



Ente Strumentale del Comune di Cortina d'Ampezzo
Via della Difesa, 12 - 32043 Cortina d'Ampezzo (BL)

Tel. 0436/2544 – Fax 0436876619 – e-mail: asspcortina@pec.it – Cf e partita iva n. 01198770255

PIANO PROGRAMMA 2025/2027



Sommario

1.	Premessa	3
2.	Quadro normativo di riferimento dell'azienda speciale	5
3.	I servizi offerti: quadro attuale	6
3.1.	La Casa di riposo comunale.....	6
3.2.	Il Centro Diurno.....	8
3.3.	Il Servizio di Assistenza Domiciliare	10
3.4.	Il Servizio Sociale Professionale	11
4.	Obiettivi strategici e gestionali.....	11
4.1.	Obiettivi strategici e risultati attesi.....	11
5.	Linee di azione.....	13
5.1.	L'organizzazione aziendale e il sistema dei controlli interni (obiettivo 1, 5, 6, 9).....	13
5.1.1.	Personale (Organigramma – Funzionigramma – Dotazione Organica (obiettivi 5, 6) ..	13
5.1.2.	Interventi e soluzioni organizzative	22
5.1.3.	Politiche del personale (obiettivo 5)	24
5.1.4.	Sistema dei controlli interni (obiettivo 1 e 9).....	26
5.1.5.	La Casa di Riposo	27
5.1.6.	Progetti speciali (obiettivo 4, 7 e 8)	27
5.1.7.	Il Servizio di Assistenza Domiciliare (obiettivo 2 e 3)	28
6.	1.1.1. Il Servizio di Assistenza Domiciliare (obiettivo 2 e 3).....	28
7.	1.1.2. Il Servizio Sociale professionale (obiettivo 2 e 3).....	28
7.1.1.	Il Centro Diurno (obiettivo 1, 2, 3 e 11)	29
7.1.2.	Razionalizzazione delle spese (obiettivo 9).....	29
7.1.3.	Il Piano degli investimenti (obiettivo 10, 11)	29
7.2.	Le politiche di orientamento all'utente	33
8.	Il sistema di rapporti con il Comune	34
9.	Budget pluriennale dell'azienda speciale	35
9.1	costi della produzione.....	35
9.2	costi dei servizi.....	36
9.3	costi del personale	36
9.6	Totale costi generali.....	37
9.7	Ricavi valore della produzione	37
9.8	Altri ricavi - proventi.....	38
9.9	Ricavi totali	38
9.10	Politiche tariffarie	38

1. Premessa

L'ASSP Cortina, è stata costituita con deliberazione del Consiglio Comunale n. 45 del 7/7/2016 avente ad oggetto "Costituzione nuova ASSP Comunale per la gestione dei servizi socio assistenziali comunali ed in particolare per la gestione della locale Casa di Riposo Comunale, dell'annesso Centro Diurno, del Servizio di Assistenza Domiciliare e anche la gestione degli interventi e dei servizi sociali professionali istituzionali di cui agli artt. 128-134 del D.Lgs. 112/98 e art. 6 della L. 328/2000, legati alla salute e al benessere psico-fisico dei cittadini in attuazione dei programmi e degli indirizzi definiti dall'Amministrazione Comunale".

L'Azienda Speciale è un ente pubblico economico e ai sensi della normativa e della giurisprudenza amministrativa e contabile deve attenersi alle normative pubblicistiche in materia di assunzione di personale e acquisizione di beni, servizi e lavori.

Successivamente, con deliberazione del Sub Commissario Prefettizio n. 1 del 13/1/2017 è stato modificato lo Statuto Aziendale, prevedendo, tra gli Organi Aziendali, anche la figura dell'Amministratore Unico. Previa pubblicazione di avviso pubblico da parte del Comune di Cortina d'Ampezzo, con Decreto Sindacale n. 7 del 24 aprile 2023 è stato nominato il rag. Luciano Pompanin Dimai Amministratore Unico dell'ASSP Cortina.

Il Piano Programma dell'Azienda Speciale Comunale ASSP Cortina, rappresenta uno dei documenti fondamentali previsti dal D.P.R. 902/86, tit. 3 e dal D.Lgs. 267/2000.

Viene redatto in conformità a quanto previsto nello Statuto Aziendale, nelle delibere consiliari del Comune di Cortina d'Ampezzo n.42 del 31 agosto 2022 avente ad oggetto "Approvazione relazione Istruttoria ai sensi dell'art.34 del D.L. 179/2012, convertito in legge n. 221/2012, concernente le modalità di concessione di gestione e affidamento in house dei servizi socio assistenziali del Comune di Cortina d'Ampezzo con la propria Azienda Speciale Servizi alla Persona Cortina" e successiva deliberazione consiliare n.43 del 31 agosto 2022 avente ad oggetto "Affidamento e approvazione contratto di servizio concessione di gestione dei servizi socio assistenziali del Comune di Cortina d'Ampezzo con la propria Azienda Speciale Servizi alla Persona Cortina e del successivo contratto di servizio stipulato tra ASSP Cortina e il Comune di Cortina d'Ampezzo, repertorio numero 6877 del 10 ottobre 2022, con particolare riguardo all'allegato c) Modello di Piano Programma Aziendale.

Il 31/12/2023 ha cessato il proprio incarico il Direttore Aziendale. Con deliberazione n.1 del 15/01/2024 è stato nominato un nuovo Direttore pro-tempore fino al 31/07/2024; con deliberazione n. 25 del 07/10/2024 si è provveduto ad assegnare il ruolo dirigenziale con la qualifica di direttore dell'ASSP con un incarico triennale come da Statuto.

In considerazione dell'avvicendamento dei vertici aziendali, avvenuti rispetto al precedente Piano Programma 2024-2026 e nell'ottica della continuità di programmazione si ritiene, in questa prima fase di rinnovo degli organi di governo e gestione, mantenere lo schema precedentemente utilizzato per l'esposizione del presente documento di indirizzo programmatico; va considerato inoltre, che il precedente Piano Programma è stato approvato il 29/08/2024.

I dati utilizzati relativi all'esercizio 2024 non rappresentano dati definitivi in quanto il bilancio 2024 non è stato ad oggi approvato. I dati utilizzati sono quelli attualmente disponibili e rilevabili dalla contabilità aziendale e dagli strumenti di controllo di gestione messi in atto dalla Direzione precedente. I dati previsionali per il 2025- 2026- 2027 sono stati predisposti, considerato il trend degli anni precedenti, le possibili evoluzioni normative e del contesto interno ed esterno all'azienda e gli obiettivi strategici condivisi con l'Amministratore Comunale.

Nel proseguo del presente piano verrà dato risalto alle scelte organizzative adottate e delle rispettive motivazioni.

Storia e mission istituzionale

Le attività dell'ASSP Cortina, si iscrivono nel sistema socio-sanitario della Regione del Veneto per i servizi residenziali semiresidenziali e di assistenza domiciliare destinati a persone anziane non autosufficienti e/o adulti con disabilità.

L'erogazione delle prestazioni socio sanitarie offerte dall'ASSP Cortina segue il rigoroso rispetto dei principi di seguito elencati:

Eguaglianza

- A tutti gli utenti vengono assicurate, in base al grado di bisogno riscontrato, opportunità di accesso ai vari servizi al fine di promuovere il loro benessere. L'eguaglianza è intesa come divieto di ogni discriminazione e non come generica uniformità delle prestazioni. L'erogazione delle prestazioni è ispirata al principio dell'eguaglianza dei diritti dei cittadini anziani senza alcuna distinzione per motivi di genere, razza, lingua, religione, opinione politica, condizioni fisiche ed economiche.

Imparzialità

- L'ASSP Cortina assicura ad ogni persona assistita servizi e prestazioni di pari livello qualitativo, garantendo le priorità di ordine sanitario. Le regole relative ai rapporti tra gli utenti e servizi si ispirano al principio di obiettività, giustizia e imparzialità così come il comportamento professionale di tutto il personale operante nell'Azienda.

Diritto di scelta

- L'utente ha il diritto di scegliere il soggetto erogatore del servizio.

Continuità

- L'ASSP Cortina assicura quotidianamente e nell'arco delle 24 ore, servizi di assistenza e cura alle persone ospiti e ad utenti esterni, prestazioni integrate in forma continuata. In caso di funzionamento irregolare o temporanea interruzione del servizio per forzate ragioni saranno tempestivamente adottate tutte le procedure atte a ridurre l'eventuale disagio. La direzione si impegna a garantire all'anziano la possibilità di essere seguito dalla stessa équipe, secondo le necessità indicate nel Piano di Assistenza Individuale (PAI).

Territorialità

- l'ASSP Cortina favorisce ogni forma di legame sociale, culturale e affettivo con il territorio locale, con l'ambiente ampezzano e con le sue tradizioni culturali e linguistiche. Tale impegno si concretizza anche attraverso collaborazioni con l'amministrazione comunale l'azienda Ulss 1 Dolomiti e le istituzioni del territorio nonché con il volontariato locale. Garantisce, con varie iniziative, la volontà dell'utente di mantenere in modo continuo rapporti e relazioni con parenti e amici, con ambienti vitali del suo passato, nonché con servizi e persone di sua conoscenza.

Qualità della vita e attenzione etica e deontologica

L'ASSP Cortina si pone quale obiettivo della propria attività, oltre l'assistenza e la cura dell'anziano accolto presso le proprie strutture o assistito a domicilio, il miglioramento della qualità della sua

vita. Qualora le condizioni di disagio o di disabilità ne impediscano la permanenza al proprio domicilio per il raggiungimento di questo obiettivo l'Azienda si avvale della propria struttura residenziale e semiresidenziale e, ove possibile, del contributo diretto e della partecipazione dell'anziano e del suo nucleo familiare, ricercato e promosso mediante il coinvolgimento, l'informazione e la possibilità di esprimere i propri desiderata, i propri apprezzamenti o rilievi critici.

Partecipazione

- Gli utenti e i loro familiari vengono attivamente incoraggiati a svolgere un ruolo propositivo volto al miglioramento del servizio attraverso uno scambio continuo di corretta informazione, l'espressione di pareri e la formulazione di proposte mirate al raggiungimento ed al mantenimento dello stato di benessere all'interno del sistema qualità dei vari Servizi. Inoltre vengono elaborati annualmente questionari di gradimento e sono presenti moduli di reclamo. L'Azienda, favorisce all'interno della Struttura residenziale e semiresidenziale la presenza e l'attività degli organismi di volontariato e di tutela dei diritti degli utenti. Viene svolto con sistematica periodicità annuale un sondaggio per la customer satisfaction, strumento particolarmente utile per orientare e valutare la qualità dei servizi erogati ed attuare i correttivi per un miglioramento continuo delle attività.

Sussidiarietà e cooperazione

- L'azienda si pone come parte attiva della più generale "rete dei servizi", definita dal Piano di Zona, partecipando attivamente allo sviluppo e alla promozione della rete socio-sanitaria locale con i propri servizi e le proprie risorse professionali; favorisce la collaborazione con le organizzazioni di volontariato e gli organismi di tutela dei diritti, concordando con essi iniziative volte a migliorare la qualità della vita degli utenti, diffondere una cultura di promozione della salute in particolare per un invecchiamento sano e attivo e nel contempo promuovere la solidarietà sociale e contrastare ogni forma di disuguaglianza sul piano sociale e sanitario.

Efficienza ed efficacia

- I servizi e le prestazioni sono forniti secondo criteri di buona amministrazione improntati all'efficienza ed efficacia, mediante l'uso appropriato e senza sprechi delle risorse e l'adozione di misure idonee per soddisfare i bisogni dell'ospite volto a promuoverne il benessere fisico affettivo e relazionale. L'Azienda si impegna ad elaborare piani di miglioramento della qualità del servizio fornito e a rendere comprensibili gli obiettivi d'ogni attività e progetto verificando l'efficacia dei risultati ottenuti.

2. Quadro normativo di riferimento dell'azienda speciale

Il quadro legislativo di riferimento delle Aziende Speciali non è particolarmente copioso infatti l'unica vera norma che disciplina tali Enti è l'art. 114 del D.lgs 267/2000.

Per quanto riguarda la disciplina economico-contabile si fa riferimento all'allegato n. 1 del decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118, e successive modificazioni, ed ai principi del codice civile.

L'Azienda Speciale deve comunque operare nel rispetto delle norme che incidono sui rapporti con il Comune (Legge di stabilità, DL 112/2008, Legge 190/2012, D. Lgs. 33/2013, D.lgs 36/2023 etc...);

Deve altresì osservare:

- Il quadro normativo relativo ai servizi gestiti dall'Azienda Speciale, con particolare riferimento alla legislazione regionale di riferimento;
- Il contratto di servizio vigente;

- Lo statuto Aziendale;
- La Carta dei servizi;
- I documenti programmatici del Comune di Cortina d'Ampezzo.
- Il regolamento comunale per il "controllo analogo" sulle società pubbliche, approvato con delibera del commissario straordinario n. 26 del 18/5/2017;

3. I servizi offerti: quadro attuale

3.1. La Casa di riposo comunale

La Casa di Riposo Comunale si propone di offrire, nell'ambito del sistema residenziale prestazioni socio-sanitarie di qualità a persone anziane non autosufficienti e/o adulti/disabili.

La Struttura dispone di 60 posti letto, suddivisi in 30 stanze da due posti letto per anziani non autosufficienti così distribuite:

- n. 10 stanze al primo piano (rosso);
- n. 10 stanze al secondo piano (giallo);
- n. 10 stanze al terzo piano (verde);

La casa di Riposo "dott. Angelo Majoni" è una Struttura che offre servizi socio-sanitari in regime residenziale 24 ore su 24 per l'intera settimana e per tutto l'anno solare.

Il modello teorico di riferimento utilizzato nella organizzazione dei servizi è il "Gentlecare" formulato da M. Jones. Tale modello prevede di strutturare gli ambienti fisici di modo che siano il più possibile semplici e domestici; di formare tutto il personale a comunicare e interagire con gli Ospiti di modo da favorire al massimo il mantenimento delle loro capacità espressive e di gestione nella vita quotidiana; di organizzare per gli Ospiti delle attività significative rispetto alla loro storia passata e ai loro desideri e risorse attuali.

Ulteriori informazioni sulle varie modalità di erogazione dei servizi sono reperibili all'interno della Carta dei Servizi.

