

## RELAZIONE SULLA GESTIONE

## RELAZIONE SULLA GESTIONE 2019

### L'aspetto istituzionale

Nel corso del 2019, l'Assemblea dei Soci di ASP, composta dai rappresentanti dei Soci enti pubblici territoriali, Comune e Provincia di Reggio Emilia e dei Soci privati, avvocato Piero Giovanni Manodori Galliani, in qualità di Seniore dei discendenti del Conte Girolamo Ancini e dott. Alberto Franchetti, in qualità di Seniore dei discendenti di Raimondo Franchetti, si è riunita in due sedute, con l'adozione di n. 4 deliberazioni, aventi ad oggetto: l'approvazione del Bilancio Consuntivo 2018 con relativo Bilancio Sociale, l'approvazione del Piano Programmatico 2019-2021, del Bilancio Preventivo economico annuale 2019, del Bilancio pluriennale di previsione 2019-2021 con allegato Piano triennale degli investimenti.

Il Consiglio di Amministrazione, nel corso dell'anno, si è riunito in 21 sedute e ha adottato 73 deliberazioni, tutte all'unanimità. Il Consiglio ha continuato a operare con 2 consiglieri, in assenza di surroga da parte dell'Assemblea dei Soci della consigliera dimessasi nel corso del 2017.

L'Organo di Revisione Contabile ha operato con regolarità, anche con verifiche svolte direttamente presso l'Azienda.

### L'assetto organizzativo

Dal punto di vista organizzativo, nel corso del 2019, si è consolidato l'assetto disegnato con successivi atti di organizzazione approvati dal Consiglio di Amministrazione nel corso del triennio precedente. Di particolare rilievo nell'esercizio è stata l'adozione da parte del Consiglio di Amministrazione, a esito di confronto sindacale, del nuovo Regolamento concernente l'area delle Posizioni Organizzative, ai sensi di quanto disposto dal nuovo CCNL Funzioni Locali del 21/05/2018; sulla base di questo, il Direttore ha provveduto con propri atti alla conseguente istituzione delle Posizioni Organizzative dell'Area Risorse ancora mancanti, alla ripesatura delle restanti Posizioni (ad eccezione di quella del Responsabile del Servizio Sicurezza, assunta ad interim dal medesimo Direttore) e alla loro assegnazione, previa procedura interna, con decorrenza dal 07/10/2019.

L'anno 2019 si è anche caratterizzato, sempre dal punto di vista organizzativo, per:

- la messa a regime della riorganizzazione avviata nell'ambito dei servizi residenziali per anziani a decorrere dalla fine del 2018, con la definizione di alcuni correttivi resi necessari alla luce dell'attuazione delle misure previste e con la declinazione di specifiche misure organizzative per le sostituzioni del personale in emergenza, anche a seguito di confronto sindacale;
- la formulazione di proposte di rimodulazione del servizio infermieristico nelle strutture residenziali per anziani, condivise con l'Azienda USL, per poterle sottoporre congiuntamente alla Regione al fine di richiedere l'autorizzazione ad avviare la sperimentazione di nuovi modelli organizzativi, pensati sulla base della sempre maggior gravità delle condizioni di non autosufficienza degli anziani ospiti delle strutture e mirati a garantire la copertura notturna del servizio infermieristico e, se possibile, anche una guardia medica notturna dedicata. Una prima verifica condotta da parte dell'Azienda USL nei confronti della Regione non ha dato esito e si resta in attesa di ulteriori indicazioni regionali;
- la prosecuzione delle assunzioni di OSS a tempo indeterminato dalla graduatoria del concorso realizzato da ASP Città di Bologna con altre ASP del territorio regionale, rispetto al quale hanno purtroppo trovato conferma le criticità già evidenziate nel corso del 2018, tanto che la graduatoria risulta ancora non completamente utilizzata e ha fatto registrare varie rinunce di candidati contattati dalla nostra ASP;

- la prosecuzione del confronto con l'ASP di Parma e altre ASP della Regione per la realizzazione del previsto concorso per infermieri, i cui tempi di ultimazione sono tuttavia slittati per problemi tecnici al 2020;
- la pubblicazione di una nuova procedura di mobilità interna, sulla scorta dell'esito positivo di quanto realizzato nell'anno precedente, per garantire annualmente ai dipendenti la possibilità di richiedere un trasferimento interno, sulla base di esigenze personali e/o di conciliazione tra necessità lavorative e problemi familiari e, contemporaneamente, garantire una maggiore omogeneità tra i diversi servizi e strutture nella distribuzione di personale con più anni di esperienza o assunto a tempo indeterminato;
- il riassetto organizzativo interno di alcuni Servizi dell'Area Risorse, che ha riguardato in particolare il Servizio Gestione amministrativa del personale e il Servizio Risorse economiche e finanziarie, a seguito dalla cessazione di alcune figure.

Dopo l'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione dell'aggiornamento per gli anni 2019-2020 del Piano triennale dei fabbisogni di personale, con contestuale modifica delle dotazione organica, e dell'aggiornamento del Piano occupazionale per le corrispondenti annualità, è stata approvata un'integrazione dei suddetti atti, cui ha fatto seguito l'approvazione della declaratoria di n. 6 profili professionali, propedeutica alla predisposizione delle procedure previste dal suddetto piano occupazionale.

In data 4 novembre 2019, il Consiglio di Amministrazione, approvando un documento relativo a "CONSIDERAZIONI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE IN MERITO ALLA SITUAZIONE ECONOMICA DELL'ASP" inviato ai Soci, ha formulato varie proposte relative alla soluzione dei problemi strutturali dell'Azienda, dal punto di vista economico e organizzativo, che hanno costituito oggetto di confronto in particolare con il Comune di Reggio Emilia, al fine di validarle o di decidere come attuarle. In tal senso, al termine di tale confronto, sul finire del 2019, sono state predisposte proposte di revisione organizzativa, corredate da relative simulazioni economiche, sulla scorta di espresse indicazioni formulate dal Presidente dell'Assemblea dei Soci, il Sindaco di Reggio Emilia, con l'obiettivo di migliorare la sostenibilità economica dell'Azienda. Oggetto di tali proposte: la ricollocazione di una parte dei lavoratori con sopraccoste inidoneità lavorative anche presso servizi comunali, l'esternalizzazione complessiva del servizio ristorazione, con ipotesi di ricollocazione lavorativa dei dipendenti ASP presso le cucine dei servizi educativi per l'infanzia del Comune, la chiusura del magazzino centrale. A tali ipotesi sono da aggiungere anche altre proposte formulate dal Consiglio di Amministrazione nel citato documento: la chiusura del centro diurno Arcobaleno, con il trasferimento degli ospiti presso il Centro diurno Stella Polare, il contemporaneo ampliamento della ricettività di quest'ultimo e la richiesta all'Azienda USL di revisione delle modalità di riconoscimento dei gravi disturbi comportamentali degli ospiti di tutti i centri diurni, la possibile revisione dei servizi per la demenza e l'avvio del progetto di ristrutturazione della Casa di Riposo Parisetti, dapprima, attraverso un intervento stralcio per la realizzazione di un nucleo di n. 6 posti di Casa Residenza e, successivamente, attraverso la realizzazione di un progetto di ristrutturazione complessiva, sulla base dello studio di fattibilità presentato dall'Azienda al Comune. Da ultimo, la ripresa del confronto con l'Azienda USL, non solo per la modifica sopra richiamata della modalità di erogazione del servizio infermieristico, ma anche per il riconoscimento dei costi effettivamente sostenuti dall'Azienda per detto personale e per il personale fisioterapico, con la richiesta di superare il tetto annuale di spesa previsto per ogni unità lavorativa, fissato nel contratto di servizio e reso superabile – a giudizio di ASP - da una nota a firma della Direttrice dall'Assessorato regionale Cura della persona, salute e welfare del 28/11/2019. Rispetto alle suddette ipotesi si è provveduto ad avviare nei primi mesi del 2020 le verifiche preliminari di fattibilità con Comune e ASL, per le parti di rispettiva competenza, dandone informazione alle Organizzazioni sindacali e ai lavoratori interessati. La realizzazione di tali ipotesi ha tuttavia dovuto registrare una interruzione a causa del manifestarsi dell'emergenza COVID-19 e si auspica che possa essere al più presto ripresa.

### L'assetto logistico

Rispetto all'assetto logistico dei servizi e degli uffici aziendali non si sono verificati nel corso dell'esercizio cambiamenti di rilievo.

Meritano tuttavia un cenno per l'impatto sull'assetto dei servizi, anche futuri, i seguenti elementi:

- l'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione della costituzione di un ulteriore diritto d'uso per la durata di un anno, dal 17.04.2019 al 16.04.2020, per l'immobile sede della Casa Residenza per Anziani "Villa Le Mimose", di proprietà dell'Azienda FCR, dietro corresponsione di un corrispettivo di Euro 130.000,00, al fine di garantire ASP in relazione alla disponibilità dell'immobile per il rinnovo dell'accreditamento del servizio, a fronte dell'impegno all'acquisto del Comune per la successiva concessione ad ASP;
- l'attivazione in un appartamento di proprietà aziendale, situato in Via Mazzini, del progetto CR-ESCO", dedicato a giovani disabili alla ricerca di una progressiva autonomia di vita, inserito, unitamente al progetto ESCO - avviato, già da novembre 2018 in un alloggio ASP presso il Villaggio Dossetti - nel servizio "Percorsi educativi programmati e di supporto per la vita indipendente della persona disabile", promosso dall'Azienda USL di Reggio Emilia e aggiudicatosi da ASP in ATI con il Consorzio Cooperative Sociali Quarantacinque e il Consorzio Oscar Romero;
- un nuovo orientamento, maturato nel corso dell'esercizio, rispetto alla decisione precedentemente assunta di adibire i locali di Via Colletta, facenti parte del patrimonio disponibile dell'Azienda, a sede temporanea per la realizzazione di un archivio unico aziendale, in attesa del conferimento di tutto il materiale documentale dell'Azienda al Polo archivistico comunale, presso i padiglioni in fase di sistemazione de Le Reggiane. Se, in coerenza con tale direzione, in data 3 aprile, è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione una convenzione con ISTORECO-Polo archivistico comunale, relativa all'inventariazione, al riordino e alla sistemazione del materiale archivistico complessivo dell'Azienda (la cui concreta attivazione è stata subordinata al rilascio di preventiva autorizzazione dal Soprintendenza archivistica e bibliografica regionale) non sono tuttavia stati avviati i lavori di sistemazione dei locali di Via Colletta. E' infatti sopravvenuta la valutazione di una maggiore opportunità di individuare quale sede temporanea per l'archivio aziendale locali dell'Azienda facenti parte del patrimonio indisponibile, appositamente attrezzati e adeguati dal punto di vista della normativa di sicurezza antincendio, ipotizzati presso la Casa residenza per anziani I Girasoli;
- è stata rinviata al 2020 la prevista sistemazione presso la Casa Residenza Villa Le Magnolie dei locali destinati ad accogliere il guardaroba centralizzato dell'Azienda, attualmente ubicato in locali situati presso la Casa Residenza Villa Primula.

### La valorizzazione del patrimonio

In coerenza con le indicazioni del Piano programmatico 2019-2021, declinate operativamente nel piano della performance annuale, la valorizzazione del proprio patrimonio immobiliare ha costituito anche per il 2019 un asse portante dell'azione aziendale.

Vanno in questa direzione:

- l'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione della proposta di locazione formulata dalla Prefettura di Bologna per i locali di proprietà dell'Azienda adibiti a caserma dei carabinieri in località Anzola Emilia, a seguito di esito favorevole di precedente contenzioso legale, per un canone annuo di 100.300,00 euro, con riserva comunque di far valere i diritti relativi al periodo antecedente la stipula del contratto di locazione anche in sede legale;
- la sottoscrizione in data 30/08/2019 del rogito per la vendita a Gallo Srl Società Agricola del fondo agricolo di Masone, a completamento dell'accordo di compravendita approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 2018/68 del 27/11/2018, con il versamento di € 2.365.000,00 euro, oltre a € 200.000,00 già versati dalla medesima società a titolo di caparra in data 29/11/2018,

portando così a compimento una procedura di alienazione utile a garantire le necessarie risorse per il finanziamento del piano investimenti;

- l'aggiudicazione ad ASP da parte dell'Agenzia delle Entrate di Mantova del bando promosso per la ricerca di locali da destinare a sede dei propri uffici, con l'avvio dell'iter documentale per la stipula di un nuovo contratto;
- la sempre più stretta interlocuzione per addivenire alla stipula di una convenzione con l'Agenzia per l'Affitto gestita da ACER, finalizzata alla promozione di azioni per locare i vari locali sfitti e la ricerca di interlocuzioni soprattutto con Comune, Provincia e Regione per individuare possibili destinazioni di alcuni immobili di proprietà aziendale, oggi sfitti, che, se utilmente collocati, potrebbero garantire all'Azienda un'importante rendita patrimoniale;
- la realizzazione e conclusione dei lavori per la riqualificazione energetica e la climatizzazione della Casa Residenza per anziani Villa Erica, sulla base di un progetto condiviso con Comune e ACER, per l'ottenimento di fondi regionali dedicati e di una progettazione esecutiva predisposta da ACER, a seguito di convenzione sottoscritta con ASP;
- l'aggiudicazione della gara per l'acquisto e l'installazione di sollevatori a binario nelle case residenza per anziani e l'esecuzione dei lavori, il cui collaudo è stato effettuato a inizio 2020;
- la realizzazione e conclusione degli interventi di recupero, presso la Casa di riposo Omozzoli Parisetti, delle parti storiche e della facciata e dell'Oratorio, con previsione per il 2020 della realizzazione degli interventi di sistemazione del seminterrato autorizzati dalla Sovrintendenza;
- la predisposizione di uno studio di fattibilità per la definizione di una riqualificazione progettuale complessiva della Casa di Riposo Omozzoli Parisetti, cui si è aggiunta, la necessità di progettare la realizzazione di un nucleo di 6 posti letto di casa residenza, da realizzare come primo stralcio del progetto di ristrutturazione complessivo, per dare una risposta residenziale più adeguata alle condizioni di sempre più grave non autosufficienza venutesi a determinare in ospiti inseriti da tempo in struttura. Per tale intervento il Comune ha stanziato per ASP un contributo in conto capitale di 300.000 euro e la progettazione è stata affidata a febbraio 2020; mentre il complesso dell'intervento di ristrutturazione della Casa di Riposo, con creazione di 1 o 2 nuclei di CRA e con un miglioramento del confort alberghiero e l'ampliamento degli spazi comuni, alcuni dei quali usufruibili dalla cittadinanza, è stato inserito dal Comune di Reggio Emilia nel proprio Programma Triennale degli Investimenti per l'annualità 2021;
- l'aggiudicazione in via d'urgenza dei lavori di ripristino della copertura della Casa Residenza i Tulipani, con rinvio al 2020 dei previsti interventi di adeguamento sismico e di ampliamento dei posti letto;
- l'esecuzione di interventi di miglioria e di manutenzione ciclica nelle diverse strutture aziendali, con particolare riguardo alla Casa Residenza Villa Le Magnolie, oggetto di importanti interventi manutentivi anche in occasione della ricorrenza dei 20 anni dall'apertura del servizio;
- l'approvazione del progetto esecutivo per la realizzazione dell'intervento di manutenzione straordinaria e ristrutturazione per l'adeguamento dei locali del centro socio riabilitativo residenziale "La Cava" con l'aggiudicazione della gara avvenuta a inizio 2020 e con la prevista realizzazione dei lavori nel corso del presente anno, dopo la realizzazione nel 2019 della climatizzazione della struttura;
- l'affidamento dei lavori per la messa in sicurezza delle aree cortilive dei CD "Il Melograno" e "La Coccinella" con la prevista realizzazione nel corso del 2020;
- la realizzazione di alcuni interventi per l'adeguamento alla normativa antincendio presso la Casa Residenza I Girasoli, con lo slittamento al 2020 del più complessivo intervento di adeguamento strutturale finalizzato anche alla revisione dell'autorizzazione al funzionamento;
- l'avvio delle previste interlocuzioni con il Comune preliminari alla predisposizione delle procedure per ottenere le autorizzazioni necessarie all'alienazione delle tre aree previste nel Piano programmatico: il Podere Odoardina, il terreno agricolo in zona via Salimbene da Parma, adiacente al

centro socio riabilitativo per disabili La Cava e un'area fabbricabile, sempre in via Salimbene da Parma, con destinazione urbanistica residenziale.

E' evidente che l'emergenza sanitaria che ha coinvolto anche ASP a partire dalla fine del mese di febbraio 2020 ha determinato, con la necessaria limitazione alle sole urgenze degli interventi di ditte esterne presso le strutture e con le limitazioni operative degli uffici del Servizio Tecnico, connesse alla chiusura delle attività da parte di molte ditte, significativi slittamenti delle attività originariamente programmate, con la necessità di una riprogrammazione degli stessi, sulla base delle priorità che verranno definite in sede di approvazione del Piano programmatico 2020-2022.

### La gestione di servizi e funzioni

Dal punto di vista dei servizi alla persona, l'anno 2019, coerentemente con quanto previsto nel Piano programmatico 2019-2021, ha visto tutta l'Azienda impegnata per l'ottenimento del **rinnovo per ulteriori cinque anni dell'accreditamento definitivo dei servizi per anziani e disabili**. La scadenza amministrativa del rinnovo ha costituito un'importante occasione per rileggere e aggiornare procedure e istruzioni operative, predisponendo format unitari per le diverse articolazioni aziendali e una raccolta informatizzata di tutta la documentazione aggiornata, al fine di agevolarne l'accessibilità ai lavoratori.

Sono stati inoltre effettuati momenti formativi generali e di singola equipe al fine di consentire al personale di rileggere i propri comportamenti lavorativi alla luce delle esigenze assistenziali e sanitarie degli utenti e delle misure normativamente previste per autovalutare la coerenza dei comportamenti agiti rispetto a quanto definito.

Si è avuta inoltre particolare cura di garantire un affiancamento mirato ai nuovi inserimenti lavorativi, almeno a quelli assunti a tempo indeterminato, mettendo a punto una modalità condivisa di accoglienza che prevede un momento formativo specifico con i referenti tecnici delle Aree aziendali e con il RSPP, avente ad oggetto sia la formazione in materia di sicurezza, sia, più in generale, la conoscenza del funzionamento aziendale e delle procedure interne più diffuse, con consegna di un opuscolo informativo. Inoltre è stata garantita una formazione più di dettaglio relativa all'utilizzo dei principali applicativi aziendali (es. cartella informatizzata) e alle istruzioni operative specifiche dell'ambito di competenza.

Tutti i servizi aziendali hanno conseguito il rinnovo dell'accreditamento con risultati lusinghieri e, nel contempo, con l'individuazione di spazi di miglioramento che costituiranno oggetto di lavoro per i prossimi anni.

Nel corso dell'esercizio l'Azienda è stata anche oggetto di un **audit da parte del SIAN** sul rispetto di tutte le misure igienico sanitarie all'interno delle cucine aziendali previste per la preparazione e la conservazione degli alimenti, oltre che per la fornitura, consegna, stoccaggio e conservazione delle derrate alimentari. Anche tale audit si è risolto positivamente con indicazioni di miglioramento che costituiscono impegno di lavoro di tutte le componenti aziendali coinvolte.

Nel corso dell'esercizio si è anche portato a compimento il lavoro di **rilettura e predisposizione**, secondo un nuovo format aziendale, **di tutte le carte dei servizi aziendali**.

Si sono inoltre consolidati importanti processi avviati sul finire del 2018 e, precisamente:

- **la riorganizzazione complessiva dei servizi residenziali per anziani**: a seguito dell'avvio si sono tenuti incontri di verifica all'interno delle singole equipe, con i famigliari degli ospiti, tra coordinatori e responsabili delle attività assistenziali con i Responsabili di Servizio e la Dirigenza e incontri con le organizzazioni sindacali. A esito delle verifiche effettuate, si sono adottate, sulla base anche delle

proposte pervenute direttamente dai lavoratori, alcune modifiche sia nell' articolazione dei turni che dei piani di lavoro e si sono introdotte misure organizzative condivise per far fronte all'eventuale necessità di rientri da parte del personale. Nel corso dell'anno è stata anche organizzata, coerentemente con le linee guida della riorganizzazione dei servizi, l'attività di accompagnamento alle visite sanitarie programmate, fornita direttamente da una equipe di OSS addetti all'assistenza integrata, coordinata da una RAAI dedicata. Tale servizio ha garantito un'importante attività consentendo di realizzare l' obiettivo fissato dal Consiglio di Amministrazione di garantire questo qualificante servizio a supporto di anziani e famiglie, mantenendo nel contempo, la continuità assistenziale all'interno dei servizi;

- **l'utilizzo in tutte le case residenza per anziani della cartella utente informatizzata** con la progressiva implementazione dell'utilizzo anche da parte dei medici per la prescrizione della terapia., ancorché questo processo, preceduto da un'azione formativa specifica ai medici e accompagnato anche dalle relative autorizzazioni all'accesso sul sistema e dall' implementazione della dotazione tecnologica, non sia ancora uniformemente sviluppato in tutte le strutture residenziali dell'Azienda e debba completarsi con l'informatizzazione di altri parti ancora cartacee, come da indicazioni del 2019 del Dirigente dell'Area Servizi alla persona.

A seguito del rilascio dell'accreditamento definitivo dei servizi per anziani e disabili, è stata predisposta dall'Azienda USL la proposta di proroga del precedente contratto di servizio per la durata di sei mesi con la finalità, dichiarata con nota della medesima Azienda, in atti al n. 15851 del 19/12/2019, di procedere nel frattempo alle necessarie valutazioni e pervenire alla definizione del tetto massimo di rimborso, sulla base di quanto previsto nelle comunicazioni pervenute dalla Regione Emilia Romagna aventi ad oggetto la remunerazione delle prestazioni sanitarie organizzate e fornite direttamente dal soggetto gestore pubblico per servizi socio sanitari accreditati. Tale proposta è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione solo in data 20/02/2020, con specifici atti, a seguito del recepimento da parte dell'Azienda Usl e del Comune (con comunicazione del 13/02/2020 prot. 2020/0018669) della proposta formulata dal Presidente di ASP (con lettera del 23/12/2019 in atti con PG 16115) che la verifica congiunta sulla remunerazione delle prestazioni sanitarie fornite direttamente dall'Azienda nel corso del 2019 - e anche del 2018 - potesse essere conclusa entro il 31/03/2020, al fine di consentire di iscrivere correttamente le poste finanziarie nel bilancio consuntivo 2019 e che si potessero prendere in carico con urgenza le proposte di riorganizzazione formulate (chiusura centro diurno Arcobaleno, ampliamento ricettività Stella Polare, possibile revisione dei servizi per la demenza, modifica delle modalità di riconoscimento dei gravi disturbi comportamentali per gli utenti dei centri diurni) per consentire ad ASP di conseguire i primi risultati positivi già sul bilancio 2020.

Purtroppo l'emergenza sanitaria COVID non ha consentito il rispetto della tempistica programmata e, alla data di approvazione della presente proposta di bilancio consuntivo per l'esercizio 2019, nessun riscontro è ancora pervenuto rispetto alle richieste formulate dall'Azienda, con riferimento soprattutto alla remunerazione del personale infermieristico e fisioterapico, come viene dato più ampiamente conto in nota integrativa.

Analogamente è stato recepito e approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 30/12/2020 il testo del Contratto di servizio con il Comune e l'Azienda FCR per il conferimento di servizi socio-assistenziali, socio- sanitari e socio-educativi non accreditati per il periodo dal 01/01/2020 al 31/12/2021, approvato con deliberazione di Consiglio Comunale n. 143 del 16/12/2019, che di fatto dà continuità a tutti i servizi previsti nel precedente contratto di servizio. Anche in questo caso l'approvazione è stata preceduta da un confronto finalizzato a ottenere la revisione delle schede progettuali, che costituiscono allegato del contratto di servizio, entro il 31/03/2020, non solo per la necessità di adeguarne il contenuto alle diverse necessità emerse nel corso di vigenza del precedente contratto e segnalate da ASP per i servizi di

competenza, ma anche per aggiornare coerentemente la remunerazione economica del contratto, confermata negli importi definiti nel corso del 2018 che, già nel corso del 2019, sono stati oggetto di revisione sostanziale. Anche in questo caso l'impegno reciprocamente assunto non è stato assolto nella tempistica prevista, con la necessità di provvedere con urgenza alla verifica prevista, anche al fine di poter adeguatamente predisporre la proposta di bilancio previsionale annuale, sulla quale graveranno in maniera determinante costi non prevedibili connessi alla gestione dell'emergenza sanitaria e costi aggiuntivi che potranno derivare dall'attuazione delle misure di graduale ritorno alla normalità sulla base delle linee guida regionali e degli indirizzi definiti in sede territoriale, di cui i contratti di servizio dovranno tenere necessariamente conto.

In coerenza con quanto previsto nel suddetto contratto di servizio, è stata approvata, con decorrenza 1/1/2019 e scadenza al 31/03/2020, la convenzione per la gestione dello Sportello assistenti familiari per avere la possibilità di verificare con la committenza la prosecuzione da parte di ASP del coordinamento di tale servizio e, nel caso, di riprogettarne congiuntamente al Comune le finalità e i risultati attesi, alla luce di nuovi scenari di supporto alla domiciliarità, da rivedere anche a seguito dell'emergenza COVID e di nuove ipotesi di integrazione con i servizi gestiti da ASP; inoltre si è ribadita la necessità di definire risorse certe pluriennali nella programmazione del FRNA, in modo da potere programmare le relative procedure di affidamento;

Nel corso dell'esercizio, poi, a seguito della visita ispettiva della preposta commissione di vigilanza dell'Azienda Usl presso la Casa di riposo Omozoli Parisetti, con la prescrizione di dimettere dal servizio alcuni utenti le cui condizioni erano state ritenute non più compatibili con la tipologia della struttura, ASP ha richiesto a Comune, Ufficio di piano e SAA una rivisitazione complessiva del "sistema" Casa di Riposo, definendo in sede almeno territoriale, in assenza di più precise indicazioni regionali, il livello di non autosufficienza ammissibile in questa tipologia di struttura, eventuali modalità di presa in carico di utenti divenuti nel frattempo non autosufficienti e concordando soluzioni per le persone attualmente inserite in struttura con caratteristiche di non autosufficienza. A fronte delle sollecitazioni aziendali, il Comune ha condiviso che ASP, in attesa di individuare modalità per ottemperare a quanto richiesto dall'organo di vigilanza, individuasse la soluzione strutturale sopra richiamata, a stralcio del più complessivo progetto di ristrutturazione previsto, per la realizzazione all'interno di 6 posti letto di casa residenza. Resta ora da chiarire con quali modalità il Comune utilizzerà le risorse già stanziare nel proprio Programma triennale degli Investimenti per la realizzazione del progetto complessivo, la cui urgenza si è resa ancor più manifesta in seguito all'emergenza sanitaria COVID. Così come è urgente una indicazione regionale in merito alle problematiche sopra richiamate relative alla tipologia di utenza ospitata in Casa di Riposo.

Nel corso dell'esercizio è stata anche approvata con l'Asl la convenzione annuale, valevole fino al 31/07/2020 per il "Centro multiservizi Carlo e Lorenzo Vasconi", senza introduzione di cambiamenti di rilievo.

- **Potenziamento rapporti con realtà del Terzo Settore.**

Nel corso dell'esercizio sono proseguiti i rapporti già in essere con diverse realtà del Terzo Settore in tutti gli ambiti di attività aziendali. Oltre a quelli più tradizionali che durano da anni, è proseguito il rapporto, creatosi nel corso del 2018, con il Consorzio Cooperative Sociali Quarantacinque e il Consorzio Oscar Romero per la realizzazione dei progetti ESCO e CRESCO nell'ambito del sopra richiamato servizio "Percorsi educativi programmati e di supporto per la vita indipendente della persona disabile", promosso dall'Azienda USL di Reggio Emilia. Inoltre, nel corso dell'esercizio ASP ha partecipato a ulteriori progetti



che l'hanno inserita in un contesto di nuove e significative relazioni che potranno proseguire anche nei prossimi anni:

- progetti di collaborazione e coprogettazione con Fondazione Palazzo Magnani, rivolti a utenti con fragilità e a operatori dei servizi, aventi lo scopo di ampliare la possibilità di fruizione e accessibilità alle mostre e in generale all'arte a tutti gli utenti che usufruiscono dei servizi di ASP, di favorire tavoli di progettazione condivisa e la costruzione di costanti percorsi di accessibilità alle mostre mirati alle diverse fragilità degli utenti coinvolti, con particolare attenzione ai malati di Alzheimer, alla disabilità e alle fasce adolescenziali dei minori a rischio. Il protocollo d'intesa approvato dal Consiglio di Amministrazione prevede anche percorsi di formazione comuni tra OSS, infermieri, animatori/atelieristi ed educatori dei servizi di ASP e operatori della Fondazione Palazzo Magnani per maturare, aggiornare e ampliare le rispettive competenze per lo sviluppo delle attività e prevede la necessità di dotarsi di strumenti di valutazione degli esiti delle attività, con particolare riferimento ai benefici ottenuti dagli utenti che ne fruiscono e di documentazione delle attività stesse attraverso testi, immagini, video al fine di tenere traccia dei percorsi svolti;
- partecipazione, unitamente a diverse realtà del Terzo Settore e con il raccordo del Comune di Reggio Emilia, al bando Welcom-Welfare di comunità, promosso dalla Fondazione Manodori, per la realizzazione del Progetto Portagirevole, coordinato dalla cooperativa sociale Progetto crescere, per lo sviluppo di esperienze di welfare di comunità in cui ASP è direttamente impegnata a garantire la realizzazione, presso la sala civica della Polveriera e presso il Villaggio Foscatò, di attività assimilabili a quelle già svolte presso il Portierato sociale Gerra.

- **Sostenibilità economica**

Il tema della sostenibilità economica aziendale, da sempre oggetto di grande attenzione da parte degli organi e della Dirigenza di ASP, si è imposto con ancora più forza nel corso del 2019. Se nel 2018, grazie a un contributo del Comune di 500.00 euro, era stato possibile garantire una chiusura a sostanziale pareggio dell'esercizio, riuscendo a far fronte ai maggiori oneri contrattuali da riconoscere al personale, al maggior tasso di assenze del personale stesso e alla crescita del personale inidoneo, per l'esercizio 2019, il contributo necessario stimato in bilancio di previsione era di 1 milione di euro. L'esercizio si è chiuso con una perdita ulteriore di **525.929** euro.

Pesano su ASP "REGGIO EMILIA – Città delle persone", come sul sistema più complessivo delle ASP regionali, problematiche generali ancora non risolte quali:

- il peso dell'IRAP, solo parzialmente attenuato con i provvedimenti della Regione di compensazione del carico fiscale con uno specifico incremento tariffario riconosciuto ai gestori pubblici per i soli servizi accreditati;
- la costante crescita di personale con inidoneità fisiche allo svolgimento delle mansioni;
- l'elevato tasso di assenza del personale, ben superiore agli standard considerati dalla Regione come riferimento per remunerare i servizi (in ASP peraltro si sono registrati negli ultimi anni dati in costante crescita);
- il blocco sostanziale delle tariffe e delle rette;
- la dinamica sostanzialmente stabile nel tempo del valore del case mix annuale che definisce il livello di remunerazione dei servizi, nonostante l'aumento della gravità delle condizioni sanitarie degli ospiti e del carico assistenziale nei servizi per anziani e disabili.

A tutto ciò si sono aggiunti nel 2018, e per il 2019 sono stati a regime tutto l'anno, i maggiori oneri derivanti dal rinnovo del contratto per il personale, solo parzialmente compensati da maggiori incrementi delle tariffe dei servizi e da un adeguamento del tutto parziale della remunerazione dei servizi accreditati finanziati con risorse del FRNA, insufficiente a coprire i costi sostenuti a tale titolo.

