI E IL COORDINAMENTO CON GLI ALTRI ENTI DEL TERRITORIO.....	20
5.1 Le modalità di attuazione dei servizi erogati.....	20
5.2 Le relazioni interistituzionali.....	20
6. PROGRAMMAZIONE DEI FABBISOGNI DELLE RISORSE UMANE E MODALITÀ DI REPERIMENTO DELLE STESSE.....	21
6.1 Attuale situazione e programmazione risorse umane.....	21

6.2 La promozione di interventi di valorizzazione e sviluppo.....	23
6.3 La gestione informatizzata delle risorse umane.....	23
6.4 Piano Triennale della Formazione.....	24
7. INDICATORI E PARAMETRI PER LE VERIFICHE.....	26
8. PROGRAMMA DEGLI INVESTIMENTI DA REALIZZARSI.....	27
8.1 Immobilizzazioni materiali:.....	27
9. PIANO DI VALORIZZAZIONE E GESTIONE DEL PATRIMONIO.....	30

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 dieci bilanci relativi ad interi anni solari (2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018). E' inoltre in fase di completamento il preconsuntivo relativo all'anno 2019 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

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 riassetti 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 con un mandato di validità biennale.

Nel corso di questi primi 12 anni di attività dell'Asp, 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 quel senso di maggiore attenzione ai bisogni e capacità professionale tipica 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 compreso ed apprezzato il modo di gestire i servizi e soprattutto il rapporto di collaborazione che l'Azienda ha mantenuto con i Comuni e le singole comunità. Tutto ciò è stato evidenziato dai famigliari degli utenti durante gli incontri periodici (almeno 2 all'anno) che si tengono in ogni struttura e risulta inoltre documentato dai risultati delle analisi dei questionari compilati annualmente dagli ospiti o dai loro famigliari. Si tratta di un prezioso archivio che documenta il percorso avviato nel 2008 dall'Azienda nell'intento di documentare e verificare sul campo la soddisfazione degli utenti serviti. 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 di applicare un adeguamento delle rette a carico degli utenti di un importo inferiore rispetto al tasso di inflazione. Le rette praticate nelle strutture gestite dall'Asp sono rimaste fra le più basse della Regione, tenendo conto anche delle strutture gestite direttamente dalla cooperazione. Questo, fino ad ora è stato possibile attraverso un attento percorso di economie e razionalizzazioni portato avanti negli anni, facendo però attenzione a non incidere sulla qualità dei servizi erogati. Anzi, negli ultimi anni, è stato attivato su tutte le strutture un incremento di attività a beneficio degli utenti, nell'intento di fare fronte al continuo e progressivo aggravamento delle persone anziane che entrano nei servizi. Questa Azienda ha saputo inoltre attivare negli anni sul territorio nuove attività e nuovi servizi, anche di carattere sperimentale, che sono stati in grado di dare un'importante risposta a diverse sollecitazioni provenienti dalle comunità e dalle Amministrazioni comunali.

Ci riferiamo in particolare all'attivazione dell'hospice che, dopo il necessario periodo di

sperimentazione avviato dall'ex Ipab di Lugo, all'interno della struttura S. Domenico e dopo averne verificato la straordinaria risposta che questo tipo di servizio riusciva a dare ai malati oncologici terminali e alle loro famiglie, è stato successivamente trasferito all'interno dell'Ospedale. Il trasferimento dell'hospice all'interno dell'Ospedale ha aperto la strada all'attivazione da parte dell'Asp di un nuovo nucleo di servizi sanitari e socio-assistenziali rivolto a persone con gravissime disabilità acquisite in età adulta (L.R. 2068). Un servizio di grande intensità assistenziale e di forte impatto psicologico completamente assente sul territorio. Sono stati attivati inoltre nei Comuni di Fusignano e di Lugo due nuovi servizi di comunità alloggio per un totale di 21 posti letto. Anche in questo caso è stato possibile dare nuove risposte a una fascia di anziani che si trovano in condizioni di parziale non autosufficienza e non più in grado di avere una vita in condizioni di autonomia e sicurezza all'interno delle loro abitazioni.

Ci riferiamo infine all'esperienza avviata nell'anno 2015 con la gestione del servizio di accoglienza delle persone richiedenti protezione internazionale attraverso un'apposita convenzione sottoscritta con la Prefettura di Ravenna e l'Unione dei Comuni della Bassa Romagna. Anche in questo caso l'Asp è stata in grado di saper gestire in maniera professionale, trasparente ed inclusiva un servizio estremamente difficile e delicato come quello dell'accoglienza, dimostrando ancora una volta una straordinaria capacità di sapersi adeguare in maniera professionale ed elastica alle sollecitazioni provenienti dai territori. Durante i quasi quattro anni di gestione del "servizio di accoglienza", il continuo lavoro destinato al controllo sui siti occupati dai ragazzi, al mantenimento dei rapporti sia con le istituzioni che con le diverse comunità locali, ha evitato l'insorgere di tensioni e/o problemi che da altre parti hanno avuto la ribalta della cronaca.

Dopo 12 anni di gestione l'Amministrazione l'ASP consegna ai Comuni Soci un'Azienda sana, con una buona riserva finanziaria e consolidata sul territorio nella gestione di servizi, sicuramente apprezzata e stimata dagli utenti e dai loro famigliari.

