

Piano Programmatico

Triennio 2015 – 2017

Premessa

Il presente Piano Programmatico è predisposto secondo quanto previsto dalla delibera della giunta regionale n. 279/2007 "Approvazione di uno schema tipo di regolamento di contabilità per le aziende pubbliche di servizi alla persona di cui all'art. 25 della L.R. n. 2 del 12 Marzo 2003."

Pertanto il documento, fissando le strategie e gli obiettivi aziendali con riferimento ai tre esercizi successivi, sviluppa i seguenti contenuti:

- a. Scenario demografico e socio economico e il contesto di riferimento
- b. Caratteristiche e requisiti delle prestazioni da erogare;
- c. Risorse finanziarie ed economiche necessarie alla realizzazione degli obiettivi del Piano;
- d. Linee strategiche e obiettivi operativi. Priorità di intervento, anche attraverso l'individuazione di appositi progetti;
- e. Modalità di attuazione dei servizi erogati e modalità di coordinamento con gli altri Enti del territorio;
- f. Programmazione dei fabbisogni delle risorse umane e le modalità di reperimento delle stesse;
- g. Indicatori e parametri per la verifica;
- h. Programma degli investimenti da realizzarsi; Piano di valorizzazione e gestione del patrimonio.

In considerazione della Vision aziendale proposta dall'Amministratore Unico e condivisa con l'Amministrazione Comunale di Piacenza, il Piano Programmatico per il triennio 2015-2017 dell'ASP Città di Piacenza vuole rappresentare il rilancio e lo sviluppo dell'Azienda, a partire dalle linee strategiche già individuate nel precedente piano e costruendo azioni e progetti che facciano dell'ASP un punto di riferimento per i servizi pubblici a favore degli anziani, delle persone disabili e delle persone in condizioni di fragilità per la costruzione di relazioni significative per i medesimi servizi.

La nostra sfida comincia partendo dalla storia esistente: in un recente passato l'Azienda ha avuto momenti di difficoltà organizzative ed economiche, ma già nel corso del 2014 l'Azienda ha provato ad affrontare le criticità e a programmare interventi innovativi. Il lavoro avviato ha fatto emergere una realtà ricca di risorse umane con il desiderio di

rivitalizzare gli interventi nelle strutture, pur nelle attuali complesse condizioni. Il presente Piano Programmatico vuole quindi generare le basi di una stabilità nel futuro partendo dal miglioramento dell'assetto economico-patrimoniale e puntando con forza e determinazione verso la revisione ed il miglioramento dei fattori di produzione. In linea con il percorso di accreditamento, è intenzione di ASP ridefinire i rapporti con gli stakeholder principali, ossia utenti, personale, organizzazioni sindacali, Comune di Piacenza, Azienda USL, fornitori di beni e servizi, Associazioni e gruppi di persone o singoli, tutti chiamati a contribuire, per quanto possa essere di loro competenza, alla sostenibilità economica e al mantenimento dei livelli qualitativi dei servizi erogati dall'Azienda.

ASP intende pertanto avviare tutte le azioni necessarie al salto qualitativo auspicato, anche in linea con le richieste della L.R. Emilia Romagna 12/2013, che prevede l'individuazione del gestore unico pubblico all'interno del piano di riorganizzazione distrettuale, uno dei punti fermi di questo atto di programmazione.

A - LO SCENARIO DEMOGRAFICO E IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Scenario demografico

La popolazione residente a Piacenza ammonta a fine 2014 a poco più di 100.000 unità. I residenti con 65 anni e più sono 25.464 unità; di questi oltre 13.543 appartengono alla categoria degli ultrasessantacinquenni. L'incremento della popolazione anziana residente in città è una tendenza costante degli ultimi decenni, che risulta essere peraltro comune all'intera Regione e all'Italia Settentrionale nel suo insieme.

Popolazione per classi di età al 01.012015

classi di età	Valore assoluto	Valore in %
DA 0 A 4 ANNI	4.353,00	4,26%
DA 5 A 14 ANNI	8.499,00	8,31%
DA 15 A 29 ANNI	14.795,00	14,47%
DA 30 A 64 ANNI	49.158,00	48,07%
OLTRE 65 ANNI	25.464,00	24,90%
	102.269,00	100,00%

La popolazione anziana (ultra65enne) rappresenta ormai un quarto della popolazione residente mentre gli ultra ottantenni sono l'8% del totale.

La pur significativa presenza dei migranti in città non è destinata, come la letteratura ha evidenziato, a risolvere il deficit demografico italiano, e piacentino, né ad arrestare l'ammontare del numero di anziani (e dei grandi anziani) dei prossimi anni.

Elaborazioni basate sulle previsioni demografiche regionali portano a prevedere nei prossimi anni un ulteriore incremento della popolazione anziana e soprattutto degli ultrasessantacinquenni.

Gli anziani a Piacenza, anno 2015.



L'indice di vecchiaia mostra una città anziana, dove per 100 0-14enni ci sono ben 198,01 anziani, sopra le media nazionale; tale struttura della popolazione viene confermata dagli altri indici che misurano il peso della popolazione anziana su quella attiva (indice di dipendenza anziani pari a 39,81).

Contesto di riferimento

Gli ospiti dell'area anziani sono classificati per l'intensità assistenziale che li caratterizza.

La normativa regionale individua 4 gruppi:

- Gruppo A soggetto con grave disturbo comportamentale
- Gruppo B soggetto con elevato bisogno sanitario e correlato bisogno assistenziale
- Gruppo C soggetto con disabilità severa
- Gruppo D soggetto con disabilità moderata

Come si può osservare dalla tabella successiva sono in costante aumento i pazienti più complessi con bisogni sanitari e assistenziali molto elevati individuati dalla classi A (che passano da 43 casi nel 2011 a 62 nel 2015).

tipologia ospite in base all'intensità assistenziale richiesta	n. ospiti per tipologia				
	2011	2012	2013	2014	2015
GRACER	5	5	5		
A	43	37	48	49	62
B	64	73	77	46	48
C	101	99	84	115	104
D	3	2	2	6	2
	216	216	216	216	216

In questo quadro, caratterizzato da un costante incremento della domanda di servizi, almeno per la componente anziani, correlata all'invecchiamento della popolazione, si è assistito negli ultimi anni ad una contrazione delle risorse pubbliche disponibili per il finanziamento dei servizi. In particolare per la prima volta dalla sua istituzione il FRNA (Fondo Regionale per le non autosufficienze) nel 2012 ha fatto registrare una contrazione rispetto all'anno precedente. Tale condizione di difficoltà, nell'attuale contesto di crisi economica e della finanza pubblica è destinata a persistere.

	Fondo Regionale Non Autosufficienza Regione Emilia Romagna
2007	406.500.000,00
2008	406.500.000,00
2009	419.200.000,00
2010	425.600.000,00
2011	461.600.000,00
2012	445.600.000,00
2013	430.600.000,00
2014	430.600.000,00

B - CARATTERISTICHE DELLE PRESTAZIONI DA EROGARE E LORO EVOLUZIONE NELL'AMBITO DEL PROCESSO DI ACCREDITAMENTO

Le prestazioni fornite dall'Ente coprono una vasta gamma dei servizi del welfare della nostra città relativi alla popolazione anziana, ai disabili, ai minori stranieri non accompagnati, ai soggetti in condizioni di fragilità ad altre tipologie di servizi di seguito evidenziati.

Presupposto dello svolgimento delle attività dell'A.S.P. Città di Piacenza è la verifica che gli interventi e i servizi siano orientati: alla qualità in termini di adeguatezza rispetto ai bisogni, all'efficacia dei metodi e degli interventi, all'uso ottimale delle risorse impiegate, alle sinergie con i servizi e le risorse del territorio.

La mission di ASP è identificata nella realizzazione di un servizio che si qualifichi per organizzazione, metodologia di lavoro e stile professionale come luogo di accoglienza, tutela ed ascolto dell'ospite in condizione di fragilità.

Il servizio è finalizzato alla valorizzazione della persona all'interno del suo contesto relazionale, promuovendo le capacità di autodeterminazione e rendendola protagonista attiva della propria giornata.

Di seguito vengono sinteticamente descritti i servizi e le attività erogate da ASP.

Area Anziani

ASP gestisce direttamente due **Case Residenza Anziani (CRA)** per anziani non autosufficienti, per un totale complessivo di 216 posti letto dal 01/06/2015 (fino al 31/05/2015 solo 108 posti letto).

Le CRA sono strutture residenziali socio-assistenziali a rilievo sanitario che ospitano persone affette da patologie cronico degenerative a tendenza invalidante e richiedenti trattamenti continui che non necessitano di specifiche prestazioni ospedaliere. Tali servizi sono erogati nella struttura "Vittorio Emanuele" di Via Campagna.

La struttura dispone di ampi spazi comuni per tutti i Nuclei per lo svolgimento delle varie attività, giardino interno attrezzato, sala per proiezioni con maxischermo, laboratori vari per lavori manuali, palestra attrezzata per attività riabilitativa e motoria, cappella interna.

I posti disponibili (216) sono suddivisi in sei Nuclei. Il Nucleo è una forma di organizzazione adottata per favorire un rapporto il più possibile continuo e personalizzato

nei confronti dell'anziano, soprattutto in alcune attività assistenziali svolte in precisi momenti della giornata (igiene del mattino, bagni, pasti, messe a letto). In ogni nucleo lavora un gruppo stabile di personale (équipe) composto da: Coordinatore di Servizio, Medico, Responsabile di Nucleo (R.A.A.), Animatore, Fisioterapista (T.d.R.), Infermieri Professionali (I.P.), Operatori Socio Sanitari (O.S.S.), Dietista.

Ogni Nucleo ha specifici spazi dedicati: la sala da pranzo, il soggiorno, il bagno attrezzato per disabilità, la sala animazione ed è dotato di adeguate attrezzature.

Per ogni anziano viene elaborato e realizzato un Progetto di Assistenza Individualizzato (P.A.I.) che differenzia e personalizza gli interventi in base ai bisogni, riconoscendo così la diversità e l'unicità di ogni persona. Il P.A.I. è lo strumento nel quale si sostanzia la mission del servizio, declinata nello specifico degli interventi rivolti a ciascun anziano, e rappresenta la modalità attraverso la quale avviene la pianificazione e la realizzazione di tutte le azioni di cura. La stesura e la realizzazione del P.A.I. vedono impegnate tutte le figure professionali dell'équipe ed implicano la capacità delle stesse di conoscere, comprendere e accettare l'anziano nella sua interezza ma anche di programmare, attuare e verificare gli interventi posti in essere.

Le figure professionali coinvolte nel processo di elaborazione del progetto di assistenza individualizzato si riuniscono sistematicamente per riportare e confrontare i dati riguardanti ogni persona e per determinare specifici obiettivi ed interventi all'interno di un "progetto di vita".

Annualmente viene redatto:

- un Piano di struttura riportante i macro-obiettivi del servizio per l'anno in corso, le linee strategiche e le relative azioni. Vengono altresì espressi i bisogni rilevati: ad esempio formazione del personale, necessità di interventi strutturali, acquisti di attrezzature e ausili;

- un Piano di nucleo, con indicati gli obiettivi che ogni gruppo di lavoro si prefigge per l'anno in corso in termini di progettazione, programmazione delle attività rivolte agli ospiti, eventuali necessità specifiche individuate dal responsabile di nucleo.

In ogni nucleo vengono fornite prestazioni di tipo:

- Assistenziale: assistenza tutelare e di base,
- Sanitario: assistenza medica e infermieristica,
- Socio-riabilitativo: stimolazione funzionale e cognitiva, animazione,
- Alberghiero: ristorazione, igiene ambientale, lavanderia, guardaroba.

Area disabilità

Nell'area disabilità ASP svolge attività di carattere residenziale ed attività promozionali.

Area Residenziale:

I **Centri Residenziali e i Gruppi appartamento** sono strutture socio-assistenziali e socio-riabilitative per persone disabili non autonome o che non riescono a essere assistite dalla propria famiglia. Sono rivolti ad adulti portatori di handicap gravissimi, gravi, medio gravi e medio autonomi, non, o parzialmente, autosufficienti per minorazioni fisiche, psichiche e sensoriali.

Le finalità di questi servizi sono: garantire percorsi educativi per il mantenimento e lo sviluppo dell'autonomia personale e sociale, erogare interventi assistenziali per sostenere l'autosufficienza e favorire l'autonomia personale e sociale, organizzare attività ricreative, occupazionali e di partecipazione alla vita sociale, in particolare nella comunità locale.

Possono usufruire del servizio i disabili adulti che in base ad una valutazione congiunta socio-sanitaria (valutazione multidimensionale), rientrano, per caratteristiche di bisogni espressi, nell'offerta del servizio. In seguito alla valutazione e dopo l'inserimento viene stilato il progetto individualizzato, condiviso con l'educatore o l'assistente sociale competente di territorio.

Asp gestisce direttamente la **Residenza Aperta**: comprendente due gruppi appartamento (di 7 posti ciascuno) e diciannove minialloggi (di cui 16 singoli e 3 doppi), in cui vengono accolte persone con buone autonomie di base che necessitano di interventi educativi di sostegno nella quotidianità; tale servizio non è soggetto alla normativa dell'accreditamento; mentre i due **Centri Socio Riabilitativi Residenziali** per un totale di 32 posti destinati a persone che necessitano di un livello assistenziale alto e medio-alto, sono gestiti direttamente dal soggetto privato Cooperativa Unicoop in regime di accreditamento definitivo.

Le principali figure professionali operanti in questi Servizi sono: Coordinatore di Servizio, Referente Attività Educative, l'Educatore Professionale, l'operatore Socio Sanitario (O.S.S.), l'Infermiere Professionale (I.P.), il Fisioterapista (T.d.R.), la Dietista.

Dal 01 luglio 2015 Asp gestisce direttamente il servizio **Formazione Lavoro** per soggetti disabili che realizza percorsi di formazione e avvicinamento al lavoro basati su progetti individualizzati, prevedendo attività di orientamento e inserimento in percorsi di formazione, esperienze di gruppo guidato quali laboratori e atelier e stages esterni presso aziende del territorio. Usufruiscono di tale servizio circa 40 utenti.

Area attività di sensibilizzazione e promozione

L' ASP Città di Piacenza pone particolare attenzione al tema della sensibilizzazione, intervenendo con due finalità:

- far circolare un'informazione corretta, abbattendo pregiudizi e luoghi comuni: per far questo si dà spesso la parola ai diretti interessati, vale a dire persone con disabilità o toccate direttamente dal problema;
- approfondire alcuni aspetti significativi: da alcuni anni, ad esempio, viene affrontato, con l'aiuto di alcuni esperti, il tabù della sessualità dei disabili.

La modalità scelta è sempre quella di non circoscrivere le iniziative agli addetti ai lavori, ma di collaborare con le realtà istituzionali, con quelle del volontariato e dell'associazionismo non solo in ambito sociale ma anche culturale.

Inoltre è stata sviluppata l'attenzione alla pratica sportiva coinvolgendo gli ospiti sia singolarmente che in piccolo gruppo in attività quali il nuoto, il judo, il gioco delle bocce e il calcio a cinque. Tutto ciò insieme al CIP Comitato Paralimpico e agli enti di promozione sportiva della città.

Area minori senza riferimenti parentali

L'A.S.P. Città di Piacenza gestisce un servizio di accoglienza a favore di minori, dando ospitalità, sostegno, orientamento scolastico e professionale a ragazzi extra-comunitari o italiani, fermati dalle forze dell'ordine nel territorio provinciale. L'intervento è diventato nel tempo sempre più complesso e strutturato, fornendo risposte a un fenomeno oggettivamente in crescita nella realtà italiana.

L'attività si svolge in due centri di accoglienza in spazi diversificati, e precisamente:

- Comunità di pronta accoglienza, denominata Albatros 1- Prima Accoglienza, situata in via Scalabrini al terzo piano dell'area residenze degli ex Ospizi Civili, in uno spazio recentemente risistemato e riadattato; accoglie minori stranieri, privi di riferimenti parentali sul territorio nazionale, e italiani temporaneamente allontanatisi dal nucleo familiare d'origine, di età compresa fra i dodici ed i diciassette anni, di entrambi i sessi. Sono disponibili nove posti in Comunità, distribuiti in cinque stanze situate al terzo piano dell'area Residenze: ogni camera è dotata di servizi igienici. E' disponibile, inoltre, un posto per emergenza. Nella prima fase di accoglienza si illustrano le caratteristiche, le condizioni e gli scopi della comunità, cercando di mettere a proprio agio il ragazzo, di rassicurarlo verbalmente, in italiano oppure

nella lingua da lui conosciuta, a tal fine vengono impegnati sia gli operatori, sia gli altri minori ospiti della stessa etnia (quando necessario si ricorre all'interprete esterno).

- Comunità socio-educativa, denominata Albatros 2 Seconda Accoglienza, situata nell'antica sede dell'IPAB Vittorio Emanuele, in via Campagna, in una palazzina autonoma appositamente rimodernata e adeguata alla finalità specifica. Accoglie minori stranieri privi di riferimenti parentali sul territorio nazionale, e italiani temporaneamente allontanatisi dal nucleo familiare d'origine, di età compresa fra dodici ed i diciassette anni, di entrambi i sessi. I ragazzi vi accedono dopo un primo periodo trascorso presso la Comunità di pronta accoglienza Albatros 1. Sono disponibili complessivamente nove posti, suddivisi in quattro stanze situate al primo piano di un edificio completamente indipendente.