REPORT DI ATTIVITA' GESTIONALE DEGLI ULTIMI ESERCIZI

Di seguito si riportano alcuni indicatori relativi alla gestione degli ultimi esercizi per il centro di costo CDR:

CASA DI RIPOSO

Indicatori statistici

Tab. 1.a – Ospiti presenti nell'anno

INDICATORE	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Autosufficienti	0	0	0	0	0	0	0	0
Non autosufficienti	92	83	82	102	68	90	80	84

Tab. 2.a – Provenienza ospiti

INDICATORE	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Residenti	60	52	56	63	47	58	45	52
Non residenti	32	31	26	39	21	32	35	32
totali	92	83	82	102	68	90	80	84

Tab. 3.a – ospiti nell'anno 2024 suddivisi per classe di età

INDICATORE	Età	Maschi	Femmine
	45/64	0	0
	65/74	2	2
	75/79	2	7
	80/89	11	23
	90/99	7	26
	100 e oltre		4
	Totale	22	62

Tab. 4.a – Personale al 31/12 (compreso SAD e CD)

Qualifica	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Direttore	1	1	1	1	1	1	1	1
Coordinatori/infermiere	1	1	1	1	1	1	1	1
Amministrativi	2	2	2	2	3	3	3	2
Medici (convenzione Ulss)	1	2	2	2	2	2	2	2
Psicologi	1	1	1	1	1	1	1	1
Assistenti sociali	1	2	2	2	2	2	2	2
Educatori	2	2	2	2	2	2	2	2
Infermieri	6	6	5	4	4	5	5	5
Fisioterapisti	1	1	1	1	1	1	1	1
Logopedista (appalto di servizio)	1	1	1	1	0	0	0	0
Parrucchiera	1	1	1	1	1	1	1	1
Podologo (appalto di servizio)	1	1	1	1	0	0	1	1
Responsabili di nucleo	3	3	3	3	3	3	3	3
Addetti all'assistenza	28	29	29	27	29	28	27	28
Serv. Gen. cucina, lavanderia, pulizia locali)	11	10	11	11	9	10	10	11
Manutentore	1	1	1	1	1	1	1	2
Totale personale	59	60	60	57	58	59	58	57

Indicatori di attività**Tab. 5.a – presenze**

INDICATORE	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Presenze teoriche	21900	21900	21900	21960	21900	21900	21900	21960
Presenze effettive	21536	21531	21552	19092	21337	21359	21417	21537
Assenze per ricovero	71	232	235	782	143	212	362	214
% di occupazione	98,66	99,37	99,48	90,50	98,08	98,50	99,44	98,07

Tab. 6.a – Ore annue per attività

Attività	2017*	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Responsabile servizio	2.010	1.873	1.859	2.299	2.459	2.351	2.126	1.407
Amministrativo	1.336	2.739	2.785	2949	3.105	4.279	4.468	2.835
Addetti all'assistenza	34.705,5	42.519	40.782	41.974	43.359	42.752	41.783	40.506
Fisioterapia	1.274	1.459	1.423	1.177	1.702	656	1.135	1.217
Psicologo	1.096	959	983	1.075	1.131	987	991	1.046

Servizio infermieristico	9.037	9.990	11.243	11.775	9.560	8.336	10.622	11.127
Pulizie / Lavanderia	7.423	8.701	9.269	8.703	8.736	9.104	9.369	10.563
Cucina	4.756,5	7.488	6.328	7.199	7.054	6.437	6.525	6.131
Animazione	1.424,5	1.681	1.606	2.495	2.840	1.633	1.601	1.931
Assistente Sociale					850	1.692	844	900
Centralino/portineria	-	-	-	-	-	-	-	-
Parrucchiere/pedicure/podologo	224,5	227	191	150	269	208	205	193
Logopedista	42	52	-	-		-	-	-
Manutentore	1.181	1.755	1557	1.705	1.521	1.648	1.565	3.255
Totali	64.510	79.443	78.026	81.501	82.593	80.086	81.233	81.111

Tab. 7.a – N. pasti preparati

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Casa di Riposo	43.072	43.062	43.104	38.184	42.674	43.142	42.835	43.074
Centro Diurno	3.221	4.208	4.948	996	311	1.475	3.006	4.282
Servizio Assistenza Domiciliare	7.019	9.524	9.601	9300	7.929	7.289	7.250	8.592
C.M Valboite – Facciamo un Nido e Altri	6.524	7.227	8.650	3.684	2.109	2.794	1.964	0
TOTALI	59.836	64.021	66.303	52.164	53.023	54.700	55.055	55.948

3.2. Il Centro Diurno

Il Centro Diurno presenta le medesime modalità organizzative della Casa di Riposo ma in regime semiresidenziale e nelle giornate dal lunedì al venerdì (attualmente sospeso il sabato) con orario dalle ore 08.00 alle ore 19.30. Gli ospiti possono optare per diverse tipologie di frequenza (tutto il giorno con uno o due pasti o solo al mattino o solo il pomeriggio con un pasto); Agli ospiti del Centro Diurno viene garantito il trasporto da e verso il proprio domicilio al mattino ed alla sera.

Di seguito si riportano alcuni indicatori relativi alla gestione degli ultimi esercizi:

Indicatori statistici

Tab. 1.b – Ospiti presenti nell'anno

INDICATORE	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Autosufficienti	0	0	0	0	0	0	0	0
Non	18	22	19	17	7	17	19	21

Tab. 2.b – Provenienza ospiti

INDICATORE	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
------------	------	------	------	------	------	------	------	------

Residenti	15	18	16	15	7	17	19	21
Non residenti	3	4	3	2	0	0	0	0

Tab. 3.b – ospiti suddivisi per classe di età

INDICATORE	Età	Maschi	Femmine
	45/64	0	0
	65/74	0	0
	75/79	1	0
	80/89	4	9
	90/99	3	4
	100 e oltre	0	0
	Totale	8	13

Indicatori di attività

Tab. 4.b – presenze

INDICATORE	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Presenze teoriche	3130	3130	3130	3140	3.130	3.130	3.130	3.140
Presenze effettive	2752	3114	3.282	661	311	1.338	2.017	2.511
Assenze	-	-	-	-	-	-	-	-
% di occupazione	87,92	99,48	104,85	21,05	9,94	42,75	64,44	79,96

Tab. 5.b – Ore annue per attività

Attività	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Responsabile servizio	112	234	232	52	55	62	71	99
Amministrativo	177	342	348	67	70	113	149	200
Addetti all'assistenza	5.616	5.616	5.634	1.043	450	1.404	2.701	2.694
Fisioterapia	144	208	214	8,5	37	41	52	52
Psicologo	98	137	148	24	25	61	93	122
Servizio infermieristico	262	313	313	59	48	150	260	260
Animazione	648	840	1.020	195	222	1.347	1.460	1.073
Servizio pulizia	-	-	200	30	30	104	104	104
Servizio cucina	-	-	510	139	136	179	356	508
Servizio manutenzione	-	-	52	8,5	7	9	52	52
Servizio parrucchiere	-	-	28	3	6	0	19	23
Totali	7.057	7.690	8.699	1.629	1.090	3.470	5.318	5.188

3.3. Il Servizio di Assistenza Domiciliare

L'Assistenza Domiciliare è un servizio di sostegno per le famiglie in situazioni di difficoltà e per l'assistenza agli anziani/disabili nel proprio ambiente familiare. Per l'Azienda Speciale Comunale ASSP Cortina è importante offrire aiuti qualificati al fine di poter garantire agli assistiti la permanenza nella propria casa nelle migliori condizioni possibili. Il servizio infatti, offre prestazioni di supporto presso il domicilio dell'utente, ed è rivolto a persone di tutte le fasce di età – purché residenti o domiciliate a Cortina d'Ampezzo – che si trovano in una situazione di bisogno a prescindere dalla situazione finanziaria; ha lo scopo di garantire l'autonomia e la qualità di vita delle persone assistite.

A tal fine il Servizio mette a disposizione degli utenti una gamma di prestazioni che consentano loro di condurre un'esistenza il più possibile autonoma. Le prestazioni erogate vengono definite in base a un progetto personalizzato, al fine di consentire agli utenti di mantenere le proprie abitudini e il proprio stile di vita.

Principali prestazioni:

- assistenza domestica alla persona (aiuto nel governo dell'alloggio, da svolgersi limitatamente ai locali abitualmente usati dall'utente per le funzioni primarie);
- assistenza alla persona (operazioni di igiene e cura della persona con esclusione di prestazioni aventi carattere sanitario);
- trasporto sociale/accompagnamento;
- animazione sociale;
- Consegna pasti a domicilio;

Di seguito si riportano alcuni indicatori relativi alla gestione degli ultimi esercizi:

SERVIZIO DI ASSISTENZA DOMICILIARE (SAD)

Indicatori statistici

N. UTENTI AL 01/01/2024	53
N. UTENTI AL 31/12/2024	54
N. UTENTI NELL'ANNO	81

Fasce di età	2020	2021	2022	2023	2024
Da 0 a 17	0	0	0	0	0
Da 18 a 64	5	2	5	6	9
Da 65 a 74	7	8	3	6	3
Da 75 a 79	5	7	7	8	6

Oltre 80	64	60	69	70	63
Totale	81	77	84	90	81

Indicatori di attività

Tab. 3.C – Ore annue per attività								
Attività	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Responsabile del Servizio	112	234	232	261	279	230	165	149
Assistente Sociale	1.325	2896	2.696	2.586	2552	1.626	2.533	2.271
Addetti all'assistenza	5844	6.238	6.859	5.955	5.950	6.121	5.274	5.058
Amministrativo	177	342	348	335	352	420	496	300
Personale altri settori	604	-	-				-	-
Manutentore	-	-	52	55	49	54	52	52
Totale	8.146	9.710	9.917	9.192	9.184	8.451	8.372	7.830

3.4. Il Servizio Sociale Professionale

Dall'anno 2018 l'Asssp Cortina gestisce anche del servizio sociale professionale. I singoli interventi economici eventualmente necessari sono a carico del Comune di Cortina d'Ampezzo. Sono previsti interventi tecnici svolti dall'assistente sociale in favore di singoli, famiglie e gruppi volti a prevenire situazioni di disagio sociale, per sostenere e recuperare le capacità di autonomia delle persone e in generale di coloro che si trovano in situazioni di bisogno e di difficoltà derivanti da condizioni di fragilità, disabilità e non autonomia. Le aree di intervento del servizio sociale professionale possono essere quella dei minori, della disabilità, della disoccupazione, della povertà e dell'emarginazione. Il Servizio Sociale Professionale ha il compito di occuparsi della presa in carico dell'utente e di formulare assieme ai servizi del territorio, un progetto personalizzato in base alle sue caratteristiche che gli permettano di superare o ridimensionare criticità e condizioni di bisogno sociale.

4. Obiettivi strategici e gestionali

4.1. Obiettivi strategici e risultati attesi

L'Azienda concorre a promuovere e a tutelare la salute delle persone di ogni fascia di età e di ogni condizione sociale, attraverso l'erogazione di servizi sociali assistenziali e/o sanitari, nelle forme territoriali, residenziali e semiresidenziali, secondo le linee e gli obiettivi espressi dal Comune.

I principi guida ai quali si ispira sono:

- a) Le politiche sociali dell'Azienda perseguono obiettivi di benessere sociale attraverso lo sviluppo di azioni di sostegno ed accompagnamento alle famiglie e alle persone assistite, in un percorso di coerente fra i propri servizi di cura, assistenza in integrazione con la programmazione socio sanitaria e con le iniziative di politica sociale del territorio;
- b) L'Azienda sostiene e valorizza i fondamentali diritti delle persone, siano essi minori, adulti o anziani, nella promozione della giustizia sociale e nel sostegno ad una vita di dignità a favore di coloro che sono in una situazione di svantaggio, di malattia, di povertà e di fragilità.

- c) La gestione dei servizi socio-educativi, socio sanitari e socio assistenziali per la disabilità, lo svantaggio e la non autosufficienza, è strettamente collegata al sostegno rivolto alle famiglie per quel che riguarda la complessa conciliazione dei tempi di vita, di lavoro e di cura. Le famiglie sono considerate come risorsa; devono essere fatte entrare a pieno titolo nel processo di sostegno e di "cura", divenendo anche una fondamentale risorsa da coinvolgere per garantire un'adeguata assistenza e un idoneo inserimento nella vita sociale del congiunto assistito.
- d) L'Azienda favorisce la promozione di una cultura solidale nel proprio territorio in quanto espressione della rilevanza di un continuo arricchimento di relazioni di mutuo aiuto e di sostegno alle persone in condizioni di fragilità, in particolare con e tra le famiglie degli ospiti e le varie realtà presenti sul territorio comunale, alimentata e sostenuta dall'amministrazione comunale di Cortina d'Ampezzo, dalla Azienda Ulss 1 di Belluno e dalla Regione del Veneto.

Gli obiettivi principali dell'Azienda nel prossimo triennio possono essere così sintetizzati:

1. Assicurare all'utente un piano assistenziale qualificato con interventi personalizzati, che metta al centro la persona con le sue specificità con i suoi bisogni e con le sue risorse da consolidare o incrementare. Tale percorso individuale viene realizzato in una prospettiva multidimensionale garantiti da un flusso continuo di informazioni tra tutti i componenti dell'équipe multidisciplinare. In particolare si porrà particolare attenzione all'applicazione del metodo gentlecare. In modo particolare verranno riviste le modalità di svolgimento delle équipe nell'ottica di un miglioramento continuo e del rispetto delle tempistiche previste dagli indicatori di qualità;
2. gli interventi saranno finalizzati non solo per assistere il cittadino ma soprattutto per offrire un supporto volto ad individuare azioni utili per uscire dal bisogno e riacquistare l'autonomia personale, invertendo la logica assistenziale verso un sistema di protezione/promozione;
3. verrà ampliata la visione del bisogno al fine di tener conto delle nuove povertà, delle nuove fasce di emarginazione, delle nuove forme di disuguaglianza e di esclusione sociale, dei mutamenti nel merito del lavoro, dei cambiamenti strutturali nella popolazione e della sua composizione;
4. Promuovere e garantire una formazione continua del personale al fine di sostenerne la motivazione e rivalutarne la preparazione professionale;
5. Promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale di tutti i lavoratori di ogni livello e ruolo nell'organizzazione creando un ambiente di lavoro sicuro, sereno e accogliente in cui ciascuno possa sempre trovare occasioni per nuovi stimoli, motivazioni e strumenti per migliorare le proprie prestazioni professionali;
6. Favorire l'integrazione con i servizi esterni (Az. ULSS – Associazioni di Volontariato, Enti del terzo settore, etc);;
7. Razionalizzare le spese, attraverso un'analisi costante del processo di erogazione del servizio che tenga conto delle risorse disponibili e dei vincoli di bilancio;
8. Mantenere in perfetto stato di efficienza impianti ed attrezzature.
9. Mantenere la certificazione di qualità UNI EN ISO 9001:2015 anche per il Servizio di Assistenza Domiciliare per il triennio;
10. Potenziamento dei servizi semiresidenziale e domiciliare;
11. Riorganizzare i nuclei residenziali in funzione dei differenti bisogni degli anziani in relazione specialmente all'area demenza e disturbi comportamentali;

12. Continuare a garantire condizioni di miglior favore al personale rispetto al CCNL Uneba, mantenendo le risorse attualmente stanziate e rinnovando l'accordo sindacale in scadenza nel 2025.

5. Linee di azione

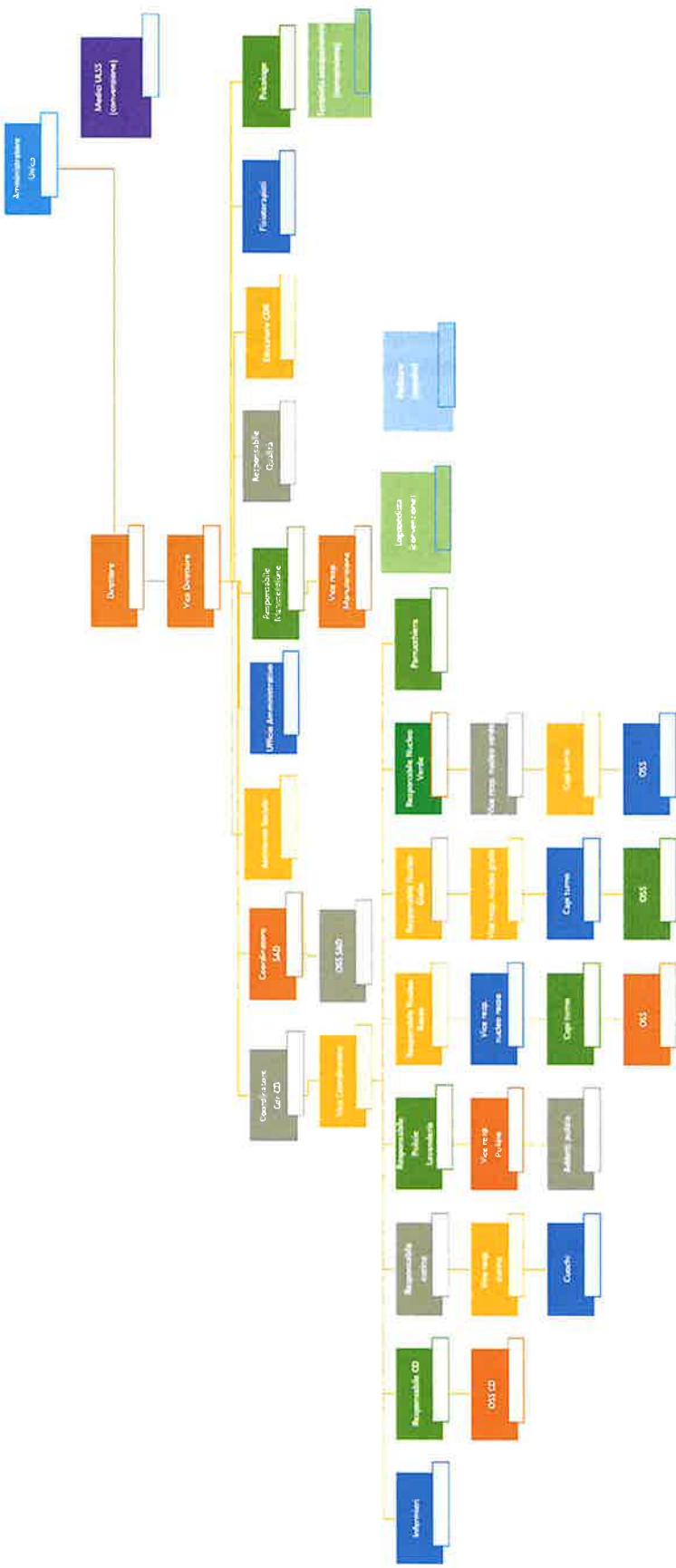
Il presente capitolo illustra le scelte organizzative, le politiche del personale e le scelte di investimento che permetteranno nel prosieguo dell'affidamento il raggiungimento degli obiettivi e dei risultati attesi, nonché il rispetto della legislazione, dei regolamenti e delle altre disposizioni applicabili all'azienda speciale.

