



azienda pubblica per i servizi alla persona

Via Circondaria Nord, 39  
41013 Castelfranco Emilia (MO)

ALLEGATO A)

# Piano Programmatico

## 2022 - 2024

## Indice

1. PRESENTAZIONE	Pag. 3
2. STRATEGIE AZIENDALI E LINEE GUIDA	Pag. 3
A. Caratteristiche e requisiti delle prestazioni da erogare	Pag. 7
A.1) caratteristiche e requisiti dei servizi residenziali	Pag. 7
A.2) caratteristiche dei servizi semiresidenziali	Pag. 8
B. Risorse economiche per la realizzazione degli obiettivi	Pag. 10
B.1) Bilancio annuale di Previsione 2022	Pag. 11
B.2) Bilancio pluriennale di previsione (triennio 2022/2024)	Pag. 13
C. Priorità di intervento, anche attraverso l'individuazione di appositi progetti	Pag. 16
D. Modalità di attuazione dei servizi erogati e modalità di coordinamento con gli altri enti del territorio	Pag. 18
E. Risorse umane	Pag. 21
F. Indicatori e parametri per la verifica	Pag. 26
G. Investimenti e valorizzazione del Patrimonio	Pag. 29

## 1. PRESENTAZIONE:

Ritorno alla normalità. Oggi dobbiamo ricominciare a progettare, a riorganizzare i servizi in una ottica non più e non solo legata alla emergenza sanitaria ma orientata alla ripresa delle attività, alle relazioni per come le conosciamo.

Partiamo da dove ci siamo lasciati oltre due anni or sono partendo dall'analisi degli elementi di criticità che la pandemia ha messo in evidenza ma anche rafforzando gli elementi di forza emersi. Centrale nella programmazione pluriennale 2022/2024 sarà puntare sui servizi che sono il nostro core business e sulle persone che questi servizi rendono possibili e qualitativamente elevati. La qualità delle prestazioni erogate, la relazione e l'umanizzazione dei rapporti dovrà essere la nostra positiva ossessione.

La mission di ASP è garantire il buon funzionamento e la qualità dei servizi offerti con l'obiettivo finale di assicurare il benessere della persona, creare valore per la cittadinanza attraverso la qualificazione e l'innovazione dei servizi e perseguire l'efficienza di gestione.

L'emergenza Covid-19 ha dimostrato con chiarezza la grave carenza di risorse infermieristiche assegnate alle CRA che ci ha portato nel corso di questi anni a non avere le figure necessarie alla gestione delle strutture, sia in termini quantitativi che qualitativi. Tale situazione, sicuramente aggravata dall'emergenza covid, è evidentemente legata ad una carenza a livello nazionale di infermieri, per cui non è ipotizzabile che si possa tornare alle condizioni pre-emergenza sanitaria nel breve e medio periodo.

Le condizioni in cui gli operatori, in particolare delle strutture, sono chiamati a lavorare sono difficili e l'elevato turn over delle figure socio-sanitarie non consente un investimento che regga nel tempo e che assicuri la sostenibilità gestionale, organizzativa ed economica. Per questo motivo abbiamo bisogno di investire nella professionalizzazione, nello sviluppo e valorizzazione delle competenze che siano adeguate a gestire l'attuale e futuro assetto dei servizi.

Non è un obiettivo raggiungibile se non attraverso una programmazione che coinvolga soggetti diversi, partendo dalle istituzioni che operano a diversi livelli. Asp è chiamata a fare la sua parte e dare il suo contributo per le competenze ed il know how acquisito e necessario in questa sfida.

## 2. STRATEGIE AZIENDALI E LINEE GUIDA

L'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona "Delia Repetto" avente sede in Castelfranco Emilia (MO) ha come finalità 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 generali definiti dalla propria Assemblea dei Soci.

**Asp Delia Repetto garantisce una offerta di servizi strutturata in un solo ambito di intervento: servizi sottoposti ad accreditamento e rivolti alla popolazione anziana e nello specifico Casa Residenza e centro Diurno.**

**Essere gestori di una sola area di intervento e con pochi servizi comporta una sostanziale incapacità ad assorbire in modo adeguato e sostenibile i costi di gestione e di struttura. Ampliare la rete dei servizi a gestione pubblica ASP dovrà essere una riflessione da avviare con le Istituzioni Locali, così come attivare collaborazioni e Service per acquisire competenze in grado di reggere le sempre più complesse attività ed interventi di natura amministrativa.**

L'ASP ispira ed orienta la propria attività nel rispetto delle norme regionali in materia, degli indirizzi contenuti nei Piani di Zona e secondo le modalità indicate dalla propria Assemblea dei Soci, adottando un sistema di gestione che si pone i seguenti obiettivi:

- a) rispetto della dignità della persona e garanzia di riservatezza;
- b) adeguatezza, flessibilità e personalizzazione degli interventi.

L'ASP raggiunge i propri obiettivi di gestione:

- + privilegiando e promuovendo l'orientamento delle proprie azioni e dei propri operatori al servizio della comunità di riferimento ed alla collaborazione con tutte le Istituzioni pubbliche coinvolte per configurare le rispettive finalità quali risorsa al servizio dei propri utenti;
- + definendo piani, programmi e progetti di lavoro relativi a tutte le aree professionali chiamate ad intervenire nella gestione dei servizi affidati;
- + applicando strumenti e metodologie che consentano di documentare l'evoluzione del bisogno di ogni singolo e di tutta la comunità che usufruisce dei servizi affidati, al fine di progettare interventi e nuove condizioni di vita quale risposta ai nuovi bisogni;
- + aggregando gli apporti delle diverse aree professionali attraverso l'adozione di strutture e modalità organizzative a tale fine progettate, per soddisfare con flessibilità e tempestività i bisogni degli utenti e raggiungere i livelli qualitativi previsti;
- + organizzando la presenza delle diverse aree professionali previste nell'arco temporale giornaliero, settimanale e periodico con il fine di soddisfare la continuità dell'azione nei confronti degli utenti e dei loro bisogni;
- + curando le modalità con cui si svolge il rapporto con i parenti degli utenti, favorendo l'instaurarsi di relazioni basate sulla piena fiducia reciproca;
- + verificando le necessità di sviluppo ed adeguamento delle diverse aree professionali previste, coordinando fra loro le attività di formazione ed aggiornamento continuo e permanente delle professionalità attraverso l'integrazione dei momenti formativi del personale con l'intervento di specialisti esterni;
- + individuando i punti di riferimento aziendali preposti ad attuare le azioni correttive suggerite o richieste dai Comuni o dagli organismi/istituzioni a cui partecipano anche rappresentanti degli utenti, preposti al controllo dei livelli di qualità della gestione dell'Azienda, attuando gli adeguamenti che si ritenessero necessari per fronteggiare nuove esigenze di servizio;
- + promuovendo il coinvolgimento delle istituzioni locali, degli enti del terzo settore e dei volontari singoli, quali risorse che concorrono al raggiungimento degli obiettivi generali di servizio e di assistenza che l'Azienda si prefigge;

- ✚ garantendo il corretto e puntuale funzionamento del sistema contabile e del sistema di rilevazione e rendicontazione dei costi di gestione con il fine di garantire il governo del sistema economico, finanziario e fiscale dell'Azienda e con il fine di consentire l'imputazione dei costi e dei ricavi secondo quanto indicato in merito dall'Assemblea dei Soci;
- ✚ garantendo il corretto e puntuale funzionamento del sistema di gestione del patrimonio dell'Azienda, secondo quanto indicato in merito dall'Assemblea dei Soci;
- ✚ favorendo l'apporto ed il coinvolgimento delle rappresentanze collettive nel sistema delle relazioni sindacali.