In Albatros 2 i giovani ospiti sono inseriti in attività scolastiche e/o in corsi di formazione esterni, mentre all'interno prosegue il lavoro del personale socio-educativo, finalizzato a rafforzare le competenze quotidiane che saranno particolarmente importanti dopo la dimissione ovvero al raggiungimento della maggiore età. Nella fase conclusiva di realizzazione di ogni progetto educativo individuale si cerca di rafforzare la responsabilità del minore protagonista dell'intervento.

Su richiesta del Servizio Famiglie e tutela minori del Comune di Piacenza dal 01/01/2016 si creerà una terza Comunità nei locali di Via Campagna e l'assetto definitivo sarà il seguente:

- **Comunità per l'accoglienza in emergenza secondo il modello della foresteria sociale (8 Posti) riservata all'accoglienza in emergenza**, che ospiterà i minori per i quali i Servizi Sociali del Comune abbiano necessità immediata di collocamento, per un periodo massimo di 90 giorni.
- **Comunità educativa di Seconda Accoglienza (8 posti)** destinata ai minori che proseguono la permanenza dopo l'accoglienza in emergenza o provenienti da altre esperienze di collocamento, che necessitino di uno spiccato intervento educativo di carattere professionale e ritenuti non sufficientemente autonomi per accedere alla struttura per l'autonomia.
- **Comunità per l'autonomia (7 posti)**, destinata ai minori che abbiano compiuto gli anni 17 o anche, in casi particolari 16 anni, ma che presentino un elevato grado di autonomia e responsabilità. La comunità rappresenta un modulo "svincolo" per l'uscita sul territorio cittadino dei minori stranieri non accompagnati per i quali vengono attivati percorsi di inserimento lavorativo e formativo e di sviluppo relazionale volti all'autonomia.

Altri servizi

“Condominio solidale Arnica”: è un servizio di cui è titolare e gestore il D.S.M/DP. (Dipartimento di Salute Mentale/Dipendenze Patologiche) dell’Azienda U.S.L. di Piacenza, che nasce dalla volontà di trovare una risposta abitativa per alcuni utenti di tale servizio che avvicini gli aspetti dell’indipendenza e dell’autonomia personale ad una forma discreta di protezione. Il condominio Arnica è ubicato presso l’area Residenze degli ex Ospizi Civili in via Scalabrini. La convivenza tra persone con problematiche psichiatriche e gli altri ospiti produce risultati significativi con l’obiettivo di creare forme di aiuto reciproco. Gli ospiti di Arnica pagano un affitto e rimborsano le spese. ASP interviene con un proprio Educatore.

Il “Progetto Arnica” vuole essere un tentativo di condominio solidale. Obiettivo dichiarato è sperimentare forme di convivenza e di reciproco aiuto tra vicini superando non solo l’isolamento e lo stigma, ma anche soluzioni eccessivamente sanitarizzate e protettive.

Attività area carcere: L’A.S.P. gestisce attività a favore del reinserimento sociale di persone detenute ed ex detenute. In collaborazione con il Comune di Piacenza e in rete con varie realtà pubbliche e private (per es. cooperative sociali, associazioni di volontariato, scuole e centri di formazione professionale), si impegna per:

- collaborare al positivo svolgimento delle attività previste all’interno dei Piani di Zona: si tratta soprattutto di inserimento lavorativo, di orientamento post detentivo, di mediazione linguistica e culturale all’interno dell’istituto di pena, di organizzazione di eventi di sensibilizzazione sulla realtà carcere, cercando di abbattere pregiudizi e generalizzazioni;
- collaborare con il Comune per rappresentare le esigenze della popolazione carceraria in sedi istituzionali (per es. Provincia, Regione, ecc.);
- promuovere gli incontri del “Comitato Locale Esecuzione Penale”, convocato in momenti di particolare importanza;
- svolgere una funzione di riferimento e collegamento fra i servizi territoriali e la Casa Circondariale di Piacenza.

Altre realtà ospitate

I servizi offerti dall'Asp Città di Piacenza si integrano armoniosamente nella rete delle attività a favore delle persone con disabilità coordinate dal Comune di Piacenza. Alcune di queste trovano spazio all'interno dei locali degli ex Ospizi Civili. Si tratta della "**Casa Famiglia**" dell'**AIAS** (Associazione Italiana Assistenza Spastici), una soluzione abitativa che riproduce per quanto possibile le condizioni di carattere familiare con l'accoglienza di un piccolo gruppo di persone in età matura; e del **Centro Diurno per soggetti affetti da autismo**. Con queste due realtà l'Asp è in continuo contatto.

Presso le sedi dell' Asp trovano accoglienza alcune realtà particolarmente importanti nel territorio piacentino. Si tratta dell'**Associazione Manicomics** che organizza e gestisce corsi e spettacoli teatrali e che ha i propri uffici nella sede di via Scalabrini (ex Ospizi Civili), del **Centro Anahata** che utilizza il locale denominato "atelier di danza" per sviluppare la pratica dello yoga (sempre in via Scalabrini), dell' **A.I.S.M. Associazione Italiana Sclerosi Multipla**, che ha la sua sede presso alcuni locali di via Campagna (ex Vittorio Emanuele), dell'associazione di volontariato penitenziario "**Oltre il Muro**" che si occupa dei diritti delle persone detenute e dei loro familiari (ufficio in via Scalabrini) e del club internazionale dei "**Nati Stanchi**", che ha lo scopo prioritario dell'assistenza e della beneficenza e che organizza eventi a carattere ricreativo (sede e sala per attività in via Campagna).

Partecipazione e qualità

L'Azienda si impegna per il miglioramento della qualità dei servizi che offre e chiede agli ospiti e ai loro familiari un coinvolgimento attivo in questo processo.

E' quindi impegnata ad assicurare ascolto e partecipazione e verificare il grado di soddisfazione mediante indagini e colloqui o sul versante più formale accesso agli atti e facilitazione nella possibilità di presentare reclami.

Sul tema qualità l'ASP persegue il miglioramento continuo delle proprie attività. I fattori di qualità individuano gli standard da cui dipende la qualità del servizio che l'A.S.P. si impegna a rispettare e a diffondere.

In primo luogo, gli standard di qualità che l'A.S.P. garantisce e monitora fanno riferimento ai requisiti richiesti per i servizi socio-sanitari e socio-assistenziali ai fini dell'autorizzazione al funzionamento, previsti con delibera della Giunta regionale 564/2000, e ai requisiti per l'accreditamento, previsti con la delibera di Giunta Regionale 514/2009 e ss. mm. ii..

A questi si aggiungono una serie di standard specifici, individuati da A.S.P. per ogni area di attività evidenziati nel Piano di miglioramento continuo della qualità elaborato nel corso dell'anno e valido per il triennio 2015-2017.

Tale piano si propone di migliorare la qualità, intesa come efficacia del processo di erogazione e capacità di soddisfare l'utente, sviluppo professionale degli operatori, condivisione dello strumento di analisi (manuale della qualità basato su indicatori) Gli utenti e i cittadini possono quindi verificare e valutare in maniera concreta e immediata il servizio erogato, confrontando quanto 'impegnato' sulla carta del servizio e quanto realmente 'erogato'.

C - RISORSE FINANZIARIE ED ECONOMICHE NECESSARIE ALLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI DEL PIANO;

ELEMENTI DI CONTESTO

La L.R. 12/2013 ribadisce la necessità di garantire la sostenibilità economico-finanziaria delle ASP: il pareggio di bilancio deve essere raggiunto attraverso il pieno equilibrio tra i costi ed i ricavi derivanti dai corrispettivi dei servizi, dalle rette degli utenti e dalla valorizzazione degli strumenti patrimoniali.

Lo Statuto dell'Asp prevede che l'azienda svolga la propria attività secondo criteri di efficienza, di efficacia e di economicità, nel rispetto del pareggio di bilancio da perseguire attraverso l'equilibrio dei costi e dei ricavi.

Invero la gestione dell' Asp Città di Piacenza è stata caratterizzata, fin dal momento della sua costituzione, da una condizione di forte squilibrio economico, tendenzialmente orientato al peggioramento, cui non si è provveduto mediante operazioni di riequilibrio economico fra costi e ricavi, ma attraverso un depauperamento del patrimonio aziendale, ricorrendo ai proventi delle alienazioni degli immobili per far fronte alle perdite d'esercizio.

L'evoluzione nel tempo del risultato economico

2010	2011	2012	2013	2014
- 1.454.000	- 544.000	-1.068.000	- 1.104.212	-1.377.069

Le cause dello squilibrio economico sono ascrivibili a diversi fattori, sia legati a condizioni generali del sistema e alla rigidità del sistema di accreditamento, sia specificamente correlati a caratteristiche interne dell'Azienda:

- Le tariffe di riferimento regionale previste, quota a carico del FRNA e retta di riferimento, risultano spesso non sufficienti a remunerare i costi. I costi di gestione hanno infatti registrato incrementi anche superiori alle dinamiche inflattive, per lo più rilevabili negli aumenti delle tariffe delle forniture energetiche e nell'imposizione fiscale a carico dell'Azienda.
Occorre, inoltre, rilevare, in proposito, anche una discreta disomogeneità di tariffe a livello regionale. In moltissimi territori sia le rette, che la quota a carico del fondo, che i rimborsi sanitari risultano superiori poiché gli Enti Committenti hanno opportunamente preso in considerazione le specificità delle diverse situazioni.
- Sia nell'area anziani che nell'area disabilità si registra un sempre maggior fabbisogno assistenziale e sanitario che determina un maggior apporto di risorse umane e materiali, i cui costi non trovano copertura nella remunerazione definita dal sistema tariffario regionale e nel rimborso delle prestazioni sanitarie.

- I costi amministrativi e generali sostenuti dall'azienda non vengono adeguatamente riconosciuti dal sistema tariffario regionale.

Nel corso degli anni gli adempimenti di tipo amministrativo-informativo si sono moltiplicati e stratificati, le disposizioni introdotte dalla normativa sull'accreditamento generano ridondanza di richieste di dati con largo impiego di personale amministrativo.

La natura giuridica pubblica dell'azienda impone, inoltre, alla stessa, di uniformarsi a precise disposizioni di legge, la cui ottemperanza non ammette margini di discrezionalità, per la maggior parte dei procedimenti, che vanno dall'acquisizione dei beni e servizi, alla gestione del personale ed alla stessa attività istituzionale. La caratteristica pubblica richiede un apparato amministrativo più articolato rispetto a un gestore privato, i cui oneri non vengono riconosciuti dal costo standard determinato dalla normativa regionale.

A ciò s'aggiunga, nel caso specifico, lo scarso investimento in formazione delle risorse umane effettuato finché le strutture erano Ipab, da cui discende il lento recupero nel processo di riorganizzazione e razionalizzazione dei procedimenti.

Migliori risultati in questo campo potrebbero essere raggiunti sia mediante l'avvio di sinergie organizzative e procedurali con gli enti committenti, sia mediante l'implementazione di un Sistema di Gestione Qualità strutturato, per il quale, occorre tuttavia sottolineare, occorre un rilevante investimento sia in termini organizzativi che economici.

- La remunerazione stabilita a livello regionale determina uniformemente e a forfait i costi di manutenzione ordinaria e straordinaria di beni mobili e immobili, nonché i costi per le utenze, senza tenere in giusta considerazione le diverse caratteristiche dei beni messi a disposizione dai gestori.

Tuttavia tali costi sono decisamente influenzati dagli standard architettonici e distributivi che, per l'Asp Città di Piacenza risultano particolarmente svantaggiosi per la condizione strutturale degli edifici, caratterizzati da ampie superfici e volumi e, nel caso della parte storica di Via Scalabrini e parte di via Campagna, da notevole vetustà, con conseguente onerosità dei costi di gestione e manutenzione.

Si aggiunge l'elevata qualità di beni mobili e attrezzature specifiche, la disponibilità di spazi comuni e ricreativi e di aree verdi attrezzate che costituiscono elementi migliorativi ma per i quali non è prevista alcuna flessibilità in aumento a fronte di maggiori oneri sia relativi all'ammortamento dei beni che riferiti ai costi manutentivi. Anche l'onerosità del contratto di global service deliberato nel marzo 2010 per nove anni (replicando la durata precedente) risulta peculiarmente svantaggioso.

- La piena attuazione del principio di unicità della gestione con il conseguente superamento delle forme di gestione mista pubblico-privato toglie flessibilità alle possibili manovre volte al contenimento dei costi. Le rigidità connesse alla gestione pubblica dei servizi socio-assistenziali emergono soprattutto in relazione ai costi del personale dipendente, che costituisce il fattore produttivo a più alta intensità di

impiego nel complesso della gestione. Il maggior costo del lavoro a carico delle aziende pubbliche è ascrivibile sia a una maggiore retribuzione del personale, legata ai contratti di settore, sia a una diversa imposizione fiscale, che sconta un'aliquota IRAP pari all'8,5% , (contro l'aliquota del 3,5% per le cooperative) calcolata su una base imponibile di tipo retributivo e non commerciale, nonché il fatto che le assenze del personale sono a totale carico dell'Azienda a differenza delle imprese private, per le quali interviene l'INPS.

Si aggiunga, in una realtà aziendale di così ridotte dimensioni, la concreta difficoltà nel reimpiego del personale certificato con limitazioni di mansione.

RISORSE FINANZIARIE ED ECONOMICHE NECESSARIE ALLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Si riporta di seguito la quantificazione delle risorse economiche impiegate per il raggiungimento degli obiettivi dell'azienda, desunti dal Bilancio pluriennale di previsione.

	2015	2016	2017
A) VALORE DELLA PRODUZIONE			
1) Ricavi da attività per servizi alla persona			
a) rette	6.350.150	6.516.200	6.547.200
b) oneri a rilievo sanitario	2.483.100	3.144.000	3.144.000
c) concorsi rimborsi e recuperi da attività per servizi alla persona	1.022.400	1.204.000	1.204.000
d) altri ricavi	32.000	32.050	32.050
Totale ricavi da attività per servizi alla persona	9.887.650	10.896.250	10.927.250
2) Costi Capitalizzati			
a) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni			
b) quota per utilizzo contributi in conto capitale e donazione vincolate ad Investimenti	34.500	39.500	39.500
Totale costi capitalizzati	34.500	39.500	39.500
3) Variazione delle rimanenze di attività in corso			
4) Proventi e ricavi diversi			
a) da utilizzo del patrimonio immobiliare	362.050	444.100	489.150
b) concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	147.950	109.350	109.350
c) plusvalenze ordinarie			
d) sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo ordinarie			
e) altri ricavi istituzionali	0	0	0
f) ricavi da attività commerciale	386.500	232.400	232.400
Totale proventi e ricavi diversi	896.500	785.850	830.900
6) Contributo in conto esercizio			
a) contributi dalla Regione	0	0	0
b) contributi dalla Provincia	0	0	0
c) contributi dai Comuni dell'ambito distrettuale	4.900	0	0
d) contributi dall'Azienda Sanitaria	0	0	0
e) contributi dallo Stato e altri Enti pubblici	0	0	0
f) altri contributi da privati	5.300	9.000	9.000
Totale contributi in conto esercizio	10.200	9.000	9.000
TOTALE A)	10.828.850	11.730.600	11.806.650
B) COSTI DELLA PRODUZIONE			
6) Acquisti beni			
a) beni socio sanitari	166.800	193.200	193.200
b) beni tecnico-economici	120.450	141.600	142.000
Totale acquisto beni	287.250	334.800	335.200
7) Acquisti di servizi			
a) per la gestione dell'attività socio sanitaria e socio assistenziale	1.545.400	938.550	939.000
b) servizi esternizzati	1.483.100	1.672.450	1.671.200
c) trasporti	4.800	7.850	7.850
d) consulenze socio sanitario e socio assistenziali	297.050	343.850	343.850

