

RELAZIONE SULLA GESTIONE

RELAZIONE SULLA GESTIONE 2017

L'aspetto istituzionale

La nuova ASP "REGGIO EMILIA – Città delle Persone" si è costituita il 1.1.2016 dalla unificazione dell'ASP "O.S.E.A. Opere di Servizi Educativi Assistenziali" e dell'ASP "Azienda di Servizi alla Persona RETE – Reggio Emilia Terza Età".

Sulla scorta delle deliberazioni della Giunta della Regione Emilia Romagna n. 2177 del 21.12.2015 e n. 2272 del 28.12.2015 e conformemente al progetto di unificazione, approvato dal Consiglio Comunale con deliberazione n.180 del 5 ottobre 2015 e dal Consiglio Provinciale con deliberazione n. 60 del 29 settembre 2015, l'ASP ha assunto l'assetto organizzativo dall'ASP RETE, alla quale è stata assicurata continuità giuridica; nella stessa sono confluiti senza soluzione di continuità le linee di servizio e il personale dell'ASP OSEA, cessata giuridicamente dalla medesima data.

L'Assemblea dei Soci (composta da Comune di Reggio Emilia, Provincia di Reggio Emilia, l'avvocato Piero Giovanni Manodori Galliani, in qualità di Seniore dei discendenti del Conte Girolamo Ancini e il dott. Alberto Franchetti, in qualità di Seniore dei discendenti di Raimondo Franchetti) si è riunita in un'unica seduta nel corso del 2017, con l'adozione di 5 deliberazioni, quali, il Bilancio Consuntivo 2016 con relativo Bilancio Sociale, il Bilancio Preventivo annuale 2017, il Preventivo Triennale 2017-19, il Piano Programmatico 2017-2019 e l'adesione alla società Lepida.

Il Consiglio di Amministrazione, nel corso dell'anno, si è riunito in 16 sedute e ha adottato 64 deliberazioni. Il Consiglio ha operato per gran parte dell'anno con 2 consiglieri. Infatti, il 7 febbraio 2017 la vice presidente in carica, Daniela Casi, ha rassegnato le proprie dimissioni dal CdA, acquisite agli atti prot. n. 1474 dell'8/2/2017 (divenute esecutive il 7 marzo 2017) e l'Assemblea dei Soci deve ancora deliberarne la surroga. Con delibera del 22 marzo 2017 è stata nominata vice presidente, fino alla nuova nomina del terzo consigliere, Giuseppina Parisi, la quale ha assunto anche le funzioni vicarie per alcuni periodi dell'ultimo trimestre dell'anno per la forzata assenza del Presidente per ragioni personali. Pur rimarcando che ben due sedute del CdA si sono svolte in locali esterni, al fine di favorire l'operatività del Consiglio, i periodi di surroga hanno comportato un rallentamento forzato dell'attività del CdA in quel periodo. Ciò ha condizionato in particolare l'efficacia del confronto con Comune, Ufficio di Piano e USL –affidato ai tecnici - nell'affrontare le conseguenze negative dell'applicazione tecnica di nuove modalità interpretative nella gestione del FRNA, che hanno comportato una rilevante diminuzione dei ricavi, più avanti descritta nel corso di questa relazione, la quale ha poi trovato positiva soluzione all'inizio del 2018.

L'Organo di Revisione Contabile ha operato anche con verifiche presso l'Azienda nel corso dell'anno.

L'assetto organizzativo: Il Consiglio di Amministrazione, in coerenza con quanto previsto dal Piano Programmatico 2017-2019, ha modificato, con proprio atto deliberativo n. 35 del 24/07/2017 il Regolamento di organizzazione dell'Azienda, con particolare riferimento, tra gli altri aspetti, alla rivisitazione dei poteri dirigenziali, in particolare del Direttore, al fine di evitare che si creassero nuove forme di separatezza tra le Aree e, all'interno di queste, tra Servizi di linea o di staff, nonché tra le diverse sfere di intervento per target di utenza. Al Direttore sono state affidate la responsabilità di definire, sulla base degli indirizzi generali espressi dal CdA, le priorità gestionali, gli obiettivi operativi aziendali, con la relativa allocazione delle risorse, nonché l'indicazione di criteri di funzionamento omogenei per tutta l'azienda a cui i Dirigenti debbano attenersi, nonché la responsabilità diretta delle scelte gestionali strategiche in tutti gli ambiti di attività, (personale, patrimonio, bilancio, servizi alla persona) sempre coinvolgendo i Dirigenti preposti, ma con la competenza finale della decisione, demandando all'autonomia dirigenziale l'attuazione delle scelte e la gestione dell'attività ordinaria. Con apposito Atto di Organizzazione - approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 36 del

24/07/2017- è stato, inoltre, adottato un nuovo assetto dei Servizi in staff alla Direzione, prevedendone la decorrenza dal 1/10/2017, in concomitanza con la cessazione dal servizio del Dirigente responsabile dell'Unità di Progetto "Ricerca e Sviluppo".

La nuova macrostruttura aziendale è stata pertanto modificata con l'istituzione dei seguenti nuovi Servizi:

- a) "Servizio Affari Generali e Giuridico Legali", in sostituzione dei precedenti Servizi "Affari Generali" e "Affari Giuridico Legali, contestualmente soppressi;
- b) "Servizio Pianificazione e Controllo" cui compete anche il presidio operativo delle risorse tecnologiche informatiche in dotazione alle varie funzioni aziendali e l'adeguamento e lo sviluppo complessivo delle infrastrutture a supporto dei sistemi informativi, precedentemente assegnato al "Servizio Tecnico" dell'Area Risorse;
- c) Servizio "Sicurezza".

Nell'Area Servizi alla Persona, nel corso del 2017 si è completata l'attribuzione delle responsabilità di tutti i quattro Servizi dell'Area, in cui sono progressivamente confluiti tutti i servizi socio sanitari, assistenziali e socio educativi gestiti dall'ASP. L'Area Risorse ha mantenuto l'assetto precedente in quanto è stato chiesto al CdA di posticipare la riorganizzazione ipotizzata dal Piano Programmatico.

In ogni caso le scelte effettuate nel corso del 2017, con le relative nuove assunzioni, hanno consentito di rafforzare il presidio di alcuni Servizi e articolazioni organizzative strategiche.

Contestualmente sono state definite dal Consiglio di Amministrazione le funzioni svolte da ciascun dei predetti Servizi e sono state modificate le attribuzioni dell'Unità di Progetto "Ricerca e Sviluppo", definite con precedente deliberazione 2016/6 del 18/01/2016, assegnando alla medesima alcune funzioni precedentemente svolte dal Servizio Affari Generali e trasferendo le responsabilità gestionali connesse all'attuazione delle politiche aziendali di welfare territoriale, per gli ambiti di rispettiva competenza, al "Servizio Anziani" e al "Servizio Minorenni, Disabili e Progetti di Transizione verso l'Autonomia" dell'Area Servizi alla Persona, integrando così le funzioni di detti Servizi previste con l'atto di organizzazione n. 4/2016, approvato con deliberazione n. 2016/60 del 20/09/2016.

Con propria deliberazione n.37 del 24/07/2017 il Consiglio di Amministrazione ha altresì approvato un atto di organizzazione in materia di politiche degli orari di lavoro e di servizio e in materia di flessibilità "al fine di dettare più specifici indirizzi generali capaci di coniugare gli elementi di flessibilità degli orari e dei turni con le esigenze di "conciliazione" dei lavoratori e la struttura tecnica ha avviato, a partire da alcuni servizi residenziali per anziani, l'analisi dei piani di lavoro e degli orari di servizio in essere, funzionale alla proposta di una revisione complessiva degli stessi in coerenza con i nuovi indirizzi aziendali, oltre che con le esigenze assistenziali e sanitarie degli utenti.

Nel corso del mese di aprile si è proceduto ad una ulteriore valutazione dei fabbisogni di risorse umane, con la conseguente approvazione del Piano occupazionale, relativo all'anno 2017, finalizzato all'attivazione delle procedure concorsuali per alcune figure professionali direttamente impegnate nei servizi (in particolare OSS, infermieri, RAAI, educatori e fisioterapisti) e per garantire un rafforzamento degli uffici e dei servizi di supporto, con relativa concertazione con le organizzazioni sindacali.

Inoltre nel Piano sono state delineate le azioni e le procedure per la ricollocazione del personale che, alla data del 12/4/2017, risultasse non idoneo al profilo di appartenenza o con prescrizioni tali da limitarne significativamente l'effettivo esercizio, con la prioritaria volontà di migliorare l'assistenza e ampliare l'offerta di attività per il benessere degli utenti. La relativa procedura si è conclusa con la copertura di:

- N. 17, 5 posti a tempo pieno e indeterminato di OSS addetto all'assistenza integrata, sui 19 posti disponibili;
- N. 2 posti a tempo pieno ed indeterminato di Esecutore alberghiero, sui 6 posti disponibili;
- N. 9 posti a tempo pieno ed indeterminato di Operaio specializzato di guardaroba sui 10 disponibili,
- N. 1 posto di animatore a tempo pieno ed indeterminato, sui 2 posti disponibili;

- N. 2 posti di collaboratore informatico amministrativo a tempo pieno e indeterminato.

Infine, con una integrazione successiva all'adozione degli specifici atti di organizzazione, è stato previsto un rafforzamento dei Servizi di staff della Direzione e si è provveduto ad attivare le procedure di assunzione per le diverse figure previste dal medesimo Piano occupazionale.

Di particolare rilievo è stata anche la decisione assunta dal Consiglio di Amministrazione di procedere all'assunzione delle previste figure di OSS tramite procedura concorsuale da svolgersi in forma associata con altre ASP del territorio regionale, al fine di realizzare sinergie gestionali, approvando con deliberazione n. 43 del 24/07/2017 il relativo schema di convenzione per la realizzazione, oltre che del primo concorso per OSS, anche di successivi concorsi per infermieri e Fisioterapisti. Il concorso per OSS è stato bandito da ASP di Bologna quale soggetto capofila in autunno e ASP "REGGIO EMILIA – Città delle Persone" ha collaborato allo svolgimento dello stesso, mettendo a disposizione proprio personale per le procedure di sorveglianza nel corso dello svolgimento delle prove preselettive e nominando un proprio dipendente quale membro esperto della commissione concorsuale. Al termine della procedura concorsuale che si dovrebbe concludere in aprile 2018 è prevista per ASP l'assunzione di n. 39 unità di OSS oltre il rimpiazzo del turn over.

Oltre a rappresentare un'importante sperimentazione di condivisione di procedure e concorsi tra più ASP, come si era auspicato nel precedente Piano Programmatico, con un criterio che potrà essere replicato anche per i prossimi concorsi per altre figure professionali, la conclusione del concorso consentirà all'azienda di poter ridurre il ricorso al lavoro somministrato e favorire la progressiva stabilizzazione del personale.

Nel mese di dicembre si è, inoltre, raggiunta un'intesa con le Organizzazioni Sindacali e la RSU (poi formalizzata a fine febbraio 2018) per la stabilizzazione di personale assunto a termine determinato, grazie al quale, in ottemperanza e cogliendo le opportunità offerte dal D.lgs. 75/2017 ("decreto Madia") è stata prevista l'adozione delle procedure che consentiranno, nei primi mesi del 2018, di procedere all'assunzione a tempo indeterminato di 21 persone (4 fisioterapisti, 9 educatori, 1 atelierista servizi demenza, 2 assistenti educatori e 4 OSS impegnati nei servizi per disabili) e di prevedere una quota di riserva, per il personale a tempo determinato in possesso dei requisiti previsti dalla norma, nel prossimo concorso pubblico per fisioterapisti.