Nella definizione del presente Piano Programmatico si intende garantire il perseguimento degli obiettivi strategici aziendali e le finalità indicate dallo Statuto, consolidando i servizi esistenti e promuovendo azioni tese a sviluppare l'ASP proponendosi come soggetto gestore di altri servizi anche rivolti a diversi target di utenza.

Gli obiettivi strategici aziendali sono stati presentati nelle Assemblee dei Soci in data 04 aprile 2022 e 09 giugno 2022 e che si intendono qui integralmente richiamati.

Nello specifico, tali obiettivi seguono le seguenti direttrici:

#### ✚ **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

Il 2022, con il permanere fino al mese di dicembre di una gestione ancora fortemente condizionata dalla pandemia da Covid-19, presenta, a fronte di una previsione dei ricavi che nel secondo semestre si stabilizza al periodo pre-emergenza sanitaria, una previsione di spesa ancora collegata alla pandemia per tutto l'anno 2022, sebbene contenuta rispetto alle annualità 2020 e 2021.

I servizi gestiti da ASP sono la Casa Residenza per Anziani sita in Castelfranco Emilia ed il Centro Diurno per anziani sito in Piumazzo. Sono entrambi servizi socio-sanitari soggetti ad accreditamento, le cui caratteristiche devono rispondere ai dettami normativi della disciplina regionale e destinati alla popolazione anziana del Distretto di Castelfranco Emilia (MO).

Per questi servizi ASP formula la programmazione triennale tenendo conto dei contenuti del Piano di zona distrettuale e dei contenuti dei contratti di servizio vigenti.

#### A.1) CARATTERISTICHE E REQUISITI DEI SERVIZI RESIDENZIALI

La Casa Residenza per anziani (di seguito CRA) è una struttura socio-sanitaria residenziale destinata ad accogliere, temporaneamente o permanentemente, anziani non autosufficienti portatori di patologie invalidanti, i quali, pur non necessitando di specifiche prestazioni ospedaliere, non possono rimanere nella propria abitazione. Offre assistenza socio-sanitaria, con l'obiettivo di prevenire ulteriori perdite di autonomia e mantenere le capacità fisiche, psichiche, affettive e relazionali della persona ospitata operando in stretta collaborazione con la famiglia. E'accreditata per n. 62 posti letto.

Nello specifico la CRA persegue le seguenti finalità:

- ✚ garantire residenza e assistenza;
- ✚ promuovere e tutelare lo stato di benessere psicofisico;
- ✚ offrire occasioni di vita comunitaria e disponibilità di servizi per l'aiuto nelle attività quotidiane;
- ✚ offrire stimoli e possibilità di attività occupazionali e ricreativo-culturali, di mantenimento delle capacità residue e riattivazione cognitiva e fisica;
- ✚ garantire assistenza medica, infermieristica e trattamenti riabilitativi per il miglioramento e/o mantenimento dello stato di salute e di benessere dell'anziano ospitato.

Tale servizio è rivolto ad un'utenza identificabile con anziani non autosufficienti di grado medio o elevato con bisogni assistenziali di diversa intensità (disturbi comportamentali, elevati bisogni sanitari correlati ad elevati bisogni assistenziali, disabilità severe e moderate). Il servizio adatta il proprio assetto e funzionamento sulle dinamiche della domanda degli ospiti.

L'organizzazione garantisce la massima flessibilità e personalizzazione nei programmi d'accoglienza infatti, è possibile frequentare il Centro per tutta la settimana o solo per uno o più giorni alla settimana, con la possibilità di consumare i pasti previsti (colazione, pranzo e cena). Per una migliore chiarificazione del servizio offerto si rimanda alla Carta dei Servizi, consegnata nel colloquio di pre-ingresso

Vengono pertanto garantite:

- ✚ Assistenza tutelare di base diurna e notturna;
- ✚ Assistenza sanitaria, medica di base e specialistica, infermieristica, riabilitativa, farmaceutica h12;

- ✚ Servizio di trasporto presso presidi sanitari;
- ✚ Attività di animazione e di socializzazione;
- ✚ Servizio alberghiero, comprensivo di ristorazione, lavanderia-guardaroba e pulizia degli ambienti in appalto a Imprese esterne

L'ammissione alla CRA è di competenza dell'Ufficio di Piano distrettuale, previa valutazione da parte dell'Unità di Valutazione Multidimensionale (UVM) incaricato alla definizione del progetto di vita e di cura il quale include, tra le altre, la tipologia di ingresso. La CRA, una volta ricevuta la comunicazione da parte dell'Ufficio di Piano dell'ammissione dell'ospite, attiva l'ingresso secondo le modalità ed i tempi previsti dalla Carta dei Servizi, consegnata nel colloquio di preingresso, e dagli appositi protocolli.

## A.2) CARATTERISTICHE E REQUISITI DEI SERVIZI SEMIRESIDENZIALI

Il Centro Diurno per anziani "La Clessidra" (di seguito CDA), riaperto in località Piumazzo nel mese di dicembre 2021, fornisce assistenza qualificata ad anziani non autosufficienti per soddisfare i bisogni primari e psico relazionali degli utenti.

Il CDA è una struttura socio – sanitaria semiresidenziale che accoglie anziani con un diverso grado di non autosufficienza (moderato e/o severo) e persone con demenza con gravi disturbi comportamentali. Trattasi di un punto di accoglienza privilegiato per la gestione dei disturbi comportamentali con una capacità ricettiva totale di 20 posti.

Nello specifico il CDA persegue le seguenti finalità:

- ✚ sostenere l'anziano e la sua famiglia per consentirne la permanenza nel proprio contesto di vita anche con modalità di fruizioni flessibili e personalizzate;
- ✚ potenziare, mantenere e/o compensare abilità e competenze relative alla sfera dell'autonomia, dell'identità, dell'orientamento spazio-temporale, della relazione interpersonale e della socializzazione;
- ✚ garantire l'assistenza socio-sanitaria;
- ✚ assistere gli ospiti nell'espletamento delle normali attività e funzioni quotidiane;
- ✚ promuovere e tutelare lo stato di benessere psicofisico;
- ✚ offrire occasioni di vita comunitaria, stimoli e possibilità di attività occupazionali e ricreativo-culturali, aggregative, di mantenimento delle capacità residue, di mobilitazione e riattivazione cognitiva e fisica;
- ✚ garantire assistenza infermieristica e trattamenti riabilitativi per il miglioramento e/o mantenimento dello stato di salute e di benessere dell'ospite.

L'organizzazione garantisce la massima flessibilità e personalizzazione nei programmi d'accoglienza. Infatti, è possibile accedere al Centro per tutta la settimana o solo per uno o più giorni alla settimana, con la possibilità di frequenza a giornata intera con pranzo e cena, giornata intera senza cena, frequenza part time a metà giornata con pasto o metà giornata senza pasto. Per

una migliore chiarificazione del servizio offerto si rimanda alla Carta dei Servizi, consegnata nel colloquio di pre-ingresso.

Vengono pertanto garantite:

- ✚ Servizio alberghiero comprensivo di vitto, lavanderia e guardaroba della biancheria in utilizzo al CDA, pulizia dei locali;
- ✚ Servizio socio-assistenziale comprensivo di attività di aiuto all'ospite nella vita quotidiana, quali ad esempio l'assistenza tutelare, la deambulazione, attività di mobilitazione, di stimolazione e mantenimento delle capacità psicofisiche residue, la somministrazione dei pasti con aiuto se necessario;
- ✚ Assistenza infermieristica;
- ✚ Attività ricreative e di animazione;
- ✚ Trasporto domicilio-Centro (su richiesta);

L'accesso al CDA è vagliato in sede di UVM (Unità di Valutazione Multidimensionale) che delinea il Progetto di vita e di cura nel quale sono definite le necessità di eventuali interventi infermieristici e riabilitativi oltre che il tempo di permanenza presso il Centro e le modalità di frequenza.