	2015	2016	2017
e) altre consulenze	105.850	95.650	95.650
t) lavoro interinale e altre forme di collaborazione	390.250	855.900	855.900
g) utenze	989.100	857.050	857.050
h) manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	452.200	418.050	418.050
i) costi per organi Istituzionali	36.000	40.000	40.000
j) assicurazioni	65.500	65.500	65.500
k) altri	128.500	112.000	117.000
Totale Acquisti di servizi	5.497.750	5.406.850	5.411.050
8) Godimento di beni di terzi			
a) affitti	0	0	0
b) canoni di locazione finanziaria	0	0	0
c) service	7.000	7.000	7.000
Totale costi per godimento di beni terzi	7.000	7.000	7.000
9) Per il Personale			
a) salari e stipendi	4.014.950	4.434.500	4.429.050
b) oneri sociali	1.014.700	1.127.600	1.122.750
c) trattamento di fine rapporto	52.300	62.200	62.200
d) altri costi per il personale	2.750	2.750	2.750
Totale Costi per il Personale	5.084.700	5.627.050	5.616.750
10) Ammortamenti o svalutazioni			
a) ammortamenti delle immobilizzazioni Immateriali	450	1.300	2.500
b) ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	189.850	245.000	280.900
c) svalutazioni delle immobilizzazioni	0	0	0
d) svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	0	0	0
Totale Ammortamenti e Svalutazioni	190.300	246.300	283.400
11) Variazioni delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo			
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			
Totale Variazioni delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo			
12) Accantonamenti ai fondi rischi	85.000	0	0
13) Altri accantonamenti	0	0	0
14) Oneri diversi di gestione			
a) costi amministrativi	33.900	22.000	22.000
b) imposte non sul reddito	103.500	99.700	99.700
c) tasse	87.400	88.400	88.400
d) altri	30.950	27.700	26.500
e) minusvalenze ordinarie	0	0	0
f) sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo ordinarie			
g) contributi erogati ad aziende non-profit	0	0	0
Totale oneri diversi di gestione	255.750	237.800	236.600
TOTALE B)	11.407.750	11.859.800	11.890.000
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A - B)			
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI			
15) Proventi da partecipazioni			
a) in società partecipate	0	0	0

	2015	2016	2017
b) da altri soggetti	0	0	0
Totale proventi da partecipazioni	0	0	0
16) Altri proventi finanziari			
a) interessi attivi su titoli dell'attivo circolante	7.500	20.000	20.000
b) interessi attivi bancari e postali	19.350	15.000	10.000
c) proventi finanziari diversi	0	0	0
Totale altri proventi finanziari	26.850	35.000	30.000
17) Interessi passivi ed altri oneri finanziari			
a) su mutui	50.500	44.000	38.650
b) bancari	0	0	0
c) oneri finanziari diversi	0	0	0
Totale interessi passivi ad altri oneri finanziari	50.500	44.000	38.650
TOTALE C)	-23.650	-9.000	-8.650
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE			
18) Rivalutazioni			
a) di partecipazioni	0	0	0
b) di altri valori mobiliari	0	0	0
Totale rivalutazioni	0	0	0
19) Svalutazioni			
a) di partecipazioni	0	0	0
b) di altri valori mobiliari	0	0	0
Totale svalutazioni	0	0	0
TOTALE D)	0	0	0
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI			
20) Proventi da:			
a) donazioni, lasciti ed erogazioni liberali	0	0	0
b) plusvalenze straordinarie	0	0	0
c) sopravvenienze attive ad insussistenze del passivo straordinarie	0	0	0
Totale proventi	0	0	0
21) Oneri da:			
a) minusvalenze straordinarie	0	0	0
b) sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo straordinarie			
c) oneri straordinari da arrotondamenti	0	0	0
Totale oneri	0	0	0
TOTALE E)	0	0	0
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A - B + C + D + E)	-602.550	-138.200	-92.000
22) Imposte sul reddito			
a) irap	367.400	440.150	439.650
b) ired	24.200	24.200	24.200
Totale imposte sul reddito	391.600	464.350	463.850
23) Utile (o perdita) di esercizio	-994.150	-602.550	-555.850

Al fine di formulare le previsioni economiche per il 2015 e quelle pluriennali, si sono assunte le seguenti principali ipotesi:

A. Per l'esercizio 2015:

- 'reinternalizzazione' da giugno della CRA prima gestita dall'ATI Coopselios-Aurora e conseguente gestione di complessivi n. 216 posti letto;
- rette determinate come da contratto di servizio, tenendo conto, per l'area disabilità, dei risultati della rivalutazione periodica degli ospiti;
- oneri a rilievo socio sanitario e rimborsi del personale rideterminati sulla base della rideterminazione correlata all'accreditamento;
- tassi di occupazione dei posti letto tendenzialmente in linea con quelli dell'anno precedente;
- messa a disposizione degli spazi dell'Ala Est per effettuare interventi di adeguamento dei locali;
- avvio parziale del servizio "Nuova Residenza Ala Est" a partire da dicembre;
- avvio del servizio "Formazione Lavoro" a partire da luglio;
- avvio parziale del progetto "21 alloggi";
- realizzazione del progetto "Casa rifugio";
- nei ricavi sono stati considerati i corrispettivi dovuti dai soggetti gestori privati che occupano le strutture di via Campagna e di via Scalabrini;
- progressivo adeguamento dei canoni di affitto dei terreni;
- investimento in titoli della liquidità di cassa;
- alienazione di fabbricati/fondi;
- costi dei beni stimati sulla base dei consumi medi per ospite;
- costi dei servizi acquisiti adeguati ai contratti in essere;
- costo per lavoro interinale definito in base alle ore erogate nei primi cinque mesi dell'anno e al presunto utilizzo di lavoro in somministrazione per gli ulteriori sette mesi;
- nella spesa per il personale sono state considerate le 55 assunzioni di OSS a tempo determinato dal 01/06/2015 oltre alle 25 assunzioni di OSS a tempo determinato dal 01/06/2014;

- progettazione/realizzazione di nuove costruzioni, manutenzione straordinaria, ristrutturazioni, ammodernamenti del patrimonio edilizio

B. Per gli esercizi 2016 e 2017

- continuità della 'reinternalizzazione': ASP mantiene la gestione di n. 216 posti letto;
- centri A e B di via Scalabrini in capo al soggetto gestore privato da gennaio 2016 (le rette sono direttamente incassate dal soggetto privato);
- invarianza delle rette e degli oneri a rilevo sanitario;
- completa operatività della "Nuova Residenza Ala Est", sia per i posti riservati agli anziani sia per i posti riservati ai disabili;
- progressivo adeguamento dei canoni di affitto dei terreni;
- completa operatività del progetto "21 alloggi" dal 2017;
- realizzazione del nuovo servizio minori con le nuove tipologie di comunità e nuove tariffe;
- adeguamento della spesa di personale rispetto alle variazioni della dotazione organica previste e alle ipotesi di risorse destinate alla Contrattazione Decentrata Integrativa per il Personale;
- adeguamento dei contratti di acquisizione di beni e servizi in scadenza.

D - LINEE STRATEGICHE E OBIETTIVI. PRIORITÀ DI INTERVENTO, ANCHE ATTRAVERSO L'INDIVIDUAZIONE DI APPOSITI PROGETTI

La sfida di gestione dei servizi alla persona nel contesto di riferimento

L'impegno di ASP e le relative scelte gestionali riportate nel presente documento tengono conto del bisogno di mantenere e consolidare la qualità dei servizi erogati, di proporre di nuovi e nel contempo partecipare attivamente, al pari di qualsiasi ente pubblico, alla definizione di priorità e razionalizzazione delle risorse utilizzate, per rispondere positivamente all'opera di risanamento della pesante situazione economica negativa in cui versa l'ASP. Uno dei tratti distintivi che caratterizza l'offerta dell'ASP in maniera trasversale rispetto alle diverse aree di intervento e la colloca per molti aspetti in una posizione di vantaggio rispetto ai livelli qualitativi minimi previsti dagli standard regionali è lo spiccato orientamento maturato nella personalizzazione del servizio, che si esplica nella redazione ed implementazione di piani e percorsi individualizzati di assistenza ed educazione incentrati sui bisogni e sulle esigenze specifiche espresse dal singolo ospite. L'approccio globale alla cura e all'assistenza della persona che l'ASP ha ereditato dagli enti di origine e ha ulteriormente rafforzato è, inoltre, alla base del capitale reputazionale di cui l'Azienda gode a livello locale. Tali elementi di eccellenza sono sostenuti, a loro volta, dalla consistente dotazione di capitale umano e culturale, il quale è rappresentato non solo dalla qualifica professionale di tutti gli operatori dei servizi, ma anche dall'esperienza di servizio da loro maturata grazie alla continuità della collaborazione in l'ASP.

Le linee strategiche qui presentate contengono la previsione triennale dell'attività di ASP che ha recepito gli indirizzi posti dall'Amministrazione Comunale di Piacenza con Delibera di Consiglio n. 3 del 08/04/2015, delibera con la quale si è approvato il Programma per il riordino delle forme di gestione dei servizi sociali e socio-sanitari.

Con tale provvedimento l'Amministrazione comunale ha:

- effettuato la ricognizione delle forme di gestione pubblica esistenti ed oggetto del riordino ed ha individuato nell'ASP Città di Piacenza la forma unica di gestione pubblica dei servizi sociali e socio-sanitari, confermandone il ruolo di gestore diretto di servizi socio-sanitari nell'area anziani e nell'area disabili;
- evidenziato la possibilità di affidare ad ASP Città di Piacenza funzioni e compiti di "stazione appaltante", relativamente ad ulteriori servizi in area sociale e socio-sanitaria, in specifiche aree di intervento;
- affidato ad ASP la gestione di servizi quali due Case Residenze Anziani, la responsabilità complessiva dei servizi socio-assistenziali e socio-sanitari per la

disabilità a bassa intensità assistenziale, in uno scenario di progressivo sviluppo e specializzazione, la gestione della "Residenza Aperta" e degli interventi socio-occupazionali già in capo all'Ufficio Formazione Lavoro del Comune di Piacenza, la gestione di attività a favore del reinserimento sociale di persone detenute ed ex detenute, valorizzando altresì il ruolo di coordinamento gestionale dei progetti elaborati nell'ambito del Comitato Locale per l'Esecuzione Penale;

- confermato in capo ad ASP gli interventi di contrasto e prevenzione della violenza di genere.
- chiesto ad ASP di predisporre un progetto sul miglioramento continuo della qualità dei servizi, riconosciuto come prioritario.
- assunto l'orientamento di realizzare uno studio di fattibilità riguardo alle previsioni della l.r. 12/2013, art. 6, ovvero relativamente alla prospettiva della transizione ad una diversa forma di gestione pubblica;
- richiesto ad ASP di produrre un analitico piano di risanamento e di sviluppo dei servizi accessori che evidenzia con chiarezza il potenziale impatto del piano in questione sul bilancio dell'azienda nel medio periodo (2015-2017).

A fronte di un riconoscimento condiviso del valore dell'azienda si sottolineano alcune criticità che caratterizzano il presente dell'azienda.

Si è rilevato in questi anni un deficit avente una certa misura di natura strutturale (derivante in buona parte dalle tre Ipab da cui l'Ente trae origine) infatti la condizione di squilibrio economico della gestione è presente fin dalla costituzione dell'azienda ed è multifattoriale. Se da un lato i costi gestionali sono solo in parte comprimibili, dall'altro non vi è corrispondenza in termini di entrate dal Fondo Regionale della non autosufficienza per l'impossibilità di agire sulla tariffazione (aumento rette - che comunque rappresentano un elemento economicamente gravoso per le famiglie e per gli ospiti).

La struttura degli edifici, antichi ma poco efficienti dal punto di vista energetico, ha una ricaduta importante su alcuni costi quali riscaldamento e manutenzione (il global service e la gestione calore, sono voci di spesa molto elevate che impattano negativamente sul bilancio dell'azienda).

Una seria analisi dei costi è un dato recente nella storia dell'azienda: il controllo di gestione, avviato nel 2014, inizia a dare i primi riscontri nell'esercizio in corso e sarà definitivamente implementato entro il 2016 in ragione della necessità di dare stabilità nella gestione.

È opportuno ricordare poi alcuni elementi di contesto sociale che guidano l'investimento sull'Asp: i principali segmenti di utenza attualmente presidiati dall'ASP presentano una tendenza espansiva. Per quanto riguarda la popolazione anziana, la domanda di servizi residenziali e di assistenza socio-sanitaria è destinata, con ogni probabilità, ad accentuarsi nell'arco dei prossimi anni, qualora l'attuale dinamica demografica dovesse proseguire. Anche la domanda per servizi residenziali e socio-educativi rivolti a persone disabili mostra una tendenza alla crescita, anche a causa dell'erosione dei redditi familiari dovuta all'attuale crisi economica, che ne compromette la possibilità di avvalersi di servizi di assistenza a domicilio.

Un'ulteriore area di domanda in forte espansione è quella relativa ai servizi finalizzati al miglioramento della qualità della vita e al reinserimento professionale della popolazione carceraria, che incontra una crescente sensibilità da parte delle istituzioni. Anche alla luce del fatto che nella maggior parte delle aree di bisogno ASP rappresenta uno dei principali soggetti direttamente impegnati nell'erogazione di servizi. E' possibile affermare, in sintesi, che il portafoglio di servizi attualmente presidiato dall'Azienda comincia ad assumere un elevato livello di rilevanza, motivando dunque un rilancio del ruolo dell'ASP come soggetto centrale del Welfare locale.

Ricevere dagli enti titolari l'affidamento di nuove aree di servizio la cui contiguità - per la natura e le caratteristiche dei bisogni espressi - a quelle già presidiate permetterà di valorizzare maggiormente la dotazione di competenze ed esperienze di ASP, oltre a ripartire i costi fissi su un maggiore volume di attività. In questo senso, le opportunità di interesse più immediate riguardano l'erogazione di servizi socio-assistenziali, socio-sanitari ed educativi a disabili e anziani, nei quali il personale dell'ASP può mettere a disposizione le proprie capacità di progettazione di percorsi individuali di recupero e reinserimento. A fronte di queste criticità ed opportunità sono state messe in campo azioni di recupero di efficienza attraverso una migliore organizzazione e una diversa struttura organizzativa.

Un patto per il welfare locale e il mandato dell'amministrazione

Il mandato affidato ad Asp dall'Amministrazione Comunale per il triennio è molto chiaro: recuperare efficienza laddove possibile e progettare nuovi servizi anche economicamente convincenti.

Su questa strada Asp si è mossa con diversi atti programmatici e obiettivi operativi che stanno maturando pian piano nella loro concretizzazione.

Un programma di miglioramento e investimento come quello che ci si accinge ad iniziare nel 2015, richiede inoltre tempo. Un tempo programmato, pensato, nel quale accadono azioni ed esperienze: è necessario dare dei tempi certi adeguati rispetto a obiettivi sfidanti ma realistici.

Le direttive del possibile sviluppo sono state tracciate. Gli obiettivi strategici ormai consolidati, i progetti operativi individuati.

Nel 2015 un grande impegno gestionale riguarda la re internalizzazione della CRA 2, l'acquisizione del servizio formazione lavoro, e grande attenzione verrà dedicata alla progettazione di nuovi interventi e servizi per anziani, per disabili-anziani, per minori stranieri e per soggetti in condizione di fragilità sociale.

Quello che è in corso non è solo il ripensamento strategico di Asp, ma anche il suo posizionamento culturale e politico (le scelte gestionali seguono gli orientamenti culturali) rispetto agli altri stakeholders pubblici, privati e di terzo settore del territorio.

La rete collaborativa tra soggetti con natura societaria diversa ma ugualmente vocati al bene comune trova nel principio di sussidiarietà una sua regola metodologica.

Esso resta un punto di riferimento dell'azienda, sussidiarietà non intesa come esternalizzazione pura né come riduzione a mero esecutore dei soggetti che collaborano alla realizzazione dei servizi.

La sussidiarietà non è certamente subalternità del pubblico al privato, per quanto sociale sia, né può voler dire l'abdicazione da parte del Comune al ruolo di programmazione e regolazione del sistema di welfare, al di là dei singoli e legittimi interessi di un gestore.

Quanto più un sistema è sussidiario tanto più richiede una capacità di governo cioè di gestione delle reti e dei soggetti che costituiscono il welfare locale.

In tale contesto, si conferma l'importanza per ASP di orientare la gestione secondo le seguenti linee strategiche che si dividono in 4 macro aree:

- 1) *Implementazione accreditamento*
- 2) *Miglioramento efficienza economica e gestionale dell'azienda*
- 3) *Progettazione e realizzazione di nuovi servizi e attività*
- 4) *Comunicazione, trasparenza e relazioni con il territorio*

1) **Implementazione accreditamento**

Nell'anno 2012 la Regione Emilia Romagna ha avviato un progetto di affiancamento ai servizi per il raggiungimento dei requisiti previsti dall'accREDITamento definitivo fissato al 31.12.2014. Il percorso si proponeva di accompagnare, nel triennio 2012-2014, i soggetti gestori dei servizi, fornendo loro strumenti operativi per intraprendere l'articolato e complesso processo per arrivare all'accREDITamento definitivo il 01/01/2015. L'accREDITamento, previsto dall'art. 38 della L.R. 2/2003 e succ. mod. e integr., è un processo volto a garantire in tutto il territorio regionale livelli omogenei di qualità dell'assistenza e dei servizi sociosanitari: riguarda strutture, tecnologie, professionisti e modalità operative. L'accREDITamento si propone di garantire la qualità dei servizi socio-sanitari per le persone anziane e disabili, la trasparenza nella gestione, la tutela e la valorizzazione sociale e professionale del lavoro di cura, l'equità su tutto il territorio regionale.

L'attuazione della normativa regionale sull'accREDITamento e sui suoi tempi e modi è stata una prima sfida per l'Azienda in quanto ha avuto un impatto molto elevato sui diversi aspetti che la qualificano. Sebbene i servizi di ASP siano da anni dotati di un assetto organizzativo rispondente a quanto indicato nel dettato normativo, vi sono comunque degli adempimenti minori previsti dall'accREDITamento che dovranno essere implementati, nel corso del primo semestre 2015, e richiedono comunque un lavoro corposo in quanto l'implementazione dell'accREDITamento è un processo complesso e articolato che coinvolge tutto l'insieme delle attività aziendali, riguarda tutte le azioni organizzative, amministrative, manageriali.

