

**PIANO  
PROGRAMMATICO  
2018 – 2020**

## INDICE

1. **Gli strumenti di analisi e di controllo in funzione della sostenibilità**
2. **Linee guida ed indirizzi generali per l'attività gestionale**
3. **L'obiettivo di un nuovo metodo di lavoro**
4. **Caratteristiche e requisiti delle prestazioni da erogare**
5. **Risorse finanziarie ed economiche necessarie alla realizzazione degli obiettivi**
6. **Modalità di attuazione dei servizi erogati e modalità di coordinamento con gli altri Enti del Territorio**
7. **Programmazione dei fabbisogni delle risorse umane e le modalità di reperimento delle stesse**
8. **Indicatori e parametri per la verifica**
9. **Piano biennale degli acquisti di beni e servizi**
10. **Piano degli interventi e degli investimenti da realizzarsi**
11. **Piano di valorizzazione e gestione del patrimonio**

## **1. GLI STRUMENTI DI ANALISI E DI CONTROLLO IN FUNZIONE DELLA SOSTENIBILITA'**

I primi anni di vita della nuova Azienda di Servizi alla Persona – ASP della Romagna Faentina, accanto ad un grande impegno per affrontare e dare risposta alle tante questioni di carattere istituzionale, organizzativo e gestionale, conseguenti alle profonde trasformazioni intervenute a partire dai primi mesi del 2015, sono stati caratterizzati da uno sforzo significativo diretto a pensare ed a costruire una prima serie di strumenti in grado di consentire un controllo di gestione sempre più efficace ed affidabile, con costante monitoraggio dell'andamento della gestione ed un sempre crescente livello di consapevolezza della sostenibilità dei servizi aziendali. Si è trattato di un grande sforzo poco visibile, assolutamente necessario, per poter leggere l'attività gestionale della nuova Azienda attraverso dati contabili ed elementi informativi che consentissero di cogliere pienamente tutti i reali effetti, non tanto dell'unificazione delle Asp preesistenti, quanto soprattutto del nuovo sistema di accreditamento definitivo dei servizi e, all'interno di questo, del principio della responsabilità gestionale unitaria.

Come far fronte al meglio ai consolidati servizi rivolti agli anziani in uno scenario profondamente modificato e come costruire risposte adeguate ai nuovi bisogni sociali che si stanno manifestando e si dovranno affrontare implica la necessità di un buon livello di consapevolezza della sostenibilità dei servizi aziendali, che dovrà essere costantemente supportata da efficaci strumenti di monitoraggio e di controllo.

L'individuazione quanto più analitica ed articolata dei centri di costo e la costruzione, sulla base di questi, di un efficace sistema di controllo di gestione, con costante monitoraggio dell'andamento, rappresentava una priorità irrinunciabile ed indifferibile.

Si è trattato indubbiamente di un'operazione complessa e difficoltosa, dovendo portare a sintesi le precedenti distinte esperienze delle due aziende preesistenti in relazione agli strumenti ed alle modalità di controllo, con necessità di ripensare e ridefinire i centri di costo, o, quanto meno, buona parte di essi, ed i criteri per la attribuzione/ripartizione tra i centri di costo ridefiniti dei c.d. costi intermedi.

Complessità e difficoltà amplificate dalla profonda frattura tra l'assetto 2015 (l'esercizio, senza precedenti e che non potrà, a sua volta, costituire precedente), gli assetti precedenti delle due aziende preesistenti e l'assetto degli esercizi 2016 e 2017, progressivamente a regime.

Si è trattato di un'operazione complessa, ma come detto irrinunciabile ed indifferibile per la necessità di poter disporre di dati economici attendibili risultanti da strumenti di controllo efficaci, attraverso l'analisi dei costi e per centri di costo, in grado di fornire costante supporto all'attività gestionale segnalando tempestivamente scostamenti e criticità dell'andamento, in modo da consentire gli opportuni correttivi e da poter fornire agli organi di governo (Consiglio di Amministrazione e Assemblea dei Soci) tutti i necessari elementi informativi per le scelte strategiche di competenza degli stessi.

Il lavoro in materia di analisi e controlli è stato impostato e già nella sua prima fase di attuazione ha consentito di fare significativi passi avanti nella conoscenza e nella comprensione dell'andamento della gestione, nei suoi molteplici centri di attività/centri di costo; come detto, si tratta a ogni modo di un lavoro appena impostato e che dovrà essere sviluppato ed affinato in modo costante, in modo da poter disporre di dati ed informazioni sempre più dettagliati ed affidabili.

Attraverso il primo sistema di controllo ed i primi strumenti di analisi così elaborati e che nel corso del 2016 e 2017 sono stati via via implementati e sviluppati, si è potuto disporre di report trimestrali sull'andamento della gestione, progressivamente più analitici ed affidabili, che hanno fornito una visione complessiva, con le prime certezze sulla nuova Azienda e le sue concrete prospettive, attraverso molteplici elementi informativi, che hanno anche evidenziato le reali situazioni di criticità sulle quali si dovrà intervenire con correttivi adeguati.

In questo senso, il piano programmatico 2017-2019, approvato lo scorso anno unitamente al bilancio di previsione 2017, e la relazione sull'andamento della gestione, approvata a giugno 2017 unitamente al consuntivo 2016, sulla base delle prime indicazioni e dei primi dati risultanti dal nuovo sistema di controllo e dai nuovi strumenti di analisi, hanno fotografato ed illustrato in modo chiaro e trasparente le situazioni di sofferenza o comunque di criticità connesse alla gestione di molteplici centri di attività, cercando di coglierne tutte le cause, ed hanno consentito di introdurre e di avviare l'attuazione di una prima serie di interventi correttivi che, in misura diversa, hanno comunque prodotto effetti migliorativi.

Attraverso tale reportistica si è potuto costruire, in tempo reale, quel precedente gestionale, finora mancante, fondamentale per costruire un bilancio 2018 realmente preventivo (integrando gli elementi consolidati con le evoluzioni della gestione certe o prevedibili, in termini di ricavi e costi, nel corso dell'esercizio) e non sostanzialmente presuntivo, come era stato inevitabilmente il bilancio di previsione relativo ai primi anni di vita della nuova azienda, per la mancanza dei presupposti conoscitivi e degli elementi informativi attualmente disponibili.

I dati acquisiti ed analizzati attraverso la reportistica di controllo ed i nuovi strumenti di verifica hanno fornito sempre maggiore consapevolezza dell'andamento della gestione, come risultante dalle profonde trasformazioni intervenute, evidenziando le situazioni di criticità, quantificandone l'entità e consentendo di introdurre e/o di programmare una prima serie di interventi correttivi, pur nella consapevolezza che il lavoro appena iniziato e ben lungi dall'essere concluso dovrà essere costantemente sviluppato ed affinato, confermando il carattere prioritario che deve essere riconosciuto all'attività di controllo di gestione, le risultanze della quale costituiscono il presupposto della programmazione strategica da parte degli organi dell'Azienda.

In questo senso, sistema di controllo e strumenti di analisi, oltre che presupposto della predisposizione dei documenti di programmazione economico-finanziaria dell'ente, restano un costante obiettivo a tendere, attraverso una azione continua di sviluppo e di implementazione.

## **2. LINEE GUIDA ED INDIRIZZI GENERALI PER L'ATTIVITÀ GESTIONALE**

Sulla base dei dati e degli elementi informativi forniti dal sistema di controllo e dagli strumenti di analisi oggi disponibili ed in continuo sviluppo ed implementazione, ed in particolare sulla base delle indicazioni emerse dai documenti di programmazione economico-finanziaria richiamati al paragrafo precedente, l'Assemblea dei Soci, successivamente all'approvazione del bilancio consuntivo 2016, ha approvato un documento contenente le linee guida per l'attività gestionale dell'Azienda, costituenti gli indirizzi strategici per il triennio 2018-2020 nei diversi settori di intervento.

## **A) L'AREA DEI SERVIZI RESIDENZIALI/SEMIRESIDENZIALI ACCREDITATI RIVOLTI AGLI ANZIANI**

Se, per i servizi non accreditati, le risultanze negative rilevate sostanzialmente confermano, anche in termini quantitativi, un andamento della gestione difficoltoso comunque consolidato, la novità di risultanze fortemente negative nelle strutture/centri di attività con servizi accreditati conferma e dà la reale dimensione, anche in termini economici, dell'impatto conseguente alla trasformazione determinata dal nuovo sistema di accreditamento definitivo, sia per la perdita di posti, sia soprattutto per le implicazioni, sul piano dei costi del personale, del vincolo della responsabilità gestionale unitaria in luogo della precedente gestione mista.

La relazione sull'andamento della gestione allegata al bilancio consuntivo 2016 analizza nel dettaglio la portata di tale fenomeno e gli effetti del medesimo sul piano economico. In particolare, rispetto all'assetto organizzativo e gestionale preesistente, l'accreditamento è venuto a determinare le seguenti criticità, tutte portatrici, in modo e misura diversi, di conseguenze fortemente penalizzanti sul piano economico:

- a) perdita da parte dell' Azienda di quasi il 49% dei posti residenziali gestiti direttamente;
- b) relativamente ai posti residenziali accreditati, la perdita conseguente all'accreditamento definitivo tocca quasi il 71% dei posti accreditati provvisoriamente in precedenza gestiti in forma diretta;
- c) i 69 posti accreditati residui risultano peraltro frammentati 40 a Castel Bolognese e 29 a Solarolo, all'interno di residenze medio-piccole (da 74 a 51 posti residenziali), nelle quali coesistono tutte le tipologie di servizi per anziani, residenziali e semiresidenziali, accreditati e non, con evidenti criticità per la realizzazione di soluzioni organizzative e gestionali realmente efficaci, e con obiettiva difficoltà per l'attuazione di significative economie di scala conseguenti alle modalità organizzative e gestionali.

Soprattutto quest'ultimo aspetto merita di essere analizzato ed approfondito, anche in considerazione del fatto che i primi provvedimenti di accreditamento definitivo, di durata triennale, giungeranno a scadenza il 31/12/2017 ed è già stato avviato il procedimento che dovrebbe portare, entro il corrente anno, al rinnovo dei provvedimenti di accreditamento definitivo per uguale durata triennale, con prevedibile prospettiva di continuità dell'attuale regime per l'ulteriore triennio 2018-2020.

Nello specifico settore di intervento dei servizi residenziali e semiresidenziali accreditati rivolti agli anziani, alla luce delle risultanze economiche dell'andamento della gestione 2016 relative alle strutture di Castel Bolognese e Solarolo, in considerazione delle criticità, sul piano organizzativo e gestionale, conseguenti all'attuale assetto di tali servizi illustrato al precedente punto c), anche in previsione dell'evidenziata prospettiva di continuità, verosimilmente fino al 31/12/2020, si è dato mandato al C.d.A. ed alla direzione dell'Azienda di verificare con urgenza la possibilità di progettare un diverso assetto organizzativo e gestionale dei servizi in questione che, fatto salvo il rispetto dei requisiti e dei parametri imposti dalla vigente normativa, consenta di conseguire un risultato economico maggiormente sostenibile, da misurare attraverso lo sviluppo e l'applicazione dei nuovi strumenti di analisi e di controllo, in grado di fornire dati ed elementi informativi agevolmente comparabili con le risultanze economiche al momento disponibili.

In caso di rinnovo del sistema di accreditamento definitivo ed in vista della scadenza al 31.12.2020 della fase di rinnovo di tale sistema, considerato che la normativa in materia consente per una sola volta la possibilità di rinnovo, anche in considerazione dell'attuale assetto istituzionale che vede la presenza di un'unica ASP nel distretto socio-sanitario in luogo delle due Aziende esistenti nella fase (anni 2009-2011) di impostazione e definizione del sistema di accreditamento definitivo dei servizi, inevitabilmente condizionato, nelle soluzioni concretamente attuate, con riferimento, in particolare, al soggetto gestore pubblico, dal diverso assetto istituzionale, si è dato mandato al C.d.A. e alla direzione dell'Azienda, una volta completata la verifica di cui sopra, di valutare il modello che risulterebbe allo stato attuale più adeguato per la gestione pubblica dei servizi accreditati (residenziali e semiresidenziali) rivolti agli anziani, svolti nelle strutture di proprietà ASP, con analisi degli aspetti organizzativi e gestionali conseguenti ed illustrazione di tutti gli elementi dimostrativi della sostenibilità economica di un eventuale modello diverso dall'attuale quadro di riferimento.

La necessità di tale valutazione complessiva deriva dal richiamato assetto istituzionale, profondamente mutato a decorrere dal 01/02/2015, e tale da giustificare un generale ripensamento dell'assetto dei servizi accreditati del distretto, con riferimento, in particolare, alla gestione pubblica di tali servizi, essendo oggi presente un soggetto pubblico/gestore pubblico unico, con opportunità organizzative e gestionali ben diverse da quelle in capo ai soggetti pubblici/gestori pubblici in precedenza coinvolti nella fase di accreditamento transitorio.

In caso di rinnovo, per un ulteriore triennio, dei provvedimenti di accreditamento definitivo ed in tal caso in vista della trattativa col soggetto gestore privato di servizi collocati all'interno di struttura di proprietà dell'ASP, si conferma l'obiettivo del conseguimento di una adeguata remunerazione dei fattori produttivi ceduti al medesimo (concessione di immobili, arredi e attrezzature ed erogazione di attività e prestazioni a supporto della gestione del soggetto privato accreditato), in linea con quanto riconosciuto ad ASP nella prima fase di accreditamento e fatto salvo l'adeguamento dei valori determinato da esigenze di riequilibrio dei costi.

Unicamente con riferimento alle attività e prestazioni a supporto della gestione del soggetto privato accreditato, in sede di trattativa col medesimo, dovrà essere valutata la possibilità di non dare ulteriore seguito, alla scadenza contrattuale del 31/12/2017, alle sole prestazioni ed attività ricomprese tra i c.d. "servizi amministrativi", verificando la sostenibilità del conseguente venir meno del relativo corrispettivo, in funzione di esigenze prevalenti dell'ente di carattere organizzativo e gestionale, che rendano preferibile tale modifica contrattuale.

## **B) L'AREA DEI SERVIZI RESIDENZIALI NON ACCREDITATI**

I primi anni di vita nuova Azienda hanno evidenziato chiaramente una forte contrazione dei servizi residenziali rivolti ad utenti autosufficienti o con lieve non autosufficienza, nonché ad utenti non autosufficienti, ma con esigenze medio - basse di intensità assistenziale. Il pressoché totale azzeramento degli utenti dei servizi di comunità alloggio e Gruppo appartamento, presso la struttura di Faenza, e la sostanziale mancanza di graduatoria per il servizio di Casa di Riposo sono indicatori molto concreti e significativi di tale tendenza.

Peraltro, aumenta notevolmente la domanda per servizi (CRA) in grado di fornire risposta a bisogni di elevata intensità assistenziale, implicanti in particolare la necessità di assistenza socio-sanitaria; sotto questo profilo si è già avviato un processo di

progressivo adeguamento dei servizi alla domanda, attraverso la trasformazione di parte dei posti autorizzati per casa di riposo, in posti autorizzati per casa protetta non accreditata, con corrispondente modifica dell'autorizzazione al funzionamento.