Ora, occorre guardare con attenzione il futuro, tenere alta l'attenzione sulle ASP non riguarda solamente avere a cuore il futuro per questi Enti Pubblici ma riguarda piuttosto prendere importanti decisioni sulla prospettiva futura del sistema dei servizi pubblici in una società proiettata verso un progressivo invecchiamento della popolazione e caratterizzata da continue mutazioni che portano sempre di più all'emersione di nuovi bisogni. In un simile contesto è evidente che il ruolo del pubblico riveste un'importanza fondamentale non solo per quanto riguarda la programmazione e la pianificazione dei servizi ma anche per la sua presenza nella gestione degli stessi al fine di garantire quei punti di eccellenza che da sempre sono stati il riferimento sui territori sia per i cittadini che per gli altri soggetti gestori. Essere in grado di mantenere una quota di gestione pubblica dei servizi vuol dire anche mantenere e valorizzare quelle professionalità che possono diventare indispensabili risorse per potere espletare efficacemente la funzione di controllo che l'ente pubblico committente è sempre più chiamato a svolgere. Controllo da non limitare a semplici ed inutili verifiche di carattere amministrativo ma piuttosto volto a verificare l'effettiva qualità dei servizi che vengono erogati dai rispettivi gestori, pubblici o privati che essi siano. Per fare questo è indispensabile avere a disposizione personale qualificato, formato da esperienza svolta sul campo e maturata in anni di lavoro all'interno delle strutture. La presenza del pubblico nella gestione dei servizi serve anche e soprattutto ad evitare situazioni di monopolio che potrebbero portare, in mancanza di termini di paragone, a ingiustificati aumenti dei costi a carico della committenza, come peraltro è già successo nella nostra regione nel campo della disabilità.

La capacità di innovazione e sperimentazione è per un'azienda pubblica una scelta strategica obbligata, anche se sappiamo che quando veniamo chiamati ad operare a supporto degli organi di programmazione locale la convenienza economica non è sempre garantita o non è certo il parametro principale di riferimento.

Per quanto riguarda il futuro sono due i temi principali sui quali l'Asp e le Amministrazioni dei Comuni soci sono chiamati a mettersi in gioco.

Il primo riguarda la sostenibilità delle Aziende Asp così come costituite dalla Regione E.R. nell'anno 2008. Infatti le Asp si trovano sottoposte nella loro funzione di "produttori di servizi" ad un sistema normativo appesantito da una consistente mole di costi aggiuntivi e di adempimenti dai quali sono pressoché esonerati gli altri soggetti gestori presenti (o in competizione) sul mercato, ovvero la cooperazione sociale no profit e il privato profit. Si tratta di una mole di costi aggiuntivi che rischia di compromettere definitivamente la sostenibilità delle Aziende pubbliche. Non riuscire a risolvere questi problemi vorrebbe dire mettere in discussione la presenza futura del pubblico nella gestione dei servizi alla persona.

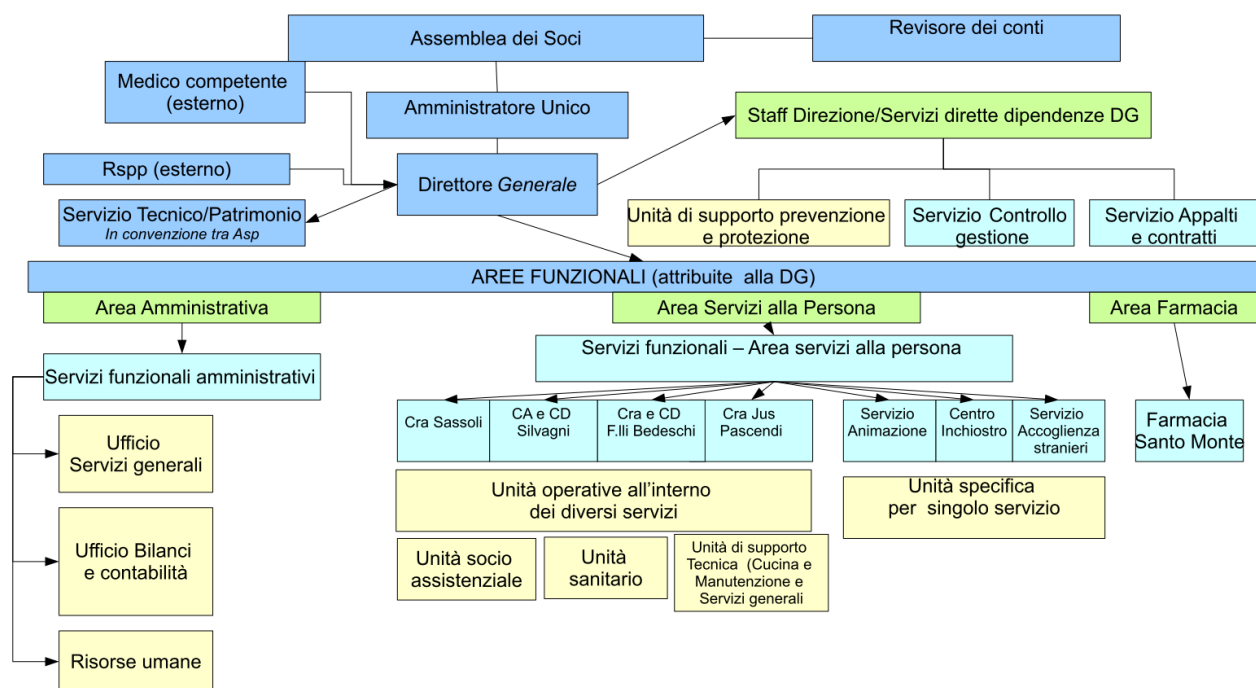
Il secondo punto sul quale il territorio è chiamato a mettersi in gioco riguarda la capacità di dare risposta alla progressiva richiesta di disponibilità di servizi per anziani non autosufficienti conseguente al progressivo invecchiamento della popolazione. Già oggi sono diverse centinaia le persone in condizione di bisogno che si trovano in lista d'attesa per l'accesso nelle strutture residenziali gestite dall'Asp. Il continuo fiorire sui territori di nuove "Case Famiglia" evidenzia quanto sia alto il bisogno.