Tutti questi elementi sono purtroppo rimasti invariati nel corso del 2019, nonostante i ripetuti tentativi dell'Azienda, anche in seno agli organi di rappresentanza regionale delle ASP, di evidenziare nelle sedi istituzionali competenti i problemi e le possibili soluzioni e nonostante, per quanto di diretta competenza, ci si sia attivati, sulla base delle precise indicazioni formulate dal Consiglio di Amministrazione, già nell'ambito del Piano di rientro sottoposto ai Soci nel novembre 2018 - "Le azioni per garantire l'equilibrio di bilancio per il 2019 ed anni successivi" - per individuare ulteriori possibili misure di contenimento dei costi e di incremento dei ricavi. In tal senso il Consiglio di Amministrazione ha ulteriormente rappresentato ai Soci le problematiche della difficile sostenibilità dell'ASP con il già richiamato documento del 4 novembre 2019 "CONSIDERAZIONI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE IN MERITO ALLA SITUAZIONE ECONOMICA DELL'ASP. In esso sono state messe in rilievo le difficoltà strutturali in cui versano importanti servizi dell'ASP quali la Casa di Riposo - per l'insufficiente copertura dei costi con il ricavato delle rette - i Centri Diurni - per il sistema regionale di remunerazione dei servizi combinato a un non completo utilizzo delle strutture, a causa degli invii dei servizi sociali e della domanda di sole mezze giornate o di solo alcune giornate intere nel corso della settimana, con posti vuoti al mattino e liste di attesa pomeridiane - i servizi semiresidenziali per minorenni e il servizio sperimentale OASI per minori stranieri non accompagnati - causa il sistema di remunerazione dei servizi, specie in quest'ultimo caso, del tutto inadeguato a coprire i relativi costi richiesti dalla normativa di riferimento. Più in generale il Consiglio di Amministrazione, oltre ai fenomeni soprarichiamati (IRAP, assenze, inidoneità) ha rappresentato la strutturale necessità di destinare il ricavato della rendita patrimoniale alla copertura dei costi di gestione dei servizi caratteristici per garantire l'equilibrio economico della gestione, senza poter destinare tale rendita agli investimenti, finanziati questi ultimi in gran parte con alienazioni patrimoniali. La crescita degli ammortamenti, in cui rientrano anche gli ingenti interventi realizzati per potere valorizzare e locare a terzi il patrimonio disponibile, è stata, in ogni caso e in ogni anno di vita dell'ASP, sempre superiore al valore della rendita patrimoniale.

Lo squilibrio della gestione caratteristica è stato significativamente peggiorato dal parziale riconoscimento dei maggiori costi sostenuti per il rinnovo del CCNL i cui effetti, già pesanti nel 2018, si sono riprodotti nel 2019.

Per un'analisi più di dettaglio dei principali scostamenti registrati tra quanto previsto in sede di bilancio di previsione 2019 e i risultati effettivamente conseguiti si rimanda alla specifica sezione della presente relazione: "SCOSTAMENTO DEI RISULTATI OTTENUTI RISPETTO A QUELLI PREVISTI NEL BILANCIO ECONOMICO PREVENTIVO".

In sintesi, i principali dati che emergono sono quelli relativi a:

- minori entrate da rette dovute principalmente a una copertura dei posti letto di casa residenza per anziani inferiore a quella prevista, soprattutto con riferimento ai posti privati di casa residenza, ma anche a quelli temporanei convenzionati anche di accoglienza temporanea estiva; i posti privati nel corso dell'anno sono significativamente aumentati come disponibilità complessiva rispetto al passato (+8 posti per tutto l'anno, oltre al tradizionale incremento dei posti per le accoglienze estive, quest'anno teoricamente ridotto a 4), ma la cui effettiva possibilità di fruizione deve essere meglio definita nell'ambito del numero complessivo dei posti letto che l'Azienda deve rendere per le accoglienze convenzionate, soprattutto quelle temporanee estive di cui si è dato conto.

Si sono ridotte rispetto alle previsioni anche le entrate dei centri diurni per anziani e quelle dei servizi per la demenza (nonostante la riduzione da 10 a 8 dei posti convenzionati in NSD), confermando un trend negativo nel tempo, e della casa di Riposo, di nuovo in flessione dopo la risalita del 2018. Sul dato economico di quest'ultima hanno inciso una più rigida applicazione dei criteri di valutazione degli ospiti all'ingresso, per evitare di accogliere anziani con grado di non autosufficienza non adeguato al contesto residenziale e la progressiva uscita di ospiti divenuti sempre più gravi e non sostituiti da nuovi ingressi, anche a esito delle risultanze del sopralluogo ispettivo della commissione di vigilanza USL;

- minori entrate anche sui servizi accreditati residenziali e semiresidenziali per disabili, mentre nei servizi residenziali per minorenni si è registrata una maggiore copertura di quella prevista e un incremento significativo dei ricavi rispetto alla previsione;
- maggiori ricavi da gestione patrimoniale, dovuti principalmente a una temporanea locazione di un fondo agricolo e alla stipula di nuovi contratti di locazione con revisioni dei canoni più favorevoli.

Per quanto riguarda invece il previsto incremento dei rimborsi a copertura dei maggiori costi sostenuti per le prestazioni infermieristiche e riabilitative, questo, alla data di approvazione della presente proposta di bilancio consuntivo, non ha ancora trovato conferma, non essendo ancora stata effettuata la verifica prevista in fase di proroga semestrale del contratto di servizio con Azienda USL e Comune per i servizi accreditati. Tale minore entrata incide per euro 107.908,00.

Su fronte dei costi, nel corso dell'esercizio si sono consolidati i maggiori costi riconosciuti nel 2018 per l'applicazione dei maggiori oneri contrattuali per il personale e si è continuato a registrare un tasso di assenza del personale superiore agli obiettivi attesi, nonostante l'approvazione nel corso del mese di marzo 2019, previo confronto con le organizzazioni sindacali, di un piano di razionalizzazione ai sensi dell'art. 16, commi 4,5,6, della L.111/2011, che ha posto al personale, soprattutto quello per cui è prevista la pronta sostituzione, obiettivi di riduzione del tasso di assenza che, se raggiunti per singolo profilo e aziendalemente, avrebbero potuto determinare un risparmio per l'Azienda, consentendone la distribuzione del 50% ai lavoratori, in una logica di compartecipazione al risultato e di corresponsabilizzazione diffusa che si ritiene strategica rispetto al conseguimento della sostenibilità economica. Purtroppo, l'obiettivo posto dal piano di razionalizzazione non solo non è stato conseguito, ma si è registrato rispetto all'anno precedente un ulteriore peggioramento del tasso di assenza complessivo, per l'incidenza negativa dei dati riguardanti in particolare il personale operante nei servizi per anziani e nei servizi di supporto, a fronte invece di risultati positivi registrati nei servizi socio-educativi.

Sul risultato negativo dell'esercizio ha inciso anche un ulteriore aumento rispetto all'anno precedente del numero di personale con inidoneità.

Si sono invece registrati risultati positivi relativamente al costo del personale dipendente con riferimento all'effettuazione di un piano straordinario di smaltimento ferie e recupero ore che ha consentito un significativo abbattimento dei relativi fondi, in coerenza con le linee di azione indicate dal Piano Programmatico.

Si è inoltre riusciti a garantire nel corso dell'esercizio un più efficace controllo di gestione che ha consentito di monitorare i fenomeni e di mettere in atto le misure correttive possibili di diretta responsabilità aziendale.

Anche sui crediti, sulla base delle azioni già avviate nel 2018, con la definizione e messa a punto di una procedura interna condivisa che dettaglia il processo di recupero delle morosità, le competenze delle singole fasi e le relative tempistiche, con il lavoro dettagliato di analisi effettuato su tutti i crediti aziendali, con il potenziamento del servizio legale con una figura prioritariamente dedicata al recupero crediti e con l'attivazione di un servizio investigativo, si è realizzata nel corso del 2019 un'importante azione di recupero dei crediti, con riguardo prioritariamente ai crediti di più recente formazione.

Nel corso dell'esercizio si sono registrati anche alcuni importanti recuperi di posizioni da lungo tempo irrisolte: oltre a quelli realizzatisi nel primo quadrimestre dell'anno, di cui si è già dato atto nella relazione al consuntivo 2018, si ricorda, tra tutti, la definizione di un accordo transattivo relativo a una situazione debitoria di circa 50.000 a carico di un affittuario di un esercizio commerciale di proprietà di ASP. Tale accordo ha previsto il recupero da parte di ASP dell'intero ammontare, per quota parte attraverso la realizzazione di lavori di adeguamento strutturale dei locali a carico dell'affittuario e, per la restante parte, attraverso la definizione di un piano di rientro da esaurirsi nel corso della durata del canone di locazione.

Nel corso dell'anno, oltre ad avere ricercato la collaborazione del Comune di Reggio Emilia per la verifica straordinaria sulle cause del crescente fenomeno debitorio e avere formulato al medesimo proposte di miglioramento rispetto alla procedura di corresponsabilità prevista nel contratto di servizio, che tuttavia al momento non hanno avuto esito, si sono sottoposte specifiche situazioni debitorie di utenti, con particolare riguardo ad alcune situazioni di ospiti della casa di riposo che richiedono una riflessione non solo economica ma anche di tipo sociale.

Nel corso dell'anno, come previsto anche nel Piano performance, si è predisposto un o strumento analitico di monitoraggio condiviso dei crediti tra Servizio Risorse economiche e finanziarie e Servizio Affari Generali e Giuridico Legali e la Dirigente dell'Area Risorse ha curato la predisposizione e trasmissione al CDA di un report sintetico periodico sull'andamento dei crediti, le cui risultanze sono state trasmesse anche all'Organo di revisione, nonché al Comune in sede di rendicontazione degli obiettivi annuali da questo assegnati ad ASP. E' stato operato uno stralcio delle posizioni creditizie per le quali il servizio legale aziendale ha definito l'impossibilità di recupero ed è stata effettuata una svalutazione con stralcio dei crediti utenti per 135.582,00 euro, sulla base degli esiti attesi dalle procedure amministrative e legali di recupero messe in campo; a fronte di tali perdite sui crediti la presente proposta di Bilancio prevede di accantonare al fondo accantonamenti per la svalutazione dei crediti dell'attivo circolante una somma di pari importo che consente di ricostituire il valore del relativo fondo nello stesso importo di apertura dell'esercizio.

Il dato più significativo di tutte queste azioni messe in campo è rappresentato dalla dinamica complessiva di andamento dei crediti verso gli utenti che, per la prima volta nel corso degli anni di vita della nuova ASP, segnala una decrescita del volume totale rispetto all'anno precedente ed inverte la curva di crescita costante anno dopo anno di tali crediti.

Infatti se i crediti verso gli utenti dei Servizi hanno visto un incremento annuo di € 145.596 nel 2016, di € 305.666 nel 2017, di € 496.580 nel 2018 (complessivamente nel primo triennio di vita dell'ASP la crescita di tale fattispecie di crediti era stata pari a € 947.842 come certificato per tutti questi importi dalla Relazione sulla gestione 2018) l'esercizio 2019 fa registrare una diminuzione totale del volume di tali crediti che, comprendendo nel totale anche gli importi di cui si è provveduto ad operare uno stralcio come sopra richiamato, ammonta ad € 213.293.

Successivamente all'approvazione del Bilancio verrà presentato anche un esposto alla Guardia di Finanza con riferimento ad alcune posizioni creditizie particolarmente rilevanti e per le quali permangono dubbi, nonostante siano state effettuate tutte le azioni di recupero possibili da parte dell'azienda. Si auspica che tale iniziativa consenta all'azienda un recupero straordinario di crediti che consenta una maggiore sostenibilità e il rispetto di principi di equità tra i contribuenti.

Nel corso dell'esercizio si è reso altresì necessario appostare a titolo prudenziale accantonamenti non previsti per un importo di oltre 80.000,00 euro, riferiti in massima parte ad accertamenti IMU per gli anni 2012 e 2013, su immobili ex RETE ed ex OSEA, emessi dal Comune di Reggio Emilia e notificati a inizio 2020, rispetto ai quali ASP ha presentato ricorso, senza che però ad oggi sia ancora intervenuta alcuna pronuncia in merito.

### **Andamento delle relazioni sindacali**

Nel corso dell'esercizio le relazioni sindacali hanno riguardato essenzialmente i seguenti temi:

- confronto sul piano di razionalizzazione ex art. 16 commi 4,5, 6 della L.111/2011;
- confronto sul nuovo Regolamento dell'Area delle Posizioni Organizzative;
- informativa e confronto sull'aggiornamento per gli anni 2019 e 2020 del Piano triennale dei fabbisogni e del relativo Piano occupazionale;
- informativa e confronto sulle declaratorie dei nuovi profili professionali;
- confronto sull'aggiornamento del CCDI in conformità a quanto previsto dal CCNL Funzioni Locali del 21/05/2018. Per quanto il testo sia stato rassegnato a inizio 2020, non si è ancora avuto ritorno da

parte sindacale rispetto a eventuali proposte integrative/correttive, probabilmente a causa delle difficoltà successivamente sopraggiunte allo svolgimento di riunioni in forma assembleare, per l'emergenza sanitaria COVID venutasi a determinare.

- confronto sulla proposta di accordo per la produttività anno 2018.

Si sono anche tenuti diversi incontri di verifica rispetto all'andamento della riorganizzazione operata nei servizi residenziali per anziani.

### **Politiche di genere e Piano triennale azioni positive**

Nel corso del 2019 è proseguito il lavoro del CUG aziendale, che ha predisposto la proposta di Piano triennale di azioni positive per il triennio 2019-2021, recepita e approvata dal Consiglio di Amministrazione con proprio atto deliberativo n. 2019/11 del 22/02/2019.

Il CUG ha organizzato il proprio lavoro costituendo delle commissioni al suo interno, al fine di studiare in modo più approfondito le problematiche emerse in questi anni e individuare le strategie più adeguate per dare concretezza agli obiettivi presentati nel piano triennale delle azioni positive 2019-2021, visionato ed apprezzato dalla Consigliera Provinciale di Parità.

Nel corso del 2019, secondo quanto stabilito nelle azioni del piano triennale per l'area di miglioramento del benessere organizzativo, è stata realizzata, in collaborazione con l'Università di Parma, una ricerca qualitativa nei servizi per anziani dell'Asp, sui temi della soddisfazione lavorativa, del burnout/stress lavoro correlato e del workengagement del personale sociosanitario. In accordo con l'Università sarà di particolare interesse per l'Azienda e il CUG stesso utilizzare i risultati dello studio come fonte di maggiore conoscenza e comprensione sui motivi di malessere/benessere del personale, per introdurre correttivi e migliorie.

### **Valutazione della performance**

Il piano della performance 2019 è stato approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 2019/18 del 16/03/2019. Non essendo a quella data ancora stato approvato il Piano programmatico, gli obiettivi sono stati anticipati dal Consiglio di Amministrazione sulla base delle azioni per garantire l'equilibrio di bilancio nel 2019, approvate dal medesimo Consiglio nella seduta del 31 ottobre 2018 e illustrate dal Presidente all'Assemblea dei soci in data 19/11/2018, sulla base degli obiettivi assegnati all'Azienda dal Comune di Reggio Emilia per l'anno 2019 contenuti nel DUP e sulla base degli obiettivi definiti dall'aggiornamento annuale del piano triennale anticorruzione e trasparenza, delle azioni necessarie per richiedere il rinnovo dell'accreditamento definitivo dei servizi residenziali e semiresidenziali per anziani e disabili e di quelle necessarie per potenziare le misure di sicurezza a favore dei lavoratori e degli ospiti dei servizi aziendali.

Il Piano è stato successivamente integrato e aggiornato con ulteriori atti del Consiglio di Amministrazione.

A oggi non è ancora stata effettuata dall'OIV la validazione dei risultati raggiunti nell'esercizio con riferimento agli obiettivi fissati.

### **Lotta alla corruzione e promozione della trasparenza nella Pubblica Amministrazione**

Con deliberazione n. 2019/6 del 31/01/2019 è stato approvato l'aggiornamento annuale del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2019-2021, predisposto dal Direttore in qualità di Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT).

Il Piano, unitamente alla Relazione annuale sul suo grado di attuazione, predisposta entro il 31 gennaio 2020 sulla base delle nuove indicazioni fornite da ANAC sono pubblicati sul sito istituzionale, dell'Azienda nella

Sezione Amministrazione Trasparente – Disposizioni generali – Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza.

#### **Misure di prevenzione della sicurezza dei lavoratori.**

In materia di sicurezza nel corso del 2019 l’Azienda, è stata impegnata, nelle seguenti principali attività:

- revisione/aggiornamento dei DVR legionella delle diverse strutture aziendali;
- gestione di un caso di legionellosi presso la casa Residenza anziani I Girasoli;
- addestramento pratico sulla movimentazione manuale dei pazienti agli OSS delle strutture residenziali per anziani, operato da fisioterapisti aziendali, formati negli anni precedenti quali formatori aziendali;
- realizzazione piano annuale di formazione obbligatoria generale e specifica;
- aggiornamento del DVR gestanti e puerpere.

Dal 2019 l’Azienda si è attivata anche per garantire, tramite una propria figura interna, l’aggiornamento della formazione obbligatoria per il rilascio degli attestati per alimentarista, sempre nella logica di valorizzazione delle competenze aziendali e della razionalizzazione dei costi.

#### **Customer satisfaction**

Anche nel 2019 si è realizzata un’indagine tra i parenti degli ospiti delle strutture per disabili e per anziani per verificarne la soddisfazione sui servizi e le prestazioni rese.

Mentre per i servizi per la disabilità la restituzione dei risultati è avvenuta in specifici incontri nei quali sono anche state rendicontate le attività svolte, per i servizi per anziani l’occasione per la presentazione/restituzione dei risultati è stata utilizzata anche per la presentazione e la consegna del Bilancio Sociale 2018.

In un’affollata assemblea di parenti svoltasi il 14 settembre - alla presenza del Sindaco e del neo Assessore al Bilancio e al Welfare del Comune di Reggio Emilia, di delegazioni dei dipendenti di ogni struttura, dei sindacati dei lavoratori e dei pensionati, della RSU e del CUG, di rappresentanti dei neo costituiti gruppi consiliari del Comune, dei fornitori di servizi esternalizzati – sono stati presentati i risultati analitici dell’indagine di customer svolta nel primo quadrimestre dell’anno.

L’indagine ha sostanzialmente confermato i giudizi in gran parte lusinghieri sugli standard e sulle prestazioni sanitarie e assistenziali, sull’operato delle varie figure professionali, sulla qualità della ristorazione e ha confermato alcuni elementi di criticità su alcuni servizi esternalizzati quali il lavanolo.

I risultati dell’indagine, con particolare riferimento all’esame degli spazi di miglioramento individuati nell’indagine o indicati nel corso dell’assemblea, sono stati illustrati anche nelle riunioni dei dipendenti delle diverse strutture - convocate dal Consiglio di Amministrazione e svoltesi all’inizio dell’autunno per condividere gli obiettivi e le strategie del piano programmatico - ed esaminati più nel dettaglio in successivi incontri interni di equipe.

## ANDAMENTO DELLA GESTIONE

Il Bilancio consuntivo d'esercizio 2019 dell'Azienda presenta ricavi **per € 36.404.387 e costi per € 36.930.316 determinando così una perdita d'esercizio pari ad Euro 525.929 (valori arrotondati).**

Il volume complessivo dei ricavi e dei costi è superiore a quello dell'anno precedente.

La **provenienza dei ricavi** è costituita in via prevalente dalla remunerazione dei servizi alla persona che rappresentano l' **80,22%** del totale.

I servizi rivolti agli anziani generano il 60,14% dei ricavi, seguiti da quelli rivolti ai minorenni ed alle famiglie che pesano per il 7,99%, e da quelli dei disabili adulti per il 4,16%.

La remunerazione dei servizi comprende le rette e le compartecipazioni corrisposte direttamente dagli utenti e dalle loro famiglie, e per i servizi accreditati comprende le quote provenienti dal Fondo Regionale della Non Autosufficienza. Infine, per tutti i servizi, comprende anche le integrazioni a favore degli utenti sostenute da enti e aziende pubbliche (Comuni e FCR).

VOCE DI RICAVO	IMPORTO	%
Rette e quote FRNA strutture residenziali anziani	21.893.471	60,14%
Rette, quote FRNA e concorsi, centri diurni anziani	1.855.712	5,10%
Rette e concorsi servizi minorenni e famiglie	2.909.461	7,99%
Rette, quote FRNA e concorsi, servizi disabili adulti	1.514.543	4,16%
Concorsi e rimborsi attività di servizio alla persona	3.882.023	10,66%
Sterilizzazione di ammortamenti	2.146.066	5,90%
Affitti	1.761.283	4,84%
Rimborsi e ricavi vari	429.675	1,18%
Contributi in conto esercizio	12.000	0,03%
Interessi attivi e proventi finanziari	153	0,00%
<b>TOTALE</b>	<b>36.404.387</b>	<b>100,00%</b>

**Concorsi e rimborsi attività di servizio alla persona:** questa voce accoglie il rimborso dei costi di natura sanitaria sostenuti da ASP rimborsati da AUSL sulla base di quanto previsto dai contratti di servizio per i Servizi accreditati in convenzione; sono costi relativi al servizio infermieristico, riabilitativo e medico reso da personale contrattualizzato direttamente da ASP.

Questa voce comprende inoltre i rimborsi per la gestione delle funzioni sociali delegate, somme provenienti dal FRNA e dal Fondo Sanitario Regionale, corrisposte da parte dell'Azienda USL, inoltre accoglie rimborsi di servizi sperimentali, quali il portierato sociale presso gli Appartamenti Gerra e il tutoring, accoglie il corrispettivo per l'Educativa territoriale e quello riconosciuto per i servizi compresi all'interno del Contratto di servizio con il Comune di Reggio Emilia.

La **Sterilizzazione degli ammortamenti** è una voce di ricavo che neutralizza parzialmente i costi per ammortamenti.

Gli affitti e, più in generale i proventi derivanti dall'utilizzo del patrimonio immobiliare dell'azienda, rappresentano il 4,84% di tutti i ricavi.

Fra i Rimborsi e ricavi vari sono registrati i rimborsi di spese condominiali e i rimborsi Inail.

I Contributi in conto esercizio nel 2019 sono costituiti principalmente da contributi per servizi resi a Unioni di Comuni del territorio provinciale per il servizio h24 per i minorenni e corrispondono allo 0,03%.

### **SERVIZI ANZIANI**

#### **Strutture residenziali (Casa Residenza Anziani, Casa di Riposo, Appartamenti protetti)**

La quota sociale delle rette per le strutture residenziali anziani che complessivamente somma **Euro 12.817482** è stata sostenuta:

- dagli anziani e dalle loro famiglie per Euro 10.525.529 (82,12%)
- dal Comune di Reggio Emilia per Euro 1941711(15,15%)
- dall'Azienda USL per Euro 350.242 (2,73%) come riconoscimento per ospiti ex psichiatrici e per Gracer

Le somme pagate dal Comune di Reggio Emilia costituiscono l'integrazione, a carico del Comune stesso, degli oneri in capo agli utenti e si configurano come un aiuto erogato alle famiglie in situazione di difficoltà economica (con riferimento all'ISEE) e non come contributo all'ASP.

Nel 2019 l'ASP ha aumentato di Euro 1 al giorno le rette degli ospiti autosufficienti, di Euro 0,50 al giorno le rette per ospiti non autosufficienti sia convenzionati che privati, sono state incrementate di 5 Euro al mese le rette degli appartamenti protetti,.

La quota FRNA la Regione Emilia Romagna, ha mantenuto, per i servizi accreditati gestiti da soggetti pubblici, l'incremento definito con Deliberazione n. 1519/2018 riferito ai maggiori oneri prevista dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro dei dipendenti riconoscendoli per l'intera annualità a fronte del riconoscimento per soli nove mesi nel 2018.

### **Centri Diurni anziani**

Dalla gestione dei Centri diurni, considerando sia la gestione convenzionata dal Contratto di Servizio che quella privata, praticata dall'Azienda nelle residue disponibilità del Centro Diurno Arcobaleno nelle giornate di sabato e dei festivi, provengono complessivamente **ricavi per Euro 1.855.712**, per i quali la proporzione fra la cosiddetta Quota sociale della retta e la Quota FRNA è come sotto rappresentata.

Le rette per ospiti di centri diurni convenzionati non hanno subito aumenti nel corso dell'esercizio

I Centri Diurni sono impegnati anche nelle attività di Caffè Alzheimer in convenzione con AIMA che nel 2019 ha riconosciuto un rimborso di Euro 2.505

Il complesso delle rette per il servizio dei centri diurni, limitatamente alla gestione prevista nel contratto di Servizio, pari ad Euro 1.841.724 è costituito dalla retta pagata dagli anziani e dalle loro famiglie, dalle quote provenienti dal FRNA per il tramite dell'Azienda USL e dall'integrazione alle rette, contabilizzata fra i *Concorsi e rimborsi attività di servizio alla persona*, sostenuta da FCR, nel suo ruolo di sub committente per conto del Comune di Reggio Emilia:

- dagli anziani e dalle loro famiglie per Euro 842.692,00 (45,76%)



- dall'Azienda USL per Euro 753.059 (40,89%)
- da Az. Spec. F.C.R. per Euro 245.973 (13,36%).

Tra i costi a carico di FCR una quota è costituita dall'assunzione diretta di costi per i posti non convenzionati con FRNA e un'altra quota si configura come integrazione degli oneri in capo alle famiglie in difficoltà (in base all' ISEE) sostenuti per conto del Comune di Reggio Emilia.

### **SERVIZI per MINORENNI e famiglie**

I servizi socio educativi rivolti a minorenni e famiglie sono principalmente le Comunità educative residenziali e la Comunità familiare, il servizio semiresidenziale Il Portico, il CEP (Centro educativo pomeridiano), il servizio di educativa territoriale per il comune di Reggio Emilia e l'Unione Terre Matildiche, il servizio Famiglia Insieme, i progetti 18+, oltre al servizio sperimentale O.A.S.I., attivato per l'accoglienza temporanea di minorenni stranieri non accompagnati. Sempre rivolto a minorenni, ma con problematiche di disabilità, è il centro multi servizi Vasconi. Nel 2019 sono stati inoltri garantiti il servizio di reperibilità H24, gestione delle tutele, ed il progetto sperimentale di Cohousing, realizzato in via Pindemonte, nello stabile precedentemente utilizzato per la comunità Itaca, chiusa nel 2017. .

Si tratta di servizi non accreditati, per la maggior parte inseriti nel Contratto di Servizio con il Comune e Azienda F.C.R. e, in parte minore, disciplinati da specifiche convenzioni con i committenti.

Si tratta di servizi quasi interamente sostenuti dal pubblico: Comuni, Unioni, Azienda USL competente in base alla provenienza, o alla condizione di disabilità del minorenne e, per la realtà locale, da Azienda Speciale F.C.R, mentre, per il Centro multi servizi Vasconi, dal 2017 è stata prevista una compartecipazione alla spesa da parte delle famiglie e per il progetto progetto sperimentale Cohousing è stata prevista una compartecipazione alla spesa da parte degli utenti.

Per i servizi educativi ai minorenni, oltre che con gli enti e le Aziende del territorio di Reggio Emilia, l'ASP ha rapporti economici con altri territori che sostengono i costi di questi servizi.

**Complessivamente il valore di questi servizi pari ad Euro 2.909.461.**

### **SERVIZI per DISABILI ADULTI**

L'ASP segue trasversalmente il tema della disabilità, infatti sia fra i servizi residenziali agli anziani che fra i servizi ai minorenni è presente una specifica offerta di servizi per la disabilità, ma il nucleo preponderante di attività a favore della disabilità è rappresentato dal Centro Socio Riabilitativo Residenziale (CSRR) "La Cava" e dal Centro Socio Riabilitativo Diurno (CSR) "La Cava", servizi accreditati, regolamentati da specifico Contratto di servizio stipulato con il Distretto di Reggio Emilia e l' Azienda USL, oltre che dagli Appartamenti per disabili con diversi gradi di autonomia.

La remunerazione complessiva di questi servizi nel 2018 è stata pari ad Euro 1.514.543 dei quali Euro 886.875 provenienti dal Fondo regionale della Non Autosufficienza.

Le Quote provenienti dal Fondo Regionale della Non Autosufficienza per i servizi accreditati , che sono commisurate alla gravità dei disabili inseriti nei servizi e al loro progetto di vita e di attività all'interno dei servizi, sono state incrementate in base alla Deliberazione di Giunta Regionale n. 1516/2018 per i maggiori oneri derivanti dall'applicazione del CCNL dei dipendenti.

Per le quote da porre a carico dell'utente o della sua famiglia ci si è attenuti a quanto previsto dai diversi ambiti territoriali di provenienza, infatti i disabili assistiti provengono sia da Reggio Emilia che da altre province ed altre regioni.

Un primo quadro della provenienza delle risorse finanziarie che remunerano questi servizi è esposto nella seguente tabella.

complessivamente somma **Euro 627.668** è stata sostenuta:

- da Az. Spec. F.C.R. per Euro 310.988 (49,55%)
- dagli utenti e dalle loro famiglie per Euro 145.475,59 (23,18%)
- da 3 Aziende USL di questa ed altre Regioni per Euro 152.189,69 (24,25%)
- da Unioni di Comuni e altre ASP per Euro 14.725,90 (2,35%)
- dal Comune di Reggio Emilia per Euro 4.289 (0,68%)

#### **La destinazione dei costi:**

VOCE DI COSTO	IMPORTO	%
Personale (compresa IRAP)	24.033.519,45	65,08%
Acquisto di servizi	5.150.247,63	13,95%
Acquisto di beni	1.448.604,37	3,92%
Utenze	1.402.192,91	3,80%
Ammortamenti e svalutazioni	2.456.472,97	6,65%
Manutenzioni	794.714,00	2,15%
Altri costi, svalutazioni e accantonamenti	898.995,77	2,43%
Imposte e tasse	731.833,81	1,98%
Interessi passivi	13.735,35	0,04%
<b>TOTALE</b>	<b>36.930.316</b>	<b>100,00%</b>

Specularmente a quanto detto per la provenienza dei ricavi, la destinazione dei costi vede una prevalenza di costi determinati dall'impiego del personale (dipendente e somministrato) pari al 65,08% del totale costi, come naturale per un'azienda che eroga servizi e prestazioni socio educativi, socio-assistenziali e socio sanitari integrati e dall' acquisto di servizi (13,95% del totale costi) che complessivamente costituiscono il 79,02% dei costi sostenuti.

La voce Personale comprende il costo del personale dipendente, del lavoro somministrato e dell'IRAP (sono esclusi gli accantonamenti a fondi specifici). E' opportuna la precisazione, in particolare per l'IRAP, in quanto trattandosi di una imposta calcolata con il metodo retributivo, per l'ASP rappresenta un costo direttamente variabile al variare del personale impiegato nella produzione dei servizi; la voce diviene dunque tanto più rilevante quanto più personale, subordinato o somministrato, viene impiegato.

Gli Acquisti di Beni costituiscono il 3,92%; si tratta dei beni di consumo necessari alla gestione, mentre le Utenze rappresentano il 3,82%.

Gli ammortamenti sono il 6,65%. Altri costi ed accantonamenti incidono per il 2,43%, imposte e tasse (IRAP esclusa) per il 1,98%; minimo è l'impatto degli interessi passivi, ancorché in incremento rispetto al passato 0,04%.