Ferma restando la titolarità e la gestione da parte dell'Azienda dei servizi non accreditati attualmente in capo ad ASP, occorre inoltre valutare la concreta fattibilità della sostituzione, in una sperimentale, a modelli gestionali misti, con utilizzo contemporaneo di personale dipendente e di personale in convenzione, dell'affidamento in convenzione delle prestazioni integrate necessarie per il funzionamento del servizio, ove sia possibile realizzare contestualmente l'utile ricollocazione del personale dipendente, con effetti positivi sia sul piano funzionale sia sul piano della convenienza economica.

Nel prendere atto della rapida evoluzione in atto dei tradizionali servizi residenziali non accreditati, è stato dato mandato al C.d.A. dell'Azienda per:

- esplorare e sviluppare la realizzazione di servizi residenziali leggeri, di carattere prevalentemente abitativo, anche a carattere temporaneo, anche attraverso l'analisi delle risultanze del servizio sperimentale avviato presso la Comunità Alloggio di Faenza, rivolto ad anziani/adulti in situazioni di disagio sociale, fragilità, difficoltà economica;
- esplorare la fattibilità di nuovi servizi residenziali/semiresidenziali altamente specializzati (ad es. servizi con finalità riabilitative);
- esplorare la fattibilità di nuovi innovativi tra i quali, in particolare, il c.d. "Dopo di Noi", anche alla luce della recente delibera Giunta Regionale Emilia Romagna n°733 del 31/05/2017 e del conseguente programma territoriale dell'Unione della Romagna Faentina che prevede nello specifico settore di intervento il ruolo attivo di ASP rispetto alle progettualità individuate.

### **C) ACCOGLIENZA CITTADINI STRANIERI RICHIEDENTI PROTEZIONE INTERNAZIONALE**

Con riferimento a questo nuovo servizio, particolarmente complesso in relazione ai tempi ristretti ed alle modalità emergenziali di attivazione ed estremamente delicato per il rischio intrinseco di elevato impatto sociale, l'Assemblea dei Soci ha confermato integralmente le valutazioni formulate con le precedenti delibere n.5 del 13/10/2016 e n.12 del 29/12/2016, per quanto concerne il sistema di coordinamento territoriale posto in essere, il ruolo di soggetto coordinatore riconosciuto ad ASP ed il modello organizzativo per la gestione operativa del servizio di accoglienza RPI e servizi connessi che si è venuto a costituire, a partire da gennaio 2016, all'interno del sistema di coordinamento territoriale.

Ferma restando la centralità del costante confronto tra la competente Prefettura di Ravenna ed i Sindaci del territorio per la condivisione istituzionale dell'eventuale necessità di revisione degli attuali indici territoriali di ripartizione dell'accoglienza, in vista della scadenza il prossimo 31/12/2017 della convenzione in essere tra la stessa Prefettura e l'ASP della Romagna Faentina, in rappresentanza dell'Unione, nel caso di richiesta di continuità da parte della prefettura per assicurare anche per l'anno 2018 il servizio di accoglienza, si conferma la volontà di consolidare il sistema di coordinamento territoriale, il ruolo di soggetto coordinatore ed il modello organizzativo per la gestione del servizio.

Nell'ambito del confronto territoriale per la gestione dei flussi migratori, qualora si prospetti la necessità di revisione degli indici di ripartizione dell'accoglienza, l'Assemblea dei Soci raccomanda ai Sindaci dell'Unione di operare per la prevenzione di soluzioni emergenziali estreme (luoghi comuni di accoglienza temporanea), di difficile gestione e di forte impatto sociale, attraverso la proposta di soluzioni di accoglienza diffusa secondo il modello consolidato, maggiormente sostenibili sul piano gestionale e sociale, per il reperimento e l'attivazione delle quali ASP, quale ente coordinatore, ha il mandato ai fini della ricerca nella più adeguata collocazione.

Si è inoltre espresso l'indirizzo per lo sviluppo e la qualificazione dell'attuale di accoglienza verso una prospettiva di servizio SPRAR, da attuare mediante trasformazione di 60/70 posti attuali di accoglienza CAS in altrettanti posti SPRAR, partendo da una progettualità focalizzata su Faenza come comune capoluogo.

Al riguardo sono in corso i necessari approfondimenti normativi e le conseguenti istruttorie dirette a definire i soggetti coinvolti nel progetto (soggetto titolare e soggetti attuatori) ed il ruolo degli stessi ed a predisporre gli atti occorrenti per la presentazione e l'attuazione del progetto.

Si è dato inoltre mandato al C.d.A., in caso di futuro incremento del numero complessivo di posti di accoglienza a carico del nostro territorio, di valutare e verificare la fattibilità di ampliamento del servizio SPRAR minori già presente sul nostro territorio, mediante aumento dei posti, fino ad un massimo di 10, da destinare a neomaggiorenni (18-21), nell'ambito di un servizio innovativo sperimentale finalizzato all'inserimento individuale all'interno di nuclei famigliari.

## **D) SERVIZI PER L'ABITARE**

Da alcuni anni l'ASP, in considerazione del consistente patrimonio immobiliare in proprietà, realizza, in raccordo con i servizi sociali, un numero crescente di interventi di sostegno abitativo in presenza di situazioni di emergenza, attraverso la messa a disposizione di proprie unità abitative.

Interventi analoghi, in forma più leggera, sono stati di recente attuati, in via sperimentale, nell'ambito del servizio abitativo avviato da alcuni mesi presso la Comunità Alloggio della struttura di Faenza.

Fino oggi, si tratta tuttavia di interventi estemporanei, al di fuori da una ricognizione del bisogno e di una conseguente programmazione complessiva degli interventi.

Trattandosi peraltro di un bisogno abitativo in forte espansione, in quanto alle situazioni di fragilità e di disagio sociale si vengono ad aggiungere in modo crescente ed allarmante situazioni di forte difficoltà economica legate all'attuale periodo di crisi ed il nuovo bisogno abitativo, anch'esso crescente, dei cittadini stranieri ai quali è stata riconosciuta una protezione internazionale una volta usciti dalle strutture di accoglienza, si è attribuito mandato al C.d.A dell'Azienda di sviluppare con i competenti servizi pubblici (Servizi Sociali; Ufficio Casa; Centro Servizi per gli stranieri) una ricognizione ed una analisi del bisogno abitativo rilevabile sul territorio e, in relazione alle caratteristiche quali - quantitative del bisogno rilevato, di esplorare la fattibilità e la sostenibilità di nuovi servizi per l'abitare fondati su progetti di housing first, di cohousing, di abitare sociale.

## E) SERVIZIO DI RISTORAZIONE

Le due ASP preesistenti e la nuova ASP della Romagna Faentina hanno gestito fino ad oggi in forma diretta il servizio di ristorazione, tradizionalmente svolto, in via prevalente, per la fornitura della giornata alimentare/dei pasti agli utenti dei servizi semiresidenziali/residenziali, gestiti in forma diretta.

A tale servizio di carattere istituzionale si sono poi affiancati nel corso degli anni, in forza di specifiche convenzioni con i diversi comuni direttamente interessati, ulteriori servizi collaterali di ristorazione:

- Convenzione con il Comune di Solarolo per la fornitura del servizio pasti domicilio (in scadenza il 31/12/2017); tale convenzione comprendeva anche il servizio di refezione scolastica, peraltro venuto meno, con effetti dal 01/09/2017, a seguito di recesso consensuale, in considerazione della modifica della modalità di gestione individuata dall'Unione della Romagna Faentina, alla quale il Comune di Solarolo (analogamente agli altri Comuni interessati) ha conferito i servizi scolastici a decorrere dall' 01/01/2017;
- Convenzione con il Comune di Casola Valsenio per la fornitura del servizio di refezione scolastica e del servizio pasti a domicilio (in scadenza il 31/12/2017);
- Convenzione con il Comune di Brisighella per la fornitura del servizio pasti a domicilio (in scadenza il 31/12/2017);
- Convenzione con il Comune di Bagnara di Romagna per la fornitura del servizio pasti a domicilio (collegato all'analogo servizio reso nel Comune di Solarolo).

Inoltre, a seguito dell'accreditamento definitivo e delle conseguenze del medesimo sull'assetto organizzativo e gestionale di servizi in precedenza gestiti in forma diretta dell'ASP, a partire dall'01/04/2015, è cambiata la natura di una porzione consistente del servizio di ristorazione, che resta attività istituzionale nella parte rivolta ai servizi accreditati definitivamente all'ASP e dalla stessa gestiti, mentre è venuta ad assumere la natura di attività commerciale nella parte di servizio svolta a favore dei servizi accreditati definitivamente ad altro soggetto privato e dal medesimo gestiti.

Tale attività commerciale è venuta a coprire circa il 50% del tradizionale volume di attività del servizio di ristorazione nella sua precedente configurazione interamente istituzionale, ed è resa a favore del soggetto privato accreditato definitivamente sulla base di un contratto di servizio in corso di esecuzione, con scadenza al 31/12/2017, essendo condizionata per l'eventuale seguito al presupposto dell'accordo economico tra le parti.

Al momento il servizio di ristorazione, nelle diverse tipologie di servizio attualmente fornite, è localizzato in 4 distinti centri di cottura:

- Cucina di Faenza (di proprietà ASP) presso la residenza il Fontanone per la fornitura del servizio istituzionale e commerciale presso la stessa struttura e per la fornitura del servizio istituzionale, con veicolazione dei pasti, presso le strutture di Castel Bolognese e di Solarolo;
- Cucina di Fognano (di proprietà ASP) presso la residenza S. Caterina e Don Ciani, per la fornitura del servizio istituzionale presso la stessa struttura, per la fornitura del servizio commerciale, con veicolazione dei pasti, presso la struttura di Brisighella, per la fornitura del servizio pasti a domicilio nel Comune di Brisighella;
- Cucina di Casola Valsenio (di proprietà ASP) presso la residenza SS.Filippo e Giacomo, per la fornitura del servizio commerciale presso la stessa struttura, per

la fornitura del servizio di refezione scolastica e dei pasti a domicilio nel Comune di Casola Valsenio;

- Cucina di Solarolo (di proprietà del Comune di Solarolo) presso la locale scuola elementare, per la fornitura dei pasti a domicilio nel Comune di Solarolo e nel Comune di Bagnara di Romagna.

Nell'ambito del servizio così strutturato operano attualmente 1 dipendente dell'Azienda, personale di cooperativa in convenzione, ed 1 dipendente del Comune di Casola Valsenio, assegnato ad ASP nell'ambito della convenzione in essere tra i due enti per lo svolgimento del servizio in questione.

Nonostante un primo significativo intervento di razionalizzazione del servizio attuato nel primo semestre del 2015, che ha portato alla centralizzazione presso la cucina di Faenza della fornitura del servizio istituzionale a beneficio delle strutture di Castel Bolognese e Solarolo (con contestuale cessazione dell'attività dell'ulteriore cucina in precedenza presente in quest'ultima struttura), l'organizzazione e gestione del servizio resta estremamente frammentaria, conseguentemente difficoltosa, con limitatissime possibilità di poter conseguire reali economie di scala ed anzi con moltiplicazioni di costi, rendendo pertanto necessario un momento di ulteriore riflessione sulla più adeguata modalità di organizzazione e gestione del servizio, in funzione della sua effettiva sostenibilità.

In linea con gli indirizzi definiti in materia dall'Assemblea dei Soci, è in corso una complessiva riconsiderazione della più adeguata modalità di organizzazione e gestione del servizio di ristorazione, con l'obiettivo di una ulteriore razionalizzazione e di maggiore sostenibilità economica, attraverso un'analisi che consenta di valutare da un lato gli interventi e le azioni migliorative che si possono introdurre, sul piano organizzativo, gestionale e delle economie di scala, nell'attuale gestione diretta del servizio e dall'altro le conseguenze organizzative, gestionali ed economiche di un'eventuale gestione esterna del servizio mediante appalto a ditta specializzata, con complessiva analisi comparativa dei punti di forza e di debolezza dei due modelli gestionali.

Nell'immediato pertanto è confermato la gestione diretta del servizio, orientata alla ricerca del modello organizzativo più adeguato, in grado di fornire tutte le indicazioni in termini di competitività e di sostenibilità necessarie per la comparazione con l'eventuale esternalizzazione.

Rispetto alle convenzioni in scadenza, sussistono le condizioni per dare seguito, con sostanziale conferma dei contenuti, alla convenzione con il Comune di Casola Valsenio e per garantire continuità al servizio reso per il Comune di Brisighella (anche qualora fornito attraverso diverso centro cottura, essendo un servizio comunque veicolato).

Viceversa, non sussistono le condizioni per dare ulteriore seguito alle convenzioni con i Comuni di Solarolo e di Bagnara di Romagna, non essendo ulteriormente sostenibile il solo servizio pasti a domicilio in mancanza di cucina (di proprietà/in gestione) ASP e di altri servizi di ristorazione forniti dall'Azienda in quell'ambito territoriale (come peraltro esplicitato ed anticipato nell'ambito del procedimento che ha portato al recesso consensuale per il servizio di refezione scolastica di Solarolo).

## **F) PATRIMONIO**

Nel corso del 2018 verrà rimesso a reddito, con una significativa valorizzazione, il complesso immobiliare ex Baliatico, di proprietà dell'Azienda.

Come noto, a seguito di recesso del precedente affittuario (AUSL), con riconsegna alla proprietà in data 30/09/2016, si è posto il problema di definire la nuova destinazione funzionale dell'immobile, recuperando in tutto o in parte una significativa rendita patrimoniale venuta meno.

La nuova destinazione funzionale è stata individuata nella collocazione all'interno dell'immobile di una pluralità di funzioni pubbliche, attraverso l'utilizzo di parte del fabbricato quale nuova sede del Comando di Polizia Municipale e della parte restante quale nuova sede dell'ASP della Romagna Faentina.

La valorizzazione dell'immobile è stata duplice, attraverso un importante intervento di riqualificazione e manutenzione straordinaria sia edilizia che impiantistica, ed attraverso la rimessa a reddito del medesimo (con decorrenza del 01/02/2018) con un contratto di concessione che compensa la proprietà del significativo investimento sostenuto, consentendo al contempo al concessionario di realizzare economie rispetto al canone di affitto pagato nell'attuale sede.

La stessa operazione patrimoniale, attraverso la ricollocazione presso il Baliatico della sede amministrativa dell'Azienda, ha inoltre reso possibile la valorizzazione patrimoniale e funzionale della parte della residenza Il Fontanone in precedenza utilizzata quale sede amministrativa ed uffici dell'ASP della Romagna Faentina.

Una parte prevalente degli ex uffici è stata infatti affittata, con decorrenza 01/11/2017, per un utilizzo conforme e coerente con la destinazione a servizi sanitari, mettendo a reddito e riqualificando anche questa parte del patrimonio.

Nella parte restante degli ex uffici, ad inizio 2018 troveranno poi una qualificazione strategica di prossimità qualificati servizi sociali rivolti in particolare agli anziani ed ai minori.

Nel corso del 2018 entreranno nella fase esecutiva importanti interventi di riqualificazione e di efficientamento energetico riguardanti le centrali termiche di Casola Valsenio e Solarolo, a conclusione di un percorso avviatosi nel 2012, con domande presentate, ammesse e finanziate all'interno di due distinti canali di finanziamento.

La progettazione definitiva sarà completata entro l'anno corrente, con successiva elaborazione della progettazione esecutiva in vista delle gare d'appalto per l'affidamento dei lavori, che saranno realizzati nel corso della primavera-estate 2018.

Il consistente patrimonio dell'ASP Prendersi Cura ha determinato, a sua tempo, la scelta organizzativa di costruire un'area tecnica interna, con personale dipendente, destinata a garantire in via continuativa una adeguata attività di manutenzione e gestione del patrimonio indisponibile (le strutture sede dei servizi) e disponibile (immobili con destinazioni diverse e terreni).

