



azienda pubblica per i servizi alla persona

Via Circondaria Nord, 39
41013 Castelfranco Emilia (MO)

Bilancio consuntivo d'esercizio al 31/12/2021

Relazione sulla gestione dell'esercizio 2021

**Allegato D alla deliberazione
dell'Amministratore unico
n 8 del 06/06/2022**

La presente relazione sulla gestione correda il bilancio d'esercizio 2021 che l'Amministratore Unico sottopone all'approvazione dei Soci. Le note informative sul bilancio consuntivo dell'esercizio sono redatte secondo le disposizioni vigenti. L'art. 2428 del codice civile prescrive che la relazione che accompagna il bilancio consuntivo, fornisca un quadro informativo completo, atto a rappresentare in maniera esaustiva l'evolversi della situazione aziendale. Le linee guida per la predisposizione del Bilancio Sociale delle ASP dell'Emilia Romagna approvate con delibera della G.R. n.741/2010, modificata dalla n. 1130/ 2012, prevedono che lo stesso contenga una descrizione degli obiettivi strategici ed operativi, del contesto sociale di riferimento, del significato sociale dell'azione dell'Azienda, dei servizi gestiti e delle attività svolte, oltre ad indicatori relativi alle risorse economico-finanziarie. Per questa ragione e per una migliore semplificazione, si ritiene di non riproporre nel presente documento una serie di informazioni e dati che saranno presenti nel Bilancio Sociale che sarà oggetto di un successivo atto, e si è deciso di rinviare a dati già presenti in altri documenti di programmazione quali il piano triennale della performance 2021–2023, i documenti di programmazione pluriennale 2021/2023 e la Relazione al piano della performance 2021 adottata con delibera dell'Amministratore Unico n. 8 del 24/05/2022

Premessa ai risultati di esercizio

Come il 2020, anche il 2021 ha messo alla prova l'efficacia e l'efficienza nella gestione da parte dei servizi ASP, stante il permanere dell'emergenza sanitaria per la quale ogni azione, fosse essa ordinaria o straordinaria, doveva essere vincolata all'ottemperanza di obblighi normativi e protocolli volti al contrasto dei contagi.

Il 2021 se è stato contraddistinto, da un lato, dal desiderio di ripresa delle relazioni e contatti personali e umani, è stato un anno che ha visto il permanere di vincoli di distanziamento e chiusura determinati dalla necessità di tutelare e garantire la salute di utenti e operatori. Ciò ha comportato una revisione ed un aggiornamento continuo dei protocolli operativi e delle modalità organizzative conseguenti.

Tuttavia ASP ha continuato e proseguito importanti attività incentrate sia sul benessere dell'utente che dell'operatore, quindi il raggiungimento di ottimi risultati da parte di tutto il personale dipendente e somministrato.

Per quanto riguarda il Centro Diurno, occorre specificare che nel corso del 2019, in epoca pre-covid, si era ottenuta l'autorizzazione al funzionamento per ulteriori 5 posti di Centro Diurno a gestione privata. Tuttavia, a causa dell'insorgenza della pandemia da Covid-19, si è dovuto provvedere ai primi di marzo 2020 alla chiusura temporanea del Centro stesso in quanto ubicato nel Piano superiore della CRA, che è

rimasto chiuso sino al 30 Novembre 2021. A seguito di ciò non è stato possibile attivare la gestione degli ulteriori 5 posti.

Nel corso dell'anno 2021, sempre a fronte delle misure di sicurezza sanitaria fornite dall'Azienda Sanitaria e dalla Regione Emilia Romagna e a fronte della necessità di dare una risposta al bisogno di accoglienza diurna di utenti del territorio, è stata individuata un'altra sede per il Centro Diurno in località Piumazzo, idonea in base alle recenti normative, autorizzato per 20 posti nel settembre dello stesso anno ed accreditato in via transitoria in data 19 novembre 2021.

Ciò premesso, è evidente come gli ultimi due anni e le restrizioni da emergenza sanitaria abbiano inciso nelle attività dei servizi. Come detto la pandemia ha imposto sostanziali modifiche organizzative e gestionali nei servizi attivi, e quindi nella Casa Residenza in particolare. Inoltre, l'aleatorietà della sua durata e l'incertezza della sua portata in termini di contagi, hanno comportato non poche difficoltà sull'intera programmazione aziendale, sia strategica che economica. Come il 2020, anche il 2021 è stato un anno di revisioni, riorganizzazioni e ripensamenti delle attività (e la chiusura prima e riapertura poi del Centro Diurno con il necessario riassorbimento in CRA del personale ne è un esempio).

Nonostante i repentini aumenti di contagi, l'adeguamento dinamico ed in divenire dei protocolli e della gestione, la carenza del personale sanitario, ASP ha garantito il raggiungimento della maggior parte degli obiettivi proposti in sede di previsione.

In termini generali durante l'anno 2021 si è proseguito nel monitoraggio costante della quantità e della qualità dell'unico servizio attivo e quindi della CRA. Si è proseguito con la programmazione di momenti organizzativi indirizzati ad acquisire maggiore efficienza, razionalità di impiego e ottimizzazione delle risorse umane e professionali. Tale obiettivo è stato coniugato con l'esigenza di mantenere un adeguato livello prestazionale che in una ASP di piccole dimensioni come la nostra non può che essere raggiunto utilizzando al meglio le risorse umane e professionali in servizio, purtroppo non sempre adeguate alle esigenze sempre più impegnative che i servizi richiedono.

Il servizio Amministrativo Unico ha monitorato costantemente i consumi e i servizi richiesti. Nell'effettuazione delle gare si sono coniugate efficacia e, quando possibile dato il mercato ondivago ed ancora instabile soprattutto per quanto attiene i DPI, sostenibilità economica.

Si è confermato quindi, anche per l'anno 2021 il monitoraggio sugli acquisti di prestazioni, forniture e servizi.

ASP ha partecipato al Coordinamento Regionale delle Aziende di Servizi alla Persona, ed ha condiviso con le altre ASP provinciali la messa a terra di proposte mirate alla soluzione dei problemi sia di natura ordinaria ed organizzativa collegate in particolar modo alla pandemia che di natura straordinaria (difficoltà nel reperimento di personale medico ed infermieristico nelle CRA, rimborsi di oneri a rilievo sanitario, monitoraggio e rimborso costi DPI, concorsi per l'assunzione di personale, ecc...). In particolar

modo il continuo confronto e collaborazione tra i Direttori delle stesse ASP, tra i Direttori e Amministratori delle ASP e la Regione Emilia Romagna e la Direzione provinciale della AUSL, ha consentito, unitamente alle Istituzioni Locali, di definire strategie comuni, indirizzi condivisi e proposte operative finalizzate anche a rendere maggiormente sostenibili le ASP.

In particolare va ricordato che nel corso dell'ultimo periodo dell'anno 2021 la collaborazione tra le ASP ha determinato l'approvazione di un progetto di razionalizzazione ed efficientamento partendo dalla condivisione, realizzata poi nel mese di marzo 2022, della figura di direzione tra ASP Terre di Castelli e ASP Delia Repetto.