## L'ANALISI DI BILANCIO

### LA RICLASSIFICAZIONE

Il Conto Economico viene riclassificato a *PIL e ROC*, in base allo schema previsto dalla deliberazione della Giunta della Regione Emilia Romagna n. 1130/2012 "Linee guida per la predisposizione del bilancio sociale delle ASP dell'Emilia-Romagna. Modifiche alla DGR 741/2010".

Per l'analisi dei primi due bilanci dell'Azienda unificata (2016 e 2017) la riclassificazione del conto economico aziendale era stata effettuata a *Pil e MOL caratteristici*, una struttura ricca di risultati intermedi non esattamente sovrapponibile a quella a *PIL e ROC*. Nel 2018, al fine di rendere raffrontabili le riclassificazioni e i conseguenti calcoli degli indici, si è provveduto a riclassificare nuovamente a *PIL e ROC* anche i conti economici degli esercizi 2016 e 2017.

Lo Stato Patrimoniale è riclassificato secondo lo schema destinativo finanziario, con valori assoluti e percentuali.

I dati raffrontati sono quelli del triennio 2017-2018-2019.

### Il Conto Economico

La riclassificazione del conto economico a *PIL e ROC* prevede che il Prodotto Interno Lordo (*PIL*) comprenda tutti i ricavi da servizi alla persona, da gestione del patrimonio immobiliare, i ricavi diversi della gestione caratteristica, i contributi in conto esercizio, i costi capitalizzati con esclusione delle quote di contributi in conto capitale utilizzate per la sterilizzazione degli ammortamenti. Queste ultime sono successivamente portate a rettifica degli ammortamenti. Tra i costi che conducono dal Prodotto Interno Lordo caratteristico al Risultato Operativo della gestione caratteristica (*ROC*) sono compresi i costi di beni e la variazione delle rimanenze di magazzino, i costi per i servizi, compreso il lavoro somministrato e la relativa *IRAP*, gli ammortamenti rettificati dalle sterilizzazioni, accantonamenti svalutazioni e perdite su crediti, tutti i costi del personale dipendente ed anche l'*IRAP*, calcolata sulla base del sistema retributivo.

CONTO ECONOMICO A "PIL E ROC"						
	2017		2018		2019	
Prodotto Interno Lordo (PIL)	€ 31.965.667	100,00%	€ 33.006.441	100,00%	€ 34.086.519	100,00%
Risultato Operativo Caratteristico (ROC)	-€ 125.230	-0,39%	-€ 143.810	-0,44%	-€ 450.975	-1,32%
Risultato ordinario (RO)	€ 66.967	0,21%	€ 219.090	0,66%	-€ 296.362	-0,87%
Risultato Ante Imposte (RAI)	€ 87.987	0,28%	€ 222.284	0,67%	-€ 293.818	-0,86%
Risultato Netto (RN)	-€ 158.040	-0,49%	€ 975	0,00%	-€ 525.929	-1,54%

Con questa riclassificazione viene evidenziato come la ricchezza prodotta dall'azienda (*PIL*) sia assorbita ed utilizzata dalla gestione caratteristica: infatti il Risultato Operativo della gestione Caratteristica (*ROC*) risulta fortemente abbattuto, negativo in tutti e tre gli esercizi con un significativo peggioramento nel 2019.

Dopo il *ROC*, con i proventi e oneri finanziari ed accessori si giunge al Risultato Ordinario, che nei due esercizi precedenti era positivo, mentre nel 2019 è anch'esso negativo; poi con l'aggiunta dei componenti straordinari si perviene al Risultato prima delle imposte (*RAI*), che mentre nel 2017 e 2018 era positivo, nel 2019 è negativo.

Infine dal Risultato Ante Imposte si sottraggono le Imposte sul reddito (*IRES* ed eventuale *IRAP* non determinata con sistema retributivo) e si giunge al Risultato Netto

L'esercizio 2019 presenta un peggioramento del *ROC* rispetto agli anni precedenti, risultato negativo che non viene recuperato dalle gestioni non caratteristica, finanziaria e straordinaria.

### Lo Stato Patrimoniale

La riclassificazione dello stato patrimoniale, di tipo finanziario a liquidità ed esigibilità decrescente, permette di ottenere una base informativa per effettuare un'analisi sull'affidabilità finanziaria dell'Azienda evidenziando la congruenza tra investimenti e finanziamenti (tipologie diverse) oltre all'attitudine ad operare sia nel breve periodo che nel medio/lungo periodo in condizioni di equilibrio finanziario.

In questa riclassificazione i crediti verso i soci inerenti voci di patrimonio sono portati a diminuzione del medesimo (per l'ASP la somma è di Euro 1.007.371).

STATO PATRIMONIALE "DESTINATIVO FINANZIARIO"							
ATTIVITA' - INVESTIMENTI		2017		2018		2019	
	<b>CAPITALE CIRCOLANTE</b>	<b>€ 9.684.258</b>	<b>15,13%</b>	<b>€ 10.118.701</b>	<b>16,48%</b>	<b>€ 10.895.179</b>	<b>18,18%</b>
Li	liquidità immediate	€ 1.237.638	12,78%	€ 41.116	0,41%	€ 705.728	6,48%
Ld	liquidità differite	€ 8.281.400	85,51%	€ 9.950.637	98,34%	€ 10.054.348	92,28%
M	Rimanenze	€ 165.220	1,71%	€ 126.947	1,25%	€ 135.103	1,24%
	<b>CAPITALE FISSO</b>	<b>€ 54.326.611</b>	<b>84,87%</b>	<b>€ 51.266.815</b>	<b>83,52%</b>	<b>€ 49.037.071</b>	<b>81,82%</b>
Fm	Immobilizzazioni materiali	€ 53.975.342	99,35%	€ 50.845.798	99,18%	€ 47.866.015	97,61%
Fi	Immobilizzazioni immateriali	€ 350.269	0,64%	€ 420.017	0,82%	€ 1.170.056	2,39%
Fa	Immobilizzazioni finanziarie e varie	€ 1.000	0,00%	€ 1.000	0,00%	€ 1.000	0,00%
	<b>TOTALE CAPITALE INVESTITO</b>	<b>€ 64.010.870</b>	<b>100,00%</b>	<b>€ 61.385.515</b>	<b>100,00%</b>	<b>€ 59.932.250</b>	<b>100,00%</b>
PASSIVITA' - FINANZIAMENTI		2017		2018		2019	
	<b>CAPITALE DI TERZI</b>	<b>€ 9.220.723</b>	<b>14,40%</b>	<b>€ 8.553.046</b>	<b>13,93%</b>	<b>€ 8.756.194</b>	<b>14,61%</b>
(p)	finanziamenti di breve (correnti)	€ 8.897.165	96,49%	€ 8.296.934	97,01%	€ 8.567.702	97,85%
(P)	finanziamenti da terzi di medio lungo (consolidate)	€ 323.558	3,51%	€ 256.112	2,99%	€ 188.492	2,15%
	<b>CAPITALE PROPRIO</b>	<b>€ 54.790.147</b>	<b>85,60%</b>	<b>€ 52.832.469</b>	<b>86,07%</b>	<b>€ 51.176.056</b>	<b>85,39%</b>
(N)	finanziamenti permanenti (N)	€ 54.790.147	100,00%	€ 52.832.469	100,00%	€ 51.176.056	100,00%
<b>TOTA</b>	<b>TOTALE CAPITALE ACQUISITO</b>	<b>€ 64.010.870</b>	<b>100,00%</b>	<b>€ 61.385.515</b>	<b>100,00%</b>	<b>€ 59.932.250</b>	<b>100,00%</b>

Nel 2019 mutano leggermente le proporzioni fra il capitale circolante ed il capitale fisso, come anche fra il capitale di terzi ed il capitale proprio.

### GLI INDICI - RATIOS

La Delibera di Giunta Regionale n. 1130/2012 prevede indici di liquidità, di redditività e di solidità patrimoniale.

### INDICI DI LIQUIDITA'

Analizzando i principali indici di liquidità si evidenzia quanto segue:

	indicatori finanziari	2017	2018	2019
cc/p	current ratio	1,09	1,22	1,27
li+ld/p	quick ratio	1,07	1,20	1,26

**Current ratio** il valore maggiore di 1 esprime la capacità dell'azienda di coprire le uscite a breve termine con le attività correnti

**Quick ratio** il valore maggiore di 1 esprime la capacità dell'azienda di far fronte alle uscite a breve termine con le entrate provenienti dal realizzo delle poste maggiormente liquide delle attività correnti.

Entrambi gli indici di liquidità nel 2019 presentano valori maggiori di 1 ed in lieve miglioramento rispetto a quelli riferiti agli anni precedenti. Occorre ricordare che una significativa immissione di liquidità si è determinata con l'alienazione del Fondo di Masone nell'agosto del 2019.

Gli **indici di durata**, indicano i tempi medi di massima degli incassi e dei pagamenti dell'azienda,

indici di durata	2017	2018	2019
tempo medio degli incassi	96,14	107,08	111,95
tempo medio dei pagamenti	118,01	103,63	99,05
marginale tra pagamenti e incassi	21,87	-3,45	-12,90

Il calcolo di questi indici, che richiedono l'inserimento di valori dell'esercizio precedente, è stato esposto nel 2017 per la prima volta per l'azienda unificata. Il primo misura in giorni il tempo che mediamente intercorre fra il sorgere del credito ed il suo incasso, il secondo misura in giorni i tempi di pagamento dei debiti commerciali. Il margine misura il lasso di tempo medio fra l'incasso ed il pagamento, che, se ravvicinato, determina maggiore stress della situazione finanziaria.

E' agevole notare come i tempi medi degli incassi si siano allungati nel triennio, di 15,81 giorni. I tempi di pagamento, invece si sono abbreviati di 18,96 giorni. Il margine indica che, mediamente, i pagamenti vengono effettuati 12,9 giorni prima che siano realizzati gli incassi.

Al riguardo occorre ricordare che la normativa impone in modo sempre più stringente il rispetto dei termini di pagamento per gli enti pubblici, in particolare ai sensi dell'art. 33 del D.Lgs. 33/2013 e del D.P.C.M. 22/09/2014, è stato calcolato **l'Indicatore dei tempi medi di pagamento relativi agli acquisti di beni, servizi e forniture** che esprime la media ponderata in ragione dell'importo dei giorni intercorrenti tra il termine per il pagamento e la trasmissione del mandato di pagamento al tesoriere.

Per il 2019 il medesimo indicatore è stato calcolato, e pubblicato, ogni trimestre. I dati vengono di seguito riportati.

Indicatore tempestività pagamenti	1° TRIM 2019
Giorni	0,04
Indicatore tempestività pagamenti	2° TRIM 2019
Giorni	0,00
Indicatore tempestività pagamenti	3° TRIM 2019
Giorni	0,00
Indicatore tempestività pagamenti	4° TRIM 2019
Giorni	0,00

## INDICI DI REDDITIVITA'

Gli indici di economicità o redditività esprimono il livello complessivo di redditività dell'azienda ed il contributo alla determinazione del risultato economico delle diverse aree della gestione.

Gli indici relativi al 2017 sono stati ricalcolati in base alla riclassificazione del Conto Economico a PIL e ROC.

	indici economici e di redditività	2017	2018	2019
RN/ROC	incidenza gestione extra caratteristica	0,00	-0,01	1,17

**L'Indice di incidenza della gestione extracaratteristica** evidenzia l'incidenza della gestione extracaratteristica (oneri finanziari, componenti economici straordinari e carico fiscale) sull'andamento della gestione: il risultato inferiore a 1 di norma indica un effetto negativo della gestione extraoperativa sul risultato netto. Ciò è evidente se entrambi i risultati sono positivi ed il Risultato Netto è inferiore al ROC (Risultato Operativo Caratteristico) poiché significa che il ROC viene eroso. Nel 2018 il ROC era negativo e grazie alla gestione extra caratteristica il Risultato Netto giungeva ad essere positivo, se pure in una dimensione molto ridotta, nel 2019 entrambi i risultati sono negativi, l'indice positivo e maggiore di 1 indica che la gestione extra caratteristica migliora il ROC, anche se non ne muta il segno.

Si espongono gli **Indici di incidenza di fattori produttivi sul PIL**:

Gli indici relativi al 2017 sono stati ricalcolati in base alla riclassificazione del Conto Economico a PIL e ROC.

	indici di incidenza sul PIL	2017	2018	2019
acquisto beni servizi/PIL	incidenza del costo dei fattori produttivi	0,26	0,25	0,25
costo del personale/ PIL	incidenza del costo del personale	0,69	0,70	0,71

Gli indici di **incidenza del costo dei fattori produttivi** si riferiscono all'incidenza del costo di beni e servizi e del costo del lavoro sul PIL confermando la preponderanza dei costi per il personale che, nel 2019, aumentano, seppur di poco, l'incidenza, a parità dell'incidenza dell'acquisto di beni e servizi.

**Di seguito si espone l'indice di onerosità finanziaria** che mette in relazione gli oneri sostenuti per i finanziamenti passivi con il valore medio dei finanziamenti (sostanzialmente si ottiene una sorta di tasso di interesse che l'azienda corrisponde per l'utilizzo dei finanziamenti ottenuti da terzi). Per l'ASP questo indice evidenzia sostanzialmente l'onerosità del mutuo passivo a suo tempo contratto da una delle aziende unificate, in aggiunta a oneri finanziari diversi che per il 2019 sono risultati incrementati a causa del ricorso all'anticipazione al Tesoriere, determinando un peggioramento dell'indice.

	indice di onerosità finanziaria	2017	2018	2019
ofin/mutuopass	indice di onerosità finanziaria	0,02	0,02	0,08

**Indice di redditività lorda del patrimonio disponibile:**

Viene esposto di seguito l'indice calcolato anche per l'anno 2017.

	indici di redditività patrimoniale	2017	2018	2019
canoni loc. meno ires*100/ fabb e terreni SP	redditività lorda del patrimonio disponibile	4,76	4,88	5,45

L'indice esprime la redditività del patrimonio disponibile rapportandone i proventi, depurati dalle imposte sui redditi, al valore determinato ai fini IMU.

Per calcolare invece l'Indice di redditività netta, occorrerebbe depurare i proventi dagli ammortamenti e dai costi di manutenzione, tuttavia poiché nel bilancio dell'ASP, coesistono beni iscritti a valori di stima con beni iscritti a valore catastale il calcolo risulterebbe determinato su basi non omogenee.

Nel 2019 si riscontra un miglioramento dell'indice di redditività per effetto, sia della andata a regime di rilevanti contratti di locazione immobiliare ed aumento degli affitti ad incremento del numeratore, che anche per la diminuzione del denominatore, dovuta alla vendita del Fondo di Masone: un valore patrimoniale significativo da cui si ritraeva una rendita limitata.

**INDICI DI SOLIDITA' PATRIMONIALE**

Il patrimonio netto delle Aziende di Servizi alla Persona è un fondo di dotazione caratterizzato dalla variabilità nel tempo, avendo, tra l'altro, tra le proprie poste costitutive, i contributi in conto capitale utilizzati per la sterilizzazione degli ammortamenti.

L'analisi della solidità patrimoniale esamina la struttura del patrimonio per accertare le condizioni di equilibrio nella composizione degli impieghi e delle fonti di finanziamento.

Questi indici consentono di controllare il grado di autonomia finanziaria e l'equilibrio della struttura patrimoniale e finanziaria aziendale.



A causa della peculiare caratteristica del patrimonio netto delle ASP sopra evidenziata, è opportuno precisare che gli indicatori possono avere variabilità nel tempo, non solo per gli specifici elementi che vengono messi in rapporto ma anche per questa particolare caratteristica del fondo di dotazione.

	indicatori patrimoniali	2017	2018	2019
cp+P/cf	<b>indice di copertura delle immobilizzazioni</b>	<b>1,01</b>	<b>1,04</b>	<b>1,05</b>
cp/cf	<b>indice di autocopertura delle immobilizzazioni</b>	<b>1,01</b>	<b>1,03</b>	<b>1,04</b>

**L'indice di copertura ed auto copertura delle immobilizzazioni** investigano una condizione di “minimo”, verificando se i fabbisogni finanziari connessi con gli investimenti durevoli sono stati coperti con forme di finanziamento durevole (il primo indice) e una condizione di “ottimo”, verificando se a fronte di tale fabbisogno sono bastati i finanziamenti costituiti dal solo capitale proprio (il secondo indice).

Il primo indice è superiore ad 1 testimoniando equilibrio tra investimenti e finanziamenti, anche il secondo indice è superiore a 1 a conferma del fatto che, al momento tutte le immobilizzazioni sono finanziate mediante capitale proprio. Entrambi gli indici sono inoltre in leggero miglioramento nel triennio.

#### **RENDICONTO FINANZIARIO DI LIQUIDITA'**

Introdotta dalla DGR n. 1130/2012 “Linee guida per la predisposizione del bilancio sociale delle ASP dell’Emilia Romagna – Modifiche alla DGR n. 741/2010” viene riportato il prospetto del Cash flow (Rendiconto finanziario di liquidità) che partendo dal risultato economico d’esercizio, giunge alla determinazione del saldo di cassa.

Rendiconto di liquidità/cash flow	2019
<b>+UTILE/-PERDITA D'ESERCIZIO</b>	- 525.929,45
+Ammortamenti	2.456.472,97
+ svalutazioni	135.581,98
+ accantonamenti per rischi e oneri	449.578,25
+Minusvalenze	
-Plusvalenze	-
-Costi capitalizzati (sterilizzazioni e costruzioni in economia)	- 2.146.065,50
<b>FLUSSO CASSA POTENZIALE</b>	<b>369.638,25</b>
-Incremento/+decremento Crediti (al netto delle svalutazioni)	- 182.266,43
-Incremento/+decremento Ratei e Risconti attivi	- 57.026,16
-Incremento/+decremento Rimanenze	- 8.156,47
+Incremento/-decremento Fondi rischi e oneri (al netto della quota di accantonamento)	- 401.985,92
+Incremento/-decremento Debiti (al netto di mutui )	217.854,53
+Incremento/-decremento Ratei e Risconti passivi	3.020,04
+Incremento/-decremento Fondo di Dotazione	24.506,50
<b>FLUSSO DI CASSA NETTO DELL'ESERCIZIO (Cash flow operativo)</b>	<b>-34.415,66</b>
-Decrementi/+incrementi Mutui	- 65.318,64
+Decrementi/-incrementi Immobilizzazioni immateriali (al netto della quota di ammortamenti dell'esercizio e delle sterilizzazioni)	- 829.548,84
+Decrementi/-incrementi Immobilizzazioni materiali (al netto della quota di ammortamenti dell'esercizio e delle sterilizzazioni)	602.819,46
+Decrementi/-incrementi Immobilizzazioni/attività finanziarie	-
<b>FABBISOGNO FINANZIARIO</b>	<b>-326.463,68</b>
+Incremento/-decremento Trasferimenti in c/capitale dell'esercizio	991.075,16
<b>SALDO DI CASSA GENERATOSI NELL'ESERCIZIO</b>	<b>664.611,48</b>
Fondo di cassa iniziale (disponibilità liquide al 1/1)	41.116,30
<b>SALDO DI CASSA NETTO FINALE</b>	<b>705.727,78</b>

### SCOSTAMENTO DEI RISULTATI OTTENUTI RISPETTO A QUELLI PREVISTI NEL BILANCIO ECONOMICO PREVENTIVO

Il Consuntivo della gestione Esercizio 2019 si chiude con una perdita di Euro 525.929 (Euro 525.929,45 senza arrotondamenti), a fronte di un utile di Euro 276 atteso da Bilancio Preventivo 2019.

Di seguito la disamina delle singole voci analizza la formazione del risultato.

Confronto Consuntivo 2019- Preventivo 2019					
CLASS. BILANCIO	DESCRIZIONE	CONSUNTIVO 2019	PREVENTIVO 2019	VARIAZIONE	VARIAZIONE %
<b>A</b>	<b>Valore della produzione</b>				
A 1	<b>Ricavi da attività per servizi alla persona</b>	<b>32.055.210</b>	<b>31.458.142</b>	<b>597.068</b>	<b>1,90%</b>
A 1 a	Rette	16.077.287	16.331.655	-254.369	
A 1 b	Oneri a rilievo sanitario	10.715.927	10.729.917	-13.990	
A 1 c	Concorsi rimborsi e recuperi per attività di servizi alla persona	5.261.956	4.396.569	865.386	
A 1 d	Altri ricavi	41	0	41	
A 2	<b>Costi capitalizzati</b>	<b>2.146.066</b>	<b>2.163.399</b>	<b>-17.333</b>	<b>-0,80%</b>
A 2 a	Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni			0	
A 2 b	Quota per utilizzo contributi in conto capitale e donazioni vincolate ad investimenti	2.146.066	2.163.399	-17.333	
A 3	<b>Variazione delle rimanenze di attività in corso</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
	Rimanenze attività iniziali	0	0	0	
	Rimanenze attività finali	0	0	0	
A 4	<b>Proventi e ricavi diversi</b>	<b>2.187.510</b>	<b>2.009.073</b>	<b>178.437</b>	<b>8,88%</b>
A 4 a	Proventi e ricavi da utilizzo del patrimonio immobiliare	1.761.283	1.743.273	18.010	
A 4 b	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	258.026	225.000	33.026	
A 4 c	Plusvalenze ordinarie	5		5	
A 4 d	Sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo ordinarie	135.643	5.000	130.643	
A 4 e	Altri ricavi istituzionali			0	
A 4 f	Ricavi da attività commerciale	32.553	35.800	-3.247	
A 5	<b>Contributi in conto esercizio</b>	<b>12.000</b>	<b>1.012.000</b>	<b>-1.000.000</b>	
A 5 a	Contributi in conto esercizio dalla Regione Emilia-Romagna	0	0	0	
A 5 b	Contributi in conto esercizio dalla Provincia	0	0	0	
A 5 c	Contributi dai Comuni dell'ambito distrettuale	12.000	1.012.000	-1.000.000	
A 5 d	Contributi da Azienda Sanitaria	0	0	0	
A 5 e	Contributi dallo Stato e da altri Enti pubblici	0	0	0	
A 5 f	Altri contributi da privati	0	0	0	
	<b>TOTALE A</b>	<b>36.400.785</b>	<b>36.642.614</b>	<b>-241.828</b>	<b>-0,66%</b>

**Il VALORE DELLA PRODUZIONE a consuntivo risulta inferiore rispetto alla previsione di Euro 241.828**

#### Ricavi da servizi alla persona:

**Rette:** per la maggior parte dei servizi, con l'eccezione dei servizi per minorenni e degli appartamenti protetti, i ricavi per rette sono stati inferiori a quanto preventivato. In particolare, nell'ambito dei servizi per anziani, hanno registrato le flessioni più significative le rette degli ospiti di Casa Residenza Anziani non convenzionati (- Euro 144.212,75). Al riguardo occorre tener conto del fatto che l'utilizzo dei posti per ricoveri privati, anche temporanei estivi, è stato ridotto anche per la sospensione degli ingressi presso la

struttura I Tulipani, interessata da criticità strutturali della copertura che hanno costretto alla completa revisione degli spazi utilizzabili fino a completamento dei lavori; inoltre, con punte massime nel periodo estivo, la programmazione dei ricoveri temporanei convenzionati ha richiesto di lasciare liberi, per tempo e allo scopo, posti destinati ai privati per poter accogliere gli invii disposti dalla committenza; questi due fattori hanno così determinato una copertura di 1.074 giornate rispetto alle previsioni. Tuttavia a differenza dei precedenti esercizi, anche i ricoveri temporanei convenzionati fanno registrare una diminuzione rispetto alle previsioni, corrispondente a 570 giornate di copertura rispetto al budget solo parzialmente compensati da un incremento di 154 giornate per i posti convenzionati definitivi in CRA (comprensivi del Nucleo Speciale demenza e degli ex 180). Si registra quindi un calo delle rette degli ospiti di Casa Residenza Anziani convenzionati (- Euro 71.855) ma anche di - quelle degli ospiti autosufficienti della casa di Riposo (- Euro 99.468 con un calo di 1.671 giornate di copertura del posto letto rispetto alle previsioni): strutture per le quali si è registrata una copertura del posto letto inferiore a quanto preventivato, nonostante le azioni poste in essere a contrasto del fenomeno, come ad esempio, la riduzione dei posti letto dedicati nel Nucleo Speciale Demenze.

Significativo anche lo scostamento negativo dei ricavi per rette dei Centri diurni (con uno scostamento per - € 91.205 rispetto alle previsioni) e più in generale dei ricavi legati all'ospitalità diurna.

**Oneri a rilievo sanitario:** in riduzione, coerentemente con la minore copertura, anche gli Oneri a rilievo sanitario di tutti i servizi accreditati, Case Residenza Anziani centri Diurni Anziani e Centri residenziali e semiresidenziali per disabili.

**Concorsi, rimborsi e recuperi per attività di servizi alla persona:** questa voce si discosta significativamente dalla previsione di un valore (Euro 865.386) esito dei seguenti fatti di gestione:

- minori ricavi sui servizi accreditati semiresidenziali per anziani e dei servizi residenziali e semiresidenziali per disabili, per la parte per cui concorre Azienda F.C.R. (- Euro 77.222)
- minori rimborsi da parte di Azienda U.S.L per il servizio infermieristico e riabilitativo all'interno dei servizi accreditati, per i quali - al momento della chiusura del Bilancio - è stato per ora riconosciuto il rimborso nel limite massimo dei tetti a suo tempo fissati dai precedenti contratti di servizio, mentre non si è ancora concluso il confronto relativo al riconoscimento dei maggiori oneri sostenuti da ASP che doveva concludersi, come espressamente previsto anche in sede di proroga tecnica per il 2020 del Contratto di servizio stesso, entro il 31 marzo 2020. In tal senso, a preventivo, gli importi erano stati determinati sulla base dei costi rilevati nel 2018 comprensivi degli incrementi contrattuali, sulla base dell'orientamento espresso dalla Regione che aveva comunicato che i tetti non risultavano più attuali e sarebbero stati rivisti; ciò avrebbe consentito di conseguire ricavi per Euro 107.908 in aggiunta a quelli contabilizzati;
- minori rimborsi per attività sociali, legati alla contrazione dell'attività dello sportello assistenti familiari anche per la dismissione del servizio da parte di uno dei soggetti gestori (Parrocchia di Albinea);
- incremento del corrispettivo riconosciuto dal Comune di Reggio Emilia nell'ambito del contratto di servizio, unitamente all'incremento dell'attività relativa a servizi innovativi e/o in espansione conferiti ad ASP, quali l'Educativa territoriale, la gestione delle tutele per minori, la gestione del servizio H 24, il cohousing per famiglie e il tutoring domiciliare (Euro 1.051.989)

**Costi capitalizzati:** la previsione era stata determinata sulla dimensione attesa delle quote di contributi in conto capitale utilizzati per la sterilizzazione degli ammortamenti. L'importo inferiore, si riferisce alle quote effettivamente utilizzate.

**Proventi e ricavi diversi:** i proventi per l'utilizzo del patrimonio immobiliare sono superiori alla previsione (+ euro 18.010) per l'avvenuta locazione temporanea di un fondo agricolo, la stipula di nuovi contratti di

locazione con revisioni dei canoni favorevoli; sono inoltre stati contabilizzati maggiori rimborsi di spese condominiali, di rimborsi INAIL e assicurativi per complessivi Euro 33.026

Significative le sopravvenienze (Euro 30.639) e le insussistenze del passivo (Euro 104.230) derivanti da minori addebiti rispetto a quanto atteso per fatture da ricevere, minori conguagli per utenze degli anni passati e riduzione di posizioni debitorie prescritte.

**Contributi in conto esercizio:** erano stati inseriti nella previsione Euro 12.000 per servizi resi a favore dei Comuni della Unione Pianura reggiana ed Euro 1.000.000 per servizi resi nell'ambito del contratto di Servizio al Comune di Reggio Emilia che sono invece stati riconosciuti fra i corrispettivi.

Complessivamente il **Valore della Produzione** risulta pari ad **Euro 36.400.785**, inferiore al preventivo per **Euro 241.828, corrispondenti al -0,66%**.

Di seguito il confronto relativo ai costi di produzione dei servizi:

CLASS. BILANCIO	DESCRIZIONE	CONSUNTIVO 2019	PREVENTIVO 2019	VARIAZIONE	VARIAZIONE %
<b>B</b>	<b>Costi della produzione</b>				
B 6	Acquisti beni	1.448.604	1.394.044	54.561	3,91%
B 6 a	Acquisti beni socio - sanitari	497.190	505.252	-8.063	
B 6 b	Acquisti beni tecnico - economici	951.415	888.792	62.623	
B 7	Acquisti di servizi	14.148.898	12.784.296	1.364.602	10,67%
B 7 a	Acquisto di servizi per la gestione dell'attività socio sanitaria e socio assistenziale	170.693	193.780	-23.087	
B 7 b	Servizi esternalizzati	3.942.202	4.004.480	-62.278	
B 7 c	Trasporti	47.197	45.850	1.347	
B 7 d	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	183.966	166.612	17.355	
B 7 e	Altre consulenze	79.026	116.210	-37.184	
B 7 f	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione	6.951.076	5.461.828	1.489.248	
B 7 g	Utenze	1.402.193	1.440.000	-37.807	
B 7 h	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	794.714	739.687	55.027	
B 7 i	Costi per organi Istituzionali	76.265	85.231	-8.966	
B 7 j	Assicurazioni	362.401	362.080	321	
B 7 k	Altri servizi	139.166	168.537	-29.372	
B 8	Godimento di beni di terzi	234.138	226.900	7.238	3,19%
B 8 a	Affitti	131.122	132.122	-1.000	
B 8 b	Canoni di locazione finanziaria			0	
B 8 c	Service	103.016	94.778	8.238	
B 9	Costo del personale dipendente	15.665.038	17.285.760	-1.620.722	-9,38%
B 9 a	Salari e stipendi	12.124.766	13.526.894	-1.402.129	
B 9 b	Oneri sociali	3.536.567	3.756.116	-219.549	
B 9 c	Trattamento di fine rapporto			0	
B 9 d	Altri costi personale dipendente	3.706	2.750	956	
B 10	Ammortamenti e svalutazioni	2.592.055	2.513.399	78.656	3,13%
B 10 a	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	79.510	110.040	-30.530	
B 10 b	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	2.376.963	2.403.359	-26.396	
B 10 c	Svalutazione delle immobilizzazioni			0	
B 10 d	Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	135.582		135.582	
B 11	Variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo	-8.542	0	-8.542	
B 11 a	Variazione delle rimanenze di materie prime e dei beni di consumo socio-sanitari	-4.939		-4.939	
B 11 b	Variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo tecnico-economici	-3.603		-3.603	
B 12	Accantonamenti ai fondi rischi	80.081	0	80.081	
	Accantonamenti ai fondi rischi	80.081		80.081	
B 13	Altri accantonamenti	369.497	6.060	363.437	
	Altri accantonamenti	369.497	6.060	363.437	
B 14	Oneri diversi di gestione	736.384	754.130	-17.746	-2,35%
B 14 a	Costi amministrativi	129.749	145.700	-15.951	
B 14 b	Imposte non sul reddito	324.252	350.500	-26.248	
B 14 c	Tasse	175.471	180.900	-5.429	
B 14 d	Altri oneri diversi di gestione	70.138	70.030	108	
B 14 e	Minusvalenze ordinarie	2.912		2.912	
B 14 f	Soppravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo ordinarie	33.861	7.000	26.861	
B 14 g	Contributi erogati ad aziende non-profit			0	
	<b>TOTALE B</b>	<b>35.266.154</b>	<b>34.964.589</b>	<b>301.565</b>	<b>0,86%</b>
	<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)</b>	<b>1.134.631</b>	<b>1.678.025</b>	<b>-543.394</b>	<b>-32,38%</b>

**Acquisti di beni:** il consuntivo registra un incremento dei Beni di consumo, in particolare per il costo dei generi alimentari e per l'acquisto dei dispositivi di protezione individuale.