L'assetto logistico

Il Consiglio di Amministrazione ha approvato con propria deliberazione n. 15 del 22/03/2017 indirizzi in merito alla logistica degli uffici e all'utilizzo del patrimonio disponibile a fini aziendali, nonché del patrimonio indisponibile per la destinazione di nuovi servizi, cui è stata data una prima attuazione in corso d'anno. Si è così definito di mantenere nella sede di Via Pietro Marani 9/1, la sede legale e amministrativa centrale dell'Azienda e di identificare nella sede ubicata presso il Villaggio Dossetti una sede amministrativa periferica. In quest'ultima si è valutato di trasferire uffici con attività/funzioni compatibili con la connettività garantita dagli interventi di collegamento di rete di breve - medio termine avviati, in attesa del definitivo collegamento tramite banda larga che dovrà essere garantito tra le due sedi dalla società LEPIDA S.p.a, cui l'Azienda ha aderito in corso d'anno.

Entro il mese di ottobre 2017 sono così stati trasferiti presso la sede di Via Martiri della Bettola gli uffici aziendali che si occupano della gestione del personale e sono stati previsti ulteriori trasferimenti, alcuni dei quali realizzati a inizio 2018 e altri rinviati all'acquisto dei necessari arredi, previsto nel corso del 2018. Successivamente sono stati avviati lavori di sistemazione e di spostamento interno anche negli uffici della sede legale.

Per quanto concerne la destinazione di locali ad uso servizi, il Consiglio, oltre ad avere assunto l'impegno a definire con la committenza le modalità e i tempi per assumere l'acquisizione in proprietà di tutte le Case Residenza ove vengono svolti i servizi gestiti da ASP, ha definito la necessità di completare i passaggi formali relativi alla concessione degli immobili sedi di centro diurno, anche alla luce della chiusura, nel corso del 2016, del Centro Diurno "Il Sogno". A seguito della stipula di un'apposita fidejussione da parte di ASP si è addivenuti alla sottoscrizione e all'acquisizione agli atti del relativo provvedimento concessorio.

Inoltre il Consiglio ha definito di:

- adibire a sede temporanea del servizio di accoglienza residenziale per minori stranieri non accompagnati, denominato “Progetto OASI”, i locali, adiacenti agli uffici, ubicati a piano terreno del corpo centrale del Villaggio Dossetti, precedentemente adibiti a centro diurno disabili, in attesa di verificare la possibilità anche di una diversa sede o di ulteriori sedi, in caso di richiesta da parte del Comune di ulteriore disponibilità di accoglienza. Tale servizio è stato attivato a decorrere dal mese di aprile 2017;
- di procedere, a far data dal mese di maggio, alla chiusura della Comunità educativa residenziale per minorenni “Itaca” di Via Pindemonte, sulla scorta di specifica relazione tecnica redatta congiuntamente dal Dirigente dell’Area Servizi alla persona e dal Dirigente dell’Unità di Progetto “Ricerca e Sviluppo” e, a seguito di formale assenso del Comune, in considerazione di una domanda di servizio non coerente con il numero di posti disponibili. La Comunità Itaca è stata chiusa nel mese di maggio 2017, garantendo la prosecuzione del progetto educativo, fino al termine dell’anno scolastico, degli ultimi due ragazzi rimasti, entrambi maggiorenni e seguiti dal Comune di Modena, all’interno di un appartamento di proprietà di ASP, con il supporto di personale educativo della precedente Comunità di appartenenza;
- di autorizzare altresì, l’utilizzo dell’immobile di Via Pindemonte per ospitare un futuro progetto di co-housing, destinato alla residenzialità temporanea di nuclei familiari in condizione di fragilità e bisognosi di accompagnamento educativo, assumendo come Azienda la gestione del progetto, sulla base di accordi da definirsi in sede di aggiornamento del contratto di servizio. Il nuovo servizio di cohousing è stato attivato a decorrere dal 15/03/2018, previa esecuzione di necessari interventi di manutenzione da parte di ASP;
- di adibire temporaneamente ad archivio unico aziendale, in attesa di poter attivare una convenzione con il Comune di Reggio Emilia per fruire dei servizi del Polo Archivistico, in corso di realizzazione presso la sede delle ex Reggiane, l’immobile di proprietà, sito in Via Colletta, previa esecuzione di interventi di adeguamento. In occasione del trasferimento degli uffici sopra ricordato, parte della documentazione proveniente dagli stessi, da destinare all’archiviazione, è stata collocata in una porzione dei locali di Via Colletta, appositamente attrezzata. Esigenze che sono state successivamente rappresentate all’Azienda da parte di uffici comunali, potrebbero tuttavia comportare la necessità di rivedere la decisione assunta in merito a Via Colletta e di individuare altro idoneo contenitore ad uso temporaneo di archivio, sempre in attesa della fruizione dei servizi del Polo Archivistico.

Il completamento del processo di unificazione dell’ ASP.

Oltre alle misure organizzative, logistiche e agli atti di indirizzo sopra ricordati, nel corso del 2017 l’ Azienda è stata particolarmente impegnata a proseguire nel consolidamento del processo di unificazione. In particolare, si sono attivate specifiche misure finalizzate a favorire lo sviluppo di un comune senso di appartenenza del personale all’Azienda, *in primis*, attraverso specifici interventi formativi. Il più importante di tali interventi è stato quello condotto dal Dirigente preposto all’Unità di Progetto Ricerca e Sviluppo, intitolato “Vedere, Ascoltare, Parlare”, rivolto a tutte le figure professionali dell’Azienda e mirato a rafforzare la condivisione della *mission* aziendale.

Nella medesima direzione rivestono un particolare rilievo l’adozione di un unico Sistema di Misurazione e Valutazione della performance aziendale, la definizione con le Organizzazioni sindacali di un nuovo CCDI unitario, l’avvio del nuovo CUG e la realizzazione di momenti di incontro e di confronto, aperti a tutto il personale, promossi dal CUG aziendale sul tema del benessere organizzativo e sui possibili interventi migliorativi da attuare. Di tali misure si darà conto nelle specifiche sezioni della presente relazione.

Inoltre, l’ Asp si è impegnata a realizzare nel corso del 2017 misure e interventi finalizzati a completare la fase di costituzione aziendale, realizzando sia il rifacimento della segnaletica delle strutture e dei servizi aziendali, sia l’affidamento di un incarico finalizzato alla predisposizione di strumenti di comunicazione istituzionale, finalizzati al rafforzamento dell’identità aziendale attraverso la diffusione dell’immagine e dei valori di cui l’Azienda è portatrice.–Oltre alla realizzazione di un format unitario di carta intestata, buste, bigliettini da visita e di una

veste grafica coordinata di bilancio sociale e carta dei servizi, sono stati progettati e realizzati un flyer istituzionale, una brochure riepilogativa dei servizi aziendali e un video istituzionale.

La valorizzazione del patrimonio

In conformità a quanto previsto nel Piano programmatico, è proseguito nel corso del 2017 quanto avviato nel corso del 2016 in termini di valorizzazione del patrimonio aziendale per quanto concerne interventi manutentivi relativi a immobili sedi di servizio istituzionale, per migliorare il confort degli utenti e le condizioni di sicurezza, anche affrontando interventi urgenti, collegati a guasti/rotture e a prescrizioni dettate dagli organi di vigilanza e a esigenze di prevenzione dei rischi, oltre che per consentire l'adeguamento di locali a nuove funzioni di servizio. In coerenza con quanto previsto nel Piano programmatico, si sono inoltre attuati importanti interventi di adeguamento strutturale di immobili del patrimonio disponibile, destinati alla locazione, per incrementarne la redditività. Nello specifico:

- i lavori di adeguamento relativi all'immobile di Via Mazzini destinato ad accogliere uffici comunali, si sono conclusi positivamente in data 21.12;
- per quanto riguarda l'altro immobile di proprietà aziendale, sito in Via San Pietro Martire, richiesto dal Comune per la collocazione degli uffici del Servizio sociale, dopo l'aggiudicazione con determinazione dirigenziale n. 332 del 14.09.2017 della gara di appalto, la consegna del cantiere è avvenuta, nel mese di dicembre. Dopo l'inizio lavori si sono verificate alcune contestazioni da parte della ditta esecutrice che hanno comportato uno slittamento temporale rispetto al cronoprogramma inizialmente previsto, ma che non dovrebbe compromettere la consegna al Comune dei locali entro il primo semestre 2018, con una relativa e conseguente diminuzione dei ricavi previsti nello stesso esercizio ;
- relativamente alla gara per la realizzazione dei lavori di costruzione della scala di sicurezza presso l'edificio Boma Mantova, locato all' Agenzia delle Entrate, il contratto con la ditta vincitrice è stato sottoscritto il 14.09.2017;
- i primi mesi dell'anno sono stati anche dedicati a interlocuzioni con i competenti uffici comunali per la concessione al Comune stesso della palestra di proprietà aziendale, ubicata all'interno del Villaggio Dossetti, che il Comune ha inteso, a sua volta, sub concedere ad Azienda FCR per la realizzazione di attività rivolte a persone con disabilità, nell'ambito di una più ampia progettualità prevista nel contratto di servizio. Si è quindi giunti ad una versione condivisa di atto di concessione, sottoscritto in data 12/05/2017;

Da ultimo, ma non certo per importanza, nel corso dell'anno, sia il Consiglio di Amministrazione che la struttura dell'Azienda, sono stati impegnati nel definire rispettivamente indirizzi ed atti per cercare di realizzare il piano delle alienazioni già autorizzate, al fine di reperire le risorse necessarie a finanziare l'importante piano triennale di investimenti approvato. Nello specifico, nell'anno 2017, in coerenza con gli indirizzi conferiti dal Consiglio di Amministrazione con propria deliberazione n. 2017/6 del 31 gennaio, si sono realizzate le procedure per l'alienazione di n. 2 fondi agricoli (Aiola e Masone) e di n. 4 unità immobiliari (Via Wagner, via Corradini, Via Melato, Via Col di lana), già oggetto di precedenti esperimenti di vendita. La prima procedura, indetta con determinazione dirigenziale n. 148/2017 del 3.5.2017, è andata deserta. A seguito di acquisizione di nuove perizie di stima, è stata indetta una nuova asta che ha portato all'alienazione del Fondo agricolo di Aiola per un importo pari a € 1.455.700,00. In coerenza con le successive indicazioni fornite dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. 2017/58 del 7.12.2017, è stata bandita in data 29.12.2017 un' ulteriore asta pubblica con ribasso del 10% per l'alienazione del Fondo di Masone.

La gestione di servizi e funzioni

A seguito dell'approvazione, nel dicembre 2016, del contratto di servizio, relativo ai servizi non accreditati, con il Comune di Reggio Emilia e con Farmacie Comunali Riunite, nel corso del 2017 l'Azienda è stata impegnata, attraverso il confronto attivato nei tavoli preposti al monitoraggio del contratto, nella costruzione di proposte di revisione/ampliamento della propria attività che sono state recepite nell'aggiornamento del contratto stesso, approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 60 del 28/12/2017.