---

## *B. Risorse economiche per la realizzazione degli obiettivi*

---

L'annualità 2022 prevede per il primo semestre ancora maggiori costi derivanti dall'emergenza sanitaria solo in parte compensate da maggiori ricavi, e per il secondo semestre il mantenimento di alcuni maggiori costi per l'applicazione continuativa di misure di contrasto ai contagi come da disposizioni vigenti a fronte di una sospensione di trasferimenti aggiuntivi previsti per il Covid-19 (copertura posti vuoti, DPI, etc.).

Infatti, a partire dall'annualità 2022 si è cercato di proiettare una relativa "rinormalizzazione" dei servizi, considerando la fine dello stato di emergenza al 31 marzo 2022 e la gestione ancora in parte legata all'emergenza fino al 30 giugno 2022 con strascichi a tutto il 31 dicembre 2022.

Il Conto Economico Preventivo 2022 è quindi stato predisposto sulla base del bilancio preventivo 2021 e del consuntivo 2021, rivisto alla luce delle nuove prospettive post emergenza.

Un anno "ponte" tra la situazione di totale emergenza e il tentativo di riavvicinarsi alla situazione pre-Covid.

Gli elementi principali che caratterizzano in modo significativo il Bilancio di previsione 2022 ed il triennale sono:

1. le conseguenze dell'emergenza sanitaria hanno in questi anni portato la CRA ad una minore copertura dei posti. Sul triennale la previsione è costruita proiettando sul nuovo Contratto di Servizio che dovrà essere sottoscritto entro la fine del 2022, un ampliamento di posti (per un totale di 64) eventualmente anche in regime privatistico. Il 2022 rimane altresì contrassegnato, nella sostanziale difficoltà nella copertura dei posti accreditati nella Casa Residenza, dalla difficoltà nel reperire le figure sanitarie infermieristiche necessarie a consentire la piena occupazione dei posti e quindi il regolare rispetto dei requisiti previsti da accreditamento e contratto di servizio. Fino al 31 dicembre i posti comunque occupabili rimangono 60 in quanto sono riservati per eventuali isolamenti n. 2 posti letto. Ciò detto si prevede un tasso di copertura dei posti di CRA con una media che si possa attestare tra il 90% e 93%. Per quanto attiene al CDA, di recente avvio nella nuova sede il bilancio è considerato il recente riavvio dal mese di dicembre 2021, la piena occupazione potrà avvenire nel corso del secondo semestre 2022.
2. il notevolissimo aumento del costo delle utenze, per riscaldamento e energia elettrica registrato tra fine 2021 e inizio 2022, e proiettato in base a valutazioni effettuate anche con i relativi fornitori; sul punto si è valutato di intervenire sull'impianto termico al fine di efficientare il consumo di gas per riscaldamento, prevedendo un risparmio di circa il 20% nel consumo.
3. il rimborso Irap stabilito dalla Regione con la Legge Regionale n. 11 del 29 luglio 2021 "Disposizioni per la valorizzazione delle forme pubbliche di gestione dei servizi sociali e socio-sanitari" e puntualizzato sul 2021 dalla DGR 1747 del 2 novembre 2021 che porta ad una maggiore entrata di 29.363 euro anche per le annualità 2022 e 2023;
4. i maggiori costi del personale dovuto a ricollocazioni di personale con limitazioni e/o prescrizioni;

5. i maggiori costi per l'acquisto di DPI (dispositivi di protezione individuale) e altre spese come gel disinfettanti, sanificazioni, rifiuti speciali ecc.. rimborsati solo in parte dall'Azienda U.S.L. e solo per la residua durata dello stato di emergenza, ma che sono di fatto utilizzati per tutta l'annualità 2022 anche se in riduzione rispetto alle annualità precedenti;

Nel piano triennale occorre dare da un lato continuità e dall'altro nuovo impulso ad azioni mirate a contenere il rischio di morosità. Il tema del recupero dei crediti dovrà essere centrale nella gestione del bilancio ASP anche agendo, in collaborazione con la Committenza ed il Servizio Sociale Territoriale, a monte con interventi miranti a prevenirne il verificarsi. Il fenomeno delle rette non pagate in tutto o in parte non solo è un problema di etica sociale, ma rende difficilmente sostenibile la gestione sul piano organizzativo ed economico anche per la necessità di intervenire con successive azioni legali.

Sul triennale deve essere valutata anche l'opportunità di allargare le attuali coperture assicurative ritenute in parte non adeguate.

### B.1) BILANCIO ANNUALE DI PREVISIONE 2022

Descrizione	Previsione ANNO 2022
<b>A) Valore della produzione</b>	<b>2.960.804,00</b>
<b>1) Ricavi da attività per servizi alla persona</b>	<b>2.233.107,00</b>
a) rette	1.171.091,00
b) oneri a rilievo sanitario	1.045.897,00
c) concorsi rimborsi e recuperi da attività per servizi alla persona	0,00
d) altri ricavi	16.119,00
<b>2) Costi Capitalizzati</b>	<b>63.897,00</b>
a) incrementi di imm. per lavori inter.	
b) quota per utilizzo contributi in conto capitale e donazioni vincolate ad investimenti	63.897,00
<b>3) Variazione delle rimanenze di attività in corso</b>	
<b>4) Proventi e ricavi diversi</b>	<b>263.800,00</b>
a) da utilizzo del patrimonio immobiliare	12.500,00
b) concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	251.300,00
c) plusvalenze ordinarie	-
d) sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo ordinarie	-
e) altri ricavi istituzionali	-
f) Ricavi da attività commerciale	-
<b>5) Contributi in conto esercizio</b>	<b>400.000,00</b>
a) contributi dalla Regione	
b) contributi dalla Provincia	-
c) contributi dai Comuni dell'ambito distrettuale	400.000,00
d) contributi dall'Azienda Sanitaria	-
e) contributi dallo Stato e da altri Enti pubblici	-

f) altri contributi da privati	-
<b>B) Costi della produzione</b>	<b>2.829.339,06</b>
<b>6) acquisti beni</b>	<b>67.540,00</b>
a) beni socio - sanitari	61.759,00
b) beni tecnico - economici	5.781,00
<b>7) Acquisti di servizi</b>	<b>919.042,06</b>
a) per la gestione dell'attività socio sanitaria e socio assistenziale	56.811,56
b) servizi esternalizzati	490.841,00
c) trasporti	4.744,50
d) consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	-
e) altre consulenze	47.052,00
f) lavoro interinale ed altre forme di collaborazione	38.052,00
g) utenze	129.292,00
h) manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	73.446,00
i) costi per organi istituzionali	19.613,00
j) assicurazioni	38.577,00
k) altri	20.613,00
<b>8) Godimento di beni di terzi</b>	<b>26.379,00</b>
a) affitti	21.960,00
b) canoni di locazione finanziaria	
c) service	4.419,00
<b>9) Per il personale</b>	<b>1.575.269,00</b>
<b>10) Ammortamenti e svalutazioni</b>	<b>108.201,00</b>
a) ammortamenti delle imm. immateriali	4.223,00
b) ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	103.978,00
c) svalutazione delle immobilizzazioni	
d) svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	-
<b>11) Variazione delle rimanenze di materie prime e materiali di consumo</b>	<b>-</b>
a) variazione delle rimanenze di materie prime e dei beni di consumo socio-sanitari	
b) variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo tecnico- economici	
<b>12) Accantonamenti ai fondi rischi</b>	<b>14.900,00</b>
<b>13) Altri accantonamenti</b>	<b>103.715,00</b>
<b>14) Oneri diversi di gestione</b>	<b>14.293,00</b>
a) costi amministrativi	2.356,00
b) imposte non sul reddito	450,00
c) tasse	10.487,00
d) altri	1.000,00
e) minusvalenze ordinarie	
f) sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo ordinarie	-
g) contr. erogati ad aziende non-profit	
<b>Differenza tra valore e costi di produzione (A-B)</b>	<b>131.464,94</b>
<b>C) Proventi e oneri finanziari</b>	
<b>15) Proventi da partecipazioni</b>	<b>-</b>
<b>16) Altri proventi finanziari</b>	<b>-</b>
<b>17) Interessi pas. ed altri oneri finanziari</b>	<b>-</b>
<b>Totale proventi e oneri finanziari (C)</b>	<b>-</b>