Infatti, le dimissioni a fine giugno 2021 della allora Direttrice hanno contribuito alla già difficile e complessa gestione di ASP, anche in termini di presidio sia delle attività strategiche che delle attività ordinarie/straordinarie dei servizi. A far data dal successivo mese di luglio l'individuazione di un Direttore ad interim nella persona della Coordinatrice della CRA fino al 6 marzo 2022, ha consentito il raggiungimento di risultati onorevoli, data la situazione, mantenendo un livello adeguato di prestazioni, che altrimenti non si sarebbero raggiunte.

Livello di raggiungimento degli obiettivi di bilancio

Al termine dell'anno di esercizio è norma procedere alla redazione e approvazione della relazione esplicativa dei risultati raggiunti nell'ambito dei Servizi affidati in gestione ad ASP: Casa Residenza e Centro Diurno, oltre che ai risultati raggiunti afferenti dal Servizio amministrativo unico, unitamente ai risultati contabili d'esercizio dando altresì evidenza non solo degli scostamenti in termini di strategia ma anche delle variazioni più significative in termini economici.

Rispetto ai dati di bilancio si segnala la chiusura dell'esercizio con un dato in pareggio ed un **trasferimento da parte degli Enti Soci pari a € 518.929,72** inferiore rispetto al dato previsto in bilancio di previsione ed ammontante a € 683.936,00. Ciò è indice di un importante impegno sostenuto da tutte le parti coinvolte, interne ed esterne all'azienda. Nondimeno, stante una previsione iniziale in contrazione rispetto all'annualità 2020, le risorse trasferite dagli enti soci sono state via via rimodulate, sebbene la previsione iniziale fosse giustificata dal fatto che si era consapevoli che l'emergenza sanitaria non si sarebbe superata nell'arco di pochi mesi. Ciò nonostante la previsione di un graduale superamento della fase emergenziale nel corso del secondo semestre 2021 non si è verificata se non alla fine del primo trimestre 2022. Per questo motivo, parte dei costi legati all'emergenza e non previsti nell'ultimo periodo dell'anno hanno invece inciso sulle capacità di spesa rendendo difficile una contrazione ancora più sensibile e marcata dei costi.

Assetto istituzionale

L'Azienda ha dalla sua costituzione una vocazione distrettuale e trae origine dalla trasformazione della "I.P.A.B. Delia Repetto" di Castelfranco Emilia. L'Azienda è stata costituita con deliberazione della Giunta regionale n.746 del 26/5/2008 e trova disciplina regionale nella legge 12 Marzo 2003, n. 2 "Norme per la promozione della cittadinanza sociale e per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali", e dalla legge 26 Luglio 2013, n. 12 "Disposizioni ordinamentali e di riordino delle forme pubbliche di gestione nel sistema dei servizi sociali e socio-sanitari. Misure di sviluppo e norme di interpretazione autentica in materia di aziende pubbliche di servizi alla persona", e disposizioni applicative discendenti nonché dalla Convenzione istitutiva e dallo Statuto.

In applicazione proprio della L.R. 12/2013, l'ASP Delia Repetto è stata individuata quale gestore pubblico unico nel territorio distrettuale con funzioni di gestione di servizi autorizzati e accreditati per anziani.

I servizi accreditati e autorizzati devono rispettare parametri ben definiti in ordine al numero ed alla tipologia di operatori presenti ed alle modalità con cui si svolgono le attività di tipo socio-sanitario, oltre che attenersi a parametri di qualità nell'erogazione dei servizi affidati

L'ASP ha come finalità statutaria l'organizzazione e l'erogazione di servizi sociali e socio – sanitari, secondo le esigenze indicate dalla pianificazione locale definita dal Piano di zona e nel rispetto degli indirizzi definiti dall'Assemblea dei soci. L'Azienda rappresenta un modello gestionale ed organizzativo di tipo manageriale, teso al conseguimento del risultato attraverso la programmazione delle attività, la definizione di obiettivi, la flessibilità sul piano organizzativo, la multidisciplinarietà delle competenze, la responsabilizzazione gestionale e un controllo sui risultati.

I Soci dell'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona sono i seguenti Enti pubblici territoriali, coincidenti con la zona sociale:

- Comune di Bastiglia (MO)
- Comune di Bomporto (MO)
- Comune di Castelfranco Emilia (MO)
- Comune di Nonantola (MO)
- Comune di Ravarino (MO)
- Comune di San Cesario sul Panaro (MO)

Le quote di partecipazione dei Comuni soci, così come deliberato nei rispettivi Enti, nel mese di gennaio 2019 e vigenti, sono le seguenti:

COMUNE	50% in base alla popolazione residente al netto della popolazione anziana	40% in base al numero di utenti potenziali (pop. Anziana)	10% in base al valore del patrimonio conferito	Totale rappresentanza
BASTIGLIA	2,83	2,11	0	4,94
BOMPORTO	6,93	4,62	0	11,55
CASTELFRANCO EMILIA	21,67	17,41	8,00	47,08
NONANTOLA	10,42	8,74	0	19,16
RAVARINO	4,00	3,36	0	7,36
SAN CESARIO SUL PANARO	4,15	3,76	2,00	9,91
TOTALE	50,00	40,00	10,00	100,00

Il conferimento all’Azienda della gestione di servizi e/o di attività da parte di soci Enti pubblici territoriali, è regolato da contratti di servizio disciplinati al punto 2. dell’allegato alla deliberazione del Consiglio regionale n. 624 del 2004 e dalla DGR n. 514/09, quest’ultima, limitatamente ai servizi accreditati.

Alla data di approvazione del Bilancio di Esercizio 2021, come sopra ricordato, ASP è gestore pubblico del Centro diurno per anziani “La Clessidra” sito in Piumazzo accreditato transitoriamente con atto nr 25857 Del 23/11/2021 per n. 20 posti e della Casa Residenza per Anziani sita in Castelfranco Emilia e accreditata con determina n. 613 del 18.12.2019 per n. 62 posti, attualmente oggetto di proroga

La struttura organizzativa è regolata, da ultimo, dall’atto n. 777 adottato in data 01 giugno 2021 ad oggetto “atto organizzativo interno”, e la stessa deve rispondere alle esigenze di funzionamento di ASP. Il modello organizzativo deve essere orientato a garantire efficacia, efficienza ed economicità nell’azione amministrativa e un ottimo rapporto quali-quantitativo dei servizi resi alla Comunità.

L’articolazione dei servizi quindi, deve sì perseguire gli obiettivi generali della finanza pubblica ma anche caratterizzarsi per flessibilità e capacità di adattamento in considerazione dei bisogni della Comunità, della specificità degli obiettivi condivisi con la committenza e del contesto istituzionale e territoriale in cui opera. La struttura amministrativa unica e che gestisce funzioni ed attività centralizzate, non è sufficiente in termini di risorse e professionalità a garantire un livello prestazionale adeguato e coerente alle sfide quali-quantitative che i servizi richiedono. Si è sopperito a tale condizioni investendo su attività svolte all’esterno della dotazione; ciò ha consentito comunque di reggere due anni complessi e difficili.

