

# **Piano Programmatico**

Triennio 2016 – 2018

## **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.

L'azione di Asp è da sempre finalizzata alla valorizzazione della persona oggetto o meglio soggetto del nostro operare all'interno del suo contesto relazionale, promuovendo le capacità di autodeterminazione e rendendola protagonista attiva della propria giornata.

La mission dell'azienda è la cura, l'accoglienza, la tutela, l'ascolto delle persone fragili e la pronta risposta all'Amministrazione Comunale nel far fronte in modo professionale e qualificato alle emergenze che coinvolgono le persone più fragili della nostra comunità piacentina. Negli anni la mission di ASP si è tradotta in una serie di ambiti di intervento: anziani autosufficienti e non autosufficienti, disabili adulti, minori stranieri non accompagnati, donne fragili, aprendosi anche poi a segmenti della fragilità sociale

(psichiatria, carcere) e a nuove tipologie di utenze (donne vittime di violenza e profughi) in relazione ai bisogni sociali che il territorio è andato via via manifestando.

Il legame, infatti, con la comunità territoriale piacentina è forte sia in relazione alla committenza e ai soggetti istituzionali della rete di cui ASP è un nodo essenziale, sia rispetto ai soggetti della società civile e del terzo settore che sono ospitati presso le strutture dell'azienda e/o attori con i quali essa collabora, sia nel legame con i cittadini, familiari e non degli ospiti dell'ente.

La storia di ASP è fatta di tante storie, ancor prima che di dati, perché' ASP ha a che fare con le persone, prima di tutto.

Attraverso l'impegno e le professionalità messe in campo, tutti i giorni prende in carico, e si prende perciò cura di anziani, minori stranieri, persone con disabilità, persone con disagio sociale e le loro famiglie: il cuore di una comunità, la sua parte più vulnerabile.

Questa è l'anima da cui si deve partire per rendere la nostra comunità piacentina evoluta e all'altezza delle sfide future e per farlo si avvale di altre persone: le eterogenee professionalità dell'azienda, che accompagna attraverso un investimento costante e percorsi formativi, ad essere motore e fulcro della sua azione, una squadra motivata e partecipe, unita nella condivisione dei progetti.

I dati servono per conteggiare gli ambiti di intervento, i risultati ottenuti, le mete verso cui tendere, ma si vestono di significati e valori solo se nel connubio competenza-qualità dell'assistenza, nel solco del quale vengono tracciate direzioni, strategie e azioni per dare risposte e anticipare i bisogni.

In considerazione della Vision aziendale proposta dall'Amministratore Unico e condivisa con l'Amministrazione Comunale di Piacenza, il Piano Programmatico per il triennio 2016-2018 dell'ASP Città di Piacenza prosegue quanto già impostato negli scorsi anni ovvero lo sviluppo dell'Azienda, a partire dalle linee strategiche già individuate nei precedenti piani 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.

Si conferma ancora che ASP è 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 proseguire nel solidificare le basi di una stabilità di futuro partendo dal miglioramento dell'assetto economico-patrimoniale e puntando con forza e determinazione verso la revisione ed il miglioramento dei fattori di produzione.

## **A - LO SCENARIO DEMOGRAFICO E IL CONTESTO DI RIFERIMENTO**

### Scenario demografico

La popolazione residente a Piacenza ammonta a fine 2015 a poco più di 100.000 unità. I residenti con 65 anni e più sono 25.443 unità; di questi oltre 13.765 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 01.012016*

<b>classi di età</b>	<b>Valore assoluto</b>	<b>Valore in %</b>
DA 0 A 4 ANNI	4.380	4,29%
DA 5 A 14 ANNI	8.612	8,43%
DA 15 A 29 ANNI	14.774,00	14,47%
DA 30 A 64 ANNI	48.892,00	47,89%
OLTRE 65 ANNI	25.443,00	24,92%
	102.101,00	100,00%

La popolazione anziana (ultra65enne) rappresenta 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 dei prossimi anni.

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

*Gli anziani a Piacenza, anno 2016.*



L'indice di vecchiaia mostra una città anziana, dove per n. 100 0-14enni ci sono ben n. 195,08 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 39,90).

## **B - CARATTERISTICHE DELLE PRESTAZIONI DA EROGARE**

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**

#### **Casa Residenza Anziani (gestione diretta di n. 2 CRA da 108 posti ciascuna, in regime entrambe di accreditamento definitivo, una CRA privata di 22 posti letto).**

Il servizio ha una capacità ricettiva complessiva di 216 posti letto accreditati e 22 posti letto privati. I 216 posti accreditati sono suddivisi in 7 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. In ogni nucleo lavora un gruppo stabile di personale (équipe) composto da: Coordinatore di Servizio, Medico, Responsabile di Nucleo, Animatore, Fisioterapista, Infermieri Professionali, Dietista, Psicologo.

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.

In ogni nucleo vengono fornite prestazioni di tipo:

- Assistenziale: assistenza tutelare e di base,
- Sanitario: assistenza medica (6 gg. su 7) e infermieristica (h 24),
- Riabilitativo: attività di riabilitazione psicomotoria individuale e di gruppo
- Stimolazione cognitiva e relazionale, animazione e terapia occupazionale
- Alberghiero: ristorazione, igiene ambientale, lavanderia, guardaroba.

Chi è l'anziano fragile di oggi che entra in struttura? Gli anziani costituiscono una popolazione sempre più numerosa di soggetti di età avanzata o molto avanzata, con stato di salute instabile, frequentemente a rischio di disabilità e rapido deterioramento dello stato cognitivo. Per affrontare la complessa problematica riferita al paziente geriatrico fragile, l'approccio alla stessa non può essere che multidisciplinare, prevedendo un tipo di intervento globale, "bio-psico-sociale", mediante il coinvolgimento, delle diverse figure professionali, e ove possibile dei familiari, che concorrano in maniera sinergica al miglioramento della qualità della vita dell'ospite. L'anziano che giunge in struttura oggi non è "solo" non autosufficiente, ma presenta profili di commorbidità che rendono più complesso il trattamento assistenziale e sanitario. Esso giunge in struttura in età più avanzata (un terzo degli ospiti della Struttura ha più di 90 anni) spesso successivamente al verificarsi di un elemento destabilizzante o quando la gestione al domicilio (con familiari e/o badanti) risulta non essere più sostenibile. A questo si associa una maggiore incidenza di pazienti con forme diverse di demenza spesso associata a disturbi comportamentali.

Al bisogno multiforme risponde l'agire dell'équipe della nostra Casa Residenza Anziani che si traduce in una modalità di lavoro dove la relazione è il cuore dell'attività di cura. Nei servizi alla persona è il legame con gli ospiti e il loro contorno relazionale, il centro dell'intervento.

I principi guida di tutta l'attività della Casa Residenza Anziani possono essere così sintetizzati:

*Alleanza terapeutica tra la persona, la sua famiglia (o chi ne ricopre il ruolo) e i caregivers formali.*

Il lavoro di rete centrato sulle risorse relazionali della persona, è cruciale per l'efficacia degli interventi via via posti in essere: ciò vuol dire promuovere fiducia e capitale sociale e una personalizzazione degli interventi, attraverso percorsi che si adeguano alle esigenze dei singoli e non piegano il bisogno delle persone alle necessità organizzative dell'ente.

*Integrazione multidisciplinare tra le varie figure professionali che operano intorno agli ospiti.*

Ciò significa rispondere in modo unitario alle diverse esigenze: assistenziali, sanitarie, riabilitative, e di animazione.

*Lavoro di rete.*

La centralità della persona, e quindi della sua trama di relazioni formali ed informali, spinge l'équipe a lavorare in modo fattivo e collaborativo con gli altri attori e servizi del welfare locale che rispondono ai bisogni degli ospiti: istituzioni, servizi, realtà associative e di volontariato.

*Formazione e promozione del capitale umano.*

Esso è essenziale in un servizio alla persona che si basa fundamentalmente sulle relazioni tra utente e operatore del servizio. La cura di chi si prende cura è centrale per supportare le evoluzioni delle professionalità implicate, per far fronte ai molti cambiamenti che caratterizzano l'azienda, per aiutare gli operatori a fronteggiare le situazioni umanamente sempre più complesse e difficili, qualche volta liminali, che devono gestire quotidianamente.

I punti forti di questo servizio possono essere così sintetizzati:

*Progetti individuali per ciascun utente.*

Progetti finalizzati al miglioramento della qualità di vita dell'Ospite attraverso interventi personalizzati. Al centro è posta la persona nella sua unicità e diversità, riconoscendone le competenze, le risorse, la capacità di autodeterminazione, i suoi desideri e i suoi bisogni. Lo strumento principe è il Progetto di Assistenza Individuale che redatto all'ingresso e rivisto semestralmente o al bisogno, ha il compito di individuare obiettivi di miglioramento o mantenimento del benessere dell'ospite. Nella nostra Residenza il Progetto individualizzato non è semplicemente un obbligo previsto dalla normativa, non è uno strumento che rimane solo sulla carta ma è concretamente un modo di lavorare che vede impiegate tutte le figure dell'équipe e le loro capacità di conoscere, comprendere e accettare l'anziano nella sua interezza, ma anche di programmare, attuare e verificare gli interventi posti in essere.

L'intervento su e con gli ospiti si concretizza nell'azione comune delle diverse figure professionali (assistenziali, sanitarie, riabilitative di animazione) che operano modulando lo specifico intervento, in integrazione con gli altri ruoli, condividendo gli obiettivi e individuando strategie e modalità congiunte nella relazione con l'utente e con i suoi familiari.

*Attenzione e valorizzazione della rete relazionale dell'ospite.*

Questo si traduce in un coinvolgimento e condivisione del progetto di cura con la famiglia, ma anche nell'attenzione al mantenimento dei legami affettivi che sono parte della storia di vita degli ospiti.

*Apertura al territorio e valorizzazione del volontariato.*

La Casa Residenza Anziani cerca di evitare il rischio dell'istituzionalizzazione attraverso la promozione di iniziative che, da una parte garantiscono il protagonismo dell'ospite nella vita sociale all'interno e al di fuori della struttura e, dall'altra, aprono la CRA all'azione dei volontari e delle diverse associazioni.