<b>D) Rettifiche valore di att. finanziaria</b>	
18) Rivalutazioni	
19) Svalutazioni	
<b>Totale delle rettifiche (D)</b>	-
<b>E) Proventi ed oneri straordinari</b>	
<b>20) Proventi da:</b>	-
a) donazioni, lasciti ed erogazioni liberali	
b) plusvalenze straordinarie	-
c) sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo straordinarie	
<b>21) Oneri da:</b>	<b>4.447,00</b>
a) minusvalenze straordinarie	-
b) sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo straordinarie	4.447,00
<b>Totale proventi ed oneri straordinari (E)</b>	- <b>4.447,00</b>
<b>Risultato prima delle imposte (A-B+C+D+E)</b>	<b>127.017,94</b>
<b>22) Imposte sul reddito</b>	
a) IRAP	125.273,00
b) IRES	1.395,00
<b>23) Utile o (perdita) di esercizio</b>	<b>349,94</b>

## B.2) BILANCIO PLURIENNALE DI PREVISIONE (TRIENNIO 2021 – 2023)

L'ASP ha determinato la proposta di Bilancio pluriennale di previsione per il periodo 2022-2024, sulla base di una valutazione presuntiva prudenziale dei costi complessivi di produzione, redatta dopo aver verificato, per ciascun servizio, anche i valori dell'ultimo bilancio d'esercizio approvato.

Si riporta pertanto di seguito il prospetto riepilogativo generale dei risultati attesi per il triennio 2022 – 2024:

Descrizione	Previsione ANNO 2022	Previsione ANNO 2023	Previsione ANNO 2024
<b>A) Valore della produzione</b>	<b>2.960.804,00</b>	<b>2.973.221,00</b>	<b>2.927.222,00</b>
<b>1) Ricavi da attività per servizi alla persona</b>	<b>2.233.107,00</b>	<b>2.351.051,00</b>	<b>2.369.269,00</b>
a) rette	1.171.091,00	1.289.035,00	1.307.253,00
b) oneri a rilievo sanitario	1.045.897,00	1.045.897,00	1.045.897,00
c) concorsi rimborsi e recuperi da attività per servizi alla persona	-	-	-
d) altri ricavi	16.119,00	16.119,00	16.119,00
<b>2) Costi Capitalizzati</b>	<b>63.897,00</b>	<b>63.897,00</b>	<b>63.897,00</b>
a) incrementi di imm. per lavori inter.			
b) quota per utilizzo contributi in conto capitale e donazioni vincolate ad investimenti	63.897,00	63.897,00	63.897,00
<b>3) Variazione delle rimanenze di attività in corso</b>			
<b>4) Proventi e ricavi diversi</b>	<b>263.800,00</b>	<b>230.800,00</b>	<b>230.800,00</b>
a) da utilizzo del patrimonio immobiliare	12.500,00	12.500,00	12.500,00
b) concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	251.300,00	218.300,00	218.300,00

c) plusvalenze ordinarie	-	-	-
d) sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo ordinarie	-	-	-
e) altri ricavi istituzionali	-	-	-
f) Ricavi da attività commerciale	-	-	-
<b>5) Contributi in conto esercizio</b>	<b>400.000,00</b>	<b>327.473,00</b>	<b>263.256,00</b>
a) contributi dalla Regione			
b) contributi dalla Provincia	-	-	-
c) contributi dai Comuni dell'ambito distrettuale	400.000,00	327.473,00	263.256,00
d) contributi dall'Azienda Sanitaria	-	-	-
e) contributi dallo Stato e da altri Enti pubblici	-	-	-
f) altri contributi da privati	-	-	-
<b>B) Costi della produzione</b>	<b>2.829.339,06</b>	<b>2.846.553,00</b>	<b>2.800.554,00</b>
<b>6) acquisti beni</b>	<b>67.540,00</b>	<b>64.539,00</b>	<b>62.539,00</b>
a) beni socio - sanitari	61.759,00	58.759,00	56.759,00
b) beni tecnico - economici	5.781,00	5.780,00	5.780,00
<b>7) Acquisti di servizi</b>	<b>919.042,06</b>	<b>890.432,00</b>	<b>868.633,00</b>
a) per la gestione dell'attività socio sanitaria e socio assistenziale	56.811,56	54.300,00	52.300,00
b) servizi esternalizzati	490.841,00	474.563,00	467.356,00
c) trasporti	4.744,50	4.500,00	4.500,00
d) consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	-	-	-
e) altre consulenze	47.052,00	46.972,00	37.380,00
f) lavoro interinale ed altre forme di collaborazione	38.052,00	37.000,00	36.000,00
g) utenze	129.292,00	118.447,00	118.447,00
h) manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	73.446,00	68.700,00	66.700,00
i) costi per organi istituzionali	19.613,00	19.613,00	19.613,00
j) assicurazioni	38.577,00	45.577,00	45.577,00
k) altri	20.613,00	20.760,00	20.760,00
<b>8) Godimento di beni di terzi</b>	<b>26.379,00</b>	<b>26.460,00</b>	<b>26.460,00</b>
a) affitti	21.960,00	21.960,00	21.960,00
b) canoni di locazione finanziaria			
c) service	4.419,00	4.500,00	4.500,00
<b>9) Per il personale</b>	<b>1.575.269,00</b>	<b>1.575.269,00</b>	<b>1.575.269,00</b>
<b>10) Ammortamenti e svalutazioni</b>	<b>108.201,00</b>	<b>171.851,00</b>	<b>149.651,00</b>
a) ammortamenti delle imm. immateriali	4.223,00	4.223,00	4.223,00
b) ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	103.978,00	167.628,00	145.428,00
c) svalutazione delle immobilizzazioni			
d) svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	-	-	-
<b>11) Variazione delle rimanenze di materie prime e materiali di consumo</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
a) variazione delle rimanenze di materie prime e dei beni di consumo socio-sanitari			
b) variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo tecnico- economici			
<b>12) Accantonamenti ai fondi rischi</b>	<b>14.900,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>13) Altri accantonamenti</b>	<b>103.715,00</b>	<b>103.715,00</b>	<b>103.715,00</b>
<b>14) Oneri diversi di gestione</b>	<b>14.293,00</b>	<b>14.287,00</b>	<b>14.287,00</b>
a) costi amministrativi	2.356,00	2.350,00	2.350,00
b) imposte non sul reddito	450,00	450,00	450,00
c) tasse	10.487,00	10.487,00	10.487,00