Nella nuova ASP unica distrettuale è confluita anche l'ASP Solidarietà Insieme che ha apportato a sua volta un patrimonio consistente.

Tale peculiarità organizzativa dell'ASP Prendersi Cura prima e poi dell' ASP Romagna Faentina, ha già determinato in passato la sperimentazione di forme di collaborazione con le altre ASP della Provincia (Bassa Romagna ; Ravenna, Cervia e Russi) prive di un servizio tecnico interno, per fornire alle stesse, dietro rimborso, le prestazioni tecniche richieste.

L'ASP dei Comuni della Bassa Romagna e l'ASP di Ravenna, Cervia e Russi, nel corso del 2017, hanno confermato la volontà e la disponibilità a costituire un ufficio tecnico unificato fra le tre aziende, in grado di ottimizzare la gestione tecnica delle rispettive strutture e di dare impulso ad una più piena valorizzazione dei rispettivi patrimoni.

In particolare, previa ricognizione dei fabbisogni delle tre aziende interessate, è stata definita la conseguente struttura organizzativa occorrente, tenendo conto delle unità tecniche già presenti in organico, tenendo conto di situazioni prossime al collocamento a riposo e considerando le eventuali integrazioni di altre professionalità ad alta specializzazione ora non presenti in organico che dovessero risultare opportune.

All'interno di un ufficio tecnico unificato, su base provinciale, o comunque interaziendale, può trovare adeguata risposta l'esigenza di valorizzazione del patrimonio, che, accanto alle consolidate attività di conservazione, manutenzione e gestione, sta diventando sempre più importante ed evidente, specie con riferimento a determinati immobili, con reale capacità di progettazione/coprogettazione da parte della proprietà pubblica di forme innovative di utilizzo.

In questo senso si è concordato con l'ASP della Bassa Romagna di definire, in via temporanea (biennale) e sperimentale, un rapporto contrattuale che consenta di condividere una unità di staff comprendente il personale al momento presente (tecnico diplomato e personale tecnico-amministrativo), da integrare con la figura di un tecnico laureato, da individuare con apposita procedura ad evidenza pubblica, al quale affidare un incarico per la durata biennale della sperimentazione.

La fase sperimentale consentirà agli enti coinvolti di valutare in concreto l'adeguatezza e l'efficacia della nuova modalità organizzativa, definendo in modo più puntuale e preciso, attraverso la sperimentazione, i rispettivi bisogni ed il conseguente impiego di risorse tecniche occorrenti per farvi fronte, ripartendo pro quota tra gli enti coinvolti i costi sostenuti per l'unità di staff, sulla base dell'utilizzo effettivo delle figure facenti parte della stessa.

Nell'ambito del nuovo assetto dell'area Tecnica andrà inoltre considerato il risparmio di spesa che potrà essere conseguito dagli enti interessati attraverso la realizzazione all'interno del servizio, grazie alla nuova professionalità in fase di acquisizione con incarico temporaneo, di prestazioni e attività fino ad oggi affidate a professionisti esterni (progettazione; direzione lavori; coordinamento sicurezza; collaudi; funzioni di RUP).

## **G) RAPPORTI ASP – AUSL**

- Attivazione di nuovi servizi sanitari/socio-sanitari al 4° piano della residenza Il Fontanone di Faenza.

Si tratta di un tema ricorrente, fin dalla costituzione delle ASP nel 2008, che ha portato, nel 2010, all'affidamento di un incarico di progettazione, sviluppata fino al livello definitivo, per la realizzazione in parte del 4° piano di un reparto per utenti con

gravissima disabilità acquisita; la progettazione non è poi stata completata e l'intervento è rimasto inattuato.

Dopo alcuni la questione si è riproposta nella parte finale del 2014, con un approccio organico e strutturato, quando in occasione della riunione del tavolo assistenziale territoriale Faentino, svoltasi in data 08/10/2014, si è convenuto di approfondire la proposta presentata dall'ASP Prendersi Cura relativa all'ipotesi di attivazione al 4° piano della Residenza "Il Fontanone" di un nuovo servizio quale risorsa che può essere messa in campo a fronte di una complessiva riorganizzazione della rete ospedaliera che sta interessando anche l'ambito di Faenza.

A tal fine, in sede di tavolo assistenziale territoriale faentino, è stato costituito un apposito gruppo tecnico di lavoro composto dal dirigente dei Servizi Sociali Associati dott. Unibosi, dal direttore del distretto sanitario di Faenza dott. Betti, dal dott. Piolanti del SAA, dal dott. Tellarini del presidio ospedaliero di Faenza e dal direttore dell'ASP Prendersi Cura dott. Neri, con il compito di definire ed analizzare le condizioni di sostenibilità ed il modello organizzativo, anche con riferimento all'integrazione/interazione tra ospedale e medici di medicina generale, nella prospettiva dell'avvio di una struttura residenziale intermedia nel territorio faentino.

Il gruppo di lavoro ha iniziato ad operare il 20/10/2014 ed ha concluso la propria istruttoria in data 15/12/2014, evidenziando, in una logica di continuità assistenziale, l'opportunità e l'utilità di garantire un utilizzo appropriato dell'ospedale, attraverso l'integrazione funzionale tra strutture ospedaliere e strutture territoriali, diretta a regolamentare i flussi in entrata e in uscita dall'ospedale; da un lato, attraverso un ruolo di filtro per il contenimento dei ricoveri ospedalieri inappropriati, dall'altro, attraverso meccanismi organizzativi quali dimissioni protette ovvero, attraverso l'utilizzo di strutture sanitarie territoriali in grado di garantire l'opportuna continuità assistenziale.

L'ASP Prendersi Cura ha formulato al riguardo una propria proposta progettuale, in seguito fatta propria dalla nuova ASP della Romagna Faentina, che considera l'aspetto strutturale, gli aspetti organizzativi e gestionali, nonché la previsione dei costi per la realizzazione di una struttura sanitaria al 4° piano della Residenza Il Fontanone e l'analisi della sostenibilità economica del relativo servizio.

Su questo tema è necessario promuovere e sollecitare un confronto con la direzione generale e distrettuale dell'Azienda Sanitaria per chiarire e definire la concreta fattibilità in prospettiva di tale progetto e le relative condizioni e tempi, in un quadro di condivisione istituzionale del bisogno e dei possibili strumenti di risposta, anche attraverso il necessario adeguamento delle risultanze delle analisi svolte e della conseguente proposta progettuale ad oggi disponibile.

Ad ogni modo, ferma restando la priorità del confronto chiarificatorio di cui sopra, in mancanza di risposta o in caso di risposta negativa dal versante AUSL, occorrerà verificare ulteriori ipotesi alternative di utilizzo funzionale del 4° piano della Residenza Il Fontanone, anche alla luce dell'esito positivo dell'esperienza esplorativa sviluppata con riferimento a parte degli spazi del piano terra adibiti ad uffici, in vista del trasferimento degli stessi nella nuova sede.

La richiamata esperienza esplorativa, posta in essere con esito positivo, ha confermato il potenziale interesse per l'attivazione di servizi sanitari in una collocazione altamente appetibile e strategica come quella di viale Stradone 7, anche per la prossimità col locale ospedale.

- Attivazione di nuovi posti sanitari presso la residenza Camerini di Castel Bolognese.

Con la direzione generale e distrettuale dell'Azienda Sanitaria andrà svolta ulteriore verifica esplorativa sulla reale volontà di attivazione e sulle conseguenti modalità e fattibilità dei 5 posti sanitari collegati alla Casa della Salute di Castel Bolognese, dei quali si è più volte sentito parlare in sedi istituzionali e sulla possibilità di inserire i medesimi all'interno delle valutazioni più complessive, a rilievo sanitario/socio-sanitario, relative alla residenza Camerini.

### **3. L'OBIETTIVO DI UN NUOVO METODO DI LAVORO**

Da anni, praticamente dal 2014, una volta avviato il percorso verso l'unificazione delle due aziende del distretto, ci si è trovati ad operare in situazione di costante emergenza, determinata da vicende e conseguenti procedimenti che si sono succeduti e sovrapposti.

L'analisi e l'avvio dell'integrazione tra i due distinti assetti aziendali e la predisposizione degli atti necessari per l'unificazione nel corso del 2014, l'unificazione, per di più slittata di un mese, dal previsto 01.01.2015 al 01.02.2015, ed i conseguenti effetti sul piano istituzionale, organizzativo e gestionale, nel corso del 2015, l'attuazione a regime del nuovo sistema di accreditamento definitivo, dal 01.04.2015, preceduto da un trimestre di passaggio graduale in continuità nei primi tre mesi dello stesso anno, l'onda d'urto dell'arrivo sul territorio di massicci arrivi di cittadini stranieri richiedenti protezione internazionale, alla quale si è fatto fronte col sistema di coordinamento territoriale all'interno del quale ASP è stata chiamata a svolgere il ruolo di coordinatore e, contestualmente il ruolo di soggetto gestore di strutture di accoglienza per oltre 140 posti, sono solo i principali eventi che sono venuti a determinare un quadriennio di attività aziendale in pressoché costante emergenza.

Questo modus operandi rischia oggi di creare una spirale fisiologica e psicologica dalla quale diventa poi difficile uscire, in quanto alla lunga, quando l'emergenza diventa quasi un'abitudine, si finisce per pensare che non si possa lavorare altro che così.

Fare in emergenza spesso non consente di pensare, a cosa si fa e se e come si potrebbe fare meglio; non consente di agire per vere priorità, anche perché, essendo priorità l'emergenza stessa, o quanto meno essendo percepita come tale, diventa difficile individuare le vere priorità e "pensare" ossia progettare e pianificare le azioni e gli interventi per poterla affrontare nel modo più adeguato ed efficace.

Nel precedente paragrafo 2 si sono toccati molteplici temi prioritari che non presuppongono il solo fare, ma che impongono analisi complesse, sulla base dei dati e degli elementi informativi oggi disponibili, con valutazioni organizzative, gestionali ed economiche indispensabili consentire agli organi di indirizzi dell'Azienda, le scelte strategiche conseguenti.

Questo approccio e questo nuovo metodo di lavoro, dopo la fase dell'emergenza, diventano lo snodo fondamentale per costruire ed orientare l'attività della nuova Azienda di Servizi alla Persona.

Anche per questo molte soluzioni organizzative e gestionali che si sono impostate per il 2018 rispondono principalmente alla finalità di fare ordine e chiarezza, di razionalizzare ruoli e competenze, di perseguire obiettivi non solo di sostenibilità economica, ma anche di sostenibilità organizzativa.

In questo senso, nei servizi non accreditati rivolti agli anziani, si è ipotizzato di mantenere ed espandere al massimo la consentita gestione mista, attraverso un modello sperimentale di acquisizione di prestazioni integrate integrali da un fornitore esterno (ad es. per residenza di Fognano e servizio casa di riposo presso la residenza di Faenza), concentrando viceversa il personale di ruolo all'interno dei servizi accreditati e consentendo alle figure dipendenti con ruoli di responsabilità di recuperare tempo ed attività da dedicare a "pensare", ossia al completamento delle istruttorie avviate dalle linee guida approvate dell'Assemblea dei Soci lo scorso giugno e che dovranno fornire informazioni e risposte nel corso del 2018.

In questo senso si intende recuperare il tempo pieno del personale amministrativo dell'ente, anche per poter organizzare in modo più consapevole e strutturato e meno emergenziale l'attribuzione di competenze ed attività tra le diverse aree ed uffici, non confermando le prestazioni a supporto della gestione del soggetto accreditato definitivamente, cedute al medesimo per il triennio 2015 – 2017.

Allo stesso modo, anche nell'ambito del servizio di accoglienza si intende riconsiderare l'attuale mappatura delle strutture di accoglienza in gestione diretta, valutando ogni possibile intervento di riordino in grado di ridurre l'eccessiva dispersione di tempi e di attività, anche attraverso soluzioni di aggregazione, che garantiscano maggiore controllo, riducendo ulteriormente l'attuale impatto sociale dell'accoglienza.

#### **4. CARATTERISTICHE E REQUISITI DELLE PRESTAZIONI DA EROGARE**

Tra i principali impegni/ obiettivi dell'ASP vi è innanzitutto quello di **mantenere e consolidare i servizi tradizionalmente gestiti**, compatibilmente con quanto già dichiarato, in relazione al processo di unificazione e a quello di accreditamento.

##### **settore anziani**

Casa Residenza per Anziani, Case di Riposo, Centri Diurni, Comunità Alloggio, Gruppi Appartamento, Sollievo alle famiglie, Servizio domiciliare fornitura pasti, InFormAnziani.

La gestione di tali servizi si sta sempre più adeguando ad una popolazione che ha bisogni sempre più diversificati e personalizzati e, soprattutto, nel settore anziani, ad un'utenza ha patologie fisiche e psichiche sempre più gravi e livelli di autonomia sempre più compromessi o ormai inesistenti.

Nell'anno 2017, in via sperimentale si è attuata la riconversione del servizio di Comunità alloggio/Gruppo appartamento, in quanto si è verificato che sul territorio non c'è richiesta per tali servizi, probabilmente perché gli anziani parzialmente autosufficienti preferiscono restare al loro domicilio.

Si è, pertanto, proposto un progetto innovativo di HOUSING SOCIALE utilizzando i posti letto dell'attuale servizio di Comunità Alloggio per accogliere anziani ed adulti autosufficienti in emergenza abitativa o segnalati dai servizi sociali. Il Gruppo appartamento invece è utilizzato per un percorso di continuità di alcuni utenti, anziani autosufficienti, con una presenza programmata di personale assistenziale, favorendo l'autonomia dei residenti con valutazione di rette adeguate.

Si mantengono i Servizi di Casa di Riposo, che rappresentano comunque una tipologia di struttura necessaria per poter dare risposta al bisogno di alcuni particolari profili di utenti e, pertanto, offrire alla cittadinanza un servizio completo, secondo principi e criteri di sostenibilità economica che dovranno essere valutati alla luce dei recenti provvedimenti regionali sull'accreditamento.

La realizzazione della continuità di cura ed assistenza nelle dimissioni ospedaliere complesse o difficili, in particolare attraverso la disponibilità di accoglienza temporanea di sollievo nelle tre Residenze dell'ASP.

Da segnalare l'inserimento di anziani gravemente non autosufficienti con ventilazione assistita, su richiesta del SAA, nella CRA Camerini di Castel Bolognese con conseguente adeguamento dei parametri infermieristici e riabilitativi.

### **settore minori e disabili e sostegno enti no profit**

Collaborazione con l'associazione Aiuto materno – Luisa Valentini, Progetto pluriennale di tutorato per adolescenti, collaborazione per "Messa alla Prova", Refezione scolastica, Sostegno economico enti no profit, inserimenti individuali di gravi disabilità acquisite DGR 2068/04 presso la Casa Residenza Camerini di Castel Bolognese.

### **servizi alberghieri**

Il servizio ristorazione attualmente comprende 4 cucine dislocate sul territorio dell'ASP della Romagna Faentina ( presso le residenze di Faenza, Solarolo, Casola Valsenio e Fognano) e fornisce pasti agli ospiti delle Residenze e agli utenti esterni nell'ambito dei contratti di servizio sottoscritti con i Comuni e/o i Servizi Sociali Associati.