### *Stabilità del personale.*

Le risorse umane sono il cuore dei servizi alla persona e della Casa Residenza, nello specifico, poiché gli ospiti devono poter sviluppare legami di fiducia con gli operatori, legami che richiedono, quindi, tempo e stabilità della relazione. Per questo la stabilità del personale è un elemento molto importante (la quasi totalità dei lavoratori è assunta dall'ente). A seguito della scelta di gestione diretta di tutti i posti di Casa Residenza quale conseguenza e attuazione del programma di riordino della gestione pubblica, approvato dal Consiglio Comunale l'8 aprile 2015, verranno avviate, secondo un percorso già condiviso con le organizzazioni sindacali, le procedure concorsuali per l'assunzione a tempo indeterminato e quindi la stabilizzazione di tutto il personale necessario al funzionamento dei servizi, avendo attenzione a perseguire le possibilità consentite dalle norme per valorizzare le professionalità e l'esperienza degli operatori attualmente assunti a tempo determinato.

## **AREA DISABILITÀ**

### **Centro Socio Occupazionale Diurno -Formazione Lavoro -**

E' un articolato sistema di servizi per l'inserimento lavorativo e occupazionale delle persone con disabilità che ha come scopo il miglioramento della qualità della vita della persona e la ricostruzione della propria identità tramite un'attività concreta legata al mondo del lavoro. Si realizza in stage presso enti e aziende (es .S.E.T.A., l'Arsenale Esercito, l'Asilo Nido Comunale Arcobaleno, la Cooperativa sociale La Magnana) e in atelier presso la nostra sede operativa di via Gaspare Landi. Le esperienze sono condotte in gruppo. Ogni gruppo è guidato da un educatore coadiuvato quando necessario da un operatore socio sanitario. L'intervento operativo "lavorativo" si svolge durante la mattinata, proseguendo poi per la pausa pranzo, generalmente presso una vera e propria mensa convenzionata e rientrando poi in sede fino a metà pomeriggio per attività dedicate allo sviluppo di abilità sociali, produzione artistica, ascolto della musica, attività motoria. L'iniziativa permette di garantire un servizio di qualità per i soggetti con disabilità lieve e media che hanno terminato il percorso scolastico/formativo, che rimarrebbero a casa senza stimoli e che necessitano di interventi finalizzati al miglioramento delle proprie autonomie.

I punti forti di questo servizio sono:

#### *Lavoro per obiettivi*

Ogni utente usufruisce di un intervento personalizzato con risultati attesi che vengono verificati a cadenza regolare.

### *Collaborazione con le realtà invianti*

Si lavora in rete consapevoli che il singolo operatore o il singolo intervento non può essere risolutivo, ma che i risultati sono conseguenza di più contributi.

### *Possibilità di osservare e conoscere la persona con disabilità in contesti differenti*

Il soggetto può cambiare stage e trascorre il tempo in situazioni varie ( il luogo di lavoro, la mensa, il gruppo del pomeriggio, ma anche l'uscita didattica) e comprendere che i giorni non sono tutti uguali (per es. presso l'azienda agricola si fanno attività differenziate a seconda della stagione o del mese).

Nel triennio si lavorerà per migliorare i sottoelencati aspetti:

#### *Spazi e sedi*

Sarebbe importante trovare sempre nuovi luoghi in cui sperimentare le attività. Purtroppo nella realtà piacentina le aziende e le cooperative sociali adatte e disponibili a ospitare esperienze di questo genere, quotidianamente, non sono molte.

#### *Età massima*

Alcuni soggetti frequentano questo servizio fino al 65° anno di età e pertanto convivono insieme soggetti con caratteristiche molto diverse. Sarebbe opportuno poter pensare a un progetto per giovani adulti (per i quali alcune dimensioni come ad es. il lavoro e la dimensione professionale hanno la priorità) e a un altro per disabili che diventano anziani (che spesso richiedono azioni volte piuttosto a mantenere capacità e abilità residue).

#### *Condivisione della sede di via Landi con il servizio autismo*

Si tratta di due servizi con ospiti che richiedono spazi arredati ed attrezzati diversamente, condividendo gli spazi questo non è possibile (tale problema si risolverà con l'avvio della nuova sede autismo prevista per maggio 2017).

## **Residenza Aperta: Gruppi Appartamento e Mini Alloggi**

Sarebbe meglio considerarlo un servizio più che una struttura: è strutturato in mini appartamenti che devono essere considerati come una forma di accompagnamento all'autonomia riservata a persone in situazione di fragilità. Il servizio prevede: la presa in carico dell'utente, una progettazione personalizzata ed interventi a carattere residenziale presso gli appartamenti.

L'obiettivo generale è quello di superare il concetto dell'istituto che contiene e protegge (e/o controlla) per consentire la massima autonomia possibile della persona. In concreto si

tratta di una soluzione abitativa residenziale consistente in piccole comunità di vita (gruppi appartamento) e minialloggi singoli o doppi dove vengono sperimentate forme di vita indipendente. Si opera per evitare il rischio collegato al rinchiudersi in casa senza stimoli e interessi e si realizzano progetti individuali finalizzati al rendere il soggetto in carico sempre più autonomo e non dipendente dagli operatori.

I Punti forti di questo servizio sono:

*La residenza aperta è una risposta moderna al bisogno abitativo*

Fondata sulla convinzione che le persone con disabilità possano, se debitamente sostenute, essere protagoniste attive della loro vita. Rappresenta la proposta attiva rispetto a una necessità spesso impellente a cui in passato si è data risposta con l'istituzionalizzazione e con l'azzeramento dei desideri. Ha come punto di partenza il concetto che l'autonomia è un processo che va accompagnato: non si risolve il problema abitativo di un soggetto assegnandogli un alloggio, ma egli va educato a gestire una situazione di vita.

Nel triennio si lavorerà per migliorare i sottoelencati aspetti:

*La retta*

Collegata alla gravità del soggetto in carico, non è sufficiente a coprire l'intero costo del servizio.

*Imprevedibilità dell'utente*

E' necessario a volte fare i conti con forme di regressione e difficoltà non preventivabili (non è raro ad esempio che un soggetto abbia paura dell'autonomia acquisita e preferisca rifugiarsi in forme di protezione): l'obiettivo graduale da raggiungere è infatti non l'assegnazione di un posto letto / alloggio, ma l'uscita dalla struttura.

Dal 01/01/2016 Asp non gestisce più i 2 Centri Socio Riabilitativi Residenziali per un totale di 32 posti destinati a persone che necessitano di un livello assistenziale alto e medio-alto, in quanto sono gestiti direttamente dal soggetto privato Cooperativa Unicoop in regime di accreditamento definitivo; Asp è sottoscrittore del Contratto di Servizio in quanto mette a disposizione l'immobile per il servizio ed altri fattori produttivi.

## **Bar a valenza sociale : I Piccoli Mondi**

L'idea alla base del progetto è quella di inserire nel mondo del lavoro, con prospettiva di assunzione, alcuni ragazzi giovani-adulti, appartenenti al territorio piacentino con disabilità Intellettiva, ospiti di Asp, o con diagnosi di Autismo ad Alto Funzionamento/Sindrome di

Asperger, segnalati e seguiti dall'Unità Operativa Psichiatria di Collegamento del Dipartimento di Salute Mentale Azienda USL di Piacenza.

Nel Progetto di vita di questi ragazzi, l'inserimento lavorativo si pone come uno degli obiettivi principali da raggiungere per approdare all'età adulta, favorendo il consolidamento della propria identità, il rafforzamento dell'autostima, lo sviluppo dell'autonomia personale, l'indipendenza e l'inclusione sociale.

Servizio inaugurato lo scorso 6 febbraio, negli spazi completamente rinnovati, dove sorgeva il servizio bar dell'ex Pensionato Vittorio Emanuele (precedentemente affidato in appalto ad un gestore privato). Attualmente sono in azione quattro utenti con la forma del tirocinio. Il gruppo di lavoro è completato da una responsabile e da un barista. La presenza discreta e costante dell'educatore professionale è garanzia della strutturazione dei compiti e dei tempi, della gestione di imprevisti e dei rapporti all'interno del gruppo.

Da sottolineare il grande *entusiasmo* che ha accomunato tutti i soggetti che quotidianamente lavorano all'ex Vittorio Emanuele: operatori, responsabili dei servizi, ma anche la fattiva collaborazione di alcune realtà produttive del territorio che hanno incontrato i ragazzi e fornito a loro non pietismo ma formazione professionale vera e propria (es. Musetti, Biffi) per poter realizzare tale esperienza.

## **Condominio solidale – Appartamenti protetti (Residenza Lilla)**

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.

I 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.

La Residenza Lillà, composta di 21 appartamenti, è una soluzione abitativa autonoma, dotata di servizi e dei necessari requisiti di accessibilità, fruibilità e sicurezza; il complesso è 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.

## **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.

Si proseguirà anche sul versante della 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 STRANIERI NON ACCOMPAGNATI**

L'A.S.P. Città di Piacenza gestisce, in convenzione, il servizio di accoglienza a favore di minori stranieri non accompagnati, 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 sempre più in crescita nella realtà italiana.

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

Comunità di pronta accoglienza di nove posti, denominata Albatros 1- Prima Accoglienza, situata in via Scalabrini, 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. 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 di nove posti, denominata Albatros 2 Seconda Accoglienza, situata 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. 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.

Nel corso del 2016 si dovranno progettare le tre nuove Comunità in quanto su richiesta del Servizio Famiglie e tutela minori del Comune di Piacenza dal 2016 l'assetto definitivo dovrà essere 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. Tale comunità sarà ubicata in Via Campagna 157 dove attualmente sono ospitati i Nati Stanchi. Occorrono lavori di sistemazione dei locali ma i Nati Stanchi libereranno questa sede solo nei primi mesi del 2016 quindi solo dopo l'uscita sarà possibile effettuare la rimessa a norma dell'edificio.

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. Tale Comunità sarà ubicata in un appartamento di proprietà in Via Taverna nel quale si stanno attivando lavori di ristrutturazione.

Comunità per l'autonomia (7 posti), destinata ai minori che abbiano compiuto 17 anni 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. Tale Comunità sarà ubicata in Via Campagna nell'attuale sede della 2° accoglienza che verrà poi trasferita in via taverna.

Si libereranno gli spazi di via Scalabrini che verranno ri - adibiti a mini appartamenti che verranno affittati a canone sociale in collaborazione con il Comune.