[Il personale](#)

Si riporta di seguito il personale dipendente dall'azienda presente nell'organizzazione al 31 dicembre 2021:

PRESENZA DI PERSONALE RILEVATA AL 31/12/2021										
QUALIFICA		SOST. MAT.	TEMPO DET.	TEMPO INDET.	DIST.TO	COM.TO	SOM.TO	TOT.	TOT. SETT. ATTIVITA'	% PER AREA
DIRETTORE	DIR.			0				0	0	0
ISTR. DIR./COORD. SERVIZIO	D1			1				1	40	80%
RESPONSABILI ATT. ASS.LI	C			3				3		
ANIMATRICE CD	C						1	1		
OPERATORE SOCIO SANITARIO	B3			16			19	35		
INFERMIERI PROF.LI	D1						3 (**)	3	4	8%
T.D.R.	D1						1	1		
MANUTENTORE P.T.	B3						1	1	1	2%
COLLAB. AMM.VO	B3					1		1	5	10%
ISTRUTTORE AMM.VO	C			2 (*)			2	4		
TOTALE COMPLESSIVO				22		1	27	50	50	100,00%

(*) di cui 1 unità esonerata dal servizio dal 03/01/2022

(**) a cui si aggiungono 2 unità a Partita IVA

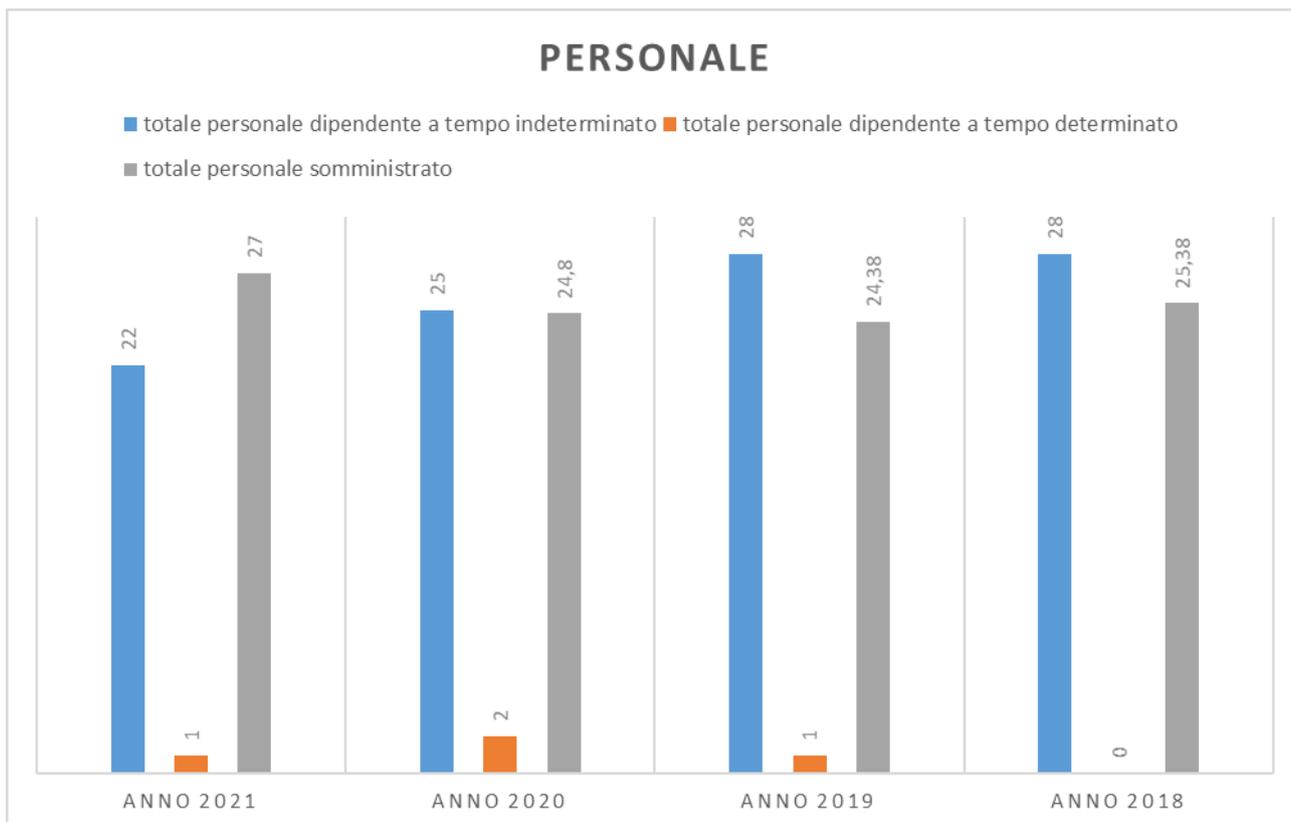
EVOLUZIONE 2018/2021

Personale dipendente a TEMPO INDETERMINATO al 31.12.	ANNO 2021	ANNO 2020	ANNO 2019	ANNO 2018
Personale socio-sanitario	19	22	25	25
personale amministrativo/Direzione	2	2	2	2
altro personale (Coord. CRA)/servizi tecnici	1	1	1	1
totale personale dipendente a tempo indeterminato	22	25	28	28

Personale dipendente a TEMPO DETERMINATO AL 31.12.	ANNO 2021	ANNO 2020	ANNO 2019	ANNO 2018
Personale socio-sanitario	0	0	0	0
personale amministrativo/Direzione	0	1	1	0
altro personale	0	0	0	0
personale in comando	1	1	0	1

totale personale dipendente a tempo determinato	1	2	1	0
--	----------	----------	----------	----------

Personale SOMMINISTRATO AL 31.12.	ANNO 2021	ANNO 2020	ANNO 2019	ANNO 2018
Personale socio-sanitario	24	21,25	22	23
personale amministrativo/Direzione	2	3	1,83	1,83
altro personale/servizi tecnici	1	0,55	0,55	0,55
totale personale somministrato	27	24,8	24,38	25,38



L'Amministratore Unico, con deliberazioni n. 3 e 8 rispettivamente del 23/03/2021 e 27/05/2021 ha approvato l'Aggiornamento della dotazione organica e definita la programmazione occupazionale 2021/2023, definendo l'assetto organico necessario all'organizzazione funzionale di ASP. La programmazione occupazionale, prevista a copertura di posti vacanti, è stata effettuata partendo dall'assetto dei servizi alla persona che ASP è chiamata a gestire come risultanti, in particolare, dai contratti di Servizio per i servizi accreditati, i quali definiscono livelli quali-quantitativi dei servizi e delle funzioni gestite. La delibera in oggetto prevede una programmazione occupazionale rispondente alla necessità di ASP.

In particolare i posti vacanti di personale "O.S.S." sono in parte diminuiti dalle assunzioni effettuate nel corso dell'anno 2021; altri dovranno trovare graduale copertura, nel compiuto rispetto degli equilibri di

bilancio e del corretto rapporto costi-benefici, nel corso dell'anno 2022 e 2023, ai sensi di quanto previsto dall'art. 18, comma 2-bis, ultimi due periodi, del D.L. n. 112/2008.