In particolare, il servizio risulta oggi così articolato e localizzato nei 4 centri di cottura attualmente attivi:

- Cucina di Faenza (di proprietà ASP) presso la residenza il Fontanone per la fornitura del servizio istituzionale e commerciale presso la stessa struttura e per la fornitura del servizio istituzionale, con veicolazione dei pasti, presso le strutture di Castel Bolognese e di Solarolo;
- Cucina di Fognano (di proprietà ASP) presso la residenza S. Caterina e Don Ciani, per la fornitura del servizio istituzionale presso la stessa struttura, per la fornitura del servizio commerciale, con veicolazione dei pasti, presso la struttura di Brisighella, per la fornitura del servizio pasti a domicilio nel Comune di Brisighella;
- Cucina di Casola Valsenio (di proprietà ASP) presso la residenza SS.Filippo e Giacomo, per la fornitura del servizio commerciale presso la stessa struttura, per la fornitura del servizio di refezione scolastica e dei pasti a domicilio nel Comune di Casola Valsenio (convenzione con il Comune di Casola Valsenio in scadenza il 31.12.2017);
- Cucina di Solarolo (di proprietà del Comune di Solarolo) presso la locale scuola elementare, per la fornitura dei pasti a domicilio nel Comune di Solarolo e nel

Comune di Bagnara di Romagna (convenzione coi due Comuni interessati in scadenza il 31.12.2017).

Nonostante un primo significativo intervento di razionalizzazione del servizio attuato nel primo semestre del 2015, che ha portato alla centralizzazione presso la cucina di Faenza della fornitura del servizio istituzionale a beneficio delle strutture di Castel Bolognese e Solarolo (con contestuale cessazione dell'attività dell'ulteriore cucina in precedenza presente in quest'ultima struttura), l'organizzazione e gestione del servizio resta estremamente frammentaria, conseguentemente difficoltosa, con limitatissime possibilità di poter conseguire reali economie di scala ed anzi con moltiplicazioni di costi, rendendo pertanto necessario un momento di ulteriore riflessione sulla più adeguata modalità di organizzazione e gestione del servizio, in funzione della sua effettiva sostenibilità.

In linea con gli indirizzi definiti in materia dall'Assemblea dei Soci, è in corso una complessiva riconsiderazione della più adeguata modalità di organizzazione e gestione del servizio di ristorazione, con l'obiettivo di una ulteriore razionalizzazione e di maggiore sostenibilità economica, attraverso un'analisi che consenta di valutare da un lato gli interventi e le azioni migliorative che si possono introdurre, sul piano organizzativo, gestionale e delle economie di scala, nell'attuale gestione diretta del servizio.

**Soggiorni climatici estivi:** nel corso del 2017 l'ASP, in ottemperanza a quanto previsto dal contratto di servizio sottoscritto con il Comune di Faenza, ha curato l'organizzazione di soggiorni climatici estivi destinati agli anziani autosufficienti in età pensionabile residenti sul territorio del Comune di Faenza presso località di soggiorno marine che ha visto la partecipazione di circa 70 persone. Per il 2018 nell'eventualità del rinnovo del contratto di servizio con l'Unione dei Comuni della Romagna Faentina, nel quale sia ricompresa la scheda relativa a tali iniziative, si provvederà agli adempimenti necessari per l'organizzazione.

La panoramica dell'attuale offerta rivolta agli anziani e ai disabili adulti dell'ASP della Romagna Faentina ad oggi si presenta nel modo seguente:

### **Residenza Il Fontanone - Unità operativa di Faenza con sede in Viale Stradone, 7:**

**Centro Diurno Anziani:** n. 25 posti, di cui 22 sono accreditati.

Il servizio che si rivolge ad anziani parzialmente autosufficienti o non autosufficienti che necessitano di sorveglianza, tutela ed aiuto nello svolgimento di alcune attività della vita quotidiana oppure con bisogni di tipo socio-relazionale.

**Casa di Riposo:** n. 24 posti a carattere residenziale per anziani parzialmente autosufficienti e non autosufficienti di grado lieve. Fornisce ospitalità ed assistenza, offre occasioni di vita comunitaria e disponibilità di servizi per l'aiuto nelle attività quotidiane; offre stimoli e possibilità di attività occupazionali e ricreativo culturali, di mantenimento e riattivazione.

Nel corso del 2018 si prevede di introdurre l'utilizzo della cartella informatizzata CBA in uso presso tutte le altre strutture a gestione Asp.

**Comunità Alloggio:** n. 16 posti collocati al piano primo (7 camere doppie e 2 camere singole), che, in base ad una sperimentazione avviata all'inizio del 2017 e che sarà consolidata nel corso del 2018, sono utilizzati non più per un servizio socio assistenziale, per il quale si è verificato non esserci domanda, ma quale modello sperimentale di una forma di abitare sociale rivolta ad anziani e adulti autosufficienti, all'interno di un progetto che si è costruito con la collaborazione dei Servizi Sociali dell'Unione.

**Gruppo Appartamento:** n. 4 posti letto, è ubicato all'interno del servizio Comunità Alloggio ed è destinato in particolare ad anziani autosufficienti o non autosufficienti di grado lieve che per particolari condizioni psicofisiche e relazionali necessitano di una vita comunitaria di reciproca solidarietà.

Confermata la volontà di mantenere il potenziamento delle attività di animazione avviato in via sperimentale già nel corso del 2016, che consente un migliore coinvolgimento degli anziani di tutti i reparti e la realizzazione di un maggior numero di attività ricreative.

## **Residenza Bennoli - Unità operativa di Solarolo con sede in Via S. Mauro, 4:**

**Casa Residenza Anziani:** n. 47 posti, presidio di carattere residenziale rivolto prevalentemente ad anziani in condizione di non autosufficienza fisica e socio-relazionale, per i quali non è più possibile il mantenimento nel proprio ambiente familiare e sociale. Complessivamente il servizio di CRA è rivolto a 47 anziani non autosufficienti di cui 29 accreditati fra i quali n. 4 destinati Distretto di Lugo per il Comune di Bagnara di Romagna;

**Casa di riposo:** n. 4 posti a carattere residenziale per anziani parzialmente autosufficienti e non autosufficienti di grado lieve. Fornisce ospitalità ed assistenza, offre occasioni di vita comunitaria e disponibilità di servizi per l'aiuto nelle attività quotidiane; offre stimoli e possibilità di attività occupazionali e ricreativo culturali, di mantenimento e riattivazione

**Centro diurno Anziani:** n. 5 posti, di cui 3 sono accreditati.

Il servizio che si rivolge ad anziani parzialmente autosufficienti o non autosufficienti che necessitano di sorveglianza, tutela ed aiuto nello svolgimento di alcune attività della vita quotidiana oppure con bisogni di tipo socio-relazionale.

### **Servizio "InFormAnziani"**

A sostegno della domiciliarità: presso la Residenza vengono garantite attraverso il personale infermieristico prestazioni per i cittadini residenti nel Comune di Solarolo. Gli interventi riguardano prestazioni infermieristiche semplici quali: iniezioni, rilevazione pressione arteriosa e glicemia, medicazioni semplici.

Si prevede :

- di mantenere il servizio infermieristico e di fisioterapia attraverso l'utilizzo di unità di personale dipendenti anche per i servizi non accreditati;
- il mantenimento del servizio di parrucchiera nelle modalità già sperimentate nel corso del 2017;
- la conferma della figura di Oss/aiuto animatore a supporto del servizio animazione nei termini svolti fin dal mese di maggio 2015;

- la conferma definitiva degli orari dei pasti principali, alle 12,30 per il pranzo e alle 18,30 per la cena a seguito di sperimentazione positiva effettuata nel corso del 2017;
- la conferma dei turni di servizi OSS e IP e relativi piani di lavoro;
- la sperimentazione della consegna integrata al mattino fra tutti gli operatori OSS e IP;
- l'ampliamento della presenza programmata dello psicologo per il supporto emotivo, psicologico e relazionale di utenti e familiari, nonché degli interventi di supervisione, supporto e prevenzione del burn out degli operatori; nel corso del 2018 si prevede di mantenere la presenza alla redazione dei PAI degli ospiti accreditati e la programmazione di attività di formazione rivolti agli operatori sul tema relazione/operatore/ospite, relazione/operatore/famigliari e relazione/operatore/operatore;
- il consolidamento dell'utilizzo della cartella assistenziale informatizzata con implementazione e sviluppo di tutte le possibilità operative disponibili nello strumento.

### **Residenza Camerini - Unità operativa di Castel Bolognese con sede in Via Roma, 3:**

A seguito di trasformazione, per la quale è in corso l'adeguamento dell'autorizzazione al funzionamento, i posti letto della struttura risultano essere i seguenti:

**Casa Residenza Anziani:** n. 66 posti, presidio di carattere residenziale rivolto prevalentemente ad anziani in condizione di non autosufficienza fisica e socio-relazionale, per i quali non è più possibile il mantenimento nel proprio ambiente familiare e sociale. Complessivamente il servizio di CRA è rivolto a 66 anziani non autosufficienti di cui 40 accreditati fra i quali n. 6 posti destinati a utenti adulti con gravi disabilità acquisite DGR 2068/04 .

**Centro notturno assistenziale:** n. 2 posti collegati al C.D. anziani con diversi gradi di non autosufficienza.

**Casa di riposo:** n. 6 posti a carattere residenziale per anziani parzialmente autosufficienti e non autosufficienti di grado lieve. Fornisce ospitalità ed assistenza, offre occasioni di vita comunitaria e disponibilità di servizi per l'aiuto nelle attività quotidiane; offre stimoli e possibilità di attività occupazionali e ricreativo culturali, di mantenimento e riattivazione.

**Centro diurno Anziani:** n. 25 posti, di cui 16 sono accreditati.

Il servizio si rivolge ad anziani parzialmente autosufficienti o non autosufficienti che necessitano di sorveglianza, tutela ed aiuto nello svolgimento di alcune attività della vita quotidiana oppure con bisogni di tipo socio-relazionale.

Si conferma la valorizzazione di questa struttura ad alta valenza sanitaria ed assistenziale e delle sue potenzialità, con particolare riguardo al potenziamento delle attività infermieristiche e fisioterapiche già avviato nel corso del 2015 e convalidato nel corso del 2016, anche per l'inserimento di casi con ventilazione assistita..

### **Residenza S. Caterina e Don Ciani - Unità operativa di Fognano con sede in Via Vicolo Casette 7:**

A seguito di trasformazione, per la quale è in corso l'adeguamento dell'autorizzazione al funzionamento, i posti letto della struttura risultano essere i seguenti:

**Casa Residenza Anziani non accreditata:** n. 20 posti, presidio di carattere residenziale rivolto prevalentemente ad anziani in condizione di non autosufficienza fisica e socio-relazionale, per i quali non è più possibile il mantenimento nel proprio ambiente familiare e sociale.

**Casa di riposo:** n. 5 posti a carattere residenziale per anziani parzialmente autosufficienti e non autosufficienti di grado lieve. Fornisce ospitalità ed assistenza, offre occasioni di vita comunitaria e disponibilità di servizi per l'aiuto nelle attività quotidiane; offre stimoli e possibilità di attività occupazionali e ricreativo culturali, di mantenimento e riattivazione.

Nel corso del 2018 si prevede di:

- confermare i parametri assistenziali, infermieristici e fisioterapici in attuazione dal 01 settembre 2017;
- mantenere la celebrazione della S. Messa settimanale ;
- mantenere le iniziative legate alle attività di animazione così come in parte già effettuato nel corso 2017 incrementando la collaborazione con le scuole e la partecipazione degli anziani alle iniziative sul territorio e nelle altre strutture dell'Asp ;
- confermare la collaborazione con il volontariato sociale per attività ricreative in favore degli ospiti;
- introdurre l'utilizzo della cartella informatizzata CBA in uso presso tutte le altre strutture a gestione Asp.
- mantenere la verifica annuale per la rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti introdotta nel 2015.

### **Il settore minori e disabili e sostegno enti no profit**

1. Progetto di tutorato
2. Collaborazione per "Messa alla prova"
3. Refezione scolastica
4. Supporto e sostegno a Enti no profit attività di sostegno e promozione di progetti promossi dal terzo settore

### **I Progetti educativi dell'ASP**

I Progetti messi in campo vengono ritenuti dalla nostra Azienda di grande rilevanza educativa, sociale e psicologica e profondamente innovativi rispetto ad altre risposte sociali ed educative del Territorio poiché affrontano situazioni adolescenziali spesso conflittuali, di disagio individuale, di fragilità e sofferenza in un rapporto individualizzato, protetto e seguito da operatori qualificati.

La nostra Azienda di Servizi alla Persona, in collaborazione con i Servizi Sociali, periodicamente effettua il monitoraggio dei progetti, raccogliendo anche la documentazione relativa che ne attesta i risultati.

I servizi sotto indicati, svolti in collaborazione con i Servizi Sociali Associati, sono oggetto di contratti di servizio rispettivamente con i Comuni di Faenza e di Solarolo.

**Il Progetto di Tutorato** per adolescenti si sostanzia in un tutorato presso la famiglia con i seguenti interventi educativi:

- azione educativa richiesta e/o condivisa dal preadolescente e dalla sua famiglia;
- supporto di tipo psico-affettivo e relazionale;
- supporto ed un aiuto per l'organizzazione dei compiti e dello studio;

Tali interventi sono finalizzati ad una valorizzazione e promozione delle risorse individuali dei ragazzi seguiti, cercando di contrastare l'abbandono scolastico, ponendosi come sostegno nell'apprendimento e coinvolgendo i genitori, in particolare garantendo:

- un supporto di tipo psico-affettivo relazionale e un aiuto per l'organizzazione dei compiti e dello studio;
- azioni richieste e condivise dal preadolescente e dalla sua famiglia;
- intervento concordato e regolato da un progetto che si avvale della supervisione di un neuropsichiatra

Avviata nel corso del 2016 e consolidata nel 2017, continua l'integrazione tra il progetto Tutor e il progetto Stand by me del Centro per le famiglie che vede la presenza di un tutor all'interno dei piccoli gruppi di studio per ampliare, in continuità con gli interventi effettuati nell'ambito del tutoraggio, le opportunità delle azioni di aiuto educativo e di accompagnamento, aprendo l'intervento con il singolo ad altri contesti di socializzazione tra pari e con adulti.

Continua la collaborazione con l'Associazione Aiuto Materno – Luisa Valentini, sotto il profilo amministrativo autorizzando l'accesso al servizio dopo aver accertato il possesso di requisiti concordati con il Servizio sociale dell'Unione della Romagna Faentina e sotto il profilo logistico per la sede dove svolgere il servizio, in locali di proprietà dell'ASP.

La collaborazione per "Messa alla Prova" prevede la disponibilità dell'ASP ad accogliere, in qualità di volontari, minori per i quali i servizi sociali propongono al tribunale competente il relativo progetto.

**Il servizio di Refezione scolastica** svolto per la popolazione scolastica del Comune di Casola Valsenio, presso la cucina posta nella Residenza di Via Roma 2, fornisce direttamente il pasto ai bambini e ai ragazzi delle istituzioni educative allo scopo di valorizzare il potenziale locale dei servizi già in essere. Il servizio provvede annualmente alla preparazione di circa 28.000 per il Comune di Casola Valsenio.

Si prevede il rinnovo del contratto di servizio mantenendo sia la preparazione dei pasti nella attuale formulazione sia la somministrazione nelle sedi di refezione: materna, elementare e media.

Si prevede l'introduzione del monitoraggio del sistema di verifica annuale per la rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti.