I punti forti di tale servizio sono:

*Progetti generali di comunità* calibrati sulle reali esigenze dell'utenza ospitata e in base a criteri di economicità e di risposta puntuale alle esigenze del territorio; progetti individuali rispondenti alla presa in carico "differenziata" per tipologia di utenza.

*Ottimizzazione delle risorse economiche* disponibili al fine di accogliere più ragazzi.

*Valorizzazione del volontariato* inteso come risorsa non sostitutiva, ma integrativa e di supporto, rispetto alla rete sociale presente.

L'esperienza di accoglienza diurna svolta nei prime due mesi dell'anno ha permesso la sperimentazione di un modello, parallelo all'ospitalità residenziale, che potrebbe in futuro divenire un ulteriore modulo, di risposta rispetto al bisogno espresso dal territorio.

Nel corso del 2016 si lavorerà per implementare un sistema completamente nuovo per il nostro territorio che necessiterà di un periodo di monitoraggio e verifica per essere messo a punto in modo ottimale: questo sia per quanto riguarda gli aspetti educativo-operativi che per gli aspetti di pertinenza economica.

## **AREA DONNE IN DIFFICOLTA'**

E' attivo da settembre 2015 il servizio di Casa Rifugio 1 e 2 per donne vittime di violenza gestito da ASP in convenzione con l'Associazione Telefono Rosa di Piacenza distribuito in 2 edifici (uno di proprietà di Asp e uno della Fondazione di Piacenza e Vigevano sul quale grava un vincolo di gestione di ASP (ex Pio Ritiro Santa Chiara).

In considerazione anche della compartecipazione della Fondazione ai costi di gestione in virtù della Legge n. 394/1971, la struttura completamente nuova e di proprietà della Fondazione, si è prestata opportunamente all'allestimento di un servizio di Casa rifugio 2, con la possibilità di attivare altresì interventi di ospitalità in emergenza; inoltre tale progetto per l'anno 2015 ha beneficiato di un contributo regionale di euro 62.000,00. Nella struttura trovano accoglienza temporanea donne sole o con minori, italiane e non, vittime di violenza, per un numero massimo (comprensivo anche dei posti per i bambini/e) di 17 posti con accoglienza 24 ore su 24.

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.

Nel 2016 si proseguirà con 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.

Sono previsti momenti strutturati di formazione specifica sul tema nei mesi di febbraio/marzo 2016 rivolti alla rete territoriale e agli operatori dei Servi sociali coinvolti (Distretti urbano, Levante e Ponente); in aprile si effettuerà un evento pubblico di approfondimento (convegno) sulla tematica specifica ( in collaborazione con l'ufficio di Piano e il tavolo provinciale).

I punti forti di tale servizio sono:

A pochi mesi dall'avvio dell'esperienza si può affermare che il servizio sta effettivamente rispondendo ad un bisogno del territorio che aveva trovato, fino all'avvio del servizio, solo una parziale risposta: i numeri da settembre ad oggi sono gradualmente aumentati, Valida e fruttuosa sinergia tra gli uffici del Comune coinvolti e ASP.

Nel corso del 2015 si è potuto contare su un fondo di risorse regionali cospicuo che ha permesso la predisposizione e l'allestimento delle risorse (umane e materiali) necessarie all'avvio del progetto.

Il ri-utilizzo degli arredi presenti nei locali di Chiaravalle della Colomba, in accordo con l'Azienda USL (comproprietaria con ASP dello stabile): ciò ha permesso un notevole risparmio di risorse.

Nel triennio si lavorerà per migliorare i sottoelencati aspetti:

Fondi regionali: i finanziamenti che la Regione aveva dato per certi e che dovevano consentire la prosecuzione delle attività in essere sono ancora bloccati. Il Comune di Piacenza ha quindi provveduto a reperire nell'ambito del bilancio le risorse per evitare l'interruzione dei servizi in attesa che si sblocchino i percorsi amministrativi regionali e nazionali e Asp contribuisce con risorse proprie.

Nel corso di questi primi mesi si è evidenziata in più occasioni la mancanza di coordinamento, riferito al tema specifico, da parte degli Uffici di Piano dei Comuni dei distretti extra urbani: di concerto con il Comune di Piacenza si sta lavorando per sensibilizzare le persone ad una maggiore e più fattiva presenza in merito.

## **AREA CITTADINI RICHIEDENTI PROTEZIONE INTERNAZIONALE**

Da ottobre 2015 è in atto una convenzione tra Prefettura e ASP relativamente all'accoglienza di 6 cittadini richiedenti protezione internazionale; in data 20/01/2016 è stato siglato un Protocollo tra Asp, Comune di Piacenza, Prefettura, ASL e Questura, avente ad oggetto l'attribuzione ad ASP, come unico soggetto gestore per la città di Piacenza, di tutto il servizio accoglienza Profughi. In data 17/03/2016 è stata sottoscritta la Convenzione tra ASP e Prefettura per la gestione di n. 165/200 Cittadini richiedenti protezione internazionale ubicati in città.

Le finalità di questo servizio sono: l'accoglienza emancipante dei migranti in un percorso di integrazione e autonomia nel territorio, ovvero garantire misure di assistenza e di protezione della singola persona, favorendone il percorso verso l'autonomia.

Si tratta quindi di un'accoglienza "integrata", nel senso che gli interventi materiali di base (vitto e alloggio) sono contestuali a servizi volti a favorire l'acquisizione di strumenti per l'autonomia.

I Punti forti di tale servizio sono:

La gestione diretta di questi mesi, seppure di poche persone, ha permesso di conoscere "dal di dentro" i numerosi e articolati percorsi amministrativi e burocratici della presa in carico dell'utenza da parte dei diversi soggetti istituzionali del territorio che concorrono a tale obiettivo: Azienda USL, Questura e Prefettura. Sono stati approfonditi gli aspetti normativi, così come la ricerca di esperienze e di buone prassi in corso in altri territori, sia nazionali che di altri Paesi europei.

L'erogazione di tutti i servizi previsti dalla convenzione, anche relativamente ai servizi integrativi, ha permesso di evidenziare quali strategie concorrono ad un buon esito del percorso proposto (es. mediazione linguistico-culturale, corsi di lingua italiana...).

Inoltre la collaborazione con la referente del Comune di Piacenza per il progetto "Oltre la strada" che si occupa di vittime di tratta ha consentito un particolare approfondimento sulle tematiche specifiche attinenti l'accoglienza femminile.

Si sta cercando di lavorare in sinergia al fine di creare una rete cittadina di gestori dell'utenza femminile richiedente protezione internazionale per coordinare gli interventi e per dare vita a regolamenti di struttura "univoci" e integrati fra loro.

La futura organizzazione del servizio, una volta esternalizzato, consentirà ad ASP una ottimizzazione delle risorse umane al momento già esistenti: infatti oltre al coordinamento generale del progetto di accoglienza che rimarrà in capo ad ASP, si è deciso che Asp gestirà anche la parte amministrativa di rendicontazione.

Complessivamente si può affermare che tale percorso, sia pure con tutte le difficoltà connesse alla gestione di un servizio acquisito ex novo, ha permesso ad ASP di maturare un'importante esperienza in materia, assolutamente necessaria per la stesura del bando di gara europeo, per la valutazione dei contenuti tecnici in sede di affidamento del servizio a terzi e infine per lo svolgimento delle funzioni di coordinamento, controllo e supervisione che saranno richieste una volta che il servizio sarà esternalizzato.

## **AREA PSICHIATRIA**

### **Condominio solidale Arnica**

Riservato a pazienti psichiatrici, l'esperienza del condominio solidale Arnica è un servizio di cui è titolare e gestore il Dipartimento di Salute Mentale dell'Azienda U.S.L. di Piacenza. Nasce dalla volontà di trovare una risposta abitativa che avvicini gli aspetti dell'indipendenza e dell'autonomia personale ad una forma discreta di protezione. Inizialmente era stata immaginata una soluzione che prevedeva una sorta di portierato, vale a dire una figura di portinaio con competenze socio-sanitarie che doveva essere il punto di riferimento per soggetti autonomi ma con alcune fragilità; successivamente l'area Residenze degli ex Ospizi Civili di via Scalabrini è risultata la sede più idonea per una prima sperimentazione. Gli ospiti di Arnica sono al momento sette ed occupano sei minialloggi. Negli anni alcune uscite sono avvenute per passaggio ad un alloggio di edilizia popolare. L'ASP mette a disposizione, un referente d'area e un educatore professionale. Le finalità principali sono: il collegamento con i servizi del Dipartimento di Salute Mentale, alcune forme di animazione e stimolo e la soluzione di problemi urgenti (come le piccole riparazioni, l'organizzazione per il pasto, ecc.). Queste due figure non sono sostitutive del lavoro degli operatori dell'Azienda USL e lavorano in maniera integrata con quest'ultimi.

I punti forti di tale servizio sono:

*Entrare nel Progetto Arnica significa per il soggetto aver raggiunto un risultato positivo in genere dopo aver superato fasi di crisi e situazioni abitative molto protette (quasi sempre gli ospiti hanno trascorso molti anni in residenze psichiatriche).*

*Alcuni soggetti lavorano o svolgono mansioni significative ed hanno una vita sociale.*

*Forma di solidarietà tra gli ospiti* che si aiutano pur rimanendo ognuno nella propria abitazione: si comportano come veri e propri buoni vicini di casa.

## **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).

## ***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 s.m.i. e ai requisiti per l'accreditamento, previsti con la delibera di Giunta Regionale 514/2009 e s.m.i.

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, tutt'ora in corso 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'.

ASP pur essendo un'azienda, cioè una realtà autonoma dal punto di vista gestionale ed organizzativo, non è un'altra cosa" rispetto al Comune" è un'azienda del Comune di Piacenza; l'Assemblea dei Soci è costituita quasi interamente dal Comune, l'ASP è nella pratica un'espressione del Comune.

Affidare ad ASP delle funzioni non significa allontanarle dai Comuni ma significa cogliere la specificità delle professionalità presenti per affrontare quei compiti, significa impegnarsi a ricoprire ruoli diversi e complementari tra Comune ed ASP nel confronto continuo sugli obiettivi da perseguire e gli strumenti da utilizzare. Un'azienda pubblica può fare

innovazione, può investire sulle persone che vi lavorano per capire il territorio e crescere insieme ad esso nelle risposte messe in campo.