5.1. L'organizzazione aziendale e il sistema dei controlli interni (obiettivo 1, 5, 6, 9)

5.1.1. Personale (Organigramma – Funzionigramma – Dotazione Organica (obiettivi 5, 6)



ORGANIGRAMMA
ASSP CORTINA



FUNZIONIGRAMMA ASSP CORTINA

L'Amministratore Unico è il Legale Rappresentante dell'Azienda. Esprime ed interpreta gli indirizzi di politica amministrativa e sociale programmati dal Comune di Cortina d'Ampezzo nell'ambito delle proprie prerogative; determina gli obiettivi strategici aziendali assicurandone il raggiungimento; nomina il Direttore dell'Azienda. L'Amministratore Unico deve deliberare:

- a) Il piano-programma pluriennale ed i suoi aggiornamenti;
- b) Lo schema del contratto di servizio che disciplina i rapporti tra il Comune e l'azienda;
- c) Il bilancio di previsione pluriennale;
- d) Il bilancio preventivo economico annuale e le relative variazioni;
- e) Il bilancio d'esercizio, comprendente il conto consuntivo.

Spetta inoltre al Consiglio di Amministrazione ovvero all'Amministratore Unico adottare i seguenti atti:

- a) La determinazione dell'indirizzo gestionale ed amministrativo ed il controllo sulle linee della gestione operativa di competenza del Direttore;
- b) L'approvazione dell'articolazione organizzativa dell'Azienda e le linee per la determinazione della dotazione organica;
- c) Il recepimento nei casi e nelle materie ammesse, degli accordi aziendali interni;
- d) L'autorizzazione a procedere ad assunzioni a tempo indeterminato;
- e) L'autorizzazione al Direttore a resistere o a proporre azione legale;
- f) L'assunzione di mutui;
- g) Le linee guida per la determinazione delle tariffe per servizi non disciplinati dal Consiglio dalla Giunta comunale;
- h) L'espressione di un parere consultivo sulle proposte di modifica dello statuto;
- i) La nomina e la revoca del Direttore;
- j) L'approvazione dei progetti di opere edilizie;

Il **Direttore** è responsabile della gestione dell'Azienda, sia sotto il profilo tecnico che economico finanziario e ne risponde personalmente al Consiglio di Amministrazione ovvero all'Amministratore Unico secondo il principio per cui i poteri di indirizzo e controllo politico amministrativo spettano agli organi di governo mentre la gestione amministrativa, finanziaria e tecnica è attribuita al Direttore mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo.

Spetta in particolare al Direttore:

- a) Eseguire le deliberazioni adottate dal Consiglio di Amministrazione ovvero dall'Amministratore

- b) Formulare proposte al Consiglio di Amministrazione ovvero all'Amministratore Unico;
- c) Sottoporre al Consiglio di Amministrazione ovvero all'Amministrazione Unico le proposte degli atti di sua competenza, ivi compresa la determinazione delle tariffe relative ai costi dei servizi non disciplinati dalla Giunta o dal Consiglio Comunale;
- d) Dirigere l'andamento gestionale dei servizi erogati dall'Azienda;
- e) Dirigere il personale dell'Azienda, anche mediante atti di indirizzo e normativi a rilevanza interna;
- f) Adottare i provvedimenti disciplinari secondo quanto previsto dal contratto di lavoro;
- g) Presiedere la delegazione trattante Aziendale in sede di relazioni sindacali;
- h) Adottare, nel rispetto degli obiettivi e degli standard fissati nel vigente piano-programma provvedimenti diretti a migliorare l'efficienza delle attività Aziendali e l'efficacia dei servizi erogati;
- i) Adottare, ai sensi e nelle forme previste dallo Statuto, provvedimenti dell'Azienda ad efficacia esterna che lo Statuto non attribuisca al Consiglio di Amministrazione o al suo Presidente ovvero all'Amministratore Unico;
- j) Provvedere a tutte le opere, spese e pagamenti, agli appalti e a quanto occorra per il funzionamento e l'organizzazione dell'Azienda;
- k) Presiedere le gare di appalto per l'esecuzione di lavori e la fornitura di beni e servizi e quelle di concorso, nonché stipulare i contratti e convenzioni;
- l) Provvedere alle spese di gestione dei servizi e di funzionamento degli uffici nonché a quelle in economia;
- m) Rappresentare l'Azienda in giudizio a seguito dell'autorizzazione del Consiglio di Amministrazione ovvero dell'Amministratore Unico;
- n) Esercitare, ai sensi e nelle forme previste dalla legge e dai regolamenti dell'Azienda, le altre funzioni proprie degli incaricati di funzioni dirigenziali che non risultino incompatibili con quelle assegnate agli altri organi dell'Azienda.

E' Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza e RUP. Può delegare alcune funzioni ad altri collaboratori in possesso dei necessari requisiti, su autorizzazione dell'Amministratore Unico. Si rapporta all'Amministratore Unico dell'Azienda.

Il Responsabile Amministrativo/Vice Direttore coadiuva il Direttore nella gestione dell'Azienda e lo sostituisce in caso di assenza; tale figura può ricevere specifiche deleghe dal Direttore, previa autorizzazione dell'Amministratore Unico, per un autonomo raggiungimento di obiettivi aziendali e gestione dei servizi; coordina inoltre l'ufficio amministrativo e collabora con i Coordinatori in merito alla gestione dell'accesso ai servizi offerti ed il servizio sociale professionale; Nell'ambito dei servizi residenziali e semiresidenziali, promuove, accetta ed istruisce le richieste di valutazione necessarie per l'inserimento dei nuovi ospiti; coordina le attività del Gruppo Qualità.

Il Gruppo qualità aziendale rappresenta una equipe multidisciplinare a supporto della Direzione in merito a strategie per aumentare il benessere organizzativo aziendale, prevenire eventuali cause di stress, per la gestione del piano rischio clinico, la definizione degli obiettivi, la programmazione e la valutazione del Piano formativo, il processo di certificazione ISO dei servizi ed ogni altra azione strategica su mandato della Direzione; è composto da differenti figure professionali (educatore, infermiere, fisioterapista, psicologo, oss, direttore, ass.sociale) e la composizione è variabile sulla base della valorizzazione delle attitudini e delle competenze del personale in forza;

Gli Addetti amministrativi garantiscono il funzionamento dell'Ufficio Amministrativo; si occupano della corretta tenuta della contabilità aziendale, della gestione amministrativa del personale, dei rapporti con i relativi consulenti e coadiuvano il Responsabile Amministrativo/Vice Direttore nei

processi di controllo della gestione e nel raggiungimento degli obiettivi aziendali assegnati; si occupano inoltre di attività di front-office con l'utenza e dell'accogliimento dei familiari e degli utenti per tutti gli adempimenti e informazioni relativi ai servizi erogati;

Il medico/i medici della Struttura è responsabile dell'Assistenza sanitaria erogata agli ospiti del Centro Servizi. L'attività lavorativa è disciplinata da apposita convenzione sottoscritta con la locale USSL n. 1 Dolomiti.

Il Coordinatore dei servizi infermieristici e assistenziali svolge attività di coordinamento operativo e di supervisione, controllo e coordinamento di tutte le prestazioni erogate agli ospiti della Casa di Riposo Comunale ed annesso Centro Diurno. E' il referente aziendale Covid e per le ICA nonché il responsabile della sicurezza del paziente e Risk Manager; è responsabile del servizio infermieristico, coordina il personale addetto all'assistenza assegnato ai vari nuclei ed ai servizi generali ed i professionisti; cura l'accoglienza dei familiari ed ospiti, è responsabile della corretta gestione dell'armadio nel quale vengono conservati i farmaci e i presidi sanitari e ne cura la corretta gestione, conservazione, utilizzo e vigila al loro corretto smaltimento; persegue gli obiettivi e linee di azione concordate con la Direzione e rendiconta le attività con gli strumenti individuati; si rapporta con il Direttore.

Il Vice Coordinatore dei servizi infermieristici e assistenziali coadiuva il Coordinatore nella gestione dei servizi assegnati. Sostituisce il coordinatore in caso di assenza e malattia; in assenza o vacanza di tale figura, alcune delle funzioni si supporto al Coordinatore possono essere svolte da infermieri o operatori socio assistenziali con adeguata esperienza e formazione (es. gestione dei turni, rendicontazioni).

Gli Infermieri attuano il piano terapeutico programmato dal medico di Struttura, gestiscono le emergenze sanitarie, supervisionano il piano di lavoro assistenziale, affiancano il medico convenzionato al bisogno; partecipano all'UOI. Applicano le procedure previste dai protocolli attinenti alla loro professione, garantiscono il controllo delle cassette di pronto soccorso e ne integrano il materiale mancante o scaduto. Gestiscono l'approvvigionamento dei farmaci necessari e la distribuzione dei dispositivi di protezione. Supervisionano l'operato degli Operatori Socio Sanitari. Vengono coordinati dal Coordinatore dei servizi infermieristici e assistenziali.

Il Coordinatore del servizio di assistenza domiciliare svolge attività di coordinamento operativo e di supervisione, controllo e coordinamento di tutte le prestazioni erogate agli utenti del servizio SAD. E' il referente aziendale per quanto concerne il rapporto con le Associazioni di Volontariato presenti sul territorio e con il Comune di Cortina d'Ampezzo per il Servizio Sociale Professionale. Coordina il personale assegnato ai vari servizi; Cura la presa in carico dei nuovi utenti e la comunicazione con i familiari.

Il Vice Coordinatore del servizio di assistenza domiciliare e Servizio Sociale Professionale coadiuva il Coordinatore nella gestione dei servizi assegnati. Cura il Servizio Sociale Professionale e la comunicazione con gli uffici comunali preposti. Sostituisce il coordinatore in caso di assenza e malattia.

Lo Psicologo effettua interventi specifici al suo ruolo: di valutazione, sostegno psicologico e stimolazione cognitiva, monitoraggio dello stato psicoaffettivo, fornisce indicazioni pratiche agli oss sulla gestione di problematiche inerenti alla demenza. Collabora con gli educatori in progetti di gruppo per le attività cognitive. Inoltre, è Responsabile dei PAI, con il ruolo di coordinarne l'equipe, effettuare incontri di raccolta informazioni con i familiari degli ospiti (con gli educatori) e comunicazione dei PAI ai familiari, stenderne il previsto protocollo, supervisionarne l'effettiva applicazione

in collaborazione alle Responsabili di Nucleo. Partecipa alle riunioni bimensili di Piano, supporta il Coordinatore dei servizi infermieristici ed assistenziali nella supervisione del personale e nella gestione delle risorse umane. Si rapporta al Vice Direttore\Responsabile amministrativo.

La logopedista interviene su problematiche della persona legate alla comunicazione, deglutizione e udito. Sono previste attività di valutazione e presa in carico individuale su segnalazione di altri professionisti presenti in Struttura/CD. Si rapporta Coordinatore dei servizi infermieristici ed assistenziali;

Gli Educatori, uno Responsabile del Servizio educativo della Casa di Riposo e uno Responsabile del Nucleo "Diurno", programmano-realizzano-verificano attività educative riabilitative di gruppo o individuali. Il loro lavoro viene strutturato per progetti, condivisi nel PA; partecipano alle rispettive UOI. Le due figure professionali cooperano tra loro al fine di garantire l'integrazione tra gli ospiti dei due Servizi e lo sviluppo di progettualità trasversali con le altre figure professionali, utilizzando la relazione come metodo di cura dell'anziano. Provvedono alle reciproche sostituzioni. Coordinano l'attività di supporto prestata dai volontari delle locali Associazioni di Volontariato. Si rapportano al Vice Direttore\Responsabile amministrativo; all'Educatore responsabile del nucleo Diurno competono tutte le funzioni assegnate ai Responsabili di Nucleo, oltre alla gestione degli accessi al servizio, visite domiciliari, organizzazione dei trasporti; gestisce la turnistica degli operatori; si rapporta al Vice Direttore\Responsabile amministrativo;

Il fisioterapista, valuta, programma ed attua interventi di fisioterapia individuali o di gruppo; si relazione con il fisiatra ULSS per la prescrizione di eventuali ausili. Il lavoro viene strutturato per progetti specifici, condivisi nel PA; partecipa all'UOI; in CDR e al CD forniscono eventuali ausili necessari agli ospiti e danno indicazioni pratiche sulla mobilitazione, trasferimenti, spostamenti agli oss. Per il territorio, gestiscono gli ausili disponibili, valutando le richieste, assegnandoli e gestendone la restituzione. Fanno eventuale richiesta di riparazione degli stessi al manutentore. E' responsabile del processo di certificazione ISO 9001 e UNI 10881 dei servizi; si rapporta al Vice Direttore\Responsabile amministrativo;

La terapista occupazionale è una professione sanitaria della riabilitazione riconosciuta in Italia con il Decreto n.136 del 1997, che promuove l'autonomia e il benessere attraverso le occupazioni, ovvero le attività significative del singolo individuo con l'obiettivo principale di rendere le persone capaci di partecipare alle attività quotidiane e migliorare la loro qualità di vita tramite le attività significative, esperite utilizzando strategie, potenziando e ottimizzando le proprie risorse personali, modificando attività e/o ambiente Si rapporta al Vice Direttore\Responsabile amministrativo;

Il responsabile di nucleo coordina e supervisiona l'operato degli addetti all'assistenza assegnati al nucleo, collabora alla stesura dei PAI e ne cura la realizzazione; partecipa all'UOI; è responsabile degli oggetti di proprietà degli ospiti, del monitoraggio delle attrezzature e sistemi di sicurezza nel nucleo e segnala tempestivamente eventuali non conformità; utilizza strumenti di controllo della qualità, verifica l'applicazione di protocolli e procedure, assicura una gestione collaborativa con i familiari degli ospiti, garantisce il corretto inserimento dei nuovi anziani. Contatta i familiari in caso di necessità degli anziani o in caso di eventi straordinari (smarrimento oggetti, eventi particolari). Si rapporta al Coordinatore dei servizi infermieristici e assistenziali.

Il vice responsabile di nucleo e i capo turno sostituiscono, a garanzia della continuità gestionale, il Responsabile di Nucleo quando quest'ultimo non è in turno. Nel loro ruolo, possono rilevare o raccogliere bisogni e/o problematiche organizzative da riferire alla Responsabile di Nucleo tenute a gestire direttamente. Si rapportano al responsabile di nucleo e al Coordinatore dei servizi infermieristici e assistenziali.

Gli Operatori Socio Sanitari sono le figure professionali più prossime all'anziano e come tali svolgono fondamentali funzioni di soddisfazione dei bisogni di base dell'anziano (nutrizione, idratazione, igiene) sia la cura della relazione di aiuto sulla base delle indicazioni contenute nel PAI e partecipano all'UOI; collaborano con le altre figure segnalando eventuali problematiche sia organizzative che legate agli ospiti presenti; svolgono le proprie mansioni secondo l'organizzazione interna. Si rapportano in alla responsabile/vice di nucleo, ai capi turno ed al Coordinatore dei servizi infermieristici e assistenziali. Seguono in protocolli operativi, i piani di lavoro e le indicazioni degli infermieri professionali; si occupano dell'accoglienza al nucleo dei parenti.

Il Capo Cuoco è il responsabile del Servizio Cucina. Cura la preparazione dei pasti, gli approvvigionamenti delle materie prime, il controllo qualità sui cibi preparati e la personalizzazione del menù qualora vi siano specifiche necessità o intolleranze. Verifica l'attuazione delle indicazioni riportate sul Piano HCCP ed il rispetto del menù autorizzato dall'azienda sanitaria. Coordina cuochi, aiuto cuochi e addetti alla cucina. Si rapporta al Direttore Aziendale.

Il Vice responsabile del Servizio cucina svolge le funzioni del responsabile in caso di assenza o malattia e lo supporta in tutte le sue funzioni.

Gli Addetti alla Cucina/ aiuto cuoco svolgono tutte le mansioni inerenti alla preparazione dei pasti, il riordino e la pulizia dei locali ed attrezzature, la corretta conservazione e controllo della scadenza dei generi alimentari, la compilazione di tutta la documentazione HCCP. Si rapportano al Capo Cuoco.

Il Responsabile del Servizio Lavanderia/pulizia, coordina gli addetti alla lavanderia e pulizia in tutti i servizi ad essi assegnati. Vigila sul corretto rispetto del Piano di Pulizia e Sanificazione. Mantiene aggiornati i prospetti di carico e scarico della biancheria piana e l'inventario degli indumenti personali degli ospiti, si occupa degli ordini dei prodotti e dei materiali ed attrezzature all'ufficio amministrativo. Si rapporta al Coordinatore dei servizi infermieristici e assistenziali.