**Acquisti di servizi:** lo scostamento in aumento rispetto al preventivo di Euro 1.364.602 riflette essenzialmente il maggiore ricorso al lavoro somministrato rispetto alla previsione (+ Euro 1.489.248).

Si è fatto ricorso al lavoro somministrato principalmente per garantire gli standard di personale, per le figure di O.S.S. le cui assunzioni dalla graduatoria del concorso, svolto in convenzione con altre Asp della Regione, si sono rivelate via via sempre più difficili per le numerose rinunce, e di Infermiere, in costante diminuzione (le cui procedure concorsuali da realizzarsi sempre d'intesa con altre ASP della Regione sono state differite al 2020). Sia gli OSS che gli infermieri hanno fatto registrare un turn over molto elevato anche per il positivo risultato ottenuto da nostri dipendenti in procedure concorsuali aperte da altri enti pubblici o dalle aziende USL.

Un risparmio significativo deriva dai Servizi esternalizzati, dalle Utenze e dalle Altre consulenze. Nelle consulenze socio sanitarie, l'incremento rispetto alle previsioni tiene conto della contrattualizzazione diretta – come richiestoci da AUSL - di un ulteriore medico di struttura in sostituzione di un medico MMG, il cui costo è stato comunque rimborsato da Azienda USL.

Il minor costo per l'Acquisto di servizi per la gestione dell'attività sanitaria e socio assistenziale riflette principalmente la contrazione dell'attività dello Sportello Assistenti familiari di cui già si è detto in relazione ai rimborsi

**Incrementano le manutenzioni:** l'Azienda si è trovata infatti nella necessità di realizzare numerosi interventi aggiuntivi a quelli previsti, sia di manutenzione programmata/ciclica, sia di manutenzione ordinaria, in particolare sui fabbricati, per migliorare le condizioni di sicurezza, anche per ottemperare alle richieste degli Organi di vigilanza, oltre che per fronteggiare eventi imprevisi, nonostante il pieno utilizzo nell'esercizio del residuo fondo per manutenzioni cicliche.

**Godimento di beni di terzi:** i fitti passivi si riferiscono all'utilizzo di Villa Le Mimose, di proprietà di F.C.R., e del deposito di Villa Margherita, e la modesta economia è determinata dal fatto che nel 2019 non si è reso necessario locare sale per incontri o riunioni che si sono svolti nelle sedi aziendali. I noleggi si riferiscono ad automezzi a servizio delle strutture per minori e disabili, ad apparecchiature per l'attività di assistenza anziani, ai dispositivi per la disinfezione in continuo degli impianti di acqua calda sanitaria a contrasto alla legionella. I maggiori costi contabilizzati sono stati in particolare determinati dalla necessità di noleggiare un gruppo frigo per il condizionamento di una struttura a fronte di un guasto nell'impianto di condizionamento

**Costo del personale dipendente:** il costo del personale fa registrare un forte contenimento rispetto alla previsione (-Euro 1.620.722). La contrazione è stata determinata sia dalla già richiamata diminuzione dell'organico per effetto del turn over del personale di assistenza, che dalla mancata copertura di posti amministrativi, tecnici e dei servizi di supporto anche per la mancata realizzazione delle procedure concorsuali previste stante le difficoltà organizzative, alle quali si è sopperito con il ricorso a personale somministrato; oltre a ciò il risultato ha beneficiato dell'esito di un rigoroso programma di fruizione di ferie e di recupero ore attuato a livello aziendale che ha portato ad un abbattimento dei relativi fondi .

Per valutare la dimensione del costo complessivamente legato alle risorse umane impiegate nell'attività aziendale, il dato relativo al costo del personale dipendente va letto unitamente al maggior costo rilevato per il personale somministrato, agli specifici accantonamenti ai fondi per le remunerazioni di risultato e agli adeguamenti contrattuali di cui poco oltre si dà conto, all'IRAP che viene calcolata proporzionalmente alle retribuzioni.

Valutando complessivamente gli scostamenti in queste voci, i costi delle risorse umane sopravanzano la previsione per Euro 100.040, una differenza inferiore a quella ascrivibile ai maggiori costi derivati dalla maggior percentuale di assenza rilevata sul personale rispetto alle previsioni formulate, in linea con il Piano di Razionalizzazione .concordato con le Organizzazioni Sindacali, i cui obiettivi, per il personale impiegato nei servizi per anziani ed in quelli di supporto, non sono stati raggiunti, a differenza di quanto avvenuto per i servizi socio educativi, anzi sono ulteriormente aumentati rispetto al 2018. A ciò deve aggiungersi un incremento, rispetto al 2018, del personale temporaneamente inidoneo o con prescrizioni limitative del loro

impiego che hanno comportato un ulteriore aumento dei costi per garantire gli standard dell'accreditamento. Ed infine deve aggiungersi il maggior ricorso a personale interinale le cui dinamiche sono indicate nel capitolo "ANALISI DEI COSTI E DEI RISULTATI ANALITICI, SUDDIVISI PER CENTRI DI RESPONSABILITÀ".

**Ammortamenti e svalutazioni:** gli ammortamenti sono inferiori alla previsione e si riferiscono a programmi di investimento completati nell'anno o a cespiti e lavori completati e collaudati o entrati in funzione nell'esercizio.

La svalutazione dei crediti dell'attivo circolante (Euro 135.582) si riferisce a crediti per rette di ospitalità dei servizi; la svalutazione è stata operata in considerazione degli esiti attesi dalle procedure amministrative e legali di recupero messe in campo dall'apparato aziendale già da diversi anni nei confronti degli utenti morosi e rese ancora più stringenti nell'ultimo esercizio. Tale svalutazione consente di ricostituire il valore del relativo fondo di svalutazione crediti allo stesso importo di apertura dell'esercizio, dopo aver operato stralci di crediti per analogo importo relativi a crediti caduti in prescrizione o per i quali è intervenuto il decesso del debitore o degli eredi o la rinuncia degli eredi all'eredità; crediti per i quali non sussistono ulteriori azioni possibili di recupero.

**Accantonamenti ai fondi rischi:** per il 2019 si è reso necessario appostare accantonamenti per Euro 80.081 non previsti ad inizio esercizio. Essi riguardano rischi non coperti da assicurazione per franchigie di sinistri per Euro 6.000, ma l'importo più considerevole è relativo all'accantonamento al Fondo imposte per accertamenti in atto o presunti per Euro 74.081, appostati in relazione alla notifica, nei primi giorni dell'anno 2020, di accertamenti emessi dal Comune di Reggio Emilia per IMU 2012 e 2013 su immobili ex RETE ed ex OSEA. ASP ha presentato ricorso avverso tutti gli accertamenti, ma, stante il periodo di emergenza COVID non è ancora intervenuta alcuna pronuncia in merito da parte della competente commissione, circostanza che ha reso necessario provvedere all'accantonamento prudenziale.

**Altri accantonamenti:** A preventivo era stato considerato un importo molto ridotto per il rinnovo contrattuale della Dirigenza 2016-2018, a consuntivo sono stati effettuati accantonamenti relativi alle risorse umane per Euro 275.700 dei quali : al Fondo Risorse decentrate Euro 162.815, destinati alla remunerazione della produttività dei dipendenti da contrattare con RSU e OO.SS, ed alle retribuzioni di risultato delle Posizioni Organizzative, al fondo risultato dirigenti, al Fondo rinnovi contrattuali limitatamente al contratto della Dirigenza, al fondo oneri contributivi e fiscali calcolati su tutte le voci precedenti.

A fine esercizio sono stati inoltre effettuati accantonamenti al Fondo manutenzioni cicliche per Euro 50.000 in considerazione del già richiamato utilizzo del fondo specifico accantonato negli anni precedenti e, in ottemperanza agli impegni a carico di ASP contenuti nell'atto di concessione amministrativa degli immobili destinati a sede dei Centri Diurni da parte del Comune di Reggio E., sono stati accantonati oneri per Euro 43.797 allo specifico fondo, dopo aver considerato le manutenzioni effettivamente realizzate e contabilizzate nell'esercizio..

**Oneri diversi di gestione:** in questo ambito si evidenzia un contenimento di costi per Euro 17.746 su cui hanno influito risparmi su costi amministrativi, imposte e tasse, in parte controbilanciate da sopravvenienze passive.

Complessivamente il **Costi della Produzione** risultano pari ad **Euro 35.266.154**, con una differenza in più rispetto al preventivo di Euro 301.565 **corrispondenti al +0,86 %**.

**La differenza tra Valore e Costi della Produzione** si attesta ad **Euro 1.134.631** contro i previsti **Euro 1.678.025 con un risultato peggiorativo di Euro 543.394**.



CLASS. BILANCIO	DESCRIZIONE	CONSUNTIVO 2019	PREVENTIVO 2019	VARIAZIONE	VARIAZIONE %
<b>C</b>	<b>Proventi e oneri finanziari</b>				
<b>C 15</b>	<b>Proventi da partecipazioni</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
C 15 a	Proventi da partecipazioni in società partecipate	0	0	0	
C 15 b	Proventi da partecipazioni da altri soggetti	0	0	0	
<b>C 16</b>	<b>Altri proventi finanziari</b>	<b>153</b>	<b>100</b>	<b>53</b>	
C 16 a	Interessi attivi su titoli dell'attivo circolante			0	
C 16 b	Interessi attivi bancari e postali	92	100	-8	
C 16 c	Proventi finanziari diversi	61		61	
<b>C 17</b>	<b>Interessi passivi ed altri oneri finanziari</b>	<b>13.735</b>	<b>4.500</b>	<b>9.235</b>	
C 17 a	Interessi passivi su mutui	2.183	2.250	-67	
C 17 b	Interessi passivi bancari	10.633	1.000	9.633	
C 17 c	Oneri finanziari diversi	919	1.250	-331	
	<b>TOTALE C</b>	<b>-13.582</b>	<b>-4.400</b>	<b>-9.182</b>	<b>208,69%</b>
<b>D</b>	<b>Rettifiche di valore di attività finanziarie</b>				
<b>D 18</b>	<b>Rivalutazioni</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
D 18 a	Rivalutazioni di partecipazioni	0	0	0	
D 18 b	Rivalutazioni di altri valori mobiliari	0	0	0	
<b>D 19</b>	<b>Svalutazioni</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
D 19 a	Svalutazioni di partecipazioni	0	0	0	
D 19 b	Svalutazioni di altri valori mobiliari	0	0	0	
	<b>TOTALE D</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>E</b>	<b>Proventi e oneri straordinari</b>				
<b>E 20</b>	<b>Proventi straordinari</b>	<b>3.448</b>	<b>4.000</b>	<b>-552</b>	
E 20 a	Donazioni, lasciti ed erogazioni liberali	3.448	4.000	-552	
E 20 b	Plusvalenze straordinarie		0	0	
E 20 c	Sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo straordinarie	0		0	
<b>E 21</b>	<b>Oneri straordinari</b>	<b>910</b>	<b>0</b>	<b>910</b>	
E 21 a	Minusvalenze straordinarie	910	0	910	
E 21 b	Sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo straordinarie	0	0	0	
	Oneri straordinari da arrotondamenti	0	0		
	<b>TOTALE E</b>	<b>2.538</b>	<b>4.000</b>	<b>-1.462</b>	
				<b>0</b>	
	<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B+C+D+E)</b>	<b>1.123.587</b>	<b>1.677.625</b>	<b>-554.037</b>	<b>-33,03%</b>
<b>I</b>	<b>Imposte e Tasse</b>	<b>1.649.517</b>	<b>1.677.349</b>	<b>-27.832</b>	
<b>I 22</b>	<b>Imposte sul reddito</b>	<b>1.649.517</b>	<b>1.677.349</b>	<b>-27.832</b>	
I 22 a	Irap	1.417.406	1.455.349	-37.943	
I 22 b	Ires	232.111	222.000	10.111	
<b>U</b>	<b>Risultato (Utile/Perdita) di esercizio</b>	<b>-525.929</b>	<b>276</b>	<b>-526.205</b>	

**Proventi e oneri finanziari:** pur in una dimensione limitata in valore assoluto con un peggioramento della previsione pari ad Euro 9.182, gli oneri finanziari registrano una ingravescenza relativa pari al 208 %. Nella prima parte dell'anno infatti si è determinata una riduzione di liquidità dovuta al fatto che i più significativi pagamenti da parte di Comune e Ausl sono stati effettuati solo nel mese di luglio, circostanza che ha avuto come conseguenza il costante ricorso all'anticipazione di cassa con addebito di interessi passivi; il fenomeno si è attenuato nel mese di agosto oltre che per lo sblocco dei pagamenti anche per l'avvenuta alienazione del fondo di Masone che ha immesso consistenti risorse liquide nel conto di Tesoreria.

**Proventi e oneri straordinari** sono in modesta contrazione (- Euro 552) per minori donazioni rispetto alle attese.

**Il risultato prima delle imposte è pari ad Euro 1.123.587, in peggioramento di Euro 554.037 rispetto alla previsione.**

**Le Imposte sul reddito (IRAP ed IRES)** complessivamente **incidono per Euro 1.649.517**, portando ad un risultato negativo per **Euro – 525.929**.

**CONFRONTO FRA GESTIONE 2019 E GESTIONE 2018**

Confronto Consuntivo 2019- Consuntivo 2018					
CLASS. BILANCIO	DESCRIZIONE	CONSUNTIVO 2019	CONSUNTIVO 2018	VARIAZIONE	VARIAZIONE %
<b>A</b>	<b>Valore della produzione</b>				
A 1	Ricavi da attività per servizi alla persona	<b>32.055.210</b>	<b>30.516.741</b>	<b>1.538.468</b>	<b>5,04%</b>
A 1 a	Rette	16.077.287	15.901.478	175.809	
A 1 b	Oneri a rilievo sanitario	10.715.927	10.571.878	144.049	
A 1 c	Concorsi rimborsi e recuperi per attività di servizi alla persona	5.261.956	4.043.026	1.218.930	
A 1 d	Altri ricavi	41	359	-318	
<b>A 2</b>	<b>Costi capitalizzati</b>	<b>2.146.066</b>	<b>2.173.259</b>	<b>-27.193</b>	<b>-1,25%</b>
A 2 a	Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni			0	
A 2 b	Quota per utilizzo contributi in conto capitale e donazioni vincolate ad investimenti	2.146.066	2.173.259	-27.193	
<b>A 3</b>	<b>Variazione delle rimanenze di attività in corso</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>A 4</b>	<b>Proventi e ricavi diversi</b>	<b>2.187.510</b>	<b>2.343.735</b>	<b>-156.225</b>	<b>-6,67%</b>
A 4 a	Proventi e ricavi da utilizzo del patrimonio immobiliare	1.761.283	1.715.973	45.311	
A 4 b	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	258.026	261.727	-3.701	
A 4 c	Plusvalenze ordinarie	5	0	5	
A 4 d	Sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo ordinarie	135.643	331.153	-195.511	
A 4 e	Altri ricavi istituzionali			0	
A 4 f	Ricavi da attività commerciale	32.553	34.882	-2.329	
<b>A 5</b>	<b>Contributi in conto esercizio</b>	<b>12.000</b>	<b>512.000</b>	<b>-500.000</b>	
A 5 a	Contributi in conto esercizio dalla Regione Emilia-Romagna	0	0	0	
A 5 b	Contributi in conto esercizio dalla Provincia	0	0	0	
A 5 c	Contributi dai Comuni dell'ambito distrettuale	12.000	512.000	-500.000	
A 5 d	Contributi da Azienda Sanitaria	0	0	0	
A 5 e	Contributi dallo Stato e da altri Enti pubblici	0	0	0	
A 5 f	Altri contributi da privati	0	0	0	
	<b>TOTALE A</b>	<b>36.400.785</b>	<b>35.545.735</b>	<b>855.050</b>	<b>2,41%</b>

**Ricavi da servizi alla persona: incrementano complessivamente di Euro 1.538.468.**

A determinare questo valore concorre un incremento delle **rette pari ad Euro 175.809.**

Tale incremento è in gran parte determinato dagli aumenti tariffari, deliberati dal Comune di Reggio Emilia e dal Consiglio di Amministrazione, alle rette dei servizi residenziali per anziani con un incremento del costo a carico dell'utenza per le CRA di € 0,50 al giorno a decorrere dal 1 gennaio 2019, incrementi mediamente di 1 € al giorno per gli utenti di Casa di Riposo e di € 5 al giorno per gli utenti degli appartamenti protetti, e sono stati riconosciuti incrementi delle rette anche per i servizi residenziali e semiresidenziali per minorenni, in quest'ultimo caso in considerazione degli incrementi dei costi derivanti dall'applicazione, a regime, del contratto Collettivo Nazionale di Lavoro dei dipendenti. La variazione positiva sopraindicata è principalmente determinata dagli effetti di tali aumenti. Hanno inoltre inciso i maggiori ricavi dei servizi residenziali per anziani non autosufficienti derivanti dalla attivazione di 8 posti letto aggiuntivi in CRA (4 a Le Magnolie e 4 a I Girasoli). Grazie a tale intervento, pur scontando una diminuzione del tasso di copertura nel 2019 rispetto al 2018 dello 0,67%, consente di registrare nel 2019 complessivamente 622 giornate di copertura posto letto in più rispetto all'anno precedente. Infine si registra un incremento dei ricavi dei servizi per minorenni, dovuto a un migliorato tasso di occupazione dei servizi, mentre sono significative le variazioni in diminuzione delle rette degli ospiti anziani autosufficienti (dovute a un drastico calo del tasso di copertura del posto letto con - 1.071 giornate rispetto all'anno precedente) e dei centri diurni in ulteriore flessione.

**Gli Oneri a rilievo sanitario** incrementano di Euro 144.049 rispetto all'anno precedente e sono principalmente dovuti all'incremento tariffario riconosciuto dalla Regione Emilia Romagna ai gestori pubblici in virtù dell'incremento dei costi per l'applicazione del CCNL, seppur in misura non sufficiente a coprire i maggiori costi sostenuti per le ragioni già ampiamente richiamate nella Relazione sulla gestione 2018. Tali incrementi hanno inciso nel 2019 per 12 mensilità anziché per 8 mensilità come nel 2018.

**Concorsi, rimborsi e recuperi per attività di servizi alla persona:** nel 2019 incrementano di Euro 1.218.930 rispetto all'anno precedente, in misura principalmente determinata dall'incremento dei servizi affidati dal Contratto di Servizio con il Comune di Reggio Emilia, per le maggiori attività di educativa territoriale che l'Asp ha assicurato in stretta collaborazione con i poli sociali territoriali per il servizio h.24 sui minori, il servizio tutele, i progetti di cohousing e tutoring domiciliare e dall'incremento del corrispettivo del medesimo contratto di servizio.

Sostanzialmente allineati all'anno precedente i rimborsi di attività sanitarie da parte di AUSL, comprensivi dei rimborsi per l'attività medica, garantita dall'ASP attraverso medici direttamente contrattualizzati nel 2019 in numero superiore al 2018, e rimborsata da AUSL, mentre il rimborso delle figure di Infermiere e fisioterapista resta ancorata, in attesa della conclusione del confronto avviato, ai tetti massimo inseriti nei precedenti contratti di servizio e non segue l'incremento dei costi sostenuti da ASP come richiamato precedentemente.

**Costi capitalizzati:** la differenza fra i due consuntivi riflette le differenti quote dei contributi in conto capitale utilizzati per sterilizzare gli ammortamenti.

**Proventi e ricavi diversi:** diminuiscono nel 2019 di Euro 156.225. Questo nonostante l'incremento di Euro 45.311 dei ricavi derivanti dall'utilizzo del patrimonio per effetto dell'andata a regime di importanti contratti di locazione sottoscritti nei locali ristrutturati di Via San Pietro Martire destinati al Comune di Reggio Emilia e per revisione dei contratti in essere.

Si rivela infatti dimensionalmente più significativa la riduzione delle sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo che passa da Euro 331.153 del 2018 ad Euro 135.643 nel 2019.

**Contributi in conto esercizio:** nel 2018 è stato concesso all'Asp un contributo straordinario da parte del Comune di Reggio Emilia in conto gestione, oltre a quello dell'Unione comuni di Pianura riferito ai servizi prestati.

**Il valore della produzione, fra il 2018 ed il 2019, incrementa di Euro 855.050.**

CLASS. BILANCIO	DESCRIZIONE	CONSUNTIVO 2019	CONSUNTIVO 2018	VARIAZIONE	VARIAZIONE %
<b>B</b>	<b>Costi della produzione</b>				
<b>B 6</b>	<b>Acquisti beni</b>	<b>1.448.604</b>	<b>1.339.468</b>	<b>109.136</b>	<b>8,15%</b>
B 6 a	Acquisti beni socio - sanitari	497.190	489.327	7.862	
B 6 b	Acquisti beni tecnico - economici	951.415	850.141	101.274	
<b>B 7</b>	<b>Acquisti di servizi</b>	<b>14.148.898</b>	<b>13.008.055</b>	<b>1.140.844</b>	<b>8,77%</b>
B 7 a	Acquisto di servizi per la gestione dell'attività socio sanitaria e socio assistenziale	170.693	161.689	9.004	
B 7 b	Servizi esternalizzati	3.942.202	3.860.591	81.611	
B 7 c	Trasporti	47.197	44.075	3.121	
B 7 d	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	183.966	148.649	35.317	
B 7 e	Altre consulenze	79.026	106.766	-27.741	
B 7 f	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione	6.951.076	6.091.851	859.224	
B 7 g	UtENZE	1.402.193	1.420.376	-18.183	
B 7 h	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	794.714	653.277	141.437	
B 7 i	Costi per organi Istituzionali	76.265	80.617	-4.353	
B 7 j	Assicurazioni	362.401	289.031	73.370	
B 7 k	Altri servizi	139.166	151.131	-11.966	
<b>B 8</b>	<b>Godimento di beni di terzi</b>	<b>234.138</b>	<b>228.004</b>	<b>6.134</b>	<b>2,69%</b>
B 8 a	Affitti	131.122	131.625	-503	
B 8 b	Canoni di locazione finanziaria			0	
B 8 c	Service	103.016	96.379	6.638	
<b>B 9</b>	<b>Costo del personale dipendente</b>	<b>15.665.038</b>	<b>15.757.190</b>	<b>-92.152</b>	<b>-0,58%</b>
B 9 a	Salari e stipendi	12.124.766	12.154.689	-29.923	
B 9 b	Oneri sociali	3.536.567	3.599.999	-63.433	
B 9 c	Trattamento di fine rapporto			0	
B 9 d	Altri costi personale dipendente	3.706	2.502	1.204	
<b>B 10</b>	<b>Ammortamenti e svalutazioni</b>	<b>2.592.055</b>	<b>2.508.922</b>	<b>83.133</b>	<b>3,31%</b>
B 10 a	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	79.510	90.753	-11.243	
B 10 b	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	2.376.963	2.350.788	26.175	
B 10 c	Svalutazione delle immobilizzazioni			0	
B 10 d	Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	135.582	67.381	68.201	
<b>B 11</b>	<b>Variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo</b>	<b>-8.542</b>	<b>36.667</b>	<b>-45.209</b>	<b>-123,30%</b>
B 11 a	Variazione delle rimanenze di materie prime e dei beni di consumo socio-sanitari	-4.939	20.277	-25.215	
B 11 b	Variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo tecnico-economici	-3.603	16.390	-19.993	
<b>B 12</b>	<b>Accantonamenti ai fondi rischi</b>	<b>80.081</b>	<b>3.168</b>	<b>76.914</b>	
	Accantonamenti ai fondi rischi	80.081	3.168	76.914	
<b>B 13</b>	<b>Altri accantonamenti</b>	<b>369.497</b>	<b>327.958</b>	<b>41.540</b>	<b>12,67%</b>
	Altri accantonamenti	369.497	327.958	41.540	
<b>B 14</b>	<b>Oneri diversi di gestione</b>	<b>736.384</b>	<b>754.884</b>	<b>-18.500</b>	<b>-2,45%</b>
B 14 a	Costi amministrativi	129.749	135.399	-5.650	
B 14 b	Imposte non sul reddito	324.252	326.078	-1.826	
B 14 c	Tasse	175.471	175.193	278	
B 14 d	Altri oneri diversi di gestione	70.138	64.286	5.852	
B 14 e	Minusvalenze ordinarie	2.912	1.420	1.492	
B 14 f	Sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo ordinarie	33.861	52.508	-18.647	
B 14 g	Contributi erogati ad aziende non-profit			0	
	<b>TOTALE B</b>	<b>35.266.154</b>	<b>33.964.315</b>	<b>1.301.839</b>	<b>3,83%</b>
	<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)</b>	<b>1.134.631</b>	<b>1.581.420</b>	<b>-446.789</b>	<b>-28,25%</b>

**Acquisti di beni:** l'incremento complessivo di Euro 101.274 è principalmente determinato da incrementi nel monuso alimentare, nei beni di consumo e nei Dispositivi di Protezione Individuale

**Acquisti di servizi:** incrementano di Euro 1.140.844 principalmente per l'incremento del Lavoro interinale che, oltre al maggior ricorso effettuato per la copertura di posti vacanti, subisce un incremento perché nel

2019 gli incrementi contrattuali del CCNL del 21.5.2018 sono a regime per tutto l'anno ed influenzano anche i costi del lavoro somministrato su cui incidono anche le dinamiche di crescita del ricorso a lavoro interinale meglio richiamate nel successivo capitolo "ANALISI DEI COSTI E DEI RISULTATI ANALITICI, SUDDIVISI PER CENTRI DI RESPONSABILITÀ".

Un aumento fra i due anni si evidenzia anche nelle Manutenzioni (+ Euro 141.437) sulle cui crescenti necessità e prescrizioni già si è detto.

I costi per i servizi esternalizzati incrementano di euro 81.611 per ulteriore esternalizzazione del servizio alberghiero con particolare riferimento alla casa di Riposo.

Un costo in significativo incremento è quello delle Assicurazioni che passano da euro 289.031 nel 2018 ad Euro 362.401 nel 2019 (+ Euro 73.370): incremento fortemente condizionato ai premi della Responsabilità verso Terzi legata all'attività assistenziale.

**Godimento di beni di terzi:** incrementano leggermente i noleggi.

**Costo del personale dipendente:** qui esposto al netto di accantonamenti è in riduzione rispetto al costo del 2018 di Euro 92.152, anche se il valore unitario delle retribuzioni nel 2019 è incrementato a regime per tutto l'anno in funzione dell'applicazione del CCNL 21.05.2018, si tratta quindi di un confronto fra due basi numeriche differenti (sia per il numero dei dipendenti sia per il valore medio delle retribuzioni) da cui emerge ancora più evidente quanto commentato poco più sopra in relazione al personale somministrato.

**Ammortamenti e svalutazioni:** gli ammortamenti nel 2019 incrementano in funzione dei nuovi cespiti acquistati e dei lavori collaudati.

Aumentano di Euro 68.201 le svalutazioni dei crediti che nel 2019 riguardano solo i crediti per rette dei servizi assistenziali non pagate ed ammontano ad Euro 135.582, mentre nel 2018 le svalutazioni effettuate riguardavano anche i crediti da patrimonio.

**Accantonamenti ai fondi rischi:** mentre nel 2018 l'accantonamento ai fondi rischi si limitava ai rischi non coperti da assicurazione, nel 2019 il significativo incremento si è reso necessario per la notifica di accertamenti IMU da parte del Comune di Reggio Emilia

**Altri accantonamenti:** l'incremento differenziale è riferito principalmente all' accantonamento al Fondo manutenzioni cicliche che 2018 non era stato operato essendovi ancora da impegnare risorse accantonate negli anni precedenti.

**Oneri diversi di gestione:** diminuiscono di Euro 18.500, riferiti essenzialmente alla diminuzione delle sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo.

**I Costi di produzione passano da 33.964.315 del 2018 a 35.266.154 nel 2019 con un incremento di Euro 1.301.839.**

**La differenza tra Valore e Costi della Produzione nel confronto tra i due anni, peggiora e passa da un margine di Euro 1.581.420 nel 2018 ad un Margine di euro 1.134.631 nel 2019 con un decremento di Euro 446.789.**

CLASS. BILANCIO	DESCRIZIONE	CONSUNTIVO 2019	CONSUNTIVO 2018	VARIAZIONE	VARIAZIONE %
<b>C</b>	<b>Proventi e oneri finanziari</b>				
C 15	Proventi da partecipazioni	0	0	0	
C 15 a	Proventi da partecipazioni in società partecipate	0	0	0	
C 15 b	Proventi da partecipazioni da altri soggetti	0	0	0	
C 16	Altri proventi finanziari	153	2.005	-1.852	
C 16 a	Interessi attivi su titoli dell'attivo circolante			0	
C 16 b	Interessi attivi bancari e postali	92	443	-351	
C 16 c	Proventi finanziari diversi	61	1.562	-1.501	
C 17	Interessi passivi ed altri oneri finanziari	13.735	5.141	8.595	
C 17 a	Interessi passivi su mutui	2.183	3.607	-1.423	
C 17 b	Interessi passivi bancari	10.633	256	10.377	
C 17 c	Oneri finanziari diversi	919	1.278	-359	
	<b>TOTALE C</b>	<b>-13.582</b>	<b>-3.135</b>	<b>-10.447</b>	<b>333,17%</b>
<b>D</b>	<b>Rettifiche di valore di attività finanziarie</b>				
D 18	Rivalutazioni	0	0	0	
D 18 a	Rivalutazioni di partecipazioni	0	0	0	
D 18 b	Rivalutazioni di altri valori mobiliari	0	0	0	
D 19	Svalutazioni	0	0	0	
D 19 a	Svalutazioni di partecipazioni	0	0	0	
D 19 b	Svalutazioni di altri valori mobiliari	0	0	0	
	<b>TOTALE D</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>E</b>	<b>Proventi e oneri straordinari</b>				
E 20	Proventi straordinari	3.448	3.194	254	
E 20 a	Donazioni, lasciti ed erogazioni liberali	3.448	3.171	277	
E 20 b	Plusvalenze straordinarie			0	
E 20 c	Sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo straordinarie	0	23	-23	
E 21	Oneri straordinari	910	0	910	
E 21 a	Minusvalenze straordinarie	910	0	910	
E 21 b	Sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo straordinarie	0	0	0	
	Oneri straordinari da arrotondamenti	0	0		
	<b>TOTALE E</b>	<b>2.538</b>	<b>3.194</b>	<b>-656</b>	
	<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B+C+D+E)</b>	<b>1.123.587</b>	<b>1.581.478</b>	<b>-457.891</b>	<b>-28,95%</b>
<b>I</b>	<b>Imposte e Tasse</b>	<b>1.649.517</b>	<b>1.580.504</b>	<b>69.013</b>	
I 22	Imposte sul reddito	1.649.517	1.580.504	69.013	
I 22 a	Irap	1.417.406	1.359.194	58.211	
I 22 b	Ires	232.111	221.309	10.802	
<b>U</b>	<b>Risultato (Utile/Perdita) di esercizio</b>	<b>-525.929</b>	<b>975</b>	<b>-526.904</b>	

**Proventi e oneri finanziari peggiorano il risultato differenziale del 2019 rispetto all'anno precedente di Euro 10.447 come anche l'imposizione fiscale (Euro 69.013)**

**Il risultato del 2019 è negativo per euro 525.929 e si discosta da quello del 2018 (positivo per euro 975) per complessivi Euro 526.904.**

## **ANALISI DEI COSTI E DEI RISULTATI ANALITICI, SUDDIVISI PER CENTRI DI RESPONSABILITÀ, COSÌ COME RISULTANTI DALLA CONTABILITÀ ANALITICA**

Il Piano dei Centri di Costo dell'ASP unificata è stato elaborato considerando l'articolazione dei servizi o strutture per singoli Centri di Costo.