d) altri	1.000,00	1.000,00	1.000,00
e) minusvalenze ordinarie			
f) sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo ordinarie	-	-	-
g) contr. erogati ad aziende non-profit			
<b>Differenza tra valore e costi di produzione (A-B)</b>	<b>131.464,94</b>	<b>126.668,00</b>	<b>126.668,00</b>
<b>C) Proventi e oneri finanziari</b>			
<b>15) Proventi da partecipazioni</b>	-	-	-
<b>16) Altri proventi finanziari</b>	-	-	-
a) interessi att. su titoli dell'attivo circolante	-	-	-
b) interessi attivi bancari e postali			
c) proventi finanziari diversi			
<b>17) Interessi pas. ed altri oneri finanziari</b>	-	-	-
a) su mutui	-	-	-
b) bancari	-	-	-
c) oneri finanziari diversi	-	-	-
<b>Totale proventi e oneri finanziari (C)</b>	-	-	-
<b>D) Rettifiche valore di att. finanziaria</b>			
18) Rivalutazioni			
19) Svalutazioni			
<b>Totale delle rettifiche (D)</b>	-	-	-
<b>E) Proventi ed oneri straordinari</b>			
<b>20) Proventi da:</b>	-	-	-
a) donazioni, lasciti ed erogazioni liberali			
b) plusvalenze straordinarie	-	-	-
c) sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo straordinarie			
arrotondamento unità di euro			
<b>21) Oneri da:</b>	<b>4.447,00</b>	-	-
a) minusvalenze straordinarie	-	-	-
b) sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo straordinarie	4.447,00		
arrotondamento unità di euro			
<b>Totale proventi ed oneri straordinari (E)</b>	- <b>4.447,00</b>	-	-
<b>Risultato prima delle imposte (A-B+C+D+E)</b>	<b>127.017,94</b>	<b>126.668,00</b>	<b>126.668,00</b>
<b>22) Imposte sul reddito</b>			
a) IRAP	125.273,00	125.273,00	125.273,00
b) IRES	1.395,00	1.395,00	1.395,00
<b>23) Utile o (perdita) di esercizio</b>	<b>349,94</b>	-	-

Nel triennio 2022/2024 ASP intende dare priorità alle seguenti azioni/attività:

- + consolidamento dei servizi e della struttura amministrativa;
- + sviluppo di azioni volte alla implementazione di servizi a gestione ASP anche destinata a diversi target di utenza, puntando sulla innovazione e sperimentazione, come anche previsto dal Piano per la salute e il benessere sociale 2018-2020 del distretto.
- + Implementazione del controllo di gestione (servizi finanziari e servizio gestione del personale e affari generali) anche al fine di contenere al minimo la morosità degli utenti approntando una efficace procedura volta a intervenire a monte del processo anche in sinergia con la committenza;
- + Sviluppo della comunicazione efficace in grado di connettere ASP con la Comunità;
- + Accrescimento competenze/consapevolezza/ nei procedimenti amministrativi anche mediante un adeguato piano formativo;
- + Avviare interventi manutentivi anche straordinari a miglioramento del patrimonio immobiliare e mobiliare di ASP avviando in primis una redistribuzione degli spazi interni della CRA;
- + Prevedere interventi per l'efficientamento energetico;
- + Implementazione di un sistema di valutazione della qualità dei servizi anche con la revisione degli strumenti di rilevazione attuali anche in relazione ai servizi alberghieri ora esternalizzati;
- + Implementazione dei processi di digitalizzazione;
- + Revisione dei sistemi gestionali finalizzato ad ottimizzare le attività mediante l'utilizzo di software tra di loro interoperabili;
- + Sostenere una interlocuzione attiva ed efficace con le altre ASP della Provincia

#### **In particolare per la CRA:**

- + Programmazione di un piano di azioni ed interventi mirati a sviluppare in modo operativo la formazione acquisita nell'ambito del Progetto Dementia Care per migliorare l'assistenza a persone affette da disturbi del comportamento;
- + Programmazione attività di supervisione per gli operatori;
- + Programmazione consulenza psicologica per ospiti e famigliari.
- + Incontri periodici dell'equipe multiprofessionale con famigliari ed ospiti;
- + Revisione periodica dei protocolli operativi e dei piani di lavoro in uso;
- + Mantenimento di un livello ottimale dell'assistenza infermieristica e degli interventi integrati;
- + Riduzione della spesa per presidi per l'incontinenza e per i rifiuti speciali;

- ✚ Consolidamento dell'ascolto dell'utenza/famigliari dei Servizi e miglioramento della qualità della comunicazione tra servizi e famiglie;

#### In particolare per il CD:

- ✚ Programmazione di un piano di azioni ed interventi mirati a sviluppare in modo operativo la formazione acquisita nell'ambito del Progetto Dementia Care per migliorare l'assistenza a persone affette da disturbi del comportamento;
- ✚ Programmazione attività di supervisione per gli operatori;
- ✚ Programmazione consulenza psicologica per ospiti e famigliari.
- ✚ Aggiornamento della carta dei servizi;
- ✚ Elaborazione di strumenti di verifica del clima interno;
- ✚ Revisione periodica dei protocolli operativi e dei piani di lavoro in uso;
- ✚ Consolidamento dell'ascolto dell'utenza/famigliari dei Servizi i e miglioramento della qualità della comunicazione tra servizi e famiglie;

Una particolare attenzione dovrà essere posta alla **comunicazione**, anche attraverso la predisposizione di apposito progetto-obiettivo.

ASP è un soggetto pubblico gestore di servizi alla persona ed è alla persona ed alla Comunità tutta che deve rivolgere attenzione richiedendo attenzione.

Come comunicare e informare la comunità dovrà essere centrale nelle azioni di ASP. Le attività di informazione e comunicazione, che permettono il perseguimento di obiettivi strategici, sono notevolmente cambiate in questi anni ed anche l'emergenza sanitaria ci ha imposto e fatto conoscere modi nuovi di comunicare e fare relazione (con le famiglie, tra le famiglie e gli utenti, tra i soggetti istituzionali, etc.).

Alla luce di questo importante passo avanti, con l'uso di tecnologie e strumenti di relazione nuovi, che si affiancano e non sostituiscono la relazione personale, gli obiettivi su cui sviluppare un progetto di comunicazione possono essere così sintetizzati:

- pensare ad una diversa forma di scrittura e di successiva attività di conoscenza dei nostri documenti informativi tradizionali (Carta dei Servizi, documenti di programmazione, bilancio Sociale, protocolli, etc). L'utilità di tali documenti infatti, consiste nel rendere chiari e trasparenti i contenuti dei servizi offerti, aumentando in questo modo la fiducia verso ASP da parte dell'utenza e di altri soggetti terzi, favorendo la consapevolezza del personale coinvolto.
- fare una azione di promozione sul *"chi siamo"* e sul *"come lavoriamo"* soprattutto nei confronti della Comunità e dei nostri principali portatori di interesse, le Istituzioni, Enti e Associazioni locali ed i fruitori dei servizi (utenti e famigliari);
- ripensare lo strumento *"questionario di gradimento"* in modo che sia coerente con gli obiettivi di qualità che si intendono raggiungere e che sia utile a mettere a terra azioni di miglioramento

continuo; similmente dovranno essere ripensate le modalità di costruzione ed analisi della modulistica relativa ai reclami e suggerimenti;

- sviluppare un nuovo sito WEB, sia istituzionale che di diffusione di informazioni e notizie;
- facilitare la conoscenza del ruolo aziendale e dei risultati conseguiti presso interlocutori privilegiati: Enti pubblici, istituzioni, fornitori, aziende private e pubbliche, attraverso la promozione di strumenti informativi quali ad esempio il bilancio sociale che dovrà essere ripensato nella struttura (pur rimanendo all'interno delle linee guida regionali) e nei contenuti, che devono essere quanto più intelligibili possibili per la capacità di comunicare in modo chiaro e comprensibile le azioni e le attività di ASP;

Accanto alle normali modalità comunicative, con la pandemia è stato implementato l'utilizzo della messaggistica attraverso WhatsApp, email e di altre forme di interazione quali videochiamate ed incontri in videoconferenza che si ritiene debbano rimanere e strutturarsi in modo adeguato e coerente con la mission dei servizi.