L'ASP non è un "semplice" erogatore di servizi.

La scelta fatta dal Comune di affidare all'ASP la gestione di alcuni servizi rende l'ASP stessa un interlocutore privilegiato per il Comune non solo per la gestione dei singoli servizi, ma anche nella collaborazione alla governance complessiva (ad esempio nell'analisi dei bisogni ASP può assumere un ruolo di soggetto che analizza, segnala nuovi bisogni e co-progetta).

ASP può quindi contribuire a rafforzare il ruolo del Comune quale istituzione che individua le linee strategiche e orienta e coordina i vari soggetti nella condivisione di priorità ed obiettivi che si concretizzano nel Piano socio-sanitario distrettuale e nei singoli piani attuativi.

## **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

<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
- 1.454.000	- 544.000	-1.068.000	- 1.104.212	-1.377.069	- 898.903

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.
- 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 Ipub, 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. 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.

## 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.

	2016	2017	2018
<b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>			
<b>1) Ricavi da attività per servizi alla persona</b>			
a) rette	7.327.800	8.670.600	8.670.600
b) oneri a rilievo sanitario	3.379.100	3.379.100	3.379.100
c) concorsi rimborsi e recuperi da attività per servizi alla persona	1.189.800	1.180.650	1.180.650
d) altri ricavi	32.050	32.050	32.050
Totale ricavi da attività per servizi alla persona	11.928.750	13.262.400	13.262.400
<b>2) Costi Capitalizzati</b>			
a) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni			
b) quota per utilizzo contributi in conto capitale e donazione vincolate ad Investimenti	138.000	140.000	140.000
Totale costi capitalizzati	138.000	140.000	140.000
<b>3) Variazione delle rimanenze di attività in corso</b>			
<b>4) Proventi e ricavi diversi</b>			
a) da utilizzo del patrimonio immobiliare	427.700	436.250	446.600
b) concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	87.150	94.700	89.700
c) plusvalenze ordinarie	0	0	0
d) sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo ordinarie	1.100	0	0
e) altri ricavi istituzionali	0	0	0
f) ricavi da attività commerciale	225.800	269.100	269.100
Totale proventi e ricavi diversi	741.750	800.050	805.400
<b>6) Contributo in conto esercizio</b>			
a) contributi dalla Regione	0	0	0
b) contributi dalla Provincia	0	0	0
c) contributi dai Comuni dell'ambito distrettuale	10.500	10.500	10.500
d) contributi dall'Azienda Sanitaria	0	0	0
e) contributi dallo Stato e altri Enti pubblici	0	0	0
f) altri contributi da privati	4.000	4.000	4.000
Totale contributi in conto esercizio	14.500	14.500	14.500
<b>TOTALE A)</b>	<b>12.823.000</b>	<b>14.216.950</b>	<b>14.222.300</b>
<b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>			
<b>6) Acquisti beni</b>			
a) beni socio sanitari	213.100	217.800	217.800
b) beni tecnico-economici	228.700	210.400	210.400
Totale acquisto beni	441.800	428.200	428.200
<b>7) Acquisti di servizi</b>			
a) per la gestione dell'attività socio sanitaria e socio assistenziale	1.599.700	2.532.000	2.532.000
b) servizi esternalizzati	1.698.600	1.685.850	1.685.850
c) trasporti	5.350	5.350	5.350
d) consulenze socio sanitario e socio assistenziali	331.800	336.500	336.500
e) altre consulenze	71.750	18.850	18.850
t) lavoro interinale e altre forme di collaborazione	1.132.000	1.453.800	1.453.800
g) utenze	898.800	901.800	901.800

	2016	2017	2018
h) manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	434.800	429.800	429.800
i) costi per organi Istituzionali	40.000	40.000	40.000
j) assicurazioni	72.000	72.000	72.000
k) altri	55.150	42.050	42.050
Totale Acquisti di servizi	6.339.950	7.518.000	7.518.000
<b>8) Godimento di beni di terzi</b>			
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
<b>9) Per il Personale</b>			
a) salari e stipendi	4.378.400	4.436.150	4.340.900
b) oneri sociali	1.115.500	1.129.900	1.096.100
c) trattamento di fine rapporto	0	0	0
d) altri costi per il personale	45.400	45.400	45.400
Totale Costi per il Personale	5.539.300	5.611.450	5.482.400
<b>10) Ammortamenti o svalutazioni</b>			
a) ammortamenti delle immobilizzazioni Immateriali	5.350	5.400	5.400
b) ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	235.450	237.450	237.450
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	240.800	242.850	242.850
<b>11) Variazioni delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo</b>			
a) variazione delle rimanenze di materie prime e dei beni di consumo socio-sanitari			
b) variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo tecnico-economali			
Totale Variazioni delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo			
<b>12) Accantonamenti ai fondi rischi</b>	0	0	0
<b>13) Altri accantonamenti</b>	0	0	0
<b>14) Oneri diversi di gestione</b>			
a) costi amministrativi	24.360	24.360	24.360
b) imposte non sul reddito	120.700	120.700	120.800
c) tasse	82.460	82.460	82.460
d) altri	27.100	25.900	25.900
e) minusvalenze ordinarie	0	0	0
f) sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo ordinarie	12.100	0	0
g) contributi erogati ad aziende non-profit	0	0	0
Totale oneri diversi di gestione	266.720	253.420	253.520
<b>TOTALE B)</b>	<b>12.835.570</b>	<b>14.060.920</b>	<b>13.931.970</b>
<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A - B)</b>			
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>			
<b>15) Proventi da partecipazioni</b>			
a) in società partecipate	0	0	0
b) da altri soggetti	0	0	0
Totale proventi da partecipazioni	0	0	0
<b>16) Altri proventi finanziari</b>			
a) interessi attivi su titoli dell'attivo circolante	0	0	0

	2016	2017	2018
b) interessi attivi bancari e postali	6.700	6.700	6.700
c) proventi finanziari diversi	0	0	0
Totale altri proventi finanziari	6.700	6.700	6.700
<b>17) Interessi passivi ed altri oneri finanziari</b>			
a) su mutui	27.000	23.050	21.800
b) bancari	0	0	0
c) oneri finanziari diversi	0	0	0
Totale interessi passivi ad altri oneri finanziari	27.000	23.050	21.800
<b>TOTALE C)</b>	<b>-20.300</b>	<b>-16.350</b>	<b>-15.100</b>
<b>D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE</b>			
<b>18) Rivalutazioni</b>			
a) di partecipazioni	0	0	0
b) di altri valori mobiliari	0	0	0
Totale rivalutazioni	0	0	0
<b>19) Svalutazioni</b>			
a) di partecipazioni	0	0	0
b) di altri valori mobiliari	0	0	0
Totale svalutazioni	0	0	0
<b>TOTALE D)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>			
<b>20) Proventi da:</b>			
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
<b>21) Oneri da:</b>			
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
<b>TOTALE E)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A - B + C + D + E)</b>	<b>-32.870</b>	<b>139.680</b>	<b>275.230</b>
<b>22) Imposte sul reddito</b>			
a) irap	430.800	460.800	450.600
b) ired	23.700	30.500	37.400
Totale imposte sul reddito	454.500	491.300	488.000
<b>23) Utile (o perdita) di esercizio</b>	<b>-487.370</b>	<b>-351.620</b>	<b>-212.770</b>

Al fine di formulare le previsioni economiche per il 2016 e quelle pluriennali, si sono assunte le seguenti principali ipotesi:

A. Per l'esercizio 2016:

- rette determinate come da contratto di servizio;
- 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;
- avvio del servizio "Nuova Residenza Ala Est" a partire da settembre;
- avvio del progetto "21 alloggi" a partire da maggio;
- accreditamento definitivo della Cra 2 dal giugno 2016;
- accreditamento definitivo dei Csrr A e B in capo a soggetto privato dal aprile 2016 (le rette sono quindi direttamente incassate dal soggetto privato che rimborsa ad ASP il costo dei fattori produttivi);
- gestione del servizio di accoglienza profughi tramite appalto a cooperativa a partire da agosto 2016;
- alienazione di fabbricati;
- adeguamento dei canoni di affitto dei terreni;
- 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 al costo effettivamente sostenuto da gennaio ad agosto e in base ad un costo medio mensile per i mesi da settembre a dicembre;
- 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 quindi direttamente incassate dal soggetto privato che rimborsa ad ASP il costo dei fattori produttivi);
- invarianza delle rette e degli oneri a rilevo sanitario;
- 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 ASP nel prossimo triennio è quella di individuare modalità operative innovative che consentano al pubblico di avere un ruolo specifico all'interno del sistema di welfare locale.

A partire dalla storia esistente, che in un recente passato ha visto difficoltà organizzative (perdita di servizi) ed economiche, l'azienda sta affrontando queste criticità. 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.

È molto importante che l'azione di affidamento di nuovi servizi e non di riduzione di gestioni avviata possa gradualmente stabilizzarsi.

I principi e valori di riferimento per il sistema pubblico dei servizi devono, con trasparenza e partecipazione significativa, saper coinvolgere anche altri soggetti, il proprio personale, nel percorso di valorizzazione e specializzazione del sistema.

Pur rimanendo fedeli alla mission storica di Asp Città di Piacenza, sono stati delineati gli ambiti possibili di sviluppo, programmati i nuovi assetti e avviate progettualità finalizzate a migliorare la gestione dei servizi.

Stiamo costruendo una direzione collegiale, fortemente collegata all'alveo delle politiche sociali del Comune, che ha posto al centro l'interesse di introdurre due distinte linee di sviluppo:

- 1) far crescere in qualità e quantità i servizi esistenti, in un'ottica ancora più consapevole del sistema dei servizi di specifica appartenenza;
- 2) esplorare, con le competenze acquisite, le forme di sviluppo programmabili da parte dell'ASP, mettendosi più direttamente e concretamente a supporto del Comune.

L'ASP sta gradualmente costruendo un sistema di relazioni territoriali, attraverso interlocuzioni significative con gli Enti locali.

Asp deve puntare al rilancio e allo sviluppo, a partire dalle linee strategiche, già individuate, costruendo azioni e progetti che facciano di ASP un punto di riferimento per i servizi pubblici a favore dell'utenza debole nel Comune di Piacenza.