Nelle tabelle seguenti vengono quindi esposti, dapprima, i ricavi e i costi che è stato possibile e corretto attribuire direttamente ai centri (in particolare suddividendo per tipologia le realtà/centri di responsabilità che erogano servizi o attività), quindi, si è proceduto con il ribaltamento dei ricavi e dei costi generali e/o di supporto ai centri di costo finali.

I criteri di ribaltamento sono omogenei rispetto a quelli utilizzati negli scorsi anni.

In particolare:

- le singole voci di ricavo e costo si riferiscono ai ricavi e ai costi direttamente attribuiti ai centri di produzione finale, mentre la ripartizione dei costi e ricavi generali viene riportata sia evidenziando separatamente tale dato per ogni struttura o centro di costo sia come voce complessiva di saldo, determinata in funzione dei criteri di ribaltamento più oltre specificati;
- in alcuni casi non è stato possibile frazionare talune tipologie di costo, in particolare i costi relativi al personale dipendente che opera, per una parte del proprio tempo lavoro, su centri di Costo contigui, come ad esempio la CRA I Girasoli con gli Appartamenti Protetti I Girasoli e la CRA Le Mimose con gli Appartamenti Protetti Le Mimose: in questi casi i costi non frazionabili sono confluiti tutti sulla struttura residenziale per non autosufficienti. Al fine di avere un quadro più corretto delle spese e dei ricavi dei servizi, i costi e i ricavi degli appartamenti protetti anche quest'anno sono stati accorpati alle CRA a cui sono collegati.
- Il welfare territoriale viene esposto con un dato che comprende le diverse linee di attività, comprese quelle attivate o implementate nel corso dell'anno e regolate dal Contratto di Servizio tra Comune, FCR ed ASP (H 24, educativa territoriale, cohousing, tutele, portierato sociale, coordinamento SPAF, tutoring domiciliare) e per il 2019 anche il progetto "Esco Cresco" per l'autonomia di persone con disabilità, finanziato dall' Azienda USL con apposito Bando e realizzato da una A.T.I tra Consorzio 45, Consorzio Oscar Romero, Coop. Sociale Stradello ed ASP).
- i criteri di ribaltamento prevedono l'utilizzo di un divisore ponderato e di un moltiplicatore che, centro per centro, tiene conto: dei posti disponibili (posti letto, se si tratta di una struttura residenziale per anziani, posti autorizzati, se si tratta di un centro diurno anziani, di una comunità educativa, di un servizio pomeridiano rivolto a minorenni, di un servizio residenziale o semiresidenziale per disabili), delle giornate di apertura del servizio (365 gg., per le strutture residenziali, in base alle aperture differenziate per ciascuno dei servizi semiresidenziali o pomeridiani), delle ore giornaliere di apertura del servizio.
- I costi e i ricavi ribaltati, comprendenti tra i ricavi anche una quota del corrispettivo del Contratto di Servizio con Comune e FCR, sono relativi ai Centri Funzionali di Struttura o Generali: si tratta di centri di costo che sono al servizio di tutti i centri produttivi operativi e, convenzionalmente, in questi centri sono allocati ricavi e costi che interessano trasversalmente tutta l'Azienda (quali, ad esempio, interessi attivi e passivi, premi assicurativi, spese di manutenzione hardware e software, imposte e tasse ecc). I costi e i ricavi dei servizi generali sono stati quindi ripartiti sui servizi di linea in base ai criteri indicati (numero di posti autorizzati, numero di giornate di apertura, numero di ore di apertura).

Fanno eccezione:

- Cucine: il Centro di Costo generale "Cucine", al quale sono assegnati i costi per le sostituzioni di personale e i costi generali trasversali a tutte le cucine, è ribaltato in base al numero dei pasti prodotti solo sulle cucine gestite in forma diretta (cucina della Casa di Riposo Omozzoli Parisetti, cucine della CRA Le Magnolie, della CRA Villa Primula e del Centro residenziale per disabili La Cava);



- Centri Patrimoniali: i ricavi e i costi relativi ai centri di costo patrimoniali sono stati attribuiti con il criterio di ripartizione generale su tutti i centri di costo finali, compresi i ricavi da patrimonio e i relativi rimborsi condominiali degli edifici locati all'interno del Villaggio Dossetti, nonché i costi che comprendono la gestione del verde del parco e tutti i costi delle utenze, compreso il teleriscaldamento (gestiti con formula condominiale per tutti gli edifici del Villaggio).

Si riporta di seguito la tabella con i risultati analitici, suddivisi per centro di costo/ricavo/responsabilità dei servizi finali, calcolati con le modalità su riportate:

**TABELLA 1 COSTI E RICAVI AZIENDALI - BILANCIO CONSUNTIVO DI ESERCIZIO 2019**

	CASA DI RIPOSO OMOZZOLI PARISETTI	TOTALE CASE RESIDENZA ANZIANI E APPARTAMENTI PROTETTI	CENTRI DIURNI ANZIANI	COMUNITA' EDUCATIVE RESIDENZIALI E SERVIZI POMERIDIANI PER MINORENNI E FAMIGLIE	CENTRI RESIDENZIALI E SEMIRESIDENZIALI PER DISABILI	WELFARE TERRITORIALE	TOTALE
Rette	1.356.756	11.460.726	856.676	1.917.404	485.725		16.077.287
Oneri a rilievo sanitario		9.075.993	753.059		886.875		10.715.926
Concorsi Rimborsi Recuperi e Contributi		2.610.088	293.636	23.212	339.444	896.173	4.162.552
<b>TOTALE RICAVI DIRETTI</b>	<b>1.356.756</b>	<b>23.146.807</b>	<b>1.903.370</b>	<b>1.940.615</b>	<b>1.712.043</b>	<b>896.173</b>	<b>30.955.765</b>
Personale in comando in uscita		-9.117					-9.117
Stipendi Coordinatori	27.692	214.859	12.070	210.418	113.818		578.857
Stipendi Infermieri		428.930	19.751				448.681
Stipendi Fisioterapisti		133.122					133.122
Stipendi Educatori	7.649			576.635	469.949	615.687	1.669.919
Stipendi RAAI	32.335	553.232	96.101			32.000	713.668
Stipendi Animatori-Atelieristi	13.344	243.277	70.604		14.719		341.944
Stipendi OSS - AdB	356.056	6.366.728	1.017.763	51.487	195.773	28.565	8.016.372
Stipendi Assistenti Educatori					347.740		347.740
Stipendi Operatori di Accoglienza		82.729					82.729
Stipendi Operatori di Guardaroba	41.716	329.403					371.119
Stipendi Operatori di Cucina	83.946	304.582	3.772		23.142		415.442
Stipendi Operatori d'Appoggio	26.068						26.068
Stipendi Operatori Assistenza integrata		305.398	7.074	138.503			450.974
Stipendi Esecutore Alberghiero	31.250			31.177			62.427
IRAP	39.942	589.288	81.001	65.791	77.448	46.072	899.542
<b>COSTI PERSONALE DIPENDENTE</b>	<b>659.998</b>	<b>9.542.431</b>	<b>1.308.136</b>	<b>1.074.011</b>	<b>1.242.589</b>	<b>722.324</b>	<b>14.549.488</b>
Lavoro interinale assistenza ed educativo	159.789	3.299.587	203.935	551.939	122.691		4.337.941
Lavoro interinale infermieristico	122.848	2.016.505	41.605				2.180.958
Lavoro interinale cucina e guardaroba	28.583	94.970	1.668		10.373		135.594
IRAP Lavoro interinale	17.741	308.448	14.092	31.462	7.585		379.328
<b>COSTI PERSONALE INTERINALE</b>	<b>328.961</b>	<b>5.719.510</b>	<b>261.299</b>	<b>583.401</b>	<b>140.649</b>	<b>0</b>	<b>7.033.821</b>
<b>TOTALE COSTI PERSONALE</b>	<b>988.959</b>	<b>15.261.941</b>	<b>1.569.436</b>	<b>1.657.412</b>	<b>1.383.238</b>	<b>722.324</b>	<b>21.583.309</b>
Acquisto di Servizi	269.372	3.218.764	372.885	152.525	49.576	119.454	4.182.576
Utenze	86.246	868.562	88.559	527	62.885	15.543	1.122.322
Beni di consumo	171.593	1.062.649	24.886	95.930	60.391	3.168	1.418.617
Altri Costi	6.222	171.935	68	70.466	6.261	1.110	256.062
<b>TOTALE</b>	<b>533.433</b>	<b>5.321.910</b>	<b>486.398</b>	<b>319.448</b>	<b>179.113</b>	<b>139.275</b>	<b>6.979.577</b>
<b>TOTALE COSTI DIRETTI</b>	<b>1.522.392</b>	<b>20.583.851</b>	<b>2.055.834</b>	<b>1.976.860</b>	<b>1.562.352</b>	<b>861.599</b>	<b>28.562.886</b>
<b>MARGINE RICAVI E COSTI DIRETTI</b>	<b>-165.636</b>	<b>2.562.956</b>	<b>-152.463</b>	<b>-36.244</b>	<b>149.692</b>	<b>34.574</b>	<b>2.392.879</b>
<b>TOTALE MANUTENZIONI E AMMORTAMENTI DIRETTI AL NETTO DELLE STERILIZZAZIONI</b>	<b>-45.735</b>	<b>-578.264</b>	<b>-96.916</b>	<b>-11.968</b>	<b>-30.346</b>	<b>-7.619</b>	<b>-770.847</b>
<b>RISULTATO GESTIONE DIVERSA</b>	<b>20.296</b>	<b>51.982</b>	<b>7.224</b>	<b>14.596</b>	<b>70</b>	<b>12.000</b>	<b>106.168</b>
<b>RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA</b>	<b>0</b>	<b>46</b>	<b>424</b>	<b>0</b>	<b>2.019</b>	<b>0</b>	<b>2.488</b>
<b>Imposte e Tasse dirette</b>	<b>-14.586</b>	<b>-111.689</b>	<b>-7.932</b>	<b>-298</b>	<b>-6.266</b>	<b>-952</b>	<b>-141.724</b>
<b>SALDO COSTI E RICAVI DIRETTI</b>	<b>-205.661</b>	<b>1.925.031</b>	<b>-249.663</b>	<b>-33.915</b>	<b>115.169</b>	<b>38.003</b>	<b>1.588.965</b>
<b>COSTI GENERALI RIBALTATI</b>	<b>576.005</b>	<b>3.866.808</b>	<b>331.764</b>	<b>259.041</b>	<b>253.733</b>	<b>29.726</b>	<b>5.317.078</b>
<b>RICAVI GENERALI RIBALTATI</b>	<b>347.437</b>	<b>2.327.348</b>	<b>200.137</b>	<b>160.750</b>	<b>153.064</b>	<b>13.449</b>	<b>3.202.184</b>
<b>SALDO COSTI E RICAVI RIBALTATI</b>	<b>-228.568</b>	<b>-1.539.461</b>	<b>-131.627</b>	<b>-98.292</b>	<b>-100.669</b>	<b>-16.277</b>	<b>-2.114.894</b>
<b>RISULTATO FINALE</b>	<b>-434.229</b>	<b>385.570</b>	<b>-381.291</b>	<b>-132.206</b>	<b>14.500</b>	<b>21.726</b>	<b>-525.929</b>

Vengono quindi espone anche le elaborazioni relative ai singoli Centri di costo di linee raggruppate per target e tipologia di servizio:

**TABELLA 2 - SERVIZI RESIDENZIALI ANZIANI  
CASA DI RIPOSO – CASE RESIDENZA ANZIANI E APPARTAMENTI PROTETTI**

	CASA DI RIPOSO OMOZZOLI PARISETTI	Villa Margherita	I Girasoli e Appartamenti Protetti	Le Magnolie	Le Mimose e Appartamenti protetti	Villa Primula	Villa Erica	I Tulipani	Totale CRA e Appartamenti	TOTALE CASA DI RIPOSO CRA E APPARTAMENTI PROTETTI
Rette	1.356.756	776.161	2.017.760	2.344.124	1.324.872	2.588.819	1.249.438	1.159.552	11.460.726	12.817.482
Oneri a rilievo sanitario		668.824	1.653.585	1.863.058	1.009.434	1.898.790	1.057.399	924.903	9.075.993	9.075.993
Concorsi Rimborsi Recuperi		192.759	420.737	646.451	290.872	476.457	316.572	266.240	2.610.088	2.610.088
<b>TOTALE RICAVI DIRETTI</b>	<b>1.356.756</b>	<b>1.637.743</b>	<b>4.092.083</b>	<b>4.853.633</b>	<b>2.625.179</b>	<b>4.964.066</b>	<b>2.623.409</b>	<b>2.350.695</b>	<b>23.146.807</b>	<b>24.503.563</b>
Personale in comando in uscita							-9.117		-9.117	
Stipendi Coordinatori	27.692	24.266	16.553	40.643	40.065	35.622	34.295	23.415	214.859	242.552
Stipendi Infermieri		34.997	43.525	164.424		137.736	48.249		428.930	428.930
Stipendi Fisioterapisti		4.034	7.163	41.020		35.371	31.987	13.548	133.122	133.122
Stipendi Educatori	7.649								0	7.649
Stipendi RAAI	32.335	34.987	103.289	137.331	70.332	72.907	68.254	66.133	553.232	585.567
Stipendi Animatori-Atelieristi	13.344	26.564	37.977	47.618	33.039	23.948	45.563	28.567	243.277	256.621
Stipendi OSS - AdB	356.056	440.112	1.103.603	1.287.599	652.375	1.300.157	824.661	758.222	6.366.728	6.722.785
Stipendi Assistenti Educatori										0
Stipendi Operatori di Accoglienza				27.314		27.324		28.092	82.730	82.730
Stipendi Operatori di Guardaroba	41.716	34.317	27.378	80.904	28.437	98.676	27.768	31.924	329.403	371.119
Stipendi Operatori di Cucina	83.946			141.678		162.904			304.582	388.528
Stipendi Operatori d'Appoggio	26.068									26.068
Stipendi Operatori Assistenza integrata		11.280	21.306	113.675	11.335	58.118	72.916	16.767	305.398	305.398
Stipendi Esecutore Alberghiero	31.250									31.250
IRAP	39.942	40.727	89.491	136.821	55.319	130.279	76.610	60.041	589.288	629.230
<b>COSTI PERSONALE DIPENDENTE</b>	<b>659.999</b>	<b>651.285</b>	<b>1.450.284</b>	<b>2.219.026</b>	<b>890.900</b>	<b>2.083.043</b>	<b>1.221.184</b>	<b>1.026.709</b>	<b>9.542.431</b>	<b>10.211.547</b>
Lavoro interinale assistenza	159.789	158.382	591.200	833.452	321.450	846.239	359.340	189.524	3.299.587	3.459.376
Lavoro interinale infermieristico	122.848	99.325	364.474	467.578	271.679	360.694	214.889	237.867	2.016.505	2.139.353
Lavoro interinale cucina e guardaroba	28.583			44.199		50.771			94.970	123.553
IRAP Lavoro interinale	17.741	21.746	55.459	64.188	35.040	66.255	34.176	31.585	308.448	326.189
<b>COSTI PERSONALE INTERINALE</b>	<b>328.961</b>	<b>279.452</b>	<b>1.011.133</b>	<b>1.409.416</b>	<b>628.168</b>	<b>1.323.959</b>	<b>608.405</b>	<b>458.976</b>	<b>5.719.510</b>	<b>6.048.470</b>
<b>TOTALE COSTI PERSONALE</b>	<b>988.959</b>	<b>930.737</b>	<b>2.461.417</b>	<b>3.628.442</b>	<b>1.519.069</b>	<b>3.407.002</b>	<b>1.829.589</b>	<b>1.485.685</b>	<b>15.261.941</b>	<b>16.260.017</b>
Acquisto di Servizi	269.372	279.131	678.936	450.455	433.963	464.875	456.075	455.328	3.218.764	3.488.136
Utenze	86.246	43.458	159.227	147.910	131.274	193.427	69.982	123.283	868.562	954.808
Beni di consumo	171.594	40.309	135.762	336.240	69.746	335.000	76.772	68.820	1.062.649	1.234.242
Altri Costi	6.222	1.380	6.943	1.020	136.904	4.209	7.291	14.190	171.936	178.158
<b>TOTALE</b>	<b>533.434</b>	<b>364.279</b>	<b>980.867</b>	<b>935.625</b>	<b>771.886</b>	<b>997.511</b>	<b>610.120</b>	<b>661.620</b>	<b>5.321.910</b>	<b>5.855.344</b>
<b>TOTALE COSTI DIRETTI</b>	<b>1.522.393</b>	<b>1.295.017</b>	<b>3.442.284</b>	<b>4.564.067</b>	<b>2.290.955</b>	<b>4.404.513</b>	<b>2.439.710</b>	<b>2.147.305</b>	<b>20.583.851</b>	<b>22.115.361</b>
<b>MARGINE RICAVI E COSTI DIRETTI</b>	<b>-165.637</b>	<b>342.727</b>	<b>649.799</b>	<b>289.566</b>	<b>334.224</b>	<b>559.553</b>	<b>183.699</b>	<b>203.389</b>	<b>2.562.956</b>	<b>2.388.202</b>
<b>TOTALE MANUTENZIONI E AMMORTAMENTI DIRETTI AL NETTO DELLE STERILIZZAZIONI</b>	<b>-45.734</b>	<b>-72.238</b>	<b>-74.538</b>	<b>-131.795</b>	<b>-55.868</b>	<b>-115.161</b>	<b>-50.975</b>	<b>-77.689</b>	<b>-578.264</b>	<b>623.998</b>
<b>RISULTATO GESTIONE DIVERSA</b>	<b>20.296</b>	<b>5.750</b>	<b>2.119</b>	<b>8.382</b>	<b>2.186</b>	<b>13.780</b>	<b>4.868</b>	<b>14.899</b>	<b>51.983</b>	<b>72.279</b>
<b>RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-910</b>	<b>419</b>	<b>0</b>	<b>200</b>	<b>336</b>	<b>0</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
Imposte e Tasse dirette	-14.586	-5.575	-28.095	-19.784	-14.526	-12.018	-13.962	-17.729	-111.689	-126.275
<b>SALDO COSTI E RICAVI DIRETTI</b>	<b>-205.661</b>	<b>270.663</b>	<b>548.374</b>	<b>146.788</b>	<b>266.015</b>	<b>446.353</b>	<b>123.967</b>	<b>122.870</b>	<b>1.925.031</b>	<b>1.719.370</b>
<b>COSTI GENERALI RIBALTATI</b>	<b>576.005</b>	<b>272.610</b>	<b>695.252</b>	<b>804.683</b>	<b>439.269</b>	<b>830.590</b>	<b>428.442</b>	<b>395.961</b>	<b>3.866.808</b>	<b>4.442.814</b>
<b>RICAVI GENERALI RIBALTATI</b>	<b>347.437</b>	<b>164.078</b>	<b>418.457</b>	<b>484.321</b>	<b>264.387</b>	<b>499.914</b>	<b>257.870</b>	<b>238.320</b>	<b>2.327.348</b>	<b>2.674.785</b>
<b>SALDO COSTI E RICAVI RIBALTATI</b>	<b>-228.568</b>	<b>-108.532</b>	<b>-276.795</b>	<b>-320.362</b>	<b>-174.883</b>	<b>-330.676</b>	<b>-170.572</b>	<b>-157.641</b>	<b>-1.539.461</b>	<b>-1.768.029</b>
<b>RISULTATO FINALE</b>	<b>-434.229</b>	<b>162.131</b>	<b>271.579</b>	<b>-173.574</b>	<b>91.132</b>	<b>115.677</b>	<b>-46.606</b>	<b>-34.770</b>	<b>385.570</b>	<b>-48.659</b>

**TABELLA 3 SERVIZI SEMIRESIDENZIALI - CENTRI DIURNI ANZIANI**

	ARCOBALENO	CENTRO DIURNO SPERIMENTALE DEMENTIA	ENRICO E LORENZO FERRETTI	LA COCCINELLA	IL MELOGRANO	TAGLIAVINI FERRARI	STELLA POLARE	Totale
Rette	52.206	88.925	172.952	129.584	139.630	153.532	119.846	856.676
Oneri a rilievo sanitario	34.954	151.330	119.928	130.179	115.009	116.168	85.491	753.059
Concorsi, rimborsi, recuperi	7.002	23.977	78.493	44.486	47.444	39.827	52.407	293.635
<b>TOTALE RICAVI DIRETTI</b>	<b>94.162</b>	<b>264.233</b>	<b>371.373</b>	<b>304.248</b>	<b>302.083</b>	<b>309.527</b>	<b>257.744</b>	<b>1.903.370</b>
Personale in comando in uscita								
Stipendi Coordinatori	943	1.354	2.256	1.879	1.879	1.879	1.879	12.070
Stipendi Infermieri	1.543	2.216	3.691	3.075	3.075	3.075	3.075	19.751
Stipendi Fisioterapisti								
Stipendi Educatori								0
Stipendi RAAI	10.581	15.942	14.745	11.744	12.606	12.606	17.877	96.101
Stipendi Animatori Atelieristi	13.344	6.670	11.078	11.078	7.455	7.455	13.525	70.604
Stipendi OSS AdB	109.768	192.087	161.368	122.186	143.659	141.619	147.076	1.017.763
Stipendi Assistenti Educatori								0
Stipendi Operatori di Accoglienza								0
Stipendi Operatori di guardaroba								0
Stipendi Operatori di Cucina	3.772							3.772
Stipendi Operatori d'Appoggio								0
Stipendi Operatori Assistenza integrata				3.537		3.537		7.074
Stipendi Esecutori Alberghieri								0
IRAP	9.204	13.817	12.997	10.226	11.299	11.349	12.110	81.001
<b>COSTI PERSONALE DIPENDENTE</b>	<b>149.153</b>	<b>232.086</b>	<b>206.136</b>	<b>163.725</b>	<b>179.974</b>	<b>181.520</b>	<b>195.542</b>	<b>1.308.136</b>
Lavoro interinale assistenza	53.223	34.830	20.814	9.044	27.674	16.226	42.124	203.935
Lavoro interinale infermieristico	3.249	4.668	7.775	6.478	6.478	6.478	6.478	41.605
Lavoro interinale cucina	1.668							1.668
IRAP Lavoro interinale	3.961	2.397	1.471	639	1.728	919	2.976	14.092
<b>Totale pers. interinale</b>	<b>62.102</b>	<b>41.895</b>	<b>30.060</b>	<b>16.161</b>	<b>35.880</b>	<b>23.623</b>	<b>51.578</b>	<b>261.299</b>
<b>TOTALE COSTI PERSONALE</b>	<b>211.255</b>	<b>273.981</b>	<b>236.195</b>	<b>179.886</b>	<b>215.854</b>	<b>205.144</b>	<b>247.120</b>	<b>1.569.435</b>
Acquisto di Servizi	1.175	29.242	84.190	66.653	66.702	60.393	64.530	372.885
Utenze		8.631	14.386	18.774	14.089	16.098	16.581	88.559
Beni di consumo	798	3.041	5.347	3.961	4.263	3.626	3.850	24.886
Altri Costi				34	34			68
<b>TOTALE</b>	<b>1.973</b>	<b>40.914</b>	<b>103.923</b>	<b>89.422</b>	<b>85.088</b>	<b>80.117</b>	<b>84.961</b>	<b>486.398</b>
<b>TOTALE COSTI DIRETTI</b>	<b>213.228</b>	<b>314.895</b>	<b>340.118</b>	<b>269.308</b>	<b>300.942</b>	<b>285.261</b>	<b>332.081</b>	<b>2.055.833</b>
<b>MARGINE RICAVI E COSTI DIRETTI</b>	<b>-119.066</b>	<b>-50.663</b>	<b>31.255</b>	<b>34.940</b>	<b>1.141</b>	<b>24.266</b>	<b>-74.337</b>	<b>-152.463</b>
<b>TOTALE MANUTENZIONI E AMMORTAMENTI DIRETTI AL NETTO DELLE STERILIZZAZIONI</b>	<b>-4.319</b>	<b>-6.359</b>	<b>-15.591</b>	<b>-12.267</b>	<b>-18.020</b>	<b>-17.071</b>	<b>-23.289</b>	<b>-96.916</b>
<b>RISULTATO GESTIONE DIVERSA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-420</b>	<b>0</b>	<b>538</b>	<b>7.105</b>	<b>7.224</b>
<b>RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA</b>	<b>339</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>424</b>
<b>Imposte e Tasse dirette</b>			<b>-1.131</b>	<b>-1.432</b>	<b>-2.149</b>	<b>-1.479</b>	<b>-1.741</b>	<b>-7.932</b>
<b>SALDO COSTI E RICAVI DIRETTI</b>	<b>-123.046</b>	<b>-57.021</b>	<b>14.557</b>	<b>20.844</b>	<b>-19.004</b>	<b>6.257</b>	<b>-92.250</b>	<b>-249.664</b>
<b>SALDO COSTI E RICAVI RIBALTATI GENERALI</b>								<b>0</b>
<b>COSTI GENERALI RIBALTATI</b>	<b>25.911</b>	<b>37.224</b>	<b>62.007</b>	<b>51.656</b>	<b>51.656</b>	<b>51.656</b>	<b>51.656</b>	<b>331.764</b>
<b>RICAVI GENERALI RIBALTATI</b>	<b>15.631</b>	<b>22.455</b>	<b>37.406</b>	<b>31.161</b>	<b>31.161</b>	<b>31.161</b>	<b>31.161</b>	<b>200.137</b>
<b>SALDO COSTI E RICAVI RIBALTATI</b>	<b>-10.280</b>	<b>-14.769</b>	<b>-24.601</b>	<b>-20.494</b>	<b>-20.494</b>	<b>-20.494</b>	<b>-20.494</b>	<b>-131.627</b>
<b>RISULTATO FINALE</b>	<b>-133.326</b>	<b>-71.790</b>	<b>-10.044</b>	<b>349</b>	<b>-39.499</b>	<b>-14.238</b>	<b>-112.744</b>	<b>-381.291</b>

**TABELLA 4 SERVIZI RESIDENZIALI E SEMIRESIDENZIALI PER DISABILI**

	SERVIZI PER DISABILI					TOTALE SERVIZI PER DISABILI
	CENTRO RESIDENZIALE LA CAVA	CENTRO SEMIRESIDENZIALE LA CAVA	CENTRO DIURNO MULTISERVIZI VASCONI	APPARTAMENTI VIA ROSSENA LARGO BIAGI		
Rette	225.378,22	15.089,68	202.027,92	43.229,43		485.725
Oneri a rilievo sanitario	693.817	193.058				886.875
Concorsi Rimborsi Recuperi	145.030	51.709		142.704		339.444
<b>TOTALE RICAVI DIRETTI</b>	<b>1.064.225</b>	<b>259.857</b>	<b>202.028</b>	<b>185.933</b>		<b>1.712.043</b>
Personale in comando in uscita						0
Stipendi Coordinatori	34.793	39.823		39.201		113.818
Stipendi Infermieri						
Stipendi Fisioterapisti						
Stipendi Educatori	159.487	108.061	112.901	89.499		469.949
Stipendi RAAI						
Stipendi Animatori-Atelieristi		14.719				14.719
Stipendi OSS - AdB	158.733	37.040				195.773
Stipendi Assistenti Educatori	295.764	24.382	27.595			347.740
Stipendi Operatori di Accoglienza						
Stipendi Operatori di Guardaroba						
Stipendi Operatori di Cucina	23.142					23.142
Stipendi Operatori d'Appoggio						
Stipendi Operatori Assistenza integrata						
Stipendi Esecutore Alberghiero						
IRAP	44.627	15.007	9.401	8.413		77.448
<b>COSTI PERSONALE DIPENDENTE</b>	<b>716.547</b>	<b>239.032</b>	<b>149.897</b>	<b>137.113</b>		<b>1.242.589</b>
Lavoro interinale assistenza	92.814	8.279	19.830	1.767		122.691
Lavoro interinale infermieristico						0
Lavoro interinale cucina e guardaroba	10.373					10.373
IRAP Lavoro interinale	5.883	471	1.130	101		7.585
<b>COSTO INTERINALE</b>	<b>109.070</b>	<b>8.750</b>	<b>20.960</b>	<b>1.868</b>		<b>140.649</b>
<b>TOTALE COSTI PERSONALE</b>	<b>825.617</b>	<b>247.782</b>	<b>170.858</b>	<b>138.982</b>		<b>1.383.238</b>
Acquisto di Servizi	15.092	14.424	13.524	6.537		49.576
Utenze	34.891	8.393	171	19.430		62.885
Beni di consumo	49.844	4.186	3.686	2.675		60.391
Altri Costi	614	4.613		1.034		6.261
<b>TOTALE</b>	<b>100.442</b>	<b>31.616</b>	<b>17.380</b>	<b>29.676</b>		<b>179.113</b>
<b>TOTALE COSTI DIRETTI</b>	<b>926.058</b>	<b>279.398</b>	<b>188.238</b>	<b>168.658</b>		<b>1.562.351</b>
<b>MARGINE RICAVI E COSTI DIRETTI</b>	<b>138.167</b>	<b>-19.541</b>	<b>13.790</b>	<b>17.276</b>		<b>149.692</b>
<b>Manutenzioni in appalto</b>	<b>12.741</b>	<b>9.385</b>	<b>1.701</b>	<b>3.913</b>		<b>27.740</b>
Ammortamenti	1.015	366	688	537		2.606
<b>TOTALE MANUTENZIONI E AMMORTAMENTI DIRETTI AL NETTO DELLE STERILIZZAZIONI</b>	<b>-13.756</b>	<b>-9.752</b>	<b>-2.389</b>	<b>-4.450</b>		<b>-30.346</b>
<b>RISULTATO GESTIONE DIVERSA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>70,48</b>		<b>70</b>
Proventi e Ricavi finanziari						
Oneri finanziari						
Proventi e ricavi straord	1.353	666				2.019
Oneri straordinari						
<b>RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA</b>	<b>1.353</b>	<b>666</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		<b>2.019</b>
Imposte e Tasse dirette	-3.942			-2.324		-6.266
<b>SALDO COSTI E RICAVI DIRETTI</b>	<b>121.822</b>	<b>-28.627</b>	<b>11.402</b>	<b>10.573</b>		<b>115.169</b>
<b>COSTI GENERALI RIBALTATI</b>	<b>116.438</b>	<b>27.175</b>	<b>6.597</b>	<b>103.523</b>		<b>253.733</b>
<b>RICAVI GENERALI RIBALTATI</b>	<b>70.241</b>	<b>16.393</b>	<b>3.980</b>	<b>62.450</b>		<b>153.064</b>
<b>SALDO COSTI E RICAVI RIBALTATI</b>	<b>-46.197</b>	<b>-10.782</b>	<b>-2.617</b>	<b>-41.073</b>		<b>-100.669</b>
<b>RISULTATO FINALE</b>	<b>75.625</b>	<b>-39.409</b>	<b>8.784</b>	<b>-30.500</b>		<b>14.501</b>