Tale testo, tra i principali elementi di innovazione/implementazione, ha recepito:

- il conferimento ad ASP da parte del Comune del servizio di accoglienza temporanea per minori stranieri non accompagnati che l'Azienda ha avviato in forma sperimentale, per n. 6 persone, presso il Villaggio Dossetti, denominandolo OASI, a decorrere dal mese di aprile e il cui funzionamento ha dato esiti positivi non solo per quanto riguarda i minorenni accolti, ma anche per quanto riguarda la sperimentazione che l'Azienda ha voluto effettuare con questo servizio dell'impiego, all'interno di un servizio di accoglienza per minorenni, di figure di OSS non più idonee allo svolgimento delle loro mansioni professionali. Tale impiego, sperimentato, su base di adesione volontaria, ha avuto non solo il positivo effetto di ridurre i costi gestionali del servizio in capo ad ASP, consentendo di impiegare risorse umane già retribuite, a fronte di una retta riconosciuta dal Comune per il servizio non sufficiente alla piena copertura dei costi, ma ha anche consentito di dare un'opportunità lavorativa nuova e diversa a queste figure;
- la chiusura della comunità educativa residenziale per minorenni Itaca e il funzionamento a regime dell'Azienda con n. 3 comunità educative residenziali e una comunità di tipo familiare;
- la gestione diretta in capo ad ASP e, precisamente agli operatori che gestiscono il servizio OASI, del punto telefonico unitario distrettuale di emergenza h. 24, precedentemente gestito, a nome e per conto dell'Azienda, da CEIS, con una conseguente economia gestionale. Importante nel testo aggiornato del contratto è la possibilità prevista per ASP di avviare in forma sperimentale la gestione dell'accoglienza in emergenza anche per donne maltrattate, nella logica di garantire efficienza gestionale complessiva e collaborazione pubblico/privato;
- il potenziamento della collaborazione con i Poli Sociali Territoriali per attività di sostegno e orientamento educativo rivolto, oltre che a famiglie con figli minorenni in condizioni di difficoltà, anche ad adulti e nuclei familiari fragili segnalati dai servizi Sociali Territoriali. Tale collaborazione ha fatto sì che nel nuovo contratto sia stato previsto un servizio di educativa territoriale costituito complessivamente da n. 9 educatori, operanti presso i Poli, in stretta sinergia con il servizio sociale comunale e in raccordo con i diversi attori territoriali, dedicati al lavoro rivolto ai minorenni e alle loro famiglie e all'affiancamento educativo ad adulti e famiglie fragili per favorirne l'autonomizzazione e prevenirne l'ingresso in circuiti di cronicità assistenziale;
- l'affidamento ad ASP, oltre che dell'attività di individuazione e formazione di cittadini disponibili a svolgere l'ufficio del tutore volontario e le attività che la Regione prevederà per la formazione di un albo regionale di tutori volontari per MSNA, della gestione di tutte le funzioni correlate alle tutele dei minorenni in carico al Comune di Reggio Emilia, intendendo con ciò sia le funzioni di segreteria amministrativa, tramite personale aziendale, che già a decorrere dall'ultimo trimestre del 2017 ha affiancato il preposto personale comunale per poi sostituirlo, sia la gestione delle funzioni di tutore ai sensi dell'art. 357 c.c., a decorrere dal 2018;
- la sperimentazione di un progetto di co-housing all'interno della struttura aziendale di via Pindemonte (ex comunità Itaca), con la finalità di accogliere nuclei con disagio abitativo al fine di costruire nuovi percorsi di reinserimento sociale/economico e lavorativo e di evitare l'ingresso in circuiti di cronicità assistenziale di famiglie che, a causa di eventi critici (es. perdita del lavoro, cassa integrazione, periodi di malattia, ecc) e di scarse reti di supporto familiare e amicale, si vengano a trovare in situazioni di precarietà abitativa. Il progetto si è attivato, a seguito della sistemazione dei locali e della definizione dei diversi aspetti progettuali e regolamentari, il 15 marzo 2018;
- lo sviluppo e la qualificazione del progetto Poli e Tutoring domiciliare, conformemente a quanto evidenziato nel Piano Programmatico. Si è ritenuto opportuno prevedere una rivisitazione e un'implementazione del servizio, in particolare, per le situazioni di emergenza, con necessità di risposta entro le 48 ore, prevedendo le condizioni organizzative e di raccordo tra servizi diversi per garantire la possibilità di una tempestiva consulenza presso il domicilio e si è anche formalizzato l'intendimento di possibili attivazioni del servizio direttamente da parte del PUA ospedaliero in caso di dimissioni protette di cittadini anziani di Reggio Emilia, per fare in modo che il loro rientro al domicilio possa essere accompagnato e che, conseguentemente, il care giver possa avere dei punti di riferimento certi e rapidi, senza aspettare l'attivazione dei servizi territoriali che possono avere tempi non sempre corrispondenti ai bisogni degli anziani e delle famiglie. Lo sviluppo progettuale, già sperimentato nel corso dell'anno, prevede, oltre alla consulenza alle famiglie, già in precedenza svolta dalle figure aziendali di Responsabili delle Attività Assistenziali Integrate (RAAI), anche un

- potenziamento dell'attività di supporto e di affiancamento operativo, da svolgersi anche da parte di figure di OSS e/o Infermiere/fisioterapista, da attivarsi in caso di necessità di affiancamento e di addestramento al care giver e/o a un'eventuale assistenza familiare privata presso il domicilio;
- la necessità di effettuare nel corso del 2018 una valutazione approfondita del servizio Sportello assistenti familiari, preliminarmente all'avvio da parte di ASP di una nuova procedura di affidamento dello stesso e di definire, nell'ambito del finanziamento annuale dei servizi per la non autosufficienza, le risorse stanziare per il servizio;
 - la necessità di analizzare le mutate esigenze sociali per una possibile riprogettazione dell'accoglienza presso la Casa di Riposo Omozzoli-Parisetti e per valutare la possibilità di utilizzare la struttura per eventuali emergenze che richiedano la disponibilità di un posto letto in urgenza;
 - la necessità inoltre di un'analisi complessiva del servizio appartamenti protetti per anziani, con particolare riguardo alle prestazioni assistenziali ed infermieristiche, alla possibilità di estendere l'ospitalità anche a soggetti diversi dagli anziani, in particolare disabili e adulti con fragilità e alle possibilità di ampliamento dell'offerta di accoglienza.

L'ASP ha approvato anche con atti del Consiglio il contratto di servizio per l'anno 2017 relativo al centro socio-riabilitativo semi-residenziale e residenziale per disabili "La Cava", la convenzione con l'Azienda USL, relativa al "Centro multiservizi Carlo e Lorenzo Vasconi", valevole per il periodo dal 01/08/2017 al 31/07/2018 e la convenzione per l'accoglienza di utenti provenienti dal disciolto San Lazzaro presso strutture per anziani, nonché la convenzione con l'azienda FCR relativa agli alloggi per disabili con diverso grado di autonomia di Via Rossena e Largo Biagi.

Sempre con l'ASL nel corso del 2017 si è provveduto alla revisione del contratto di servizio relativo ai servizi accreditati per anziani, non solo per quanto riguarda l'aggiornamento annuale in termini di revisione del case mix e di adeguamento del personale infermieristico e sanitario, approvato con deliberazione n. 12 del 28/02/2017, ma anche per quanto riguarda le prestazioni mediche di diagnosi e cura e di coordinamento all'interno delle case residenza per anziani, in relazione al fatto che, già nel corso dei primi mesi del 2017 e poi ulteriormente in corso d'anno, si è determinata la rinuncia all'incarico di alcuni dei Medici convenzionati, per far fronte alla quale, l'Azienda USL, non essendo in grado di sopperire reperendo nuove disponibilità tra i medici di medicina generale, ha richiesto ad ASP, in via transitoria e, in coerenza con quanto indicato nel contratto di servizio per i servizi accreditati, di attivare le procedure per la ricerca di medici libero professionisti, da impiegare nelle strutture scoperte, per il numero di ore e per la tipologia di prestazioni definite dalla stessa Azienda USL, sulla base della normativa di riferimento e remunerate dalla stessa, senza oneri aggiuntivi a carico di ASP. Nel corso dell'anno 2017 ASP ha proceduto, tramite apposite procedure, alla costituzione di un elenco di medici da attivare per lo svolgimento delle prestazioni di diagnosi e cura e di coordinamento presso le proprie CRA. I medici che nel corso dell'anno sono stati inseriti da detto elenco sono stati complessivamente n. 2. Tale soluzione, che ha tratto origine da una necessità contingente, viene valutata positivamente da entrambe le Aziende, tanto che l'intendimento condiviso è quello di rappresentare congiuntamente alla Regione, nell'ambito dei tavoli tecnici di confronto che si stanno costituendo per la revisione della normativa sull'accreditamento, di intervenire sul quadro normativo per consentire che le attività mediche di coordinamento e di diagnosi e cura si svolgano sotto la diretta dipendenza contrattuale e funzionale dei medici dai soggetti gestori, a garanzia di un maggior presidio, di una maggiore tempestività degli interventi e di una maggiore integrazione socio sanitaria. Il confronto avviato in tal senso con l'Azienda USL e l'esperienza fatta nel corso del 2017 hanno fornito elementi concreti di valutazione. Analogamente, nel corso del 2017, si è completata la verifica e l'analisi dei dati quantitativi e qualitativi relativi ai ricoveri in Pronto Soccorso di anziani inviati dalle strutture ASP, per verificarne l'appropriatezza e per valutare i costi/benefici di una possibile soluzione di guardia infermieristica/medica notturna e festiva dedicata, con la finalità di contenere i ricoveri ospedalieri che spesso non producono particolari benefici agli ospiti, ma che rischiano anzi di arrecare loro disturbi e disagi e con il

convincimento che una diversa soluzione migliorerebbe la salute degli ospiti e ridurrebbe i costi ospedalieri e i disagi da affollamento del Pronto Soccorso.

Dal punto di vista operativo e gestionale, oltre agli adempimenti richiesti dai vigenti contratti e convenzioni, l'Azienda si è attivata, per migliorare la propria funzionalità. A tal fine si è attivata per garantire il collegamento tra la sede amministrativa del Villaggio Dossetti e la sede centrale per l'accesso ai server aziendali, nonché il collegamento in rete della sede centrale con tutte le sedi decentrate per garantire un corretto e rapido flusso informativo e per superare differenze operative esistenti all'interno delle proprie strutture. Per consentire ad esempio di poter estendere a tutte e proprie strutture per anziani l'utilizzo della cartella utente informatizzata, ora utilizzata solo in tre Case Residenza, a causa dell'assenza di collegamento di rete nelle altre, sono stati attivati i cablaggi nelle strutture mancanti (la CRA Villa Le Magnolie, Villa Le Mimose e Villa Erica. Inoltre, per quanto riguarda i centri diurni, l'Azienda nel corso 2017 ha dato attuazione alla decisione di spostare il motore di calcolo delle presenze/assenze dei centri diurni dall'applicativo distrettuale (GARSIA) a quello aziendale per disporre di un sistema unitario di fatturazione e di storicizzazione dei dati di utenza.

Attraverso la revisione e il potenziamento dei sistemi di collegamento di rete, che hanno portato anche alla scelta di aderire alla società a totale partecipazione pubblica LEPIDA S.p.a., l'Azienda ha lavorato in funzione di dare attuazione progressiva al processo di dematerializzazione di atti e documenti, avviando il processo di redazione informatica degli atti amministrativi e ha effettuato interventi in termini di investimento e di organizzazione, funzionali ad applicare a tutte le componenti aziendali sistemi di controllo contabile e gestionale per poter riuscire a garantire, a decorrere dal 2018, una verifica più puntuale, a cadenze periodiche programmate.

Entro il mese di dicembre 2017 si è avviata un'analisi di *customer* relativa ai servizi per anziani, non solo per ottemperare a uno specifico adempimento, espressamente richiesto per i centri diurni dal contratto di servizio, ma anche per potere disporre di un quadro unitario del grado di soddisfazione dell'utenza dei propri servizi. I risultati relativi alla *customer* sono stati rielaborati e fatti oggetto di restituzione ai comitati parenti e a rappresentanti dei lavoratori di ciascuna struttura in un incontro appositamente dedicato, tenutosi in data 28/04/2018. Per quanto concerne gli utenti dei centri diurni, la somministrazione del questionario della *customer* è stato accompagnato da una nota a firma congiunta del Vicesindaco del Comune di Reggio Emilia e del Presidente ASP, finalizzata a verificare il concreto interesse delle famiglie a fruire del servizio di centro diurno anche nella giornata di sabato, prevedendo l'accoglienza degli anziani presso il centro diurno Ferretti, al fine di verificarne la fattibilità. I riscontri numerici ricevuti a tale richiesta hanno determinato la decisione di attivare l'apertura del centro diurno Ferretti anche nella giornata di sabato e tale servizio è stato attivato a decorrere da aprile 2018.