Se non si vuole lasciare il territorio e le famiglie a se stesse occorre prendere in mano al più presto la questione e valutare con attenzione e responsabilità la possibilità di realizzare un importante investimento strutturale capace di dare risposta a questo progressivo aumento della richiesta da parte dei cittadini. Anche in questo caso andrà valutata con attenzione la sostenibilità dell'intervento. Il fatto che i posti accreditati in residenza protetta presenti sul territorio provinciale risultino inferiori alla media regionale e che la maggior parte delle persone affette da disabilità siano costrette a emigrare verso strutture di altre provincie, con i conseguenti evidenti disagi per le famiglie, può rappresentare un importante punto di partenza, anche di carattere economico, per la realizzazione di una nuova struttura moderna di dimensioni sovracomunali. La possibilità di realizzare questo tipo di investimento dipende in gran parte dalla possibilità di intercettare finanziamenti pubblici che ad oggi risultano pressoché inesistenti. Ancora una volta emerge la necessità che le Amministrazioni svolgano un'importante azione politica nei riguardi della Regione per fare in modo che vengano destinate risorse ad investimenti per nuove strutture socio sanitarie, considerato il trend demografico che i dati delle analisi messe a disposizione dalla Regione stessa evidenziano.

Da quanto sopra esposto risulta evidente che il destino del futuro dell'Azienda Asp è in gran parte nelle mani delle Amministrazioni socie dell'Azienda, i Comuni. La capacità di risolvere e dare risposta alle problematiche sopra elencate vuol dire dare una migliore risposta ai bisogni dei cittadini, viceversa, si andrà verso il rischio concreto della sparizione del pubblico dalla gestione dei servizi.

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 2020-2022 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), poi successivamente per altri tre mesi e infine, per un numero ridotto di siti per ulteriori 2 mesi, al termine dei quali (31 agosto 2019) il servizio si è chiuso.

Nell'anno 2018 si è definitivamente completata la realizzazione della nuova comunità alloggio di via Fermi n. 4 a Lugo, per complessivi 12 posti. All'inizio del 2019 è pervenuta l'autorizzazione al funzionamento e nel corso delle settimane successive sono stati inseriti i primi utenti. Al 31 dicembre 2019 i posti occupati erano 8.

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

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

ANNO 2020

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

Premessa

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 2019, hanno fatto riferimento ai seguenti criteri.

3.1 Criteri di previsione di costi/ricavi

Per la definizione del budget 2020 sono stati analizzati i costi presunti, derivanti dal pre-consuntivo alla data del 30 settembre 2019, tenendo come riferimento i criteri organizzativi di ciascuna struttura, come definiti sin dalla costituzione dell'Asp e come successivamente modificati.

Nel corso dell'anno 2019 è completamente cessata l'attività di gestione diretta ed indiretta del servizio accoglienza rivolto a stranieri richiedenti protezione internazionale, con la conseguente diminuzione dei costi diretti e aumento delle quote di costi fissi e indivisibili tra i servizi gestiti dall'Asp in proporzione ai rispettivi ricavi.

Nel 2020 è prevista l'entrata a regime della Comunità alloggio "Via Fermini" con un aumento dei costi di produzione relativi sia in termini di acquisti beni di consumo che di servizi.

Si riassumono di seguito gli elementi che influiscono sull'andamento dei costi più rilevanti, previsti per il primo anno del triennio:

- Incremento del costo del personale quale previsione di assunzione di personale per espletamento dei servizi di assistenza socio-assistenziale, infermieristici e tecnici con contestuale riduzione delle costo per il lavoro somministrato che rappresenta lo strumento più adeguato per tempistica per garantire le sostituzioni dei dipendenti assenti o dimissionari. Nel 2020 è previsto il completamento del potenziamento dell'apparato amministrativo, previsto nell'ultimo piano del fabbisogno triennale, il potenziamento dell'organico socio assistenziale a fronte dell'entrata a regime della nuova comunità alloggio.
- Per le utenze, è stato previsto un consumo in linea con i consumi annuali 2018 e in

parte per quelli a consuntivo 2019, consapevoli che si tratta di consumi non sempre di facile previsione perché collegati all'andamento atmosferico. Sono entrati a regime gli impianti di cogenerazione installati nelle CRA Sassoli e Bedeschi che utilizzano gas naturale per soddisfare il fabbisogno di energia elettrica e l'immissione nella rete pubblica per il surplus energetico prodotto. Nel 2020 è previsto di completare il percorso di efficientamento energetico nella CRA Jus Pascendi di Conselice.