Superata la fase dell'accREDITamento transitorio, l'assetto attuale dell'Azienda in materia di accREDITamento è il seguente:

Area Anziani:

- | | |
|----------------|---|
| dal 01/01/2015 | Casa Residenza Anziani I in regime di accREDITamento definitivo per 108 posti (CRA sempre rimasta in capo ad ASP); |
| dal 01/06/2015 | Casa Residenza Anziani II in regime di accREDITamento provvisorio per 108 posti (CRA re-internalizzata) |

La situazione della Casa Residenza Anziani, il maggior polo dell'ASP, ha cambiato due modelli gestionali in soli 6 mesi in quanto è passata da una gestione di 108 posti ad una gestione di 216 posti (in seguito al programma di riordino adottato dall'Amministrazione

Comunale che ha reinternalizzato il servizio CRA che era stato esternalizzato in data 01/06/2014).

A partire da giugno 2015 il lavoro di riacquisizione del servizio sta coinvolgendo tutte le figure professionali dell'equipe al fine di portare anche la CRA II ai livelli qualitativi della CRA I che purtroppo con la gestione privata erano andati persi. Non si tratta solo di un lavoro di adeguamento dei parametri di qualità ma la reinternalizzazione del servizio ha comportato un lavoro grandissimo a monte prima di iniziare la gestione vera e propria. Dall'8 aprile 2015 (data in cui si è votata la reinternalizzazione) al 1 giugno (data di inizio del servizio) ASP ha dovuto:

- Redigere progetto gestionale per ottenere l'accreditamento provvisorio di un anno ;
- Procedere all'assunzione di n. 55 Oss a tempo determinato tramite concorso pubblico (450 domande , 230 candidati esaminati); stipulare conseguentemente 55 nuovi contratti e tutti i relativi adempimenti;
- Espletare gara per selezionare l'Agenda Interinale per la somministrazione di Infermieri , Animatori, Coordinatori;
- Effettuare selezione per Fisioterapisti liberi professionisti;
- Adeguare tutti i contratti di fornitura in essere per l'ampliamento dei posti;
- Riorganizzare tutti i servizi di supporto.

Centri Socio riabilitativi Residenziali per disabili:

dal 01/01/2015 Centri Socio Riabilitativi Residenziali in regime di **accreditamento definitivo** al gestore privato per 32 posti;

fino al 30/06/2015 Asp ha condiviso alcune figure professionali con il soggetto privato (con comando funzionale);

dal 01/07/2015 tutto il personale dei 2 CSRR è dipendente della Cooperativa Unicoop.

Nel corso del primo semestre del 2015 si è svolta con il soggetto privato un'attività di pianificazione per l'individuazione dei fattori produttivi che Asp metterà a disposizione di Unicoop dal 01/01/2016 e si sono condivise le linee strategiche per la gestione del servizio tra ASP, Unicoop, Comune ed Azienda USL.

I progetti relativi a tale area sono:

Progetto: attuazione processo di accreditamento Anziani

- Adeguamento della Cra a tutti i requisiti generali e specifici previsti dalla normativa dell'Accreditamento;
- stipula dei nuovi contratti di servizio sperando in una auspicabile revisione delle tariffe; domanda di accreditamento definitivo per la CRA reinternalizzata.

Da luglio 2015 si avrà un primo miglioramento economico sulla tariffa Utente della Cra I (ex ASP) dovuto ad una modifica del case mix di struttura.

Progetto: rimborsi oneri sanitari e socio-sanitari

Le cause dello squilibrio economico sono ascrivibili a diversi fattori, tra i quali contribuisce anche la differenza tra i costi sostenuti dall'ASP e quelli rimborsati dall'AUSL per il personale sanitario con uno scostamento negativo.

Si prevede la redazione di un rapporto completo recante l'analisi della normativa e dei provvedimenti amministrativi in materia nonché l'analisi di casi a livello regionale. In seguito verranno avanzate, eventuali proposte per la revisione dei contratti di servizio per la parte sanitaria con l'Azienda USL.

2) **Miglioramento efficienza economica e gestionale dell'azienda**

La situazione economico finanziaria dell'Azienda è contrassegnata da forti elementi di criticità. ASP ha evidenziato alcuni margini di efficientamento nella gestione delle risorse complessive, raggiungibili attraverso tre strategie: il controllo dell'andamento dei conti, il miglioramento delle prassi gestionali e lo sviluppo di quelle manageriali. Per il primo punto è essenziale il controllo più diretto e verificabile nel tempo della contabilità analitica attraverso il controllo di gestione, che consente un monitoraggio dei conti in tempi definiti oltre ad una responsabilizzazione più diffusa tra coloro che in ASP rivestono ruoli apicali.

Il miglioramento delle prassi gestionali, permetterà di lavorare in modo più adeguato in relazione ai bisogni organizzativi sfruttando e razionalizzando le risorse disponibili. Esso avverrà attraverso la riorganizzazione dei servizi amministrativi, la creazione di un piano acquisti, la gestione più efficiente del global service, l'introduzione di un nuovo sistema informativo.

Infine lo sviluppo di una cultura manageriale più diffusa avverrà attraverso la ridefinizione dell'organizzazione e delle funzioni che in essa vengono svolte, con un investimento nelle risorse umane attraverso una formazione che accompagni l'evoluzione dell'azienda al nuovo contesto, con una maggiore responsabilizzazione dei dirigenti e dei responsabili dei servizi, con lo sviluppo di una cultura organizzativa tesa al lavoro per obiettivi e al monitoraggio e verifica degli stessi, con la promozione della qualità lungo tutto il percorso del servizio erogato.

Tale area di interesse prevede lo sviluppo e la realizzazione dei seguenti progetti:

Progetto: Controllo di gestione

Il controllo di gestione opera su due livelli:

- 1° livello rappresentato dall'attenzione all'ottimizzazione di tutti i fattori produttivi per garantire il massimo risparmio nella gestione economica salvaguardando la qualità dei servizi erogati nell'interesse dell'utenza. Per questo primo livello sono già tangibili alcuni risultati positivi di cui si è avuto riscontro nella verifica della differenza tra il risultato economico raggiunto nella situazione al 31/05 dell'anno in corso ed un corrispondente periodo (omogeneo per condizioni di gestione) dello scorso anno.
- 2° livello rappresentato, nel senso più tecnico del termine, dall'impiego e conseguente utilizzo dell'insieme degli strumenti operativi volti a supportare la pianificazione operativa e la gestione delle attività di ASP. Esso si pone infatti come un processo volto a supportare le decisioni aziendali ai fini di verificare efficienza,

efficacia ed economicità dell'attività svolta. Fine ultimo è quello di monitorare il livello di conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di programmazione, rilevando, attraverso la misurazione di dimensioni contabili ed extracontabili, lo scostamento tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti.

ASP sta realizzando e realizzerà una serie di strumenti per la rilevazione di dati di natura sia contabile che extra-contabile con informazioni di tipo quantitativo e qualitativo che hanno la finalità di supportare le decisioni del management.

In particolare si stanno avviando le seguenti attività:

- reimpostazione della struttura della contabilità analitica, revisione delle regole per la corretta tenuta della contabilità analitica e stesura di relative linee guida ad uso del personale amministrativo;
- progettazione di nuovi centri di costo aziendali in relazione al mutato assetto organizzativo determinato dai processi per l'accreditamento congiunto dei servizi erogati;
- redazione trimestrale del bilancio aziendale ai fini del monitoraggio dell'andamento degli scostamenti rispetto al bilancio preventivo;
- la rilevazione di indicatori contabili ed extracontabili per l'area anziani e disabili relativi a: tassi di presenza e di occupazione dei posti letto; monitoraggio dei costi diretti maggiormente rilevanti; costi medi di alcune voci di costo particolarmente significative; costi medi relativi alla CRA raffrontati al sistema omogeneo di tariffa ai sensi della DGR 2110/2009; minuti di assistenza erogati in ogni singolo centro di costo, indispensabili sia al monitoraggio del rispetto dei parametri regionali previsti dalla normativa sull'accreditamento, sia al controllo di eventuali "surplus" di minuti assistenziali erogati; costi sanitari relativi all'onere e al rimborso dei costi del personale infermieristico, fisioterapico e medico; quadro delle risorse disponibili; redazione di report trimestrali di sintesi dei dati elaborati per la direzione e i vertici aziendali.

Gli obiettivi prefissati sono:

- identificazione chiara degli indicatori, delle informazioni che si vogliono monitorare e rilevare con cadenza periodica e della relativa metodologia;
- miglioramento della qualità e della tempestività di rilevazione, registrazione ed elaborazione dei dati contabili ed extracontabili;
- possibilità, da parte dei responsabili dei servizi e della direzione, di ottenere informazioni relativamente ai risultati raggiunti;
- costruzione di report da inviare ai responsabili dei servizi per una più efficiente ed efficace gestione.

Il modello di lavoro sta fornendo ora i primi dati, occorrerà però attendere la fine del 2016 perché lo stesso possa dirsi completato e ciò in ragione della necessità di avere una stabilità di gestione da poter prendere a riferimento.

Progetto: Riorganizzazione, organigramma, funzionigramma.

Si prevede l'estensione del modello organizzativo adottato dal 01/06/2014 nella Cra I ASP anche alla Cra II reinternalizzata che consiste in una migliore distribuzione delle risorse umane attivando sinergie di lavoro tra i 2 servizi con conseguente risparmio economico (composizione nuclei per tipologia specifica, revisione piano annuale ferie, revisione meccanismi di sostituzione del personale assente).

Inoltre, l'acquisizione di nuovi servizi (ad es. Servizio di Formazione lavoro dal 01/07/15) permetterà la collocazione di personale non completamente idoneo in servizi con "carico assistenziale pesante" in servizi diurni più leggeri da un punto di vista fisico; questo permetterà flessibilità ed efficientamento nell'impiego delle risorse umane che si tradurrà in una minor spesa.

La reinternalizzazione della Cra e l'acquisizione dei nuovi servizi permetterà anche una miglior distribuzione delle figure di coordinamento di medio e alto livello sempre al fine di contenere i costi.

All'interno della ridefinizione dell'assetto organizzativo è quindi stato elaborato il nuovo organigramma e si sta completando il nuovo funzionigramma complessivo che individua le funzioni di ciascun segmento organizzativo e le interrelazioni esistenti.

Progetto: Realizzazione piano acquisti

Predisposizione del piano degli acquisti di beni e servizi per ogni anno diviso per generi merceologici e quantità di spesa al fine di attuare una razionalizzazione per l'indizione di gare annuali sulle piattaforme telematiche nazionali e locali con adeguamento alla normativa vigente e controllo sui budget assegnati (collegamento al controllo di gestione).

Progetto: Revisione contratti in essere

Il progetto prevede la verifica di tutti i rapporti contrattuali in essere, per qualunque tipologia di prestazione (lavori, servizi, forniture, locazioni, affitti, etc.) al fine di vagliare le reali condizioni di efficienza, economicità, trasparenza e funzionalità delle modalità di svolgimento dei rapporti dell'Azienda, e possibili spazi di miglioramento, in primis sotto l'aspetto del risparmio di spesa a condizioni maggiormente vantaggiose per l'ASP.

E' in atto una convenzione tra ASP e il Comune di Piacenza che prevede che gli uffici comunali collaborino con l'azienda ASP in tale attività a supporto degli uffici interni di ASP.

Come richiesto dall'Assemblea dei Soci è stata predisposta apposita reportistica che riassume l'attività di verifica dei contratti in essere, e l'analisi effettuata per ciascuno di essi in merito all'esistenza delle condizioni soprarichiamate o alla possibilità di introduzione di elementi di miglioramento dei medesimi.

La priorità di verifica è stata data ad un contratto particolarmente significativo per motivazioni di carattere economico e di opportunità e precisamente il contratto di Global Service e gestione calore.

Gli obiettivi principali sono:

- una più adeguata programmazione degli interventi manutentivi e quindi una manutenzione veramente predittiva che superi l'attuale modalità che risulta essere principalmente di tipo riparativo;
- una miglior attenzione agli aspetti manutentivi, oltre a quelli di tipo impiantistico, di quelli di tipo edilizio ove contemplati (struttura di via Campagna);
- una efficace reportistica sugli interventi manutentivi che, in modalità telematica, in collegamento diretto ai vari reparti della struttura ASP, fornisca la possibilità all'ufficio tecnico di ASP di un controllo e riscontro in tempo reale.

Progetto: Riordino sistema informatico

Da realizzarsi in collaborazione con il Servizio Sistemi Informativi e Sportelli Polifunzionali - Direzione Operativa Risorse del Comune di Piacenza.

Individuazione di sinergie con il Comune di Piacenza anche in termini di infrastrutture con la possibilità di ospitare i server, le applicazioni software dell'ASP e di implementare soluzioni di disaster recovery; si sta anche analizzando l'utilizzo, previa esame di fattibilità, delle applicazioni software del Comune. Nel corso dei primi mesi del 2015 si è già provveduto ad una valutazione del sistema informativo dell'ente e si è quindi deciso di acquisire alcuni applicativi informatici necessari al fine di rispondere al dettato normativo e soprattutto di perseguire maggiore efficienza nei processi di elaborazione dati. In particolare sono stati acquisiti applicativi informatici nei seguenti ambiti:

- fatturazione elettronica;
- mandato elettronico;
- report sul tasso di presenze assenze del personale;
- report sul costo del personale dipendente per controllo di gestione;
- gestione della protocollazione della corrispondenza via PEC;

- "certificazione unica web - personale non dipendente".

Il progetto in questione è senza dubbio un progetto complesso, che determina investimenti economici con una durata di medio lungo termine. E' altrettanto evidente tuttavia che questo progetto è assolutamente indispensabile per ASP e per i suoi stakeholder in quanto utile a "far funzionare meglio" l'Azienda e quindi a consentirne l'operatività di condizione di maggiore efficienza ed efficacia.

Progetto: Efficientamento energetico (teleriscaldamento e impianti LED)

Le caratteristiche storico/architettoniche degli edifici istituzionali dell'azienda rendono molto onerosi, quando possibili, efficaci interventi di contenimento energetico (riduzione della dispersione termica) mediante interventi sull'involucro degli edifici. Al fine di ridurre il consumo energetico dal punto di vista termico si è individuata quindi l'opportunità di allacciarsi alla rete urbana di teleriscaldamento mentre per quello elettrico si è analizzata la convenienza della sostituzione integrale dei corpi illuminanti oggi installati, con altri dispositivi a tecnologia LED.

Progetto: management

Il "Progetto management" prende avvio dall'idea che il manager definisce il senso e il significato dell'agire organizzativo. Lavora con le persone per il raggiungimento degli obiettivi e nella propria funzione deve sapere pianificare e organizzare, rendere chiari scopi e obiettivi, possedere competenza tecnica e amministrativa, sapere coinvolgere i collaboratori, sostenere e facilitare il lavoro, fornire un feed back adeguato, sapere delegare. Il management all'interno di una azienda deve condividere una idea di cultura organizzativa e sapere fare squadra.

Si sta concretamente sperimentando una managerialità condivisa e orientata al risultato. Si sono attivati strumenti per dare concretezza a questa idea. Una attività di formazione e riflessione condivisa, benché pensata e progettata, deve ancora essere avviata.

Progetto: Piano delle performance

Tale progetto, che completa il precedente, consiste nella redazione di un documento che, dopo una premessa di carattere metodologico, individuerà percorsi operativi concreti, ovvero descriverà metodologie, processi, obiettivi e relative modalità di attuazione. Successivamente verranno affidate le performances ai relativi responsabili nonché definiti appositi obiettivi e risorse. Ciò avverrà altresì tramite l'utilizzo dello strumento del controllo di gestione e della contabilità analitica. E' già stato redatto il preliminare teorico e che fra l'altro costituirà la base per la valutazione delle prestazioni dei vari responsabili.

Progetto: miglioramento continuo della qualità dei servizi

Il risultato atteso consiste nel miglioramento della qualità del servizio offerto, secondo un'accezione dicotomica: qualità percepita dall'utente e qualità effettiva del servizio. I due concetti non possono essere considerati separatamente ma risultano complementari alla definizione più generale "qualità del servizio". Il Piano di Miglioramento della Qualità dei Servizi si basa sull'attuazione di normative nazionali e regionali in tema di misurazione e valutazione delle performance, le quali si fondano sul miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, seguendo, così, gli impulsi dettati dalla normativa regionale (LR12/2003) dal DLgs 150/2009 sul tema di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni e dalle delibere Civit 88/2009 e 89/2010.

Il Piano di miglioramento della qualità dei servizi redatto racchiude come tema principale la qualità della vita delle persone residenti presso le strutture e si compone, a sua volta, di 7 sub-progetti.