ASP ha inoltre avviato per tutti i propri servizi un importante lavoro di revisione delle carte dei servizi, relative sia ai servizi per anziani, che ai servizi per minorenni e disabili, in modo da tener conto del nuovo assetto aziendale e da contemperare le specificità dei singoli servizi con l'unitarietà della visione aziendale. Le prime bozze delle tre carte, predisposte dalla struttura tecnica, saranno oggetto di analisi e di approvazione da parte del Consiglio nel corso del 2018.

L'Azienda ha anche avviato nel corso del 2017 una mappatura delle autorizzazioni al funzionamento vigenti e delle eventuali esigenze di revisione e/o integrazione documentale, che intende realizzare nel 2018, anche in funzione della possibilità di richiedere un ampliamento di ricettività per alcune tipologie di servizi, come, ad esempio, le comunità educative residenziali per minorenni, richiedendo l'autorizzazione per il numero di posti letto massimo che la normativa di riferimento consente in rapporto alle caratteristiche delle singole strutture, al fine di predisporre le condizioni per essere in grado di accogliere, in caso di necessità anche eventuali situazioni aggiuntive di ragazzi in difficoltà, o come le Case Residenza per Anziani, in alcune delle quali si intende richiedere un aumento permanente di posti letto, da destinare a utenza privata, al fine di aumentare la capacità aziendale di rispondere alle esigenze dei cittadini e, al contempo, di migliorare la propria performance economica, con l'obiettivo di garantire la propria sostenibilità.

Andamento delle relazioni sindacali:

Con propria deliberazione n. 7 del 31/01/2017 il Consiglio di Amministrazione ha adottato i primi orientamenti per il rinnovo del CCDI, sulla base dei quali si è pervenuti alla sottoscrizione, in data 28/09/2017, di un'ipotesi di accordo, approvata dal CDA con deliberazione n. 50 del 29/09/2017 e sottoposta ai dipendenti dalle organizzazioni sindacali in apposite assemblee. Il testo definitivo è stato licenziato nella seduta del 27/11/2017. Si è trattato di un importante obiettivo nella direzione non solo di costruire positive relazioni sindacali, ma anche di riscrivere, con la collaborazione e l'apporto del sindacato stesso e delle RSU, le caratteristiche della nuova contrattazione e la regolamentazione degli istituti contrattuali, superando modalità operative e regolamentazioni diverse di medesimi istituti che le due precedenti Aziende avevano. Sulla scorta del nuovo CCDI, si è così provveduto a ridefinire in modo unitario il sistema delle diverse indennità (disagio, rischio e particolari responsabilità) e si è provveduto inoltre a definire una specifica regolamentazione per il riconoscimento della pronta reperibilità nelle comunità educative per minorenni e nel servizio h. 24, approvata con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 64 del 28/12/2017, in attesa di rivedere le regolamentazioni in essere per gli altri ambiti aziendali di pronto intervento.

Significativo nel corso dell'anno è stato anche il confronto sui principali atti di organizzazione adottati dal Consiglio di Amministrazione e sul Sistema di misurazione e valutazione della performance, rispetto al quale il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto di recepire suggerimenti e proposte formulati dal Sindacato.

Nel corso dell'anno si è poi avviato con le organizzazioni sindacali un confronto in merito alla stabilizzazione del personale assunto con contratti a tempo determinato, sulla base delle opportunità offerte dal D.lgs. 25.05.2017 n. 75, il cosiddetto Decreto Madia.

Politiche di genere e Piano triennale azioni positive:

Con determinazione dirigenziale n. 364 del 20/12/2016 è stato costituito il nuovo CUG aziendale, la cui attività si è avviata nel corso del 2017. Nel corso dell'anno il CUG si è riunito in plenaria n. 4 volte, oltre ad alcuni incontri di gruppo di lavoro ristretti, funzionali alla preparazione degli incontri di restituzione ai dipendenti degli esiti dell'indagine sul benessere organizzativo, svolta dall'ex ASP RETE nel corso del 2015 e non restituita ai dipendenti. Gli incontri sono stati n. 4 e hanno coinvolto complessivamente n. 172 dipendenti, costituendo un'importante occasione, partendo dai risultati dell'analisi condotta, per cercare di cogliere l'attuale vissuto dei componenti dell'Azienda e ascoltare le loro proposte, al fine di poterne dare restituzione al Consiglio di Amministrazione, per le scelte di competenza e, in tal senso, una relazione più puntuale sui risultati degli incontri è stata trasmessa dal Presidente CUG al Consiglio di Amministrazione.

Valutazione della performance:

Con propria deliberazione n. 30 del 05/07/2017 il Consiglio di Amministrazione ha approvato il nuovo Sistema aziendale di misurazione e valutazione della performance, un importante passaggio nel processo di costruzione e rafforzamento della nuova ASP. Proprio per favorire la più ampia conoscenza del sistema da parte dei dipendenti, sono stati organizzati, alla presenza dell'OIV, n. 3 incontri di presentazione rivolti a tutto il personale ed è stato predisposto anche un piccolo opuscolo illustrativo del sistema, pubblicato anche sulla rete intranet del sito istituzionale.

Con deliberazione n. 47 del 31/08/2017 è stato approvato il Piano della Performance 2017, aggiornato, sulla base della verifica infrannuale compiuta con l'OIV, con deliberazione n. 56 del 07/12/2017.

Con il nuovo OIV sono state inoltre definite le modalità di raccordo tra il precedente sistema di valutazione e il nuovo adottato, sia per la valutazione della performance 2016, avvenuta nel corso dell'anno, sia per la valutazione della performance 2017, in considerazione dell'approvazione avvenuta in corso d'anno degli obiettivi di performance.

Lotta alla corruzione e promozione della trasparenza nella Pubblica Amministrazione:

Con deliberazione n. 2 del 31/01/2017 è stato approvato il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2017-19, quale aggiornamento del primo Piano Triennale della nuova Azienda, approvato nel 2016. Con l'approvazione dell'aggiornamento è stata anche formalizzata al Dirigente dell'Unità di Progetto Ricerca e Sviluppo, già nominato quale Responsabile aziendale della Prevenzione della corruzione, l'integrazione dei compiti in materia di trasparenza, nominandolo così Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT). Tale incarico, dal 01/10/2017, data di cessazione dal servizio del Dirigente, è stato assunto dal Direttore. Per informazioni più specifiche sullo stato di attuazione del Piano si rimanda alla relazione pubblicata sul sito istituzionale, segnalando tra le misure preventive più significative adottate nel corso dell'anno:

- l'intervento formativo rivolto a tutto il personale aziendale e condotto dal RPCT nei primi mesi dell'anno sui valori di riferimento dell'Azienda e sulle implicazioni comportamentali connesse all'essere dipendenti pubblici;
- l'attuazione del principio di rotazione degli incarichi, dal momento che con la riorganizzazione dei Servizi della Direzione sono cambiati i responsabili apicali degli stessi;
- l'avvio del processo di redazione in formato digitale degli atti amministrativi, a partire dalle determinazioni, che deve completarsi nel 2018 con la redazione in formato digitale anche delle deliberazioni e con l'approvazione della disciplina per la redazione e la pubblicazione degli atti, in conformità agli obblighi della trasparenza;
- l'avvio della mappatura del processo di acquisizione e rendicontazione del lavoro somministrato, con l'individuazione dei principali fattori di criticità anche in termini di trasparenza e tracciabilità.

Misure di prevenzione della sicurezza dei lavoratori.

Nel corso del 2017 l'Azienda è stata particolarmente impegnata nell'ambito della sicurezza. Oltre alla creazione di un Servizio Sicurezza in seno alla Direzione, si è provveduto alla designazione di un RSPP interno, alla predisposizione/aggiornamento di diversi documenti di valutazione del rischio: dal primo DVR dell'Azienda unitaria, a documenti di valutazione di rischi specifici. Nel corso dell'anno sono stati completati i DVR legionellosi per tutti i servizi aziendali e, oltre ad avere condotto sistematiche azioni di controllo in tutte le strutture aziendali e ad avere effettuato necessarie azioni di bonifica e l'installazione di sistemi di trattamento dell'acqua sanitaria in alcune di esse, si è provveduto alla nomina di un responsabile aziendale della gestione del rischio legionella, conformemente a quanto previsto dall'ultima DGR regionale in materia. Sono stati inoltre redatti, attraverso la costituzione di un gruppo di lavoro multi professionale, i documenti di valutazione del rischio movimentazione manuale degli ospiti per tutte le strutture residenziali per anziani, sulla base del metodo MAPO. Tale valutazione sarà seguita nel corso del 2018 da una specifica formazione rivolta al personale assistenziale di ogni struttura, condotta da un gruppo di formatori interni, a sua volta appositamente formato, con l'obiettivo di prevenire e contenere al massimo le inidoneità fisiche dei propri dipendenti, anche al fine di garantire la sostenibilità economica aziendale. In questo quadro, l'Azienda ha considerato prioritario definire nel corso del 2017, anche attraverso confronti con l'ausilioteca di Bologna, le modalità di realizzazione della gara per la realizzazione del sistema di sollevatori a binario nelle strutture residenziali per anziani, da svolgersi nel 2018.

Sempre in materia di sicurezza, nel corso del 2017, sono state avviate le procedure per la definizione del Documento di Valutazione del rischio stress lavoro correlato che si dovrà concludere entro il mese di giugno 2018. Si è inoltre rivisto il Piano di Emergenza Interno di un centro diurno per anziani definendo un modello organizzativo di gestione delle emergenze che nel corso del 2018 verrà esteso a tutti i centri diurni aziendali.

Da ultimo, è stata avviata nel corso del 2017 una ricognizione puntuale del fabbisogno formativo obbligatorio in materia di sicurezza, definendo le tipologie di corsi necessari e il numero di partecipanti e svolgendo le previste procedure di acquisizione.

ANDAMENTO DELLA GESTIONE

Il Bilancio consuntivo d'esercizio 2017 dell'Azienda presenta ricavi **per € 35.806.897 e costi per € 35.964.937 determinando così una perdita d'esercizio pari ad Euro 158.040.**

Le ragioni di tale disavanzo sono meglio descritte nei successivi capitoli di questa relazione. Esso deriva principalmente da una diminuzione dei ricavi - provenienti dalle rette dei servizi accreditati, dei posti privati in CRA e della Casa di Riposo - in gran parte indipendente dalle azioni messe in atto da parte dell'Azienda, in quanto derivanti da nuove modalità di gestione del FRNA intervenute nel corso del 2017, in particolare nella seconda parte dell'anno, a cui non poteva, se non in parte, corrispondere una analoga diminuzione della principale voce di costo (quella del personale) stante i vincoli delle normative e degli standard dell'accreditamento; per la Casa di Riposo i minori ricavi derivano da un ulteriore calo degli utenti e del tasso di utilizzo della struttura, anche rispetto all'anno precedente. Il passivo della gestione corrente è sicuramente condizionato dai maggiori oneri accantonati per il rinnovo del contratto nazionale dei dipendenti pubblici, per un importo di € 191.704,38 (superiore quindi al deficit di gestione), che non sono stati compensati da alcun aumento della remunerazione dei servizi accreditati, da parte del FRNA, e dei servizi non accreditati, da parte dei conferenti di deleghe e funzioni all'ASP. Se in sede di redazione del Bilancio Preventivo si era ritenuto di poter assorbire tali maggiori oneri, viceversa, i risultati ottenuti, inferiori alle previsioni, nel raggiungimento del tasso stimato di utilizzo delle strutture, per le ragioni prima dichiarate, e il mancato raggiungimento dell'obiettivo di ridurre in misura significativa gli accantonamenti per ferie e festività non godute - che ha concorso a determinare un incremento delle spese di personale rispetto alle previsioni - hanno vanificato tale previsione. Inoltre i maggiori costi delle manutenzioni rispetto al budget, per effetto delle decisioni assunte in particolare nella seconda parte dell'anno, anche a fronte di prescrizioni degli organi di vigilanza, o a fronte di guasti ad alcuni impianti, hanno finito per assorbire una quota dei risparmi ottenuti sull'acquisto di beni e servizi; infine il risparmio ottenuto sulle utenze, a fronte di un preventivo molto prudente (che aveva sovrastimato in particolare il costo dell'energia elettrica) ha consentito di attutire i risultati negativi.