Dovrà essere implementata la comunicazione tramite social network ad oggi assente in ASP. Nell'era dei social, la capacità di penetrazione di un messaggio istituzionale diffuso tramite i canali a ciò deputati (facebook, istagram, etcc.) è molto elevata. E' una comunicazione che deve necessariamente essere gestita con responsabilità, nell'ambito della disciplina legata alla privacy ed alla tutela dei dati, delle informazioni e nel rispetto della dignità delle persone, ma che deve essere implementata per pubblicizzare, rendere trasparente le attività che ASP svolge, per farci "conoscere" dalla Comunità e per evitare che immagini e informazioni vengano veicolate sui social senza averne il governo e il controllo;

Si prevede la definizione di linee guida per la comunicazione aziendale e il coinvolgimento del personale nella fase di rilancio delle attività aziendali

---

*D. Modalità di attuazione dei servizi erogati e modalità di coordinamento con gli altri  
Enti del territorio*

---

L'ASP ritiene strategico perseguire e, laddove già presenti potenziare, sia le collaborazioni istituzionali con gli organismi distrettuali, con l'AUSL, con le ASP del territorio provinciale per uno scambio di "buone prassi gestionali" e per un confronto di esperienze con l'obiettivo di una crescita reciproca, con le altre realtà sia quelle del privato sociale che del mondo del volontariato.

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

Si proseguirà anche, per quanto di competenza, con le azioni finalizzate a consolidare il radicamento dei servizi sul territorio e ad aprire i servizi stessi alla partecipazione dei cittadini delle comunità di riferimento, organizzando opportunità di incontro, socializzazione e informazione e/o mettendo a disposizione spazi e opportunità.

Relativamente al processo di cura ed assistenza ai propri utenti, l'ASP assicura una gestione diretta con personale avente rapporto di lavoro alle dipendenze, secondo quanto previsto dal Piano di fabbisogno di personale, come descritto al successivo punto E).

Dovrà essere predisposto un attento piano industriale circa le economie (rapporto costi/benefici) dei servizi accessori e di supporto attualmente esternalizzati.

- Il coordinamento avviene prevalentemente con i seguenti soggetti:
- Unione del Sorbara
- Comuni Soci ASP
- Azienda USL Provincia di Modena ed Enti/Agenzie del Servizio Sanitario Regionale
- Regione Emilia Romagna
- Università, Istituti di istruzione Secondaria, Istituti o centri di formazione professionale
- Altre ASP prevalentemente di ambito regionale
- Associazioni di categoria/Sindacati
- Associazioni di Volontariato, altre Associazioni/Fondazioni

Le attività su cui ASP si relaziona sono a titolo esemplificativo:

-  Controllo strategico e di governo dei Contratti di Servizio da parte dell'Ufficio di Piano e dall'AUSL;

- ✚ Rapporti informativi nel Stato, Regione Emilia Romagna, la Provincia di Modena ed i Comuni Soci;
- ✚ Supporto operativo e organizzativo da parte di Associazioni di Volontariato del territorio, da disciplinare nell'ambito delle Convenzioni;
- ✚ Proposte di progetti per l'utenza del Distretto;
- ✚ Convenzioni con Università, istituti scolastici e centri di formazione professionale per stage/tirocini formativi.

*E. Programmazione dei fabbisogni delle risorse umane e modalità di reperimento delle stesse*

**Il personale ASP in servizio alla data del 31/12/2021**, era pari a complessive n. 50 unità, distribuite per categorie secondo il sistema di classificazione del personale, introdotto con il CCNL comparto Regioni ed Autonomie Locali del 31/3/1999 :

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		
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>				<b>22</b>		<b>1</b>	<b>27</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>100,00%</b>

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

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

**La dotazione organica al 31/12/2021 era:**

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 somministrat
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
<b>TOTALE</b>			<b>57</b>			

E che i posti vacanti risultavano essere:

PROFILO	CATEGORIA	AREA	N. POSTI IN DOTAZIONE	TOTALE VACANTI
DIRETTORE	DIRIGENTE	DIREZIONE	1	1
Istruttore Direttivo Amministrativo	D	Servizio Amm.vo Unico	1	1
Istruttore Amm.vo	C	Servizio Amm.vo Unico	4	2
Infermieri	D	Casa Residenza	6	6
Operatore Socio Sanita-rio	B3	Casa Residenza/CD	35	19
Animatore	C	C.D.	1	1
Addetto alla Manuten-zione	B1	Tutti i Servizi	1	1
Addetto al guardaroba	B	CRA	1	1
<b>TOTALE</b>				<b>32</b>

Il piano occupazionale per il triennio 2022/2024 ha come principale obiettivo quello di ripristinare l'organico aziendale, con particolare riferimento al profilo di infermiere e di OSS. In conseguenza del turn over e della mancanza di disponibilità di infermieri sul mercato del lavoro, come evidenziato a livello nazionale, non è stato possibile nel corso del 2021 ricoprire tutti i posti resisi vacanti, nonostante le selezioni esperite in corso d'anno con la finalità di assicurare il rispetto dei parametri fissati dalla normativa sull'accREDITAMENTO dei servizi.

Nel prossimo triennio sono state programmate le seguenti procedure per la copertura a tempo indeterminato di posti attualmente vacanti ed in parte coperti con diverse modalità (partrita IVA, somministrazione lavoro) previste dal vigente CCNL Comparto Regioni ed Enti Locali.

Il fabbisogno occupazionale a cui si darà risposta nell'arco del triennio, consoliderà la dotazione organica nel seguente modo:

<i>Profilo Professionale</i>	<i>Qualifica/Categoria</i>	programmazione occupazionale 2022-2024	NUOVA DOTAZIONE 2022/2024		
			<i>Totale dotazione organica</i>	<i>Coperti</i>	<i>Vacanti</i>
Direttore	DIRIGENTE	0	1	0	1
Istruttore Direttivo Amministrativo	D (pos. ec. iniziale D1)	1	1	1	0
Istruttore Direttivo Coordinatore Responsabile CRA/CD	D (pos. ec. iniziale D1)	0	1	1	0
Infermiere professionale	D (pos. ec. iniziale D1)	5	6	5	1
Fisioterapista	D (pos. ec. iniziale D1)	1	2	1	1
Istruttore Amministrativo e Amministrativo Contabile	C	1	4	3	1
Istruttore Responsabile di Attività Assistenziali	C	0	3	3	0
Animatore	C	1	1	1	0
Animatore	B (pos. ec. iniziale B3)	1	1	1	0
Collaboratore Tecnico-Manutentivo/Autista	B (pos. ec. iniziale B3)	0	1	0	1
Collaboratore Socio-Assistenziale	B (pos. ec. iniziale B3)	10	35	26	9
Esecutore addetto lavanderia/guardaroba	B (pos. ec. iniziale B1)	0	1	0	1
<b>TOTALE</b>		<b>20</b>	<b>57</b>	<b>42</b>	<b>15</b>

La riorganizzazione e razionalizzazione del personale in dotazione deve diventare uno strumento di lavoro nell'ottica di miglioramento continuo delle prestazioni e della qualità dei servizi erogati, oltre che di perseguimento dell'efficienza e delle economie di scala. Molto importante saranno i contributi del Medico Competente e dell'RSPP.

La ricerca di metodologie efficienti e la messa in campo di tutte le competenze presenti all'interno dell'organizzazione o attivate in forza di collaborazioni, devono essere visti in un'ottica di servizio distrettuale e sovradistrettuale.