- 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. In particolare sono state incrementate le spese per beni sanitari e presidi che richiedono un costante rinnovo. Incidono nelle voci di acquisto dei beni tecnico economici, le previsioni per l'attività commerciale della farmacia che ha visto un trend positivo delle vendite e che comporta conseguentemente un aumento negli acquisti di merce. Inoltre nel 2020 è in scadenza il contratto di fornitura e gestione servizio vendite e per lo stesso è previsto un aumento della quota di servizio esternalizzato.
- Il valore delle manutenzioni sui fabbricati costituisce una voce rilevante nel bilancio dell'Asp in quanto comprende gli interventi periodici necessari per garantire la funzionalità degli edifici e la sicurezza degli ambienti, esterni ed interni (coperture tetti, asfalti, pavimentazioni interne e tinteggiature, etc.). Nel 2020 la previsione è assestata sulla spesa ordinaria in diminuzione rispetto alle previsioni straordinarie previste nel precedente esercizio.
- In modo prudenziale sono stati rivisti i valori dell'IMU a carico dell'Asp in seguito a accertamenti effettuati sulle aree edificabili e sull'applicazione di alcune aliquote agevolate, da parte dei Comuni, pur non essendosi ancora completato il procedimento di riesame e revisione degli stessi e tenuto conto delle indicazioni della legge di bilancio 2020 che prevede aumenti nelle aliquote Imu.

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

- Per quanto riguarda le rette a carico degli utenti, sono previsti i seguenti aumenti:
 - per i posti accreditati residenziali un aumento di € 0,70 a decorrere dal 01/04/2020, al fine di garantire una copertura adeguata all'aumento dei costi di produzione e tenendo conto che le rette, ad esclusione di quella applicata ai 16 posti temporanei della CRA F.lli Bedeschi, sono tutte inferiori al limite regionale in vigore da agosto 2016 di € 50,05;
 - per i posti non accreditati che rappresentano circa il 20%, l'aumento previsto è di € 1,00 con decorrenza 01/04/2020, al fine di compensare l'aumento dei costi socio assistenziali, ai quali viene prioritariamente destinato l'aumento stesso;
- 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 2020 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.

Si allega prospetto riepilogativo delle rette 2019 e previste per il 2020 sui servizi accreditati e non.

PROSPETTO RIEPILOGATIVO RETTE 2019-2020	2019		2020 (rette previste dal 01/04)		ANNO 2020	
	RETTE 2019 POSTI ACCREDITATI	RETTE 2019 POSTI NON ACCREDITATI	RETTE 2020 POSTI ACCREDITATI	RETTE 2020 POSTI NON ACCREDITATI	AUMENTO in €	
LUGO						
SASSOLI CASA RESIDENZA ANZIANI	€ 48,92	€ 64,75	€ 49,62	€ 65,75	,70	1,00
SASSOLI CASA RESIDENZA ANZIANI – SERVIZIO HANDICAP		€ 80,15		€ 80,15	,00	,00
COMUNITA' ALLOGGIO VIA FERMINI		€ 64,75		€ 65,75	,00	1,00
SILVAGNI COMUNITA' ALLOGGIO – retta ordinaria		€ 53,85		€ 54,85	,00	1,00
SILVAGNI COMUNITA' ALLOGGIO – retta utenti non autosufficienti		€ 64,75		€ 65,75	,00	1,00
SILVAGNI CENTRO DIURNO		€ 26,44		€ 26,44	,00	,00
					,00	,00
BAGNACAVALLO					,00	,00
F.LLI BEDESCHI CASA RESIDENZA ANZIANI	€ 48,49	€ 62,12	€ 49,19	€ 63,12	,70	1,00
F.LLI BEDESCHI CENTRO DIURNO	€ 27,19	€ 27,19	€ 27,19	€ 27,19	,00	,00
F.LLI BEDESCHI CASA RESIDENZA ANZIANI (EX RSA)	€ 50,05		€ 50,05		,00	,00
					,00	,00
CONSELICE					,00	,00
JUS PASCENDI CASA RESIDENZA ANZIANI	€ 48,92		€ 49,62		,70	,00
					,00	,00

Si riporta di seguito la tabella del conto economico preventivo relativo al periodo 2020-2021