A fronte del risultato positivo ottenuto nell'esercizio precedente, il primo anno di vita della nuova ASP, il risultato negativo del secondo esercizio, seppur condizionato da fattori straordinari, consegna la necessità, da un lato, di adottare azioni correttive e, dall'altro, di perseguire alcuni obiettivi già indicati dal Consiglio di Amministrazione nel Piano Programmatico

Sul primo versante, un'azione correttiva è già stata messa in atto per migliorare i ricavi dei servizi accreditati in occasione della stipula dell'aggiornamento dei nuovi contratti di servizio per il 2018 con AUSL, Ufficio di Piano e Comune che ha consentito di concordare un utilizzo più flessibile delle strutture, a differenza di quanto accaduto nel 2017. Contemporaneamente, si stanno sollecitando i diversi soggetti istituzionali affinché nella remunerazione dei servizi (accreditati e non) vengano adeguatamente compensati i maggiori oneri per il CCNL dei dipendenti pubblici.

Sul secondo versante, gli interventi sempre più urgenti per ridare una maggiore sostenibilità ai diversi servizi e, in particolare, a quelli i cui relativi centri di costo presentano un deficit gestionale - con particolare riferimento alla Casa di Riposo e ai Servizi per la disabilità - sono: le strategie di valorizzazione patrimoniale con i maggiori ricavi derivanti, ad es., dagli uffici affittati al Comune, le scelte relative alle politiche del personale sin qui adottate (ricollocazione del personale con inidoneità parziale o prescrizioni, nuovi indirizzi in materia di orari e flessibilità e relativi provvedimenti attuativi) e quelle da adottare (per favorire una diminuzione del tasso di

assenza e una riduzione delle idoneità), la realizzazione del piano degli investimenti, specie per l'installazione dei sollevatori a soffitto, il miglioramento delle condizioni di comfort, e un maggior recupero dei crediti, una minore necessità di accantonamenti ai fondi rischi. Queste possono essere le leve su cui creare una sostenibilità duratura dell'ASP, capace così di reggere anche alle oscillazioni temporali delle varie voci di entrata e uscita.

La **provenienza dei ricavi** è costituita in via prevalente dalla remunerazione dei servizi alla persona che rappresentano il **76,67%** del totale.

I servizi rivolti agli anziani costituiscono il 65,10% dei ricavi, seguiti da quelli rivolti ai minorenni ed alle famiglie che pesano per il 7,19%, e da quelli dei disabili adulti per il 4,03%.

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	21.422.480	59,83%
Rette, quote FRNA e concorsi, centri diurni anziani	1.886.497	5,27%
Rette e concorsi servizi minorenni e famiglie	2.573.153	7,19%
Rette, quote FRNA e concorsi, servizi disabili adulti	1.442.617	4,03%
Concorsi e rimborsi attività di servizio alla persona	2.749.715	7,68%
Sterilizzazione di ammortamenti e svalutazioni	3.621.930	10,12%
Affitti	1.665.618	4,65%
Rimborsi e ricavi vari	444.354	1,24%
Interessi attivi	533	0,00%
TOTALE	35.806.897	100,00%

Concorsi e rimborsi attività di servizio alla persona: questa voce accoglie il rimborso dei costi sostenuti da ASP per attività riabilitativa ed infermieristica prevista dai contratti di servizio per i Servizi accreditati in convenzione e per la gestione delle funzioni sociali delegate, somme provenienti dal FRNA e dal Fondo Sanitario Regionale, corrisposte da parte dell'Azienda USL, inoltre comprende rimborsi di servizi sperimentali quali il portierato sociale presso gli Appartamenti Gerra.

La Sterilizzazione degli ammortamenti è una voce di ricavo che neutralizza parzialmente i costi per ammortamenti. Nel 2017 la voce assume una dimensione più significativa in quanto riferita anche ad una svalutazione del patrimonio immobiliare.

Gli affitti e, più in generale i proventi derivanti dall'utilizzo del patrimonio immobiliare dell'azienda, rappresentano il 4,65% di tutti i ricavi.

Fra i Rimborsi e ricavi vari sono registrati i rimborsi di spese condominiali per Euro 141.841 e i rimborsi Inail.

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 12.646.160,76** è stata sostenuta:

- dagli anziani e dalle loro famiglie per Euro 10.511.180,39 (83,14%)
- dal Comune di Reggio Emilia per Euro 1.735.354,03 (13,73%)

- dall'Azienda USL per gli ospiti ex psichiatrici per Euro 395.626,34 (3,16%)

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 2017 l'ASP ha aumentato di Euro 1 al giorno le rette degli ospiti autosufficienti; sono rimaste invariate invece quelle dei privati, sono state incrementate di 5 Euro al mese le rette degli appartamenti protetti, sono state aumentate di euro 0,50 le rette degli ospiti diurni privati.

La quota FRNA Nel 2016, per tutti i servizi accreditati, la Regione Emilia Romagna, con Deliberazione n. 273/2016, aveva incrementato le tariffe di remunerazione con risorse provenienti dal FRNA; parallelamente, per i servizi accreditati gestiti da soggetti pubblici, aveva riconosciuto un ulteriore incremento, a riconoscimento dei maggiori oneri da questi sostenuti in relazione ai costi di assenza del personale e dell'IRAP, l'imposta che ha come base di calcolo le retribuzioni del personale con un'aliquota superiore a quella prevista per i soggetti privati.

Tali aumenti che avevano interessato i servizi accreditati per anziani (CRA e Centri Diurni) e per disabili adulti, sono stati confermati nel 2017, ma le quote del FRNA nel 2017 sono state poi ridotte in base al case mix di gravità degli ospiti.

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 1.884.187,24**, 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 ed è il Comune di Reggio Emilia che adotta le decisioni relative, deliberando le rette dei servizi semiresidenziali insieme ad altre tariffe dei servizi sociali.

I Centri Diurni sono impegnati anche nelle attività di Caffè Alzheimer in convenzione con AIMA che nel 2017 ha riconosciuto un rimborso di Euro 2.310.

Il complesso delle rette per il **servizio dei centri diurni, limitatamente alla gestione prevista nel contratto di Servizio, pari ad Euro 1.862.162,54,** 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, nelle seguenti misure:

- dagli anziani e dalle loro famiglie per Euro 869.562,08 (46,70%)
- dall'Azienda USL (con fondi FRNA) per Euro 711.566,76 (38,21%)
- da Az. Spec. F.C.R. per Euro 281.033,70 (15,09%).

Tra i costi a carico di FCR una quota rappresenta un'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.

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, solo per il Centro multi servizi Vasconi, dal 2017 è stata prevista una compartecipazione alla spesa da parte delle famiglie.

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 2 territori che sostengono i costi di questi servizi.

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.

Le Quote provenienti dal Fondo Regionale della Non Autosufficienza per i servizi accreditati sono calcolate in base alla Deliberazione di Giunta Regionale n. 2073/2016 e commisurate alla gravità dei disabili inseriti nei servizi.

L'Asp non ha aumentato tariffe e compartecipazioni di propria competenza, a carico degli utenti.

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.

La quota sociale delle rette e compartecipazioni per le strutture residenziali per disabili, che complessivamente somma **Euro 590.445,54**, è stata sostenuta:

- da Az. Spec. F.C.R. per Euro 310.453,56 (52,58%)
- dagli utenti e dalle loro famiglie per Euro 143.972,07 (24,38%)
- da 3 Aziende USL di questa ed altre Regioni per Euro 115.921,74 (19,63%)
- da Unioni di Comuni e altre ASP per Euro 15.085,47 (2,55%)
- dal Comune di Reggio Emilia per Euro 5.012,70 (0,85%)

La destinazione dei costi:

VOCE DI RICAVO	IMPORTO	%
Personale (compresa IRAP)	22.042.484	61,29%
Acquisto di servizi	4.851.314	13,49%
Acquisto di beni	1.404.104	3,90%
Utenze	1.379.441	3,84%
Ammortamenti e svalutazioni	3.872.784	10,77%
Manutenzioni	767.568	2,13%
Interessi passivi	6.083	0,02%
Imposte e tasse	747.788	2,08%
Altri costi, svalutazioni e accantonamenti	893.369	2,48%
TOTALE	35.964.937	100,00%

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 61,29% 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 (13,49% del totale costi) che complessivamente costituiscono **il 74,78% 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.

Le altre destinazioni sono gli acquisti di beni (3,90%), le utenze (3,84%), gli ammortamenti e svalutazioni del patrimonio immobiliare (10,77%). Altri costi ed accantonamenti incidono per il 2,48%, imposte e tasse (IRAP esclusa) per il 2,08%, minimo è l'impatto degli interessi passivi.

L'ANALISI DI BILANCIO

LA RICLASSIFICAZIONE

La deliberazione della Giunta della Regione Emilia Romagna n. 1130/2012, recante all'oggetto "Linee guida per la predisposizione del bilancio sociale delle ASP dell'Emilia-Romagna. Modifiche alla DGR 741/2010", ha integralmente sostituito l'allegato B "Indicatori relativi alle risorse economico-finanziarie" del documento delle linee guida per la predisposizione del Bilancio Sociale di cui alla DGR 741/10. La presente analisi pertanto riporta la riclassificazione di minima individuata dalla deliberazione 1130/2012.

La deliberazione della Giunta Regionale ha individuato una riclassificazione del conto economico a "PIL e ROC", tuttavia, avendo quest'azienda già impostato la più ampia riclassificazione a "Pil e MOL caratteristici" se ne mantiene la struttura. Vengono pertanto forniti più dati intermedi raffrontati per il triennio di riferimento. Lo Stato Patrimoniale è riclassificato secondo lo schema destinativo finanziario, con valori assoluti e percentuali. In virtù dell'unificazione Aziendale avvenuta il 1.1.2016, i dati riportati sono solo quelli del biennio 2016 -2017.

Il Conto Economico

La riclassificazione del conto economico a PIL e MOL "regionale" qui rappresentata, prevede che il Prodotto Interno Lordo (PIL) non comprenda le poste relative ai "Costi Capitalizzati", le quote di contributi in conto capitale utilizzate per la sterilizzazione degli ammortamenti. Tra i costi che conducono dal Margine Operativo Lordo al Risultato Operativo della gestione caratteristica (ROC) gli ammortamenti sono quindi riportati al netto della quota di sterilizzazione.

CONTO ECONOMICO A "PIL E MOL CARATTERISTICI"				
	2016		2017	
Proventi caratteristici totali netti	€ 32.547.696	99,16%	€ 31.965.667	100,00%
Prodotto Interno Lordo (PIL)	€ 32.824.946	100,00%	€ 31.965.667	100,00%
Valore Aggiunto Lordo (VAL)	€ 23.185.556	70,63%	€ 22.699.023	71,01%
Margine Operativo Lordo (MOL)	€ 2.561.037	7,80%	€ 1.958.248	6,13%
Risultato Operativo Caratteristico (ROC)	€ 1.694.782	5,16%	€ 1.176.480	3,68%
Risultato Operativo Globale (ROG)	€ 1.757.452	5,35%	€ 1.374.760	4,30%
Risultato ordinario (RO)	€ 1.743.760	5,31%	€ 1.368.676	4,28%
Risultato Ante Imposte (RAI)	€ 1.781.819	5,43%	€ 1.389.697	4,35%
Risultato Netto (RN)	€ 241.244	0,73%	-€ 158.040	-0,49%

Con questa riclassificazione viene evidenziata la ricchezza prodotta dall'azienda - PIL ("fatturato") e come questa ricchezza viene successivamente assorbita ed utilizzata (dalla gestione caratteristica, non caratteristica, finanziaria, straordinaria, dalle imposte). L'esercizio 2017 presenta un peggioramento di tutti i margini operativi.