Di seguito si riporta l'ultima rimodulazione della dotazione organica e la programmazione occupazionale approvate con atti nr. 3 e 8 rispettivamente del 26 marzo e 27 maggio 2021, con le assunzioni effettuate nel corso dell'anno 2021.

Al 31 dicembre 2021 la dotazione organica è la seguente:

PROFILO	CATEGORIA	AREA	N. POSTI IN DOTAZIONE	TEMPO INDETERMINATO	TEMPO DETERMINATO/ comando	NOTE
Direttore	Dirigente	Direzione	1	0	0	VACANTE
Coordinatore Responsabile	D	Casa Residenza	1	1	0	
Istruttore direttivo	D	Servizio Amm.vo Unico	1	0	0	VACANTE
Istruttore amministrativo	C	Servizio Amm.vo Unico	4(*)	2	1	(*) N.1 esonerata dal servizio dal 3/1/2022 e n.2 somministrati
Infermieri	D	Casa Residenza	6	0	0	VACANTI
Fisioterapisti	D	Casa Residenza	2	0	0	A part time 18h VACANTI
Istruttore Responsabile Attività Assistenziali	C	Casa Residenza	2	2	0	
Istruttore Responsabile Attività Assistenziali	C	Centro Diurno	1	1	0	Part time a 18 ore
Istruttore Animatore	B	Casa Residenza	1	1	0	
Istruttore Animatore	C	Centro Diurno	1	0	0	VACANTE
Operatore Socio Sanitario	B	Centro Diurno	7	3		N.4 VACANTI
Operatore Socio Sanitario	B	Casa Residenza	28	13		N. 15 VACANTI
Addetto al Guardaroba	B	Casa Residenza	1			VACANTE
Addetto alla Manutenzione	B	Casa Residenza	1			VACANTE
TOTALE			57			

POSTI VACANTI al 31/12/2021:

PROFILO	CATEGORIA	AREA	N. POSTI IN DOTAZIONE	TOTALE VACANTI	VACANTI COPERTI CON SOMMINISTRATI
DIRETTORE	DIRIGENTE	DIREZIONE	1	1	0
Istruttore Direttivo Amm.vo	D	Servizio Amm.vo Unico	1	1	0
Istruttore Amm.vo	C	Servizio Amm.vo Unico	4	2	2
Infermieri	D	Casa Residenza	6	6	3
Operatore Socio Sanitario	B3	Casa Residenza/CD	35	19	18
Animatore	C	C.D.	1	1	1
Addetto alla Manutenzione	B1	Tutti i Servizi	1	1	1
Addetto al guardaroba	B	CRA	1	1	1
TOTALE				32	26

Con le rappresentanze dei lavoratori (RSU e OO.SS. provinciali) si è consolidato l'obiettivo di collegare le incentivazioni economiche al miglioramento qualitativo dei servizi, come momento essenziale per la compartecipazione all'azione istituzionale dell'ASP. Si è sottoscritto l'accordo decentrato di parte economica per l'attribuzione degli istituti ai lavoratori con riferimento al complesso delle attività e dei procedimenti.

Nella seconda parte dell'anno, corso dei mesi di maggio, settembre e novembre, in base ai precedenti accordi con le Organizzazioni Sindacali, si è provveduto ad effettuare i Concorsi per l'assunzione a tempo indeterminato rispettivamente di n. 3 RAA, 2 per i Servizi di CRA e 1 per il CD e di n. 4 unità di OSS, con l'intento di operare un significativo contenimento dell'utilizzo del personale somministrato e offrire stabilità e quindi qualità organizzativa ai Servizi

Di seguito le assunzioni (tabella 1) e le dimissioni (tabella 2) realizzate nel corso del 2021.

Tabella 1 - ASSUNZIONI

QUALIFICA	Cat.	Anno 2021
OPERATORE SOCIO SANITARIO	B3	4
ISTRUTTORE AMM.VO	C	1
RAA	C	3
INFERMIERE PROF.LE	D	4
TOTALE		11

Tabella 2 - DIMISSIONI

QUALIFICA	Cat.	Anno 2021
OPERATORI SOCIO ASSISTENZIALE	B3	2
INFERMIERE PROF.LE	D	6
ISTRUTTORE AMM.VO	B3	1
TOTALE		9

Dal confronto tra cessati e assunti, il saldo in positivo vede comunque la criticità del personale sanitario con profilo Infermiere Professionale. Va sottolineato infatti come nel corso degli ultimi due anni, ed in particolare nel corso della seconda parte dell'anno 2021, la richiesta sempre più crescente da parte di Ospedali e Territorio di personale sanitario ed infermieristico a seguito delle crescenti esigenze sanitarie che ha comportato le dimissioni di gran parte del personale infermieristico di ruolo e la conseguente difficoltà da parte di ASP nel reperimento di figure sostitutive. ASP, come molte altre Strutture del Territorio, ha dovuto ricorrere all'assunzione di personale in libera professione per assicurare la copertura dei turni infermieristici e le prestazioni sanitarie previste dal Contratto di servizio.

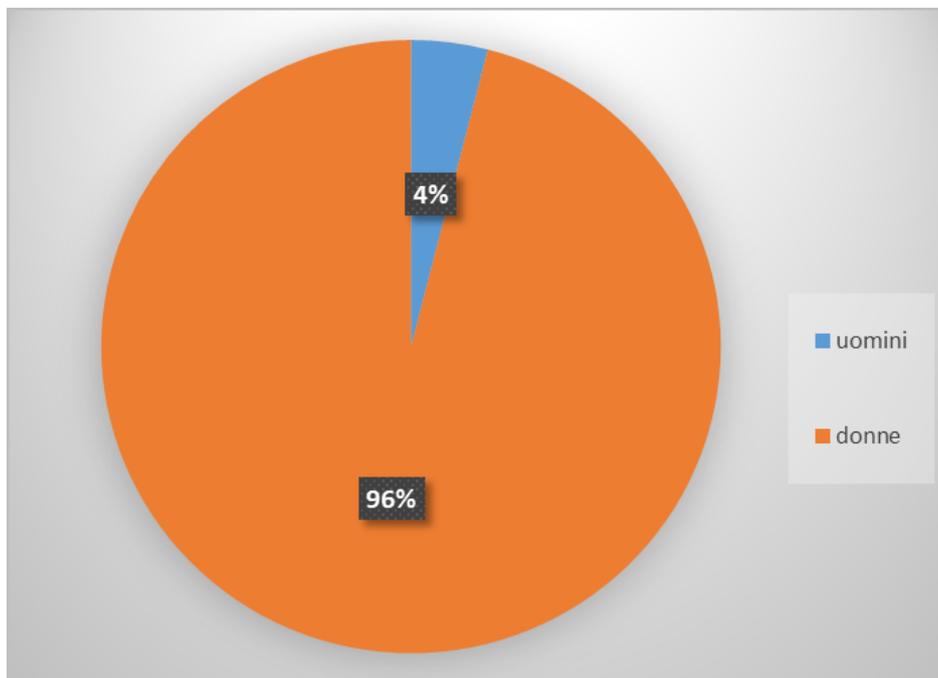
L'anno 2021, essendo quindi caratterizzato dal permanere della gestione in emergenza sanitaria da Covid-19, ha visto ASP impegnata a garantire lo svolgimento di corsi formativi di aggiornamento ed informativi organizzati dall'ASL e relativi alla gestione dell'emergenza.