1) Applicazione degli standard di qualità previsti nella Carta dei Servizi per tutti i servizi erogati;

relativamente ad ognuno dei servizi offerti (ristorazione, prestazioni assistenziali, prestazioni educative, accoglienza, etc.) vengono redatti dei report che "fotografano" la realtà in atto. Tali risultati vengono poi confrontati con gli standard dichiarati nella Carta dei Servizi per rilevare in modo chiaro ed immediato se ciò che viene erogato è in linea con ciò che viene dichiarato.

2) Applicazione di indicatori specifici per area riabilitazione – animazione per il Servizio Anziani

ad es. individuazione di indicatori, rilevati a cadenza semestrale, per l'area animazione: tipo "partecipazione degli ospiti alle varie tipologie di eventi organizzati" e per l'area riabilitazione: "ospiti che necessitano, secondo il PAI, di trattamenti riabilitativi e/o di mantenimento con relativo monitoraggio dei risultati attraverso le scale validate di Tinetti e Braden".

3) Applicazione di indicatori di output per area sanitaria per il Servizio Anziani

indicatori specifici relativi all'area sanitaria, rilevati a cadenza semestrale, e confronto di tali dati con quelli rilevati negli anni precedenti.

4) Applicazione questionario di valutazione della qualità percepita per tutti i Servizi erogati

customer satisfaction: questionario finalizzato alla rilevazione della qualità percepita del servizio erogato. Viene somministrato al familiare dell'ospite e ove possibile all'utente.

5) Progetto specifico per la valutazione e il miglioramento continuo della qualità del servizio per tutti i servizi erogati

(progetto redatto in collaborazione con IRS Istituto di Ricerca Sociale, basato sulla valutazione della qualità intesa come best practice, ovvero un servizio di qualità, dipende strettamente dalle modalità con cui l'assistenza viene erogata).

6) Progetto: Programma di miglioramento della qualità di vita e dell'assistenza alle persone con demenza per il Servizio Anziani

(prevede la gestione dei luoghi come spazi finalizzati all'incontro e all'instaurarsi di relazioni con conseguente adeguamento degli ambienti alle necessità degli ospiti affetti da deficit cognitivi e disturbi comportamentali; prevede l'approccio relazionale: gestione dei singoli ospiti in base alle singole esigenze (di silenzio, "isolamento") garantendo comunque le attività di tipo socio-relazionale e di incontro con i parenti all'esterno dei singoli nuclei: giardino, pianerottoli, terrazzi; prevede le attività di stimolazione: proposte di numerose attività, in base alle indicazioni del PAI, di tipo: cognitive, funzionali e motorie.

7) Progetto specifico per miglioramento qualità del servizio ristorazione per tutti i Servizi.

Con i seguenti risultati attesi:

- ✓ percezione della qualità del pasto erogato da parte degli utenti al fine di introdurre migliorie;
- ✓ rendere l'attività di distribuzione del vitto un momento più gradevole nella vita quotidiana dell'ospite e più efficace nella cura della nutrizione.

Progetto: Progettazione e strutturazione dell'ufficio tecnico

Il progetto prevede la progressiva digitalizzazione della documentazione cartacea soprattutto per quanto riguarda la contrattualistica con miglioramento della tempistica di evasione delle pratiche.

Progetto: gestione e valorizzazione del patrimonio

Il patrimonio immobiliare di ASP è diversificato in base a tre destinazioni funzionali:

- 1) gli immobili che ospitano le attività di tipo istituzionale; la gestione e valorizzazione di tali immobili, di particolare pregio storico architettonico, si concretizza in una corretta manutenzione edile e impiantistica e in una attenzione particolare all'aspetto del contenimento energetico
- 2) gli immobili che non hanno una attività strettamente istituzionale ma dedicate ad ospitare attività/servizi con una stretta attinenza alle attività istituzionali;
- 3) gli immobili che non alcuna attinenza con le attività istituzionali.

La gestione e valorizzazione di alcune delle unità immobiliari urbane prevede di adottare attività promozionali al fine della locazione mentre per altre (n° 2/3 unità) si prevede l'alienazione, per quanto riguarda i fondi agricoli, a partire dai contratti rinnovati nel 2015 e a seguire, si provvederà ad un aumento del canone di affitto in linea con i canoni a valore commerciale.

Tra gli interventi di valorizzazione del patrimonio rientra anche l'analisi dei contratti di mutuo in essere, in particolare ci si riferisce all'estinzione anticipata di un mutuo in considerazione della giacenza di cassa.

Progetto: Formazione

ASP Città di Piacenza redige annualmente il Piano Formativo in quanto riconosce come la formazione e l'aggiornamento del personale siano una leva strategica e fondamentale per lo sviluppo professionale, per la realizzazione degli obiettivi programmati e per una migliore tutela della salute, per un miglior soddisfacimento dei bisogni degli ospiti, attraverso servizi sempre più qualificati. La formazione e l'aggiornamento, oltre ad essere considerati processi di acquisizione, sviluppo di abilità e competenze, sono assunti dall'Azienda come strumento di ottimizzazione delle risorse umane e di cambiamento organizzativo.

ASP garantisce un'attività costante di formazione e supervisione del personale impiegato, attraverso la progettazione di interventi formativi rivolti agli operatori, anche in base alle loro richieste, necessità e bisogni emersi. Particolare attenzione è posta anche all'aggiornamento del personale in materia di salute e sicurezza sul lavoro (ai sensi del D. Lgs 81/01).

3) **Progettazione e realizzazione di nuovi servizi e attività**

L'Azienda possiede un notevole know how professionale ed ha diverse potenzialità che oggi non sono ancora pienamente sviluppate. L'azione di miglioramento di efficacia e guadagno di efficienza ha portato l'Asp ad esplicitare alcuni elementi che possono essere messi in campo a tal fine. La consapevolezza di possedere un patrimonio tanto professionale quanto "strutturale" (nei termini di luoghi fisici che possono ospitare nuovi servizi) spinge l'Asp verso un ruolo proattivo nel welfare territoriale. Sono stati così individuati alcuni progetti che vanno verso la definizione di nuovi servizi, il ripensamento di altri, la realizzazione effettiva di altre attività.

Progetto: nuovi servizi nell'edificio ex Pensionato Albergo

Si prevede l'analisi concreta di possibili nuovi servizi, ubicati nell'ex Pensionato Albergo in base alle richieste o meglio al bisogno della popolazione anziana del territorio.

Lo studio di fattibilità ha evidenziato che economicamente risulta più vantaggiosa la ristrutturazione dell'edificio piuttosto che la demolizione e ricostruzione, quindi rimarrebbe una struttura articolata su 4 piani per la quale, in seguito al confronto e alla condivisione con il comitato di distretto si propongono i seguenti servizi :

- 1) nel tempo in base alla 514/09 si dovranno ridurre almeno le camere a tre letti e creare le camere singole (40% del totale); la proposta è di creare stanze singole non in base alla percentuale ma almeno per gli ospiti tolti come terzo posto letto (39). Quindi 2 piani potranno essere utilizzati a tal fine.
- 2) Per gli altri piani si propone:
 - CRA accreditata: rientro degli ospiti da fuori distretto (30);
 - posti letto cure intermedie per servizio riabilitativo estensivo post ricovero ospedaliero in alternativa alle lungodegenze attualmente esistenti; Il servizio che si propone è un servizio proiettato alla cura di persone anziane che necessitano di una continuità assistenziale post ricovero globale basata su diverse tipologie di interventi riabilitativi e sanitari ma necessariamente integrati con un'attività generale di riabilitazione sociale con una durata non fissa (30 o 60 gg.) ma basata sulle reali necessità temporali di recupero del soggetto.

Ma anche Ospedale di Comunità – Country Hospital dedicato a anziani con patologie acute che non necessitano di ricovero ospedaliero ma di assistenza continuativa alla persona. Nasce dall'esigenza di rispondere ai bisogni di salute di chi non necessita, a giudizio del Medico di Famiglia, di un ricovero

ospedaliero vero e proprio ma nel contempo non può vedere risolti, per i motivi più vari, tutti i propri problemi socio-sanitari in ambito domiciliare.

Il progetto prevede un investimento stimato in circa 6.000.000 di euro e si ritiene di vedere l'inizio della sua realizzazione dal 2017.

Progetto: Nuova Residenza Ala Est

Realizzazione presso i locali attigui alla CRA, denominati Ala Est, di un servizio misto ovvero una struttura che ospiti un nucleo privato di 18 anziani in condizione di prevalente non autosufficienza non più assistibili al domicilio (1° e 2° piano) e un nucleo convenzionato sperimentale (piano terra) di 4 utenti disabili con età prossima ai 65 anni o che abbiano già compiuto i 65 anni, che definiamo disabili – anziani. L'intera organizzazione del servizio sarà diretta a favorire il benessere degli ospiti nelle diverse dimensioni: abitativa, socio sanitaria, relazionale, comunitaria, lavorando in sinergia con l'attuale CRA. Il servizio inizierà entro la fine del 2015/primi mesi 2016 ovvero terminati i lavori di ristrutturazione dell'immobile.

Progetto: Abitare Solidale 21 Alloggi

Con il termine social-housing si intendono tutte quelle strutture e attività finalizzate a fornire un alloggio adeguato a coloro che non sono in grado di soddisfare il proprio bisogno abitativo perché afflitti da problematiche particolari.

Il progetto prevede la gestione ordinaria degli alloggi (affitti), l'acquisto degli arredi, la fornitura di servizi complementari. I possibili fruitori di tale servizio possono essere:

- Utenti del dipartimento di salute mentale (tipo condominio solidale Arnica);
- Anziani (realizzazione di appartamenti protetti)
- Disabili (appartamenti per il progetto autonomia – disabilità)

ma anche impiego di appartamenti per libero mercato (es. studenti universitari).

La presenza, ormai rilevante dal punto di vista quantitativo, di un numero sempre maggiore di soggetti sia anziani, disabili o comunque che necessitano di supporto nella vita quotidiana rende necessaria la creazione di luoghi e di forme di assistenza alternative alle residenze classiche ed è sempre più forte e condivisa l'idea che la casa, possa rappresentare la soluzione ottimale e normale per questa tipologia di utenti.

L'Appartamento Protetto è una struttura abitativa destinata a singoli o a coppie, disegnata e attrezzata in modo da garantire il più ampio utilizzo possibile delle capacità e dell'autonomia del soggetto, la tutela della privacy, il mantenimento del sistema delle

relazioni familiari e amicali, la conservazione delle abitudini e degli interessi di vita della persona.

È una soluzione abitativa autonoma, dotata di servizi e dei necessari requisiti di accessibilità, fruibilità e sicurezza; il complesso di Via Landi sarà dotato di sistemi di protezione e tutela, quali portierato e servizi alla persona (all'interno del complesso è pure presente l'Ambulatorio del servizio di Continuità Assistenziale dell'Azienda USL in funzione da marzo 2015).

La domiciliarità, infatti, è l'unica soluzione in grado di garantire la continuità dello stile di vita, del sistema di relazioni, del rapporto con l'ambiente fisico, delle abitudini, delle percezioni, delle capacità, delle emozioni, dell'identità e, di conseguenza, dello stare bene dell'utente.

Prendere come modello la domiciliarità, significa riconoscere e valorizzare tutte le risorse informali (familiari, amicali, sociali) e formali (assistenziali, sanitarie), insieme a soluzioni architettoniche e tecnologiche, che rendano possibile la permanenza del soggetto fragile in una abitazione propria, garantendogli le migliori condizioni di agio e di sicurezza.

Progetto: Sviluppo area disabilità

Il progetto include:

- a) Conferimento e presa in carico del Servizio Formazione Lavoro dal 01/07/2015;
- b) Riprogettazione della Residenza Aperta (gruppi appartamento e mini alloggi): nuovi percorsi per l'utenza;
- c) Creazione di un nucleo sperimentale anziani-disabili: un nuovo servizio per un'utenza debole che ad oggi non trova collocazione
- d) Attività di Sensibilizzazione al fine di individuare e avvicinare nuovi soggetti (studenti, volontari e singoli interessati) alla realtà della disabilità e anche per promuovere una diversa e più variegata cultura sul tema verso i soggetti già attivi (educatori, oss);
- e) Individuazione di strumenti idonei per la gestione delle relazioni con il soggetto gestore dei CSRR per operare in sinergia tra i vari servizi offerti alla disabilità.

Con l'affidamento del servizio Formazione Lavoro si assegna ad ASP il presidio di un settore di utenza in espansione creando le condizioni per un accompagnamento delle persone in condizioni di disabilità medio-lieve che integri il sostegno all'esperienza e competenza abitativa e l'intervento di natura socio occupazionale. Tale nuovo servizio verrà gestito in regime di pareggio economico.

Il servizio realizza percorsi di formazione e avvicinamento al lavoro basati su progetti individualizzati, che prevedono attività di orientamento e inserimento in percorsi di formazione, esperienze di gruppo guidato quali laboratori e atelier e stage esterni presso aziende del territorio.

Progetto: Casa Rifugio

A partire dal mese di settembre sarà avviato un nuovo servizio **Casa Rifugio per donne** vittime di violenza gestito da ASP in collaborazione con l'Associazione Telefono Rosa di Piacenza. Con la Delibera n. 3/2015 del Consiglio Comunale ad ASP Città di Piacenza è stato affidato un ruolo gestionale nell'ambito degli interventi di contrasto e prevenzione della violenza di genere. In particolare si prevede l'utilizzo dell'immobile di via Melchiorre Gioia (di proprietà della Fondazione di Piacenza e Vigevano), su cui è stato trasferito il vincolo di destinazione d'uso di ASP della struttura del Pio Ritiro Santa Chiara. In considerazione anche della compartecipazione della Fondazione di Piacenza e Vigevano ai costi di gestione in virtù della Legge n. 394/1971, la struttura si presta opportunamente all'allestimento di un servizio di Casa rifugio, con la possibilità di attivare altresì interventi di ospitalità in emergenza; inoltre tale progetto si avvarrà di un contributo regionale di euro 62.000,00 per l'anno 2015 (risorse economiche stanziare tramite la legge 119/2013 per il potenziamento delle azioni di prevenzione e contrasto della violenza di genere).

L'obiettivo specifico di tale progetto è quello di avviare e gestire una struttura nella quale possono trovare accoglienza temporanea donne sole o con minori, italiane e non, che sono vittime di violenza, per un numero massimo (comprensivo anche dei posti per i bambini/e) di 17 posti;

La Casa, in quanto servizio posto a tutela delle donne vittime di qualsiasi forma di violenza di genere, ha l'obiettivo di garantire non solo risposte immediate di sostegno sociale, alloggiativo, sanitario o formativo, secondo le necessità, ma anche supportare nel superamento del senso di impotenza che la violenza lascia in chi la subisce, e accompagnare nella ricostruzione della propria autostima e del proprio progetto di vita.

Tale progetto ha valenza provinciale.

Nell'anno 2015 il lavoro si è focalizzato sulla progettazione operativa del nuovo servizio condividendo i contenuti tecnici con tutti gli attori sociali coinvolti nell'attivazione del progetto (analisi dei dati e dei bisogni, descrizione di ruoli, funzioni, compiti e responsabilità definizione attività di monitoraggio e verifica; elaborazione del piano finanziario e del budget di spesa anno 2015 e relativo sistema di rendicontazione; stesura e firma del protocollo d'intesa; stesura e firma della convenzione tra ASP e Associazione Telefono Rosa per la gestione del servizio

Per gli anni 2016 – 2017 si prevede il consolidamento e il rafforzamento dell'esperienza avviata, introducendo anche progetti a favore dell'utenza che vedano coinvolti il territorio e la comunità locale, soprattutto relativamente all'inserimento o re-inserimento nel mercato del lavoro (progetti di micro-credito).

In caso di riduzione o sospensione della quota di finanziamento da parte della Regione, occorrerà prevedere forme integrative o alternative per la sovvenzione e il mantenimento in essere del progetto (es. rette giornaliere per le donne e per gli eventuali bambini a carico dei Comuni di residenza).

4) **Comunicazione, trasparenza e relazioni con il territorio**

La promozione, gestione e valorizzazione delle diverse reti nelle quali è collocata l'Asp sono un fattore essenziale per l'assolvimento della sua stessa missione. L'azienda è al crocevia, è un nodo, di una molteplicità di reti: dalle reti naturali degli ospiti, a quelle delle realtà di terzo settore attivo in città, e non solo, a quelle istituzionali. Reti, primarie e secondarie, formali ed informali, che caratterizzano il volto della comunità territoriale. Lavorare sulle e con le reti è dunque un fattore distintivo dell'azienda ed un obiettivo da perseguire con tenacia poiché il capitale sociale può rigenerarsi solo "utilizzandolo" cioè investendo sui network. In questa prospettiva di promozione dei legami secondo caratteri di trasparenza e reciprocità si collocano ad esempio obiettivi specifici quali la attuazione e revisione della carta dei servizi, la costruzione dei bilanci sociali intesi quali strumenti, reali e non formali, di interlocuzione con la cittadinanza e non solo. Inoltre l'azienda reputa essenziale la promozione delle partnerships con i soggetti di privato sociale, la promozione di un volontariato anche non strutturato, un legame più stretto con le risorse scientifiche presenti sul territorio. Infine la gestione delle relazioni con le istituzioni territoriali concerne i luoghi della programmazione territoriale con i diversi attori che la compongono, per la realizzazione di un condiviso e più forte welfare territoriale integrato tra i vari soggetti e le diverse funzioni.