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 per fondo di dotazione sono portati a diminuzione del medesimo (per l'ASP la somma è di Euro 1.007.371).

STATO PATRIMONIALE "DESTINATIVO FINANZIARIO"					
ATTIVITA' - INVESTIMENTI		2016		2017	
	CAPITALE CIRCOLANTE	€ 10.385.101	15,30%	€ 9.684.258	15,13%
Li	liquidità immediate	€ 2.604.051	25,07%	€ 1.237.638	12,78%
Ld	liquidità differite	€ 7.625.422	73,43%	€ 8.281.400	85,51%
M	Rimanenze	€ 155.628	1,50%	€ 165.220	1,71%
	CAPITALE FISSO	€ 57.475.254	84,70%	€ 54.326.611	84,87%
Fm	Immobilizzazioni materiali	€ 57.150.127	99,43%	€ 53.975.342	99,35%
Fi	Immobilizzazioni immateriali	€ 325.127	0,57%	€ 350.269	0,64%
Fa	Immobilizzazioni finanziarie e varie	€ 0	0,00%	€ 1.000	0,00%
	TOTALE CAPITALE INVESTITO	€ 67.860.355	100,00%	€ 64.010.870	100,00%
PASSIVITA' - FINANZIAMENTI		2016		2017	
	CAPITALE DI TERZI	€ 9.297.206,00	13,70%	€ 9.220.723	14,40%
(p)	finanziamenti di breve (correnti)	€ 8.840.412,00	95,09%	€ 8.897.165	96,49%
(P)	finanziamenti da terzi di medio lungo (consolidate)	€ 456.794,00	4,91%	€ 323.558	3,51%
	CAPITALE PROPRIO	€ 58.563.149,00	86,30%	€ 54.790.147	85,60%
(N)	finanziamenti permanenti (N)	€ 58.563.149,00	100,00%	€ 54.790.147	100,00%
TOTA	TOTALE CAPITALE ACQUISITO	€ 67.860.355,00	100,00%	€ 64.010.870	100,00%

GLI INDICI - RATIOS

Gli indicatori analitici proposti dalla DGR 1130/2012 sono sia indici di liquidità che di redditività e di solidità patrimoniale. Vengono qui esaminati:

- indici di analisi finanziaria
- indici di analisi patrimoniale
- indici di analisi reddituale o economica.

INDICI FINANZIARI

Analizzando i principali indici di liquidità si evidenzia quanto segue:

indicatori finanziari	2016	2017
current ratio	1,17	1,09
quick ratio	1,16	1,07

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 poste maggiormente liquide delle attività correnti.

Entrambi gli indici di liquidità nel 2017 presentano valori maggiori di 1, anche se inferiori a quelli calcolati l'anno precedente.

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

indici di durata	2017
tempo medio degli incassi	96,14
tempo medio dei pagamenti	118,01
marginie tra pagamenti e incassi	21,87

Il calcolo di questi indici, che richiedono l'inserimento di valori dell'esercizio precedente, viene 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.

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 2017 il medesimo indicatore è stato calcolato, e pubblicato, ogni trimestre. I dati, in progressivo miglioramento, vengono di seguito riportati.

Indicatore tempestività pagamenti	1° TRIM 2017
Giorni	1,90
Indicatore tempestività pagamenti	2° TRIM 2017
Giorni	1,54
Indicatore tempestività pagamenti	3° TRIM 2017
Giorni	-0,10
Indicatore tempestività pagamenti	4° TRIM 2017
Giorni	0,00

INDICI PATRIMONIALI

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	2016	2017
indice di copertura delle immobilizzazioni	1,03	1,01
indice di autocopertura delle immobilizzazioni	1,02	1,01
indice di onerosità finanziaria	0,032	0,02

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 appena superiore ad 1 come anche il secondo, a conferma della difficoltà a mantenere la capacità di autofinanziare gli investimenti.

L'indice di onerosità finanziaria 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 dei mutui passivi a suo tempo contratti dalle aziende unificate, in aggiunta nel 2017 a oneri finanziari diversi per importi minimi. L'indice presenta valori accettabili.

INDICI ECONOMICI E 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.

indici economici e di redditività	2016	2017
incidenza gestione extra caratteristica	0,14	-0,13

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 indica un effetto negativo della gestione extraoperativa sul risultato netto. Ciò è evidente nel 2017 in quanto il ROC (Risultato Operativo Caratteristico) viene eroso in particolare dal peso della tassazione, comprensiva di IRAP, fino a giungere ad un risultato d'esercizio negativo.

Infine si propone un indice di incidenza di fattori produttivi sul PIL :

indici di incidenza sul PIL	2015	2017
incidenza del costo dei fattori produttivi	0,26	0,26
incidenza del costo del personale	0,63	0,65

Gli indici di **incidenza del costo dei fattori produttivi** (previsto dalla DGR 1130/12), si riferiscono all'incidenza di beni e servizi e del costo del lavoro sul PIL confermando la preponderanza dei costi per il personale che, nel 2017, aumentano, seppur di poco, l'incidenza .

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	2017
+UTILE/-PERDITA D'ESERCIZIO	- 158.039,87
+Ammortamenti	2.413.784,34
+ svalutazioni	1.501.000,00
+ accantonamenti a fondo	488.913,46
+Minusvalenze	-
-Plusvalenze alienazione	
-Costi capitalizzati (sterilizzazioni e costruzioni in economia)	- 3.621.929,71
FLUSSO CASSA POTENZIALE	623.728,22
-Incremento/+decremento Crediti (al lordo svalutazione)	- 2.135.349,40
-Incremento/+decremento Ratei e Risconti attivi	- 21.788,36
-Incremento/+decremento Rimanenze	- 9.592,00
+Incremento/-decremento Fondi	- 314.394,40
+Incremento/-decremento Debiti (- mutui)	- 24.418,99
+Incremento/-decremento Ratei e Risconti passivi	- 101.174,56
+Incremento/-decremento Fondo di Dotazione	- 159,59
FLUSSO DI CASSA NETTO DELL'ESERCIZIO	-1.983.149,08
-Decrementi/+incrementi Mutui	- 125.408,25
+Decrementi/-incrementi Immobilizzazioni immateriali	- 90.741,20
+Decrementi/-incrementi Immobilizzazioni materiali	826.599,99
+Decrementi/-incrementi Immobilizzazioni/attività finanziarie	- 840,41
FABBISOGNO FINANZIARIO	-1.373.538,95
+Incremento/-decremento Trasferimenti in c/capitale dell'esercizio	7.126,49
SALDO DI CASSA GENERATOSI NELL'ESERCIZIO	-1.366.412,46
Fondo di cassa iniziale	2.604.050,59
SALDO DI CASSA NETTO FINALE	1.237.638,13

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

Il Consuntivo della gestione esercizio 2017 si chiude con una perdita pari ad Euro 158.039,87 (Euro 158.040 valore arrotondato), a fronte di un utile di Euro 137 atteso da Bilancio Preventivo 2017.

Confronto Consuntivo 2017- Preventivo 2017					
CLASS. BILANCIO	DESCRIZIONE	CONSUNTIVO 2017	PREVENTIVO 2017	VARIAZIONE	VARIAZIONE %
A	Valore della produzione				
A 1	Ricavi da attività per servizi alla persona	30.074.568	30.293.259	-218.691	-0,72%
A 1 a	Rette	15.970.180	16.254.490	-284.310	
A 1 b	Oneri a rilievo sanitario	10.344.057	10.335.059	8.998	
A 1 c	Concorsi rimborsi e recuperi per attività di servizi alla persona	3.760.225	3.703.710	56.515	
A 1 d	Altri ricavi	106	0	106	
A 2	Costi capitalizzati	3.621.930	2.216.917	1.405.013	63,38%
A 2 a	Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0	
	Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni			0	
A 2 b	Quota per utilizzo contributi in conto capitale e donazioni vincolate ad investimenti	3.621.930	2.216.917	1.405.013	
A 3	Variazione delle rimanenze di attività in corso	0	0	0	
A 4	Proventi e ricavi diversi	2.088.845	1.933.586	155.259	8,03%
A 4 a	Proventi e ricavi da utilizzo del patrimonio immobiliare	1.665.618	1.661.271	4.347	
A 4 b	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	225.481	229.915	-4.434	
A 4 c	Plusvalenze ordinarie	0		0	
A 4 d	Sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo ordinarie	159.073		159.073	
A 4 e	Altri ricavi istituzionali	0	0	0	
A 4 f	Ricavi da attività commerciale	38.673	42.400	-3.727	
A 5	Contributi in conto esercizio	0	0	0	
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			0	
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	
	TOTALE A	35.785.343	34.443.762	1.341.581	3,89%

Ricavi da servizi alla persona: risultano inferiori a quelli attesi di Euro **218.691**

Rette : sulla maggior parte di tipologie di utenti sono state registrati ricavi per rette in misura inferiore a quanto preventivato, in particolare, nell'ambito dei servizi per anziani hanno inciso in misura significativa, in ordine di grandezza, per quasi 100.000 euro rispetto alle previsioni, la diminuita copertura dei posti nelle case residenza per effetto della maggiore rigidità nell' applicazione di nuove regole tecniche introdotte per garantire l'utilizzo del sistema informatico GARSIA anche per la rendicontazione e fatturazione delle presenze nelle CRA, poi superata nei primi mesi del 2018 e la ridotta concessione dell'autorizzazione di posti aggiuntivi estivi per ospiti non autosufficienti, rispetto alla previsione, che ha determinato l'impossibilità di accogliere utenza privata nella misura prevista e stimata a preventivo; una significativa flessione è stata registrata, altresì, per un importo di quasi 75.000 euro rispetto al preventivo, nel tasso di occupazione dei posti di casa di riposo; anche la copertura dei posti convenzionati per le demenze (sia residenziali che semiresidenziali) è risultata inferiore alle attese a

causa dei diminuiti invii da parte dei Servizi sanitari competenti; infine si registrano minori ricavi, per circa 27.000 euro rispetto al preventivo a causa della riduzione degli ospiti psichiatrici. Per quanto attiene ai minorenni si è registrato un minore ricorso alle comunità educative, una delle quali, Itaca, è stata chiusa in corso d'anno. I minori ricavi, rispetto al preventivo, su questa tipologia di servizi, grazie all'apertura ad aprile 2017 di un servizio di accoglienza temporanea per minori stranieri non accompagnati, che ha in parte compensato gli effetti della chiusura di Itaca, risultano di oltre 31.000 euro.

Oneri a rilievo sanitario: sostanzialmente allineati alla previsione grazie ad una compensazione che ha visto in diminuzione gli oneri sui centri diurni anziani e sul nucleo demenza, compensati dall'intervento del FRNA per i ricoveri temporanei di sollievo e per i disabili adulti

Concorsi, rimborsi e recuperi per attività di servizi alla persona: i maggiori ricavi, rispetto alla previsione, si riferiscono per Euro 44.312,40 ai rimborsi dei costi sostenuti da ASP e rimborsati da AUSL, per il personale infermieristico e riabilitativo dei servizi accreditati e, per la prima volta nel 2017, non inizialmente preventivati, anche ai costi sostenuti per i medici. Infatti per la prima volta sono stati contrattualizzati direttamente da ASP – grazie ad una specifica intesa con Azienda USL - alcuni medici che svolgono le funzioni di diagnosi e cura e coordinamento sanitario all'interno delle strutture accreditate per anziani non autosufficienti.