Si è consolidata la procedura della consegna per ogni nuovo assunto del KIT di BENVENUTO, che prevede diverse fasi di inserimento del lavoratore nel contesto lavorativo e che ha lo scopo di responsabilizzare il lavoratore e renderlo parte attiva del processo produttivo e di miglioramento aziendale.

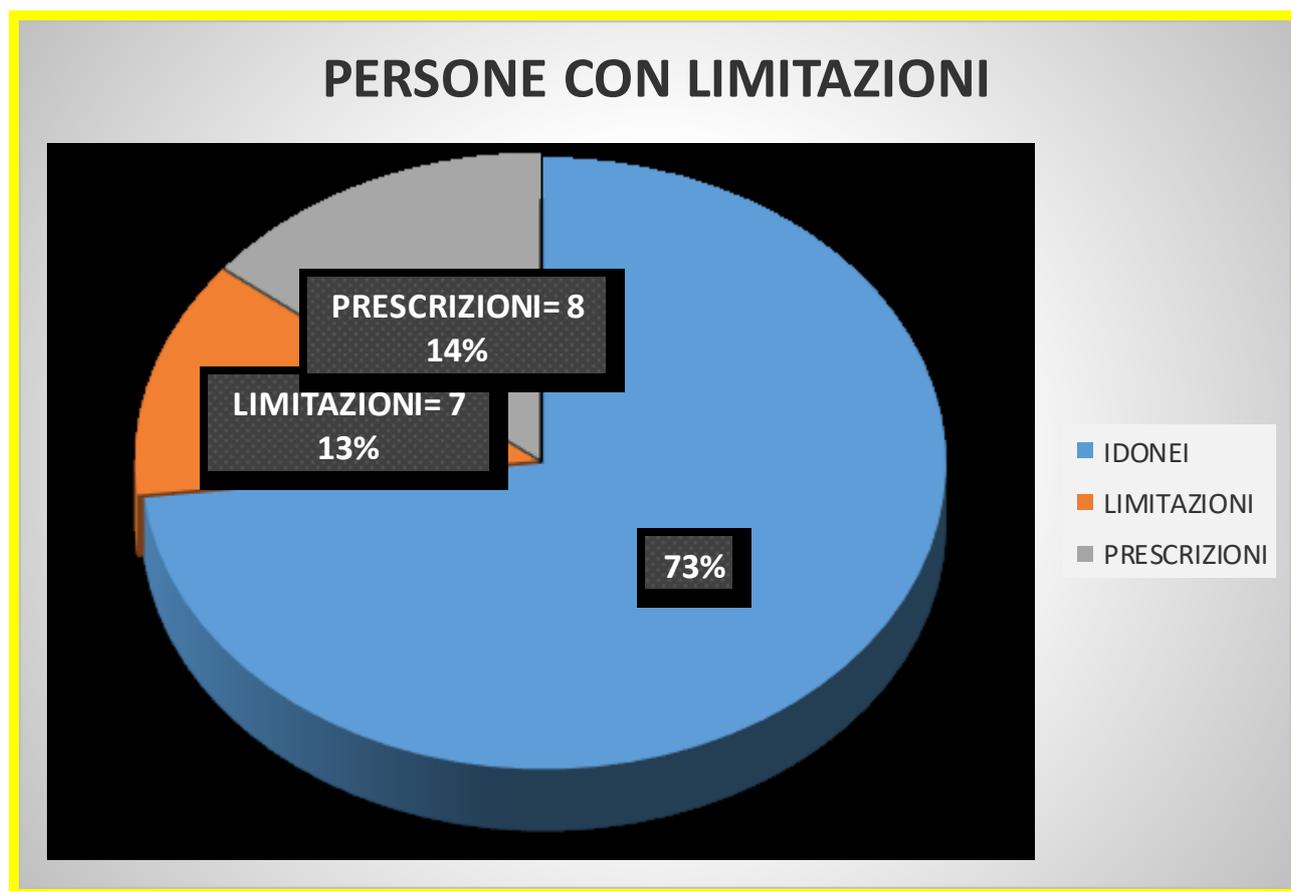
Come da accordo precedente con le OOSS, si è continuato a supportare i lavoratori nell'attuazione dei piani di lavoro e nelle modalità organizzative, proseguendo in momenti di confronto diretto e partecipativo con frequenza anche settimanale ("mini collettivi").

L'area socio-sanitaria ha assorbito al 31 dicembre 2021, l'88% del personale dipendente e con rapporto di lavoro somministrato. Il restante 12% del personale è invece assegnato ai servizi di supporto tecnico e amministrativo. Se si considera anche il dato dei lavoratori in libera professione, il personale socio sanitario ha visto 25 unità che a vario titolo si sono susseguite nel corso dell'anno.

Il personale dipendente è costituito per il 96,00% da donne e per il 4,00% da uomini.



Il personale con limitazioni funzionali è pari a n. 15 unità, di cui al 100% nell'area assistenziale



Nel corso degli ultimi anni si rileva come, la concomitanza di diversi elementi quali:

- le mobilità, i pensionamenti di personale;
- la difficoltà a reperire personale infermieristico;

- le prescrizioni limitative delle mansioni per parte del personale;
- carenza di personale di staff/amministrativo

hanno determinato un'incidenza rilevante di personale somministrato. Risulta non più procrastinabile l'assunzione di personale con funzioni strategiche quali i profili amministrativi e quelli del personale addetto all'assistenza, e l'individuazione di risposte adeguate al bisogno di personale sanitario.

Il tasso di assenza media annua è aumentato a fronte di un maggior numero di giorni di assenza a causa degli effetti della pandemia.

TASSI DI ASSENZA MEDIA ANNUA	2021	2020	2019	2018
Giorni	30,97	26,14	23,24	21,74

Per quanto attiene gli incarichi dirigenziali, va sottolineato, come già detto, che dal mese di luglio 2021 il ruolo di Direttore si è reso vacante a seguito di dimissioni e ciò ha comportato un rallentamento importante negli ambiti di programmazione ed organizzazione amministrativa, pur determinando una significativa minore spesa.

I SERVIZI

CASA RESIDENZA PER ANZIANI

La Casa Residenza Anziani rappresenta il Servizio in cui, in generale, il Covid ha particolarmente inciso in termini di risultato di esercizio, quindi sia sulle entrate che sui costi. Pertanto, si segnala una riduzione sulle entrate da rette e sul rimborso per personale infermieristico, oltre che una riduzione da FRNA derivati dalla riduzione degli ospiti.

Il maggiore impegno in termini di spesa è rappresentato dai conti relativi alle pulizie straordinarie, allo smaltimento di rifiuti speciali e soprattutto all'acquisto di DPI differenti per ogni specifica attività di assistenza e per i livelli di protezione derivanti dall'andamento dell'epidemia.