CONTO ECONOMICO	ANNO 2020	ANNO 2021	ANNO 2022
A) Valore della produzione	13.758.245,32	13.895.827,77	14.034.786,05
RICAVIDA ATTIVITA' PER SERV. ALLA PERS.	10.064.659,00	10.165.305,59	10.266.958,65
Rette	5.344.573,34	5.398.019,07	5.451.999,26
Oneri a rilievo sanitario	3.522.341,28	3.557.564,69	3.593.140,34
Concorsi rimborsi e recuperi da attività	1.197.744,38	1.209.721,82	1.221.819,04
COSTI CAPITALIZZATI	1.644.462,55	1.660.907,18	1.677.516,25
Quota per utilizzo contributi in c/cap.	1.644.462,55	1.660.907,18	1.677.516,25
PROVENTI E RICAVIDIVERSI	2.049.123,77	2.069.615,01	2.090.311,16
Proventi e ricavi da utilizzo del patr.	277.601,78	280.377,80	283.181,58
Concorsi rimborsi e recuperi x att. div.	72.959,57	73.689,17	74.426,06
Altri ricavi istituzionali	14,71	14,86	15,01
Ricavi da attività commerciale	1.698.547,71	1.715.533,19	1.732.688,52
B) Costi della produzione	13.198.838,36	13.330.826,74	13.464.135,01
ACQUISTI BENI	1.958.722,52	1.978.309,75	1.998.092,84
Acquisti beni socio - sanitari	315.152,73	318.304,26	321.487,30
Acquisti beni tecnico - economici	1.643.569,79	1.660.005,49	1.676.605,54
ACQUISTI DI SERVIZI	3.626.903,67	3.663.172,71	3.699.804,43
Acq. serv. per gest. attività socio-san.	34.420,55	34.764,76	35.112,40
Servizi esternalizzati	1.176.507,05	1.188.272,12	1.200.154,84
Trasporti	14.722,98	14.870,21	15.018,91
Lavoro interinale e altre forme di coll.	1.715.339,29	1.732.492,68	1.749.817,61
Utenze	354.988,32	358.538,20	362.123,59
Manutenzioni e riparazioni ordinarie	163.155,37	164.786,92	166.434,79
Costi per organi Istituzionali	30.662,11	30.968,73	31.278,42
Assicurazioni	88.114,61	88.995,76	89.885,71
Altri servizi	48.993,39	49.483,32	49.978,16
GODIMENTO DI BENI DI TERZI	39.496,48	39.891,44	40.290,36
Affitti	25.469,48	25.724,17	25.981,42
Service	14.027,00	14.167,27	14.308,94
COSTO DEL PERSONALE DIPENDENTE	5.673.950,32	5.730.689,82	5.787.996,72
Salari e stipendi	4.394.120,48	4.438.061,68	4.482.442,30
Oneri sociali	1.264.736,63	1.277.384,00	1.290.157,84
Altri costi personale dipendente	15.093,21	15.244,14	15.396,58
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	1.690.352,90	1.707.256,43	1.724.328,99
Ammortamenti delle imm. immateriali	19.385,89	19.579,75	19.775,55
Ammortamenti delle immobilizz. materiali	1.670.967,01	1.687.676,68	1.704.553,45
VARIAZIONI RIMANENZE MAT.PRIME E B.CONSO	-6.969,47	-7.039,16	-7.109,56
Variaz. rim.m.prime beni tecnico-econ.	-6.969,47	-7.039,16	-7.109,56
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	216.381,94	218.545,76	220.731,22
Costi amministrativi	31.850,80	32.169,31	32.491,00
Imposte non sul reddito	109.485,78	110.580,64	111.686,44
Tasse	40.836,57	41.244,94	41.657,39
Contributi erogati ad aziende non-profit	34.208,79	34.550,88	34.896,39
DIFFERENZA tra VALORE e COSTI di PRODUZIONE (A-B)	559.406,96	565.001,03	570.651,04

CONTO ECONOMICO	ANNO 2020	ANNO 2021	ANNO 2022
C) Proventi e oneri finanziari			
16) Altri proventi finanziari	5.800,00	5.858,00	5.916,58
Interessi attivi bancari e post.	5.800,00	5.858,00	5.916,58
17) Interessi e altri oneri finanziariere CodEnte	1.089,14	1.100,03	1.111,03
Interessi passivi su mutui	1.089,14	1.100,03	1.111,03
TOTALE PROVENTI e ONERI FINANZIARI (15+16-17±17bis)	4.710,86	4.757,97	4.805,55
TOTALE PARTITE STRAORDINARIE (20-21)	0,00	0,00	0,00
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B±C±D±E)	564.117,82	569.759,00	575.456,59
Imposte sul reddito	-514.885,52	-520.034,38	-525.234,72
IMPOSTE SUL REDDITO	-514.885,52	-520.034,38	-525.234,72
Irap	-471.980,97	-476.700,78	-481.467,79
Ires	-42.904,55	-43.333,60	-43.766,93
UTILE O PERDITA DELL'ESERCIZIO	49.232,30	49.724,62	50.221,87

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 2020-2022, come già programmato e condiviso con l'Assemblea dei Soci, ossia:

A) SOSTENIBILITÀ

SOSTENIBILITÀ		
Aree di intervento	Azioni	Obiettivi
1) Progettazione innovativa nei servizi alla persona	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);	Realizzazione interventi di innovativi per la rivalutazione del patrimonio o fruibilità dei servizi
2) Riqualificazione del patrimonio	2. Prosecuzione dei progetti di riqualificazione del patrimonio immobiliare dell'Asp (ristrutturazione sede amministrativa Asp, riqualificazione Farmacia Santo Monte, efficientamento energetico Cra Conselice);	Utilizzo più adeguato degli immobili, promozione delle attività commerciale e riduzione del consumo energetico
3) Risorse umane - Efficacia ed efficienza	3. Programmazione delle risorse umane sulla base delle esigenze organizzative, quale risposta alle criticità rilevate nella gestione dei servizi, oltre che sulla base dei parametri regionali previsti.	Garantire livelli di assistenza adeguati alla crescente gravità dell'utenza.
4) Fatturato attività commerciale della Farmacia Santo Monte	4. Promuovere attività promozionali nell'attività commerciale, in particolare per ciò che riguarda la vendita del parafarmaco/cosmetico	Miglioramento del fatturato , e conseguente aumento dell'utile dell'attività commerciale quale strumento utile per la promozione sociale - loca

B) QUALITÀ

La qualità è intesa come azione trasversale a tutti i processi strategici dell'Azienda.
Per il triennio 2020-2022 si individuano i seguenti obiettivi:

QUALITÀ		
Aree di intervento	Azioni	Obiettivi
1) sistema informativo aziendale	<p>1. Implementazione del sistema informativo aziendale (upgrade dei software gestionali completo, da realizzarsi gradualmente con avvio dell'area contabile/approvvigionament o per proseguire con l'area personale. Aggiornamento e perfezionamento protocollo informatico)</p> <p>2. 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");</p> <p>3. adeguamento sistema informativo privacy (registro trattamenti);</p> <p>4. entrata a regime del software di gestione automatizzata turni</p>	<p>Miglioramento dell'informatizzazione con software su piattaforma web quale strumento indispensabile per migliorare il sistema informativo aziendale e conseguentemente la qualità dei servizi</p>
2) Controllo di gestione con indicatori di qualità ed efficienza	<p>5. Integrazione del controllo di gestione con nuovi indicatori di qualità ed efficienza, da individuare annualmente sulla base delle maggiori criticità emerse o segnalate;</p>	<p>Migliorare il controllo al fine di ridurre i consumi sui beni di consumo, o sui servizi a noleggio (es. consumi carta, toner e razionalizzazione dell'utilizzo delle fotocopiatrici)</p>
3) Politiche a favore del benessere organizzativo	<p>6. Potenziamento delle politiche a favore del benessere organizzativo mediante l'attuazione delle misure contenute nel Piano</p>	<p>Migliorare il benessere organizzativo e favorire la motivazione del personale.</p>

	delle Azioni Positive 2019-2021;	
4) Valorizzazione delle risorse umane	7. Valorizzazione delle risorse umane attraverso lo sviluppo della partecipazione, con una revisione condivisa dell'intero percorso di valutazione delle prestazioni individuali;	Migliorare la qualità delle valutazioni e conseguentemente il livello delle prestazioni
5) Visibilità dell'Asp	8. Realizzazione/Partecipazione di Asp ad eventi istituzionali	Dare maggiore visibilità pubblica all'attività dell'Asp sia rispetto alle istituzioni che alla collettività
6) Nuovo sito web e innovazione della "Amministrazione Trasparente"	9. Implementazione sistema di pubblicazioni nel sito Asp "Amministrazione Trasparente" e messa a regime nuovo sito web	Sito più facile da consultare e aggiornato tempestivamente
7) Formazione personale	10. Formazione continua del personale socio-sanitario sulle modalità di attuazione delle azioni per la sicurezza e la qualità della prestazione socio-sanitaria	Elevare il livello di qualità dei servizi
8) Riduzione incarichi esterni a favore delle professionalità interne	11. Riduzione incarichi esterni a favore delle professionalità interne (infermieri e fisioterapisti)	Miglioramento del livello delle prestazioni, per la stabilità del rapporto

Il presente documento di programmazione triennale definisce gli obiettivi aziendali sulla base dei quali verrà sviluppata l'individuazione degli obiettivi di performance organizzativa e individuale individuati all'interno del Piano della performance

Come previsto nel regolamento di organizzazione degli uffici e servizi approvato con delibera n. 01 del 29/01/2019 dell'Amministratore Unico, all'art. 32 " *La documentazione di pianificazione di cui ai punti da 1 a 3 tra loro integrati, forniscono complessivamente le informazioni per sviluppare il Piano della Performance che si articola in quattro sezioni:*

- *La presentazione dell'amministrazione*
- *La pianificazione triennale*
- *La programmazione annuale*
- *Collegamento tra la performance organizzativa alla performance individuale dei dirigenti.*

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.

I dipendenti concorrono all'assegnazione del trattamento economico accessorio collegato alla performance organizzativa 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 2020-20222 verrà redatto in collaborazione con i vertici dell'Amministrazione ed approvato dall'Amministratore Unico.

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, fin 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 consistente 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 2020 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 e arrivati a 6 nel corso del 2019, sulla struttura di Bagnacavallo).

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 31/12/2019 è pari a complessive 159,00 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	82,39%	131,00
Sanitario	7,55%	12,00
Amministrativo	6,29%	10,00
Tecnico	3,77%	6,00
Totale	100,00%	159,00

Se si tiene conto delle % di part-time le unità (rapportate) risultano così distribuite:

SETTORE ATTIVITÀ	%	n. dipendenti (rapp. PT)
Direttore	100,00%	1,00
Socio assistenziale	82,67%	125,09
Sanitario	7,49%	11,33
Amministrativo	6,08%	9,19
Tecnico	3,76%	5,69
Totale	100,00%	151,31

Ad esso si aggiungono circa 70 operatori impiegati attraverso la somministrazione lavoro, libera professione od esternalizzazione.

SETTORE ATTIVITÀ	n. dipendenti (rapp. PT)	n. dipendenti lavoro somministrato (rapporto PT)	professionisti	External. Servizio	Convenzione con altra Asp	TOTALE	%
Direttore	1					1	100,00%
Socio assistenziale	125,09	35,89		1,00		161,98	71,57%
Sanitario	11,33	21,11	3,00			35,44	15,66%
Amministrativo	9,19	3,00				12,19	5,39%
Tecnico	5,69	4,50		4,00	0,50	14,69	6,49%
Farmacia		2,00				2,00	0,88%
						0,00	0,00%
Totale	151,31	66,50	3	5	0,50	226,31	100,00%

La distribuzione del personale per aree evidenzia che poco più del 87% dei dipendenti opera nell'Area Assistenza, che comprende anche l'assistenza sanitaria fornita da infermieri e terapisti della riabilitazione. Di questi, il 82% è costituito da personale assistenziale, il 12% da personale infermieristico.

Nell'Area Logistica ed Attività di Supporto è invece presente poco più del 6% dei dipendenti.

Il 5.5% circa delle risorse umane dell'Azienda lavora nell'ambito degli uffici amministrativi.

Circa 1% sono impiegati nell'attività di Farmacia.

Nel corso del 2020 continua lo scorrimento della graduatoria del concorso OSS in vigore, al fine di completare il fabbisogno dell'area assistenziale. Si tratta di un obiettivo difficile da raggiungere considerato che in questa area vi è un elevato turn over motivato dalla esigenza di avvicinarsi al proprio domicilio o perché attratti dai contratti presso le Ausl locali che presentano più varietà di attività rispetto alle possibilità offerta dall'Asp.