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 significativamente superiore, si riferisce alle quote utilizzate per la neutralizzazione della svalutazione effettuata su immobili afferenti il patrimonio ex OSEA che erano stati iscritti nello Stato patrimoniale iniziale a valori di stima. Di tale operazione, che il Consiglio di Amministrazione ha assunto in proprio, tenendo conto delle indicazioni di ordine generale espresse dal Collegio dei Revisori, si dà conto nella Nota Integrativa al Bilancio.

Proventi e ricavi diversi : i proventi per l'utilizzo del patrimonio immobiliare sono leggermente superiori alla previsione, mentre risultano di poco inferiori i rimborsi, in particolare influenzati dai minori rimborsi INAIL per infortuni; significative le sopravvenienze ed insussistenze, determinate principalmente da minori spese condominiali e dal ridimensionamento di alcuni fondi accantonati.

Contributi in conto esercizio: nessun contributo è stato ottenuto nel 2017.

Complessivamente il **Valore della Produzione** risulta pari ad **Euro 35.785.343** e si discosta dal preventivo per **Euro 1.341.581**, corrispondenti al **+3,89%**. Il dato è sostanzialmente influenzato dal maggior utilizzo di quote per la sterilizzazione di ammortamenti e svalutazioni.

CLASS. BILANCIO	DESCRIZIONE	CONSUNTIVO 2017	PREVENTIVO 2017	VARIAZIONE	VARIAZIONE %
B	Costi della produzione				
B 6	Acquisti beni	1.404.104	1.446.117	-42.013	-2,91%
B 6 a	Acquisti beni socio - sanitari	496.834	476.000	20.834	
B 6 b	Acquisti beni tecnico - economici	907.270	970.117	-62.847	
B 7	Acquisti di servizi	11.855.673	11.372.132	483.540	4,25%
B 7 a	Acquisto di servizi per la gestione dell'attività socio sanitaria e socio assistenziale	187.518	210.360	-22.842	
B 7 b	Servizi esternalizzati	3.779.907	3.855.406	-75.499	
B 7 c	Trasporti	52.192	55.250	-3.058	
B 7 d	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	92.351	56.530	35.821	
B 7 e	Altre consulenze	114.542	109.189	5.353	
B 7 f	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione	4.992.161	4.361.766	630.395	
B 7 g	Utenze	1.379.441	1.498.133	-118.692	
B 7 h	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	767.568	703.800	63.768	
B 7 i	Costi per organi Istituzionali	82.543	86.584	-4.041	
B 7 j	Assicurazioni	284.132	285.484	-1.352	
B 7 k	Altri servizi	123.317	149.630	-26.313	
B 8	Godimento di beni di terzi	224.955	221.321	3.634	1,64%
B 8 a	Affitti	131.122	131.221	-99	
B 8 b	Canoni di locazione finanziaria		0	0	
B 8 c	Service	93.832	90.100	3.732	
B 9	Costo del personale dipendente	15.748.614	16.459.043	-710.429	-4,32%
B 9 a	Salari e stipendi	12.172.719	12.842.826	-670.107	
B 9 b	Oneri sociali	3.573.274	3.614.451	-41.177	
B 9 c	Trattamento di fine rapporto	0	0	0	
B 9 d	Altri costi personale dipendente	2.622	1.765	857	
B 10	Ammortamenti e svalutazioni	3.914.784	2.441.917	1.472.867	60,32%
B 10 a	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	65.599	79.540	-13.941	
B 10 b	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	2.348.185	2.362.377	-14.192	
B 10 c	Svalutazione delle immobilizzazioni	1.459.000		1.459.000	
B 10 d	Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	42.000		42.000	
B 11	Variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo	-7.600	0	-7.600	
B 11 a	Variazione delle rimanenze di materie prime e dei beni di consumo socio-sanitari	-1.740		-1.740	
B 11 b	Variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo tecnico-economici	-5.860		-5.860	
B 12	Accantonamenti ai fondi rischi	0	0	0	
	Accantonamenti ai fondi rischi			0	
B 13	Altri accantonamenti	488.913	191.704	297.209	155,04%
	Altri accantonamenti	488.913	191.704	297.209	
B 14	Oneri diversi di gestione	781.673	725.304	56.369	7,77%
B 14 a	Costi amministrativi	155.843	141.600	14.243	
B 14 b	Imposte non sul reddito	328.175	343.500	-15.325	
B 14 c	Tasse	173.587	172.400	1.187	
B 14 d	Altri oneri diversi di gestione	73.507	67.804	5.703	
B 14 e	Minusvalenze ordinarie	2.798		2.798	
B 14 f	Sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo ordinarie	47.763		47.763	
B 14 g	Contributi erogati ad aziende non-profit			0	
	TOTALE B	34.411.117	32.857.538	1.553.579	4,73%
	DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)	1.374.226	1.586.225	-211.999	-13,36%

Acquisti di beni: il consuntivo evidenzia un significativo risparmio sui Beni di consumo che unitamente alla variazione delle rimanenze testimonia un risparmio sull'acquisto ed il consumo di beni pari ad Euro 49.613 (risultante da Euro 42.013 e 7.600). L'economia è stata ottenuta grazie ad una costante ricerca di prezzi vantaggiosi, attraverso acquisti sul mercato elettronico (MEPA), adesione alle convenzioni Consip ed Intercent-

Er e gare, al controllo dei consumi ed alla qualificazione della spesa in particolare per i generi alimentari. Fra i beni socio sanitari invece i presidi sanitari monouso e guanti e i prodotti dietetici e gli integratori alimentari hanno sopravanzato la previsione, a testimonianza di una utenza sempre più fragile con bisogni sanitari crescenti.

Acquisti di servizi: lo scostamento in aumento rispetto al preventivo di Euro 483.540 è stato principalmente determinato da un maggiore ricorso al lavoro interinale rispetto alla previsione (+ Euro 630.395).

Infatti è stato necessario garantire gli standard di personale attraverso il ricorso al lavoro somministrato nelle more del completamento del piano occupazionale 2017, in particolare per le figure di O.S.S., per le quali l'Azienda ha attivato un concorso in convenzione con altre Asp della Regione che terminerà nel 2018, e di Infermiere, le cui procedure concorsuali saranno avviate nel 2018 sempre d'intesa con altre ASP della Regione. Queste figure professionali, per le quali le graduatorie dei precedenti concorsi risultano esaurite, hanno fatto registrare un turn over molto elevato.

Sulle Utenze è stato ottenuto un recupero (pari ad Euro 118.692) in gran parte influenzato dai risparmi (per € 97.657) sulle utenze elettriche, che hanno consentito di ridimensionare i valori stimati a preventivo; il 2017 ha potuto, inoltre, beneficiare a regime dell'avvenuta volturazione di tutte le utenze ex OSEA all'interno della vantaggiosa convenzione CONSIP per l'energia elettrica; risparmi più modesti rispetto alle previsioni, si sono ottenuti (€ 11.512) anche sull'uso di acqua.

I costi per i servizi esternalizzati presentano una economia (di Euro 75.499) principalmente determinata dai servizi di lavanderia e dalla cura delle aree verdi che, a causa della siccità del 2017, hanno richiesto un numero di sfalci ridotto rispetto alla media degli anni precedenti.

I maggiori costi per manutenzioni (+ Euro 63.768) sono dovuti in particolare ai significativi interventi, decisi dalla dirigenza dell'azienda nella seconda parte dell'anno, resisi necessari, anche per specifiche prescrizioni della struttura ispettiva di vigilanza dell'Azienda USL, sulle strutture assistenziali, in ordine ai sistemi di lampade di emergenza, campanelli di chiamata, impianti rilevazione fumi, alla necessità di ripristinare la funzionalità di ascensori e monta lettighe dopo improvvise rotture, o di procedere alla sostituzione di porte tagliafuoco, all'elettificazione di vani scala e, infine, a interventi di rifacimento di impianti idro termo sanitari e fognature e a interventi motivati da azioni di prevenzione del rischio legionella.

Anche le consulenze socio sanitarie e socio assistenziali hanno sopravanzato la previsione (+ Euro 35.821), ma ciò è stato determinato dal mutamento, avvenuto in corso d'anno, del Contratto di Servizio delle Case residenze Anziani, con la previsione che parte dei medici operanti all'interno delle strutture per diagnosi e cura e coordinamento sanitario, venissero contrattualizzati direttamente dall'ASP e successivamente rimborsati da AUSL, come già precedentemente commentato sul fronte dei rimborsi.

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, leggermente superiori alla previsione, ai noleggi che nel 2017 hanno riguardato mezzi a servizio delle strutture, ad apparecchiature per l'attività di assistenza e a dispositivi per il contrasto alla legionella.

Costo del personale dipendente: si rileva un forte contenimento di costi rispetto alla previsione (-Euro 710.429), in gran parte corrispondente al maggior costo rilevato per il personale somministrato. A questo valore occorre aggiungere specifici accantonamenti più sotto richiamati, ed i risparmi nell'IRAP, che viene calcolata in proporzione all'utilizzo di personale. Il risparmio di costi avrebbe potuto essere maggiore se fosse stato

conseguito l'obiettivo del Piano Programmatico e del Bilancio Preventivo di minori costi, stimati in € 100.000, per godimento di ferie e festività non godute negli esercizi precedenti, che non hanno consentito di diminuire il relativo accantonamento se non di circa 10.000 euro.

Valutando complessivamente gli scostamenti in queste voci, i costi delle risorse umane sopravanzano la previsione per euro 130.474.

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

La svalutazione delle immobilizzazioni, che non compariva nella previsione, si riferisce ad alcuni immobili afferenti il patrimonio ex OSEA la cui iscrizione nello stato patrimoniale iniziale era stata effettuata sulla base di un valore di stima; come precedentemente commentato. La svalutazione non incide sul risultato di esercizio, in quanto i cespiti godevano di corrispondenti contributi in conto capitale, una quota dei quali è stata utilizzata per la relativa sterilizzazione.

La svalutazione dei crediti dell'attivo circolante (Euro 42.000) si riferisce per Euro 12.000 a redditi da patrimonio e per Euro 30.000 a crediti per rette di ospitalità dei servizi .

Accantonamenti ai fondi rischi: non sono stati effettuati accantonamenti, ritenendo congrui gli importi già accantonati e non utilizzati negli esercizi precedenti.

Altri accantonamenti:

Sono stati effettuati accantonamenti al Fondo rinnovi contrattuali in misura corrispondente alla previsione per Euro 191.704,38 in considerazione degli oneri presunti di competenza dell'esercizio, in dipendenza del prossimo rinnovo del CCNL; si resta in attesa di conoscere, ma allo stato nulla è dato sapere, se saranno adottati dalla Regione provvedimenti di incremento della remunerazione dei servizi accreditati, in misura tale da compensare in parte i maggiori oneri sostenuti a tale titolo. Per quanto attiene all'accantonamento alle Risorse decentrate per Euro 128.351,61 esso è destinato alla remunerazione di indennità, delle retribuzioni di risultato delle Posizioni Organizzative e della produttività, da contrattare con RSU e OO.SS.. Gli altri accantonamenti riguardano le somme allocate al Fondo risultato dirigenti per Euro 24.702,50, al fondo recupero ore per Euro 44.677,22, per i quali sono stati accantonati anche i contributi e oneri fiscali relativi.

In aggiunta ai costi direttamente sostenuti per le manutenzioni è stato effettuato un accantonamento al Fondo oneri centri diurni, 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. e, inoltre, in analogia a quanto effettuato nel precedente esercizio, un accantonamento di euro 30.000 al Fondo manutenzioni cicliche.