Tale area di interesse prevede lo sviluppo e la realizzazione dei seguenti progetti:

Progetto: Volontariato

Il risultato atteso di questo progetto è la strutturazione di progetti di collaborazione sia con le associazioni di volontariato cittadine che con il singolo volontario, tesi a garantire attività di supporto, affiancamento e integrazione al personale, attraverso azioni di promozione e sensibilizzazione del territorio locale. Il progetto, in riferimento ai bisogni rilevati ed al contesto territoriale, intende perseguire come obiettivi generali il miglioramento e la qualificazione del servizio offerto, sviluppando una rete "solidale" che favorisca il processo di integrazione all'interno della comunità di appartenenza e possa rivestire un ruolo importante per implementare e sostenere le attività in corso.

Progetto: collaborazione università

La sede piacentina dell'Università Cattolica può divenire referente privilegiato per la nostra Azienda rispetto a:

- Tirocini formativi;
- Formazione del personale.

Si sono già attivate e sviluppate Partnership su specifici progetti (es. Progetto Valorizzazione Archivio ex Ospizi Civili).

Per i Tirocini formativi:

è già stata stipulata una nuova "Convenzione di Tirocinio di Formazione e Orientamento" tra UCSC e ASP con la Facoltà di Scienze della Formazione, si valuterà la fattibilità di altri tirocini formativi per Facoltà di Economia e Commercio e Facoltà di Giurisprudenza, che potrebbero essere attivati nel settore amministrativo di ASP;

Per la formazione del personale:

Con riferimento al Progetto Formazione di ASP si intende promuovere un protocollo d'intesa ASP/UCSC volto a favorire la partecipazione di nostro personale ad eventi (seminari, convegni, giornate di studio...) in ambito educativo – assistenziale e dell'animazione.

A partire dall'anno in corso ASP è comunque già inserita in tutti gli eventi "pubblici" organizzati dalla Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università;

Progetto: sistema informativo

Revisione del sito Web:

il risultato di tale progetto è l'immagine di ASP verso l'esterno. Un sito internet aggiornato, di facile lettura e navigazione ed esteticamente gradevole, è un ottimo biglietto da visita per l'Ente. Si riuscirà, così, a garantire all'utente, o a qualunque stakeholder, la facilità di reperire le informazioni necessarie relative ai servizi, all'organizzazione o agli eventi, oltretutto una comunicazione immediata ed interattiva. Il vantaggio per ASP si traduce in una maggiore visibilità, aumentando così il proprio "raggio d'azione", e comunicando professionalità ed affidabilità attraverso messaggi chiari ed immediati.

Questi, in sintesi, i progetti sui quali ASP vuole misurarsi nel triennio 2015 – 2017 con lo scopo di:

- ✓ garantire la continuità di uno standard qualitativo elevato nel quale l'utente possa essere sempre al centro;
- ✓ diventare sempre di più il soggetto di riferimento del Comune nei servizi alla persona, riconosciuto dall'opinione pubblica come realtà efficiente ed affidabile;
- ✓ essere luogo di lavoro in cui tutti gli operatori possono sentirsi gratificati e coinvolti nella gestione dell'impresa e valorizzati per le loro capacità;

- ✓ dare corso al processo di efficientamento gestionale ed organizzativo così da tendere all'equilibrio e sostenibilità economica, compatibilmente con il settore di attività di servizi alla persona in cui l'Ente opera.

Nella tabella seguente sono descritti gli obiettivi nei quali sono articolati, nel triennio di riferimento, le linee strategiche di cui sopra.

LINEE STRATEGICHE	OBIETTIVI
1) IMPLEMENTAZIONE ACCREDITAMENTO	1.1 Adeguamento della Cra a tutti i requisiti generali e specifici previsti dalla normativa dell'Accreditamento.
	1.2 Rimborsi oneri sanitari e socio-sanitari: redazione di un rapporto completo recante l'analisi della normativa, dei provvedimenti amministrativi in materia nonché l'analisi di casi a livello regionale e conseguente elaborazione di una proposta per la revisione dei contratti di servizio per la parte sanitaria con l'Azienda USL.
2) MIGLIORAMENTO EFFICIENZA ECONOMICA E GESTIONALE DELL'AZIENDA	2.1 Controllo di gestione: miglioramento della qualità e della tempestività di rilevazione, registrazione ed elaborazione dei dati contabili ed extracontabili.
	2.2 Estensione del modello organizzativo adottato dal 01/06/2014 nella Cra I ASP anche alla Cra II reinternalizzata.
	2.3 Elaborazione del nuovo organigramma e completamento del nuovo funzionigramma dell'Azienda che individua le funzioni di ciascun segmento organizzativo e le interrelazioni esistenti.
	2.4 Predisposizione del piano degli acquisti di beni e servizi per ogni anno diviso per generi merceologici e quantità di spesa.
	2.5 Verifica di tutti i rapporti contrattuali in essere, per qualunque tipologia di prestazione (lavori, servizi, forniture, locazioni, affitti, etc.), al fine di vagliare le reali condizioni di efficienza, economicità, trasparenza e funzionalità delle modalità di svolgimento dei rapporti dell'Azienda, e possibili spazi di miglioramento, in primis sotto l'aspetto del risparmio di spesa a condizioni maggiormente vantaggiose per l'ASP.
	2.6 Individuazione e implementazione di sinergie con il Comune di Piacenza anche in termini di infrastrutture con la possibilità di ospitare i server, le applicazioni software dell'ASP e di soluzioni per il disaster recovery.
	2.7 Allacciamento alla rete urbana di teleriscaldamento; analisi della convenienza della sostituzione integrale dei corpi illuminanti oggi installati, con altri dispositivi a tecnologia LED.
	2.8 Management: sperimentazione di una managerialità condivisa e orientata al risultato.
	2.9 Predisposizione del Piano del Performance.
	2.10 Redazione e realizzazione del Piano di miglioramento della qualità dei servizi.

	<p>2.11 Gestione e valorizzazione di alcune delle unità immobiliari urbane: adozione di attività promozionali al fine della locazione e alienazione di n° 2/3 unità immobiliari; per quanto riguarda i fondi agricoli, a partire dai contratti rinnovati nel 2015 e a seguire, si provvederà ad un aumento del canone di affitto in linea con i canoni a valore commerciale. Tra gli interventi di valorizzazione del patrimonio rientra anche l'analisi dei contratti di mutuo in essere, in particolare ci si riferisce all'estinzione anticipata di un mutuo in considerazione della giacenza di cassa.</p>
	<p>2.12 Garantire un'attività costante di formazione e supervisione del personale impiegato, attraverso la progettazione di interventi formativi rivolti agli operatori, anche in base alle loro richieste, necessità e bisogni emersi.</p>
<p>3) PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE DI NUOVI SERVIZI e ATTIVITA'</p>	<p>3.1 Analisi concreta di possibili nuovi servizi, ubicati nell'ex Pensionato Albergo in base alle richieste o meglio al bisogno della popolazione anziana del territorio.</p> <p>3.2 Realizzazione presso i locali attigui alla CRA, denominati Ala Est, di un servizio misto ovvero una struttura che ospiti un nucleo privato di 18 anziani in condizione di prevalente non autosufficienza non più assistibili al domicilio (1° e 2° piano) e un nucleo convenzionato sperimentale (piano terra) di 4 utenti disabili con età prossima ai 65 anni.</p> <p>3.3 Social housing "21 alloggi": gestione ordinaria degli alloggi (affitti), l'acquisto degli arredi e la fornitura di servizi complementari.</p> <p>3.4 Sviluppo dell'area disabilità.</p> <p>3.5 Nuovo servizio "Casa Rifugio per donne vittime di violenza": avvio e gestione di una struttura nella quale possono trovare accoglienza temporanea donne sole o con minori, italiane e non, che sono vittime di violenza, per un numero massimo.</p>
<p>4) COMUNICAZIONE, TRASPARENZA E RELAZIONI CON IL TERRITORIO</p>	<p>4.1 Strutturazione di progetti di collaborazione sia con le associazioni di volontariato cittadine che con il singolo volontario, tesi a garantire attività di supporto, affiancamento e integrazione al personale, attraverso azioni di promozione e sensibilizzazione del territorio locale.</p> <p>4.2 Attivazione e sviluppo di partnership con l'Università Cattolica del Sacro Cuore sede di Piacenza su specifici progetti formativi.</p> <p>4.3 Revisione del sito internet dell'ASP al fine di garantire all'utente, o a qualunque stakeholder, la facilità di reperire le informazioni necessarie relative ai servizi, all'organizzazione o agli eventi, oltreché una comunicazione immediata ed interattiva.</p>

E - MODALITÀ DI ATTUAZIONE DEI SERVIZI EROGATI E MODALITÀ DI COORDINAMENTO CON GLI ALTRI ENTI DEL TERRITORIO

L'ASP "Città di Piacenza è inserita nel sistema distrettuale di interventi e servizi sociali e coopera al raggiungimento della finalità di garantire ai cittadini i diritti fissati dalla legge regionale 2/2003 nel quadro di quanto previsto dalla legge 328/2000. L'ASP partecipa, insieme ad altri soggetti pubblici e privati alla programmazione, progettazione e realizzazione del sistema integrato dei servizi del quale il Comune ha la funzione di governo complessivo.

La produzione dei servizi di competenza di ASP è stata regolata, negli esercizi precedenti, attraverso contratti di servizio con il Comune di Piacenza, l'Azienda Sanitaria di Piacenza e con i soggetti privati per i servizi accreditati e attraverso specifici contratti e convenzioni con il Comune di Piacenza per le restanti attività.

Il 2015 è un anno fondamentale per il compimento del piano di adeguamento che conduce verso la gestione unitaria separata in capo alla cooperativa Unicoop, per l'area disabilità , per l'avvio dell'anno di accreditamento provvisorio della Cra riacquisita e per l'avvio di nuovi servizi (Formazione lavoro, Casa Rifugio).

Si lavorerà quindi per rafforzare il confronto con Enti ed Istituzioni territoriali al fine di perfezionare le forme di collaborazione, individuare e praticare le sinergie operative che consentano di rendere più efficace ed efficiente l'azione dell'Azienda e migliorare il sistema di comunicazione e partecipazione di utenti e portatori di interessi alla vita di ASP.

F - PROGRAMMAZIONE DEL FABBISOGNO DI RISORSE UMANE E DEGLI INTERVENTI FORMATIVI

- PROGRAMMAZIONE FABBISOGNO DI RISORSE UMANE

Il quadro normativo concernente i vincoli di spesa di personale delle ASP

I vincoli di spesa di personale operanti per la tipologia di enti in cui ASP Città di Piacenza rientra sono contenuti nell'art. 18 c. 2 del D.L. n. 112/2008 (convertito in Legge n. 133/2008) che stabilisce il principio della coerenza tra il livello dei costi del personale e la quantità dei servizi erogati.

Si rimanda all'analisi della normativa sopra citata e alla conseguente linea interpretativa contenute nel Piano Programmatico 2014-2016 - punto F) paragrafo 2. - parte integrante del Bilancio di Previsione 2014 approvato con Delibera dei Soci n. 8 del 27/08/2014.

Nelle tabelle successive si illustra il fabbisogno di risorse professionali dell'ASP "Città di Piacenza" con riferimento ai seguenti servizi:

- Servizio anziani (CRA 1 e CRA 2);
- Servizio di accoglienza residenziale di persone adulte con disabilità;
- Centri socio-occupazionali diurni;
- Servizi residenziali per minori;
- Casa rifugio per donne vittime di violenza;
- Area amministrativa e dei servizi di supporto.

Si sottolinea che il fabbisogno di seguito evidenziato è calcolato in relazione a parametri definiti dai contratti di servizio (stipulati con il Comune e l'AUSL di Piacenza) a loro volta costruiti nel rispetto della normativa sull'accreditamento.

Tale fabbisogno è inoltre recepito nella periodica revisione della dotazione organica, nel Piano del fabbisogno di personale triennale e nel Piano occupazionale approvati con deliberazione dell'Amministratore Unico.

Servizio anziani (CRA 1 e CRA 2)

figura professionale	forza lavoro richiesta n. figure profess.li (rapportato a tp) in base a parametro applicato dall'Azienda	forza lavoro a disposizione n. figure profess.li (rapportato a tp)				fabbisogno n. figure profess.li (rapportato a tp) in base a parametro applicato dall'Azienda
		con rapporto di lavoro dipendente			con rapporto di lavoro non dipendente	
		a t.ind.	a t.d.	tot.		
Coordinatore responsabile	2,77	2,00	0,00	2,00	0,89	-0,12
Operatore Socio Sanitario	99,09	30,33	70,17	100,50	0,00	-1,41
Responsabile attività assistenziali	7,20	7,00	0,00	7,00	0,00	0,20
Responsabile attività sanitarie	0,78	1,00	0,00	1,00	0,00	-0,22
Infermiere professionale	21,10	15,33	0,00	15,33	6,53	-0,76
Fisioterapisti	4,95	0,00	0,00	0,00	5,53	-0,58
Medico	1,97	0,00	0,00	0,00	2,00	-0,03
Psicologo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Animatore	3,60	0,00	0,00	0,00	1,61	1,16

Servizio di accoglienza residenziale di persone adulte con disabilità

figura professionale	forza lavoro richiesta n. figure profess.li (rapportato a tp) in base a parametro applicato dall'Azienda	forza lavoro a disposizione n. figure profess.li (rapportato a tp)				fabbisogno n. figure profess.li (rapportato a tp) in base a parametro applicato dall'Azienda
		con rapporto di lavoro dipendente			con rapporto di lavoro non dipendente	
		a t.ind.	a t.d.	tot.		
Coordinatore responsabile	0,4	0,4				0
Educatore professionale	2,6	3				-0,4
Operatore Socio Sanitario	4,33	6				-1,67
Infermiere professionale	0,04	0				0,04
Fisioterapisti	0	0				0
Medico	0	0				0

Centri socio-occupazionali diurni (formazione lavoro)

figura professionale	forza lavoro richiesta n. figure profess.li (rapportato a tp) in base a parametro applicato dall'Azienda	forza lavoro a disposizione n. figure profess.li (rapportato a tp)			fabbisogno n. figure profess.li (rapportato a tp) in base a parametro applicato dall'Azienda
		con rapporto di lavoro dipendente		con rapporto di lavoro non dipendente	
		a t.ind.	a t.d.		
Coordinatore responsabile	0,6	0,6			0
Educatore professionale	7			5	2
Operatore Socio Sanitario	2,6	4			-1,4
Infermiere professionale	0	0			0
Fisioterapisti	0	0			0
Medico	0	0			0

Servizi residenziali per minori

figura professionale	forza lavoro richiesta n. figure profess.li (rapportato a tp) in base a parametro applicato dall'Azienda	forza lavoro a disposizione n. figure profess.li (rapportato a tp)			fabbisogno n. figure profess.li (rapportato a tp) in base a parametro applicato dall'Azienda	
		con rapporto di lavoro dipendente		con rapporto di lavoro non dipendente		
		a t.ind.	a t.d.			tot.
Coordinatore responsabile	0,8	0,8			1,06	-1,06
Educatore professionale	15				14,67	0,33

Casa rifugio per donne vittime di violenza

figura professionale	forza lavoro richiesta n. figure profess.li (rapportato a tp) in base a parametro applicato dall'Azienda	forza lavoro a disposizione n. figure profess.li (rapportato a tp)			fabbisogno n. figure profess.li (rapportato a tp) in base a parametro applicato dall'Azienda
		con rapporto di lavoro dipendente		con rapporto di lavoro non dipendente	
		a t.ind.	a t.d.		
Coordinatore responsabile	0,2	0,2			0

Area amministrativa e dei servizi di supporto

Area amministrativa

figura professionale	Inquad. giuridico	forza lavoro richiesta come da dotazione organica vigente n. figure profess.li (rapportato a tp)	forza lavoro a disposizione n. figure profess.li (rapportato a tp)		fabbisogno n. figure profess.li (rapportato a tp)
			con rapporto di lavoro dipendente	con rapporto di lavoro non dipendente	
Direttore generale	Contr. diritto privato	1		1	0
Dirigente	Dir	1	1		0
Specialista in attività amministrative e contabili	D	1	1		0
Specialista in attività contabili	D	1			1
Specialista in attività amministrative	D	3	1	2	0
Specialista in attività tecniche	D	1		1	0
Istruttore in attività amministrative	C	3	3		0
Istruttore in attività contabili	C	2	2		0
Addetto in attività di servizi generali	B	1	1		0

Servizi di supporto

figura professionale	Inquad. giuridico	forza lavoro richiesta come da dotazione organica vigente n. figure profess.li (rapportato a tp)	forza lavoro a disposizione n. figure profess.li (rapportato a tp)		fabbisogno n. figure profess.li (rapportato a tp)
			con rapporto di lavoro dipendente	con rapporto di lavoro non dipendente	
Magazzino e guardaroba					
Istruttore in attività di servizi generali	C	1	1		0
Operatore in attività di servizi generali	B3	3,67	3,67		0
Addetto in attività di servizi generali	B	1,67	1,67		0
Totale magazzino e guardaroba		6,34	6,34		
Portineria					
Istruttore in attività di servizi generali	C	1	1		
Operatore in attività di servizi generali	B3	3,67	3,67		0
Addetto in attività di servizi generali	B	0	0		0
Ausiliario in attività di servizi generali	A	1	1		0
Totale portineria		5,67	5,67		
Cucina					
Operatore in attività di servizi generali	B3	1	1		0
Addetto in attività di servizi generali	B	1	1		0
Totale cucina		2	2		
Pulizie					
Ausiliario in attività di servizi generali	A	1	1		0
Totali Pulizie		1	1		
Totale		15,01	15,01		0

○ INTERVENTI FORMATIVI

L'ASP città di Piacenza riconosce come la formazione e l'aggiornamento del personale siano una leva strategica e fondamentale per lo sviluppo professionale del proprio personale, per la realizzazione degli obiettivi programmati e per una migliore tutela della salute, un miglior soddisfacimento dei bisogni degli ospiti, attraverso servizi più qualificati. La formazione e l'aggiornamento, oltre ad essere considerati processi di acquisizione, sviluppo di abilità e competenze, sono assunti dall'Azienda come strumento di ottimizzazione delle risorse umane e di cambiamento organizzativo.