In questa fase di forti criticità e di grandi cambiamenti legislativi A.S.P. è impegnata a consolidare la propria struttura, rinforzare e migliorare la propria organizzazione, perseguire il costante miglioramento qualitativo dei servizi, al fine di vincere la difficile sfida posta dalla riduzione delle risorse, e porsi come preziosa e qualificata risorsa del territorio in grado di offrire risposte ai bisogni delle persone fragili.

Quello che abbiamo ancora da vivere dipende da tutti noi renderlo certo.

Noi di ASP abbiamo allestito un cantiere per costruire certezze per il futuro dell'Azienda. I dati ci confermano che Asp è solida ed efficiente, ha potenzialità di ulteriore crescita. Stiamo dando certezze alle persone; Asp investe sulle persone e cerca di assicurare un

gruppo competente e motivato, in grado di rappresentare un'enorme risorsa per tutta la città di Piacenza.

### **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 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 per il triennio 2016 - 2018 dell'attività di ASP già avviate dal 2015 in seguito agli indirizzi posti dall'Amministrazione Comunale di Piacenza che ha approvato il Programma per il riordino delle forme di gestione dei servizi sociali e sociosanitari.

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 ma ancora non si dispone di anni omogenei da porre a confronto.

Ciò nonostante a fronte di queste criticità sono comunque state messe in campo azioni di recupero di efficienza attraverso una migliore organizzazione e una diversa struttura organizzativa.

Il mandato che è stato affidato ad Asp dall'Amministrazione Comunale ovvero il recuperare efficienza laddove possibile e progettare nuovi servizi anche economicamente convincenti, necessita di atti programmatici e obiettivi operativi che stanno maturando pian piano nella loro concretizzazione.

Nel 2016 un grande impegno gestionale riguarderà l'attivazione di nuovi servizi quali la Nuova Casa Residenza Anziani privata, il nuovo Condominio sociale, le nuove Comunità

per Minori Stranieri non accompagnati, il nuovo servizio di accoglienza integrata per persone richiedenti protezione internazionale

Occorre proseguire, in collaborazione con l'Amministrazione Comunale, nel posizionamento culturale e politico di ASP (le scelte gestionali seguono gli orientamenti culturali) rispetto agli altri stakeholders pubblici, privati e di terzo settore del territorio.

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

- 1) *Accreditamento dei servizi*
- 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) **Accreditamento dei Servizi**

Nell'area Anziani l'attuazione della normativa regionale sull'accREDITAMENTO e sui suoi tempi e modi continua ad essere una sfida importante per l'Azienda in quanto dal 01/06/2016 si dovrà ottenere l'accREDITAMENTO definitivo per la CRA 2 ovvero la CRA ritornata in gestione diretta , ma in regime di accREDITAMENTO provvisorio dal 01/06/2015 dopo l'anno di gestione del soggetto privato. Nel 2016 rimangono da attuare ancora degli adempimenti minori previsti dall'accREDITAMENTO che dovranno essere implementati, nel corso del primo semestre al fine di ottenere l'accREDITAMENTO definitivo; il lavoro richiesto è comunque sempre un lavoro corposo in quanto i requisiti e gli standard da adottare richiedono un processo complesso e articolato che coinvolge tutto l'insieme delle attività aziendali in quanto riguarda tutte le azioni organizzative, amministrative, manageriali. Per tutto il 2016 si dovranno coinvolgere 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 comporterà anche un lavoro grandissimo in termini di espletamento di concorsi per l'assunzione del personale, in quanto progressivamente dal 2016 in poi si dovrà porre fine alle forme di lavoro non stabili (agenzia interinale, contratti liberi professionali).

Nell'area Disabilità dal 01/04/2016 verrà siglato il contratto di servizio per la gestione dei Centri Socio riabilitativi Residenziali per disabili tra: soggetto gestore privato (Unicoop), Comune di Piacenza, Azienda Usl e ASP in quanto soggetto che mette a disposizione l'immobile dove sono ubicati i Centri ed alcuni fattori produttivi. Nel corso del primo trimestre si dovrà svolgere con il soggetto privato un'attività di pianificazione per l'individuazione dei fattori produttivi che Asp metterà a disposizione di Unicoop dal 01/04/2016 e si dovranno condividere le linee strategiche per la gestione del servizio tra ASP, Unicoop, Comune ed Azienda USL.

I progetti dell'anno 2016 relativi a tale area sono:

**Progetto: attuazione processo di accreditamento Anziani**

- Adeguamento della Cra 2 a tutti i requisiti generali e specifici previsti dalla normativa dell'Accreditamento;
- stipula dei nuovi contratti di servizio con l'adeguamento delle tariffe che prevedono il riconoscimento di 1.75 € al giorno per ospite su posto accreditato;
- verifica costante del case mix di struttura al fine di monitorare la situazione ospiti per aggiornamento tariffe.

**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.

Alla base dovrà svilupparsi una cultura manageriale più diffusa che dovrà svilupparsi attraverso il consolidarsi 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.**

ASP sta realizzando 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 sono state avviate 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 bimestrale del bilancio aziendale ai fini del monitoraggio dell'andamento degli scostamenti rispetto al bilancio preventivo. Il modello realizzato sconta ancora la difficoltà di avere dati consuntivati riferiti ad annualità non omogenee rispetto all'esercizio 2016. Questo comporta che alcune elaborazioni non riescono ancora ad essere automatizzate. Il controllo di gestione ci sta consentendo di monitorare i singoli servizi avviati e da avviare così da avere costante conoscenza degli obiettivi economici che ogni servizio deve o può avere per operare laddove è possibile scelte consapevoli anche sotto l'aspetto economico.

Dovranno proseguire le opportune correzioni per affinare lo strumento ed al contempo verificare con maggior puntualità la tendenza al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Occorre proseguire monitorando i singoli servizi avviati e quelli da avviare così da avere costante conoscenza degli obiettivi economici che ogni servizio deve o può avere per operare laddove è possibile scelte consapevoli anche sotto l'aspetto economico.

Anche il più piccolo dei servizi, ad esempio il bar a valenza sociale "I Piccoli Mondi", non deve essere esentato da una analisi di sostenibilità economica, ma deve essere dotato di un proprio business plan e costantemente monitorato nella sostenibilità economica.

Si confermano o meglio si lavorerà per rinforzare i seguenti obiettivi:

- 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.

## **Progetto: Realizzazione piano acquisti per tutte le categorie**

Tale attività prevede la predisposizione del piano degli acquisti di beni e servizi per ogni anno diviso per generi merceologici e quantità di spesa. Si prosegue con quanto iniziato nel 2015 ovvero con la predisposizione del piano degli acquisti di beni e servizi per ogni anno diviso per generi merceologici e quantità di spesa.

## **Progetto: Revisione contratti in essere**

Come richiesto dall'Assemblea dei Soci, si prosegue nella verifica di tutti i rapporti contrattuali in essere tra ASP con qualsiasi soggetto, 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. La collaborazione con gli Uffici del Comune di Piacenza prosegue.

## **Progetto : Riordino sistema informatico**

Il riordino del sistema informatico si concretizza nella pianificazione e nella realizzazione dei seguenti interventi di innovazione:

- a) Infrastrutturazione del palazzo di via Campagna 157 con rete wifi e cablaggio.
- b) Messa in sicurezza del sistema informatico dell'Azienda tramite firewall.
- c) Allestimento sala CED dell'Azienda.
- d) Realizzazione di una connessione alla rete in fibra ottica.
- e) Informatizzazione cartella utente (lato assistenziale).
- f) Prenotazione pasti informatizzata.
- g) Valutazione dell'applicativo per la gestione documentale e gestione protocollo utilizzato ed eventuale aggiornamento/ammodernamento.
- h) Individuazione ed implementazione dell'applicazione informatica a supporto del controllo di gestione;

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**

Al fine di ridurre il consumo energetico dal punto di vista termico si era individuata l'opportunità di allacciarsi, per la struttura di via Scalabrini, 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. Si ripropone il progetto in quanto nel 2015 questo processo di efficientamento non è stato avviato, in primis per il grande carico di lavoro dell'ufficio tecnico, in subordine in quanto solo alla fine del 2015 si è giunti alla definizione degli accordi del global service, indispensabili per la realizzazione. Negli accordi con il gestore del global service si è prevista l'installazione entro la prossima primavera di nuovi motori per gli impianti di

condizionamento della struttura di via Campagna così da garantire temperatura costante nel periodo estivo e costi più contenuti.

### **Progetto: Ampliamento dell'organico dell'ufficio tecnico**

Il progetto prevede, l'ampliamento di una figura professionale all'interno dell'ufficio tecnico; tale scelta è motivata dalla grande mole di nuovi progetti che richiedono il costante intervento di tale figura professionale (ad esempio per i lavori di ristrutturazione degli edifici per creare i nuovi servizi, per il costante monitoraggio del servizio di global service).

### **Progetto: Gestione e valorizzazione del patrimonio**

Si prosegue in questo progetto già avviato nel 2015

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

- 1) gli immobili che ospitano le attività di tipo istituzionale;
- 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 hanno alcuna attinenza con le attività istituzionali.

Gli immobili di cui a punti 1) e 2) sono pressoché esclusivamente compresi all'interno delle sedi di via Campagna e via Scalabrini. 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 (vedi punto 5) della presente relazione). Ai complessi immobiliari sopra citati si sono aggiunti anche le unità abitative che verranno utilizzate per dare ospitalità ai Profughi e un appartamento in via Taverna per il quale si stanno avviando i lavori per ospitare la terza comunità minori stranieri non accompagnati.

Gli immobili di cui al punto 3) sono costituiti da:

- nel comune di Piacenza n° 12 unità immobiliari tra cui n° 5 unità immobiliari ad uso abitativo, n° 3 uffici, n° 4 box auto;
- (in proprietà al 50% con l'Azienda Sanitaria Locale) Comune di Alseno-Chiaravalle della Colomba n° 8 unità a uso abitativo, n° 1 unità ad uso negozio, n° 1 unità ad uso albergo/ristorante, n° 1 unità ad uso Auditorium.
- n° 11 fondi agricoli (tutti affittati) di cui n° 1 nel Comune di Piacenza, n°1 nel Comune di Borgonovo, n° 1 nel Comune di Gossolengo, n° 4 nel Comune di S Giorgio P. no, n° 4 nel Comune di Pontenure. La superficie totale dei fondi agricoli è pari a p.p. 4700 ca.