Nel 2020 prende avvio anche il concorso, gestito in convenzione con alcune Asp dell'Emilia Romagna, per la selezione di infermieri, per il quale sono fortemente aumentati dei posti vacanti nell'ultimo anno.

Il piano del fabbisogno comprende anche il rafforzamento dell'apparato di supporto e quello amministrativo mediante reclutamento esterno e CFL per l'amministrazione e accesso agli elenchi presso il centro per l'impiego per l'area di supporto. Il piano triennale per il fabbisogno del personale analizza in modo analitico quanto sinteticamente qui illustrato.

La necessità di garantire la continuità dell'assistenza socio sanitaria rende comunque inevitabile il ricorso al lavoro somministrato, quale forma flessibile e dinamica in grado di garantire tale esigenza sia in caso di assenze prolungate del personale, sia per far fronte ai tempi prolungati propri delle procedure concorsuali che negli ultimi anni, per motivi di economicità, sono gestite in modo accentrato con le Asp regionali.

I programmi per la gestione e lo sviluppo delle risorse umane nel triennio 2020-2022 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 2020 è prevista l'entrata a regime dell'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, verrà potenziato l'uso del portale del personale quale strumento di invio delle comunicazioni generale e personali ai dipendenti oltre che la pubblicazione della busta paga, del cartellino marcatempo e della CU.

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 2020-2022:

- Assistere e stimolare l'anziano con demenza, in particolare Alzheimer, nelle quotidiane attività di cura, alimentazione e igienico sanitario – approccio psicologico/comportamentale
- Disfagia e gestione del paziente disfagico (alimentazione /idratazione)
- Gestione dello stress e burn-out (da svolgere all'interno di ogni struttura)
- Gestione dei mezzi di salvaguardia: aspetti pratici e medico legali
- Skin – tears : individuazione precoce degli ospiti a rischio, prevenzione e corretta gestione delle medicazioni
- Prevenire e gestire possibili atteggiamenti aggressivi dell'anziano destinatario del servizio di assistenza, siano essi verso il personale e verso altri ospiti
- Anticorruzione e codice di comportamento
- Privacy

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.

7. INDICATORI E PARAMETRI PER LE VERIFICHE

Al fine di dare concretezza al presente strumento programmatico, strategico ed operativo è necessario fissare ed esplicitare indicatori per la misurazione degli obiettivi e delle priorità di intervento da realizzare in termini di impatto (outcome) e di risultati attesi (output), target coerenti e raggiungibili con risorse attribuite e disponibili.

Di seguito viene riportato l'albero che riassume per le aree di intervento precedentemente individuate gli indicatori di misurazione

SOSTENIBILITÀ	
Aree di intervento	
1) Progettazione innovativa nei servizi alla persona	Servizi aggiuntivi/integrativi o completamento di servizi avviati
2) Riqualificazione del patrimonio	Stato di avanzamento dei cantieri avviati
3) Riduzione incarichi esterni a favore delle professionalità interne	% incarichi anno rispetto all'anno precedente
4) Risorse umane - Efficacia ed efficienza	% raggiungimento delle assunzioni previste
5) Fatturato attività commerciale della Farmacia Santo Monte	Confronto fatturato anno rispetto ad anno precedente

QUALITÀ	
Aree di intervento	
1) sistema informativo aziendale,	Implementazione nuovi software o upgrade degli esistenti (si/no)
2) Controllo di gestione con indicatori di qualità ed efficienza	Rotazione degli indicatori (n. indicatori nuovi e significativi)
3) Politiche a favore del benessere organizzativo	N. azioni previste dal Piano delle azioni positive avviate o completate, N. incontri Cug
4) Valorizzazione delle risorse umane	n. incontri col personale per la presentazione nuove schede di valutazione (valutatori/valutati), strumenti di verifica della condivisione;
5) Visibilità dell'Asp	N. eventi organizzati o rivolti ad Asp
6) Nuovo sito web e innovazione della "Amministrazione Trasparente"	Avvio del nuovo sito e aggiornamento costante
7) Formazione personale	N. ore formazione pro-capite

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.

8.1 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 nella Casa Residenza Anziani Jus Pascendi di Conselice
- Installazione di impianto antincendio di nuova tecnologia nella CRA Bedeschi
- Interventi di restauro, risanamento conservativo e consolidamento strutturale della sede amministrativa a Bagnacavallo – 2° piano
- Ristrutturazione ambulatorio in via Battisti a Bagnacavallo per ampliamento degli uffici amministrativi/tecnici e per l'archivio
- 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 2020

Formazione pluriennale personale	Servizi assistenziali	15.000,00	15.000,00		
Acquisti attrezzature sanitarie impianti macchinari e arredi	Sassoli – Lugo	40.000,00	40.000,00		
Acquisti attrezzature sanitarie impianti macchinari e arredi	Silvagni – Lugo	7.000,00	7.000,00		
Acquisti attrezzature sanitarie impianti macchinari e arredi	F.lli Bedeschi – Bagnacavallo	50.000,00	50.000,00		
Acquisti attrezzature sanitarie impianti macchinari e arredi	Jus Pascendi – Conselice	10.000,00	10.000,00		
Ristrutturazione sede via Mazzini n.3 (2° piano) – istruttoria progettuale	Amministrazione	150.000,00	150.000,00		
Macchine ufficio computer	Amministrazione Generale	10.000,00	10.000,00		
Interventi sull'impiantistica relativa al risparmio energetico (efficientamento energetico) – manutenzioni incrementative immobili	Jus Pascendi di Conselice	90.000,00	45.000,00		45.000,00
Installazione impianto antincendio di nuova tecnologia (spese incrementative)	F.lli Bedeschi – Bagnacavallo	50.000,00	50.000,00		
Ristrutturazione appartamento e ambulatorio via Battisti	Patrimonio di Bagnacavallo	120.000,00	120.000,00		
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 2021

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 2022

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		

9. PIANO DI VALORIZZAZIONE E GESTIONE DEL PATRIMONIO

Il piano degli investimenti per il 2020/2022 prevede in merito agli immobili,, i seguenti interventi.