**TABELLA 5 SERVIZI PER MINORENNI E FAMIGLIE  
COMUNITA' EDUCATIVE E SERVIZI POMERIDIANI**

	COMUNITA' EDUCATIVA IL TIGLIO	COMUNITA' EDUCATIVA SECONDO TEMPO	COMUNITA' EDUCATIVA LA QUERCIA	COMUNITA' FAMILIARE MARMIROLI LAZZARETTI	OASI	SERVIZIO FAMILIARE IL PORTICO	CENTRO EDUCATIVO POMERIDIANO IQBAL MASIH	PROGETTO 18+ FAMIGLIA INSIEME	Totale
Rette	414.109	458.568	406.230	139.527	160.276	136.817	114.180	87.696	1.917.404
Oneri a rilievo sanitario									
Concorsi Rimborsi Recuperi	4.197	273	425	675	170	17.274	198		23.212
<b>TOTALE RICAVI DIRETTI</b>	<b>418.306</b>	<b>458.841</b>	<b>406.655</b>	<b>140.202</b>	<b>160.446</b>	<b>154.091</b>	<b>114.378</b>	<b>87.696</b>	<b>1.940.615</b>
Personale in comando in uscita									0
Stipendi Coordinatori	44.388	42.446	44.549	42.229		36.806			210.418
Stipendi Infermieri									0
Stipendi Fisioterapisti									0
Stipendi Educatori	73.779	140.267	178.212	31.600	34.169	68.813	49.794		576.635
Stipendi RAAI									0
Stipendi Animatori-Atelieristi									0
Stipendi OSS - Adb					51.487				51.487
Stipendi Assistenti Educatori									0
Stipendi Operatori di Accoglienza									0
Stipendi Operatori di Guardaroba									0
Stipendi Operatori di Cucina									0
Stipendi Operatori d'Appoggio									0
Stipendi Operatori Assistenza integrata					138.503				138.503
Stipendi Esecutore Alberghiero					31.177				31.177
IRAP	7.847	12.126	14.789	5.030	15.455	7.095	3.448		65.791
<b>COSTI PERSONALE DIPENDENTE</b>	<b>126.014</b>	<b>194.839</b>	<b>237.550</b>	<b>78.859</b>	<b>270.791</b>	<b>112.715</b>	<b>53.243</b>	<b>0</b>	<b>1.074.010</b>
Lavoro interinale Educatori	180.128	144.206	82.269			102.446	18.956	23.934	551.939
Lavoro interinale infermieristico									0
Lavoro interinale cucina									0
IRAP Lavoro interinale	7.866	7.866	8.992			2.246	2.246	2.246	31.462
<b>COSTO INTERINALE</b>	<b>187.993</b>	<b>152.072</b>	<b>91.261</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>104.692</b>	<b>21.203</b>	<b>26.181</b>	<b>583.401</b>
<b>TOTALE COSTI PERSONALE</b>	<b>314.008</b>	<b>346.911</b>	<b>328.811</b>	<b>78.859</b>	<b>270.791</b>	<b>217.407</b>	<b>74.445</b>	<b>26.181</b>	<b>1.657.412</b>
Acquisto di Servizi	25.652	29.290	26.058	34.723	5.339	14.803	15.408	1.253	152.525
Utenze	44	113	71		26	161	59	53	527
Beni di consumo	19.249	18.977	19.040		23.135	7.399	7.852	277	95.930
Altri Costi	7.733	7.373	9.662	6.711	9.830	724	6.807	21.625	70.466
<b>TOTALE</b>	<b>52.678</b>	<b>55.754</b>	<b>54.830</b>	<b>41.434</b>	<b>38.330</b>	<b>23.086</b>	<b>30.127</b>	<b>23.208</b>	<b>319.448</b>
<b>TOTALE COSTI DIRETTI</b>	<b>366.686</b>	<b>402.665</b>	<b>383.641</b>	<b>120.293</b>	<b>309.120</b>	<b>240.493</b>	<b>104.572</b>	<b>49.388</b>	<b>1.976.859</b>
<b>MARGINE RICAVI E COSTI DIRETTI</b>	<b>51.620</b>	<b>56.176</b>	<b>23.014</b>	<b>19.909</b>	<b>-148.674</b>	<b>-86.402</b>	<b>9.806</b>	<b>38.308</b>	<b>-36.244</b>
Manutenzioni in appalto	595	1.470	546	96	568	1.955	872	145	6.247
Ammortamenti	694	1.480	911		366	1.217	109	944	5.721
<b>TOTALE MANUTENZIONI E AMMORTAMENTI DIRETTI AL NETTO DELLE STERILIZZAZIONI</b>	<b>-1.288</b>	<b>-2.950</b>	<b>-1.457</b>	<b>-96</b>	<b>-934</b>	<b>-3.172</b>	<b>-981</b>	<b>-1.089</b>	<b>-11.968</b>
Ricavi diversi			514		9.476		300	4.305	14.596
Oneri e Costi diversi									
<b>RISULTATO GESTIONE DIVERSA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>514</b>	<b>0</b>	<b>9.476</b>	<b>0</b>	<b>300</b>	<b>4.305</b>	<b>14.596</b>
Proventi e Ricavi finanziari									0
Oneri finanziari									0
<b>RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Proventi e ricavi straord									0
Oneri straordinari									0
<b>RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Imposte e Tasse dirette							-298		-298
<b>SALDO COSTI E RICAVI DIRETTI</b>	<b>50.332</b>	<b>53.227</b>	<b>22.071</b>	<b>19.813</b>	<b>-140.131</b>	<b>-89.872</b>	<b>9.124</b>	<b>41.523</b>	<b>-33.914</b>
<b>COSTI GENERALI RIBALTATI</b>	<b>51.808</b>	<b>51.808</b>	<b>58.284</b>	<b>19.428</b>	<b>38.856</b>	<b>17.587</b>	<b>13.912</b>	<b>7.357</b>	<b>259.041</b>
<b>RICAVI GENERALI RIBALTATI</b>	<b>32.150</b>	<b>32.150</b>	<b>36.169</b>	<b>12.056</b>	<b>24.112</b>	<b>10.915</b>	<b>8.632</b>	<b>4.565</b>	<b>160.750</b>
<b>SALDO COSTI E RICAVI RIBALTATI</b>	<b>-19.658</b>	<b>-19.658</b>	<b>-22.116</b>	<b>-7.372</b>	<b>-14.744</b>	<b>-6.673</b>	<b>-5.279</b>	<b>-2.791</b>	<b>-98.291</b>
<b>RISULTATO FINALE</b>	<b>30.673</b>	<b>33.568</b>	<b>-45</b>	<b>12.441</b>	<b>-154.875</b>	<b>-96.544</b>	<b>3.845</b>	<b>38.732</b>	<b>-132.205</b>

## COMMENTI E VALUTAZIONI

La tabella n. 1 evidenzia il grado di sostenibilità economica dei vari servizi e strutture, aggregati tra loro per macrotipologie.

Per i servizi residenziali per anziani si è volutamente distinto tra la Casa di Riposo e gli altri Servizi (CRA e appartamenti protetti), aggregando tra loro questi ultimi due, in considerazione del fatto che le prestazioni assistenziali ed infermieristiche negli appartamenti o i servizi alberghieri – questi ultimi erogati a domanda degli utenti – vengono forniti da personale o da strutture tecnologiche interne alle due CRA (I Girasoli e Le Mimose) a cui sono adiacenti gli appartamenti protetti.

Le tabelle successive - disaggregando i dati aggregati della prima tabella - consentono un'analisi e una valutazione più di dettaglio dei singoli servizi.

Se la tabella n. 1 evidenzia in maniera analitica le tre principali linee di attività che costituiscono la mission aziendale, le tabelle successive riportano invece le spaccature analitiche dei servizi gestiti dall'ASP.

Di seguito le principali valutazioni e i commenti alle tabelle.

- 1) In primo luogo appare evidente che solo le CRA (con sufficienti margini di contribuzione, seppur largamente inferiori a quelli degli anni precedenti) ed i Servizi per Disabili sono economicamente sostenibili mentre tutti gli altri servizi o linee di attività (Casa di Riposo, Centri Diurni anziani, Servizi per minorenni) presentano margini di contribuzione negativa. In generale si conferma l'analisi più volte espressa dall'ASP che per potere garantire l'equilibrio della gestione caratteristica è necessario utilizzare le risorse derivanti dalla rendita patrimoniale. Nell'esercizio 2019 nemmeno questo è stato sufficiente. Infatti se in passato la ricchezza patrimoniale consentiva di far fronte alla necessità di compensazione degli squilibri della gestione caratteristica, il quadro è radicalmente mutato nel tempo per la crescita dei costi generali ma, soprattutto di quelli diretti della struttura, largamente esplosi ben oltre le previsioni nel 2019, e per un incremento dei ricavi assolutamente insufficiente a coprire tali costi, specie per la remunerazione dei servizi accreditati.
- 2) **la situazione della Casa di Riposo** (Tabelle n. 1 e 2), come più volte ricordato nelle Relazioni sulla Gestione dei precedenti esercizi, presenta lo squilibrio economico della gestione più rilevante tra tutti i centri di costo. Già nel saldo tra costi e ricavi diretti, prima del ribaltamento dei costi generali, presenta uno squilibrio - pari ad € 205.661, molto superiore, quasi il doppio, a quello dell'esercizio precedente (che era di € - 107.094) - mentre, con il ribaltamento di ricavi e costi generali, il saldo negativo finale è di € -434.229. Il risultato fortemente negativo è influenzato in misura preponderante dall'importo delle rette, insufficiente a coprire i costi, seppur incrementate di circa € 30.000 rispetto all'esercizio precedente, in gran parte determinato dal modesto incremento annuo delle tariffe a carico dell'utenza. Inoltre esso è determinato da valori non ottimali nel tasso di occupazione dei posti letto, in netto calo rispetto al 2018. Elementi che giustificano la scelta di realizzare una ristrutturazione generale della struttura, come già richiamato in altre parti della Relazione. I costi del personale incidono attualmente per un valore pari al 72,89% dei ricavi. Prioritario resta quindi agire sul versante di un significativo incremento dei ricavi possibile soprattutto con la trasformazione di posti letto in nuclei di CRA e il miglioramento del confort alberghiero per tutta la struttura.
- 3) **I dati relativi alle CRA** confermano, anche per il 2019, pur con i differenti risultati per ogni struttura (evidenziati nella tabella disaggregata- Tabella n. 2-), che questa è la tipologia di servizio che presenta i maggiori margini di contribuzione, nonché la maggiore capacità di assorbimento di quote dei costi generali. Il risultato tuttavia è largamente inferiore (- € 619.928) a quello dell'esercizio precedente. Nonostante che anche le CRA abbiano beneficiato di un ribaltamento consistente, e superiore a quello del 2018, di ricavi generali derivanti dai conferimenti del Contratto di Servizio con il Comune. Questo dato va considerato con attenzione perché, a differenza dei precedenti esercizi, l'assottigliamento del margine di contribuzione indica che sono molto contenuti gli spazi in cui anche tale centro di costo può continuare a produrre margini positivi a beneficio, come nel passato, di tutta

l'ASP. Il tasso di utilizzo delle strutture si è ridotto e a fronte di un **incremento dei ricavi diretti di € 268.946** rispetto al 2018, **i costi diretti sono cresciuti di €756.644** rispetto al 2018. Nella crescita dei costi diretti il 90,97% del totale è attribuito alla **crescita dei costi del personale** per un totale di crescita (tra lavoro dipendente e interinale) di **€ 688.348** (come si evince dalla tabella 2.1). **Il saldo tra crescita dei ricavi e crescita dei costi diretti nel 2019 è negativo per - € 487.697**. Un dato, per la prima volta, di precaria sostenibilità della gestione caratteristica dell'esercizio per questo centro di costo e che fa suonare un campanello d'allarme per il futuro. Il costo delle manutenzioni incide per € 127.000 in più rispetto al 2018, ma è noto che le risorse destinate alla manutenzione, compatibili con le disponibilità aziendali, sono inferiori a quanto sarebbe necessario vista la vetustà di alcuni edifici e la crescente necessità di interventi per la sicurezza e la conservazione del patrimonio. L'incidenza del costo del personale nelle CRA si attesta ad un valore pari al 65,93% dei ricavi in crescita rispetto al 2018.

Tra le diverse CRA i risultati di gestione, che erano tutti positivi nel 2018, non sono omogenei visto che (vedi tabella 2.1) ben tre su sette (Magnolie, Erica e Tulipani) presentano un saldo negativo finale. Fermo restando che alcune differenze tra CRA hanno specifiche spiegazioni quali: i diversi ricavi a rimborso dipendono in gran parte dal numero di infermieri, distribuito in proporzione agli utenti, presenti nelle diverse strutture il cui costo è rimborsato da AUSL; le differenze tra ricavi per rette e ORS dipendono sia dal diverso numero di posti letto e di utenti presenti nelle varie CRA sia dall'incremento di posti letto in 2 CRA come già richiamato (4 a I Girasoli e 4 a Magnolie) che nel 2018 sono stati in funzione solo per 2 mesi, da novembre; i costi del personale dipendente e i costi per Lavoro interinale sono influenzati sia dal turn over sia da una diversa distribuzione tra le diverse CRA tra personale dipendente e personale interinale, che a regime si dovrà rendere omogenea, incrementando, con nuove assunzioni, il personale stabile e agendo con la procedura di mobilità interna già richiamata. Più in generale il confronto con i dati del costo del personale, complessivamente ovunque in aumento rispetto allo scorso anno non si spiegano soltanto con il fatto che gli incrementi delle retribuzioni per effetto del rinnovo del CCNL abbiano pesato per tutto l'anno (e non per 9 mensilità come nel 2018); e nemmeno con la crescita del tasso di assenza (le ore di assenza retribuita o parzialmente retribuita, nei servizi per anziani, non solo nelle CRA, sono infatti cresciute in totale - rispetto al 2018 - di 5.379 ore per gli OSS, di 503 ore per gli infermieri e di 1.309 per gli operatori di cucina); e neppure con le inidoneità, cresciute rispetto allo scorso anno.

Tutte queste voci di costo, anche se sommate tra loro, non bastano a spiegare gli incrementi complessivi del costo del personale.

Nemmeno l'entrata a regime dei nuovi turni da dicembre 2018 (che pure ha scontato un travagliato confronto con i lavoratori e le organizzazioni sindacali) che ha dispiegato i suoi effetti a regime nel 2019, può spiegare questa crescita dei costi del personale in quanto, in sede di pianificazione e di indicazione strategica, i nuovi turni avrebbero dovuto comportare impatti sui costi non rilevanti. Tutte queste valutazioni a consuntivo fanno comprendere l'imprevisto divario tra preventivo della gestione e il consuntivo 2019.

Esse mettono in luce una criticità che, una volta usciti dall'emergenza sanitaria in corso, dovrà ispirare le scelte gestionali future: il nodo critico non è tanto il controllo di gestione ex post ma la pianificazione quotidiana e mensile ex ante ed in itinere dell'uso delle risorse umane (e del loro impatto finanziario) che non può essere avulsa dalla pianificazione finanziaria del Bilancio.

La crescita del costo del personale da sola è superiore alla diminuzione del margine delle CRA e ne spiega l'erosione così consistente.

Essa, oltretutto, presenta andamenti molto differenziati tra le diverse CRA (sicuramente condizionati dai tassi di assenza diversi ma, come si è già visto, non sufficienti a motivarli in quella dimensione) I diversi margini di contribuzione della gestione caratteristica tra le varie CRA dipendono quindi da tanti fattori:



- I maggiori ricavi derivanti dall'incremento, per alcune CRA di posti letto temporanei (4 a I Girasoli e 4 a Le Magnolie attivi per tutto l'anno e per utenza privata per 8 mesi su 12) realizzati in quelle strutture.
- Il diverso peso – anche proporzionale – dell'acquisto di servizi che è determinato dalla gestione diretta del servizio di ristorazione (presente al Parisetti, a Le Magnolie e a Villa Primula) o dal suo affidamento in appalto (nelle altre strutture).
- La dotazione organica assegnata prima della riorganizzazione dei turni e dei piani di lavoro.
- Il diverso peso degli ammortamenti in relazione a investimenti realizzati e delle manutenzioni effettuate nell'esercizio nelle singole strutture.

Tuttavia, proprio i preoccupanti dati generali delle CRA, hanno giustificato un approfondimento ulteriore sull'andamento differenziato di ciascuna di esse, per comprendere ed evidenziare le criticità e supportare la pianificazione dell'esercizio 2020. Esse sono contenute nelle **successive tabelle 2.1 e 2.2** che fotografano **l'evoluzione di ricavi e costi per ciascuna CRA**.

Come si vede, l'incremento più significativo dei ricavi si concentra sulle 2 CRA interessate da un aumento dei posti letto (ma nemmeno in misura eguale tra loro) mentre i modesti incrementi dei ricavi delle altre CRA sono la combinazione tra incrementi delle tariffe a regime per rimborso degli oneri contrattuali, minor tasso di occupazione dei posti letto, non pieno rimborso dei costi sanitari (infermieri) sostenuti.

**TABELLA 2.1**
**TABELLA 2.1**

Confronto 2019 - differenza con 2018									
	Margherita	I Girasoli	Magnolie	Mimose	Primula	Villa Erica	I Tulipani	totale	
<b>INCREMENTO RICAVI</b>	6.086	124.161	83.488	11.361	11.562	27.535	4.754	268.947	
<b>INCREMENTO COSTI DIRETTI</b>	15.754	134.582	247.631	19.247	144.671	159.799	34.961	756.644	
<i>di cui</i>									
<b>incremento costi personale</b>	23.208	82.207	167.610	2.641	226.427	154.513	31.743	688.348	
di cui dipendenti	86.446	14.854	- <b>44.740</b>	- <b>12.875</b>	- <b>29.551</b>	54.075	- <b>12.996</b>	55.213	
di cui interinali	- <b>63.238</b>	67.353	212.350	15.516	255.978	100.438	44.739	633.135	
<b>DIMINUZIONE MARGINE</b>	<b>10.824</b>	- 26.232	- 219.866	- 4.881	- 152.485	- 154.294	- 47.304	- 594.237	

In tutte le CRA, con l'unica positiva eccezione di Villa Margherita, l'incremento dei costi diretti sopravanza largamente l'incremento dei ricavi, ma tale divario è nettamente diverso tra una CRA e l'altra, anche considerando le diverse dimensioni. Per le più grandi si passa da - € 10.421 de I Girasoli a - € 133.109 di V. Primula, a - € 164.143 di Le Magnolie. Per le CRA di medie dimensioni si passa da - € 7.886 di Mimose a -€ 30.207 di Tulipani a - € 132.264 di Villa Erica (CRA e NSD), per finire con -€ 9.668 di V. Margherita.

Come si è già richiamato il 90,97% dell'incremento dei costi è rappresentato dai costi del personale e, pertanto, la tabella 2.1 evidenzia l'incremento di tale voce per ogni CRA, e ne mostra anche la distinzione tra incremento del costo del personale dipendente e di quello interinale, consentendo di evidenziare le diverse dinamiche.

A V. Primula e, in termini più contenuti, a V. Margherita tale incremento è superiore a quello dell'incremento di tutti i costi diretti, a I Tulipani e V. Erica il costo del personale rappresenta quasi per intero l'incremento generale dei costi, a Magnolie, e in misura proporzionalmente minore, a I Girasoli ne costituisce comunque una quota rilevante. Fa eccezione Mimose dove il costo del personale è solo una minima parte dell'incremento dei costi.

Il costo del personale dipendente diminuisce in 4 CRA e si incrementa solo a V. Margherita, I Girasoli e V. Erica; i costi del personale interinale aumentano ovunque tranne che a V. Margherita. Complessivamente i costi del personale dipendente si incrementano di € 55.213 mentre il maggior costo del lavoro interinale assorbe la gran parte degli aumenti di costo per € 633.135. È questa la voce sulla quale concentrare l'attenzione principale.

Per comprendere ulteriormente le dinamiche avvenute, l'elaborazione della successiva **tabella 2.2** esamina, allora, l'andamento dell'incremento dei costi del personale per singole figure professionali, anche in questo caso distinguendo, all'interno di ogni figura, l'incremento o il decremento dei costi tra dipendenti e interinali e poi considerandoli globalmente.

**TAB 2.2**

<b>COSTI PERSONALE CRA</b>		<b>Differenza 2019 su 2018</b>	
COORDINATORI			<b>-24.514</b>
INFERMIERI DIPENDENTI			-154.479
FISIOTERAPISTI DIPENDENTI			-86.001
INFERMIERI E FISIO solo interinali			379.552
INFERMIERI E FISIO dipendenti e interinali			<b>139.072</b>
RAAI			<b>37.793</b>
OSS DIPENDENTI			245.222
ANIMATORI/ EDUCATORI DIPENDENTI			-6.155
OSS e ANIMATORI solo interinali			221.222
OSS E ANIMATORI dipendenti e interinali			<b>460.289</b>
OSS ASSISTENZA INTEGRATA dipendenti			<b>17.502</b>
GUARDAROBA DIPENDENTI			19.688
CUCINA DIPENDENTI			-3.845
GUARDAROBA E CUCINE solo interinali			32.361
GUARD E CUCINE dipendenti e interinali			<b>48.204</b>
ACCOGLIENZA			<b>819</b>
IRAP			<b>4.140</b>
comandi uscita			5.044
	<b>TOTALE</b>		<b>688.349</b>
	TOT dipend		<b>55.214</b>
	TOT interin		<b>633.135</b>

Come si può notare, diminuiscono i costi solo per i coordinatori (per recupero ferie pregresse) e per educatori (nel 2018 un impegno parziale di tale figura in animazione non è stata replicata nel 2019 mentre il costo per animatori dipendenti cresce di soli € 213) ed aumentano per tutte le altre figure operanti in CRA. Diminuiscono i costi per lavoro dipendente in misura rilevante per infermieri e fisioterapisti, per effetto delle numerose dimissioni o scadenze dei contratti a termine, ed in misura modesta per gli operatori di cucina (-€ 3.845). Tra il lavoro dipendente crescono i costi per RAAI (per € 37.793) assistenza integrata (€ 17.502), guardaroba (€ 19.688) e accoglienza (€ 819) e soprattutto, per OSS (€ 245.282) per effetto delle nuove assunzioni.

Ma l'incremento del ricorso al lavoro interinale ha interessato sia figure professionali per le quali si sono registrati incrementi del costo del lavoro dipendente sia figure che hanno fatto riscontrare decrementi di tali

costi. Confrontando, infatti i dati della presente relazione con quelli della relazione sulla gestione 2018 e attribuendo in misura proporzionale il costo dell'IRAP che per lavoro interinale nel 2019, a differenza del 2018, è stato scorporato a parte (vedi tab 2) è possibile confrontare sia gli incrementi dei costi del lavoro interinale sia l'incremento dei costi del personale complessivo per ciascuna figura professionale. Si noti che nella tabella 2 il costo del lavoro interinale è rappresentato aggregando tra loro figure professionali (infermieri con fisioterapisti, OSS con animatori e guardaroba con cucine) come da tabella 2 generale. Pertanto la tabella 2.2. ha seguito la stessa classificazione.

Da essa si evince che non si è fatto ricorso al lavoro interinale per le figure di coordinatore, RAAI, assistenza integrata e accoglienza. Gli incrementi del costo del lavoro interinale interessano quindi le altre figure professionali.

**Per infermieri e fisioterapisti** la crescita è superiore al decremento dei costi da lavoro dipendente e presenta un saldo in aumento tra incrementi e decrementi, tra dipendenti e interinali di **€ 139.072**.

**Per OSS e animatori/educatori**, nonostante la crescita dei costi da lavoro dipendente, i costi complessivi crescono anche per interinali e incrementano in totale di **€ 460.289**.

Per il personale **di cucine e guardaroba incrementano in totale di € 48.205**.

In questi valori trovano spiegazioni evidenti le considerazioni precedentemente svolte. Alle quali si può solo aggiungere che tali dinamiche hanno reso vane le strategie adottate dal Consiglio di Amministrazione per incrementare i ricavi, quando invece si vede con chiarezza che sarebbe stato necessario un maggiore contenimento dei costi.

**Il Consiglio di Amministrazione consegna quindi questa analisi e queste riflessioni affinché, nella pianificazione futura, possano essere radicalmente riequilibrare queste dinamiche, pena la inefficacia di ogni politica di indicazione programmatica del Consiglio stesso in sede di stesura del Bilancio Preventivo e di monitoraggio ex post del controllo di gestione.**

**Sarà questo un compito strategico da assolvere per il futuro e un obiettivo prioritario dell'Area Servizi alla Persona.**

- 4) **Per i Centri Diurni per anziani** (Tabella 3) Si registra nel 2019 una lieve flessione rispetto al 2018, confermando sostanzialmente i problemi già evidenziati lo scorso anno, di non soddisfacente utilizzo di tale servizio, dopo che il processo di riorganizzazione attuato nel passato aveva consentito di migliorare nel 2017 l'economicità e il grado di utilizzo di tale servizio. Tuttavia ciò non è avvenuto in modo omogeneo, visto che in alcune strutture si è conseguito un margine positivo mentre in altre il margine negativo è elevato. Si confermano quindi esistere sia problemi strutturali di questo particolare servizio con particolare riferimento al sistema di remunerazione regionale dello stesso, sia problemi strutturali specifici. Non è migliorato il risultato della gestione finale in ulteriore lieve incremento negativo rispetto al 2018. Lo squilibrio, dopo il ribaltamento dei costi generali, è di € 381.291 (contro € 363.894 del 2018). Ma già il confronto tra ricavi e costi diretti presenta uno squilibrio complessivo di -€ 152.463 (pur se in calo rispetto a € 201.499 del 2018). Ciò dipende in primo luogo dalla crescita significativa nel corso degli anni dei costi di personale (sia per gli aumenti contrattuali sia per il tasso di assenza più elevato nei CD rispetto ad altri centri di costo). Nonostante che il costo del personale, come segno di inversione di tendenza, sia diminuito rispetto allo scorso anno di € 54.560 con un calo maggiore di quello dei ricavi (-€ 41.673) l'incidenza del costo del personale nei CD si attesta ad un valore pari all' 82,45% dei ricavi (contro l'83,53% del 2018). Relativamente ai singoli CD il calo dell'utenza ha nettamente influenzato il risultato negativo del CD Arcobaleno e del Cd Stella Polare che, non a caso, l'azienda ha deciso e proposto alla committenza di unificare. Il calo dei ricavi, rispettivamente di € 43.835 e di € 48.084 ne evidenzia l'impatto economico. Mentre il dato più incoraggiante è l'inversione di tendenza per il CD Demenza che, a differenza degli anni scorsi di un utilizzo costantemente ridotto dei posti disponibili, vede crescere sia

l'utilizzo che i ricavi, in aumento di € 49.785 rispetto al 2018. Per il CD Arcobaleno (autorizzato per 12 posti) i costi del personale pesano in misura proporzionale molto di più rispetto agli altri CD (autorizzati invece per 25 posti) ma soprattutto i soli costi di personale (sostanzialmente stabili) sono superiori, di oltre il doppio, ai ricavi, segnalando la non più differibile necessità di chiusura e ricollocazione del servizio. Il risultato positivo dei ricavi del CD Ferretti (+€ 27.754 sul 2018) è il frutto dell'andata a regime dell'apertura al sabato per tutta la città. Il costo del personale diminuisce quasi ovunque rispetto al 2018, in modo rilevante al CD Ferretti (-€ 41.089) e al Coccinella (-€ 28.488) ed in misura minore altrove (-€ 4.032 al CD Arcobaleno, -€ 5.725 al CDD, -€ 1.235 a Melograno) e cresce soltanto al Tagliavini Ferrari (+€ 5.662) e soprattutto al CD Stella Polare (+18.986). La soluzione dei problemi strutturali soprarichiamati può aprire nuove prospettive di maggiore economicità per tutta l'offerta dei Centri Diurni. In generale si registra un contenimento dei costi diretti. Si conferma inoltre la necessità, più volte evidenziata nel Piano Programmatico, di una revisione da parte della Regione dell'attuale sistema di remunerazione del Servizio che, a differenza di altri servizi alla persona, è remunerato in base alle presenze effettive degli anziani ospiti, la cui assenza non dipende certo da responsabilità o dalle azioni messe in campo dall'ASP.

- 5) **Per i servizi per la disabilità** (Tabella n. 4) si registra un significativo miglioramento della redditività, (per la prima volta nella vita dell'ASP unificata) invertendo il trend degli scorsi anni (era stato certificato un margine negativo per € 114.274 nel 2018). I ricavi incrementano di +€ 38.070 rispetto al 2018 e sono quasi interamente dovuti all'incremento di La Cava residenziale, mentre sono sostanzialmente stabili quello del Centro Diurno e del "Vasconi".

I costi diminuiscono di € 67.538 rispetto al 2018. Il margine di contribuzione è positivo nel confronto tra i soli costi e ricavi diretti sia nel totale che per Cava residenziale e per il Vasconi, mentre si conferma anche in quest'esercizio il margine negativo del Centro Diurno. Il valore complessivo è, in netto miglioramento (era solo di € 4.011 nel 2018). L'incidenza del costo del personale nei servizi per disabili si attesta ad un valore pari all'80,79 % dei ricavi (era l' 83,79% nel 2018).

Il costo del personale, utilizzando i criteri già richiamati per le Case Residenza Anziani, si incrementa di soli € 12.062 rispetto al 2018 ma ancor più significativo risulterebbe il calo nell'acquisto di servizi. Va tuttavia precisato che a tali costi dovrebbero aggiungersi ulteriori spese per acquisto di servizi per € 46.875,82 contabilizzate nei costi generali, sostenute per Cava Residenziale. L'acquisto di servizi risulta nei fatti in linea con gli importi dello scorso esercizio. Complessivamente, con tale precisazione, il risultato finale si abbasserebbe per pari importo (diventando negativo per € 32.375) e risulta comunque in netto miglioramento per € 81.899 rispetto al 2018. Analogamente il margine, anziché di € 115.169, risulterebbe di € 68. 294 con un miglioramento di € 72.305 rispetto al 2018. Con le stesse precisazione di cui sopra, il risultato finale di Cava Residenziale è positivo per € 28.750 in netto miglioramento sul 2018 (in cui era negativo per € 120.555) per complessivi € 149.305. Per gli altri servizi i risultati sono sostanzialmente in linea con l'anno precedente.

I risultati, come si è visto sono differenziati tra i servizi con migliori margini registrati al Centro Vasconi e nella struttura residenziale. Per questo ultimo servizio è stato determinante, per l'economia della gestione, la elevata copertura dei posti.

Le difficoltà che si registrano al Centro Semiresidenziale La Cava dipendono dal sottoutilizzo della struttura e dal sistema di remunerazione, già richiamato in altra parte della Relazione.

- 6) **I Servizi per minorenni** (Tabella n. 5) presentano dati migliori nel 2019 rispetto al 2018, con un incremento dei ricavi di € 66.339 grazie alla maggiore copertura dei posti autorizzati; mentre il saldo tra ricavi e costi diretti presenta quest'anno un margine negativo di € 33.214 (era negativo di -€ 12.149 nel 2018), dovuto in gran parte al maggior costo del personale (compreso IRAP, per € 117.335 in più rispetto al 2018) nonostante che i costi diretti complessivi diminuiscano rispetto al 2018 per € 73.770, in misura quindi superiore alla crescita dei ricavi. -Il risultato finale resta negativo dopo il ribaltamento di costi e ricavi generali - per € 132.205 (sostanzialmente in linea con quello del 2018 che era di -€ 136.101 nel 2018) I valori negativi sono interamente dovuti alla comunità OASI e ai

servizi semiresidenziali mentre il dato è positivo per le altre comunità residenziali e familiari anche dopo il ribaltamento dei costi generali, per un valore di € 76.637, sostanzialmente in linea con quello del 2018 L'incidenza del costo del personale nei servizi per minorenni si attesta comunque su un valore molto elevato pari all'85,40% dei ricavi. (era l' 81,76% nel 2018) Un dato così disaggregato: 75% nelle comunità, , mentre è ben del 108,7% nei servizi semiresidenziali CEP e Portico e del 168% a OASI. La sostenibilità economica di questa tipologia di servizi è quindi molto condizionata da questi ultimi due risultati, dove il solo costo del lavoro supera i ricavi. Mentre per le comunità essa è condizionata dal tasso di occupazione dei servizi stessi che andrebbe mantenuto ai livelli massimi o incrementato fino ai limiti delle autorizzazioni al funzionamento anche con le azioni di promozione dei nostri servizi residenziali verso i Comuni di altre province o con un miglioramento delle performance dei servizi semiresidenziali sensibilizzando i Poli Sociali territoriali per potere utilizzare al massimo le potenzialità. In ogni caso il dato complessivo presenta andamenti differenziati tra comunità residenziali (compresa OASI) e servizi semiresidenziali. Per le Comunità Residenziali si può con soddisfazione confermare che la loro gestione caratteristica è ora positiva il che conforta nel confermare la sostenibilità, anche economica, di una gestione pubblica di tali servizi. Per i servizi semiresidenziali, il dato soprarichiamato sull'incidenza del costo del personale sui ricavi, segnala un livello insostenibile della gestione caratteristica. Essa è meritevole sia di rivalutazioni tariffarie ma soprattutto di una riorganizzazione/ristrutturazione che appare non più rinviabile: in termini di giorni e orari di apertura più ampi e in generale di revisione nell'ambito del Contratto di servizio con Comune e FCR. Anche la comunità OASI presenta un deficit di gestione strutturale generale, ma si deve tenere conto che essa ha consentito di assorbire i costi di 4 operatori addetti all'assistenza integrata idonei alle mansioni nei servizi per anziani che altrimenti sarebbero gravati su altri servizi dell'ASP. Tuttavia la ipotesi di allargarne l'utenza anche grazie a un progetto sperimentale da presentare alla Regione appare, alla luce di questi dati, urgente e indispensabile.