### **Progetto: Revisione modello organizzativo**

Si prevede l'estensione del modello organizzativo adottato nella Cra I ASP anche alla Cra II 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 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.

Si continuerà a lavorare sulla ridefinizione dell'assetto organizzativo al fine di creare sempre maggior efficienza gestionale ed economica.

### **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 2015 – 2017 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: Formazione**

Prevede la redazione del piano di formazione annuale; 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: nuovo Centro per Anziani nell'edificio ex Pensionato Albergo**

ASP, in collaborazione con il Comune di Piacenza, ha aderito alla manifestazione di interesse promossa da Inail per rientrare nel piano triennale di investimento di INAIL, ai sensi della L.23/12/2014 n. 190. La domanda presentata il 15/09/2015 è stata dapprima rifiutata (motivando erroneamente che Asp non era un ente pubblico) successivamente, in seguito alle specifiche di Asp, accolta.

Il progetto presentato prevede la realizzazione di un Centro Servizi per Anziani, comprendente sia nuovi servizi, individuati in base alle richieste e al bisogno del territorio (creazione di 30 nuovi posti letto di CRA accreditata per rientro posti da fuori distretto e

nuovo servizio di 30 posti letto di cure intermedie), sia l'adeguamento agli standard normativi previsti (abolizione delle camere a 3 letti delle CRA).

L'investimento stimato in totale è di circa € 7.000.000,00.

Il bando prevede la vendita dell'immobile a Inail con successiva concessione ad ASP per un periodo, presumibilmente trentennale, ad un canone annuo pari al 3% del valore dell'investimento effettuato da Inail.

Nel 2016 verrà avviata la collaborazione con ACER di Piacenza al fine di redigere progetto esecutivo da presentarsi all'Inail per poi procedere nel 2017 alle pratiche necessarie per l'inizio dell'attuazione del progetto.

### **Progetto: Avvio Nuova Residenza Agave (Ala Est)**

Il progetto prevede la 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 2016 ovvero terminati i lavori di ristrutturazione dell'immobile ed ottenute le relative autorizzazioni al funzionamento.

### **Progetto: Avvio nuova Residenza Lillà (21 alloggi)**

Il progetto prevede l'attivazione della nuova Residenza Lillà ovvero la ricerca degli inquilini, l'organizzazione dell'attività condominiale, l'organizzazione dei servizi offerti. Si prevede l'avvio entro il primo semestre 2016 e si prevede di completarne l'occupazione entro la fine del 2016.

### **Progetto: Sviluppo area disabilità**

Il progetto include:

- a) Riorganizzazione del servizio Servizio Formazione Lavoro
- 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

### **Progetto: Consolidamento della Casa Rifugio**

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). Si è ancora in attesa di sapere se verranno erogati finanziamenti come nell'anno 2015. 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).

### **Progetto : Accoglienza di cittadini richiedenti protezione internazionale**

Il progetto prevede, in seguito alla Convenzione che verrà stipulata, l'attribuzione ad ASP, come unico soggetto gestore per la città di Piacenza, di tutto il servizio accoglienza Profughi. Il progetto costruito in piena coerenza con le finalità dello Statuto, sia pure con tutte le difficoltà connesse alla gestione di un servizio acquisito ex novo, permetterà ad ASP di mettere a frutto l'esperienza e il know how maturati negli anni in ambiti analoghi, elementi indispensabili per la stesura del bando di gara europeo previsto per metà anno, per la valutazione dei contenuti tecnici in sede di affidamento del servizio a terzi e infine per lo svolgimento delle funzioni di coordinamento, controllo e supervisione che saranno richieste una volta che il servizio sarà esternalizzato.

### **Progetto: creazione delle tre nuove Comunità per minori stranieri non accompagnati**

Il progetto prevede tutte le attività necessarie al fine di realizzare le nuove Comunità per minori stranieri, così come da contratto con il Comune di Piacenza, per accogliere in totale 23 utenti.

#### 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**

Si prosegue con il progetto avviato nel 2105.

La sede piacentina dell'Università Cattolica può divenire referente privilegiato per la nostra Azienda rispetto a tirocini formativi e a formazione del personale.

Si prosegue con le modalità già avviate ovvero:

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.

### **Progetto: sistema informativo**

Si ripropone il progetto della revisione del sito internet di ASP in quanto non realizzato nel 2015; il risultato di tale progetto sarà 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, oltreché 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 2016 – 2018 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.**

## **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 regolata, 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 e altri Soggetti per le restanti attività.

Il 2016 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 definitivo della Cra riacquisita, per l'avvio di nuovi servizi (Residenza Lillà, Residenza Agave, Accoglienza richiedenti asilo) e per il consolidamento di servizi acquisiti o iniziati nel secondo semestre 2015 (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 alle seguenti aree e servizi:

- Area anziani:
  - Servizio anziani (CRA 1, CRA 2 e Ala Est);
- Area disabili:
  - Servizio di accoglienza residenziale di persone adulte con disabilità;
  - Centri socio-occupazionali diurni;
- Area minori, famiglie e servizi rivolti alla fragilità sociale:
  - Servizi residenziali per minori;
  - Casa rifugio per donne vittime di violenza;
  - Accoglienza Profughi;
- Area amministrativa e dei servizi di supporto:
  - Servizi amministrativi e 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 in relazione della normativa sull'accreditamento.

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

## Anziani "CRA 1" e "CRA 2"

figura professionale	forza lavoro richiesta n. figure profess.li (rapportato a tp) <b>in base a parametro applicato dall'Azienda</b>	forza lavoro a disposizione n. figure profess.li (rapportato a tp)				fabbisogno n. figure profess.li (rapportato a tp) <b>in base a parametro applicato dall'Azienda</b>
		con rapporto di lavoro dipendente			con rapporto di lavoro non dipendente	
		a t.ind.	a t.d.	tot.		
Coordinatore responsabile	2,88	2,00	0,00	2,00	0,89	-0,01
Operatore Socio Sanitario	95,87	28,62	69,48	98,10	6,00	-8,23
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	20,62	14,28	0,00	14,28	6,53	-0,19
Fisioterapisti	4,50	0,00	0,00	0,00	4,94	-0,44
Medico	1,81	0,00	0,00	0,00	2,00	-0,19
Psicologo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Animatore	3,60	0,00	1,83	1,83	2,73	-0,97

## Anziani "AlaEst"

figura professionale	forza lavoro richiesta n. figure profess.li (rapportato a tp) <b>in base a parametro applicato dall'Azienda</b>	forza lavoro a disposizione n. figure profess.li (rapportato a tp)				fabbisogno n. figure profess.li (rapportato a tp) <b>in base a parametro applicato dall'Azienda</b>
		con rapporto di lavoro dipendente			con rapporto di lavoro non dipendente	
		a t.ind.	a t.d.	tot.		
Coordinatore responsabile	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00
Operatore Socio Sanitario	8,00	0,00	0,00	0,00	8,00	0,00
Responsabile attività assistenziali	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Responsabile attività sanitarie	0,10	0,00	0,00	0,00	0,10	0,00
Infermiere professionale	2,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00
Fisioterapisti	0,33	0,00	0,00	0,00	0,33	0,00
Medico	0,13	0,00	0,00	0,00	0,13	0,00
Psicologo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Animatore	0,30	0,00	0,00	0,00	0,30	0,00

## Accoglienza residenziale di persone adulte con disabilità

figura professionale	forza lavoro richiesta n. figure profess.li (rapportato a tp) <b>in base a parametro applicato dall'Azienda</b>	forza lavoro a disposizione n. figure profess.li (rapportato a tp)				fabbisogno n. figure profess.li (rapportato a tp) <b>in base a parametro applicato dall'Azienda</b>
		con rapporto di lavoro dipendente			con rapporto di lavoro non dipendente	
		a t.ind.	a t.d.	tot.		
Coordinatore responsabile	0,40	0,40	0,00	0,40	0,00	0,00
Educatore professionale	2,60	2,00	0,00	2,00	0,00	0,60
Operatore Socio Sanitario	5,98	4,98	0,00	4,98	0,00	1,00
Infermiere professionale	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fisioterapisti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Medico	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

## Centri socio-occupazionali diurni (formazione lavoro)

figura professionale	forza lavoro richiesta n. figure profess.li (rapportato a tp) <b>in base a parametro applicato dall'Azienda</b>	forza lavoro a disposizione n. figure profess.li (rapportato a tp)				fabbisogno n. figure profess.li (rapportato a tp) <b>in base a parametro applicato dall'Azienda</b>
		con rapporto di lavoro dipendente			con rapporto di lavoro non dipendente	
		a t.ind.	a t.d.	tot.		
Coordinatore responsabile	0,60	0,00	0,60	0,00	0,60	0,00
Educatore professionale	3,00	0,00	3,00	4,00	3,00	0,00
Operatore Socio Sanitario	2,66	0,00	2,66	0,00	2,66	-0,06
Infermiere professionale	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fisioterapisti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Medico	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

## Servizi residenziali per minori

(gestione tramite appalto a cooperativa)

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	1,46	0,4			1,06	0,00
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) <b>in base a parametro applicato dall'Azienda</b>	forza lavoro a disposizione n. figure profess.li (rapportato a tp)			fabbisogno n. figure profess.li (rapportato a tp) <b>in base a parametro applicato dall'Azienda</b>
		con rapporto di lavoro dipendente		con rapporto di lavoro non dipendente	
		a t.ind.	a t.d.		
Coordinatore responsabile	0,2	0,2			0

## Accoglienza profughi

(gestione tramite appalto a cooperativa)

figura professionale	forza lavoro richiesta n. figure profess.li (rapportato a tp) <b>in base a parametro applicato dall'Azienda</b>	forza lavoro a disposizione n. figure profess.li (rapportato a tp)			fabbisogno n. figure profess.li (rapportato a tp) <b>in base a parametro applicato dall'Azienda</b>
		con rapporto di lavoro dipendente		con rapporto di lavoro non dipendente	
		a t.ind.	a t.d.		
Coordinatore responsabile	0,4	0,4			0
Educatore professionale	1			1	0