Nonostante le chiusure imposte dal Dipartimento di sanità dovute alla situazione epidemiologica del Covid-19, durante l'anno 2021 sono stati accolti nella Casa Residenza **n.27 nuovi anziani**;

Per ogni ospite è stato elaborato un piano di assistenza individuale redatto secondo i reali bisogni e le preferenze dell'utente e con il coinvolgimento continuo dei familiari.

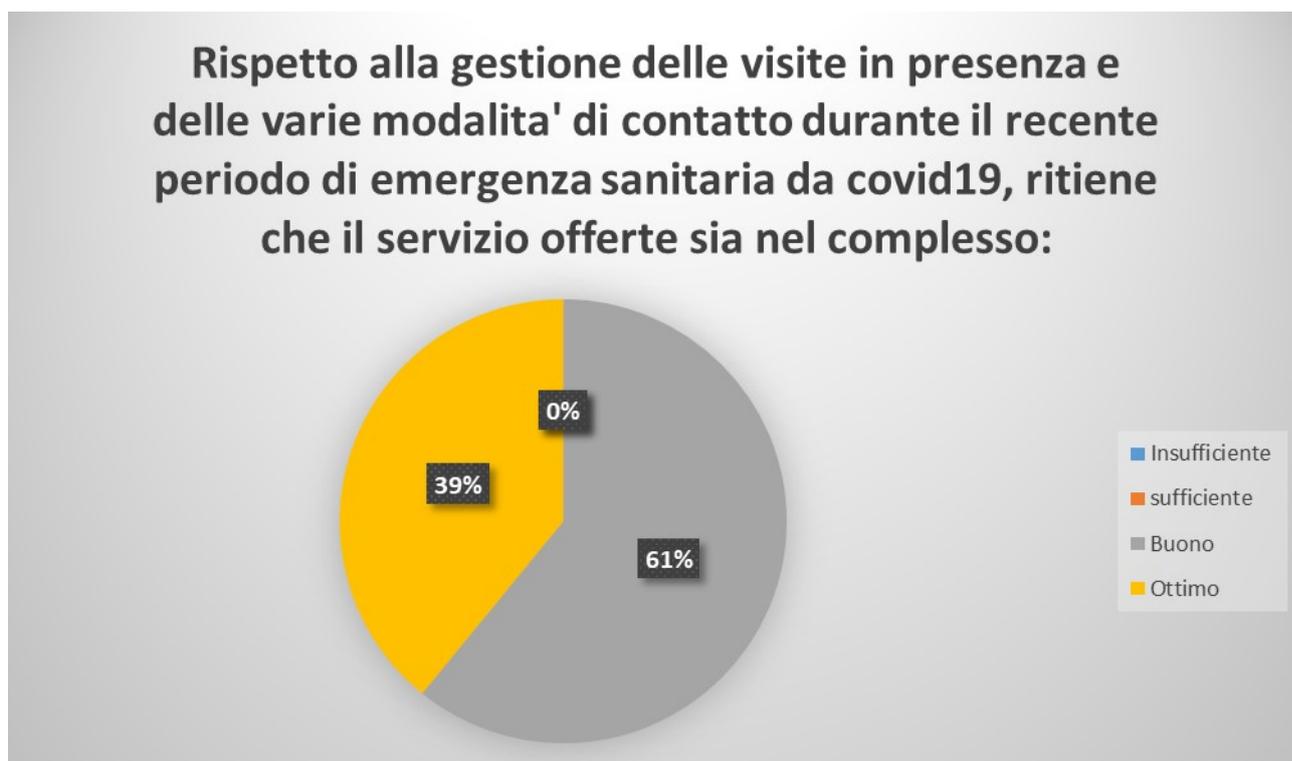
Per la Casa Residenza, nell'anno 2021 si è conseguita una occupazione media di **53,53 utenti** per **19.538 giornate**, sui sessantadue posti accreditati, per una media di posti letto occupati pari al **86,33%**. **La mancata copertura di posti si attesta al 13,67%**.

I decessi nel corso del 2021 sono stati 20, di cui 17 non configurabili come morti da COVID-19

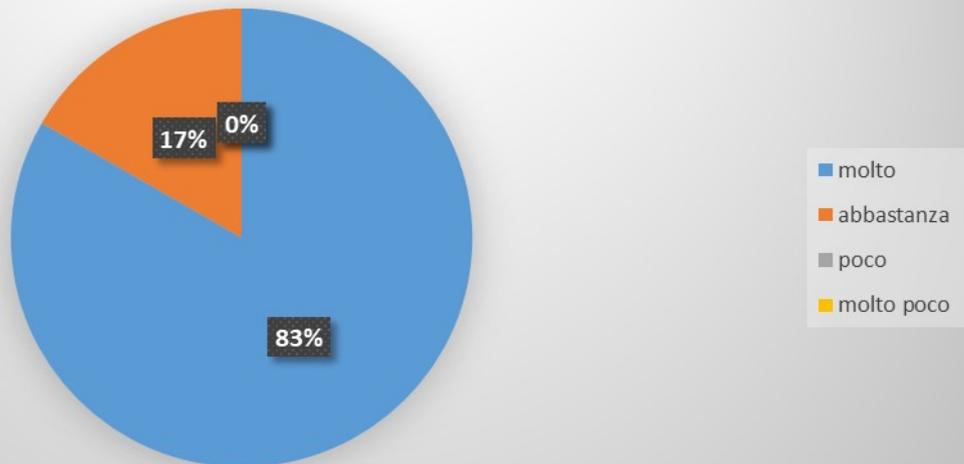
Nel corso del 2021 purtroppo non è stato possibile incontrare in presenza i familiari e/o i congiunti degli anziani, tuttavia è stato garantita una costante informazione ed aggiornamento sulle condizioni dei singoli anziani; in particolare durante i periodi di focolaio pandemico, è stato assicurato un contatto giornaliero personalizzato da parte del Coordinatore o delegato infermieristico, sono proseguite e sono state implementate le modalità di contatto attraverso video chiamate e "visite alla vetrata": nell'anno 2021 sono state effettuate ben 1441 visite (in presenza e dalla vetrata), 387 videochiamate e, da maggio, quando è stato concesso dall'ordinanza del Ministro della salute, ben 57 uscite degli ospiti per brevi rientri in famiglia .

Ad inizio 2022 è stato somministrato alle famiglie il **questionario di gradimento** con riferimento all'anno 2021.