I servizi aziendali siano essi di linea come di back dovranno pertanto essere oggetto di un'analisi organizzativa che punti:

- A rivedere il modello organizzativo investendo nelle risorse umane presenti, stabilizzando il personale e allargando e diffondendo ruoli di responsabilità;
- Ad avere chiaro i contenuti dei ruoli organizzativi chiave, in termini di competenze, in coerenza con le linee di sviluppo strategico dell'Azienda;
- A definire percorsi individuali di miglioramento e di sviluppo del personale;
- Alla riscrittura dei regolamenti, delle procedure, e all'accorpamento di attività e funzioni;
- Alla revisione del sistema incentivante e premiante; alla definizione di indicatori diversi per la misurazione del merito e della performance;

Puntare sullo sviluppo dei servizi CRA e CD è una scelta che riporta centralità su ciò che rappresenta il core business di ASP: l'erogazione e la gestione dei servizi alla persona. Al contempo perché si riesca ad erogare e gestire al meglio i servizi di core, c'è bisogno di una struttura di staff in grado di svolgere al meglio le sue attività, con professionalità e competenza, non necessariamente totalmente autosufficiente, ma che sappia da un lato adempiere in modo puntuale e consapevole agli adempimenti che le diverse disposizioni di legge impongono anche alle ASP al pari di ogni altro soggetto pubblico, e dall'altro riesca ad essere una valida ed efficiente risorsa di supporto ai servizi erogativi, non da intendersi come attività accessoria ma strategica al funzionamento, per gli obiettivi di economicità, efficacia ed efficienza che deve garantire.

Occorre pertanto, come già in parte nei precedenti punti riportato:

- Garantire un adeguato presidio delle attività sanitarie in CRA; l'unitarietà gestionale non è possibile sia mantenuta oltre; se mancano gli infermieri non si possono garantire le attività sanitarie e cliniche richieste da accreditamento e contratto di servizio.
- Stabilizzare il personale di assistenza (OSS) assumendo nel triennio le unità che servono a diminuire l'importante ricorso alla somministrazione che espone ASP ad un turnover eccessivo ed a parametri non sostenibili alla luce delle vigenti disposizioni;
- Proporre attività di stimolazione cognitiva e sulla demenza che mettano a frutto l'importante percorso formativo e sperimentale "dementia Care". Asp ha formato operatori in grado a loro volta di essere formatori per utenti, operatori e famiglie che hanno a domicilio persone con disturbi cognitivi e che in parte frequentano anche il Centro Diurno, ed avere gli ausili e gli spazi adeguati per fare attività di stimolazione e mantenimento cognitivo in collaborazione con i competenti servizi territoriali;
- Promuovere anche tramite la gestione diretta in collaborazione con Agenzie formative (in questo caso FORMODENA) percorsi formativi allo scopo di creare opportunità di formazione sul territorio per il territorio e per conseguire due obiettivi: da un lato qualificare e uniformare l'offerta della formazione professionale sul territorio facilitando l'accesso nel mercato del lavoro di giovani e adulti, dall'altro ridurre il rischio di dispersione delle competenze e permettere ai servizi di impiegare persone residenti sul territorio, formate e in grado di apportare qualità ai servizi, creando un legame virtuoso che ridurrebbe il turn over e l'abbandono;

- Prevedere la presenza sui servizi CRA e CD delle figure di Supervisore e di Psicologo. Il primo a supporto e prevenzione del burn out degli operatori, ed il secondo per il supporto emotivo, psicologico e relazionale di utenti e familiari, in relazione a quanto previsto dai PAI. Tali figure previste dalle normative in materia di accreditamento e ritenute fondamentali nei servizi accreditati CRA e CD t dovranno essere previsti nei relativi contratti di servizio e la loro attività e obiettivi dovranno essere previsti nei programmi dei servizi.
- Procedere all'assunzione di una unità di Istruttore Direttivo Amministrativo Cat, D, a presidio dell'adeguato svolgimento delle attività e dei servizi dell'unità operativa amministrativa e finalizzata a sviluppare competenze e capacità gestionale;
- Promuovere una formazione mirata ed efficace del personale amministrativo su ambiti di preminente e precipuo interesse;
- Sviluppare la collaborazione con ASP Vignola e i Comuni Soci per mettere in rete competenze specialistiche a supporto dei servizi e sviluppare sinergie operative, organizzative e di sviluppo;

---

### F. Indicatori e parametri per la verifica

---

ASP fa ricorso ad indicatori e parametri di verifica con gli strumenti dell'Accreditamento e gli indicatori regionali di riferimento di cui agli "Indirizzi per la rilevazione degli indicatori di benessere delle persone accolte nei servizi socio-sanitari accreditati".

Dall'annualità 2023 tale sistema andrà integrato con il controllo di gestione e l'affinamento della contabilità analitica. Nelle tabelle sotto riportate si riepilogano gli indicatori in uso e anche quelli da prevedersi nel corso del triennio.

INDICATORI CRA E CD	MODALITA'
Tempi di accesso e attivazione del servizio e copertura posti letto	Produzione di reports per verifica percentuale di posti occupati/inoccupati per tipologia di ospite, per dati di attività socio sanitaria;
Reclami e suggerimenti	Valutazione della qualità percepita mediante la rilevazione dei reclami e dei suggerimenti provenienti da familiari, utenti e altri portatori di interessi suddivisi per tipologia
Rilevazione del gradimento e della qualità percepita	Misurazione della Customer Satisfaction attraverso assemblee con i famigliari ed ospiti, e tramite la somministrazione del questionario di gradimento del servizio ed elaborazione dei dati di risultato anche in relazione al numero dei questionari raccolti
Supervisione e supporto psicologico	Da Attivare: restituzione ed elaborazione di strategie adattive
Riunioni/incontri periodici	l'equipe multidisciplinare per la stesura e la verifica periodica dei PAI (Piano Assistenziale Individuale); dell'equipe con le RAA e RAS; della Direzione Generale e l'Amministratore Unico con il personale di Staff e della direzione dei servizi
Qualità Servizi alberghieri	Redazione di reports periodici di qualità delle prestazioni
Costo medio servizi alberghieri	Verifica costo medio e incidenza sui costi complessivi di struttura
Servizio di trasporto utenti	Verifica della soddisfazione delle richieste delle famiglie

INDICATORI SERVIZI GENERALI e AMMINISTRATIVI	MODALITA'
Adozione dei documenti di programmazione	Tempistiche coerenti con le disposizioni al tempo vigenti
Livello di raggiungimento degli obiettivi indicati nei documenti di programmazione e nel Piano della Performance	Monitoraggio periodico dei livelli di raggiungimento attesi e scostamento
Situazione crediti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valore dei crediti suddivisi per servizio;</li> <li>• Crediti riscossi per annualità;</li> <li>• percentuale di inesigibilità</li> </ul> confrontato su vari anni;
Costo del personale	Verifica infrannuale sul bilancio con rilevazione delle incongruenze sulle previsioni;
Livello medio di assenze	Tasso assenteismo e confronto annualità precedenti in rapporto al numero complessivo dei lavoratori
Infortuni	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Determinazione delle giornate di infortunio e confronto con le annualità precedenti;</li> <li>•Sistema di prevenzione attuato e DVR aggiornato</li> </ul>
Costi generali e di staff	Rappresentazione dell'incidenza (in %) dei costi generali amministrativi sul totale dei costi aziendali.
Indice di tempestività dei pagamenti	Misurazione dei giorni di anticipo/ritardo del pagamento dei fornitori rispetto alla scadenza delle fatture/richieste di pagamento e confronto annualità precedenti
Indicatori costi medi dei servizi	<ul style="list-style-type: none"> <li>•costo medio posto letto per giornata in casa residenza,</li> <li>•costo medio giornaliero in centro diurno anziani</li> </ul>
Costo medio servizi alberghieri	Verifica costo medio e incidenza sui costi complessivi di struttura
Efficienza sistemi informatici	Chiamate di assistenza e tempi di risposta; interoperabilità dei sistemi
Comunicazione esterna efficace	Numero di informazione e di post sul sito web e sui social media

Oltre ai parametri quantitativi e misurabili concorrono a definire la qualità del servizio una serie molto più ampia di fattori, quali: la natura e le modalità della presa in carico, la condivisione dei piani assistenziali con le famiglie e dei Piani con i Servizi Sociali territoriali, la personalizzazione degli interventi, il recupero e il mantenimento delle autonomie e delle abilità residue, l'adeguatezza delle prestazioni assistenziali, sanitarie e riabilitative, e l'attenzione agli aspetti relazionali, il rispetto della persona e della sua individualità, la natura delle attività di animazione e di socializzazione, il coinvolgimento dei familiari, la partecipazione e le reti di relazioni con la comunità e con le realtà esterne, a partire dal volontariato, il valore delle esperienze di relazioni intergenerazionali e il rispetto costante di protocolli e procedure.