Gli Addetti alla lavanderia curano il lavaggio della biancheria personale dell'ospite e ne inventariano gli indumenti; si occupano della consegna giornaliera della biancheria piana ai vari nuclei; si occupano della rendicontazione del servizio lavano e si interfacciano con il fornitore per la risoluzione di eventuali criticità o necessità. Si rapportano al Responsabile del Servizio Lavanderia e Pulizia.

Gli Addetti alle pulizie, garantiscono le pulizie ordinarie e straordinarie di tutti i locali della struttura, garantendo un ambiente decoroso ed accogliente per gli anziani, la corretta utilizzazione delle attrezzature utilizzate e la gestione del magazzino dei materiali di pulizia; possono svolgere tutte le funzioni di assistenza indiretta previste dalle normative regionali; possono svolgere mansioni di portierato o di supporto al personale della cucina. Si rapportano al Responsabile del Servizio Lavanderia e Pulizia.

Il Manutentore/responsabile della manutenzione, garantisce il perfetto stato di efficienza dei locali, impianti ed attrezzature della struttura; è responsabile degli automezzi, dell'organizzazione degli interventi di manutenzione programmati secondo le normative e dei relativi controlli; garantisce la presa in carico delle richieste di riparazione, segnala necessità di interventi ordinari e straordinari nella struttura. Si rapporta al Vice Direttore/Responsabile Amministrativo.

Il Vice responsabile manutenzione supporta il manutentore in tutte le attività e lo sostituisce in caso di assenza o malattia.

La parrucchiera/pedicure svolgono le mansioni attribuite al loro ruolo professionale e le loro attività sono programmate settimanalmente. Si rapportano al Coordinatore dei servizi infermieristici e assistenziali.

DOTAZIONE PIANTA ORGANICA TRIENNIO 2025/2027

n. unità	Figura professionale	Mansioni	Inquadramento contrattuale massimo
1	Dirigente	Direttore Azienda Speciale	Dirigenza terziario
1	Responsabile Amministrativo	Responsabile Amm.vo (Vice Direttore)	Quadro Uneba
2	Impiegato di concetto FT	Addetto all'Ufficio personale e Amministrativo	Liv. 3 Super Uneba
1	Inf. Professionale FT	Coordinatore Servizi Infermieristici e Assistenziali Casa di Riposo e Centro Diurno	Quadro Uneba
1	Inf. Professionale	Vice coordinatore servizi Infermieristici e Assistenziali Casa di Riposo e Centro Diurno	Liv. 2 Uneba
5	Infermiere Professionale FT	Infermiere professionale	3 Super Uneba
1	Psicologo PT	Psicologo – responsabile progetti assistenziali individuali	Liv. 2 Uneba
1	Educatore Professionale FT	Educatore professionale	Liv. 3 super Uneba
1	Educatore professionale PT	Educatore professionale – Resp. Nucleo Diurno	Liv. 3 super Uneba
1	Fisioterapista	Fisioterapista	Liv. 3 Super Uneba
1	Terapista occupazionale	Terapista occupazionale	Liv. 3 Super Uneba
1	Educatore professionale oppure Assistente Sociale FT	Coordinatore Servizio di Assistenza Domiciliare	Liv. 2 Uneba
1	Assistente sociale FT	Vice Coordinatore Servizio di Assistenza Domiciliare e SSP	Liv. 3 Super Uneba
3	Oss	Responsabile di nucleo – Addetto all'Assistenza	Liv. 4 Super Uneba
3	Oss	Vice responsabile di nucleo – Addetto all'Assistenza	Liv. 4 Super Uneba
6	Oss	Capo turno Addetto all'Assistenza	Liv. 4 Super Uneba
20	Oss	Addetto all'Assistenza	Liv. 4 Super Uneba
1	Cuoco FT	Responsabile servizio preparazione pasti	Liv 2 Uneba
1	Cuoco FT	Vice responsabile servizio preparazione pasti	Liv 3 Uneba
2	Cuoco FT	Addetti servizio preparazione pasti	Liv 4 Uneba
1	Operaio	Responsabile servizio Pulizia/lavanderia	Liv. 4 Super Uneba
6	Operaio	Addetti ai servizi generali	Liv. 5 Uneba
2	Manutentore	Manutentore, resp. Manutenzione	Liv. 4 Super Uneba
1	Parrucchiera PT	Parrucchiera	Liv. 4 Uneba
1	eventuale	Assunzione obbligatoria categ. Protette	
1	Logopedista PT	Logopedista	Contratto di servizio
1	Podologo PT	Pedicure	Affidamento Servizio
64			

Assp Cortina gestisce servizi accreditati con la Regione Veneto e che richiedono il rispetto di standard organizzativi, attrezzature e risorse umane: il mancato rispetto di tali standard impedisce di fatto la possibilità di continuare ad erogare il servizio residenziale e semiresidenziale, considerato che proprio nel corso di quest'anno è prevista la verifica per il rinnovo triennale dell'accreditamento, che comunque prevede controlli periodici sul mantenimento degli standard, ancora più puntuale a seguito dell'entrata in vigore nella normativa sperimentale in materia di riconoscimento delle impegnative di residenzialità; la dotazione organica sopra riportata deve tenere necessariamente in considerazione di ciò e deve eventualmente adattarsi ai cambiamenti normativi.

Si ritiene strategico mantenere in organico n. 1 ausiliario/opea generico aggiuntivo, introdotto nel corso del 2024 per far fronte alla carenza di operatori socio sanitari; la figura di opea generico è certamente più facile da reperire anche in zona e ciò comporta anche il vantaggio di non dover garantire un alloggio e di avere un supporto immediato al lavoro degli operatori; la situazione del mercato del lavoro per tali figure professionali assistenziali non sembra essere prossima ad una evoluzione positiva; inoltre, si è riscontrato che è possibile alleggerire il carico di lavoro degli operatori socio sanitari, che si concentrano maggiormente, ove la situazione del nucleo lo permetta, solo sulle attività di assistenza diretta ed alla relazione con l'anziano. Qualora si raggiungesse il pieno organico delle figure di oss, inoltre, le ore aggiuntive potrebbero essere utilizzate a supporto del personale della cucina e nel servizio di centralino/portierato/lavanderia o ad un incremento delle ore destinate al servizio di pulizia dei locali interni e degli spazi esterni della struttura.

Considerata anche la carenza di personale infermieristico abilitato alla professione, qualora si presentasse la necessità al fine di garantire la copertura sulle 24 ore prevista dalla normativa in merito all'accreditamento regionale, si valuterà l'affiancamento agli infermieri di oss in possesso di formazione complementare già in organico, abilitatati ad eseguire specifiche funzioni infermieristiche di supporto e l'affiancamento di una oss in possesso di titolo abilitante estero, in attesa di riconoscimento ministeriale del titolo, prevedendo specifiche indennità temporanee, quantificate in 100 euro lordi mensili per 12 mensilità e comunque fino al termine del processo di riconoscimento del titolo; inoltre, per sostituzione ferie e malattie, potrà essere valutato il ricorso a collaborazione con infermieri in possesso di partita iva esterni.

5.1.2. Interventi e soluzioni organizzative

In conformità e continuità con la precedente programmazione l'ASSP Cortina intende continuare ad assicurare i propri servizi mediante l'integrale impiego di proprio personale senza ricorrere ad esternalizzazioni. Questo obiettivo richiede il massimo sforzo e necessita di specifiche azioni sia da parte dell'Azienda che da parte dell'Amministrazione Comunale. La richiesta di figure professionali socio/sanitarie da parte del Servizio sanitario pubblico ha accentuato le criticità storiche legate al reperimento delle figure professionali necessarie ossia: l'assoluta carenza di nuovi operatori socio sanitari ed infermieristici residenti nella ns. Provincia e quindi la necessità di reperire il personale afferente da altre provincie/regioni, con la nota difficoltà di reperire alloggi a costi sopportabili da parte dei nuovi assunti.

A seguito della pandemia legata al COVID 19 le varie Aziende Sanitarie hanno provveduto ad una serie di assunzioni straordinarie con l'effetto di accentuare le criticità sopra evidenziate. Il personale dei Centri Servizi Anziani quali il nostro, partecipa agli avvisi pubblici vincendo i posti in concorso e presenta le proprie dimissioni, con la speranza di potersi avvicinare in futuro nei luoghi

di lavoro più vicini alla propria residenza, scontando un contratto di lavoro più remunerativo e non dovendo condividere gli spazi comuni delle foresterie. L'Azienda ha posto in essere tutte le azioni necessarie per garantire assunzioni a tempo indeterminato e livelli retributivi adeguati, in particolare mediante l'introduzione di incentivi legati alla produttività individuale e di welfare aziendale. Tali azioni per quanto apprezzate dal personale operante risultano però non bastevoli per conseguire una efficace azione di attrazione di personale di altri territori/regioni, anche in considerazione della carenza di disponibilità di alloggi. In collaborazione con l'Amministrazione Comunale si sta valutando la possibilità di sistemare e recuperare i locali dell'ex Casa di riposo anche in funzione dello studio di fattibilità commissionato da questa azienda e già agli atti del Comune.

Per far fronte alla improrogabile necessità di avere alloggi al fine di mantenere un organico che rispetti gli standard regionali e non essere costretti a diminuire posti letto accreditati, nel corso del 2024, previa autorizzazione da parte della Giunta Comunale, sono stati sottoscritti contratti di locazione per n. 2 appartamenti situati nel Comune di San Vito di Cadore; questa temporanea soluzione comporta una stima di costi aggiuntivi per locazioni ed utenze pari a circa 50.000 euro/anno , considerati gli aumenti dei canoni di locazione in relazione all'imminente evento olimpico.

In merito a tale criticità, l'Amministrazione comunale ha messo a disposizione di Assp n. 4 camere ad uso foresteria presso l'ex convento dei frati, valutando la possibilità di assegnarne di ulteriori; questo consentirà, in base all'andamento del turnover del personale, di mantenere un solo appartamento privato nel comune di San Vito di Cadore o di non necessitare di nessuna locazione privata, abbattendo i costi relativi agli alloggi ed in prospettiva di eliminare completamente il ricorso al mercato privato.

Preso atto che nell'attuale pianta organica risultava vacante la posizione di vice direttore, ruolo precedentemente ricoperto dall'attuale Direttore temporaneo e che non figurano nella pianta organica altre figure professionali interne all'azienda in grado di svolgerne le mansioni (e nemmeno il ruolo di Responsabile Amministrativo) e ritenuto inoltre indispensabile garantire il puntuale funzionamento della gestione amministrativa dell'Azienda Speciale, si è proceduto, su autorizzazione dell'Amministrazione Comunale, a stipulare una convezione con l'Ipab Casa Charitas di Lamon (BL) fino al 31/07/2024, al fine di garantire un affiancamento gestionale per il nuovo Direttore e di mettere a disposizione conoscenze, competenze e professionalità presenti nella struttura di Lamon per una reciproca crescita delle due realtà organizzative; la convezione è stata prorogata fino a novembre, per completare gli adempimenti relativi alla selezione del direttore con incarico triennale, il cui incarico è stato affidato nel corso del mese di ottobre 2024.

In merito al servizio amministrativo, è stata assunta una impiegata, nel rispetto della pianta organica, in sostituzione di personale in maternità.

L'Azienda ha chiesto all'amministrazione comunale la possibilità di rinnovare la convenzione per tutto l'anno 2025, ritenuto indispensabile proseguire, dunque, la collaborazione con Ipab Casa Charitas, nell'ottica della collaborazione tra le parti indirizzate alla realizzazione degli obiettivi gestionali e strategici per la realizzazione dei servizi, le attività richieste all'IPAB Casa Charitas di Lamon comprendono:

- a. Attività professionali e di collaborazione strategica;
- b. Assistenza specifica per interventi su attività e progettazioni di carattere non ricorrente, che possono anche prevedere l'intervento di esperti designati dall'IPAB Casa Charitas di Lamon (quali ad esempio la figura di logopedista, attualmente vacante in organico);

A livello organizzativo, si è provveduto temporaneamente a ridistribuire compiti e mansioni all'interno dell'azienda che erano in precedenza di competenza dell'ufficio amministrativo; l'azienda

si riserva di valutare, una volta attribuito l'incarico definitivo ad un nuovo direttore a seguito di selezione pubblica, la possibilità di reperire la figura di Responsabile Amministrativo, attraverso la crescita professionale e formativa nel tempo di personale interno o qualora questo non fosse possibile, tramite selezione pubblica. Si procederà anche alla valutazione di una possibile modifica delle responsabilità dell'attuale organigramma, prevedendo la crescita e la valorizzazione del personale in organico.

La dotazione organica di personale rispetta agli standard previsti per l'accreditamento regionale, ma va potenziato il personale assistenziale per rispondere in maniera organica agli standard area 3.

I servizi vengono gestiti con personale interno.

Gli unici servizi esternalizzati sono:

Il servizio di lavaggio e noleggio della biancheria piana;

Il servizio di elaborazione paghe;

Il servizio di consulenza fiscale;

Il servizio di sorveglianza sanitaria;

Il servizio di logopedia;

Il servizio di pedicure;

Il servizio di terapista occupazionale;

L'incarico di RSSP previsto dal d.lgs. 81/2008;

Eventuali figure professionali vacanti necessarie alla copertura degli standard regionali (infermieri, oss, educatori, ass.sociali, fisioterapisti, psicologi);

5.1.3. Politiche del personale (obiettivo 5)

Particolare attenzione viene posta alla valorizzazione delle competenze professionali acquisite dal personale dipendente. Si stanno individuando i referenti dei vari servizi e i relativi sostituti.

Si intendono consolidare le azioni virtuose volte ad assicurare il benessere organizzativo in modo da prevenire forme di stress di lavoro correlato, garantire la continuità occupazionale in un ambiente lavorativo positivo e collaborativo e fidelizzare i propri dipendenti con un accresciuto senso di appartenenza e una adeguata valorizzazione di ciascun ruolo offrendo prospettive di crescita professionali e arricchimento delle proprie competenze tecniche e culturali nel rispetto della dotazione organica sopra riportata. E' stato approvato ad aprile 2025 vil piano di formazione triennale, elaborato su proposta della direzione e degli stessi dipendenti anche in base a quanto emerso dal questionario dipendenti e rivisto in sede di equipe del Gruppo Qualità.

Con il fine di favorire una politica di valorizzazione del proprio personale l'azienda ha posto in essere delle misure di welfare aziendale che contemperino le esigenze di favorire il benessere organizzativo con le prospettive di veder riconosciuto l'impegno profuso da parte del personale in una prospettiva premiale e meritocratica. Su autorizzazione dell'Amministrazione Comunale, con Deliberazione di giunta comunale n. 11 del 29/12/2023, l'azienda ha confermato per il triennio 2024/2026 gli istituti già in essere quali il servizio sostitutivo di mensa esterno per un valore di ca. € 70.000, le indennità per specifiche responsabilità per un valore di ca. € 70.000 e il servizio di pronta reperibilità per ca. € 10.000. L'azienda ha provveduto a sottoscrivere un nuovo accordo sindacale aziendale, stabilendo criteri, modalità e risorse per ottenere condizioni di miglior favore

rispetto al CCNL Uneba, nell'ambito del limite massimo di € 150.000 annuo autorizzato dal Comune e dall'Amministratore Unico, fermo restando il perseguitamento del pareggio del bilancio d'esercizio; è stato aumentato l'importo destinato al riconoscimento di buoni spesa, ampliando la possibilità di accesso a tale beneficio, togliendo il requisito di anzianità ed introducendo un bonus per chi non usufruisce degli alloggi ad uso foresteria aziendale.

Tali risorse risultano fondamentali e strategiche per attrarre e fidelizzare il personale e si ritiene prioritario mantenere la possibilità di erogare le risorse massime autorizzate sia per l'esercizio 2025, sia per i successivi, considerato che l'attuale accordo sindacale aziendale è in scadenza il 31.12.2025; verrà, inoltre, commissionato ed analizzato uno studio per valutare la fattibilità e proporre all'attenzione del Comune, la possibilità di applicare il CCNL sanità pubblica per essere maggiormente competitivi rispetto ai concorsi pubblici delle aziende sanitarie, valutando di conseguenza la quantificazione delle risorse residue destinate a produttività e welfare.