### **Sostegno economico enti no profit**

Gli indirizzi programmatori di sostegno economico da parte dell'ASP favore di progetti a responsabilità gestionale di soggetti terzi saranno concordati con il Servizio Sociale dell'Unione della Romagna Faentina, nell'ambito del nuovo contratto di servizio.

### **Altri servizi**

**Il Progetto socialmente utile**, nato su iniziativa dell'Istituto d'Istruzione Superiore Tecnica Industriale e Professionale di Faenza e con una convenzione con questa ASP, prevedeva la realizzazione di un percorso alternativo alle attività per la conversione delle sanzioni disciplinari.

Nel corso del 2017 è stato esteso con il progetto "Percorsi alternativi alle sanzioni disciplinari" promosso dal Comune di Faenza Assessorato alle politiche educative e giovanili e vede il coinvolgimento degli altri istituti scolastici secondo ciclo del territorio faentino, dell'ASP della Romagna Faentina e delle cooperative sociali.

Il progetto ha carattere sperimentale ed ha durata quadriennale.

**Gli inserimenti di LPU, lavoro volontario non retribuito di pubblica utilità**, in seguito a provvedimenti penali correlati alla sospensione della patente. Tali inserimenti sono indirizzati al supporto delle attività di animazione e ad attività alberghiere e di magazzino nelle Residenze dell'ASP.

L'ASP si rende altresì, disponibile a convenzionamenti con l'AUSL e con i Servizi Sociali come soggetto ospitante per tirocini formativi per soggetti svantaggiati o disabili..

**Economie di spese.** I nuovi conferimenti hanno comportato un notevole aumento di prestazioni lavorative da parte degli uffici e da parte dei dipendenti, che è affrontato con lo stesso personale attualmente in servizio.

## **Nuovi servizi**

**Progetto #faenzacontrolusura: una rete cittadina per contrastare sovra indebitamento, gioco d'azzardo e usura**

Nell'ambito dei molti servizi gestiti dall'ASP Romagna Faentina, va oggi declinandosi il bisogno di dare risposta anche ad una emergenza sociale quale il sovra indebitamento delle famiglie e il connesso rischio di scivolare verso l'usura. Primo passo fondamentale è costruire sistemi di prevenzione del fenomeno attraverso strumenti di informazione e sensibilizzazione, affiancando in parallelo sportelli di ascolto e presa in carico di persone e famiglie in difficoltà.

Il progetto #faenzacontrolusura: una rete cittadina per contrastare sovra indebitamento, gioco d'azzardo e usura che vede ASP come capofila e come partner l'AUSL della Romagna, l'Unione della Romagna Faentina e la Fondazione Adventum onlus, ha come elementi centrali il territorio, il lavoro in partnership tra diverse e complementari realtà e vuole agire per dare risposta ai problemi del sovra indebitamento, prevenzione dell'usura e della dipendenza da gioco d'azzardo (GAP) agendo sia sulla cura/intervento sia sulla prevenzione. La convinzione, che nasce dall'esperienza dell'ASP e dei suoi partner, in questi anni di lavoro nei servizi rivolti alle persone, è che queste problematiche sociali non possano essere affrontate in modo efficace se non tenendole insieme in modo coordinato. Una prima sintesi dell'intervento viene così proposta: nel territorio di Faenza verrà aperto uno sportello di ascolto, in partnership tra ASP della Romagna Faentina e Fondazione ADVENTUM, che ha come principale obiettivo quello di creare consapevolezza sull'uso responsabile del denaro e dare una risposta concreta alle persone e alle famiglie che rischiano il sovra indebitamento.

Il servizio di ascolto sarà gestito da un gruppo di volontari debitamente formati e coordinato da personale ASP. Si prevede, quando ne sussistano le condizioni, di avviare il percorso per la concessione di prestiti bancari, grazie ai fondi previsti dall'art. 15 della Legge 108/96, con il supporto degli esperti della Fondazione ADVENTUM. Lo sportello si inserirà nella rete dei partner: Unione dei Comuni della Romagna Faentina e AUSL (Ser.T) che hanno come obiettivo primario quello di essere gli interlocutori istituzionali che in raccordo con ASP lavoreranno per la promozione dello sportello per il sovraindebitamento sul territorio. A sua volta, lo sportello, situandosi all'interno di una rete di servizi, favorirà l'accesso al servizio AUSL (Ser.T) di quei soggetti con problematiche da dipendenza da gioco d'azzardo. La formazione iniziale, e quella poi più specifica, dovrà pertanto prevedere la possibilità per tutti gli operatori e per tutti i volontari coinvolti di poter acquisire non solo le nozioni base dei relativi servizi, ma

anche un quadro più approfondito della rete dei servizi per meglio poter indirizzare ai vari sportelli ed operare al contempo sul bisogno manifesto.

L'ASP con tale progetto ha partecipato al bando dell'Opera Sociale Avventista "Gioco d'azzardo patologico (GAP) e contrasto all'usura" ottenendo un contributo di € 48.000,00 che verrà impiegato per l'attivazione del progetto per il periodo 1/10/2017 – 30/09/2018.

## **5. RISORSE FINANZIARIE ED ECONOMICHE NECESSARIE ALLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI**

### **I criteri per la formulazione/previsione e reperimento delle risorse economiche:**

In seguito all'unificazione delle Asp del territorio "Solidarietà Insieme" e "Prendersi Cura" concretizzatasi dal 01/02/2015 mediante D.G.R.E.R. n. 54 del 26 gennaio 2015 e, in modo ancor più profondo e sostanziale, in seguito all'esternalizzazione in favore a gestore terzo per effetto delle scelte di programmazione in materia di accreditamento definitivo di alcuni servizi di Casa Protetta e, più in particolare, n. 115 posti letto nella struttura di Faenza n. 44 posti letto nella struttura di Brisighella e n. 24 posti letto nella struttura di Casola Valsenio e, ancora alcuni servizi di Centro Diurno n. 16 posti a Brisighella e n. 8 posti a Casola Valsenio, i bilanci, con particolare riferimento ai ricavi, così come erano redatti e consolidati nelle 2 ASP preesistenti, vengono di fatto stravolti da questi accadimenti, venendo meno di fatto di fatto le conoscenze e lo storico in possesso delle 2 ASP estinte.

Il criterio formulato per la redazione del preventivo, e ancor più il reperimento delle risorse per far fronte alle esigenze e a costi di gestione sempre crescenti si basa sulle rette dei reparti mantenuti a gestione diretta e si sono calcolati e messi a bilancio i corrispettivi derivanti dai contratti in concessione e di servizio per attività di supporto al nuovo gestore.

Il fenomeno dei flussi migratori ha interessato l'intero territorio nazionale e ha evidenziato la necessità anche per il nostro territorio, nell'ambito del governo e della programmazione dell'accoglienza garantita a livello provinciale dalla Prefettura, di poter offrire una adeguata capacità ricettiva.

Per l'anno 2018, viene mantenuta l'accoglienza sia in forma diretta che in forma di coordinamento per cui viene prevista la relativa entrata e tra le uscite vengono previsti i relativi i costi di gestione.

### **Il finanziamento dell'ASP**

Il finanziamento dell'ASP avviene e deve continuare ad avvenire attraverso il sistema della fiscalità generale (regionale) nell'area dei servizi e delle attività socio – sanitarie secondo principi solidaristici e di sostegno alle persone in difficoltà regolate dalla normativa regionale (FRNA) e affidato al Comitato di Distretto.

La compartecipazione dei cittadini alla spesa di gestione e di erogazione dei servizi è elemento importante non solo dal punto di vista della sostenibilità economica degli stessi servizi. In questi anni l'ASP si è data l'obiettivo di mantenere un buon rapporto qualità / retta, che si intende proseguire, pur di fronte a reali difficoltà dovute al progressivo significativo rialzo del costo del lavoro ed al livello di non autosufficienza sempre più elevato dei soggetti che accedono ai servizi (specie ai servizi non convenzionati).

Per questo il ricorso all'utilizzo della fiscalità generale e del FRNA (gestito localmente dal Comitato di Distretto), nelle forme previste e massime, diventa imprescindibile e irrinunciabile in quanto costituisce elemento di calmierazione dei costi sostenuti dalla nostra Azienda, come pure il sistema di "pesatura" a cura dell'ASL (case mix), in alcuni aspetti "penalizzante" rispetto ai bisogni reali degli Ospiti, poiché non tiene conto in modo adeguato dei diversi livelli di non autosufficienza all'accesso nelle strutture residenziali.

## **La gestione e la valorizzazione del Patrimonio**

La nostra Azienda di Servizi alla Persona ha in affidamento un patrimonio immobiliare consistente e utilizzato per perseguire gli scopi sociali dell'Azienda.

L'impegno dell'Azienda è orientato alla piena valorizzazione dei beni immobili che costituiscono la base per svolgere la propria attività assistenziale e sociale individuando tutte le soluzioni che consentano di realizzare e conservare una buona e adeguata redditività in termini di offerta di servizi e di raccolta di mezzi finanziari.

Nel corso del 2018 saranno eseguiti i seguenti lavori:

- a) avvio riqualificazione energetica Residenza "S. Antonio Abate e SS. Filippo e Giacomo" di Casola Valsenio;
- b) avvio riqualificazione energetica Residenza "Bennoli" di Solarolo.

L'ASP è inoltre comproprietaria per 1/3 della Soc. Agricola Terre di S. Mamante e Oriolo Opere Pie Faenza srl. Le attività principali della Soc. Agricola si sviluppano principalmente nella produzione viticola, nella gestione dell'agriturismo e nella gestione dell'impianto fotovoltaico da 240 Kw. Buono e soddisfacente il risultato economico realizzato da questa Azienda partecipata da ASP, anche in termini di valorizzazione di un territorio come quello di Oriolo e San Mamante.

## **Il confronto con l'Assemblea dei Soci**

Il rapporto con l'Assemblea dei Soci, oltre che atto dovuto dallo Statuto dell'Azienda, è momento imprescindibile di valutazione complessiva e globale delle problematiche della Zona Sociale. Ciò costituisce il punto di tendenza e l'obiettivo atteso anche per una verifica di tutte le possibilità di contenere costi e di ottimizzare risorse umane, finanziarie e patrimoniali.

Le linee di indirizzo e gli obiettivi strategici individuati per il prossimo triennio, rappresentano sostanzialmente una conferma e un rilancio della missione dell'Azienda, oltre che del ruolo attivo che intende svolgere nel distretto, così come già espresso in premessa.

## **6. MODALITA' DI ATTUAZIONE DEI SERVIZI EROGATI E MODALITA' DI COORDINAMENTO CON GLI ALTRI ENTI DEL TERRITORIO**

Le ASP sono pienamente inserite nel sistema integrato di interventi e servizi sociali, sistema che ha la principale finalità di garantire ai cittadini quei diritti di "cittadinanza sociale" fissati dalla legge 328/2000 a livello nazionale e dalla legge 2/2003 a livello regionale e nel quale i Comuni e le loro unioni hanno la funzione di governo complessivo, sistema che dovrà essere rivisto ed aggiornato in alcuni aspetti fondamentali, a seguito della L.R. n.12/2013.

L'ASP della Romagna Faentina è attore fondamentale di tale sistema, insieme ad altri soggetti, pubblici e privati.

La produzione dei servizi dell'ASP della Romagna Faentina viene fatta direttamente attraverso la raccolta di domande per i servizi non convenzionati rivolti agli anziani. Per i rimanenti servizi si rimanda al processo di accreditamento ampiamente illustrato anche negli anni precedenti.

Per i minori le attività vengono svolte e realizzate in stretta collaborazione con il Servizio Sociale dell'unione.

Il coordinamento con gli altri servizi del territorio del distretto è previsto in capo all'Ufficio di Piano.

Fondamentale il coinvolgimento degli operatori utilizzando strumenti appropriati quali la formazione e la riorganizzazione dei servizi. E' importante, in particolare, valorizzare e coinvolgere le risorse umane attraverso attività di formazione che migliorino le competenze e le professionalità e contemporaneamente aumentino la capacità di ogni operatore e professionista di essere parte attiva e responsabile nel migliorare il proprio lavoro e quindi l'efficacia, l'efficienza e la sostenibilità dell'Azienda di cui è parte. Si intende potenziare il miglioramento della comunicazione interna in particolare per quanto riguarda gli obiettivi definiti, i risultati conseguiti e le aspettative degli utenti.

Si ritiene, inoltre, altrettanto importante il coinvolgimento attivo degli ospiti e dei loro familiari e rappresentanti.

## **7. PROGRAMMAZIONE DEI FABBISOGNI DELLE RISORSE UMANE E LE MODALITA' DI REPERIMENTO DELLE STESSE**

L' organico del personale dipendente dell'ASP della Romagna Faentina al 30.11.2017 è pari a complessive n. 84 unità distribuite per categorie secondo il sistema di classificazione del personale introdotto con il CCNL Comparto Regioni ed Autonomie Locali 31.03.1999. Con delibera n. 128 del 25.07.2017 si è rideterminata la dotazione organica dell'ASP, elaborato il piano triennale del fabbisogno del personale e il piano occupazionale 2017.

Come previsto nel documento citato, l'ASP ritiene di programmare assunzioni a tempo indeterminato solo per i profili di operatori addetti all'assistenza di base in possesso dell'attestato di O.S.S., qualora si rendesse necessario in seguito a cessazioni e/o mobilità verso altri enti per garantire i parametri richiesti dal regime di accreditamento definitivo.

A tale scopo, una volta esaurita la graduatoria 2014 della selezione per operatori addetti all'assistenza, l'ASP per eventuali ulteriori assunzioni di Oss potrà avvalersi, a seguito di convenzionamento perfezionato con l'ASP Città di Bologna, della graduatoria della selezione appena bandita da quest'ultima.

Rimane salvo il ricorso all'utilizzo di contratti flessibili per fronteggiare esigenze temporanee ed eccezionali che dovessero manifestarsi.

L'ASP dei Comuni della Bassa Romagna e l'ASP di Ravenna, Cervia e Russi, nel corso del 2017, hanno confermato la volontà e la disponibilità a costituire un ufficio tecnico unificato fra le tre aziende, in grado di ottimizzare la gestione tecnica delle rispettive strutture e di dare impulso ad una più piena valorizzazione dei rispettivi patrimoni.

In particolare, previa ricognizione dei fabbisogni delle tre aziende interessate, è stata definita la conseguente struttura organizzativa occorrente, tenendo conto delle unità tecniche già presenti in organico, tenendo conto di situazioni prossime al collocamento

a riposo e considerando le eventuali integrazioni di altre professionalità ad alta specializzazione ora non presenti in organico che dovessero risultare opportune.

In questo senso si è concordato con l'ASP della Bassa Romagna di definire, in via temporanea (biennale) e sperimentale, un rapporto contrattuale che consenta di condividere una unità di staff comprendente il personale al momento presente (tecnico diplomato e personale tecnico-amministrativo), da integrare con la figura di un tecnico laureato, da individuare con apposita procedura ad evidenza pubblica, al quale affidare un incarico per la durata biennale della sperimentazione.

La fase sperimentale consentirà agli enti coinvolti di valutare in concreto l'adeguatezza e l'efficacia della nuova modalità organizzativa, definendo in modo più puntuale e preciso, attraverso la sperimentazione, i rispettivi bisogni ed il conseguente impiego di risorse tecniche occorrenti per farvi fronte, ripartendo pro quota tra gli enti coinvolti i costi sostenuti per l'unità di staff, sulla base dell'utilizzo effettivo delle figure facenti parte della stessa.