Il patrimonio immobiliare di ASP Delia Repetto consiste nel fabbricato presso il quale è ubicata la sede dell'ASP, ed è stato classificato come Patrimonio indisponibile ed attivo in relazione al suo utilizzo.

Sono classificati nel Patrimonio Attivo conferito o reso disponibile all'ASP dai soci l'immobile, le attrezzature, gli arredi, gli ausili, gli automezzi, gli impianti e quant'altro a valenza patrimoniale che l'ASP utilizza per erogare i propri servizi e per esercitare le attività ad essa affidate in gestione, compreso il patrimonio necessario per le attività direzionali, gestionali ed amministrative dell'Azienda.

Il patrimonio dell'ASP è così composto:

- sede di Via Circondaria Nord, 39 Castelfranco Emilia (MO).

ASP utilizza un secondo immobile in locazione per l'erogazione del servizio di centro Diurno per Anziani.

Per quanto attiene alle manutenzioni degli immobili, le risorse dedicate si concentrano sulle necessità di assicurare:

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

**Il Piano Pluriennale degli Investimenti**, comprensivo del piano finanziario di copertura del medesimo, viene di seguito illustrato specificando che riguarda tutti gli investimenti in fattori produttivi di durata utile pluriennale necessari per raggiungere gli obiettivi individuati.

Per quanto riportato nei punti precedenti, ASP ha elaborato il programma triennale degli investimenti, indirizzando le sue scelte sui seguenti interventi:

- interventi finalizzati a aumentare i livelli di sicurezza e confort delle strutture e degli immobili e a migliorarne la fruibilità da parte degli utenti;
- interventi di potenziamento, dal punto di vista quali/quantitativo, delle attrezzature socio sanitarie per migliorare sia la qualità assistenziale, sia le condizioni di lavoro del personale;
- interventi di innovazione tecnologica e informatica dell'Azienda.
- ipotesi progettuali per manutenzioni straordinarie della struttura CRA e potenziamento servizi;
- valorizzazione dell'immobile per la sua rilevanza architettonica

La strategia che unifica tutti gli interventi previsti è quella che assume a riferimento la necessità di dotare tutte le strutture aziendali di livelli adeguati e comparabili di dotazioni tecnologiche e di comfort proprio perché la qualità della vita degli utenti e di lavoro dei dipendenti deve essere

perseguita attestando tutte le strutture sugli standard migliori possibili, al fine di garantire uguali diritti e opportunità a tutti.

In relazione alla valorizzazione della struttura architettonica dell'immobile CRA, ed in occasione del quarantesimo anniversario della sua costruzione, è intenzione di ASP promuovere una serie di eventi con il coinvolgimento dello Studio Botti, che ne curò la progettazione negli anni ottanta, aperta alla cittadinanza e con la realizzazione di una mostra permanente all'interno della CRA con materiale documentale e fotografico ed iniziative pubbliche collegate.

Il fabbisogno di risorse finanziarie stimato nel breve/medio termine per la realizzazione di opere e forniture è di **€ 273.0000**, come di seguito dettagliato:

- € 31.500 da eseguire nel 2022;
- € 182.000 da eseguire nel 2023;
- € 59.500 da eseguirsi nel 2024.

Riguarda l'esecuzione dei seguenti interventi:

SERVIZIO	DESCRIZIONE DEL BENE	ANNO 2022	ANNO 2023	ANNO 2024	IMPORTO TOTALE SERVIZIO	AUTOFINANZIAMENTO	DONAZIONE
CRA	MANUTENZIONE AREA PEDONALE CASA RESIDENZA ANZIANI		40.000,00 €		40.000,00 €	40.000,00 €	
	GIARDINO ALZHEIMER CORTE INTERNA		50.000,00 €		50.000,00 €	20.000,00 €	30.000,00 €
	SISTEMAZIONE LUCERNAIO PALESTRA	10.000,00 €			10.000,00 €	10.000,00 €	
	ALTRI BENI (AUSILI)	5.000,00 €		10.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	
	CENTRALE TERMICA		80.000,00 €		80.000,00 €	80.000,00 €	
	MANUTENZIONE CRA			30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	
	<b>TOTALE</b>	<b>15.000,00 €</b>	<b>170.000,00 €</b>	<b>40.000,00 €</b>	<b>225.000,00 €</b>	<b>195.000,00 €</b>	<b>30.000,00 €</b>
CENTRO DIURNO	INTERVENTO DI MESSA IN SICUREZZA CENTRO DIURNO	5.000,00 €			5.000,00 €	5.000,00 €	
	SEDIE PORTANTINE DA EVACUAZIONE	1.000,00 €			1.000,00 €	1.000,00 €	
	INTERVENTI MANUTENTIVI VARI			5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	
	ALTRI BENI		2.500,00 €	4.000,00 €	6.500,00 €	3.500,00 €	3.000,00 €
	<b>TOTALE</b>	<b>6.000,00 €</b>	<b>2.500,00 €</b>	<b>9.000,00 €</b>	<b>17.500,00 €</b>	<b>14.500,00 €</b>	<b>3.000,00 €</b>

SERVIZI GENERALI	INTERVENTI DI DIGITALIZZAZIONE STRUTTURALI	2.500,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	12.500,00 €	12.500,00 €	
	ACQUISTO ATTREZZATURE INFORMATICHE		1.500,00 €	1.500,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	
	MANUTENZIONE STRAORDINARIA IMPIANTO DI CONDIZIONAMENTO	8.000,00 €			8.000,00 €	8.000,00 €	
	ALTRI BENI		3.000,00 €	4.000,00 €	7.000,00 €	7.000,00 €	
	TOTALE	10.500,00 €	9.500,00 €	10.500,00 €	30.500,00 €	30.500,00 €	
	TOTALE	31.500,00 €	182.000,00 €	59.500,00 €	273.000,00 €	240.000,00 €	33.000,00 €

Per il finanziamento di tali interventi verranno utilizzate, a copertura parziale, le risorse provenienti da erogazioni liberali, stimate in complessivi euro 33.000, e quelle già accantonate nell'apposito fondo per manutenzioni impianti stanziato negli esercizi precedenti che, al netto degli utilizzi già effettuati, ammonta ad euro 370.127 al 31/12/2021.

Poiché il fondo è destinato anche alla copertura di investimenti effettuati negli esercizi 2016/2017/2018/2019/2020/2021 e che tali investimenti hanno un valore residuo ammortizzabile pari ad euro 69.711, il residuo disponibile per la copertura del fabbisogno derivante dal programma degli investimenti suddetto ammonta ad euro  $(370.127 - 69.711) = 300.416$ . Si ritiene di imputare le spese relative al rinnovo/sostituzione degli impianti interamente al suddetto fondo per gli interventi già effettuati nei primi mesi dell'anno 2022 (sostituzione porte taglia fuoco per euro 22.309) e per quelli programmati nei successivi anni per complessivi euro 88.000 (impianto termico euro 80.000 e impianto di condizionamento euro 8.000). Il piano di investimenti programmato darà inoltre luogo all'addebito in conto economico di maggiori ammortamenti afferenti i beni diversi dagli impianti e di costi di manutenzione ordinaria nel periodo 2022-2024, stimati in complessivi euro 116.894.