Su fronte salariale, a gennaio 2025 è stato rinnovato il CCNL Uneba, con aumenti retributivi retroattivi a partire dal mese di ottobre 2024. In considerazione della estrema difficoltà nel reperire la figura professionale di cuoco, considerata la volontà aziendale di mantenere il servizio di preparazione dei pasti interno e di qualità, considerata anche la concorrenza dei privati nel territorio in merito a tali figure, si è reso necessaria l'applicazione di un aumento retributivo per il personale della cucina di € 100 lordi mensili e verranno messe in atto tutte le azioni e proposte necessarie, seguendo gli indirizzi strategici dell'Ente comunale, al fine di mantenere inalterate le risorse destinate alla produttività e welfare, nonostante gli aumenti retributivi sopra citati.

Nel corso del 2025 sarà indispensabile procedere ad attribuire altri incarichi che risultano vacanti (responsabile pulizie, vice responsabile manutenzione, vice coordinatore sad, capi turno) al fine di garantire un miglior presidio ed ottimizzazione dei servizi offerti; a partire da gennaio 2025, gli uffici del servizio sociale professionale e del servizio domiciliare sono stati spostati presso la sede aziendale, in sinergia con gli uffici comunali ; da maggio risultava vacante la figura di assistente sociale dedicato alla gestione del servizio sociale professionale, che è stata reperita in urgenza a seguito di selezione ad evidenza pubblica.

E' intenzione dell'azienda l'introduzione nella gestione del servizio di assistenza domiciliare della figura di educatore professionale, che garantirebbe una adeguata collaborazione con le figure di assistenti sociali in organico; l'assistente sociale attualmente destinato al servizio domiciliare fornirà l'adeguato supporto amministrativo in un possibile percorso di crescita professionale ed il raccordo con il servizio sociale professionale, mantenendo anche la valutazione degli accessi al servizio residenziale e semiresidenziale; la figura dell'educatore professionale permetterà una supervisione degli interventi domiciliari con adeguate strategie relazionali e soluzioni ambientali, specialmente nei casi di demenza o particolari bisogni ed una maggiore presenza degli incontri periodici a domicilio; verrà inoltre mantenuta la collaborazione con la terapista occupazionale nelle forme più idonee.

Nell'ambito della gestione delle risorse umane, ritenendo prioritario garantire il più alto livello di benessere organizzativo possibile, si confermano e si potenzieranno interventi organizzativi mirati alla gestione dei gruppi di lavoro, primariamente quello degli oss, formando ove necessario le responsabili per la gestione dei conflitti e per lo sviluppo delle potenzialità di ciascuno; a tal fine potranno essere riviste le modalità di svolgimento delle riunioni di équipe, incentivando il più possibile l'ascolto e la partecipazione attiva e l'assertività; il piano formativo triennale 2025-2027, recentemente approvato, contiene iniziative volte a raggiungere tali obiettivi.

Si intende confermare inoltre la centralità del gruppo qualità multidisciplinare; è stato inserito nel gruppo un operatore socio sanitario ed è stata reintrodotta la figura di fisioterapista; verrà individuato, inoltre, un nuovo responsabile qualità, ruolo ricoperto temporaneamente dalla psicologa, ma che risulta vacante da fine 2023.

In generale, si ritiene strategico valorizzare le figure professionali in forza all'azienda da anni, con esperienza e competenze che hanno contribuito al livello qualitativo attuale dei servizi; dopo il passaggio a livello quadro avvenuto nel 2024 della Coordinatrice CDR/CD, si prevede il coinvolgimento di figure assistenziali a supporto del servizio infermieristico e nella gestione dei turni di lavoro del personale.

5.1.4. Sistema dei controlli interni (obiettivo 1 e 9)

L'Azienda Speciale ASSP Cortina attua un sistema di monitoraggio interno continuo sulla qualità e gradimento dei vari servizi erogati.

Dal mese di maggio 2021 è stata ottenuta la certificazione di qualità secondo la norma UNI EN ISO 9001:2015 "Sistemi di gestione per la qualità dei requisiti" e UNI 10881:2013 "Assistenza residenziale agli anziani - requisiti di servizio"; nel corso del 2023 la certificazione ISO 9001:2015 è stata estesa anche al servizio semiresidenziale e nel 2024 al servizio domiciliare; l'Azienda, ritenendo strategico mantenere la certificazione acquisita, avendo predisposto modalità di lavoro ed organizzative nell'ottica del miglioramento continuo, nel 2025 ha rinnovato le certificazioni il prossimo triennio, migliorando anche il giudizio complessivo dato dall'ente certificatore da sufficiente a buono. I controlli ed i monitoraggi pianificati non sono intesi come una maggior burocratizzazione dei processi interni, ma come strumento per misurare e quindi migliorare tutti gli aspetti aziendali e per rendere dimostrabile la garanzia di qualità, equità, efficacia ed efficienza in tutti i processi che coinvolgono sia il personale, sia gli utenti.

Nel corso del 2025 verranno ulteriormente riviste le modalità di rilevazione degli indicatori di qualità e di monitoraggio periodico, cercando di ottimizzare le tempistiche (e quindi destinando più tempo da parte di professionisti ed operatori alla cura dell'anziano) e gli strumenti; a tal fine, si sta completando lo sviluppo software degli applicativi in uso (es. cartella sanitaria informatizzata), investendo maggiormente sulla possibilità di evitare registrazioni ridondanti o cartacee o in fogli elettronici non indicizzati ed estraendo il maggior numero possibile di dati dal data base dei software in uso, anche in tempo reale.

Tutti i monitoraggi previsti dovranno mensilmente essere analizzati dai vari referenti, prevedendo eventuali azioni di miglioramento ove si riscontrassero delle anomalie.

Le varie fasi di monitoraggio possono essere così riassunte:

- Predisposizione dei Progetti Assistenziali Individuali (PAI);
- Linee guida per ogni singolo servizio o attività;
- Protocolli operativi;
- Definizione degli indicatori di qualità;
- Definizione di specifici obiettivi socio sanitari;
- Schede di raccolta dati per i vari servizi;
- Schede individuali per utente (in fase di aggiornamento);
- Schede relative ai consumi mensili (alimentari, prodotti per le pulizie e igiene della persona, ausili per l'incontinenza, biancheria piana etc.);
- Schede di riepilogo per singolo ospite delle attività effettuate;
- Schede di controllo del rispetto degli indicatori di qualità per il singolo ospite;

- Schede di monitoraggio attività per il personale con funzioni di coordinamento;
- Questionari sul gradimento dei servizi;
- Controllo di gestione.

5.1.5. La Casa di Riposo

La gestione della Casa di Riposo durante l'anno 2024, si è svolta in piena sicurezza e nel rispetto dei protocolli. Nel corso degli ultimi anni, le conseguenze portate dalla pandemia COVID-19 hanno inciso in modo drastico nella gestione dei servizi, sia residenziali che semiresidenziali. Nel corso del 2024 il fenomeno del turn over dei dipendenti, soprattutto le figure professionali di operatore socio-sanitario, si è ulteriormente aggravato e cronicizzato; tale trend impone la necessità di individuare azioni virtuose per diventare più "attrattivi" nei confronti del personale, soprattutto in relazione agli elementi retributivi ed alla possibilità di poter mettere a disposizione alloggi a costi sostenibili, sia per i dipendenti che per l'azienda.

Sotto il profilo operativo gli sforzi aziendali saranno indirizzati al mantenimento e/o miglioramento degli attuali standard di qualità dei servizi con particolare attenzione alla sicurezza degli operatori e degli ospiti e alle relazioni con i propri familiari.

Nel corso del 2025 si procederà al rinnovo dell'accreditamento regionale.

L'obiettivo dell'azienda nel corso del 2025 si mantiene quello di raggiungere il numero massimo di oss in organico (ovvero 32), per garantire adeguate turnazioni in merito a ferie e riposi e la figura del già citato ausiliario; a tal proposito si provvederà a rendere operativo l'investimento già autorizzato nel 2021 in merito ad una miglioria del software di gestione degli orari del personale, eliminando il cartaceo e con una gestione completamente informatizzata, garantendo il rispetto della matrice oraria con una turnazione definita mensilmente ed una pianificazione annuale delle ferie di tutto il personale ad inizio anno.

Sotto il profilo operativo gli sforzi aziendali si mantengono indirizzati, come da Piano precedente, al mantenimento e/o miglioramento degli attuali standard di qualità dei servizi con particolare attenzione alla sicurezza degli operatori e degli ospiti e alle relazioni con i propri familiari. Verranno rafforzate le attività di formazione dei dipendenti con particolare riguardo all'applicazione del metodo Gentlecare e alla gestione delle risorse umane da parte delle responsabili, per cercare di formare il personale assistenziale e fidelizzarlo.

5.1.6. Progetti speciali (obiettivo 4, 7 e 8)

Nell'intendo di qualificare sempre più l'Azienda quale affidabile punto di riferimento istituzionale per lo sviluppo e l'innovazione delle politiche sociali del Comune di Cortina d'Ampezzo si rende noto di aver attivato e potenziato:

- È stata rafforzata la collaborazione con le varie Associazioni di Volontariato e gli Enti del terzo settore, con la Parrocchia mediante momenti di incontro finalizzati alla massima integrazione tra i vari servizi e una conoscenza delle attività svolte;

- Si è proceduto congiuntamente alla Fondazione Anziani di Cortina, con la quale si è avviata una proficua collaborazione mediante specifico atto d'intesa, a rilevare i bisogni della popolazione anziana di Cortina e a creare uno o più progetti ritenuti utili per la cittadinanza; nel breve periodo verrà avviato un progetto per l'attività di musicoterapia per anziani del Centro Servizi e del Centro Diurno, con una professionista messa a disposizione dalla Fondazione; sono stati svolti incontri di sensibilizzazione nell'ambito geriatrico con professionisti Assp, aperti alla cittadinanza;
- E' stata avviata in collaborazione con Ulss 1 Dolomiti la sperimentazione della telemedicina con apparecchiature messe a disposizione dall'Azienda sanitaria che garantiscono il monitoraggio a distanza di alcuni parametri vitali degli anziani. Il Servizio di Assistenza Domiciliare (obiettivo 2 e 3)
- E' stata fatta una concessione in comodato d'uso di attrezzature per il potenziamento del servizio di fisioterapia da parte della onlus "The game never ends"

6. 1.1.1. Il Servizio di Assistenza Domiciliare (obiettivo 2 e 3)

Con riferimento alle attività istituzionali inerenti il Servizio di Assistenza Domiciliare per il prossimo triennio, oltre al mantenimento e miglioramento dei servizi attualmente erogati vengono individuati i seguenti obiettivi specifici conseguiti e in corso di realizzazione:

- mantenimento della certificazione UNI EN ISO 9001:2015 ;
- completare la stesura e aggiornamento P.A.I. per utenti;
- la creazione nuovi protocolli per l'erogazione del servizio, in special modo la valutazione del rischio clinico;
- l'implementazione delle procedure informatiche con un modulo specifico per il Servizio di Assistenza Domiciliare (programmazione, gestione, consuntivazione).
- l'aggiornamento della Carta dei Servizi e degli indicatori di monitoraggio della qualità;
- l'inserimento stabile di un oss per un giorno alla settimana per migliorare il servizio ed alleggerire il carico di lavoro delle attuali operatrici;
- la possibile collaborazione con la terapista occupazionale, inizialmente per gli utenti condivisi con il servizio diurno o in casi di particolare rilevanza od urgenza che dovessero presentarsi;

Nell'ottica di un potenziamento delle prestazioni di assistenza domiciliare, si potrebbe pensare di arricchire il pacchetto di offerta con prestazioni erogate da altre figure professionali.

Per quanto concerne sempre la questione degli ausili, viste le difficoltà delle famiglie ad interagire con l'Azienda Sanitaria per ottenere gli ausili necessari per la gestione a domicilio, per i quali il prerequisito è avere l'invalidità civile o aver fatto domanda di essere stati visti dal fisiatra ecc., l'ASSP potrebbe diventare un punto di riferimento per il territorio creando un'offerta di ausili a disposizione della popolazione (letti ospedalieri, sollevatori, carrozzine, deambulatori, comode ecc...) che potrebbero essere noleggiati alla cittadinanza ad un costo da individuare. Tale entrata potrebbe essere impiegata per coprire i costi di manutenzione degli ausili della struttura. Per la cittadinanza sapere di poter contare su tale risorsa nel momento del bisogno, sarebbe certamente un plusvalore con ricadute positive anche nella gestione degli utenti del Servizio di Assistenza Domiciliare.

7. 1.1.2. Il Servizio Sociale professionale (obiettivo 2 e 3)

Con riferimento alle attività istituzionali inerenti al Servizio Sociale Professionale per il prossimo triennio, oltre al mantenimento e miglioramento dei servizi attualmente erogati vengono individuati i seguenti obiettivi specifici:

- La stesura della proposta di aggiornamento del Regolamento Comunale per i contributi economici;
- La realizzazione di progetti utili alla collettività legati ai lavori di pubblica utilità e messa alla prova;
- La consegna delle strenne natalizie con il diretto coinvolgimento del personale aziendale (assistente Sociale, Educatore Professionale, Psicologo etc);
- L'implementazione dello sportello badanti per famiglie tramite la creazione di una rete di condivisione di nominativi di lavoratori con il Centro per l'impiego di Pieve di Cadore;
- E' stato possibile potenziare il servizio di trasporto sociale gestito in collaborazione con l'associazione Auser di Cortina, considerato l'acquisto di un nuovo automezzo da parte del Comune e messo a disposizione dell'AUSER, Inoltre è stata rinnovata la convenzione tra ASSP e Auser.

7.1.1. Il Centro Diurno (obiettivo 1, 2, 3 e 11)

Si conferma quanto contenuto nel precedente Piano; l'obiettivo principale per il Centro Diurno è quello di riaprire il servizio per tutti i giorni della settimana dal lunedì al sabato dalle ore 08 alle ore 19.30, una volta reperito il personale assistenziale necessario alla copertura del servizio; a fine 2024 l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto, con la riapertura da fine novembre il sabato mattina.

Durante l'anno vi sono state numerose richieste di accesso al servizio ed alcune criticità legate a sostituzione del personale assistenziale. Il servizio offre sempre la possibilità del trasporto da e verso casa, e alcuni degli ospiti usufruiscono anche del SAD, quindi continua la collaborazione tra i due servizi, preziosa per le segnalazioni che vengono effettuate dalle operatrici del SAD che vedono l'ospite nel suo ambiente di vita e viceversa. Il SAD partecipa anche ai PAI delle persone che usufruiscono di entrambi i servizi. In Primavera il CD ha aderito ai progetti di musicoterapia ed ortoterapia in collaborazione con la Fondazione Anziani. Si ritengono necessari alcuni investimenti anche strutturali ed organizzativi al fine di rispondere al meglio ai bisogni delle varie tipologie di anziani e per garantire una sempre crescente autonomia e sicurezza, anche durante i trasporti. Nel corso del mese di maggio 2024 è stato ottenuto il rinnovo della certificazione ISO per il servizio semiresidenziale; ciò ha permesso di "certificare" qualitativamente l'ottemperanza di tutte le procedure gestionali predisposte in questi anni e di porre in essere le eventuali azioni migliorative; Nel quadro delle attuali normative legate ai requisiti di accesso per ottenere il contributo regionale (punteggio minimo SVAMA > di 60) e rilevando l'assoluta importanza del servizio nel prevenire l'istituzionalizzazione dell'anziano e la permanenza nel proprio domicilio e considerata la consolidata difficoltà gestionale nel pareggiare costi e ricavi, è necessario individuare e condividere con l'Amministrazione Comunale, nel corso del prossimo triennio, politiche di incentivazione per l'utenza e di potenziamento del servizio, rilevata anche la scarsità di offerta del servizio semiresidenziale nei territori limitrofi.

7.1.2. Razionalizzazione delle spese (obiettivo 9)

L'Azienda attua un puntuale e rigoroso controllo di gestione sui tre Centri di Costo (Casa di Riposo, Centro Diurno e Assistenza Domiciliare). All'interno di ciascun elaborato sono evidenziati i vari indicatori: Statistici, di Attività e Finanziari raffrontabili con gli ultimi due esercizi. Attua un puntuale controllo sui vari consumi e spese.

7.1.3. Il Piano degli investimenti (obiettivo 10, 11)

La casa di riposo comunale è stata costruita circa 25 anni fa. Pur non presentando particolari problematiche necessita di interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria.