1. Ristrutturazione di:
 - a) ambulatorio e appartamento in via Cesare Battisti a Bagnacavallo,
 - b) appartamento posto al secondo piano della sede amministrativa in via Mazzini n. 3 a Bagnacavallo.
2. Interventi strutturali sulle strutture assistenziali:
3. Interventi sull'impiantistica relativa la risparmio energetico (efficientamento energetico) nella CRA Jus Pascendi di Conselice;
4. Installazione impianto antincendio di nuova tecnologia nella CRA F.lli Bedeschi di Bagnacavallo.

L'immobile in via Battisti, attualmente non affittato, adiacente alla sede amministrativa e utilizzato quale archivio amministrativo deve essere ristrutturato, con interventi di riqualifica strutturale, al fine di destinarlo ad accogliere una parte dell'area amministrativa e del servizio accoglienza, per la carenza di spazi presso l'attuale sede amministrativa e per un eventuale trasferimento dell'intera amministrazione nella fase di ristrutturazione dell'appartamento al secondo piano della sede stessa.

Quest'ultimo è un fabbricato soggetto ai vincoli della sovrintendenza che richiede una completa riqualifica strutturale per il recupero e utilizzo funzionale. L'obiettivo della ristrutturazione è quella di completare il ripristino dell'intero immobile iniziato con la ristrutturazione esterna e del tetto nell'anno 2017, al fine di valorizzare l'immobile sito nella zona centrale del comune di Bagnacavallo e in grado di offrire opportunità di sviluppo per il centro storico.

Il patrimonio immobiliare dell'Asp, diverso da quello sede di attività assistenziale, è in prevalenza affidato, per il tramite dei vari Comuni soci, all'edilizia popolare, prevalentemente amministrata dall'Agenzia territoriale di gestione di patrimonio immobiliare degli Enti pubblici, che si occupa oltre che delle assegnazioni, anche di tutta la gestione manutentiva.

Gli immobili diversi dai precedenti sono:

1) affittati:

- Ambulatori medici A Voltana di Lugo (categoria catastale B1) affittati all'Ausl di Ravenna e ai medici di base che li utilizzano per garantire il servizio ambulatoriale;
- Appartamenti in Lugo (categoria catastale A4) affittati all'Ausl di Ravenna che li ha destinati a centri di accoglienza;
- Edificio in via Emaldi a Lugo affittato ad un imprenditore che lo utilizza per mostre, con l'impegno a realizzare una ristrutturazione completa dell'immobile, (in corso) e per questo con azzeramento del canone per i primi anni;

2) liberi o inutilizzati, per i quali si è valutato per ora di non investire in opere di ristrutturazione per mancanza di prospettiva di utile utilizzo nel breve periodo:

- Ex casa colonica a Bagnacavallo completa di immobile di servizio da ristrutturare.
- Appartamenti in zona periferica a Bagnacavallo da ristrutturare.

3) immobile in comproprietà con altri enti: deriva da eredità ed è destinato all'alienazione. Trattasi di immobile con vincolo ambientale, da ristrutturare, per il quale sono state espletate procedure di vendita pubblica, finora andate deserte.

4) Infine in applicazione della normativa regionale relativo all'accreditamento disciplinata dalla DGR 514/2009, alcune strutture sedi di servizi assistenziali (fino al 2014 gestite direttamente dall'Asp) sono concesse in uso, con tariffe definite in base all'anzidetta DGR, al nuovo gestore a cui sono stati assegnati in accreditamento definitivo i servizi stessi:

a) immobile con sede in Fusignano – Corso Emaldi n. 6 categoria Catastale B1;

b) immobile con sede a Cotignola – Via Rossini n. 2 Categoria Catastale B1

L'Asp è inoltre proprietaria delle sedi delle attività socio-assistenziali nelle quali sono regolarmente effettuati gli interventi di manutenzione ordinaria oltre a quelli innovativi di efficientamento energetico o nuovo impianto antincendio con una tecnologia altamente avanzata, come indicati sopra.

Nel 2019 è entrata in funzione la nuova Comunità alloggio a Lugo altamente automatizzata e con una tecnologia particolarmente avanzata, utile per assicurare la necessaria sorveglianza a supporto delle attività assistenziali.

Al fine di gestire le attività di carattere tecnico patrimoniale, relativa agli immobili, è stata attivata una convenzione con l'Asp Prendersi Cura di Faenza (Ra), per l'utilizzo congiunto del Servizio Tecnico – Patrimonio della stessa, garantendo in questo modo:

1. contenimento e omogenizzazione dei costi di servizio;
2. attivazione di un sistema comune di controllo sulla gestione del patrimonio degli Enti;
3. economia di gestione;
4. abbreviazione dei tempi di intervento.

Inoltre è attiva una convenzione con l'Unione dei Comuni della Bassa Romagna, al fine di utilizzare congiuntamente il servizio tecnico di cui l'Ente è dotato per la progettazione e realizzazione di interventi di carattere strutturale.