## Servizi amministrativi e di supporto

### Servizi amministrativi

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	
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	2		2	0
Istruttore in attività amministrative	C	4	3		1
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	
<b>Magazzino e guardaroba</b>					
Istruttore in attività di servizi generali	C	1	1		0,00
Operatore in attività di servizi generali	B3	4,67	2,67	2	0,00
Addetto in attività di servizi generali	B	1,67	0,83	0,69	0,14
<b>Portineria</b>					
Istruttore in attività di servizi generali	C	1	1		
Operatore in attività di servizi generali	B3	4,67	4,67		0,00
Addetto in attività di servizi generali	B	0	0		0,00
Ausiliario in attività di servizi generali	A	1	1		0,00
<b>Cucina</b>					
Operatore in attività di servizi generali	B3	1,83	1	0,50	0,33
Addetto in attività di servizi generali	B	1	1		0,00
<b>Pulizie</b>					
Ausiliario in attività di servizi generali	A	1	1		0,00
Totale Pulizie		1	1		

## ○ 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	PROGETTI	INDICATORE	TARGET
<b>ACCREDITAMENTO DEI SERVIZI</b>	1.1 Attuazione processo di accreditamento Anziani.	adeguamento della Cra 2 a tutti i requisiti generali e specifici previsti dalla normativa dell'Accreditamento	entro il 31/12/2016
		stipula dei nuovi contratti di servizio con	entro il 31/01
	1.2 Rimborsi oneri sanitari e socio-sanitari	redazione di un rapporto completo recante l'analisi della normativa e dei provvedimenti amministrativi in materia nonché l'analisi di casi a livello regionale	entro il 30/06/2017
<b>MIGLIORAMENTO EFFICIENZA ECONOMICA E GESTIONALE DELL'AZIENDA</b>	2.1 Controllo di gestione	revisione per Piano dei centri di costo	entro il 31/12/2016
		definizione e inserimento nella procedura informatica dei driver di riparto delle spese generali	entro il 31/12/2016

LINEE STRATEGICHE	PROGETTI	INDICATORE	TARGET
		(utenze, assicurazioni, manutenzioni fabbricati, ammortamento, ecc ...) al fine di automatizzare il processo ribaltamento dei costi in contabilità analitica	
		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 31/12/2016
		implementazione del budget economico per centro di responsabilità	entro il 31/12/2016
	2.2 Realizzazione piano acquisti per tutte le categorie	approvazione del piano degli acquisti di beni e servizi per	entro il 31/01
	2.3 Revisione contratti in essere	riduzione del costo complessivo in seguito a revisione dei contratti in essere	>0
	2.4 Riordino sistema informatico	Implementazione nuovi server	entro il 31/12/2016

<b>LINEE STRATEGICHE</b>	<b>PROGETTI</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>TARGET</b>
	2.5 Efficientamento energetico	allaccio, per la struttura di via Scalabrini, alla rete urbana di teleriscaldamento e sostituzione integrale dei corpi illuminanti con altri dispositivi a tecnologia LED	entro il 30/06/2016
	2.6 Ampliamento dell'organico dell'ufficio tecnico	Avvio delle procedure di mobilità	entro il 31/12/2016
	2.7 Gestione e valorizzazione del patrimonio	realizzazione del Piano Pluriennale degli investimenti e del Piano delle Alienazioni	rispetto del cronoprogramma contenuto nei Piani
	2.8 Revisione modello organizzativo	estensione del modello organizzativo adottato nella Cra I ASP anche alla Cra II	31/12/2016
	2.9 Miglioramento continuo della qualità dei servizi	raggiungimento dei target degli indicatori definiti nel Piano di Miglioramento della Qualità	90% (% di raggiungimento complessiva degli indicatori)
	2.10 Formazione	Realizzazione del Piano della Formazione	si

<b>LINEE STRATEGICHE</b>	<b>PROGETTI</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>TARGET</b>
<b>PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE DI NUOVI SERVIZI E ATTIVITA'</b>	3.1 Nuovo Centro per Anziani nell'edificio ex Pensionato Albergo	ristrutturazione dello stabile "ex Pensionato Albergo" – progetto esecutivo	entro il 30/06/2017
	3.2 Avvio Nuova Residenza Agave (Ala Est)	avvio del servizio	entro il 30/09/2016
		servizio a regime	entro il 31/01/2017
	3.3 Avvio nuova Residenza Lilla (21 alloggi)	arredo e disponibilità degli alloggi	entro il 31/05/2016
	3.4 Sviluppo area disabilità	riorganizzazione del Servizio Formazione Lavoro	30/06/2017
		riprogettazione della Residenza Aperta (gruppi appartamento e mini alloggi)	31/12/2017
		creazione di un nucleo sperimentale anziani-disabili	30/06/2018
	3.5 Consolidamento della Casa	realizzazione di progetti a favore dell'utenza che	entro il

<b>LINEE STRATEGICHE</b>	<b>PROGETTI</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>TARGET</b>
	Rifugio	vedano coinvolti il territorio e la comunità locale in ambito di inserimento o re-inserimento nel mercato del lavoro	30/06/2017
	3.6 Accoglienza di cittadini richiedenti protezione internazionale	Rispetto dei termini della Convenzione	entro il 31/12
	3.7 Creazione delle tre nuove Comunità per minori stranieri non accompagnati	Creazione delle tre nuove Comunità per minori stranieri non accompagnati	entro il 30/06/2017
<b>COMUNICAZIONE, TRASPARENZA E RELAZIONI CON IL TERRITORIO</b>	4.1 Volontariato	stipula convenzione con una o più associazioni di volontariato	entro il 30/06/2017
	4.2 Collaborazione università	sottoscrizione protocollo d'intesa con le università	entro il 30/06/2017
	4.3 Sistema informativo	realizzazione nuovo sito internet	entro il 31/12/2016

## **H - PROGRAMMA DEGLI INVESTIMENTI**

Nello schema che segue si rappresenta il programma dei lavori pubblici e degli altri investimenti 2016 – 2018.

Descrizione dell'intervento	Fonte di finanziamento	Situazione al 31/12/2015			Previsione triennio 2016-2018 (si considerano gli interventi non conclusi al 31/12/2015 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 2016	priorità (1, 2, 3)	2016		2017		2018		
								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	77.000,00	2	ultimazione lavori 50%	77.000,00	iscrizione a patrimonio (giugno)				
Rifacimento copertura in amianto	mezzi propri/alien.	80.000,00		0,00	si	80.000,00	2	progettazione esecutiva		iscrizione a patrimonio (aprile)	80.000,00			
Sostituzione gruppi frigo Ala Nuova/Nuovissima	mezzi propri/alien.	100.000,00	studio di fattibilità	0,00	no									
Ascensore "rosso" V.E. <i>Riformalto in Ascensore "rosso" V.E. - opere di miglioramento e accessibilità alla Cappella</i>	mezzi propri/alien.	50.000,00	studio di fattibilità	0,00	si	30.000,00	1	iscrizione a patrimonio	30.000,00					
Teleriscaldamento di via Scalabrini	mezzi propri/alien.	45.000,00	studio di fattibilità	0,00	si	45.000,00	1	iscrizione a patrimonio	45.000,00					
Sistemazione Ala Est	mezzi propri/alien.	180.000,00	aggiudicazione definitiva		si	130.000,00	1	iscrizione a patrimonio (giugno)	130.000,00					

Ristrutturazione del Pensionato Albergo	finaz. in parte con mutuo e in parte con mezzi propri/alienaz.	6.000.000,00			si	7.150.000,00	2	avvio progettazione esecutiva	60.000,00	inizio lavori	715.000,00	realizzazione 50% lavori	3.000.000,00
Ristrutturazione piano interrato di via LANDI	- mezzi propri/alien.: 197.000 euro - contr. Reg.: 293.000 euro	490.000,00			no								
Interventi di manutenzione straordinaria nei centri A e B di via Scalabrini (tinteggio, illuminazione, impianto anti legionella, radiatori e atelier)	mezzi propri/alien.	87.400,00			si RIFORMULATO IN "Interventi di manutenzione straordinaria nei centri A e B di via Scalabrini (tinteggio, messa in opera impianto elevatore e intervento sui radiatori))"	40.000,00	1	iscrizione a patrimonio (settembre)	40.000,00				
Manutenzione tetti fabbricati fondi agricoli	mezzi propri/alien.	100.000,00			si	100.000,00	1	esecuzione lavori al 50%	50.000,00	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	deliberazione Regionale del contributo		si FONTI DI FINANZIAM. RIFORMULATE IN " - mezzi propri/alien.: 197.000 euro - contr. Reg.: 293.000 euro"	490.000,00	2	progettazione preliminare		esecuzione lavori	490.000,00	iscrizione a patrimonio	

Sistemazione edificio Comunità Minori via Scalabrini 19	mezzi propri/ alien.	30.000,00			si	30.000,00	1	appalto lavori (ottobre)	30.000,00	iscrizione a patrimonio (gennaio)			
Sistemazione edificio via Campagna 157 per ampliamento Comunità Minori	mezzi propri/ alien.	50.000,00			si	25.000,00	1	appalto lavori (agosto)	25.000,00	iscrizione a patrimonio (novembre)			
Sistemazione appartamento via Taverna per Comunità Minori	mezzi propri/ alien.	65.000,00			si	50.000,00		iscrizione a patrimonio (novembre)	50.000,00				
Sostituzione corpi illuminanti a Led nelle sedi di via Campagna e via Scalabrini	mezzi propri/ alien.	380.000,00	studio di fattibilità	0,00	no								
Tinteggiatura reparti (Ala Nuova, Ala Nuova II, Ala nuova pt, chiostro e ingresso di via scalabrini)	mezzi propri/ alien.					60.000,00	2		30.000,00	esecuzione lavori al 50%	30.000,00	iscrizione a patrimonio (giugno)	
Climatizzazione camera mortuaria	mezzi propri/ alien.					5.300,00	3	iscrizione a patrimonio	5.300,00				
Opere complementari ai lavori relativi alle "Opere di parziale modifica di distribuzione interna e ristrutturazione del reparto per anziani e disabili denominato Ala Est"	mezzi propri/ alien.					72.000,00	1	iscrizione a patrimonio (agosto)	72.000,00				
Interventi di manutenzione straordinaria e adeguamento normativo presso lo stabile di via Campagna 157	mezzi propri/ alien.					180.000,00	2	iscrizione a patrimonio	60.000,00	iscrizione a patrimonio	60.000,00	iscrizione a patrimonio	60.000,00
Interventi di manutenzione straordinaria e adeguamento normativo presso lo stabile di via Scalabrini 19	mezzi propri/ alien.					120.000,00	2	iscrizione a patrimonio	40.000,00	iscrizione a patrimonio	40.000,00	iscrizione a patrimonio	40.000,00
Interventi di manutenzione straordinaria e adeguamento normativo presso lo stabile di via Landi 8	mezzi propri/ alien.					60.000,00	2	iscrizione a patrimonio	20.000,00	iscrizione a patrimonio	20.000,00	iscrizione a patrimonio	20.000,00