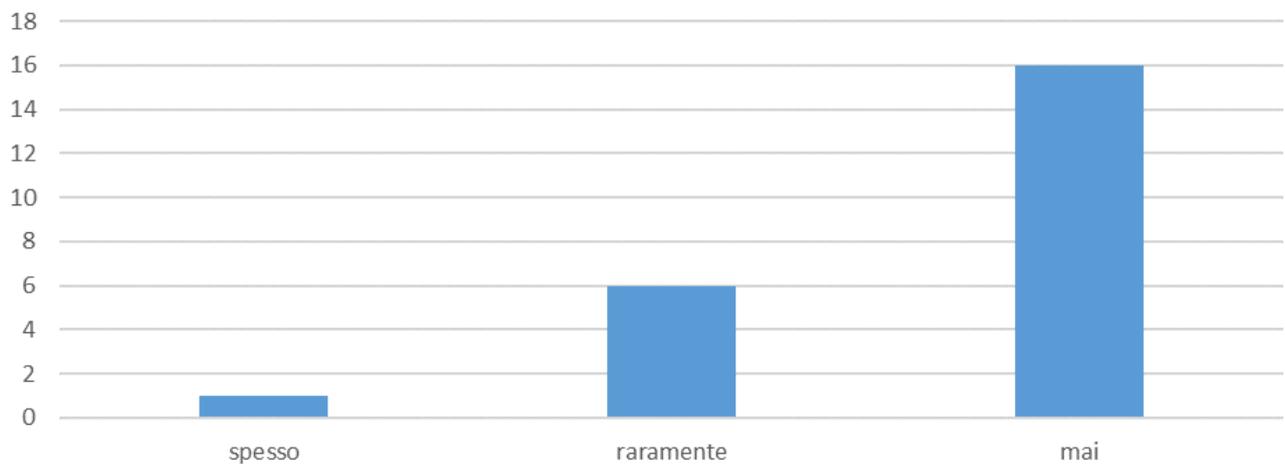
Una sintesi dei risultati:



COMPLESSIVAMENTE, QUANTO E' SODDISFATTO DI COME VIENE ASSISTITO IL SUO FAMILIARE?



LE E' MAI CAPITATO DI AVERE SEGNALATO AL SERVIZIO PROBLEMI O DISSERVIZI PARTICOLARI?



Unico ed importante incontro con i familiari degli anziani è stato in occasione della presentazione del progetto formativo *"The best practise in dementia care"*, in data 27 luglio, condotto in collaborazione con l'azienda sanitaria locale e l'Istituto Don Gnocchi di Milano. Lo studio, iniziato operativamente a settembre, ha visto coinvolti nel 2021 una ventina di Operatori: infermieri, fisioterapisti, operatori socio sanitari, raa, animatori.

Il programma formativo, che prevede almeno 8 incontri di 3 ore ciascuno per tutto il personale coinvolto nell'assistenza, si pone l'obiettivo cardine di migliorare qualità dell'assistenza e del benessere

dei residenti e di conseguenza migliorare le performance e il benessere degli operatori. La ricerca, iniziata nel 2021, continuerà ancora nel 2022, sino a che tutti gli operatori saranno formati e vedrà occasioni di incontro anche a livello dirigenziale e istituzionale.

Per quanto riguarda le eventuali segnalazioni o reclami, i questionari di gradimento somministrati, hanno dato un esito complessivo buono o molto buono, in particolare per l'aspetto della chiarezza, trasparenza, cordialità e gentilezza da parte del personale in generale. Unica criticità riscontrata è relativa alla gestione della lavanderia, ai cambi di stagione, all'arrivo degli indumenti degli anziani in tempo utile e con cadenza regolare.

Ad oggi si riscontra un solo caso in cui si manifesta una oggettiva e difficile relazione con il familiare di riferimento.

Si segnala come all'interno della CRA si sia proceduto a un progressivo e continuo ricovero di richiedenti con elevata esigenza sanitaria ed assistenziale, a fronte di un case mix con un alto numero di ospiti collocati in "C" che corrisponde ad anziani non particolarmente gravi e con moderata non autosufficienza.

CENTRO DIURNO PER ANZIANI

Il Centro Diurno, operativo dal 1° dicembre 2021, è riuscito a dare risposta nel corso del solo mese di dicembre a 16 famiglie.

Per ogni ospite è stato elaborato un piano di assistenza individuale redatto secondo i reali bisogni e le preferenze dell'utente e con il coinvolgimento dei familiari.

Per il centro diurno l'occupazione è stata di 16 posti su 20 per una presenza media giornaliera di 8,27 per un totale di 215 giornate di presenza.

Un solo mese di attività non consente una analisi compiuta di attività e di gestione.

SERVIZI AMMINISTRATIVI

La gestione dell'emergenza sanitaria ha sicuramente inciso in minor misura sui costi del servizio amministrativi servizi di core, comportando un aumento dei costi circoscritto quasi esclusivamente all'acquisto dei DPI.

Nondimeno, si segnala in questa sede come le dimissioni dell'organo di direzione ha comportato in bilancio una minore spesa, per sei mesi interi. In assenza, durante la seconda metà dell'anno, della direzione si segnala in questa sede l'importante lavoro svolto dalla Coordinatrice nominata vicaria e dal Servizio Amministrativo Unico nella gestione del personale, degli acquisti, dei servizi contabili. In particolare, stante la persistente presenza dell'epidemia da Covid, ha comportato un presidio

amministrativo importante sulla tempestiva adozione di protocolli, sull'approvvigionamento dei DPI e sulla sostituzione del personale, in particolare del personale sanitario e socio-sanitario.

Il personale dell'ufficio contabilità di Asp, nucleo specializzato in contabilità economico patrimoniale, è composto da n. 2 unità di personale Cat "C" entrambe somministrate. Nel 2021, nonostante il protrarsi dell'emergenza sanitaria e i relativi provvedimenti, l'ufficio ha garantito gli standard abituali nelle attività proprie del servizio.

Si riportano di seguito di DPI acquistati nel corso del 2021:

ARTICOLO	QUANTITA'	COSTO
CAMICI VISITATORI TNT 25 GR	4000	€ 3.292,00
VISIERE/OCCHIALI	100	€ 309,00
CALZARI	4000	€ 422,00
MASCHERINE FP2	2000	€ 1.750,98
TUTE PROTETTIVE CAT III	3000	€ 20.737,00
GUANTI VINILE	880	€ 4164,00
GUANTI NITRILE	1850	€ 14.632,00

Investimenti:

Dal punto di vista strutturale e nello specifico degli interventi di riqualificazione del patrimonio mobiliare, va sottolineato lo sforzo profuso nell'acquisto di ben 22 letti articolati elettrici nuovi in sostituzione di altrettanti ormai datati e non più rispondenti alle esigenze ergonomiche di anziani e operatori. Questo investimento ha consentito di alleggerire il carico manuale sugli operatori e contenere quanto più possibile il verificarsi di situazioni anche temporanee di limitazioni.

In sintesi gli investimenti più consistenti sono:

- **Nr. 22 Letti Elettrici per Ospiti Casa Residenza Anziani per l'importo di € 38.620,00**
- **Nr. 11 Porte Tagliafuoco per la Casa Residenza Anziani per l'importo di € 18.285,73**

Manutenzioni

Si segnala come non sia stato possibile procedere a realizzare interventi manutentivi della struttura CRA e delle aree esterne se non limitatamente a quelli ordinari e finalizzati alla loro piena funzionalità.