Alla luce di quanto sopra esposto, nel corso del 2018 è previsto il conferimento di un incarico biennale di alta specializzazione ex art. 110 c. 2 Dlgs 276/00 a tempo determinato di funzionario dell'area servizio tecnico patrimonio.

La struttura organizzativa si articola in aree: Area finanziaria, Area amministrativa, Area sociale e Area servizi operativi. Il personale dipendente è costituito da operatori addetti all'assistenza in possesso dell'attestato di OSS, da personale infermieristico, da personale responsabile di nucleo, da personale di coordinamento e personale svolgente attività di animazione e segretariato; da personale che si occupa di attività logistico-tecniche e dal personale che lavora nell'ambito degli uffici amministrativi.

Con delibera oggetto di verbale n. 84 del 30.06.2015 il Consiglio di Amministrazione, in esito a selezione comparativa, ha conferito incarico di Direttore dal 01.07.2015 al 28.02.2020.

La sostituzione del personale dipendente assente a qualsiasi titolo, principalmente per garantire i parametri assistenziali richiesti dalla normativa vigente, è garantita mediante affidamento della fornitura di lavoro a breve, medio e lungo termine ad agenzia di somministrazione lavoro iscritta all'Albo istituito presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali o ad analogo albo di stato aderente alla UE, come previsto dal D. lgs. 10/09/2003, n. 276 ed in possesso di autorizzazione definitiva ad operare in qualità di Agenzia di lavoro rilasciata dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

### **Risorse umane: valorizzazione ed incentivazione del personale**

Le opportunità offerte dalla nuova realtà istituzionale dovranno essere colte fino in fondo per fondare la struttura organizzativa su un modello che, pur nel rispetto delle norme, sia costruito secondo i principi "aziendali", come efficace strumento di gestione.

La sfida a produrre nuovi servizi o a trovare nuove soluzioni organizzative, sarà fondamentale in quanto l'accreditamento impone il coinvolgimento nei diversi servizi sociali e socio-sanitari del territorio.

Se è importante il fondamento organizzativo, non meno essenziale, anzi prioritario, deve essere il fondamento culturale. E' importante allora utilizzare tutti gli strumenti necessari per il coinvolgimento del personale per realizzarne la partecipazione attiva e la condivisione.

L'evoluzione degli scenari esterni impone una visione prospettica dell'organizzazione e quindi un cambiamento e un conseguente sforzo innovativo da parte di ciascuno; l'intera organizzazione deve operare orientandosi verso l'efficacia e l'efficienza e

lavorare per creare sempre maggiori collegamenti orizzontali e trasversali. L'integrazione tra differenti aree di servizi potrà essere conseguita definendo obiettivi strategici comuni.

Le nuove logiche dovranno però essere supportate da un pubblico sistema premiante che incentivi solo chi porta risultati concreti e misurabili e da un programma adeguato di formazione per lo sviluppo organizzativo del personale.

La valorizzazione delle persone e delle risorse professionali, sociali e umane, costituisce il "valore aggiunto" della Nostra Azienda, all'interno di un sistema organizzato di ruoli e di compiti, assieme a quello insostituibile delle Associazioni di volontariato "Gli Amici del Fontanone" di Faenza e "Mons. Babini", "I Cultunauti", la Protezione Civile e "Gli Amici di Felisio" di Solarolo, Auser territoriale di Faenza, Confraternita della Misericordia di Castel Bolognese e Casola Valsenio, Caritas parrocchiale di Castel Bolognese e Associazione Centro volontari di Brisighella.

## **Analisi del fabbisogno formativo e Piano della formazione**

Il Piano della formazione non ha lo scopo di soddisfare un semplice bisogno formativo, ma la cura delle competenze professionali e specialistiche dei dipendenti e deve essere uno degli strumenti attraverso il quale si sviluppano le linee di indirizzo dell'Azienda, supportandone le strategie aziendali.

Le linee formative sono così esemplificate:

- Miglioramento organizzativo e di efficienza dell'Ente  
Costruzione di un percorso attraverso il quale individuare azioni di miglioramento nell'uso delle risorse, attraverso un monitoraggio accurato delle attività e dei procedimenti amministrativi e all'individuazione di nuove modalità che consentano una razionalizzazione degli interventi
- Formazione/aggiornamento sui nuovi adempimenti di legge  
Strumenti e procedure la cui conoscenza è indispensabile per operare all'interno di un assetto normativo e legislativo in costante mutamento.
- Percorsi formativi in integrazione con l'AUSL su metodologie e strumenti  
Esigenza di rafforzare l'integrazione socio-sanitaria attraverso la conoscenza di strumenti e metodologie da mettere in campo, sia da sul fronte sanitario sia sul fronte del sociale, soprattutto a fronte di casistica di alta complessità che richiede competenze sempre più polivalenti e trasversali
- Formazione di tipo specialistico  
Interventi nei vari settori in materie che hanno bisogno di approfondimento più specifico
- Formazione obbligatoria in materia di Dlgs 81/2008  
Sicurezza nei luoghi di lavoro, formazione di base per tutti i dipendenti e formazione specifica annuale per RPP e RSL
- Condivisione delle conoscenze acquisite

Le modalità di realizzazione del processo formativo sono la formazione interna o autoformazione svolta da professionalità interne all'Azienda per i dipendenti a gruppi o nella loro totalità a seconda dell'argomento oggetto della formazione e la formazione esterna che prevede la partecipazione del singolo ad attività formative esterne quali convegni, giornate di studio, seminari, ecc.

Grande rilevanza dovrà essere riconosciuta alla condivisione delle conoscenze acquisite, strumento che garantisce attività formativa estesa a più soggetti, assicurando nel contempo il mantenimento di adeguata presenza in servizio degli operatori e un contenimento dei costi.

## **I contenuti**

La redazione del piano della formazione è preceduta dall'analisi dei fabbisogni formativi. Tale azione è stata ritenuta prioritaria quando le due preesistenti ASP del distretto faentino si sono unificate nell'attuale ASP della Romagna Faentina, in considerazione che, all'interno di una struttura complessa nella quale si trovano e si troveranno ad operare persone con esperienze e caratteristiche personali diverse, è fondamentale condividere una chiara visione del lavoro, del proprio ruolo e delle proprie responsabilità.

L'analisi è stata condotta da due consulenti di Progetto Officina – Consulenza delle Risorse Umane che hanno incontrato alla fine del 2014 gli operatori di ruoli diversi e appartenenti alle diverse strutture delle precedenti ASP oggetto di unificazione ed ha comportato la proposta di n. 4 moduli che l'amministrazione intende realizzare e che interessano tutto il personale.

Dopo il primo modulo "La gestione del cambiamento" realizzato nel 2015 e un secondo modulo "Affiancamento a RAA e RAS" realizzato nel 2016, continua il percorso con Officina – consulenza per le risorse umane con la focalizzazione sulla tematica della Valutazione del personale.

Tale formazione, iniziata ad ottobre 2017, coinvolge direttore e responsabili dei servizi ed ha come contenuto:

- Verificare l'attuale strumento di valutazione del personale e le modalità con le quali viene utilizzato, individuandone criticità e possibili correzioni e perfezionamenti
- Condividere una comune modalità di valutazione all'interno del gruppo dei responsabili
- Acquisire strumenti comunicativi e relazionali per gestire il colloquio di valutazione.

Step successivo all'intervento formativo sopra esposto sarà la formazione rivolta a tutto il personale dipendente relativa alla gestione dei ruoli e dei rapporti gerarchici allo scopo di migliorare la comprensione dei rispettivi ruoli professionali, delle responsabilità che ne derivano, dell'interazione tra di essi e che ha come obiettivo il rafforzamento del livello di collaborazione e di comunicazione interpersonale.

A cadenza annuale, le coordinatrici di struttura rilevano, attraverso la somministrazione di questionari, quali possono essere le esigenze formative con particolare riferimento alle figure che operano nel sociale.

Dai risultati emerge, in particolare, il bisogno di una formazione che abbia come obiettivi:

- Acquisizione competenze tecnico-assistenziali ( nuove tecniche riabilitative, posture e movimentazione ospiti, disfagia e problemi alimentari, corretto utilizzo contenitori; alzheimer e demenze senili, infezioni, ecc)
- Contenuto conoscitivo sulle tematiche in tema di gestione del burn out e stress lavorativo, del lavoro di equipe e di gruppo, delle gestione delle problematiche comportamentali significative degli ospiti dell'interazione con i familiari e integrazione professionale.

Per questa ultima esigenza formativa è prevista la collaborazione di una psicologa, con la quale saranno definite in dettaglio le modalità operative.

Verranno completati i percorsi formativi in relazione all'utilizzo della cartella socio sanitaria informatizzata per i servizi di Casa di Riposo.

Continua la formazione per gli amministrativi che devono utilizzare i nuovi software con particolare riferimento all'archiviazione documentale.

Verrà pianificata un'ulteriore formazione del personale amministrativo che è assegnato alla gestione del sito istituzionale.

Nel corso del triennio continua ad essere garantita la formazione obbligatoria in materia di sicurezza dei lavoratori in azienda ex Dlgs 81/2008 per i nuovi assunti, l'aggiornamento per gli altri operatori, la formazione specifica per Preposti e Rls., BLSD e primo soccorso e la formazione richiesta in materia di anticorruzione e trasparenza.

Dovrà infine essere garantita adeguata formazione alle figure sanitarie I.P. e Ft, ai fini anche del rilascio dei crediti formativi.

## 8. INDICATORI E PARAMETRI PER LA VERIFICA

<b>INDICATORE</b>	<b>MODALITA' DI VALUTAZIONE</b>
Reclami e suggerimenti	Valutazione della qualità percepita , mediante rilevazione dei reclami e dei suggerimenti provenienti da familiari, utenti ed altri interlocutori
Esiti questionario per la rilevazione della soddisfazione degli utenti	Misurazione della Customer Satisfaction tramite la somministrazione annuale di un questionario strutturato a ospiti e familiari
Indicatore sintetico sulla qualità erogata	Rilevazione del numero di Piani d'Intervento che annualmente vengono effettuati per gli ospiti della struttura e agli utenti degli altri servizi svolti dall'Asp.
Copertura posti letto	Determinazione della percentuale di copertura dei posti letto, inoltre corrispondenza più diretta fra livelli di occupazione ed il personale utilizzato (es. la scalettatura al C.D.)
Giornate vuote	Determinazione del numero di giornate in cui il posto letto non è coperto, con un confronto con lo stesso periodo dell'anno precedente
Livello di assenze	Determinazione dei giorni medi di assenza per dipendente
Ferie godute	Determinazione dei giorni di ferie goduti
Costo del personale	Determinazione dell'incidenza (in %) del costo del personale sui ricavi generati da attività istituzionale. Determinazione (in %) del costo del personale assistenziale sul totale del costo del personale
Costi generali	Rappresentazione dell'incidenza (in %) dei costi generali

	amministrativi sul totale dei costi aziendali
Redditività patrimoniale	Determinazione, sulla base della consistenza degli immobili e dei proventi su di essi realizzati, di alcuni indicatori di redditività suddivisi per tipologia (commerciale, abitativo, agrario)
Situazione debiti e crediti	Valore di importo complessivo confrontato su vari anni e diverse tipologie di crediti e situazione debiti – monitoraggio morosità

Tali indicatori già previsti nei Piani Programmatici precedenti, sono strumenti di riferimento per monitorare qualità efficienza ed economicità nei servizi.

## 9. PIANO BIENNALE DEGLI ACQUISTI DI BENI E SERVIZI

Il programma biennale 2018-2019 degli acquisti di beni e servizi superiore ad € 1.000.000=

Tipologia		Descrizione del contratto	Importo contrattuale presunto 2018	Importo contrattuale presunto 2019	Importo contrattuale presunto TOTALE	Fonte risorse finanziarie
Servizi	Forniture					
X		SERVIZI PER LA GESTIONE DELL'ATTIVITA' SOCIO SANITARI E SOCIO ASSISTENZIALE	1.452.500,00	1.467.200,00	2.919.700,00	Bilancio Pluriennale di Previsione 2018/2020

## 10. PIANO DEGLI INTERVENTI E DEGLI INVESTIMENTI DA REALIZZARSI

Il piano triennale 2018/2020 prevede la realizzazione dei seguenti obiettivi.

Immobilizzazioni materiali:

<i>n.</i>	<i>Descrizione intervento</i>	<i>Costi anno 2018</i>	<i>Costi anno 2019</i>	<i>Costi anno 2020</i>
1	Riqualificazione energetica struttura "S. Antonio Abate e SS. Filippo e Giacomo" di Casola Valsenio	211.010,64	//	//
2	Riqualificazione energetica struttura "Bennoli" di Solarolo	293.710,00	//	//
3	Ristrutturazione immobile ex proprietà Farina sito a Fognano in Vicolo Casette n. 9/11	//	300.000,00	657.200,00

1. Importo finanziamento concesso dalla Regione Emilia-Romagna..... € 177.931,53  
Importo restante finanziato direttamente dall'ASP .....€ 33.079,04
2. Importo finanziamento concesso dalla Regione Emilia-Romagna..... € 102.798,50  
Importo restante finanziamento direttamente dall'ASP ..... € 190.911,50

## 11. PIANO DI VALORIZZAZIONE E GESTIONE DEL PATRIMONIO

Nel 2017 l'ASP ha ottenuto alcuni finanziamenti da parte della Regione Emilia-Romagna per la riqualificazione delle centrali termiche delle Residenze di Casola Valsenio e Solarolo; i relativi lavori avranno inizio nel 2018.

In particolare l'intervento presso la struttura di **Casola Valsenio** riguarderà i locali che ospitano la centrale termica, attualmente equipaggiata di 2 generatori alimentati a metano della potenza di circa 100 kW cadauno, che verranno sostituiti da un generatore a pellet della potenza massima nominale di 110 kW e 3 nuovi generatori a gas metano (per il back-up in emergenza).

Il progetto prevede l'installazione di un generatore di calore ottimizzato per la combustione automatica di Pellet ISO 17225-2, ENplus-A1, con sistema di caricamento automatico combustibile e richiederà anche la realizzazione di un ulteriore locale tecnico ex-novo per lo stoccaggio e l'approvvigionamento del pellet.

La riqualificazione energetica della struttura di **Solarolo** privilegia l'aspetto impiantistico, determinando la dismissione dell'attuale sistema di generazione costituito da n. 2 caldaie a basamento della potenza complessiva di 480 kW (rispettivamente 139 e 342 kW) in funzione dal 1996, alimentate a gas metano deputate al riscaldamento e alla produzione di acqua calda sanitaria e dell'intero sistema di pompaggio, oltre che l'accumulo per il sanitario. A fronte della dismissione è prevista l'installazione in particolare di: cogeneratore alimentato a gas metano, gruppo di caldaie a condensazione, n. 2 boiler, unità di trattamento acqua di rete con trattamento anti legionella.

Per la ristrutturazione dell'immobile sito a **Fognano in Vicolo Casette n. 9/11**, nel 2018 si procederà all'elaborazione della progettazione condivisa, col coinvolgimento di Servizi Sociali – Ufficio di Piano, dell'utilizzo funzionale più coerente e rispondente al bisogno abitativo socialmente rilevato nell'ambito territoriale, sulla base della quale poter avviare la progettazione definitiva del conseguente intervento di recupero ed adeguamento.

La consistenza patrimoniale dell'ASP della Romagna Faentina è quella risultante dall'inventario dei beni immobili acquisito agli atti.