Nel corso del 2023 si erano presentate alcune criticità, riportate nel precedente riesame, che richiedevano la ricerca di soluzioni urgenti, concrete e sostenibili per l'azienda nel corso del 2024. La prima riguarda il verbale Ulss relativo al rinnovo dell'autorizzazione all'esercizio; il verbale riporta una prescrizione in merito alla superficie utile funzionale del Centro Servizi che risulta essere in difetto di circa 77 mq, probabilmente dovuta ad una più puntuale verifica rispetto agli precedenti effettuata dal gruppo tecnico Ulss. E' stato redatto e presentato al Comune un progetto definitivo per la creazione del c.d. "Giardino d'inverno", partendo da un progetto (esisteva lo studio fattibilità) del 2020 che prevedeva la copertura del terrazzo adiacente la sala polifunzionale del piano terra (lato scuole-giardino parrocchia) creando uno spazio fruibile da ospiti e familiari per tutto l'anno ed è stato modificato e rivisto prevedendo il contemporaneo ampliamento dei terrazzi all'esterno dei nuclei di degenza (lato scuole) andando così a sopprimere alla cronica mancanza di spazi di vita adeguati per gli anziani nei nuclei. Il progetto è stato approvato dal Comune e verrà interamente finanziato dall'Ente nell'esercizio 2027 in quanto intervento straordinario; si sta valutando la fattibilità tecnico economica e contabile con gli organi competenti per anticipare l'intervento da parte di Assp, appaltando direttamente il lavoro relativo al Giardino d'inverno e sostenendo i costi della relativa progettazione esecutiva; il Comune, con delibera di Giunta, ha già autorizzato l'azienda ad anticipare la spesa, che verrà rimborsata nel 2027.

Nel 2024 il Comune ha provveduto alla sistemazione del piazzale antistante il centro diurno (verso le scuole), la cui pavimentazione non garantiva adeguata sicurezza per la deambulazione degli anziani; sono stati spostati i cassonetti per la raccolta differenziata oltre il cancello di entrata, eliminando il passaggio degli automezzi di raccolta dei rifiuti nel piazzale ed aumentando lo spazio a disposizione degli anziani; è stato completamente rifatto il cancello motorizzato di accesso al piazzale, installando una apertura con codice volto a limitare gli accessi e le soste dei mezzi non autorizzati. E' stata potenziata dal servizio di manutenzione interno l'illuminazione del piazzale del perimetro della Struttura.

Il Comune ha rimborsato, inoltre, il costo per l'acquisto di un nuovo automezzo Ford Tourneo, di proprietà Assp, che verrà utilizzato principalmente per garantire i trasporti da parte dei volontari dell'associazione Auser, per gli anziani residenti in Struttura e per il territorio con la collaborazione degli assistenti sociali.

Ad ottobre 2024, come già evidenziato in precedenza, è scaduto il contratto di noleggio di n. 3 automezzi fiat panda 4x4 utilizzati per garantire il servizio domiciliare e la consegna dei pasti; i mezzi, pur non avendo un chilometraggio elevato e con un costo annuo complessivo pari a circa euro 11.000, scontavano alcune problematiche relative alla tipologia di mezzo (eccessivo consumo di olio, frequenti manutenzioni e riparazioni) che seppur coperte nella maggior parte dei casi dal contratto di noleggio, comportano frequenti viaggi per recarsi nelle strutture autorizzate (san candido, pieve di cadore, belluno, cortina solo per il cambio gomme), lasciando scoperto il servizio che viene integrato utilizzando gli automezzi di proprietà comunale in uso all'azienda, che non avendo la trazione integrale non risultano idonei a garantire in maniera sicura il servizio, specialmente durante la stagione invernale. Si è dunque proceduto al noleggio n. 3 automezzi 4x4 Suzuki Ignis 1.2 ibride, già visionate e valutate lo scorso anno; il costo preventivato è pari a circa 17.000 euro/anno per un contratto di 60 mesi ed una percorrenza di 75.000 km.

Alla fine del 2024 si è verificata la necessità da parte del Comune di riorganizzare gli spazi dedicati in precedenza agli uffici degli assistenti sociali; si è dunque condiviso di spostarli nella medesima sede destinata agli altri servizi in concessione ad Assp Cortina; questo ha consentito di creare due nuovi uffici dedicati ai due servizi seguiti (assistenza sociale professionale e servizio domiciliare), spostando al 4° piano gli uffici direzionali; sono stati acquistati gli arredi necessari.

Per quanto riguarda la parte di manutenzione ordinaria si ritiene che un budget di € 30/50.000 annui sia sufficiente per mantenere in perfetto stato di efficienza gli impianti e le attrezzature.

Nel corso dell'esercizio verrà prestata particolare attenzione alla cura degli ambienti; verrà predisposto un progetto per la riorganizzazione dei nuclei del servizio residenziale, specializzando i servizi in base ai bisogni degli anziani e quindi creando nuclei dove risiedono tipologie di anziani con bisogni più omogenei, riorganizzando e formando anche il personale in tal senso; nel nucleo dove verranno ospitati anziani con maggiori problematiche legate a disturbi del comportamento, verranno effettuati investimenti per una maggior sicurezza, nella garanzia delle adeguate misure per garantire comunque l'autonomia e la libertà della persona.

Permane la criticità già segnalata inerente le foresterie ad uso dei dipendenti. E' in atto una proficua collaborazione con il Comune per la realizzazione degli interventi più urgenti sugli alloggi per il personale dipendente nella foresteria ex-casa di riposo, con alcuni importanti interventi già avviati. Si tratta però di un problema complesso sia dal punto di vista organizzativo che tecnico che necessita l'individuazione di risorse economiche per farvi fronte, con l'obiettivo di realizzare mini-alloggi per i dipendenti; in tal senso, l'Azienda è in fase di sottoscrizione di una convenzione con il Comune per poter aggiornare il progetto di ristrutturazione della foresteria in via dei Campi, 1 già commissionato ad un professionista nel 2021 e che deve essere adeguato alle attuali normative in materia; al termine dei lavori, gli alloggi saranno destinati temporaneamente ad Assp Cortina ad uso foresteria, in attesa di intervenire sul secondo edificio in via dei campi, 3, creando camere con bagno e cucina esterna, che saranno poi assegnati definitivamente ad Assp.

In merito al costo delle utenze delle foresterie, gli uffici comunali hanno concesso una dilazione delle spese relative al periodo novembre 2022-febbraio 2025, che verranno riconosciute in 6 rate annuali in più esercizi a partire dal 2025, incidendo per un totale di euro 47.235,55, pari a rata da 7.872,59 annuali, con un minor impatto sul conto economico aziendale.

Variazione costi relativi alle foresterie del personale Assp dal 2020 ed un grafico da aprile 2017, data di inizio attività aziendali:

Conto	2026 simulata	2025 simulata	2024 (prov.)	2023	2022	2021	2020
Spese utilizzo foresteria	50.000,00	50.000,00	16.369,78	16.369,78	15.573,71	15.175,68	17.510,40
Affitti e locazioni	0,00	20.000,00	44.808,45	16.694,69	0,00	0,00	0,00
Totale	50.000,00	70.000,00	61.178,23	33.064,47	15.573,71	15.175,68	17.510,40
Variazione su anno 2020	+ 32.489,60	+ 52.489,60	+ 43.667,83	+ 15.554,07	-1.936,69	-2.334,72	-

Dettaglio costi 2025-2026

	2026	2025
Arretrati stanza ex frati	0,00	2.869,76
Nuove stanze in concessione (88 euro+ 135 euro per utenze mensili per stanza per n.4 stanze)	10.704,00	6.244,00
Arretrati utenze foresterie (dal 09.2022 al 02.2025)	7.872,59	7.872,59
Stima sullo storico utenze foresterie ex casa di riposo	15.000,00	15.000,00
Canone foresterie ex casa di riposo e Pison	16.369,78	16.369,78

Spese per foresterie e locazioni 2017-2026

Interventi di manutenzione ordinaria da realizzarsi nel prossimo triennio con spese a carico di Assp Cortina:

1. Ritinteggiatura interna della casa di Riposo (avvalendosi prevalentemente di personale interno ove possibile);
2. Sistemazione pavimenti sale da pranzo nuclei;
3. Sistemazione pannelli in legno di copertura muri;
4. Sostituzione graduale impianto chiamata nuclei ormai obsoleto;
5. Manutenzione e sostituzione attrezzature varie;
6. Sostituzione personal computer ormai obsoleti;
7. Rifacimento impianto trattamento aria;

Intervento	Spesa			
	2025	2026	2027	Tot. triennio
Manutenzione e sostituzione attrezzature varie	15.000	15.000	15.000	45.000
Ritinteggiatura interna	2.000	2.000	2.000	6.000
Sistemazione pavimenti e rivestimenti laterali		10.000		10.000
Sostituzione impianto chiamata nuclei	15.000	15.000	15.000	45.000
Sostituzione lavapadelle nuclei		5.000		5.000
Sostituzione personal computer ormai obsoleti	15.000			15.000
Rifacimento impianto trattamento aria	18.000			18.000
Acquisto nuovo armadio farmaci	10.000			10.000
Totali	75.000	47.000	32.000	154.000

Interventi di manutenzione straordinaria ritenuti necessari e da realizzarsi nel prossimo triennio con risorse a carico dell'ASSP e con eventuali interventi economici che potranno essere a carico del bilancio comunale:

1. Realizzazione dell'ampiamento delle zone soggiorno ad ogni piano dei nuclei ospiti e la realizzazione di un giardino d'inverno nella terrazza adiacente alla sala occupazionale. Il progetto è stato approvato dal Comune di Cortina d'Ampezzo in quanto intervento straordinario ed inserito nel Piano delle opere 2027; il costo della progettazione è a carico di Assp Cortina;

Intervento	Spesa			
	2025	2026	2027	Tot. triennio
Creazione giardino di inverno– affidamento progettazione e realizzazione	-	-	440.000	440.000
Totali	-	-	440.000	440.000

7.2. Le politiche di orientamento all'utente

Come indicato al precedente punto 5.1.4 l'Azienda ASSP Cortina ha previsto una serie di azioni volte a misurare il grado di soddisfazione dei servizi erogati. Nel corso del mese di dicembre 2024 sono stati somministrati i questionari ai familiari degli ospiti della Casa di Riposo e del Centro Diurno; all'inizio del 2025 per il servizio domiciliare. Il questionario è stato somministrato quest'anno in forma cartacea anche per casa di riposo e centro diurno perché consegnato durante i Pranzi di natale. Ciò ha consentito di aumentare significativamente la percentuale di compilazione sia per la Casa di Riposo (53 su 59, cioè il 90% rispetto allo scorso anno: consegnati il 69%) che per il Centro Diurno (13 su 24, cioè il 93% rispetto allo scorso anno: 55%); il gradimento generale dei tre servizi si attesta su alti livelli; sono stati presi in carico anche consigli/suggerimenti per migliorare ulteriormente i servizi offerti. Dall'anno 2021 è stato predisposto anche un questionario da somministrare ai singoli ospiti (Quality Via). Di seguito si riporta una sintesi dei risultati ottenuti per il servizio Cdr negli ultimi esercizi:

Domande questionari casa di riposo	2024	2023	2022	2021	2020
Quanto si ritiene soddisfatto/a della trasmissione di informazioni e comunicazioni in merito a significative variazioni dello stato di salute dell'Ospite da parte del medico della Struttura?	96,23%	98%	94,74%	96,97%	88,37%
Quanto si ritiene soddisfatto/a del processo di preparazione all'ingresso in Struttura, accoglienza e dell'aggiornamento periodico in merito alle condizioni generali dell'ospite da parte del Coordinatore della Struttura?	96,23%	100%	94,74%	96,97%	100,00%
Come valuta la tempestività delle comunicazioni del servizio Infermieristico in caso di ricoveri ospedalieri, visite specialistiche, eventuali cadute dell'Ospite ed aggiornamenti in caso di ferite/ematomi inseriti?	86,79%	91%	86,84%	90,91%	100,00%
Come valuta la tempestività nella segnalazione da parte della Responsabile o Vice Responsabile di Nucleo dei bisogni dell'ospite (es: acquisto biancheria, calzature) e della gestione dei suoi oggetti personali?	90,56%	93%	86,84%	87,88%	86,05%
Quanto si ritiene soddisfatto/a dell'aspetto dell'Ospite (cura della persona, Indumenti ecc.) durante le visite programmate in Struttura?	96%	100%	94,74%	93,94%	-
Quanto si ritiene soddisfatto/a della pulizia degli ambienti della Struttura (stanze, sale comuni, arredi, pavimenti ecc.)?	100%	100%	-	-	-
Quanto si ritiene soddisfatto/a dell'aggiornamento in merito alle condizioni motorie dell'Ospite e sulla prescrizione di eventuali ausili (carrozzine, deambulatori,...) da parte del Fisioterapista?	94,33%	89%	84,21%	81,82%	81,40%
Quanto si ritiene soddisfatto/a dell'aggiornamento in merito alla partecipazione ad attività educative (es. canto, tombola, uscite all'esterno) dell'ospite da parte dell'Educatrice?	94,33%	96%	89,47%	84,85%	95,35%
Si ritiene adeguatamente informato e coinvolto in merito all'andamento del progetto assistenziale individuale dell'ospite e sul suo stato cognitivo da parte della Psicologa?	96,22%	96%	92,11%	96,97%	93,02%
Si ritiene soddisfatto/a della gestione delle pratiche amministrative (ingresso, fatturazione mensile, comunicazione variazioni) relative all'ospite?	98,11%	100%	100,00%	100,00%	-
Quanto si ritiene soddisfatto delle informazioni contenute nel sito internet istituzionale www.assp-cortina.it, nella pagina Facebook aziendale e del loro aggiornamento?	67,92%	80%	73,68%	78,79%	-
Quale strumento ritiene più idoneo per la comunicazione con le varie figure professionali della Struttura?	domanda non riposta a	domanda non riposta a	Telefono 44% Mail 44%	Telefono 58%, Mail 36%	Telefono, Mail
Come valuta la qualità delle visite in presenza con l'anziano (confort ambiente, orario visita)?	domanda non riposta a	100%	97,37%	93,94%	95,35%
E' a conoscenza dell'esistenza del Comitato dei Familiari e delle sue funzioni?	50,94% conosce	Si 59%, No 28%, Conoscere meglio 13%	-	-	-
E' a conoscenza che il servizio residenziale è attualmente in possesso della Certificazione del sistema di gestione qualità agli standard ISO 9001:2015 e UNI10881:2013?	54,72% conosce	Si 39%, No 46%, Conoscere meglio 15%	-	-	-
E' a conoscenza che la Struttura applica il metodo Gentle Care nell'organizzazione dello spazio, nella programmazione delle attività e nel modo di comunicare con gli anziani?	47,17% conosce	non proposta	-	-	-
Ritiene più adeguati gli spazi esterni dopo le migliorie effettuate durante il 2024?	100%	non proposta	-	-	-
Oltre alla visita in Struttura, quale strumento ritiene più idoneo per la comunicazione con l'anziano?	non riposta a	non riposta a	Videochiamata 42%, Telefono 42%	Telefonico 39%, Videochiamata 33%	Telefonico, Videoc.
Indichi il suo grado di soddisfazione complessiva riguardo ai servizi offerti dalla Casa di Riposo	2024	2023	2022	2021	2020
Percentuale di compilazione	100%	100,00%	97,37%	100,00%	97,67%
	90,00%	80,70%	69,09%	52,63%	84,31%

L'elaborato completo sarà allegato alla relazione sulla gestione del bilancio consuntivo 2024.

8. Il sistema di rapporti con il Comune

L'Azienda garantisce il monitoraggio delle varie attività come indicato nel contratto di servizio:

Casa di riposo		
Codice	Periodicità	Contenuti Minimi
CDR_01	Mensile	Presenze mensili ospiti residenti e non residenti
CDR_02	Trimestrale	Entrati/Usciti nel periodo
CDR_03	Annuale	Risultato questionario grado soddisfazione dell'Utenza
CDR_04	Annuale	Risultato questionario grado di soddisfazione dipendenti
CDR_05	Mensile	N. reclami/apprezzamenti presentati
CDR_06	Annuale	Elaborato controllo di gestione

Centro diurno		
Codice	Periodicità	Contenuti Minimi
CD_01	Mensile	Presenze mensili ospiti residenti e non residenti
CD_02	Trimestrale	Entrati/Usciti nel periodo
CD_03	Annuale	Risultato questionario grado soddisfazione dell'Utenza
CD_04	Annuale	Risultato questionario grado di soddisfazione dipendenti
CD_05	Mensile	N. reclami/apprezzamenti presentati
CD_06	Annuale	Elaborato controllo di gestione

Servizio di assistenza domiciliare		
Codice	Periodicità	Contenuti Minimi
SAD_01	Mensile	Elenco utenti – ore prestate – pasti consegnati
SAD_02	Trimestrale	Entrati/Usciti nel periodo
SAD_03	Annuale	Risultato questionario grado soddisfazione dell'Utenza
SAD_03	Annuale	Risultato questionario grado di soddisfazione dipendenti
SAD_05	Mensile	N. reclami/apprezzamenti presentati
SAD_06	Annuale	Elaborato controllo di gestione

Gestione e manutenzione ordinaria della struttura affidata in concessione		
Codice	Periodicità	Contenuti Minimi
MAN_01	Trimestrale	Elenco manutenzioni effettuate
MAN_02	Trimestrale	Elenco attrezzature dimesse/acquistate

Tali informazioni vengono inoltrate a mezzo posta certificata al responsabile del servizio comunale tenuto ad effettuare il "Controllo Analogico" sull'ASSP Cortina.