## LIVELLO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI IN TERMINI DI SERVIZI E PRESTAZIONI SVOLTE

Gli obiettivi gestionali definiti dal Consiglio di Amministrazione nel Piano della performance annuale, approvato con deliberazione n. 2019/18 del 16/03/2019 e successivamente aggiornato con delibere n. 2019/39 del 01/08/2019 e n. 2019/58 del 04/11/2019, hanno riguardato le seguenti aree strategiche:

1. EQUILIBRIO ECONOMICO DELLA GESTIONE;
2. VALORIZZAZIONE E PIENO UTILIZZO DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE;
3. GARANZIA DI SERVIZI DI QUALITÀ E PROMOZIONE DEL MIGLIORAMENTO CONTINUO DEI SERVIZI
4. PROMOZIONE CULTURA DELLA LEGALITÀ
5. PROMOZIONE DELLA SICUREZZA.

Nel rimandare alla relazione conclusiva sulla performance annuale che l'OIV dovrà validare e che sarà pubblicata sul sito istituzionale, di seguito si dà brevemente conto del livello di raggiungimento degli obiettivi fissati.

### 1. EQUILIBRIO ECONOMICO DELLA GESTIONE

- **Rispetto all'incremento dei ricavi derivanti dalla gestione dei servizi**, pur avendo la Direzione e le Aree aziendali operato per attuare le diverse misure previste nel Piano (segnalazione tempestiva della liberazione di posti letto, attivazione di posti letto aggiuntivi di casa residenza per anziani a domanda privata, apertura al sabato del Centro diurno Ferretti per tutto l'anno, riduzione da 10 a 8 del numero dei posti convenzionati del Nucleo Speciale Demenza per garantire una piena copertura, promozione dei servizi aziendali attraverso pubblicazioni sul sito, distribuzione capillare delle carte dei servizi e di brochure informative, comunicazione istituzionale sui principali media locali, bandi di sponsorizzazione, trasmissione di dati e conteggi all'Azienda USL per il maggiore rimborso dei costi sanitari sostenuti), il risultato di gestione conseguito è stato negativo. Le entrate per rette da servizi hanno infatti registrato un valore inferiore a quanto previsto di 254.369,00 euro, cui si devono aggiungere minori entrate per oneri a rilievo sanitario per 13.990,00 euro. Su tali dati hanno inciso, come già ampiamente riferito, soprattutto i minori tassi di copertura dei posti residenziali dei servizi per anziani (in particolar modo privati, temporanei e posti di casa di riposo), oltre che i minori tassi di occupazione dei centri diurni, rispetto ai quali si è evidenziato con maggiore significatività rispetto al passato il fenomeno dell'occupazione dei posti per sola mezza giornata, con scoperture significative del mattino. Analogamente hanno inciso i tassi di copertura e le modalità di remunerazione dei servizi residenziali e semiresidenziali per disabili. Per i servizi per minorenni si è registrato invece un tasso di occupazione superiore a quello previsto, con un conseguente incremento dei ricavi. Su tale tipologia di servizi resta da affrontare il tema della remunerazione del servizio di accoglienza per minori stranieri non accompagnati (OASI), insufficiente a coprire i costi diretti del servizio, rispetto alla quale l'Azienda ha richiesto al Comune l'adeguamento degli importi. Sul risultato di gestione finale ha poi inciso per oltre 100.000, euro la minore entrata registrata rispetto al previsto rimborso dei costi infermieristici e fisioterapici, non essendo stato effettuato il confronto con l'Azienda USL previsto in contratto di servizio entro il 31/03/2020;
- **Rispetto al contenimento dei costi di gestione**, sono state efficacemente attuate le previste misure di miglioramento del controllo di gestione, con report periodici dei principali dati di attività (soprattutto tassi di copertura dei servizi, tassi di assenza del personale, andamento recupero crediti, verifiche complessive di gestione). Ciò ha sicuramente consentito di monitorare i fenomeni e di intervenire per le

parti di diretta competenza aziendale, come la gestione del personale e la gestione del recupero crediti, dove i risultati aziendali sono stati di segno particolarmente positivo con risultati migliori rispetto a quelli previsti. Ciò, sia per quanto riguarda la riduzione degli accantonamenti per ferie e ore del personale, grazie a un programma straordinario di smaltimento che ha portato, pure in un anno caratterizzato da un intenso lavoro organizzativo di tutti i servizi e di tutte le figure professionali per il rinnovo dell'accreditamento, a una significativa riduzione dei suddetti fondi per un importo pari complessivamente ad euro 87.622,95, sia per quanto riguarda il recupero dei crediti effettivamente realizzato con azioni che hanno consentito un'inversione di tendenza rispetto agli anni precedenti e una significativa riduzione complessiva degli importi dei crediti maturati.

Non è stato invece possibile garantire, nonostante l'attivazione di specifiche misure, quali ad esempio, il piano di razionalizzazione sulle assenze e il rispetto dei parametri di personale normativamente fissati, l'auspicata riduzione dei costi del personale, a causa dell'elevato tasso di assenza del personale che si è purtroppo confermato in ulteriore crescita, soprattutto con riferimento al personale operante nei servizi per anziani e nei servizi di supporto e a causa dell'aumento del numero di persone con sopraggiunte inidoneità lavorative che nel corso dell'anno sono aumentate rispetto all'esercizio precedente. Ciò ha comportato un maggiore ricorso al lavoro somministrato per un importo pari a + Euro 1.489.248, dato che va però letto in relazione al minore costo del personale dipendente per - Euro 1.620.722,00 e allo scostamento complessivo dei costi sostenuti per il personale, considerati anche gli specifici accantonamenti ai fondi per le remunerazioni di risultato, gli adeguamenti contrattuali e l'IRAP, che è stato contenuto nella misura di Euro 100.040, 00, a conferma dell'importante lavoro di contenimento e di presidio svolto dai Servizi aziendali.

Sui rimanenti maggiori costi un cenno particolare meritano quelli sostenuti relativamente alle manutenzioni, che hanno visto un incremento di 55.027 euro rispetto alla previsione e il pieno utilizzo delle risorse stanziato per le manutenzioni cicliche, a conferma della necessità ormai ineludibile, a causa della vetustà di alcuni edifici, di individuare risorse economiche adeguate da destinare allo scopo;

- **Rispetto alla valorizzazione e pieno utilizzo del patrimonio immobiliare**, si è già dato atto dell'importante perfezionamento in corso d'anno della procedura di alienazione del fondo agricolo di Masone e del fatto che i ricavi per l'utilizzo del patrimonio immobiliare sono stati superiori alla previsione (+ euro 18.010), per l'avvenuta locazione temporanea di un fondo agricolo e per la stipula di nuovi contratti di locazione a condizioni più favorevoli. Tuttavia è necessario che trovino concretizzazione procedure e atti di importanza assai più significativa per garantire all'Azienda la disponibilità di risorse economiche adeguate sia per far fronte ai crescenti costi di gestione, sia per sostenere il finanziamento dell'importante programma degli investimenti che l'Azienda ha predisposto.

Tra gli oggetti di maggiore importanza, che si auspica possano trovare realizzazione e per i quali l'Azienda ha la necessità di trovare collaborazioni e supporti da parte degli enti pubblici territoriali, si ricordano:

- il raccordo con Comune, Provincia, Regione per l'individuazione di potenziali esigenze istituzionali cui far fronte tramite la messa in disponibilità a titolo oneroso di locali aziendali oggi liberi, in primis, il contenitore di Via Kennedy o l'ex banca di Via San Rocco;
- la definizione delle procedure per ottenere le autorizzazioni necessarie all'alienazione di terreni agricoli e residenziali di proprietà aziendale, in particolare il podere Odoardina, il podere di Via Salimbene da Parma e l'area fabbricabile situata anch'essa in Via Salimbene da Parma;
- la progettazione e realizzazione dell'intervento di ristrutturazione e riqualificazione della Casa di Riposo Omozzoli Parisetti, dando continuità allo studio di fattibilità realizzato nel corso dell'esercizio e agli approfondimenti tecnici per la predisposizione di un primo nucleo di 6 posti letto di casa residenza a stralcio del progetto di adeguamento più complessivo;
- i previsti ampliamenti dei posti letto di casa residenza presso la struttura de I Tulipani e i lavori di adeguamento strutturale presso la Casa Residenza per anziani I Girasoli, il centro socio riabilitativo residenziale per disabili La Cava e la Casa Residenza per anziani Villa Le Magnolie. A seguito

dell'emergenza sanitaria da Coronavirus, sarà necessario verificare che le norme autorizzatorie di riferimento e i richiesti standard di sicurezza non comportino la necessità di riconsiderazioni progettuali;

- l'acquisto dell'immobile sede della Casa Residenza Villa Le Mimose da parte del Comune con locazione dello stesso ad ASP, in una logica di garanzia di continuità per la gestione del servizio e di maggiore certezza dei costi.

## **2. GARANZIA DI SERVIZI DI QUALITÀ E PROMOZIONE DEL MIGLIORAMENTO CONTINUO DEI SERVIZI**

L'obiettivo centrale posto in quest'area strategica di attività è stato quello dell'ottenimento del rinnovo dell'accreditamento dei servizi residenziali e semiresidenziali per anziani e disabili per un ulteriore quinquennio, obiettivo conseguito a seguito di un intenso lavoro di rilettura e aggiornamento di procedure e istruzioni operative, di formazione mirata al personale, di equipe lavorative dedicate e di audit interni, oltre che di audit con i componenti delle preposte commissioni OTAP.

Collegato a tale obiettivo è stato quello dell'approvazione, pubblicazione, diffusione e attuazione delle nuove carte dei servizi, attraverso un processo continuo di adeguamento agli standard in esse previsti. Ulteriore obiettivo che non si è potuto realizzare nel corso dell'esercizio, ma che resta per l'anno 2020, è quello della chiusura del Centro diurno Arcobaleno, come elemento propedeutico a una rilettura più complessiva del servizio dei centri diurni per anziani, richiesta alla committenza; una rilettura che potrà rendersi ancora più necessaria alla luce dell'emergenza sanitaria connessa al Coronavirus.

L'analisi richiesta dal Consiglio di Amministrazione sui servizi semiresidenziali per minorenni e sui rapporti ricavi-costi dovrà trovare una sintesi all'interno della revisione delle schede del contratto di servizio sottoscritto con Comune e Azienda FCR per i servizi non accreditati, al pari di quanto richiesto anche per altri servizi offerti dall'Azienda, quali ad esempio, il servizio di accoglienza per MSNA, il coordinamento della gestione dello sportello per assistenti familiari, la casa di riposo.

## **3. PROMOZIONE CULTURA DELLA LEGALITÀ**

Nel corso dell'esercizio le diverse componenti aziendali hanno cercato di dare attuazione agli obiettivi posti nel piano triennale per la prevenzione dell'anticorruzione e trasparenza, approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 2019/6 del 31/01/2019, con particolare attenzione alle misure di rotazione del personale, alla pubblicazione sul sito istituzionale dei vari atti e documenti richiesti e alle misure di tutela dei dipendenti che effettuino segnalazione di illeciti. Oltre alla puntuale rendicontazione degli obiettivi nella prevista relazione annuale, pubblicata sul sito, l'Azienda ha trasmesso al Comune i richiesti report periodici di monitoraggio.

## **4. PROMOZIONE DELLA SICUREZZA.**

In materia di sicurezza nel corso dell'anno sono stati privilegiati, oltre agli interventi di formazione generale e specifica e ai corsi di addestramento pratico sulla movimentazione manuale degli ospiti per gli operatori dei servizi residenziali per anziani, gli aggiornamenti dei DVR legionella delle diverse strutture e le misure di autocontrollo in materia di prevenzione della legionellosi, anche a seguito di un caso di malattia riscontrato presso una casa residenza per anziani dell'Azienda. Inoltre è stato redatto l'aggiornamento del DVR gestanti e puerpere. Nel corso dell'esercizio è stato anche approvato l'aggiornamento del protocollo sanitario trasmesso dal medico competente e si è provveduto ad approvare con specifici atti deliberativi del Consiglio di Amministrazione n. 2019/65 e n. 2019/66 del 06/12/2019 sia una convenzione con l'Azienda USL – IRCCS di Reggio Emilia per l'esecuzione delle prestazioni connesse all'attività di medico competente ai sensi del D.lgs.81/2008 per il periodo 2020-2022 e una convenzione con l'Azienda Ospedaliero - Universitaria di Parma della durata di un anno per attività di consulenza e collaborazione in materia di sicurezza, prevenzione e



protezione aziendale, per il supporto all'aggiornamento dell'attività documentale, con particolare riguardo al rispetto dei contenuti di cui all'art. 43 del D. Lgs. 81/2008 e del D.M. 10/03/98, per le strutture residenziali dell'Azienda e per il Villaggio Dossetti.

## INDICATORI E PARAMETRI PER LA VERIFICA E LA VALUTAZIONE DI QUALITÀ DEI SERVIZI.

- **N. UTENTI COMPLESSIVAMENTE ASSISTITI:**

### SERVIZI PER ANZIANI:

Nel 2019 sono stati complessivamente gli utenti assistiti, di cui:

**920** in CRA

**90** in Casa di Riposo

**24** in Appartamento protetto

**364** in Centro diurno.

### SERVIZI PER DISABILI:

Nel 2019 sono stati complessivamente n. **66** gli utenti assistiti, di cui:

**18** presso Centro Multi Servizi per minorenni disabili "Carlo e Lorenzo Vasconi"

**16** in centro socio riabilitativo residenziale per disabili adulti "La Cava"

**15** in centro socio riabilitativo semiresidenziale per disabili adulti "La Cava"

**17** in appartamenti per l'autonomia.

### SERVIZI PER MINORENNI:

Nel 2019 sono stati complessivamente n. **90** gli utenti assistiti, di cui:

**41** in comunità educativa residenziale

**5** in comunità per giovani adulti

**15** in struttura di accoglienza per minori stranieri non accompagnati

**29** in servizi semiresidenziali (CEP e Portico)

- **N. GIORNATE PRESENZA UTENTI:**

### SERVIZI PER ANZIANI:

Nel 2019 le giornate di presenza per le singole tipologie di servizio sono state le seguenti:

**208.404** in CRA

**24.928** in Casa di Riposo

**6.905** in Appartamento protetto

**31.308** in Centro diurno

### SERVIZI PER DISABILI:

Nel 2019 le giornate di presenza per le singole tipologie di servizio sono state le seguenti:

**1.258** presso Centro multi servizi per minorenni disabili "Carlo e Lorenzo Vasconi"

**5.748** in centro socio riabilitativo residenziale per disabili adulti "La Cava"

**2.013,5** in centro socio riabilitativo semiresidenziale per disabili adulti "La Cava"

**5.422** in appartamenti per l'autonomia

### SERVIZI PER MINORENNI:

**Nel 2019** le giornate di presenza per le singole tipologie di servizio sono state le seguenti:

**11.672** in comunità educativa residenziale comprensivo dei 18+ e famiglia insieme

**2.387** in struttura di accoglienza per minori stranieri non accompagnati

**4.991** in servizi semiresidenziali (CEP e Portico)

- **N. GIORNATE RICOVERI OSPEDALIERI DEGLI UTENTI DELLE STRUTTURE RESIDENZIALI (per utenti CRA, Casa di Riposo e Centro soc. riabilitativo residenziale disabili)**

**SERVIZI PER ANZIANI:**

**Nel 2019** le giornate di ricovero ospedaliero rilevate per le singole tipologie di servizio sono state le seguenti:

**4.296** in CRA contro 3.947 giornate del 2018

**599** in Casa di Riposo contro 515 del 2018

**SERVIZI PER DISABILI:**

**Nel 2019** le giornate di assenza degli utenti del centro socio riabilitativo residenziale "La Cava" sono state: **92**

- **TASSO DI COPERTURA DEI SERVIZI RESIDENZIALI E SEMIRESIDENZIALI**

**SERVIZI PER ANZIANI:**

**Nel 2019** il tasso di copertura dei servizi per anziani è stato il seguente:

**98,94%** in CRA contro il 99,61% del 2018

**78,70%** in Casa di Riposo contro il 81,15% del 2018

**100 % degli alloggi e 85,71% dei posti disponibili** in Appartamento Protetto contro il 78,57% dei posti disponibili del 2018

**87,84 %** in Centro diurno contro il 89,49% del 2018

**SERVIZI PER DISABILI:**

**Nel 2019** il tasso di copertura dei servizi per disabili è stato il seguente:

**77,46 %** presso Centro multi servizi per minorenni disabili "Carlo e Lorenzo Vasconi"

**95,41%** in centro socio riabilitativo residenziale per disabili adulti "La Cava"

**84,81%** in centro socio riabilitativo semiresidenziale per disabili adulti "La Cava"

**92,84%** in appartamenti per l'autonomia

**SERVIZI PER MINORENNI:**

**Nel 2019** il tasso di copertura dei servizi per minorenni è stato il seguente:

**96,71%** in comunità educativa residenziale

**Oltre il 100%** in struttura di accoglienza per minori stranieri non accompagnati per nuovi inserimenti su precisa richiesta da parte del servizio sociale del Comune di Reggio Emilia

**86,05%** in servizi semiresidenziali (CEP e Portico)

Per quanto attiene i dati relativi ai parametri assistenziali e ai tassi di assenza del personale si rimanda all'esame di dettaglio nell'ambito del Bilancio Sociale anno 2019.

## **ANALISI DEGLI INVESTIMENTI EFFETTUATI ANCHE CON RIFERIMENTO A QUELLI PREVISTI**

Il Piano Triennale degli Investimenti 2019-20-21, in continuità con il precedente, persegue le strategie condivise con l'Assemblea dei Soci:

- per le strutture realizzazione di interventi finalizzati a dotare tutti i servizi di livelli adeguati e comparabili di dotazioni tecnologiche e di confort ai livelli più alti possibili di standard in modo che le persone siano assistite con omogenei livelli di qualità ovunque essi siano ospitati;
- interventi finalizzati ad ampliare il numero dei posti letto di Casa Residenza Anziani, ad aumentare i livelli di sicurezza attraverso diagnosi e consolidamenti antisismici, a realizzare estendimenti degli impianti per elettromedicali e miglioramento dei sistemi di sicurezza, a migliorare le condizioni di vivibilità e fruizione da parte degli ospiti in particolare attraverso la climatizzazione degli spazi, a realizzare riqualificazioni energetiche e risolvere specifiche criticità;
- rinnovo degli arredi di uso comune;
- strumentazioni per migliorare l'efficienza operativa dei servizi di supporto alberghieri e tecnici;
- proseguimento del programma di rinnovo del parco auto aziendale per la mobilità di utenti e lavoratori;
- impianti, strumentazioni, licenze e formazione pluriennale per assicurare l'innovazione tecnologica ed informatica dell'Azienda, rendere efficienti i processi e determinare una più complessiva efficienza gestionale;
- sul patrimonio immobiliare disponibile sono stati autorizzati interventi per la messa a reddito di immobili non locati e per migliorare la sicurezza di quelli già locati;
- specifici interventi riguardano poi la valorizzazione del patrimonio storico artistico.

Nel corso dell'esercizio non sono stati iscritti nuovi Costi di impianto e di ampliamento.

### **Software ed altri diritti di utilizzazione delle opere di ingegno**

Nell'ambito del potenziamento informatico aziendale e dell'innovazione dei processi sono stati acquistati il software per la gestione della posta elettronica, un software per la estrazione dei crediti suddivisi per anni e per la trasmissione alla corte dei conti, per l'attivazione della fatturazione elettronica privati, calcolo offerte anomale, complessivamente sono stati acquisiti nuovi software per Euro 9.814.

### **Migliorie su beni di terzi**

Nel 2019 sono stati portati a compimento i cantieri per la climatizzazione di Villa Erica e la riqualificazione energetica della medesima struttura: si tratta dell'investimento più significativo finora affrontato che complessivamente incrementerà il valore della struttura di una cifra prossima al milione di Euro. Il collaudo complessivo delle opere e la conseguente contabilizzazione dell'incremento del cespite avverrà, con tutta probabilità, nel corso del 2020 in parallelo con la rendicontazione ed il conseguimento dei finanziamenti regionali POR FESR, DGR 873/2016 e Comunali, unitamente al finanziamento proveniente dal Conto termico già conseguito nel mese di marzo 2020

### **Immobilizzazioni in corso e acconti**

Il significativo incremento per Euro 826.391 riguarda le verifiche sismiche di Villa le Magnolie, ma, in via del tutto prevalente l'investimento su Villa Erica, che comprende la riqualificazione energetica e la realizzazione dell'impianto di climatizzazione, di cui già più sopra si è detto e che, una volta completato il collaudo, andrà ad incrementare il valore della struttura.

I valori giro contati si riferiscono alle consulenze pluriennali delle verifiche sismiche completate sulle scuole dell'infanzia locate, con annesse indagini geologiche e ai costi di pubblicazione bandi pluriennali relativi a gara assicurativa.

#### **Altre immobilizzazioni immateriali**

Le acquisizioni sono pari a Euro 19.689 e si riferiscono alla formazione effettuata nell'ambito del programma di formazione pluriennale, sui software principali del sistema informativo aziendale: Ciclo attivo 2 per "attivazione servizio di fatturazione elettronica privati attiva e conservazione sostitutiva".

Inoltre sono state completate consulenze a valenza pluriennale inerenti le verifiche di vulnerabilità sismica degli edifici adibiti a scuole dell'infanzia completate nell'anno 2019.

#### **Fabbricati del patrimonio indisponibile e Fabbricati di pregio del patrimonio indisponibile**

Sono stati completamente realizzati investimenti per Euro 250.870 che si sostanziano in migliorie iscritte ad incremento dei fabbricati istituzionali.

Gli incrementi riguardano per circa 30.000 Euro la copertura di Villa Margherita, che è stata collaudata.

Nel 2019 sono stati affidati i lavori di restauro della cappella e della facciata dell'Omozzoli Parisetti e di restauro delle opere di pregio artistico in essa contenute. L'intervento principalmente finanziato con le somme provenienti dall'Eredità Suzzari, ha beneficiato di due contributi della Fondazione Manodori, del contributo Bando facciate del comune di Reggio Emilia; i lavori sono iniziati in aprile e terminati a fine ottobre ed il risultato finale è stato presentato alla cittadinanza con tre giornate di iniziative, conferenze e visite guidate nel mese di novembre. L'incremento del fabbricato a seguito dei lavori descritti è stato pari a Euro 221.000

Rifacimento falda tetto e linea vita Parisetti.

Nel corso dell'anno si è fronteggiata una grossa criticità relativa alla struttura I Tulipani per la quale già nel 2018 era stata affidata la progettazione definitiva e la direzione lavori per il miglioramento della rispondenza sismica, la riorganizzazione funzionale degli spazi per nuovi posti letto, e la sistemazione idraulica della copertura. Proprio l'intervento sulla copertura è divenuto prioritario e urgente a causa di perdite copiose in corrispondenza dei ripetuti eventi atmosferici: è stato affidato non senza difficoltà, causa procedure andate deserte, e realizzato con tempi amplificati per il reperimento del materiale e per imprevisti nell'attività di cantiere giungendo però, alla fine dell'anno, al termine dei lavori utili al superamento delle criticità riscontrate; sull'opera sono ora in corso la verifica della tenuta ed il completamento dei lavori di finitura e collaudo .

Nel 2019 è stata realizzata la climatizzazione della struttura per disabili La Cava, il cui impianto è stato attivato a fine del mese di agosto, intervento, anche questo, che sarà contabilizzato al termine delle verifiche documentali ed inoltre è stata avviata la procedura per l'affidamento dei lavori di riorganizzazione degli spazi, aggiudicata nell'anno nuovo.

Sulla CRA I Girasoli è stato approvato il progetto per la realizzazione di opere ai fini del rinnovo del certificato prevenzioni Incendi, conseguito nel mese di luglio, e sono stati affidati i lavori già in parte realizzati.

Sono inoltre stati approvati i progetti per il consolidamento sismico di Villa Margherita e de I Tulipani, affidati i lavori per la rimozione dell'amianto a Villa Margherita e per il risanamento del magazzino vitto interrato presso l'Omozzoli Parisetti.

Entro la fine dell'esercizio è stato anche affidato l'incarico di progettazione e direzione lavori per la realizzazione di n. 6 posti di CRA presso l'Omozzoli Parisetti.

### **Fabbricati del patrimonio disponibile**

Nell'esercizio sono incrementati per Euro 670.180 poiché sono stati contabilizzati, dopo il conseguimento di tutti le certificazioni, anche catastali, richieste, gli interventi di realizzazione della scala di emergenza del direzionale Bo.Ma. di Mantova, locato all'Agenzia delle Entrate, la ristrutturazione dello stabile di Via Mazzini per gli uffici locati al Comune di Reggio Emilia da inizio 2018 ed i lavori di ristrutturazione dello stabile di Via San Pietro Martire, anch'esso locato al Comune di Reggio Emilia a partire dall'autunno 2018. Il valore degli interventi sopra descritti, è stato pari a **complessivi Euro 670.180**

I lavori di rimozione della copertura in amianto dello stabile di Via Colletta, realizzati a cura del condominio, non hanno ancora avuto definitiva contabilizzazione.

### **Impianti e macchinari**

Nel corso dell'esercizio sono stati acquisiti **per complessivi euro 8.703** macchinari per cucine, in base alle richieste dei servizi e sono consistiti in 1 forno a convenzione vapore, 1 piano cottura ed 1 freezer.

### **Attrezzature socio-assistenziali e sanitarie o comunque specifiche dei servizi alla persona**

Le acquisizioni effettuate nel corso dell'esercizio sono **pari ad Euro 80.562** e sono consistite nell'acquisto di attrezzatura destinata ai servizi anziani: 2 elettrocardiografi, 2 aspiratori portatili, 5 pulsiossimetri, 3 concentratori d'ossigeno, 29 letti a tre snodi per rinnovo attrezzature a Villa le Magnolie, 6 lava padelle, 7 sedie doccia, 6 pedaliera elettriche, 5 sfigmomanometri, una vasca carrellata con ruote.

L'intervento più consistente realizzato riguarda **l'installazione dei sollevatori a soffitto**: una combinazione di impianti fissi e attrezzature fisse e mobili che ha interessato 42 stanze dislocate in tutte le Case residenza Anziani gestite dall'Asp per favorire la movimentazione degli anziani su 99 posti letto, pari al 17,62% di tutti i posti letto di CRA. Il collaudo è avvenuto nel 2020 e così lo sarà la formazione obbligatoria che, sospesa a causa dell'emergenza Covid 19, consentirà l'utilizzo sistematico dell'investimento del valore di Euro 126.000. Avendo a riguardo tale investimento sono stati eseguiti lavori di **estendimento degli impianti elettrici dedicati** per l'utilizzo di apparecchiature elettromedicali con la realizzazione di locali in Gruppo 1 in 8 ambienti, ulteriori a quelli già presenti nelle strutture, per un importo complessivo di Euro 31.765.

### **Mobili e arredi**

Le acquisizioni effettuate nel corso dell'esercizio **pari ad Euro 65.852** sono state realizzate in base alle richieste dei servizi e sono consistite principalmente nell'acquisto di arredi come segue:

- per progetto cresco e servizi per minorenni: 5 letti, 5 comodini, divano, mobile soggiorno e 8 sedie, una camera da letto completa arredi, una poltrona dondolo relax;
- per servizi anziani: rinnovo arredi a Villa le Magnolie in occasione del compleanno della struttura ( 15 poltrone reclinabili, 35 comodini, 7 mobili per sale soggiorno, 2 librerie, 5 tavoli, 3 cucine attrezzate per i nuclei, 4 armadi, 7 armadietti per bagno) ; per le altre strutture : 4 tavoli, 10 comodini, arredi per ufficio quali 4 sedie, 39 tavoli servitore a ponte, 29 armadi spogliatoi, armadio a nido d'ape per guardaroba, 2 armadi farmaci, 2 armadi per vari impieghi nei servizi, 4 sedie e 1 cassettera per ufficio.

### **Macchine d'ufficio elettromeccaniche ed elettroniche, computer ed altri strumenti elettronici ed informatici**

Le acquisizioni dell'esercizio **pari ad Euro 19.193** hanno riguardato l'acquisto di 20 PC e relativi monitor, 5 smartphone, 2 stampanti, 1 fotocopiatrice multifunzione, 7 gruppi di continuità per PC e 1 switch;

### **Automezzi**

E' proseguito il programma di rinnovo del parco auto di servizio attraverso l'acquisto di una auto utilitaria una per l'Area Servizi alla Persona e un Doblò specificamente attrezzato per trasporto disabili **per complessivi 40.477 Euro**

**Altri beni**

Le acquisizioni effettuate nel corso dell'esercizio pari ad euro 32.148 sono consistite nell'acquisto di 10 condizionatori portatili, 17 termoventilatori/termosifoni, 2 carrelli termici per vivande, 8 lavatrici, 3 lavastoviglie, 8 frigoriferi, 30 carrelli di servizio per utilizzi vari, 4 addolcitori, 2 televisori, 1 video proiettore, 2 piani cottura, 1 forno a incasso, 1 cutter 1 tritacarne e 2 mixer ad immersione per cucine,

Per il finanziamento del Piano degli investimenti nel 2019 è stato alienato il Fondo di Masone, comprensivo dei terreni e degli immobili, consentendo all'ASP di incassare Euro 2.565.000, dei quali Euro 2.165.565 potranno concorrere alla sterilizzazione di quote d'ammortamento di futuri investimenti.

## DATI ANALITICI RELATIVI AL PERSONALE DIPENDENTE CON LE VARIAZIONI INTERVENUTE NELL'ANNO

### PERSONALE DIPENDENTE

La tabella sottostante riporta i dati riferiti al personale dipendente a tempo determinato ed indeterminato nel triennio, da cui emerge una diminuzione nel triennio.

TIPOLOGIA CONTRATTUALE	2017	2018	2019
	"REGGIO EMILIA-Città delle persone"	"REGGIO EMILIA-Città delle persone"	"REGGIO EMILIA-Città delle persone"
Dipendenti a tempo indeterminato	512	524	510
Dipendenti a tempo determinato	31	8	3
<b>TOTALE</b>	<b>543</b>	<b>532</b>	<b>513</b>

Le procedure autorizzate nell'ambito del Piano Occupazionale, integrato ed aggiornato per le annualità 2019 e 2020 con deliberazione n. 50/2019 del 18.09.2019, ha consentito di realizzare n. 35 nuove assunzioni, che hanno riguardato 33 OSS e 2 R.A.A.I., cui si sono aggiunti un trasferimento per mobilità in ingresso e una ricostituzione del rapporto di lavoro di OSS. Nel complesso le nuove assunzioni non compensano le cessazioni dal servizio.