In particolare il patrimonio rurale in proprietà dell'Azienda è il seguente:

Descrizione Unità Poderale	COMUNE	SUPERFICIE / CLASSE	VALORE CAT.LE
AGNESINA - Via Castel Raniero n. 4	FAENZA	31238	€ 18.257,82
BARIGNANO	CASTEL BOLOGNESE	4049	€ 5.508,75
BARILETTA	FORLI'	170220	€ 152.665,31
BASIAGO	FAENZA	65180	€ 36.087,19
BIANZARDA - Via Emilia Lev. N. 197	FAENZA	80755	€ 51.833,46
BORGONUOVO	BRISIGHELLA	226870	€ 61.356,58
BORGOVECCHIO - VILLA CORTE	BRISIGHELLA	5293	€ 5.724,38
CAMPACCIO	FAENZA	165405	€ 206.547,20
CANOVA - Via Rio Sanguinario 1	IMOLA	97719	€ 93.554,07
CASETTO MONTE TORRICELLA	BRISIGHELLA	60170	€ 8.878,14
CASINO - Via Formellino	FAENZA	55953	€ 186.658,13
CASONE - Via Zello n. 1	IMOLA	42229	€ 28.584,38
CASTAGNO - Via Torre n. 1	CASOLA VALSENI	141132	€ 255.212,83
CASTELLO	BRISIGHELLA	312990	€ 70.741,90

CASTIGLIONE	FORLI'	172386	€ 96.829,69
CHIUDAROLO - Via Plicca n. 2	FAENZA	28486	€ 17.025,01
COLOMBARA VECCHIA - Via Lungara 16	IMOLA	177028	€ 232.027,52
Colonia Castel R.- Via Rinaldini n. 2	FAENZA	30010	€ 11.755,31
CORALLO	FAENZA	22450	€ 13.016,25
COSINA -	FORLI'	55475	€ 33.518,44
CROCI	FAENZA	95910	€ 58.046,26
DOGLIA	BRISIGHELLA	173070	€ 45.386,26
F.do Albona	FAENZA	9905	€ 893,07
FIUME FORLI'	FAENZA	69385	€ 50.354,08
FONTANA	BRISIGHELLA	196700	€ 37.060,33
FORNACE - Via Modanesi n. 1- Reda	FAENZA	42935	€ 43.561,86
GABELLINA - Via Lavezzana	FAENZA	244738	€ 294.774,39
GALEATA - VIGNA - Via Montebrullo n. 1	CASTEL BOLOGNESE	22680	€ 54.889,70
GRANAROLO	FAENZA	91630	€ 309.081,57
MONCHETTA	BRISIGHELLA	52610	€ 23.546,25
MONTAZZO	FAENZA	133470	€ 314.353,13
MONTE ULIVETO - Via Aurora n. 3/a	BRISIGHELLA	90285	€ 15.723,75
PALAZZONE - Via Castel Leone 4	FORLI'	158763	€ 145.551,57
PASSO S. MARTINO	FAENZA	6740	€ 3.907,50
PEDRAZZINA Via Lungara 15	IMOLA	55079	€ 64.909,69
Piccola proprietà cointestati	FAENZA		€ 224,06
PINO - Via Cornacchia 1915	CASTEL BOLOGNESE	129894	€ 149.911,89
PONTEVECCHIO	FOGNANO DI BRISIGHELLA	644	€ 119,06
PONTICELLI	FAENZA	133989	€ 207.122,81
PROVOSTA - Via Pieve Corleto n. 269	FAENZA	145360	€ 98.041,88
RONCADINO	BRISIGHELLA	67290	€ 13.203,75
RONCONA	FAENZA	150720	€ 89.040,01
RONDINELLA	BRISIGHELLA	122040	€ 14.928,75
SIEPI SELVA	BRISIGHELLA	300140	€ 61.796,27
SPEDALIERA - Via Corleto 121	FAENZA	102057	€ 278.340,95
TERRENI vari	BRISIGHELLA	78519	€ 8.864,08
	CASOLA VALSENIO	2688	€ 261,56
TERRENO	IMOLA	1661	€ 3.882,18
Terreno (eredità Testi)	CASOLA VALSENIO		€ 6,86
TERRENO (stralcio)	CASTEL BOLOGNESE	270	€ 299,07
TORRE MIRONI SOTTO	BRISIGHELLA	1960	€ -
TORRICELLA - CASALE	BRISIGHELLA	59240	€ 6.948,75
VIA LUNGARA - Area Urbana	CASTEL BOLOGNESE	53	€ -
VI COLO CASETTE	FOGNANO DI BRISIGHELLA	620	€ 193,13
VINCENZONA	FAENZA	130390	€ 81.177,20
ZECCOLA VECCHIA Via Rio Sanguinario	IMOLA	116137	€ 175.217,81
ZERLA	IMOLA	48201	€ 67.747,51
ZOLA	BRISIGHELLA	118290	€ 40.970,65

I fondi rustici sono per la maggior parte concessi in affitto mentre per una parte sono gestiti direttamente dall'ASP.







Fabbricati del patrimonio disponibile	Via Saviotti n. 3	FAENZA	€	29.280,83
Fabbricati del patrimonio disponibile	Via Saviotti n. 3	FAENZA	€	39.041,10
Fabbricati del patrimonio disponibile	Via Saviotti n. 3	FAENZA	€	45.547,95
Fabbricati del patrimonio disponibile	Via Saviotti n. 3	FAENZA	€	39.041,10
Fabbricati del patrimonio disponibile	Via Saviotti n. 3	FAENZA	€	29.280,83
Fabbricati del patrimonio disponibile	Via Saviotti n. 3	FAENZA	€	39.041,10
Fabbricati del patrimonio disponibile	Via Saviotti n. 3	FAENZA	€	150.796,80
Fabbricati del patrimonio disponibile	Via Saviotti n. 3	FAENZA	€	26.027,40
Fabbricati del patrimonio disponibile	Via Saviotti n. 3 c. Est.	FAENZA	€	10.737,30
Fabbricati del patrimonio disponibile	Via Fiorita n.6	FAENZA	€	11.626,00
Fabbricati del patrimonio disponibile	Via Fiorita n.6	FAENZA	€	36.604,05
Fabbricati del patrimonio disponibile	Via Fiorita n.16	FAENZA	€	32.536,35
Fabbricati del patrimonio disponibile	Ufficio - P.zza Luigi Sasdelli n. 15 p. S1 - T (eredità Testi)	CASOLA VALSENO		
Fabbricati del patrimonio disponibile	App.to - P.zza Luigi Sasdelli n. 15 p. - T (eredità Testi)	CASOLA VALSENO		
Fabbricati del patrimonio disponibile	Ufficio - P.zza Luigi Sasdelli n. 15 p. 1 (eredità Testi)	CASOLA VALSENO		
Fabbricati del patrimonio disponibile	Magazzino - P.zza Luigi Sasdelli n. 15 p.1 (eredità Testi)	CASOLA VALSENO		
Fabbricati del patrimonio disponibile	App.to - P.zza Luigi Sasdelli n. 15 p. - 2 (eredità Testi)	CASOLA VALSENO		
Fabbricati del patrimonio disponibile	App.to - P.zza Luigi Sasdelli n. 15 p. - S1 - 2 (eredità Testi)	CASOLA VALSENO		
Fabbricati del patrimonio disponibile	Magazzino - P.zza Luigi Sasdelli n. 15/A p.S1 (eredità Testi)	CASOLA VALSENO		
Fabbricati del patrimonio disponibile	Laboratorio - P.zza Luigi Sasdelli n. 16 p. T (eredità Testi)	CASOLA VALSENO		
Fabbricati del patrimonio disponibile	Magazzino - P.zza Luigi Sasdelli n. 17 p. T (eredità Testi)	CASOLA VALSENO		
Fabbricati del patrimonio disponibile	Magazzino - P.zza Luigi Sasdelli n. 18 p. T (eredità Testi)	CASOLA VALSENO		
Fabbricati del patrimonio disponibile	Negozi - Via G. Matteotti n. 33 p. T (eredità Testi)	CASOLA VALSENO		
Fabbricati del patrimonio disponibile	App.to - Via G. Matteotti n. 29 p. S1 - T - 1 (eredità Testi)	CASOLA VALSENO		
Fabbricati del patrimonio disponibile	Magazzino - Via G. Matteotti n. 29 p. T - 1-2 (eredità Testi)	CASOLA VALSENO		
Fabbricati del patrimonio disponibile	App.to - Via G. Matteotti n. 29 p. 2 (eredità Testi)	CASOLA VALSENO		
Fabbricati del patrimonio disponibile	Magazzino - Via G. Matteotti n. 29 p. 2 (eredità Testi)	CASOLA VALSENO		
Fabbricati del patrimonio disponibile	Magazzino - Via G. Matteotti n. 58 p. T (eredità Testi)	CASOLA VALSENO		
Fabbricati del patrimonio disponibile	Magazzino - Via G. Matteotti n. 56 p. T (eredità Testi)	CASOLA VALSENO		
Fabbricati del patrimonio disponibile	App.to Via Roma n. 27 p. S1 - T (eredità Testi)	CASOLA VALSENO		
Fabbricati del patrimonio disponibile	App.to Via Roma n. 27 p. T - 1 - 2 (eredità Testi)	CASOLA VALSENO		
Fabbricati del patrimonio disponibile	App.to Via Roma n. 25 p. T - 1 (eredità Testi)	CASOLA VALSENO		
Fabbricati del patrimonio disponibile	Laboratorio - Via Roma n. 23 p. S1 - T (eredità Testi)	CASOLA VALSENO		
Fabbricati del patrimonio disponibile	VINCENZONA dipendenza	FAENZA	€	252.105,00
Fabbricati del patrimonio disponibile	VINCENZONA	FAENZA	€	252.105,00
Fabbricati del patrimonio disponibile	PONTICELLI	FAENZA	€	785.295,00
Fabbricati del patrimonio disponibile	BARILETTA	FORLI'	€	28.469,70
Fabbricati del patrimonio disponibile	BARILETTA	FORLI'		
Fabbricati del patrimonio disponibile	BARILETTA	FORLI'	€	26.775,00
Fabbricati del patrimonio disponibile	BARILETTA	FORLI'		
Fabbricati del patrimonio disponibile	BASIAGO	FAENZA	€	41.484,71
Fabbricati del patrimonio disponibile	BASIAGO	FAENZA	€	58.590,00
Fabbricati del patrimonio disponibile	MONTAZZO dipendenza	FAENZA	€	96.862,50
Fabbricati del patrimonio disponibile	FORNACE - Via Modanesi n. 1- Reda	FAENZA	€	46.364,85
Fabbricati del patrimonio disponibile	FORNACE - Via Modanesi n. 1- Reda	FAENZA	€	57.015,00
Fabbricati del patrimonio disponibile	FIUME FORLI'	FAENZA	€	39.044,25
Fabbricati del patrimonio disponibile	FIUME FORLI'	FAENZA	€	63.787,50

Fabbricati del patrimonio disponibile	CASINO - Via Formellino	FAENZA	€	42.704,55
Fabbricati del patrimonio disponibile	CASINO - Via Formellino	FAENZA	€	58.275,00
Fabbricati del patrimonio disponibile	CASTIGLIONE	FORLI'	€	-
Fabbricati del patrimonio disponibile	RONCONA	FAENZA	€	50.838,64
Fabbricati del patrimonio disponibile	COSINA -	FORLI'	€	22.206,71
Fabbricati del patrimonio disponibile	COSINA -	FORLI'	€	37.957,50
Fabbricati del patrimonio disponibile	RONCONA dipendenza	FAENZA	€	37.012,50
Fabbricati del patrimonio disponibile	SPEDALIERA - Via Corleto 121	FAENZA	€	47.407,50
Fabbricati del patrimonio disponibile	SPEDALIERA - Via Corleto 121	FAENZA	€	53.685,45
Fabbricati del patrimonio disponibile	Albona - Via Crociaro 13	FAENZA	€	27.330,45
Fabbricati del patrimonio disponibile	Albona - Via Crociaro 13	FAENZA	€	8.948,10
Fabbricati del patrimonio disponibile	Albona - Via Crociaro 13	FAENZA	€	2.277,45
Fabbricati del patrimonio disponibile	Via Salvolini 29	FAENZA	€	61.006,05
Fabbricati del patrimonio disponibile	Via Salvolini 29	FAENZA	€	6.426,00
Fabbricati del patrimonio disponibile	Via Salvolini 29	FAENZA	€	74.563,65
Fabbricati del patrimonio disponibile	Via Salvolini 29	FAENZA	€	5.569,20
Fabbricati del patrimonio disponibile	Via Salvolini 29	FAENZA	€	61.006,05
Fabbricati del patrimonio disponibile	Via Salvolini 29	FAENZA	€	3.855,60
Fabbricati del patrimonio disponibile	Via Salvolini 29	FAENZA	€	61.006,05
Fabbricati del patrimonio disponibile	Via Salvolini 29	FAENZA	€	5.569,20
Fabbricati del patrimonio disponibile	Via Salvolini 29	FAENZA	€	67.784,85
Fabbricati del patrimonio disponibile	Via Salvolini 29	FAENZA	€	6.854,40
Fabbricati del patrimonio disponibile	Via Salvolini 29	FAENZA	€	61.006,05
Fabbricati del patrimonio disponibile	Via Salvolini 29	FAENZA	€	5.140,80
Fabbricati del patrimonio disponibile	Via Salvolini 29	FAENZA	€	61.006,05
Fabbricati del patrimonio disponibile	Via Salvolini 29	FAENZA	€	5.997,60
Fabbricati del patrimonio disponibile	Via Salvolini 29	FAENZA	€	61.006,05
Fabbricati del patrimonio disponibile	Via Salvolini 29	FAENZA	€	5.569,20
Fabbricati del patrimonio disponibile	Via Salvolini 29	FAENZA	€	74.563,65
Fabbricati del patrimonio disponibile	Via Salvolini 29	FAENZA	€	5.569,20
Fabbricati del patrimonio disponibile	Via Bettisi n. 1	FAENZA	€	53.143,65
Fabbricati del patrimonio disponibile	Via Bettisi n. 1	FAENZA	€	11.474,40
Fabbricati del patrimonio disponibile	Cent.le telef. TELECOM	FAENZA	€	45.551,10
Fabbricati del patrimonio disponibile	Via Cavour 49	FAENZA	€	-
Fabbricati del patrimonio disponibile	Via Cavour 49 parti comuni - Rione Verde/Ostello	FAENZA	€	-
Fabbricati del patrimonio disponibile	Via Cavour 49 - Ostello	FAENZA	€	-
Fabbricati di pregio art. patrim. disponibile	Via Cavour n. 39 - p.T-1,2 - Ostello	FAENZA	€	1.094.940,00
Fabbricati di pregio art. patrim. disponibile	Via Cavour n. 37 - p.S1-T,1 - Rione Verde	FAENZA		
Fabbricati di pregio art. patrim. disponibile	P.zza Santa maria Foris Portam p.T - Rione Verde	FAENZA		
Fabbricati di pregio art. patrim. disponibile	Via Cavour p.2 - grezzo	FAENZA		
Fabbricati di pregio art. patrim. disponibile	Via Cavour - p.S1-T,1-2 - parti comuni	FAENZA		
Fabbricati di pregio art. patrim. disponibile	Via Cavour p.T - p.ti comuni Rione Verde/ostello	FAENZA		
Fabbricati di pregio art. patrim. disponibile	Colonia Castel R.- Via Rinaldini n. 2	FAENZA	€	700.453,95
Fabbricati del patrimonio disponibile	Casa Castel R.- Via Rinaldini n. 4	FAENZA	€	46.093,95
Fabbricati del patrimonio disponibile	Oratorio S. Rocco- Via Ravegnana	FAENZA	€	-
Fabbricati del patrimonio disponibile	CHIUDAROLO - Via Plicca n. 2	FAENZA	€	56.939,40
Fabbricati del patrimonio disponibile	CHIUDAROLO - Via Plicca n. 2	FAENZA	€	109.200,00
Fabbricati del patrimonio disponibile	CHIUDAROLO - Via Plicca n. 2	FAENZA	€	-
Fabbricati del patrimonio disponibile	CHIUDAROLO - Via Plicca n. 2	FAENZA	€	8.436,00
Fabbricati del patrimonio disponibile	CHIUDAROLO - Via Plicca n. 2	FAENZA	€	-
Fabbricati del patrimonio disponibile	Fabbricato Via S. Silvestro n. 3 P.T.	FAENZA	€	354.519,90
Fabbricati del patrimonio disponibile	Fabbricato Via S. Silvestro n. 3 P.T.	FAENZA		
Fabbricati del patrimonio disponibile	BIANZARDA - Via Emilia Lev. N. 197	FAENZA	€	46.093,95
Fabbricati del patrimonio disponibile	BIANZARDA - Via Emilia Lev. N. 197	FAENZA	€	206.430,00
Fabbricati del patrimonio disponibile	BIANZARDA - Via Emilia Lev. N. 197	FAENZA		