9. Budget pluriennale dell'azienda speciale

Di seguito si riporta un estratto del documento di programmazione per il triennio 2025/2027, con le specifiche del caso:

9.1 costi della produzione

Materie prime, sussidiarie, di consumo						
Consuntivo 2021	consuntivo 2022	Consuntivo 2023	Consuntivo 2024	Previsionale 2025	Previsionale 2026	Previsionale 2027
214.357,43	230.399,12	230.733,10	249.024,20	248.200,00	264.555,60	264.565,33

I costi della produzione come quello dei servizi sono stati calcolati partendo dalla stima dei dati di chiusura del bilancio 2024 e calcolando l'aumento legato in particolare all'eventuale esternalizzazione del lavaggio e del noleggio delle divise del personale.

9.2 costi dei servizi

Per servizi						
Consuntivo 2021	Consuntivo 2022	Consuntivo 2023	Consuntivo 2024	Previsionale 2025	Previsionale 2026	Previsionale 2027
313.734,35	382.065,56	335.225,07	383.813,24	386.700,00	375.898,50	373.953,57

Fermo restando quanto detto al paragrafo precedente nel costo dei servizi si segnalano variazioni nel costo legato alle spese per foresterie, per il riconoscimento delle utenze ad esse collegate e per la concessione di nuove stanze ex-convento. Nelle poste specifiche dei servizi sono state previsti € 20.000 nei servizi assistenziali, per spese per il servizio pedicure e per le prestazioni di fisioterapia necessarie per coprire le ore non effettuate da personale interno con rapporto di lavoro part-time, oltre che al servizio di terapia occupazionale; € 3.000 "altri servizi appaltati" per il rinnovo della convenzione con l'Associazione di volontariato Auser, € 38.000 per consulenze fiscali e amministrative compreso l'elaborazione della paghe per il personale dipendente e per il costo della convenzione Casa Charitas (condivisione figura della logopedista e progetti specifici; € 5.000 inclusi oneri previdenziali e fiscali previsti per il compenso dell'Amministratore Unico.

Per godimento beni di terzi							
Conto	Cons. 2021	Cons. 2022	Cons. 2023	Cons. 2024	Previsionale 2025	Previsionale 2026	Previsionale 2027
Canoni leasing	9.998,92	10.996,99	11.939,09	18.300,57	22.000	22.066,00	22.077,03
Affitti e locazioni	-	-	16.694,99	44.808,45	20.000	0	0
Licenza d'uso software				138,25	300	300	300
Totale	9.998,92	10.996,99	28.634,08	63.247,27	42.300,00	22.366,00	22.377,03

Trattasi dei canoni di noleggio delle tre auto destinate al servizio di Assistenza Domiciliare che sono stati rinnovati per il periodo 2024-2029 e dei fotocopiatori in dotazione all'Azienda. Negli Affitti e locazioni sono stati inseriti i costi relativi alla locazione di n. 2 appartamenti nel Comune di San Vito di Cadore da adibire a foresterie per il personale dipendente, che nel corso del 2025 dovrebbero essere ridotti (in base anche al turnover del personale), con l'obiettivo di azzerare la spesa relativa ai canoni di locazione grazie alle camere in concessione dal Comune di Cortina.

9.3 costi del personale

Costi del personale

Consuntivo 2021	Consuntivo 2022	Consuntivo 2023	Consuntivo 2024	Previsionale 2025	Previsionale 2026	Previsionale 2027
1.980.515,51	2.056.336,94	1.953.607,32	2.006.120,16	2.127.030,67	2.141.541,65	2.142.985,70

Per quanto riguarda le spese del personale si tenga presente quanto specificato al precedente punto 5.1.3.

9.4. ammortamenti e svalutazioni

Ammortamenti e svalutazioni						
Consuntivo 2021	Consuntivo 2022	Consuntivo 2023	Consuntivo 2024	Previsionale 2025	Previsionale 2026	Previsionale 2027
26.103,40	32.253,91	36.132,53	36.836,62	46.500,00	46.500,00	46.500,00

9.5. oneri diversi di gestione

Oneri diversi dei gestione						
Consuntivo 2021	Consuntivo 2022	Consuntivo 2023	Consuntivo 2024	Previsionale 2025	Previsionale 2026	Previsionale 2027
34.801,55	24.322,23	28.856,81	20.377,51	20.300,00	20.215,00	20.220,02

9.6 Totale costi generali

Costi generali						
Consuntivo 2021	Consuntivo 2022	Consuntivo 2023	Consuntivo 2024	Previsionale 2025	Previsionale 2026	Previsionale 2027
2.655.322,59	2.633.645,13	2.819.316,62	2.914.006,03	2.871.130,67	2.871.176,75	2.870.701,64

9.7 Ricavi valore della produzione

Ricavi valore della produzione						
Consuntivo 2021	Consuntivo 2022	Consuntivo 2023	Consuntivo 2024	Previsionale 2025	Previsionale 2026	Previsionale 2027
2.543.511,09	2.502.948,31	2.720.991,70	2.740.611,61	2.734.000,00	2.734.000,00	2.734.000,00

Nel totale dei ricavi sopra riportati vengono inserite le prestazioni fatturate agli ospiti, i contributi regionali, i rimborsi per l'attività riabilitativa e la quota di abbattimento delle rette a carico del Comune di Cortina d'Ampezzo.

9.8 Altri ricavi - proventi

Altri ricavi - proventi						
Consuntivo 2021	Consuntivo 2022	Consuntivo 2023	Consuntivo 2024	Previsionale 2025	Previsionale 2026	Previsionale 2027
171.560,3	166.119,7	119.012,03	257.803,8	127.400,0	127.400,0	127.400,00

In tale parte dei ricavi confluiscano le entrate relative al costo dei pasti del Servizio di Assistenza Domiciliare. Vengono inoltre introitati i rimborsi dei medicinali fatturati agli ospiti della casa di Riposo ed annesso Centro Diurno, le trattenute effettuate ai dipendenti che utilizzano le foresterie e il rimborso dell'ULSS 1 per l'attività di fisioterapia; nel consuntivo 2024 il valore è influenzato da sopravvenienze attive non ordinarie, dovuto a recupero costi sostenuti in esercizi precedenti (vedi relazione al bilancio consuntivo esercizio 2024).

9.9 Ricavi totali

Ricavi totali						
Consuntivo 2021	Consuntivo 2022	Consuntivo 2023	Consuntivo 2024	Previsionale 2025	Previsionale 2026	Previsionale 2027
2.619.489,64	2.715.071,48	2.669.068,05	3.013.205,08	2.875.500,00	2.875.500,00	2.875.100,00

9.10 Politiche tariffarie

1. Costi e ricavi generali di gestione ASSP Cortina

anno	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Prev. 2025
costi	2.008.662,82	2.533.888,95	2.619.171,40	2.615.928,22	2.655.322,59	2.633.645,13	2.819.316,62	2.914.006,03	2.871.130,66
ricavi	2.108.825,01	2.647.851,95	2.755.101,25	2.619.489,64	2.715.071,48	2.669.068,05	2.851.030,92	3.013.205,08	2.875.500,00
utile	100.162,19	113.963,00	135.929,85	3.561,42	59.748,89	35.422,92	31.714,30	99.199,47	4.369,34

Dalla tabella sopra riportata si rileva come i costi totali di esercizio siano in aumento; per ottenere un pareggio di bilancio è stata prudenzialmente ridotta la voce di costo relativa al fondo produttività per il personale, che rispetto ad un massimo autorizzato pari a circa 150.000 euro oneri aziendali inclusi, è stata stimata in 25.000 euro. Per l'anno 2025 i costi sono stati calcolati prevendendo la copertura completa dell'organico assistenziale aziendale e un leggero aumento dei costi generali mentre i ricavi vengono stimati con prudenza di circa il 2%.

Per quanto riguarda la spesa del personale la stessa risulta essere influenzata dall'aumento retributivo previsto dal nuovo CCNL UNEBA, che prevede a regime un aumento medio pari ad euro 145 lordi mensili, oltre al mantenimento ed alla copertura delle attuali figure vacanti (tra le quali vice coordinatore, responsabile amministrativo, responsabile pulizie, responsabile qualità, vice responsabile di nucleo, capo turno) cui spettano delle indennità di funzione previste per incentivare percorsi di carriera per il personale nell'ottica di fidelizzarlo.

2. Ricavi generali di gestione ASSP Cortina

Per una corretta analisi dei dati dei ricavi, è necessario evidenziare come le recenti modifiche alle normative regionali in merito alle impegnative di residenzialità, con l'introduzione del case-mix e del budget e le successive interpretazioni che la stessa regione ha dato, hanno portato ad una prudenza ulteriore nella stima dei ricavi ed alla creazione di un fondo rischi in merito all'extra budget legato al case mix per area 3 disturbi comportamentali, in quanto legati al rispetto di standard di personale difficili da garantire e mantenere considerate le consolidate criticità in tutta la provincia a reperire personale assistenziale e sanitario qualificato.

3. Tariffe attuali

Si premette che le tariffe attuali, entrate in vigore dal 01.08.2023, sono le seguenti:

RETTE GIORNALIERE CASA DI RIPOSO

TIPOLOGIA	IMPORTO/DIE
Ospite convenzionato non residente non autosufficiente camera doppia	€ 55,00
Ospite privato non residente non autosufficiente camera doppia	€ 107,00

Ospite residente non autosufficiente camera doppia:

	FASCE DI REDDITO (DA CERTIFICAZIONE ISEE)		Quota contributo Comunale	Retta giornaliera a carico utente convenzionato	Retta giornaliera a carico utente privato
	DA €	A €			
1	0	15.000,00	20,00	35,00	87,00
2	15.000,01	17.500,00	18,00	37,00	89,00
3	17.500,01	20.000,00	16,00	39,00	91,00
4	20.000,01	22.500,00	15,00	40,00	92,00
5	22.500,01	25.000,00	14,00	41,00	93,00
6	25.000,01	27.500,00	13,00	42,00	94,00
7	27.500,01	30.000,00	12,00	43,00	95,00
8	30.000,01	32.500,00	10,00	45,00	97,00
9	32.500,01	35.000,00	8,00	47,00	99,00
10	35.000,01	50.000,00	4,00	51,00	103,00
11	Oltre 50.000,01 o non presentazione ISEE		0,00	55,00	107,00

RETTE GIORNALIERE CENTRO DIURNO

NON RESIDENTE CON CONTRIBUTO REG. 27,99€	
CD Non Autosufficienti	
½ GIORNATA + 1 PASTO O MERENDA	39,00
GIORNATA INTERA + 2 PASTI	48,00

NON RESIDENTE SENZA CONTRIBUTO REG. 27,99	
½ GIORNATA + 1 PASTO O MERENDA	66,99
GIORNATA INTERA + 2 PASTI	75,99

OSPITE RESIDENTE

	FASCE DI REDDITO (DA CERTIFICAZIONE ISEE)		Retta mezza giornata con un pasto			Retta giornata intera		
	DA €	A €	Quota abbattimento retta ½ g + 1 pasto	A carico utente con contributo reg.	A carico utente senza contr.reg	Quota abbattim. retta 1/g + 2 pasti	A carico utente con contributo reg.	A carico utente senza contr.reg
1	0	15.000,00	18,00	21,00	48,99	20,00	28,00	55,99
2	15.000,01	17.500,00	17,00	22,00	49,99	18,00	30,00	57,99
3	17.500,01	20.000,00	16,00	23,00	50,99	16,00	32,00	59,99
4	20.000,01	22.500,00	15,00	24,00	51,99	15,00	33,00	60,99
5	22.500,01	25.000,00	14,00	25,00	52,99	14,00	34,00	61,99
6	25.000,01	27.500,00	13,00	26,00	53,99	13,00	35,00	62,99
7	27.500,01	30.000,00	12,00	27,00	54,99	12,00	36,00	63,99
8	30.000,01	32.500,00	10,00	29,00	56,99	10,00	38,00	65,99
9	32.500,01	35.000,00	8,00	31,00	58,99	8,00	40,00	67,99
10	35.000,01	50.000,00	4,00	35,00	62,99	4,00	44,00	71,99
11	Oltre 50.000,01 o non presentazione ISEE		0	39,00	66,99	0,00	48,00	75,99

Tariffe servizio consegna pasti:

Servizio	Nuova Retta
Costo pasto a domicilio	€ 8,50
Costo pasto strutture scolastiche (pasto ridotto)	€ 6,00

Tariffe Prestazioni del Servizio Assistenza Domiciliare:

FASCE DI REDDITO (DA CERTIFICAZIONE ISEE)		Nuove Tariffe dal 1 agosto 2023
	DA €	A €
1	0	15.000,00
2	15.000,01	17.500,00
3	17.500,01	20.000,00
4	20.000,01	22.500,00
5	22.500,01	25.000,00
6	25.000,01	27.500,00
7	27.500,01	30.000,00
8	30.000,01	32.500,00
9	32.500,01	35.000,00
10	35.000,01	50.000,00
11	Oltre 50.000,01 o non presentazione ISEE	24

4. Tariffe proposte 2025-2027

L'aumento delle tariffe approvate nel 2023, l'introduzione del case mix con la nuova normativa regionale (maggiori introiti per circa 35.000 euro) hanno garantito la copertura dei costi ed il raggiungimento del pareggio di bilancio ed un utile stimato in circa 99.199,47 euro, in linea con l'esercizio precedente se considerate le citate sopravvenienze attive; per il 2025 tale quadro potrebbe subire variazioni sulla base delle criticità esposte nel punto successivo. Fermo restando quanto indicato nel punto successivo, si propone a regime, previo indirizzo del Comune, di programmare piccoli adeguamenti tariffari costanti, tenendo conto della rivalutazione monetaria e delle possibili coperture per maggiori spese/investimenti che l'azienda potrebbe autonomamente sostenere in uno scenario socio-economico in continua evoluzione. Si rende necessario, specialmente se dovessero essere confermate le variazioni normative regionali, ripensare alla tariffa a carico degli anziani non autosufficienti con accesso privato nel servizio residenziale per i non residenti (per i residenti si propone quanto riportato nel punto 5.) in quanto poco "attrattiva" rispetto ad altre strutture della provincia, con le quali l'azienda potrebbe entrare in competizione per gli accessi privati.

5. Contribuzione del Comune per abbattimento delle rette per i residenti

Di seguito si riportano i dati dell'intervento del Comune degli ultimi anni di gestione Assp:

anno	Sad Intervento in base all'ISEE	Cdr € 17,34/gg fino al 31.12.2023 poi in base ad ISEE	Cd € 17,34 per 1giornata con pasto € 15,94 per ½ con pasto fino al 31.12.2023 poi in base all'ISEE	totale
2024	66.245,50	51.394,00	12.844,00	130.483,50
2023	54.517,50*	204.681,36*	33.078,53*	* non comprensivi della copertura aumento rette/pasti/sad comunale 01.01-31.07 il totale reale 2023 è pari a 444.237,31
2022	85.532,50	241.754,28	20.979,07	348.265,85
2021	94.775,00	239.135,94	4.817,39	338.728,33
2020	93.698,00	207.750,54	9.769,92	311.218,46
2019	102.644,50	240.939,30	47.888,75	391.472,55
2018	97.639,00	238.216,92	44.630,36	380.486,28
2017	81.746,50	257.551,02	39.162,97	378.460,49

Media quote abbattimento dal 2017 al 2023: **370.409,00 euro**

Differenza tra le media anni 2017-2023 ed anno 2024 con introduzione ISEE per Casa di Riposo e Centro Diurno: **-239.926,40 euro**

Dal 1° gennaio 2024 l'erogazione del contributo comunale per i cittadini residenti è legata all'ISEE; questo ha comportato una riduzione di circa 240.000 euro rispetto alla media degli anni precedenti

Le criticità più rilevanti, legate ad una eventuale revisione della politica tariffaria. sono le seguenti:

- Aumento del costo del personale CCNL UNEBA, circa 160.000 euro/anno a regime, oltre a circa 20.000 euro in più/anno per organizzare il lavaggio delle divise da lavoro, obbligo introdotto dal nuovo CCNL;
- I necessari investimenti per far fronte alle nuove normative regionali, con l'organizzazione di nuclei specializzati;
- Gli investimenti tecnologici (ad esempio l'inevitabile rinnovo dei personal computer per garantire la sicurezza informatica), le attrezzature per la manutenzione di arredi, impianti della struttura che è stata costruita negli anni 2000 e che come previsto dal Contratto di servizio, va mantenuta con attrezzature di qualità e dello stesso livello di quelle affidateci per la gestione dei servizi;
- Le incertezze dei ricavi relative al primo semestre 2025 e che proseguiranno per tutto l'esercizio ed in attesa di definizione, legate alle nuove normative per il rilascio delle impegnative di residenzialità degli anziani non autosufficienti ed ai requisiti per accogliere anziani con decadenza cognitiva rispettando lo standard di personale e la sicurezza;
- Il fondamentale welfare destinato ai dipendenti (abbiamo sempre riconosciuto almeno 150.000 euro in merito), per fidelizzarli ed essere attrattivi rispetto ai contratti pubblici, considerate le

difficoltà legate al mercato del lavoro per il reperimento delle figure assistenziali ed infermieristiche, ma ormai anche professionali ed amministrative

- L'aumento fisiologico dei costi legati alle forniture di beni e servizi.