### PERSONALE DIPENDENTE A TEMPO INDETERMINATO:

ANDAMENTO DEL PERSONALE	PRESENTE AL 31.12.2018	CESSATO	ASSUNTO	PRESENTE AL 31.12.2019
Dirigenti (*)	2	0	0	2
Funzionari	4	0	0	4
Istruttori direttivi, Infermieri e Coordinatori, Resp. Educativi	46	8	0	38
Istruttori, RAAI, Atelieristi, Educatori	99	4	2	97
Collaboratori, Capi servizi, OSS, Ass. Educatori Operai alta spec. tec.	337	39	35	333
Esecutori, ADB	35	0	0	35
Op. Appoggio	1	0	0	1
<b>TOTALE</b>	<b>524</b>	<b>51</b>	<b>37</b>	<b>510</b>

(\*) Nota Bene: I dirigenti effettivamente in servizio al 31.12.2019 erano 3, uno dei quali, il Direttore, a tempo determinato e pertanto non computato in questa tabella; analogamente al 31.12.2018 i dirigenti erano 3 : i due indicati in tabella e il Direttore.

Alla medesima data il Dirigente Area Servizi alla Persona aveva informato l’Azienda di avere ricevuto un incarico triennale di direzione presso altra ASP decorrente dal 1 gennaio per il quale veniva posto in aspettativa con diritto alla conservazione del posto.

Le cessazioni del rapporto di lavoro sono state 51 (a fronte delle 43 del 2018 e delle 39 del 2017).

La causa principale è quella delle dimissioni volontarie: sono state 34 pari al 66,67%, in forte aumento rispetto alle 14 del 2018 pari al 32,56% ed alle 21 del 2017 (53,85%) seguono i pensionamenti 9, pari al 17,65% mentre nel 2018 erano stati 17 pari al 39,53% e nel 2017 n. 12, pari al 30,77%, e le mobilità verso altra amministrazioni n. 8 pari al 15,69%, nel 2018 erano state n. 12 pari al 27,91% e nel 2017 n. 6 , pari al 15,38%

Analizzando le cessazioni per profili professionali sono 3 tra operai, animatori e assistenza integrata , 36 OSS, 1 educatore, 1 RAAI , 1 atelierista animatore, 1 istruttore amministrativo, 6 infermieri, 2 istruttori direttivi amministrativi: le assunzioni realizzate nell’anno hanno riguardato 35 OSS e 2 RAAI, che hanno consentito di compensare quasi interamente le cessazioni dei relativi raggruppamenti professionali, mentre risultano non compensate le cessazioni degli Infermieri, delle figure amministrative anche direttive cui, dal 1 gennaio 2020 si vanno ad aggiungere l’uscita di un funzionario e, come anticipato più sopra, l’aspettativa di un Dirigente.

La situazione del personale occupato esposta sulla base dei gruppi indicati dalle Linee Guida regionali per il Bilancio Sociale, conferma la preponderanza del personale Socio assistenziale (che comprende anche gli Infermieri) e rappresenta il 70,98% di tutto il personale a tempo indeterminato(era il 70,8% nel 2018 ed il 71,7% nel 2017), seguito dal personale Socio educativo che sale al 15,88% dal 15,6% del 2018 (13,9% nel 2017); seguono il personale amministrativo e tecnico 5,20% (era il 6,1% nel 2018, 6,6% nel 2017 ), il personale dei servizi ausiliari pari al 5,98%, in costante contrazione rispetto agli anni precedenti (era il 5,9% nel 2018 ed il 6,8% nel 2017), e, infine, il personale con funzioni direttive o dirigenziali pari all’1,96% ( era il 1,5% nel 2018 ed il 1,6% nel 2017).

La suddivisione dei dipendenti a tempo indeterminato per genere

Dopo l’ingresso del personale dei servizi socio educativi di OSEA che aveva già contribuito ad un primo riequilibrio della suddivisione dei dipendenti a tempo indeterminato per genere, la tendenza si va consolidando anche in virtù delle nuove assunzioni in cui la presenza maschile è superiore rispetto al passato, incrementandone il peso relativo, anche se resta prevalente la componente femminile, sia in valore assoluto che relativo, impegnato a tutti i livelli, compresi quelli dirigenziali e direttivi.

	UOMINI	%	DONNE	%	TOTALE
<b>ANNO 2017</b>	77	15,04%	435	84,96%	512
<b>ANNO 2018</b>	90	17,18%	434	82,82%	524
<b>ANNO 2019</b>	93	18,24%	417	81,76%	510

I dati aziendali sull’età del personale dipendente, in particolare quello a tempo indeterminato, sono coerenti con quelli rilevati a livello nazionale: il personale oltre i 45 anni rappresenta il 63,54% di tutto il personale (era il 62,79 nel 2018 e 63,78% nel 2017).

La classe di età prevalente fra i dipendenti a tempo indeterminato è quella fra i 45 ed i 54 anni, comprendente 172 lavoratori e rappresenta il 33,73% dei dipendenti a tempo indeterminato, con una



significativa diminuzione di 21 unità rispetto all'anno precedente (erano 193 pari al 36,83% nel 2018 e 192 nel 2017).

Seguono dipendenti tra i 55 ed i 64 anni che incrementano di 15 unità arrivando a 149 pari al 29,22%, mentre erano 134, pari al 25,57% nel 2018 e nel 2017 132 pari al 25,78%.

I lavoratori tra i 35 e i 44 anni restano sostanzialmente invariati: 131 pari al 25,69% rispetto alle 130 unità nel 2018 pari al 24,81% (erano 126 pari al 24,61% del totale nel 2017).

Da ultimo i dipendenti di età inferiore a 35 anni che a fine esercizio sono 55 unità pari al 10,78% (erano 65, pari all'12,40% nel 2018 e 59 pari all'11,52% nel 2017): è questa la fascia di età che subisce la diminuzione percentuale più elevata (-15%) e quelli di età superiore a 65 che a fine esercizio sono n. 3 unità pari allo 0,59% (erano 2 pari a 0,38% nel 2018 e 3 nel 2017 pari allo 0,69%).

Per tutte le professionalità operanti in azienda il progredire dell'età rappresenta un fattore negativo rispetto all'efficienza del lavoro: per il personale di assistenza e che opera nei servizi esso è spesso correlato con l'incremento di prescrizioni o non idoneità alla mansione e per il personale amministrativo con difficoltà nell'affrontare la crescente complessità e conseguenti riflessi sullo stress lavoro-correlato.

**I dipendenti che fruiscono di orari di lavoro flessibili nel 2019 sono stati 96 e hanno rappresentato il 18,60% di tutti i dipendenti ed il 18,82% del totale dei dipendenti a tempo indeterminato** (erano 101 per il 18,91% del totale nel 2018), principalmente donne 90,62%. Fra i lavoratori/lavoratrici che fruiscono di orari flessibili vi sono gli OSS, in quanto con la riorganizzazione dei Centri Diurni nel 2012 è stata introdotta nel turno una fascia oraria flessibile, seguono i dipendenti dell'Area Servizi alla Persona (non OSS), gli amministrativi per i quali dal settembre 2009 è attivo un orario flessibile, con utilizzo analogo alla banca ore. Anche nel 2018 è stato mantenuto il contratto di telelavoro già in essere negli anni precedenti.

**Il numero di dipendenti a tempo indeterminato con contratti a tempo parziale è pari a 56 su 510 pari al 13,43%** (nel 2018 erano 63 pari al 12,02% e nel 2017 erano 59 pari all'11,52%).

Per i dipendenti a tempo indeterminato, l'articolazione oraria parziale deriva dall'accoglimento delle richieste dei lavoratori, infatti il lavoro a tempo parziale oltre a essere uno strumento di flessibilità dell'organizzazione, rappresenta un efficace strumento di conciliazione della vita lavorativa e familiare e di attuazione di politiche per il benessere organizzativo e le pari opportunità.

I turni del personale di assistenza rivisti a fine 2018 hanno previsto molte opportunità per i tempi parziali. Anche nel 2019 in coerenza con quanto previsto nel Piano occupazionale, sono state attivate procedure interne per la trasformazione dei rapporti di lavoro da tempo pieno a tempo parziale per la copertura a tempo indeterminato di posti OSS 24 ore e 18 ore assolvendo pienamente al fabbisogno aziendale. Sono inoltre stati concesse trasformazioni a tempo parziale a tempo determinato laddove le esigenze dei servizi lo consentivano.

## **IL GODIMENTO DEI DIRITTI CONTRATTUALI E LE TUTELE**

I dati sotto riportati identificano le assenze, previste da leggi e/o dal Contratto di lavoro, raggruppate per macroclassi, si riferiscono a tutto il personale dipendente (sia a tempo determinato che indeterminato)

ASSENZE PER MACRO CLASSI	anno 2017		anno 2018		anno 2019	
	GIORNI DI ASSENZA	%	GIORNI DI ASSENZA	%	GIORNI DI ASSENZA	%

ASSENZE PER MACRO CLASSI	anno 2017		anno 2018		anno 2019	
	GIORNI DI ASSENZA	%	GIORNI DI ASSENZA	%	GIORNI DI ASSENZA	%
Ferie e recupero festività non godute	17.854	45,18%	18.900	45,89%	18.040	43,45%
Salute	10.183	25,77%	10.923	26,52%	11.516	27,74%
Maternità, paternità e diritto di cura	9.278	23,48%	8.766	21,28%	9.544	22,99%
Eventi della vita	1.899	4,81%	2.230	5,41%	2.160	5,20%
Tutele sindacali	108	0,26%	123	0,30%	71	0,17%
Diritto allo studio	199	0,50%	248	0,60%	187	0,45%
<b>TOTALE</b>	<b>39.521</b>	<b>100%</b>	<b>41.190</b>	<b>100%</b>	<b>41.518</b>	<b>100%</b>

La principale voce è riferita, sia in valore assoluto che percentuale al godimento delle ferie, seguono le assenze per motivi di salute, in incremento rispetto all'anno precedente, come anche le assenze legate a maternità, paternità e diritti di cura.

La determinazione delle assenze medie di ogni dipendente, calcolata ripartendo il totale delle assenze registrate per la media aritmetica dei dipendenti a tempo indeterminato e determinato presenti all'inizio dell'anno e alla fine, indica che ogni dipendente, nel corso del 2019, ha effettuato mediamente 4,29 giorni di assenza non retribuita su un totale di 79,46 giorni di assenza media pro capite. Nel 2018 sono incrementati i giorni di assenza pro capite rispetto all'anno precedente.

ASSENZE PER MACRO CLASSI	GIORNI MEDI DI ASSENZA PRO CAPITE 2017	GIORNI MEDI DI ASSENZA PRO CAPITE 2018	GIORNI MEDI DI ASSENZA PRO CAPITE 2019
per ferie e recupero festività non godute	32,76	35,13	34,53
per motivi di salute	18,68	20,30	22,04
per tutela della maternità, paternità ecc....	17,02	16,29	18,27
per eventi della vita	3,48	4,14	4,13
per tutele sindacali	0,20	0,23	0,14
per diritto allo studio	0,37	0,46	0,36
<b>TOTALE</b>	<b>72,51</b>	<b>76,55</b>	<b>79,46</b>
<b>Di cui non retribuiti</b>	<b>3,07</b>	<b>3,54</b>	<b>4,30</b>
<b>Di cui retribuiti</b>	<b>69,44</b>	<b>73,01</b>	<b>75,16</b>

Il dato relativo alle ferie conferma l'andamento regolare della fruizione delle ferie dell'anno nonché di circa 2 giornate aggiuntive medie, che ha consentito una consistente diminuzione dell'accantonamento al relativo fondo, come commentato precedentemente.

Il dato dei giorni medi di assenza pro capite, scorporato dalle ferie e recupero festività, dalle assenze per maternità/paternità si attesta a 26,67 giorni medi di assenza a dipendente (erano 25,13 nel 2018 e 22,73 nel 2017).

## FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO.

A seguito della chiusura dell'esercizio si sono verificati i seguenti fatti di rilievo, di cui, in parte, si è già dato atto nel corso della presente relazione:

- la notifica, avvenuta nel mese di gennaio di n. 4 Avvisi di Accertamento del Comune di Reggio Emilia per parziale versamento IMU anni 2012 e 2013 ex ASP OSEA ed ex ASP RETE, cui ASP ha ritenuto di opporsi presentando ricorso innanzi alla Competente Commissione tributaria, pendente il quale si è reso necessario effettuare un accantonamento prudenziale;
- la sottoscrizione in data 15 gennaio 2020 presso la Prefettura di Bologna Rep. 9904 del 15.01.2020 del contratto di locazione per la Caserma di Anzola Emilia al canone congruito dall'Agenzia del Demanio; sul medesimo contratto in data 19 maggio 2020 la Prefettura di Bologna faceva pervenire comunicazione a mezzo della quale rappresentava che "il Ministero dell'Interno ha richiesto, ai fini della prescritta approvazione, che venga riportata all'art.3 del contratto di locazione sottoscritto in data 15/01/2020 la seguente dicitura: "...dalle quali risulti che ad ultimazione dei lavori il livello di resistenza dell'immobile al sisma dovrà raggiungere la classe d'uso IV. In caso di inadempimento il contratto deve intendersi risolto"; al riguardo il Consiglio di Amministrazione ha fornito indicazioni di comunicare che vi è la volontà di accondiscendere alla richiesta del Ministero;
- in data 1 aprile 2020 ha preso servizi con incarico triennale a tempo determinato la nuova Dirigente dell'Area Servizi alla persona, in sostituzione del titolare, assente con diritto alla conservazione del posto dal 1 gennaio 2020. Nel primo trimestre la funzione è stata esercitata ad interim dal Direttore;
- nel mese di gennaio il Consiglio di Amministrazione ha formalizzato la volontà di prorogare gli obiettivi del Piano della Performance 2018 che ancora non avessero trovato realizzazione, per tutto il primo trimestre e comunque per il periodo necessario alla approvazione del Piano Programmatico 2020/2022 e del Bilancio Preventivo 2020. Nella seduta del CdA del 20 febbraio sono state approvate le tariffe dei servizi per il 2020 ed erano state presentate e concordate le opportune schede aggiornate da sottoporre a successiva deliberazione parallela all'approvazione degli atti di programmazione sopra richiamati.
- Il giorno 20 febbraio il Consiglio di Amministrazione, il Direttore e la dirigente dell'Area risorse hanno proceduto all'informativa e al confronto con le Organizzazioni Sindacali e la RSU in merito alla decisione di procedere all'esternalizzazione del servizio di ristorazione delle strutture residenziali, in cui esso è gestito con personale interno, e contestuale dismissione del magazzino alimentare una volta terminata la gara per l'affidamento all'esterno della gestione delle cucine; con la proposta di ricollocazione dei lavoratori delle cucine presso i servizi per l'infanzia del Comune di Reggio Emilia. Sono inoltre state presentate le ulteriori possibilità di ricollocazione di lavoratori inidonei presso i servizi comunali (anagrafe, cimiteriali, portierato sociale) come delineate di intesa con il Comune di Reggio Emilia. Il giorno 25 febbraio tale informazione è stata fornita anche in un incontro con i lavoratori dei servizi interessati.
- Nella seduta del 4 marzo il Consiglio di Amministrazione aveva licenziato, lasciandone il testo a verbale, la prima parte del Piano Programmatico "Le scelte strategiche" in cui venivano riprese tutte le indicazioni già contenute nella relazione del CdA ai soci del 4/11/2020, più volte richiamata, ed aveva esaminato le proposte per il Bilancio Preventivo 2020 riservandosi di approvare i testi nelle successive sedute di marzo.

Tuttavia sin con le prime disposizioni aziendali del 24 febbraio e poi con sempre maggiore intensità a partire dai primi giorni del mese di marzo l'Azienda ha dovuto fronteggiare l'emergenza Covid 19 trovandosi a dover assumere decisioni coerenti e tempestive sia sul fronte della sicurezza e della prevenzione, sia sul fronte dell'organizzazione dei servizi nei termini meglio rappresentati nel successivo capitolo di questa Relazione. La gestione dell'emergenza sanitaria ha avuto priorità su ogni altro impegno dell'Azienda e, in ragione del protrarsi dell'emergenza, ha indotto il Consiglio di Amministrazione a posticipare l'approvazione del Piano Programmatico, del Bilancio Preventivo e del Piano della performance, in coerenza con le opportunità offerte dai decreti e dalla legislazione nazionale.

## PREVEDIBILE EVOLUZIONE DELLA GESTIONE

L'evoluzione della gestione, mai come quest'anno, si presenta incerta e di difficile prevedibilità, condizionata come è dagli effetti e dalle ricadute sui servizi gestiti da ASP della emergenza sanitaria derivante dalla pandemia del Covid 19. E' una incertezza che ci accomuna a tutte le imprese, pubbliche e private e agli Enti Locali e che, nel caso di ASP è resa ancor più forte dalla incertezza sui tempi e le modalità di ripresa del funzionamento dei servizi che sono stati oggetto di sospensione (servizi semiresidenziali per anziani e disabili dal 10 marzo e servizi semiresidenziali per minorenni già dalla fine del mese di febbraio) in ottemperanza a successivi DPCM o ordinanze regionali, o per i quali, sono stati sospesi, ad ora senza scadenza temporale, nuovi accessi (come nel caso dei servizi residenziali per anziani – CRA e Casa di Riposo) o per disabili.

La consapevolezza del Consiglio di Amministrazione e della Dirigenza è che nulla sarà più come prima, che la pandemia risulti uno spartiacque rispetto al passato per quanto riguarda l'assetto e l'organizzazione dei servizi e, in alcuni casi, persino rispetto alle finalità degli stessi.

Al momento dell'approvazione del Bilancio Consuntivo risultano emanate dalla Giunta Regionale solo le linee guida per la progressiva riapertura dei servizi semiresidenziali per disabili che dovranno nei prossimi giorni essere oggetto di esame e di coprogettazione tra gli Uffici di Piano e i soggetti gestori. Da tali confronti emergeranno quindi le condizioni e le modalità con cui tali servizi (nel nostro caso il Centro Diurno La Cava e il Centro Servizi "Vasconi") potranno riaprire. Ma, considerando le linee guida regionali, è prevedibile che, fino alla fine dell'emergenza, ciò potrà avvenire con un numero giornaliero di utenti ridotto, con attività a piccoli gruppi, rispetto non solo alle potenzialità ma anche alle possibilità consentite dal Contratto di Servizio vigente. Anche il rapporto utenti/operatori previsto dalle norme regionali sull'accreditamento dei servizi e gli stessi spazi e funzioni previste dalle autorizzazioni al funzionamento dovranno essere probabilmente rivisitati e ricontrattati con la committenza per renderli adeguati e coerenti con le disposizioni in materia di sicurezza e prevenzione del contagio.

Soltanto nel mese di giugno saranno prevedibilmente emanate linee guida per la riapertura dei Centri Diurni per anziani e per la ripresa degli ingressi di nuovi ospiti nelle CRA, ma è prevedibile che tali indicazioni, considerando le esigenze di distanziamento delle persone e le normative di prevenzione del contagio, non consentiranno di utilizzare tali strutture per il numero massimo di ospiti autorizzati e previsti dal contratto di servizio. Anche in questi casi sarà presumibilmente necessario un adeguamento dei parametri utenti/operatori previsti dalle normative regionali sull'accreditamento, con una conseguente rinegoziazione dei Contratti di servizio e una revisione delle autorizzazioni al funzionamento.

Sarà inoltre necessario adeguarsi agli orientamenti che assumerà la Conferenza Territoriale Sociale e Sanitaria in materia di utilizzo delle strutture dedicate, orientamenti ai quali è utile contribuire anche con proposte progettuali dei soggetti gestori; ed in tal senso ASP sarà impegnata a tutti i livelli nelle prossime settimane, per tale lavoro di proposta e confronto e di adozione delle soluzioni indicate e/o concordate.

Una verifica simile dovrà riguardare anche i servizi (come quelli semi residenziali per minorenni), anch'essi oggetto di sospensione già dalla fine del mese di febbraio, conferiti nel Contratto di servizio con Comune di Reggio Emilia e FCR, relativo ai servizi non accreditati.

Per quanto riguarda le CRA, alla luce degli orientamenti assunti in questi tre mesi dalla CTSS, si dovranno prevedere diverse possibili opzioni: o mantenere vuote alcune stanze nelle diverse strutture da dedicare, se si presentasse la necessità, ad isolamenti precauzionali o ad ospitalità di contagiati, o dedicare allo scopo un'intera struttura o parte di essa.

Scelte che avranno un impatto sugli assetti organizzativi, sul fabbisogno di personale, sul Bilancio che, allo stato attuale, non è dato prevedere.

Con la recente comunicazione del 26 maggio 2020 del Direttore del Distretto e della Responsabile dell'Ufficio di Piano è stata prevista, intanto, la diminuzione da 525 a 520 dei posti definitivi convenzionati in CRA con decorrenza retroattiva dal 1 maggio e fino al 31/12/2020 e una diminuzione di 458 giornate, rispetto alle

7.300 attualmente previste, per ricoveri temporanei mentre restano invariati i posti convenzionati per il NSD in numero di 8.

Sicuramente, dal punto di vista delle ricadute economiche sul Bilancio, una delle principali strategie perseguite nei primi 4 anni di vita dell'ASP, quella di incrementare i ricavi grazie a un pieno utilizzo delle strutture con obiettivi di performance basati sul tasso massimo di copertura dei posti autorizzati e convenzionati, non potrà - come nel passato - essere riproposta come leva principale dell'economicità dell'azienda, senza che essa sia supportata da una radicale e necessaria revisione dei parametri di accreditamento relativi al personale, da una revisione del sistema regionale di remunerazione dei servizi, che consenta una piena remunerazione dei costi sostenuti. Ma indubbiamente il volume complessivo dei ricavi e del fatturato è destinato a mutare per effetto della prevedibile riorganizzazione a cui saranno sottoposti i servizi.

Un'ulteriore e ancor maggiore incertezza deriva dalle decisioni che dovranno essere adottate, in particolare dalla Regione e, di conseguenza, dalla committenza in materia di copertura dei minori ricavi registrati a causa dei provvedimenti di contrasto alla pandemia, e dei maggiori costi sostenuti sempre per effetto di tali provvedimenti.

Con il blocco dei nuovi accessi in CRA, sono attualmente oltre 100 i posti che risultano non occupati nel complesso delle Case Residenza Anziani gestite dall'azienda, con conseguenti minori ricavi sia provenienti dalle quote a carico del FRNA che provenienti dalla quota a carico degli utenti. Le ASP dell'Emilia Romagna, in modo unitario attraverso la propria associazione regionale di rappresentanza, hanno chiesto che tali mancati ricavi siano compensati dal FRNA e da risorse proprie della Regione, ma non si conosce allo stato la disponibilità o meno ad accogliere tale richiesta che, in un senso o nell'altro, avrà un impatto rilevante sul Bilancio 2020.

Per quanto riguarda i mancati ricavi derivanti dalla chiusura dei Centri Diurni - per anziani e disabili - una prima delibera regionale ha disposto che gli uffici di Piano remunerino il cosiddetto "vuoto per pieno", cioè destinino ai gestori le risorse di cui avrebbero beneficiato se i servizi non fossero stati sospesi, ma solo per le risorse derivanti dal FRNA (escludendo quindi le quote a carico dell'utenza che comunque non costituivano per l'ASP un ricavo diretto in quanto esse venivano versate alla committenza dei servizi, Comune e FCR) ma tale decisione dovrà essere confermata dall'adeguamento/revisione dei relativi Contratti di Servizio.

Una ulteriore incognita che potrà pesare sull'equilibrio del Bilancio 2020 riguarda i maggiori costi sostenuti per l'approvvigionamento dei DPI e per le procedure straordinarie messe in atto per la sanificazione di locali e attrezzature, costi che storicamente non sono mai stati considerati nei costi compresi nelle tariffe di remunerazione dei servizi e che hanno subito, nei primi mesi dell'esercizio, una lievitazione enorme e non paragonabile rispetto alle cifre a tali scopi spese negli anni scorsi. Vi sono fondate ragioni per sostenere che tali spese siano da imputare a spese sanitarie per le quali prevedere un rimborso a carico del Servizio Sanitario Nazionale e/o usufruire dei rimborsi/crediti di imposta del Decreto "Cura Italia".

In particolare in materia di DPI, sin dall'emanazione, il 31 gennaio, dell'emergenza sanitaria legata al COVID 19, l'azienda si è rivolta al mercato per acquisire quei dispositivi (mascherine chirurgiche e FFP2, camici, occhiali, visiere, cuffie, guanti, sovrascarpe, manicotti, gel idroalcolico) ritenuti indispensabili e obbligatori per garantire le misure di prevenzione e il rispetto delle disposizioni nazionali, regionali e aziendali in materia di prevenzione dal contagio. Si sono incontrate difficoltà operative notevoli, sia per il blocco di varie forniture nelle dogane o su disposizione delle autorità di protezione civile nazionale, in parte poi sbloccate grazie all'intervento della Protezione Civile regionale, sia per la difficoltà di reperimento tempestivo sul mercato. A partire dalla fine del mese di marzo la Regione ha garantito una fornitura periodica di mascherine chirurgiche direttamente alle ASP del territorio (con la nostra azienda capofila della redistribuzione a livello provinciale) e l'azienda USL ha contribuito a soddisfare in parte, e per alcuni DPI, il fabbisogno dei vari gestori di strutture residenziali ribadendo, tuttavia, la necessità che ogni gestore continuasse a cercare di approvvigionarsi direttamente, cosa che l'azienda ha continuato a fare per garantire le necessarie scorte di ogni DPI. Man

mano che si estendeva il contagio, è cresciuto il fabbisogno di tali DPI, particolarmente per il personale che ha operato nei luoghi nei quali è stato indispensabile creare e mantenere isolamenti e delimitare in cosiddette “zone rosse” gli ospiti positivi, considerando che sono stati interessati interi nuclei o gran parte di essi in 4 delle 7 CRA aziendali (con isolamenti precauzionali più limitati in altre 3 dove non si è diffuso il contagio), nella Casa di riposo e nel Centro Residenziale per disabili. Anche con l’attenuarsi del contagio, con la crescente negativizzazione degli ospiti, restano comunque elevati tali fabbisogni, anche per cautelarsi e prevenire eventuali diffusioni future.

Analogo ragionamento deve essere fatto per la crescita esponenziale che hanno registrato i necessari costi per la sanificazione e il relativo incremento dei servizi in appalto, anche per la logistica legata alla tempestiva fornitura di DPI alle strutture.

Inoltre l’ASP ha dovuto sostenere maggiori costi, in termini di adeguamenti tecnologici, per permettere al personale degli uffici di operare in smart working e per consentire nuovi servizi tecnologici a favore dell’utenza (ad es. video chiamate ai parenti).

Dal punto di vista dei costi del personale peseranno sicuramente sul Bilancio dell’Azienda i costi relativi alla sostituzione del personale assente per malattia, per infortunio COVID (che ha interessato fino a 58 dipendenti di vari profili professionali) e per congedi parentali straordinari previsti dai vari DPCM. Una quantificazione esatta di tali costi potrà essere definita nelle prossime settimane in sede di redazione del Bilancio Preventivo ma sin d’ora si può affermare che il tasso di assenza, già elevato da anni (come ampiamente richiamato in questa relazione) risulterà ulteriormente accresciuto nel corso di questo esercizio. Parallelamente, viste le difficoltà riscontrate nel reclutamento di nuovo personale sia dalle graduatorie di concorso che dall’agenzia di lavoro somministrato, e viste le numerose assenze degli ultimi tre mesi, si è dovuto spesso fare ricorso al lavoro straordinario che sicuramente non consentirà di conseguire, come avvenuto nel 2019, un contenimento del fondo di accantonamento relativo. Fortunatamente le intese intercorse a livello locale con l’azienda USL, tra le più meritorie a livello regionale, hanno attenuato i relativi rischi e le conseguenti emergenze operative, grazie alla messa a disposizione temporanea presso servizi di ASP di personale AUSL (specie infermieristico, ma anche OSS) e al parallelo comando temporaneo di personale neo assunto dalla medesima USL scorrendo le proprie graduatorie di concorso, e precedentemente già operante in ASP, attenuando così l’effetto di assenze e turn over.

A ciò si deve aggiungere il fatto che il personale operante nei servizi di cui è stato sospeso il funzionamento, per i quali ovviamente non sono previsti ammortizzatori sociali, trattandosi di dipendenti pubblici, sono stati ricollocati in altri servizi e strutture e il loro costo peserà sul bilancio dell’azienda anche se al loro impiego, in altri contesti operativi, non corrisponderà alcun maggiore ricavo. E’ il caso dei dipendenti dei Centri Diurni Anziani ricollocati temporaneamente nelle CRA, dei dipendenti dei servizi semiresidenziali per disabili e minorenni e degli educatori territoriali ricollocati temporaneamente nei corrispondenti servizi residenziali. Anche per queste ragioni il costo del personale è destinato ad incrementarsi.

Infine, dal punto di vista della rendita patrimoniale, in presenza di alcune disdette di contratti di locazione, la richiesta avanzata da più affittuari di rinegoziare i canoni pattuiti, in ragione del blocco temporaneo delle attività commerciali o dell’andamento del mercato immobiliare, mettono a repentaglio la conferma dei ricavi conseguiti nel 2019.

Per tutte queste ragioni, la prevedibile diminuzione dei ricavi ed il parallelo aumento dei costi registrati nei primi 5 mesi dell’esercizio, non consentono di prevedere che possa migliorare il già precario equilibrio della gestione, deficitario già nel 2019. Salvo che intervengano a sostegno i provvedimenti regionali richiesti e attesi, specifici contributi del SSN e dei Soci o coperture di costi da parte della collettività attingendo a risorse del Decreto “Cura Italia”. Ma, come si è cercato di descrivere, non esistono allo stato, ragionevoli certezze che ciò possa accadere.



Ulteriore e conseguente riflesso atteso è una contrazione delle disponibilità liquide dell'Azienda con necessità di ricorso all'anticipazione di cassa, possibili ritardi nei pagamenti, incremento di interessi passivi.

## **MODALITÀ PREVISTE PER LA COPERTURA DELLA PERDITA**

Si dà mandato al Consiglio di Amministrazione, secondo quanto previsto dagli articoli 6.3 e 25.4 dello statuto di ASP, di approvare, entro 180 giorni, un piano di rientro della perdita da sottoporre all'approvazione dell'Assemblea. Tale piano dovrà prevedere le azioni da mettere in atto a copertura della perdita d'esercizio già a partire dall'esercizio 2020 per proseguire nel 2021:

- a) la razionalizzazione di costi;
- b) l'esternalizzazioni di servizi quali quello di cucina e di magazzino alimentare già individuati nei mesi scorsi, sulla base del documento del Consiglio di Amministrazione del 4 novembre 2019;
- c) l'assorbimento in altre attività, anche conferite dai soci, di personale non idoneo o con limitazioni;
- d) eventuale esternalizzazione di altri servizi da individuare con l'amministrazione comunale, fermo restando l'esame dell'evoluzione dello scenario generale di riferimento, in considerazione delle richieste di revisione normativa e delle tariffe per superare la situazione di svantaggio competitivo delle ASP.

Ai fini dell'approvazione di tale piano di rientro il Consiglio di Amministrazione si avvarrà dell'operato di una task force composta da diverse professionalità di Comune ed ASP.