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	30.000,00		
Riqualificazione dell'area esterna di via Landi/Scalabrini  (l'intervento si limita alla sola demolizione e sistemazione del parcheggio)	mezzi propri/ alien.	600.000,00		0,00	si	600.000,00	1			progetto esecutivo	50.000,00	esecuzione demolizione	50.000,00
Rifacimento impermeabilizzazione solaio sopra corridoio rosso (area esterna residenza Agave)	mezzi propri/ alien.					10.000,00	2			iscrizione a patrimonio	10.000,00		
Sistemazione area verde residenza Agave con impianto di irrigazione	mezzi propri/ alien.					15.000,00	2			iscrizione a patrimonio	15.000,00		
Verifica requisiti antisismici strutture di Via Campagna e via Scalabrini,alloggi di via Landi (parte "Santo Stefano" - non è inclusa la Residenza Lilla)	mezzi propri/ alien.					40.000,00	2			iscrizione a patrimonio	40.000,00		
Messa in sicurezza superfici vetrate sedi di Via Campagna e via Scalabrini	mezzi propri/ alien.					35.000,00	2			iscrizione a patrimonio	35.000,00		
Formazione nuove recinzioni in struttura di Via Campagna lato via Tramello	mezzi propri/ alien.					30.000,00	2			iscrizione a patrimonio	30.000,00		
Manutenzione residenza Lilla	mezzi propri/ alien.					20.000,00	2			iscrizione a patrimonio	20.000,00		
Rifacimento auditorium S. Maria della Pace	mezzi propri/ alien.					50.000,00	2			iscrizione a patrimonio	50.000,00		
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	50.000,00

<i>Altri investimenti:</i>												
	-											
Attrezzature informatiche	mezzi propri/ alien.	21.000,00		0,00	si	30.000,00	iscrizione a patrimonio	10.000,00	iscrizione a patrimonio	10.000,00	iscrizione a patrimonio	10.000,00
Software	mezzi propri/ alien.	15.000,00		0,00	si	21.000,00	iscrizione a patrimonio	5.000,00	iscrizione a patrimonio	8.000,00	iscrizione a patrimonio	8.000,00
Sostituzione e completamento arredo per Comunità Minori	mezzi propri/ alien.	20.000,00			si	15.000,00	iscrizione a patrimonio (luglio)	15.000,00				
Arredi e attrezzature - Alloggi di via Landi		170.000,00		0,00	si	156.000,00	iscrizione a patrimonio (marzo)	156.000,00				
Arredi e attrezzature - Alloggi Ala Est	mezzi propri/ alien.	90.000,00	Gara	0,00	si	90.000,00	iscrizione a patrimonio (luglio)	90.000,00				
Acquisto corpi illuminanti a Led nelle sedi di via Campagna e via Scalabrini	mezzi propri/ alien.					38.000,00	iscrizione a patrimonio	38.000,00				
Attrezzatura sanitaria (n. 2 vasche)	mezzi propri/ alien.					20.000,00	iscrizione a patrimonio	10.000,00	iscrizione a patrimonio	10.000,00		
Letti nuovi (n. 108 letti e n. 100 comodini)	mezzi propri/ alien.					145.000,00	iscrizione a patrimonio	55.000,00	iscrizione a patrimonio	45.000,00	iscrizione a patrimonio	45.000,00
Ristrutturazione mobili antichi	mezzi propri/ alien.					15.000,00	iscrizione a patrimonio	5.000,00	iscrizione a patrimonio	5.000,00	iscrizione a patrimonio	5.000,00
		9.333.400,00		0,00		10.154.300,00		1.148.300,00		1.843.000,00		3.288.000,00

\* studio di fattibilità, progetto preliminare, progetto definitivo, progetto esecutivo, acquisizione finanziamento, appalto, esecuzione lavori (precisando % SAL), ultimazione lavori, collaudo, iscrizione a patrimonio.

## **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.

<b>CESPITE</b>	<b>COMUNE</b>	<b>CANONE ANNUO</b>
Fondo Rustico Formigara Giardino Gradale Barbera	Pontenure	44.766,60
Fondo rustico Rangagnina Fabbricati	Pontenure	LIBERO
Fondo Rustico Gradale Franzone Cocchella	Pontenure	15.519,00
Fondo Rustico Scottina Tachella Ca' Bosco	Pontenure	32.046,60
Fondo Rustico Ca' del Lupo	Pontenure	21.880,00
Fondo Rustico Casturzano	San Giorgio P.no	18.876,60
Fondo Rustico Pozzo Pagano Signorini	San Giorgio P.no	10.416,37
Fondo rustico Casanova di Sotto	San Giorgio P.no	23.455,00
Fondo Rustico Ribera	San Giorgio P.no	22.137,60

<b>CESPITE</b>	<b>COMUNE</b>	<b>CANONE ANNUO</b>
Fondo Rustico Partitore	Gossolengo	25.355,00
Fondo Rustico Camolina	Borgonovo	29.475,00
Fondo rustico Torretta	Piacenza	13.600,00
Argine Aiuola	Castell'Arquato	LIBERO
FG.114 map. 79 sub. 2 -app. - Valverde C00953	Piacenza	previsione profughi
Fg. 114 map. 79 sub. 1 - appartamento - Valverde C00952	Piacenza	3.840,00
FG. 114map 79 sub. 16 Valverde C00955 appart.	Piacenza	4.200,00
FG. 114map 79 sub. 105 Valverde Ufficio C01153	Piacenza	LIBERO
FG. 114 map 79 sub. 104 Valverde Ufficio C01154	Piacenza	15.000,00
FG. 114map 79 sub. 106 (ex22)Valverde Ufficio C00956	Piacenza	previsione minori stranieri
FG. 114 map 79 sub. 29 Valverde appart. C00958	Piacenza	2.467,05
FG. 114 map. 79 sub. 95 Valverde Box C00962	Piacenza	LIBERO
FG. 114 map. 81 sub. 1 Valverde Box C00965	Piacenza	844,58
F.G. 114 map. 79 sub 94 Valverde Box C00964	Piacenza	ATERSIR (abbinato ad ufficio)
Unita' immobiliare appartamento + cantina Via F. Frasi fg 118 mapp 252 sub 21	Piacenza	LIBERO
Unità immobiliare Cond. Edilizia- fg	Piacenza	LIBERO

<b>CESPITE</b>	<b>COMUNE</b>	<b>CANONE ANNUO</b>
120 mapp 174 sub 30		
Unità immobiliare Cond. Edera - appartamento-fg 49 mapp 781 sub 6	Piacenza	occupato da profughi
Unità immobiliare Cond. Edera - box-fg 49 mapp 781 sub 39	Piacenza	occupato da profughi
Unità immobiliare-appartamento-fg 4 mapp 137 sub 10	Chiaravalle della Colomba	3.000,00
Unità immobiliare -negozio-fg 4 mapp 137 sub 8	Chiaravalle della Colomba	2.207,50
Unità immobiliare-appartamento-fg 4 mapp 137 sub 9	Chiaravalle della Colomba	1.434,89
Unità immobiliare-appartamento fg 4 mapp 37 sub 20	Chiaravalle della Colomba	3.000,00
Unità immobiliare-appartamento fg 4 mapp 37 sub 18	Chiaravalle della Colomba	3.000,00
Unità immobiliare-appartamento- fg 4 mapp 37 sub 19	Chiaravalle della Colomba	4.200,00
Unità immobiliare-appartamento- fg 4 mapp 37 sub 22	Chiaravalle della Colomba	3.710,60
Unità immobiliare-appartamento fg 4 mapp 37 sub 21	Chiaravalle della Colomba	LIBERO
Unità immobiliare-appartamento fg 4 mapp 37 sub 11	Chiaravalle della Colomba	LIBERO
Unità commerciale fg 4 mapp 137 sub 13	Chiaravalle della Colomba	2.500,00
Unità Commerc. Albergo-fg 4 mapp 133/5-37/17-132/5-137/6 (tutti graffati)+ 134/1-131/4-137/7 (tutti graffati)	Chiaravalle della Colomba	
Terreni abbazia Cistercense-fg 4 mapp100-101-102-103 (mq 25.680,00)	Chiaravalle della Colomba	comodato gratuito (rimborso spese € 1000)
Fabbricati ex osteria -identificativi catastali da verificare	Chiaravalle della Colomba	
Abitazione (fg 11 mapp 13 sub 1-2)	San Pietro in	

<b>CESPITE</b>	<b>COMUNE</b>	<b>CANONE ANNUO</b>
graffati	Cerro	
Abitazione mapp 13 sub 3	San Pietro in Cerro	
Magazzino (C/4) fg 31 mapp 54 sub 2	Caorso	
Palestra via Scalabrini	Piacenza	5.800,00
Unità imm. Scalabrini 23	Piacenza	
Unità imm. A.I.A.S.	Piacenza	15.151,14
Unità imm. A.I.A.S. fg 118 mapp 494 sub 88	Piacenza	titolo gratuito
Sacrestia - Uffici Scalabrini	Piacenza	10.000,00
Guppo sper. Autismo	Piacenza	23.333,00

In considerazione della difficile situazione economica della gestione e della necessità di far fronte alle riqualificazioni 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 2016 - 2018 è descritto nella seguente tabella.

<b>Beni da alienare</b>	<b>Presunto valore di realizzo</b>		
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
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		
	2016	2017	2018
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		
<b>totali</b>	<b>935.788,00</b>	<b>1.943.886,00</b>	<b>256.600,00</b>

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.

Piacenza, lì

L'AMMINISTRATORE UNICO  
(Dott. Marco Perini)