Il Piano formativo dell'Azienda prevede attività formative di supporto ai processi di riorganizzazione ed efficientamento dell'Ente, su nuovi adempimenti normativi, percorsi di approfondimento tecnico-professionale, percorsi di approfondimento sulla metodologia del lavoro sociale, sull'integrazione multiprofessionale e sul lavoro in equipe, attività formative E.C.M., formazione sui luoghi di lavoro ex decreto legislativo 81/2008.

Verranno coinvolte diverse figure, sia amministrative che le figure di Coordinamento assistenziale ed educativo, che gli educatori, le OSS e gli animatori.

G - INDICATORI E PARAMETRI PER LA VERIFICA

LINEE STRATEGICHE	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
IMPLEMENTAZIONE ACCREDITAMENTO	1.1 Adeguamento della Cra a tutti i requisiti generali e specifici previsti dalla normativa dell'Accreditamento.	rispetto di tutti ii requisiti generali e specifici	entro il 31/12/2015
		verifiche positive OTAP	90% al 31/12/2015 100% dal 31/12/2016
	1.2 Rimborsi oneri sanitari e socio-sanitari: redazione di un rapporto completo recante l'analisi della normativa, dei provvedimenti amministrativi in materia nonché l'analisi di casi a livello regionale e conseguente elaborazione di una proposta per la revisione dei contratti di servizio per la parte sanitaria con l'Azienda USL.	elaborazione di una proposta per la revisione dei contratti di servizio per la parte sanitaria con l'AUSL	entro il 30/06/2016
MIGLIORAMENTO EFFICIENZA ECONOMICA E GESTIONALE DELL'AZIENDA	2.1 Controllo di gestione: miglioramento della qualità e della tempestività di rilevazione, registrazione ed elaborazione dei dati	revisione pel Piano dei centri di costo	entro il 31/12/2015
		definizione e inserimento nella procedura informatica	entro il

LINEE STRATEGICHE	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
	contabili ed extracontabili.	dei driver di riparto delle spese generali (utenze, assicurazioni, manutenzioni fabbricati, ammortamento, ecc ...) al fine di automatizzare il processo ribaltamento dei costi in contabilità analitica	28/02/2016
		implementazione nella procedura informatica dei livelli di aggregazione dei costi al fine di avere informazioni riguardo all'andamento dei costi per aggregati predefiniti	entro il 28/02/2016
		implementazione del budget economico per centro di responsabilità	entro il 28/02/2016
	2.2 Integrazione delle due CRA.	estensione del modello organizzativo adottato dal 01/06/2014 nella Cra I ASP anche alla Cra II reinternalizzata	entro il 31/12/2015
	2.3 Elaborazione del nuovo organigramma e completamento del nuovo funzionigramma dell'Azienda	approvazione del nuovo organigramma e funzionigramma	entro il 31/12/2015

LINEE STRATEGICHE	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
	che individua le funzioni di ciascun segmento organizzativo e le interrelazioni esistenti.		
	2.4 Predisposizione del piano degli acquisti di beni e servizi per ogni anno diviso per generi merceologici e quantità di spesa.	approvazione del Piano degli Acquisti	entro il 30/04 di ogni esercizio
	2.5 Verifica di tutti i rapporti contrattuali in essere, per qualunque tipologia di prestazione (lavori, servizi, forniture, locazioni, affitti, etc.), al fine di vagliare le reali condizioni di efficienza, economicità, trasparenza e funzionalità delle modalità di svolgimento dei rapporti dell'Azienda, e possibili spazi di miglioramento, in primis sotto l'aspetto del risparmio di spesa a condizioni maggiormente vantaggiose per l'ASP.	verifica di tutti i rapporti contrattuali in essere, per qualunque tipologia di prestazione (lavori, servizi, forniture, locazioni, affitti, etc.)	entro il 31/12/2015
		riduzione del costo complessivo in seguito a revisione complessiva dei contratti	€ 150.000,00
2.6 Individuazione e implementazione di sinergie con il Comune di Piacenza anche in termini di infrastrutture con la possibilità di ospitare i server, le applicazioni	esame fattibilità collegamento in fibra ottica con il Comune di Piacenza	entro il 30/04/2016	

LINEE STRATEGICHE	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
	software dell'ASP e di soluzioni per il disaster recovery.		
	2.7 Allacciamento alla rete urbana di teleriscaldamento; analisi della convenienza della sostituzione integrale dei corpi illuminanti oggi installati, con altri dispositivi a tecnologia LED.	realizzazione dell'opera	entro il 31/12/2015
	2.8 Management: sperimentazione di una managerialità condivisa e orientata al risultato.	realizzazione corso di formazione in tema di management	30/06/2016
	2.9 Predisposizione del Piano del Performance.	approvazione del Piano della Performance	entro il 30/04 di ogni esercizio
	2.10 Redazione e realizzazione del Piano di miglioramento della qualità dei servizi.	approvazione del Piano della Qualità	entro il 31/12/2015
		raggiungimento dei target degli indicatori definiti nel Piano	90% (% di raggiungimento complessiva degli indicatori)

LINEE STRATEGICHE	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
	<p>2.11 Gestione e valorizzazione di alcune delle unità immobiliari urbane: adozione di attività promozionali al fine della locazione e alienazione di n° 2/3 unità immobiliari; per quanto riguarda i fondi agricoli, a partire dai contratti rinnovati nel 2015 e a seguire, si provvederà ad un aumento del canone di affitto in linea con i canoni a valore commerciale. Tra gli interventi di valorizzazione del patrimonio rientra anche l'analisi dei contratti di mutuo in essere, in particolare ci si riferisce all'estinzione anticipata di un mutuo in considerazione della giacenza di cassa.</p>	alienazione di unità immobiliari urbane	n. 2/3 unità entro il 30/06/2016
		adeguamento dei canoni di affitto dei fondi agricoli	100% (i canoni di affitto di tutti i contratti che scadono nell'anno sono adeguati a valore commerciale)
		estinzione anticipata di contratto di mutuo ipotecario a tasso fisso	entro il 30/09/2015
	<p>2.12 Garantire un'attività costante di formazione e supervisione del personale impiegato, attraverso la progettazione di interventi formativi rivolti agli operatori, anche in base alle loro richieste, necessità e bisogni emersi.</p>	progettazione degli interventi formativi	entro il 30/04 di ogni esercizio
		analisi del fabbisogno e	entro il

LINEE STRATEGICHE	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE DI NUOVI SERVIZI e ATTIVITA'	3.1 Analisi concreta di possibili nuovi servizi, ubicati nell'ex Pensionato Albergo in base alle richieste o meglio al bisogno della popolazione anziana del territorio.	conseguente piano di intervento per l'implementazione di nuovi servizi	31/12/2015
		ristrutturazione dello stabile "ex Pensionato Albergo"	studio di fattibilità entro il 30/06/2016 inizio lavori entro il 30/06/2017 realizzazione del 60% dei lavori entro il 30/06/2018
	3.2 Realizzazione presso i locali attigui alla CRA, denominati Ala Est, di un servizio misto ovvero una struttura che ospiti un nucleo privato di anziani in condizione di prevalente non autosufficienza non più assistibili al domicilio (1° e 2° piano) e un nucleo convenzionato sperimentale (piano terra) di utenti disabili con età prossima ai 65 anni.	avvio del servizio	da dicembre '15 (con inserimento di n. 6 ospiti 'anziani' entro gennaio '16)
		servizio a regime	da aprile '16 (n. 17 ospiti 'anziani' e n. 4 ospiti 'disabili')

LINEE STRATEGICHE	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
	3.3 Social housing "21 alloggi": gestione ordinaria degli alloggi e fornitura di servizi complementari.	arredo e disponibilità degli alloggi	n. 7 alloggi entro il 31/12/2015 n. 10 alloggi entro il 31/12/2016 n. 20 alloggi entro il 31/12/2017
	3.4 Sviluppo dell'area disabilità.	presa in carico del Servizio Formazione Lavoro	dal 01/07/2015
		riprogettazione della Residenza Aperta (gruppi appartamento e mini alloggi)	entro il 31/12/2015
		creazione di un nucleo sperimentale anziani-disabili	entro il 30/04/2016
		attività di Sensibilizzazione al fine di individuare e avvicinare nuovi soggetti (studenti, volontari e singoli interessati) alla realtà della disabilità e anche per promuovere una diversa e più variegata	entro il 30/06/2016

LINEE STRATEGICHE	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
		cultura sul tema verso i soggetti già attivi (educatori e oss)	
		individuazione di strumenti idonei per la gestione delle relazioni con il soggetto gestore dei CSRR per operare in sinergia tra i vari servizi offerti alla disabilità	entro il 30/09/2016
	3.5 Nuovo servizio "Casa Rifugio per donne vittime di violenza": avvio e gestione di una struttura nella quale possono trovare accoglienza temporanea donne sole o con minori, italiane e non, che sono vittime di violenza, per un numero massimo.	avvio del servizio	entro il 30/09/2015
COMUNICAZIONE, TRASPARENZA E RELAZIONI CON IL TERRITORIO	4.1 Strutturazione di progetti di collaborazione sia con le associazioni di volontariato cittadine che con il singolo volontario, tesi a garantire attività di supporto, affiancamento e integrazione al personale, attraverso azioni di promozione e sensibilizzazione del territorio locale.	stipula convenzione con una o più associazioni di volontariato	entro il 30/09/2016

LINEE STRATEGICHE	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
	4.2 Attivazione e sviluppo di partnership con l'Università Cattolica del Sacro Cuore sede di Piacenza su specifici progetti formativi.	sottoscrizione protocollo d'intesa con Università del Sacro Cuore	entro il 30/09/2016
	4.3 Revisione del sito internet dell'ASP al fine di garantire all'utente, o a qualunque stakeholder, la facilità di reperire le informazioni necessarie relative ai servizi, all'organizzazione o agli eventi, oltreché una comunicazione immediata ed interattiva.	realizzazione nuovo sito internet	entro il 31/12/2015

H - PROGRAMMA DEGLI INVESTIMENTI

Si rappresenta lo stato dei lavori pubblici e degli altri investimenti attraverso le seguenti tabelle:

- 1) Lavori pubblici e altri investimenti previsti nel bilancio dell'esercizio precedente – Aggiornamento;
- 2) Lavori pubblici e altri investimenti – Nuovi interventi 2015-2017.

Nella tabella 1), con riferimento ai lavori pubblici e agli altri investimenti previsti nel bilancio dell'esercizio precedente, si rappresenta

- lo stato di progettazione/realizzazione e il valore della spesa (in termini finanziari), alla data del 31/12/2014;
- lo stato di progettazione/realizzazione e il valore della spesa (in termini finanziari) in previsione sul triennio 2015-2017.

Nella tabella 1) si evidenzia anche la priorità di esecuzione dei lavori.

Nella tabella 2) si rappresenta invece la previsione dello stato di progettazione/realizzazione e del valore della spesa (in termini finanziari) dei nuovi lavori pubblici e dei nuovi altri investimenti.

tabella 1) - Lavori pubblici e altri investimenti previsti nel bilancio dell'esercizio precedente – Aggiornamento

Descrizione dell'intervento	Fonte di finanziamento	Situazione al 31/12/2014			Previsione triennio 2015-2017 (si considerano gli interventi non conclusi al 31/12/2014 che sono confermati nel nuovo triennio)								
		Valore compl. dell'interv. previsto in bilancio	Stato di progettazione/ realizzazione	Valore della spesa (liquidato e uscita finanz.)	Confermato?	Valore complessivo dell'interv. da prevedere nel bilancio 2015	priorità (1, 2, 3)	2015		2016		2017	
								Stato di progettazione/ realizzazione	Valore della spesa (uscita finanz.)	Stato di progettazione/ realizzazione	Valore della spesa (uscita finanz.)	Stato di progettazione/ realizzazione	Valore della spesa (uscita finanz.)
<i>Lavori pubblici:</i>	-												
Rifacimento impermeabilizzazione Ala Nuova	mezzi propri/ alien.	190.000,00	studio di fattibilità	0,00	si	190.000,00	2	progettazione esecutiva		iscrizione a patrimonio (aprile)	190.000,00		
Rifacimento copertura in amianto	non definito	non definito			si finanziato con mezzi propri	80.000,00	2	progettazione esecutiva		iscrizione a patrimonio (aprile)	80.000,00		
Sostituzione gruppi frigo Ala Nuova/Nuovissima	mezzi propri/ alien.	20.000,00	studio di fattibilità	0,00	si	100.000,00	1	progettazione esecutiva	20.000,00	iscrizione a patrimonio (giugno)	80.000,00		
Sostituzione impianto UTA Ala Nuova/Nuovissima <i>Riformulato in Sistemazione impianto UTA Ala Nuova/Nuovissima</i>	mezzi propri/ alien.	50.000,00	studio di fattibilità	0,00	si	50.000,00	2	progettazione esecutiva		iscrizione a patrimonio (giugno)	50.000,00		

Descrizione dell'intervento	Fonte di finanziamento	Situazione al 31/12/2014			Previsione triennio 2015-2017 (si considerano gli interventi non conclusi al 31/12/2014 che sono confermati nel nuovo triennio)								
		Valore compl. dell'interv. previsto in bilancio	Stato di progettazione/ realizzazione	Valore della spesa (liquidato e uscita finanz.)	Confermato?	Valore complessivo dell'interv. da prevedere nel bilancio 2015	priorità (1, 2, 3)	2015		2016		2017	
								Stato di progettazione/ realizzazione	Valore della spesa (uscita finanz.)	Stato di progettazione/ realizzazione	Valore della spesa (uscita finanz.)	Stato di progettazione/ realizzazione	Valore della spesa (uscita finanz.)
Ascensore "rosso" V.E. <i>Riformulato in Ascensore "rosso" V.E. - opere di miglioramento e accessibilità alla Cappella</i>	mezzi propri/ alien..	60.000,00	studio di fattibilità	0,00	si	50.000,00	1	iscrizione a patrimonio (dicembre)	50.000,00				
Teleriscaldamento di via Scalabrini	mezzi propri/ alien.	45.000,00	studio di fattibilità	0,00	si	45.000,00	1	iscrizione a patrimonio (dicembre)	45.000,00				
Interventi urgenti su ex palestra corpo centrale S. Stefano	mezzi propri/ alien..	30.000,00	studio di fattibilità	0,00	si	30.000,00	1	iscrizione a patrimonio (dicembre)	30.000,00				
Sistemazione Ala Est	mezzi propri/ alien..	60.000,00	studio di fattibilità	0,00	si	180.000,00	1	iscrizione a patrimonio (ottobre)	180.000,00				

Descrizione dell'intervento	Fonte di finanziamento	Situazione al 31/12/2014			Previsione triennio 2015-2017 (si considerano gli interventi non conclusi al 31/12/2014 che sono confermati nel nuovo triennio)								
		Valore compl. dell'interv. previsto in bilancio	Stato di progettazione/realizzazione	Valore della spesa (liquidato e uscita finanz.)	Confermato?	Valore complessivo dell'interv. da prevedere nel bilancio 2015	priorità (1, 2, 3)	2015		2016		2017	
								Stato di progettazione/realizzazione	Valore della spesa (uscita finanz.)	Stato di progettazione/realizzazione	Valore della spesa (uscita finanz.)	Stato di progettazione/realizzazione	Valore della spesa (uscita finanz.)
Ristrutturazione del Pensionato Albergo	non definito	non definito			si finanziato in parte con mutuo e in parte con mezzi propri/alienazioni	6.000.000,00	2	studio di fattibilità (di massima)		inizio lavori	2.000.000,00	realizzazione 60% lavori	1.600.000,00
Ristrutturazione piano interrato di via LANDI	non definito	non definito			si così finanziato: - mezzi propri/alienazioni: 197.000 euro - contributo Regione: 293.000 euro	490.000,00	2	progetto preliminare		iscrizione a patrimonio (dicembre)	490.000,00		