Si sono assicurate le manutenzioni degli impianti e gli interventi collegati alla prevenzione dei rischi

CONSIDERAZIONI FINALI ECONOMICHE

Rispetto al bilancio di previsione 2021, si è registrato:

+ uno scostamento negativo sul Valore della produzione di circa 126.000,00 euro determinato principalmente dai seguenti fattori:

- ✓ minore entrate da rette anche determinate dalla mancata ripresa dell'attività del Centro Diurno quasi per l'intero 2021;
- ✓ minore trasferimenti FRNA

Per effetto della DGR n. 1747 del 02.11.2021, che ha approvato il riparto alle ASP dei contributi alle stesse riconosciuti con L.R. Emilia Romagna n. 11/2021, introducendo misure parzialmente compensative rispetto all'IRAP, sono state assegnate al nostro ente € 29.363,26, non trasferito ad ASP e pertanto ricompreso nei trasferimenti degli enti soci, che vedono così il **trasferimento effettivo per la gestione dei servizi ASP ammontante a € 489.566,70**

+ uno scostamento positivo sul Costo della produzione di circa 280.000,00 (a fronte di una spesa relativa all'acquisto di beni e servizi relativi all'emergenza sanitaria di fatto confermata (DPI, misure di prevenzione e protezione, pulizia e disinfezione, ecc) in particolar modo derivanti :

- ✓ spese per acquisto di servizi (utenze, trasporti, pasti, manutenzioni, ecc);
- ✓ spese di personale dipendente;

Per effetto di tutti i fattori sopra considerati, sia negativi, sia positivi/compensativi, il risultato finale di esercizio registra un abbattimento del trasferimento previsto in capo agli Enti Soci di € 165.000,00 rispetto alla previsione.

PROSPETTIVE

Già dai primi di marzo 2020 ASP è stata fortemente coinvolta nella gestione dell'emergenza sanitaria da Covid-19. L'importante focolaio iniziato a dicembre 2020 e terminato a marzo 2021 che ha coinvolto 46 anziani e 17 operatori ed il successivo importante focolaio iniziato a gennaio 2022 ha messo in evidenza la difficoltà a gestire condizioni sanitarie complesse in una struttura strutturalmente rigida e non adeguata a riconvertirsi in un ambiente a medio/alta intensità sanitaria. In più la difficoltà nel garantire una équipe infermieristica adeguata, sia in termini quantitativi che qualitativi, ha generato continue difficoltà ad assicurare le prestazioni previste da accreditamento e da contratto di servizio.

Durante la pandemia hanno mostrato limiti altri setting assistenziali, ben più strutturati a gestire situazione di criticità, laddove la pratica del distanziamento e dell'isolamento ha contribuito a minare alle fondamenta la relazione assistenziale, personale e di cura, che è alla base della vita quotidiana nelle CRA che si sostanzia nel "prendersi cura" a 360 gradi della persona anziana. La gestione dell'emergenza per un periodo così lungo, ha comportato soprattutto nel 2021 uno sforzo

organizzativo importante, in quanto si alternavamo momenti di chiusura determinate dal riacutizzarsi di positività, alle riaperture (soprattutto collegate alle visite dei familiari ed alle uscite).

Tutto questo ha comportato e comporta un costo gestionale ed economico, oltre che emotivo, importante.

Preme infatti evidenziare, ad esempio, che a fronte del mantenimento di uno stato di emergenza per il rispetto dei protocolli in essere ed in particolare per il costante e inalterato approvvigionamento, in quantità e qualità, dei dispositivi di protezione individuale e di altri prodotti e dispositivi necessari per la prevenzione e controllo della trasmissione del virus SARS-CoV-2, il rimborso di tali oneri è stato rivisto al ribasso con un importante contenimento (da 7 euro/die a 3 euro/die).

La vaccinazione fino alla terza dose ha consentito di rendere i casi di positività meno gravi (per la maggioranza addirittura asintomatici), consentendo un contenimento sensibile dei decessi, come sopra evidenziato.

Anche per l'anno 2022 lo stato di emergenza si è protratto fino al 31 marzo 2022, ma per le strutture socio-sanitarie si mantengono in essere fino al prossimo 31 dicembre 2022, seppur molto alleggerite, condizioni di sicurezza finalizzate a contenere i rischi di contagio.

In conclusione, se ASP viene identificata come lo strumento pubblico per la gestione dei servizi, non necessariamente solo socio-sanitari, lo strumento istituzionale in grado di garantire maggiore adeguatezza gestionale, sostenibilità, qualità ed integrazione dei servizi, oltre che un know-how.

Tale processo, ancora molto attuale, risponde alla divisione dei ruoli istituzionali che vede in capo all'Unione il ruolo di programmazione/pianificazione e committenza e in capo ad ASP il ruolo di gestione e produzione dei servizi socio-sanitari.

L'evoluzione della gestione porta a candidare ASP come soggetto gestore di ulteriori servizi che fanno riferimento alla mission storica dell'azienda (utenza non autosufficiente) ma anche di servizi rivolti ad altri target di utenza, oltre a i progetti di sviluppo e innovazione in ambito socio-assistenziale e socio-sanitaria.

Il processo evolutivo dei servizi si accompagna alla necessità di garantire professionalità e competenze, anche mediante sinergie e collaborazioni con le istituzioni locali, valorizzando le risorse umane producendo razionalizzazione ed efficientamento dei fattori di produzione in un contesto di sostenibilità tecnica ed economica.

In conclusione, le direttrici sulle quali investire in termini di progettualità:

L'ORGANIZZAZIONE, LE PERSONE, IL CLIMA

SVILUPPO ORGANIZZATIVO E GESTIONALE

- Consolidamento della struttura organizzativa di ASP;
- Definizione di un nuovo modello gestionale/organizzativo;
- Revisione e sviluppo di competenze interne;
- Analisi del fabbisogno di risorse specialistiche esterne;
- Ripensamento della modalità di ricollocazione di personale con limitazioni
- Consolidamento di un clima positivo all'interno del contesto ASP e rafforzamento del senso di appartenenza; consapevolezza del ruolo pubblico; comunicazione interna ed esterna l'organizzazione

GESTIONE, QUALITA', SOSTENIBILITA'

- Sostenibilità aziendale adeguata, congrua e coerente;
- Revisione dei posti accreditati con ampliamento dei numeri;
- Individuazione di soluzioni di sistema per il reclutamento di personale infermieristico, revisione rimborsi oneri a rilievo sanitario; adeguamento remunerazione servizi;
- Inserimento figura psicologo di supporto emotivo relazionale utenti e famigliari
- Inserimento supervisione a supporto e prevenzione del burnout degli operatori
- Applicazione della sperimentazione "*Dementia Care*"
- Adeguamenti strutturali ed interventi di manutenzione anche straordinaria, che consentano lo sviluppo del servizio CRA;
- Condivisione di modalità operative nelle attività di recupero crediti che favoriscano la prevenzione dei fenomeni di morosità;

LA SUSSIDIARIETA' E LE COLLABORAZIONI

Asp, TERRITORIO, COMUNITA'

- Consolidare il posizionamento di ASP in ottica di rete;
- collaborazione e integrazione con le altre ASP provinciali, il Welfare locale, le Istituzioni e gli enti del Terzo settore
- centralità della identità pubblica
- l'appartenenza alla Comunità territoriale

I SERVIZI ALLA PERSONA TRA SVILUPPO E INNOVAZIONE

Passato, presente, futuro

- Consolidamento e qualificazione dei servizi di ASP Delia Repetto
- Sviluppo dell'offerta di servizi in gestione ASP

F.to L'AMMINISTRATORE UNICO
(Prof. Giuseppe Masellis)

Atto digitalmente firmato secondo le vigenti norme