Dall'esercizio 2026, inoltre, la situazione potrebbe ulteriormente aggravarsi in merito al pareggio di bilancio, considerato che la copertura dei posti con contributo regionale potrebbe scendere, con la conseguente necessità di essere concorrenziali con i posti privati, ricorrendo ad una riduzione delle tariffe posto privato.

Le scelte tecniche ed operative per risolvere le criticità sopra riportate (che non sono esaustive, ma sono quelle che l'azienda ritiene più fattibili al momento) possono essere affrontate attuando differenti scelte strategiche, che illustriamo di seguito:

- Intervenire sulle rette e sul costo dei servizi per far fronte all'aumento dei costi e sostenere tutte le spese ed investimenti sopra esposti;
- Intervento economico da parte del Comune in caso di mancato pareggio di bilancio a consuntivo qualora non fosse raggiunto, mantenendo inalterato welfare e i costi sopra esposti;
- Mancato riconoscimento del fondo produttività pari ad euro 150.000, con il conseguente rischio di non reperire le risorse necessarie al mantenimento degli standard regionali e dell'aumento del già elevato turnover del personale, che influisce sulla qualità dei servizi erogati.

Allegati:

- Piano gestione rischi opportunità
- Piano obiettivi 2025


ASSP Cortina
Azienda Speciale Servizi Pubblici

Via della Difesa n°12 - 32043 Cortina d'Ampezzo (BL)
C.F. e Partita IVA 01198770255
Tel. 0436 2544 - Fax. 0436 876619


L'Amministratore Unico
Rag. Luciano Pompanin Dimai

Piano gestione rischi opportunità - Anno 2025

Cambiamenti di contesto o aspettativa parte interessata	Rischio o opportunità	Azione/i	Responsabile/i	Tempi	Risorse
Aumento dei costi del personale delle forniture	Mancato pareggio di bilancio	Inserire nel Piano Programma 2025-2027 la possibilità di adeguamenti tariffari annuali a partire dal 2025 per la copertura di eventuali situazioni impreviste e maggiori costi	Direzione	entro il 31/05/2025	ufficio Direzione (almeno 2 ore/settimanali)
Cambiamenti normalativi in merito al rilascio delle impegnative di residenzialità Uts con sperimentazione budget - incertezza dei ricavi	Necessità di coprire posti letto con ospiti privati in concorrenza con altre strutture provinciali	Concordare con l'Amministrazione comunale strategie per rendere più attrattive le tariffe per i privati, soprattutto se residenti	Direzione	entro il 31/05/2025	ufficio Direzione (almeno 2 ore/settimanali)
	Necessità di rivedere le matrici orarie degli oss	Rivedere le matrici in uso	Direzione-Coordinatrice	entro Team di Verifica 14/05/2025	ufficio Direzione e Coordinatrice (almeno 2 ore/settimanali) - convenzione Lamont
	Riorganizzazione dei nuclei prevedendo creazione nucleo disturbì comportamentali	Creazione di un progetto per la creazione di nuclei specializzati	Direzione-Coordinatrice-Gruppo Qualità	entro 31/05/2025	ufficio Direzione e Coordinatrice (almeno 2 ore/settimanali) - convenzione Lamont
	Necessità di reperire il personale afferente da altre provincie/regioni, con la nota difficoltà di reperire alloggi a costi sopportabili da parte dei nuovi assunti;	Mantenere le attuali locazioni ad uso forestiera rinnovando i contratti in essere, eventualmente individuando nuove locazioni qualora non venissero rinnovati dai proprietari	Direzione	entro 31/05/2024	Fondi di bilancio destinate a locazioni ed affitti (stimale nel bilancio di previsione 2024 in circa 40.000 euro); il personale dell'ufficio amministrativo dedicherà almeno 2 ore a settimana alla gestione delle locazioni in scadenza
	Scarsa disponibilità di personale assistenziale e sanitario qualificato nel territorio limitrofo anche in relazione alla concorrenza degli enti pubblici che offrono contratti più vantaggiosi	Necessità di riduzione del n. dei posti letto oppure riduzione ricavi case mix	Ufficio Amministrativo-Direzione	entro primo semestre 2024	personale ufficio amministrativo dedicherà almeno 1 ora alla settimana alla valutazione dei cv pervenuti per personale assistenziale ed alleventuale stesura dei bandi di selezione
Riassetto normativo relativo agli ambiti territoriali (ATS)	creazione Cessione ramo d'azienda ed impossibilità di pianificare investimenti	Coprire la dotazione organica approvata con pubbliche bandi, ricerche personale nel territorio; eventuale riqualificazione di personale interno			assistenti sociali parteciperanno agli incontri previsti in merito
Protocollo di intesa con la Fondazione Anziani di Cortina		Coinvolgimento nel percorso di definizione degli ambiti	Direzione - Comune	entro 2025	eventuali figure professionali messe a disposizione dalla Fondazione e professionisti Gruppo qualità che collaborano alla stesura di progetti condivisi
			Ass. Sociale-Direzione		
		Cogliere i bisogni della popolazione anziana residente nel territorio di Cortina			
		attuare progetti per la cittadinanza			



Piano obiettivi - Anno 2025

Obiettivi generali	Obiettivi specifici	Risponsabili	Funzioni o catene	Azioni da evitare	Tempi di realizzazione	Risorse	Indicatori di verifica	Valore atteso (rispetto all'individuato)
Obiettivo A: 1. Promuovere attività di formazione continua del personale, che mette al centro la persone con le sue specificità con l'adattamento delle proposte didattiche e consulenza individuale. 2. Definire e aggiornare, tutti gli anni, il percorso di formazione continuativa e professionalizzante composto di interventi personalizzati, rivolti a diversi target utilizzando anche strumenti e tecniche didattiche. 3. Promuovere il ruolo di adulto attivo, nell'ottica dell'apprendimento continuativo, coinvolgendo, rispondendo alle esigenze funzionali e professionali dei diversi target, attraverso la creazione di percorsi individualizzati. 4. Attivare una rete di supporto di servizi per i diversi target che necessita di servizi.	Obligatorio A.1: Migliorare le tempestività di lettura, decodifica e scrittura certificata dal PN.	Psi/psicologo, assistente, consulenti, esperti e tute		Azione A.1.1 - Pre-requisito della formazione Azione A.1.2 - verifica media percentuale di realizzazione delle abilità di alfabetizzazione	anno un anno	Carta di riconoscimento di competenze professionali, gruppi sociali, mail		valore individuale più alto valore ragionevole di verifica Nel corso di un anno la percentuale di PN è verificata entro 5 mesi dall'apertura di 60%
	Obligatorio A.2: Migliorare la percentuale di realizzazione delle abilità di alfabetizzazione.	Psicologo/psicologa	Psi/psicologo	Azione A.2.2 - verifica media percentuale di realizzazione delle abilità di alfabetizzazione	in sede di IASI	Carta di riconoscimento di competenze professionali, gruppi sociali	grado dei Capelli elettronici/bollettino	Nel corso di un anno la percentuale di abilità di alfabetizzazione rispetto a quella prevista è superiore al 60%
	Obligatorio A.3: Migliorare la percentuale di realizzazione delle abilità di alfabetizzazione e il realizzazione plastica.	Educatore	Educatore	Azione A.3.1 - Rinnovare struttura didattica educativa Azione A.3.2 - adattare le competenze della didattica didattica e il realizzazione plastica	in sede di IASI	Carta di riconoscimento di competenze professionali, incarico	grado del Capelli elettronici/bollettino	Nel corso di un anno la percentuale di abilità di alfabetizzazione rispetto a quella prevista è superiore al 60%
	Obligatorio A.4: Garantire la serenità psicologica del docente didattico.	Lavoro-Diary/Informatico	Lavoro-Diary/Informatico	Azione A.4.1 - realizzazione alfabetizzazione e di decodifica di testi didattici Azione A.4.2 - Correlare didattica con le loro attese Azione A.4.3 - Correlare didattica con le loro attese Azione A.4.4 - Correlare didattica con le loro attese Azione A.4.5 - Lavoro-Diary/Informatico	all'interno dell'anno	Carta di riconoscimento di competenze professionali, gruppi sociali	grado e indicazioni degli ospiti e valutazione didattica	Nel corso di un anno, verificare se tutti gli ospiti di scuola hanno un punteggio di valutazione positivo >0
	Obligatorio A.5: Ridurre la disperanza di fallimento delle lezioni universitarie portato da calificare variabile a permanenza.	Referente	Referente/Docente	Azione A.5.1 - Garantire la serenità psicologica del docente didattico	in sede di IASI	Carta di riconoscimento di competenze professionali, gruppi sociali	grado e indicazioni degli ospiti e valutazione didattica	Nel corso di un anno, verificare se tutti gli ospiti di scuola hanno un punteggio di valutazione positivo >0
	Obligatorio A.6: Ridurre la disperanza di fallimento delle lezioni universitarie portato da calificare variabile a permanenza.	Referente	Referente/Docente	Azione A.6.1 - Garantire la serenità psicologica del docente didattico	in sede di IASI	Carta di riconoscimento di competenze professionali, gruppi sociali	grado e indicazioni degli ospiti e valutazione didattica	Nel corso di un anno, verificare se tutti gli ospiti di scuola hanno un punteggio di valutazione positivo >0
	Obligatorio A.7: Conferire agli ospiti di scuola	Referente	Referente	Azione A.7.1 - Eseguire un accertamento per individuare i fallimenti	in sede di IASI	Carta di riconoscimento di competenze professionali, gruppi sociali	grado e indicazioni degli ospiti e valutazione didattica	Nel corso di un anno, verificare se tutti gli ospiti di scuola hanno un punteggio di valutazione positivo >0
	Obligatorio A.8: Ridurre la disperanza di fallimento delle lezioni universitarie portato da calificare variabile a permanenza.	Referente	Referente	Azione A.8.1 - Seguire un accertamento per individuare i fallimenti	in sede di IASI	Carta di riconoscimento di competenze professionali, gruppi sociali	grado e indicazioni degli ospiti e valutazione didattica	Nel corso di un anno, verificare se tutti gli ospiti di scuola hanno un punteggio di valutazione positivo >0
	Obligatorio A.9: Ridurre la disperanza di fallimento delle lezioni universitarie portato da calificare variabile a permanenza.	Referente	Referente	Azione A.9.1 - Seguire un accertamento per individuare i fallimenti	in sede di IASI	Carta di riconoscimento di competenze professionali, gruppi sociali	grado e indicazioni degli ospiti e valutazione didattica	Nel corso di un anno, verificare se tutti gli ospiti di scuola hanno un punteggio di valutazione positivo >0
	Obligatorio A.10: Ridurre la disperanza di fallimento delle lezioni universitarie portato da calificare variabile a permanenza.	Referente	Referente	Azione A.10.1 - Seguire un accertamento per individuare i fallimenti	in sede di IASI	Carta di riconoscimento di competenze professionali, gruppi sociali	grado e indicazioni degli ospiti e valutazione didattica	Nel corso di un anno, verificare se tutti gli ospiti di scuola hanno un punteggio di valutazione positivo >0
	Obligatorio B.1: Trovare soluzioni stabilite a costi contenuti per l'innovazione e l'adozione.	Dirigente	Ufficio amministrativo	Azione B.1.1 - campagne didattiche didattiche in emergenza avvenute durante corona	intra/extra	Dirigente, Subordinati ufficio amministrativo	raggiungere il 50% del consenso	Dirigente: 10%
	Obligatorio C.1: Creare una migliore integrazione tra i diversi settori (Uffici, Associazioni di Volontariato, enti di tutela dei minori, ecc.).	Dirigente C.1	Assistente sociale, Educatore	Proseguire il ruolo di inserimento degli ospiti nelle loro famiglie e nei diversi settori	Stato C.1.2 - segnalazione e inserimento in famiglia	Stato C.1.2 - segnalazione e inserimento in famiglia		
	Obligatorio C.2: Riabilitazione e sostegni, attraverso un attivo controllo del percorso di integrazione del servizio che lega i diversi settori, con particolare riguardo ai minori.	Dirigente C.2	Ufficio Amministrativo, Ufficio Amministrativo	Azione C.2.1 - riabilitazione e sostegni per i diversi settori	in sede di riabilitazione e sostegni	Ufficio Amministrativo, parcostruttura, personale didattico, consulenti didattici	stato di finanza di servizi	10%
	Obligatorio D.1: Garantire la permanenza continua di apprendimento e crescita professionale di tutti i lavoratori.	Dirigente D.1	Ufficio Amministrativo, Ufficio Amministrativo	Azione D.1.1 - riabilitazione e sostegni per i diversi settori	in sede di riabilitazione e sostegni	Ufficio Amministrativo, parcostruttura, personale didattico, consulenti didattici	stato di finanza di servizi	10%
	Obligatorio D.2: Garantire la permanenza continua di apprendimento e crescita professionale di tutti i lavoratori.	Dirigente D.2	Ufficio Amministrativo, Ufficio Amministrativo	Azione D.2.1 - riabilitazione e sostegni per i diversi settori	in sede di riabilitazione e sostegni	Ufficio Amministrativo, parcostruttura, personale didattico, consulenti didattici	stato di finanza di servizi	10%
	Obligatorio D.3: Garantire la permanenza continua di apprendimento e crescita professionale di tutti i lavoratori.	Dirigente D.3	Ufficio Amministrativo, Ufficio Amministrativo	Azione D.3.1 - riabilitazione e sostegni per i diversi settori	in sede di riabilitazione e sostegni	Ufficio Amministrativo, parcostruttura, personale didattico, consulenti didattici	stato di finanza di servizi	10%
	Obligatorio E.1: Migliorare le perfette norme di difesa dei bambini e adolescenti.	Dirigente E.1	Risponditore responsabile	Azione E.1.1 - campagne didattiche didattiche in emergenza avvenute durante corona	40 Giugno	documenti sociali, archivi, cartellini riappresentati, dossier	presente degli obiettivi	non sono stati raggiunti
				Azione E.1.2 - segnalazione e inserimento in famiglia	31-06			
				Azione E.1.3 - segnalazione della corona e dei minori	31-06			
				Azione E.1.4 - riabilitazione ed inserimento	31-06			
				Azione E.1.5 - riabilitazione ed inserimento	31-06			
				Azione E.1.6 - verifica statistica	31-06			
	Obligatorio E.2: Progettare la mobilità didattica universitaria di apprendimento e crescita.	Dirigente E.2	Risponditore responsabile	Azione E.2.1 - Progettazione e rappresentazione didattica	dal 15/06/2025	documenti sociali, archivi, cartellini riappresentati, dossier	presente degli obiettivi	non sono stati raggiunti
				Azione E.2.2 - Progettazione e rappresentazione didattica	15-giugno			
				Azione E.2.3 - Progettazione delle didattiche	15-giugno			
				Azione E.2.4 - riabilitazione ed inserimento	15-giugno			
				Azione E.2.5 - verifica statistica	15-giugno			
	Obligatorio F.1: Riabilitazione dei lavoratori.	Dirigente F.1	Ufficio Amministrativo, Ufficio Amministrativo	Azione F.1.1 - Riabilitazione dei lavoratori	15-giugno	documenti sociali, archivi, cartellini riappresentati, dossier	presente degli obiettivi	non sono stati raggiunti
				Azione F.1.2 - Segnalazione dei lavoratori	15-giugno			
				Azione F.1.3 - Segnalazione dei lavoratori	15-giugno			
				Azione F.1.4 - Segnalazione dei lavoratori	15-giugno			
				Azione F.1.5 - Segnalazione dei lavoratori	15-giugno			