Descrizione dell'intervento	Fonte di finanziamento	Situazione al 31/12/2014			Previsione triennio 2015-2017 (si considerano gli interventi non conclusi al 31/12/2014 che sono confermati nel nuovo triennio)								
		Valore compl. dell'interv. previsto in bilancio	Stato di progettazione/realizzazione	Valore della spesa (liquidato e uscita finanz.)	Confermato?	Valore complessivo dell'interv. da prevedere nel bilancio 2015	priorità (1, 2, 3)	2015		2016		2017	
								Stato di progettazione/realizzazione	Valore della spesa (uscita finanz.)	Stato di progettazione/realizzazione	Valore della spesa (uscita finanz.)	Stato di progettazione/realizzazione	Valore della spesa (uscita finanz.)
Riqualificazione dell'area esterna di via Landi/Scalabrini	mezzi propri/alien.	500.000,00		0,00	si l'intervento si limita alla sola demolizione e sistemazione del parcheggio	600.000,00	1	progetto preliminare/definitivo/ esecutivo	50.000,00	esecuzione demolizione	50.000,00	formazione parcheggio	500.000,00
Sostituzione corpi illuminanti a Led nelle sedi di via Campagna e via Scalabrini	mezzi propri/alien.	190.000,00	studio di fattibilità	0,00	si	380.000,00	2	appalto lavori		iscrizione a patrimonio (marzo)	380.000,00		
Facciata fabbricato Chiaravalle	mezzi propri/alien.	20.000,00	iscrizione a patrimonio	10.000,00	realizzato nell'esercizio precedente								
Realizzazione rete Wi-fi sede di via Campagna	non definito	non definito			no								
Interventi di manutenzione straordinaria nei centri A e B di via Scalabrini (tinteggio, illuminazione, impianto anti legionella, radiatori	mezzi propri/alien.					87.400,00	1	iscrizione a patrimonio (dicembre)	87.400,00				

Descrizione dell'intervento	Fonte di finanziamento	Situazione al 31/12/2014			Previsione triennio 2015-2017 (si considerano gli interventi non conclusi al 31/12/2014 che sono confermati nel nuovo triennio)								
		Valore compl. dell'interv. previsto in bilancio	Stato di progettazione/realizzazione	Valore della spesa (liquidato e uscita finanz.)	Confermato?	Valore complessivo dell'interv. da prevedere nel bilancio 2015	priorità (1, 2, 3)	2015		2016		2017	
								Stato di progettazione/realizzazione	Valore della spesa (uscita finanz.)	Stato di progettazione/realizzazione	Valore della spesa (uscita finanz.)	Stato di progettazione/realizzazione	Valore della spesa (uscita finanz.)
e atelier)													
Manutenzione tetti fabbricati fondi agricoli	mezzi propri/ alien.					100.000,00	1	progettaazione definitiva/ esecutiva esecuzione lavori iscrizione a patrimonio (settembre)	50.000,00	esecuzione lavori iscrizione a patrimonio (settembre)	50.000,00		
Realizzazione di struttura socio-assistenziale in via Landi dedicata ad utenti affetti da autismo	mezzi propri/ alien.					490.000,00	2	progettazione preliminare		progettaazione definitiva/ esecutiva esecuzione lavori	490.000,00	iscrizione a patrimonio (dicembre)	
Sistemazione edificio Comunità Minori via Scalabrini 19	mezzi propri/ alien.					30.000,00	1	appalto lavori (dicembre)	30.000,00	iscrizione a patrimonio (marzo)			
Sistemazione edificio via Campagna 157 per ampliamento Comunità Minori	mezzi propri/ alien.					50.000,00	1	appalto lavori (dicembre)	50.000,00	iscrizione a patrimonio (aprile)			

Descrizione dell'intervento	Fonte di finanziamento	Situazione al 31/12/2014			Previsione triennio 2015-2017 (si considerano gli interventi non conclusi al 31/12/2014 che sono confermati nel nuovo triennio)								
		Valore compl. dell'interv. previsto in bilancio	Stato di progettazione/realizzazione	Valore della spesa (liquidato e uscita finanz.)	Confermato?	Valore complessivo dell'interv. da prevedere nel bilancio 2015	priorità (1, 2, 3)	2015		2016		2017	
								Stato di progettazione/realizzazione	Valore della spesa (uscita finanz.)	Stato di progettazione/realizzazione	Valore della spesa (uscita finanz.)	Stato di progettazione/realizzazione	Valore della spesa (uscita finanz.)
Sistemazione appartamento via Taverna per Comunità Minori	mezzi propri/ alien.					65.000,00	1	ultimazione lavori (dicembre)	65.000,00	iscrizione a patrimonio (gennaio)			
<i>Altri investimenti:</i>	-												
Attrezzature informatiche	mezzi propri/ alien.	7.000,00		0,00	si	21.000,00			7.000,00		7.000,00		7.000,00
Software	mezzi propri/ alien.	5.000,00		0,00	si	15.000,00			3.000,00		6.000,00		6.000,00
Sostituzione e completamento arredo per Comunità Minori	mezzi propri/ alien.					20.000,00			20.000,00	iscrizione a patrimonio (marzo)			
Arredi e attrezzature - Alloggi di via Landi	mezzi propri/ alien.	80.000,00		0,00	si	170.000,00		iscrizione a patrimonio (dicembre)	60.000,00	iscrizione a patrimonio (dicembre)	80.000,00	iscrizione a patrimonio (dicembre)	30.000,00
Arredi e attrezzature- Alloggi Ala Est					si	90.000,00		iscrizione a patrimonio (ottobre)	90.000,00				
		1.257.000,00		10.000,00		9.333.400,00			837.400,00		3.953.000,00		2.143.000,00

tabella 2) - Lavori pubblici e altri investimenti – Nuovi interventi 2015-2017

Descrizione dell'intervento	Valore comples. dell'interv. da prevedere in bilancio	Fonte di finanziamento	Previsione triennio 2015-2017					
			2015		2016		2017	
			Stato di progettazione/realizzazione	Valore della spesa (uscita finanz.)	Stato di progettazione/realizzazione	Valore della spesa (uscita finanz.)	Stato di progettazione/realizzazione	Valore della spesa (uscita finanz.)
Interventi di manutenzione straordinaria nei centri A e B di via Scalabrini (tinteggio, illuminazione, impianto anti legionella, radiatori e atelier)	87.400,00	mezzi propri/ alien.	iscrizione a patrimonio (dicembre)	87.400,00				
Manutenzione tetti fabbricati fondi agricoli	100.000,00	mezzi propri/ alien.	progettazione definitiva/ esecutiva esecuzione lavori iscrizione a patrimonio (settembre)	50.000,00	esecuzione lavori iscrizione a patrimonio (settembre)	50.000,00		

Descrizione dell'intervento	Valore comples. dell'interv. da prevedere in bilancio	Fonte di finanziamento	Previsione triennio 2015-2017					
			2015		2016		2017	
			Stato di progettazione/realizzazione	Valore della spesa (uscita finanz.)	Stato di progettazione/realizzazione	Valore della spesa (uscita finanz.)	Stato di progettazione/realizzazione	Valore della spesa (uscita finanz.)
Realizzazione di struttura socio-assistenziale in via Landi dedicata ad utenti affetti da autismo	490.000,00	mezzi propri/ alien. 198.450,00 contributo Regione 291.550,00	progettazione preliminare		progettaazione definitiva/ esecutiva esecuzione lavori	490.000,00	iscrizione a patrimonio (dicembre)	
Sistemazione edificio Comunità Minori via Scalabrini 19	30.000,00	mezzi propri/ alien.	appalto lavori (dicembre)	30.000,00	iscrizione a patrimonio (marzo)			
Sistemazione edificio via Campagna 157 per ampliamento Comunità Minori	50.000,00	mezzi propri/ alien.	appalto lavori (dicembre)	50.000,00	iscrizione a patrimonio (aprile)			
Sistemazione appartamento via Taverna per Comunità Minori	65.000,00	mezzi propri/ alien.	ultimazione lavori (dicembre)	65.000,00	iscrizione a patrimonio (gennaio)			

Descrizione dell'intervento	Valore comples. dell'interv. da prevedere in bilancio	Fonte di finanziamento	Previsione triennio 2015-2017						
			2015		2016		2017		
			Stato di progettazione/realizzazione	Valore della spesa (uscita finanz.)	Stato di progettazione/realizzazione	Valore della spesa (uscita finanz.)	Stato di progettazione/realizzazione	Valore della spesa (uscita finanz.)	
Sostituzione e completamento arredo per Comunità Minori	20.000,00	mezzi propri/ alien.		20.000,00					
Totale	842.400,00			302.400,00	iscrizione a patrimonio (dicembre)	540.000,00			0,00

I - PIANO DI VALORIZZAZIONE E GESTIONE DEL PATRIMONIO

Nella tabella seguente viene descritta la consistenza del patrimonio immobiliare disponibile e la redditività rispetto al valore catastale.

Si osserva come dalla tabella risultano non locate alcune unità immobiliari. Le motivazioni si possono ricondurre a:

1) per le unità inserite nel piano delle alienazioni si presume che la non locazione consenta una miglior commercializzazione.

2) alcune tipologie a grande metratura (vedi uffici, ristoranti, ecc.) sono di difficile collocazione stante l'attuale congiuntura di mercato.

Per aumentare la redditività degli immobili si intende intervenire sui contratti in scadenza dei fondi rustici prevedendo un adeguamento dei canoni.

Si valuterà inoltre l'opportunità di richiedere variazioni di destinazione urbanistica di aree/comparti nelle realtà territoriali comunali dove si configurano le condizioni.

<i>CESPITE</i>	<i>COMUNE</i>	<i>CANONE ANNUO</i>	<i>VALORE CATASTALE</i>	<i>INDICE DI REDDITIVITA' LORDA</i>
Fondo Rustico Formigara Giardino Gradale Barbera	Pontenure	27.450,19	758.787,26	3,62%
Fondo rustico Rangagnina Fabbricati	Pontenure	sfitto	149.129,82	0,00%
Fondo Rustico Gradale Franzone Cocchella	Pontenure	9.289,35	456.530,52	2,03%
Fondo Rustico Scottina Tachella Ca' Bosco	Pontenure	19.688,46	699.808,41	2,81%
Fondo Rustico Ca' del Lupo	Pontenure	21.880,00	358.293,11	6,11%
Fondo Rustico Casturzano	San Giorgio P.no	11.746,43	484.648,56	2,42%
Fondo Rustico Pozzo Pagano Signorini	San Giorgio P.no	10.416,37	161.951,81	6,43%
Fondo rustico Casanova di Sotto	San Giorgio P.no	23.455,00	219.152,25	10,70%
Fondo Rustico Ribera	San Giorgio P.no	13.467,04	202.779,00	6,64%

CESPITE	COMUNE	CANONE ANNUO	VALORE CATASTALE	INDICE DI REDDITIVITA' LORDA
Fondo Rustico Partitore	Gossolengo	17.518,00	355.522,50	4,93% NB: è già stato stipulato nuovo contratto con decorrenza dal 11/11/2015 per un canone di € 25.355,00 nuova redditività
Fondo Rustico Camolina	Borgonovo	29.475,00	347.562,00	8,48%
Fondo rustico Torretta	Piacenza	13.600,00	327.039,75	4,16%
Argine Aiuola	Castell'Arquato			
Immobile residenziale via Nino di Giovanni 8	Piacenza	LIBERO	50.106,42	
Box via Nino di Giovanni 8	Piacenza	LIBERO	10.723,86	
Palazzo Della Commenda (comproprietà al 50% con AUSL di Piacenza)	Alseno			
Palazzo Della Commenda (Albergo)		LIBERO	1.100.393,91	
Auditorium e ex chiesa		LIBERO	313.004,16	
Palazzo Della Commenda -unità residenziale		1.103,75	12.120,08	9,11%
Palazzo Della Commenda-unità residenziale		LIBERO	7.727,58	
Palazzo Della Commenda-unità residenziale		717,45	7.727,58	9,28%
Palazzo Della Commenda-unità residenziale		LIBERO	15.455,16	
Palazzo Della Commenda unità residenziale		LIBERO	21.474,18	
Palazzo Della Commenda unità residenziale		1.855,30	23.426,55	7,92%
Palazzo Della Commenda unità		LIBERO	24.728,13	

<i>CESPITE</i>	<i>COMUNE</i>	<i>CANONE ANNUO</i>	<i>VALORE CATASTALE</i>	<i>INDICE DI REDDITIVITA' LORDA</i>	
residenziale					
Palazzo Della Commenda unità residenziale		LIBERO	15.455,16		
Palazzo della Commenda unità residenziale		LIBERO	4.636,80		
Palazzo della Commenda (ex osteria)		NON AGIBILE	4.067,28		
Palazzo della Commenda (ex osteria)			3.253,95		
Palazzo della Commenda (ex osteria)			3.253,95		
Palazzo della Commenda (ex osteria)			3.253,95		
Palazzo della Commenda (ex osteria)			2.798,46		
Palazzo della Commenda (ex osteria)			2.798,46		
U .I resid. Via Taverna fg 114 mapp 79 sub 1	Piacenza		LIBERO	54.661,32	
U I resid. Via Taverna fg 114 mapp 79 sub 2	Piacenza		LIBERO	54.661,32	
U I resid. Via Taverna fg 114 mapp 79 sub 29	Piacenza	5.013,27	68.327,28	7,34%	
U I ufficio Via Taverna fg 114 mapp 79 sub 106	Piacenza	LIBERO	92.432,13		
U I ufficio . Via Taverna fg 114 mapp 79 sub 105	Piacenza	LIBERO	235.641,00		
U I ufficio. Via Taverna fg 114 mapp 79 sub 104	Piacenza	15.000,00	241.521,00	6,21%	
UI resid. Via Taverna fg 114 mapp 79 sub 16	Piacenza	4.200,00	88.824,96	4,73%	
Box via Taverna fg 114 mapp 79 sub 94	Piacenza	abbinato ad ufficio	14.120,82		
Box via Taverna fg 114 mapp 79 sub 95	Piacenza	LIBERO	14.120,82		

CESPITE	COMUNE	CANONE ANNUO	VALORE CATASTALE	INDICE DI REDDITIVITA' LORDA
Box via Taverna fg 114 mapp 81 sub 1	Piacenza	842,69	12.103,56	6,96%
Unità Immobiliare Condominio Edilizia	Piacenza	LIBERO	93.706,20	
Unità Immobiliare Condominio via Felice Frasi	Piacenza	LIBERO	70.279,02	
Valore catastale del patrimonio disponibile		226.718,29	7.188.010,02	

Reddività patrimonio residenziale/uffici		28.732,45	454.051,01	6,33%
Reddività fondi agricoli		197.985,84	4.521.204,98	4,38%

In considerazione della difficile situazione economica della gestione e della necessità di far fronte alle riqualificazione dei beni immobili destinati all'assolvimento dell'attività istituzionale dell'azienda, si è ritenuto necessario di proseguire con le alienazioni patrimoniali.

L'elenco dei beni immobili da alienare nel triennio 2015 - 2017 è descritto nella seguente tabella.

Beni da alienare	Presunto valore di realizzo		
	2015	2016	2017
Immobile residenziale- via Nino di Giovanni 49 mapp 781 sub 6 -p 2°		98.000,00	
Box- via Nino di Giovanni 8 fg 49 mapp 781 sub 39		13.120,00	
Unità ufficio- resid. Via Taverna Fg. 114 mapp.le 79 sub. 106 piano 2°			236.600,00
Unità Immobiliare resid. Via Taverna Fg. 114 mapp.le 79 sub. 1-Piano rialzato	82.124,00		
Unità Immobiliare resid. Via Taverna Fg. 114 mapp.le 79 sub. 2-piano rialzato	93.100,00		
Box via Taverna Fg. 114 mapp.le 79 sub. 94 C/6			20.000,00
Box via Taverna Fg. 114 Mapp.le 81 sub. 1 C/6	20.000,00		

Beni da alienare	Presunto valore di realizzo		
	2015	2016	2017
Unità Immobiliare Condominio Edilizia Fg. 120 mapp.le 174 sub. 30		296.100,00	
Unità Immobiliare Condominio via Felice Frasi Fg. 118 mapp.le 252 sub. 21		222.750,00	
Reliquato stradello di accesso cascina Berlasco		1.000,00	
Fondo Rangagnina (solo fabbricati)		90.000,00	
Fondo Casturzano		1.222.916,00	
Fondo Casanova di Sotto (in permuta con terreni di pari valore)	80.564,00		
Fabbricati fondo Giardino (in permuta con opere di via Landi)	250.000,00		
Fondo Ribera (in permuta con lavori di via Landi)	410.000,00		
totali	935.788,00	1.943.886,00	256.600,00

Si sottolinea che l'eventuale plusvalenza ottenuta a seguito di alienazione patrimoniale è accantonata nel "Fondo da alienazione patrimonio". Tale fondo è utilizzato attraverso la sterilizzazione in CE dell'ammortamento relativo all'incremento patrimoniale finanziato con alienazione.

Il "Fondo da alienazione patrimonio" può essere utilizzato per la copertura dell'eventuale perdita di esercizio ma sempre in subordine a deliberazione dell'Assemblea dei Soci.