Fabbricati del patrimonio disponibile	VIA SORGENTE,5	CASOLA VALSENIO	
Fabbricati del patrimonio disponibile	VIA MATTIOLI, 2	CASOLA VALSENIO	
Fabbricati del patrimonio disponibile	VIA STORTA, 11	CASOLA VALSENIO	
Fabbricati del patrimonio disponibile	VIA STORTA, 11	CASOLA VALSENIO	
Fabbricati del patrimonio disponibile	VIA STORTA, 11	CASOLA VALSENIO	
Fabbricati del patrimonio disponibile	VIA STORTA, 11	CASOLA VALSENIO	
Fabbricati del patrimonio disponibile	VIA PONTE VECCHIO, 6	FOGNANO DI BRISIGHELLA	
Fabbricati di pregio art. patrim. disponibile	VIA PONTE VECCHIO, 12	FOGNANO DI BRISIGHELLA	
Fabbricati di pregio art. patrim. disponibile	VIA PONTE VECCHIO, 4	FOGNANO DI BRISIGHELLA	
Fabbricati del patrimonio disponibile	VIA PONTE VECCHIO, S.N.C.	FOGNANO DI BRISIGHELLA	
Fabbricati di pregio art. patrim. disponibile	PIAZZETTA S.PIETRO, 12	FOGNANO DI BRISIGHELLA	
Fabbricati di pregio art. patrim. disponibile	PIAZZETTA S.PIETRO, 12	FOGNANO DI BRISIGHELLA	
Fabbricati di pregio art. patrim. disponibile	PIAZZETTA SAN PIETRO, 15	FOGNANO DI BRISIGHELLA	
Fabbricati di pregio art. patrim. disponibile	PIAZZETTA SAN PIETRO, 15	FOGNANO DI BRISIGHELLA	
Fabbricati del patrimonio disponibile	VICOLO CASETTE, 5	FOGNANO DI BRISIGHELLA	
Fabbricati del patrimonio disponibile	VICOLO CASETTE, 5	FOGNANO DI BRISIGHELLA	
Fabbricati del patrimonio disponibile	VICOLO CASETTE, 3	FOGNANO DI BRISIGHELLA	
Fabbricati di pregio art. patrim. indisponibile	CASA DI RIPOSO - VICOLO CASETTE, 7	FOGNANO DI BRISIGHELLA	€ 481.741,05
Fabbricati del patrimonio disponibile	VICOLO CASETTE, 8/B	FOGNANO DI BRISIGHELLA	
Fabbricati del patrimonio disponibile	VICOLO CASETTE, 8	FOGNANO DI BRISIGHELLA	
Fabbricati del patrimonio disponibile	VICOLO CASETTE, 6	FOGNANO DI BRISIGHELLA	
Fabbricati di pregio art. patrim. disponibile	VIA CIANI, 35	FOGNANO DI BRISIGHELLA	
Fabbricati di pregio art. patrim. disponibile	VIA CIANI, 35	FOGNANO DI BRISIGHELLA	
Fabbricati di pregio art. patrim. disponibile	VIA CIANI, 35	FOGNANO DI BRISIGHELLA	
Fabbricati di pregio art. patrim. disponibile	VIA CIANI, 35	FOGNANO DI BRISIGHELLA	
Fabbricati di pregio art. patrim. disponibile	VIA CIANI, 35	FOGNANO DI BRISIGHELLA	
Fabbricati di pregio art. patrim. disponibile	VIA CIANI, 35	FOGNANO DI BRISIGHELLA	
Fabbricati di pregio art. patrim. disponibile	PIAZZA GIUSEPPE GARIBALDI 3A-3B	FOGNANO DI BRISIGHELLA	
Fabbricati di pregio art. patrim. disponibile	PIAZZA GIUSEPPE GARIBALDI, 9	FOGNANO DI BRISIGHELLA	
Fabbricati di pregio art. patrim. disponibile	PIAZZA GIUSEPPE GARIBALDI, 7	FOGNANO DI BRISIGHELLA	
Fabbricati del patrimonio disponibile	PIAZZA GIUSEPPE GARIBALDI, 7	FOGNANO DI BRISIGHELLA	
Fabbricati del patrimonio disponibile	PIAZZA GIUSEPPE GARIBALDI, 7	FOGNANO DI BRISIGHELLA	
Fabbricati del patrimonio disponibile	PIAZZA GIUSEPPE GARIBALDI, 7	FOGNANO DI BRISIGHELLA	
Fabbricati di pregio art. patrim. disponibile	VIA EMILIANI, 3	FOGNANO DI BRISIGHELLA	
Fabbricati di pregio art. patrim. disponibile	VIA EMILIANI, 3	FOGNANO DI BRISIGHELLA	
Fabbricati di pregio art. patrim. disponibile	VIA EMILIANI, 3	FOGNANO DI BRISIGHELLA	
Fabbricati del patrimonio disponibile	VIA EMILIANI, 4	FOGNANO DI BRISIGHELLA	
Fabbricati di pregio art. patrim. disponibile	VIA CORTE	BRISIGHELLA	
Fabbricati di pregio art. patrim. disponibile	VIA CORTE	BRISIGHELLA	
Fabbricati del patrimonio disponibile	VIA CORTE, 19	BRISIGHELLA	€ 937,50
Fabbricati del patrimonio disponibile	VIA CORTE, 19	BRISIGHELLA	€ -
Fabbricati del patrimonio disponibile	VIA CORTE, 84	BRISIGHELLA	€ 1.125,00
Fabbricati del patrimonio disponibile	VIA CORTE, 84	BRISIGHELLA	€ -

Fabbricati del patrimonio disponibile	VIA CORTE, 84	BRISIGHELLA	€	-
Fabbricati del patrimonio disponibile	VIA CORTE, 15	BRISIGHELLA	€	1.062,50
Fabbricati del patrimonio disponibile	VIA CORTE, 15	BRISIGHELLA	€	-
Fabbricati del patrimonio disponibile	VIA CORTE, 15	BRISIGHELLA	€	-
Fabbricati del patrimonio disponibile	VIA AURORA, 43	BRISIGHELLA	€	750,00
Fabbricati del patrimonio disponibile	VIA AURORA, 43	BRISIGHELLA	€	-
Fabbricati del patrimonio disponibile	VIA AURORA, 43	BRISIGHELLA	€	-
Fabbricati del patrimonio disponibile	VIA CASTELLINA, 10	BRISIGHELLA	€	-
Fabbricati del patrimonio disponibile	CASA DI RIPOSO - VIA F.LLI CARD. LI CICOGNANI	BRISIGHELLA	€	10.021,20
Fabbricati del patrimonio disponibile	CASA DI RIPOSO VIA F.LLI CARD. CICOGNANI,90	BRISIGHELLA	€	295.709,40
Fabbricati del patrimonio disponibile	CASA DI RIPOSO VIA F.LLI CARD. CICOGNANI,90	BRISIGHELLA	€	78.918,00
Fabbricati del patrimonio disponibile	CASA DI RIPOSO VIA F.LLI CARD. CICOGNANI,90	BRISIGHELLA	€	43.192,80
Fabbricati del patrimonio disponibile	CASA DI RIPOSO VIA F.LLI CARD. CICOGNANI, 90	BRISIGHELLA		
Fabbricati del patrimonio indisponibile	CASA DI RIPOSO VIA F.LLI CARD. CICOGNANI, 90	BRISIGHELLA		
Fabbricati del patrimonio disponibile	PIAZZETTA GIOVANNI PIANORI, 1 - "A"	BRISIGHELLA		
Fabbricati del patrimonio disponibile	PIAZZETTA GIOVANNI PIANORI, 1 - "B"	BRISIGHELLA		
Fabbricati del patrimonio disponibile	PIAZZETTA GIOVANNI PIANORI, 1 - "C"	BRISIGHELLA		
Fabbricati del patrimonio disponibile	PIAZZETTA GIOVANNI PIANORI, 1 - "D"	BRISIGHELLA		
Fabbricati del patrimonio disponibile	PIAZZETTA GIOVANNI PIANORI, 1 - "E"	BRISIGHELLA		
Fabbricati del patrimonio disponibile	PIAZZETTA GIOVANNI PIANORI, 1 - "F"	BRISIGHELLA		
Fabbricati del patrimonio disponibile	PIAZZETTA GIOVANNI PIANORI, 1 - "G"	BRISIGHELLA		
Fabbricati del patrimonio disponibile	PIAZZETTA GIOVANNI PIANORI, 1 - "H"	BRISIGHELLA		
Fabbricati del patrimonio disponibile	PIAZZETTA GIOVANNI PIANORI, 1 - "I"	BRISIGHELLA		
Fabbricati del patrimonio disponibile	PIAZZETTA GIOVANNI PIANORI, 1 - "J"	BRISIGHELLA		
Fabbricati del patrimonio disponibile	PIAZZETTA GIOVANNI PIANORI, 1 - "K"	BRISIGHELLA		
Fabbricati del patrimonio disponibile	PIAZZETTA GIOVANNI PIANORI, 1 - "L"	BRISIGHELLA		
Fabbricati del patrimonio disponibile	PIAZZETTA GIOVANNI PIANORI, 1 - "M"	BRISIGHELLA		
Fabbricati del patrimonio disponibile	PIAZZETTA GIOVANNI PIANORI, 1 - "N"	BRISIGHELLA		
Fabbricati del patrimonio disponibile	PIAZZETTA GIOVANNI PIANORI, 1 - "O"	BRISIGHELLA		
Fabbricati del patrimonio disponibile	PIAZZETTA GIOVANNI PIANORI, 1 - "P"	BRISIGHELLA		
Fabbricati del patrimonio disponibile	PIAZZETTA GIOVANNI PIANORI, 1 - "Q"	BRISIGHELLA		
Fabbricati del patrimonio disponibile	PIAZZETTA GIOVANNI PIANORI, 1 - "R"	BRISIGHELLA		
Fabbricati del patrimonio disponibile	PIAZZETTA GIOVANNI PIANORI, 1 - "S"	BRISIGHELLA		
Fabbricati del patrimonio disponibile	PIAZZETTA GIOVANNI PIANORI, 1 - "T"	BRISIGHELLA		
Fabbricati del patrimonio disponibile	PIAZZETTA GIOVANNI PIANORI, 1 - "U"	BRISIGHELLA		
Fabbricati del patrimonio disponibile	PIAZZETTA GIOVANNI PIANORI, 1 - "V"	BRISIGHELLA		
Fabbricati del patrimonio disponibile	PIAZZETTA GIOVANNI PIANORI, 1	BRISIGHELLA		
Fabbricati del patrimonio disponibile	PIAZZETTA GIOVANNI PIANORI, 1	BRISIGHELLA		
Fabbricati del patrimonio disponibile	PIAZZETTA GIOVANNI PIANORI, 1	BRISIGHELLA		
Fabbricati di pregio art. patrim. disponibile	VIA ROMA N. 44	BRISIGHELLA		
Fabbricati di pregio art. patrim. disponibile	VIA ROMA N. 44	BRISIGHELLA		
Fabbricati di pregio art. patrim. disponibile	VIA ROMA N. 44	BRISIGHELLA		
Fabbricati del patrimonio disponibile	VIA ROMA N. 44	BRISIGHELLA		
Fabbricati del patrimonio disponibile	VIA ROMA N. 44	BRISIGHELLA		
Fabbricati del patrimonio disponibile	VIA ROMA N. 44	BRISIGHELLA		
Fabbricati del patrimonio disponibile	VIA ROMA N. 44	BRISIGHELLA		
Fabbricati del patrimonio disponibile	VIA ROMA N. 44	BRISIGHELLA		
Fabbricati del patrimonio disponibile	VIA ROMA N. 44	BRISIGHELLA		
Fabbricati del patrimonio disponibile	VIA ROMA N. 44	BRISIGHELLA		
Fabbricati del patrimonio disponibile	FABBR. "TORRE MIRONI SOTTO" Via Mironi 14	BRISIGHELLA		
Fabbricati del patrimonio disponibile	FABBR. "TORRE MIRONI SOTTO" Via Mironi 14	BRISIGHELLA		
Fabbricati del patrimonio disponibile	GABELLINA - Via Lavezzana N. 2	FAENZA	€	122.013,15
Fabbricati del patrimonio disponibile	GABELLINA - Via Lavezzana N. 2	FAENZA	€	21.420,00
Fabbricati del patrimonio disponibile	GABELLINA - Via Lavezzana N. 2	FAENZA	€	20.991,60

Con l'avvio dell'attività di accoglienza di cittadini stranieri richiedenti protezione internazionale, l'ASP oltre all'utilizzo di unità immobiliari di proprietà, ha acquisito anche beni immobili in locazione e più precisamente:

- 1) unità immobiliare sita a **Faenza – Piazza della Penna n. 5/1**  
identificata catastalmente al foglio 149, mappale 134, sub. 55, cat. A/2;
- 2) unità immobiliare sita a **Solarolo – Via Salvo D'Acquisto n. 17**  
identificata catastalmente al foglio 18, mappale 506, sub. 8 – 13;
- 3) unità immobiliare sita a **Faenza loc. Pieve Corleto – Via Argine Montone n. 43**  
identificata catastalmente al foglio 138, mappale 13, sub. 2 (A/4) – 3 (A/4) – 4 (A/4);
- 4) unità immobiliare sita a **Faenza – Via Emilia Levante n. 68**  
identificata catastalmente al foglio 196, mappale 106, sub. 2 (C/6) – 3 (A/7);
- 5) unità immobiliare sita a **Faenza – Viale Marconi n. 135**  
identificata catastalmente al foglio 170, mappale 1423, sub. 1, cat. A/2;
- 6) unità immobiliare sita a **Faenza – Via Maestri del Lavoro n. 32**  
identificata catastalmente al foglio 116, mappale 128, sub. 2 (A/3) – 1 (C/3);
- 7) unità immobiliare sita a **Faenza – Corso Baccarini n. 11**  
identificata catastalmente al foglio 147, mappale 361, sub. 7 (A/4) – 8 (A/4) – 15.