Oneri diversi di gestione: in questo ambito si evidenzia un maggior costo di Euro 56.369 su cui hanno influito , oltre a variazioni di costi amministrativi e imposte rispetto alla previsione, minusvalenze per dismissioni cespiti non completamente ammortizzati per Euro 2.798 e sopravvenienze passive per Euro 47.763 , derivanti da

conguagli di spese condominiali, differenze su fatture di servizi, assegni per il nucleo familiare richiesti nell'esercizio anche in riferimento ad anni precedenti.

Complessivamente il **Costi della Produzione** risultano pari ad **Euro 34.411.116,69**, con una differenza in più rispetto al preventivo di Euro 1.553.579 **corrispondenti al +4,73%**, dato **significativamente influenzato dalla svalutazione delle immobilizzazioni, di cui si è detto.**

La differenza tra Valore e Costi della Produzione si attesta ad **Euro 1.374.226** contro i previsti **Euro 1.586.225** con un risultato peggiorativo di **Euro 211.999.**

CLASS. BILANCIO	DESCRIZIONE	CONSUNTIVO 2017	PREVENTIVO 2017	VARIAZIONE	VARIAZIONE %
C	Proventi e oneri finanziari				
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	533	850	-317	
C 16 a	Interessi attivi su titoli dell'attivo circolante	0	0	0	
C 16 b	Interessi attivi bancari e postali	423	300	123	
C 16 c	Proventi finanziari diversi	111	550	-439	
C 17	Interessi passivi ed altri oneri finanziari	6.083	11.115	-5.032	
C 17 a	Interessi passivi su mutui	5.334	5.215	119	
C 17 b	Interessi passivi bancari		4.500	-4.500	
C 17 c	Oneri finanziari diversi	750	1.400	-650	
	TOTALE C	-5.550	-10.265	4.715	-45,93%
D	Rettifiche di valore di attività finanziarie				
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	
	TOTALE D	0	0	0	
E	Proventi e oneri straordinari				
E 20	Proventi straordinari	21.020	5.000	16.020	
E 20 a	Donazioni, lasciti ed erogazioni liberali	4.435	5.000	-565	
E 20 b	Plusvalenze straordinarie	0	0	0	
E 20 c	Sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo straordinarie	16.586		16.586	
E 21	Oneri straordinari	0	0	0	
E 21 a	Minusvalenze straordinarie	0	0	0	
E 21 b	Sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo straordinarie	0	0	0	
	Oneri straordinari da arrotondamenti	0	0		
	TOTALE E	21.020	5.000	16.020	
				0	
	RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B+C+D+E)	1.389.697	1.580.960	-191.263	-12,10%
I	Imposte e Tasse	1.547.736	1.580.823	-33.087	
I 22	Imposte sul reddito	1.547.736	1.580.823	-33.087	
I 22 a	Irap	1.301.709	1.337.823	-36.114	
I 22 b	Ires	246.027	243.000	3.027	
U	Risultato (Utile/Perdita) di esercizio	-158.040	137	-158.177	

Proventi e oneri finanziari risultano in lieve miglioramento rispetto alla previsione (+ euro 4.715).

Anche **Proventi e oneri straordinari** risultano in miglioramento (+ Euro 16.020) per sopravvenienze rilevate in ordine a rimborsi non pacifici su utenze.

Il risultato prima delle imposte è pari ad Euro 1.389.697, positivo ancorché inferiore alla previsione di Euro 191.263.

Imposte sul reddito (IRAP ed IRES) complessivamente **incidono per Euro 1.547.736**, determinando **una perdita pari ad Euro 158.040.**

CONFRONTO FRA GESTIONE 2017 E GESTIONE 2016

Confronto Consuntivo 2017- Consuntivo 2016					
CLASS. BILANCIO	DESCRIZIONE	CONSUNTIVO 2017	CONSUNTIVO 2016	VARIAZIONE	VARIAZIONE %
A	Valore della produzione				
A 1	Ricavi da attività per servizi alla persona	30.074.568	30.652.287	-577.719	-1,88%
A 1 a	Rette	15.970.180	16.709.120	-738.940	
A 1 b	Oneri a rilievo sanitario	10.344.057	10.465.404	-121.347	
A 1 c	Concorsi rimborsi e recuperi per attività di servizi alla persona	3.760.225	3.477.655	282.570	
A 1 d	Altri ricavi	106	109	-2	
A 2	Costi capitalizzati	3.621.930	2.197.741	1.424.189	64,80%
A 2 a	Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0	
A 2 b	Quota per utilizzo contributi in conto capitale e donazioni vincolate ad investimenti	3.621.930	2.197.741	1.424.189	
A 3	Variazione delle rimanenze di attività in corso	0	0	0	
A 4	Proventi e ricavi diversi	2.088.845	1.957.221	131.624	6,73%
A 4 a	Proventi e ricavi da utilizzo del patrimonio immobiliare	1.665.618	1.652.710	12.908	
A 4 b	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	225.481	242.699	-17.218	
A 4 c	Plusvalenze ordinarie	0	0	0	
A 4 d	Sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo ordinarie	159.073	17.494	141.580	
A 4 e	Altri ricavi istituzionali	0	0	0	
A 4 f	Ricavi da attività commerciale	38.673	44.318	-5.645	
A 5	Contributi in conto esercizio	0	277.250	-277.250	-100,00%
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		277.250	-277.250	
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	
	TOTALE A	35.785.343	35.084.499	700.844	2,00%

Ricavi da servizi alla persona:

diminuiscono complessivamente di **Euro 577.720** e la voce che maggiormente li influenza è la riduzione delle rette dei servizi educativi di Euro 600.976 per effetto della cessazione dal 1.1.2017 della convenzione con la comunità educativa di S. Isidoro e della chiusura della Comunità educativa Itaca dall'aprile 2017. Va tuttavia rilevato che i minori ricavi della Comunità S. Isidoro, trattandosi di struttura gestita in convenzione da CEIS, hanno comportato anche minori costi corrispondenti, non influenzando così il risultato d'esercizio 2017.

Nell'ambito dei servizi anziani la flessione più vistosa si riferisce agli ospiti ex psichiatrici dimessi dall'ex S.Lazzaro (- Euro 81.861), per un calo delle giornate di presenza, seguita dalla diminuzione della presenza di ospiti autosufficienti le cui rette, nonostante l'aumento tariffario diminuiscono di Euro 63.765.

Gli Oneri a rilievo sanitario complessivamente diminuiscono di Euro 121.347 di cui 96.581 riguardano le strutture residenziali anziani in cui incide la variazione del case mix, della quale si è preso atto, anche se si fatica a trovare giustificata tale diminuzione, a fronte della maggiore età media e delle maggiori patologie degli ospiti; incide inoltre la minor copertura dei posti del Nucleo Speciale demenze, in convenzione con AUSL, e il fatto che il 2016 è stato un anno bisestile, con una giornata in più fatturata per ogni posto occupato; una diminuzione dei ricavi per ORS è anche determinata per Euro 34.165 dai centri diurni anziani.

Concorsi, rimborsi e recuperi per attività di servizi alla persona: nel 2017 sono stati Euro 3.760.225 a fronte di Euro 3.477.655 dell'anno precedente con un incremento di Euro 282.570.

La voce che ha maggiormente inciso in tale variazione è il corrispettivo, previsto all'interno del Contratto di Servizio con il Comune di Reggio, per le nuove o maggiori attività di educativa territoriale che l'Asp ha assicurato in coordinamento con i poli sociali e per il servizio h24 sui minori.

In incremento anche il concorso di F.C.R. per il servizio di Centro Diurno Anziani, in incremento complessivo rispetto all'anno precedente, ad esito della rimodulazione dell'offerta conseguente alla chiusura de Il Sogno.

Hanno agito in riduzione la cessazione del Progetto "Una palestra per le autonomie" e i rimborsi di attività sanitarie da parte di AUSL.

Costi capitalizzati: la differenza fra i due consuntivi riflette sostanzialmente la quota aggiuntiva di contributi in conto capitale utilizzati nel 2017 per sterilizzare la svalutazione effettuata su immobili afferenti il patrimonio ex OSEA , in aggiunta alle quote, presenti in entrambi gli esercizi, per la sterilizzazione degli ammortamenti.

Proventi e ricavi diversi : si incrementano nel 2017 di euro 131.624, sostanzialmente per l'influenza di sopravvenienze attive, mentre gli incrementi dei proventi per l'utilizzo del patrimonio immobiliare sono compensati dai rimborsi, in particolare influenzati dai minori rimborsi INAIL per infortuni.

Contributi in conto esercizio: nessun contributo nel 2017, a fronte di euro 277.250 del 2016, anche in considerazione del fatto che il Contratto di Servizio sopracitato ha provveduto a remunerare le attività conferite e delegate, che l'anno precedente erano state oggetto di un rimborso forfettario.

CLASS. BILANCIO	DESCRIZIONE	CONSUNTIVO 2017	CONSUNTIVO 2016	VARIAZIONE	VARIAZIONE %
B	Costi della produzione				
B 6	Acquisti beni	1.404.104	1.516.042	-111.938	-7,38%
B 6 a	Acquisti beni socio - sanitari	496.834	467.972	28.863	
B 6 b	Acquisti beni tecnico - economici	907.270	1.048.070	-140.800	
B 7	Acquisti di servizi	11.855.673	11.959.722	-104.048	-0,87%
B 7 a	Acquisto di servizi per la gestione dell'attività socio sanitaria e socio assistenziale	187.518	596.767	-409.248	
B 7 b	Servizi esternalizzati	3.779.907	3.671.024	108.883	
B 7 c	Trasporti	52.192	52.388	-196	
B 7 d	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	92.351	52.644	39.707	
B 7 e	Altre consulenze	114.542	101.914	12.627	
B 7 f	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione	4.992.161	4.815.867	176.294	
B 7 g	Utenze	1.379.441	1.462.474	-83.032	
B 7 h	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	767.568	712.021	55.547	
B 7 i	Costi per organi Istituzionali	82.543	68.010	14.534	
B 7 j	Assicurazioni	284.132	279.571	4.561	
B 7 k	Altri servizi	123.317	147.041	-23.724	
B 8	Godimento di beni di terzi	224.955	215.810	9.145	4,24%
B 8 a	Affitti	131.122	131.147	-25	
B 8 b	Canoni di locazione finanziaria		0	0	
B 8 c	Service	93.832	84.663	9.170	
B 9	Costo del personale dipendente	15.748.614	15.808.652	-60.038	-0,38%
B 9 a	Salari e stipendi	12.172.719	12.206.018	-33.299	
B 9 b	Oneri sociali	3.573.274	3.601.104	-27.830	
B 9 c	Trattamento di fine rapporto	0	0	0	
B 9 d	Altri costi personale dipendente	2.622	1.530	1.091	
B 10	Ammortamenti e svalutazioni	3.914.784	2.516.917	1.397.867	55,54%
B 10 a	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	65.599	69.540	-3.941	
B 10 b	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	2.348.185	2.332.377	15.808	
B 10 c	Svalutazione delle immobilizzazioni	1.459.000	0	1.459.000	
B 10 d	Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	42.000	115.000	-73.000	
B 11	Variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo	-7.600	-12.284	4.684	-38,13%
B 11 a	Variazione delle rimanenze di materie prime e dei beni di consumo socio-sanitari	-1.740	6.284	-8.024	
B 11 b	Variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo tecnico-economici	-5.860	-18.568	12.708	
B 12	Accantonamenti ai fondi rischi	0	25.000	-25.000	-100,00%
	Accantonamenti ai fondi rischi		25.000	-25.000	
B 13	Altri accantonamenti	488.913	522.079	-33.165	-6,35%
	Altri accantonamenti	488.913	522.079	-33.165	
B 14	Oneri diversi di gestione	781.673	775.968	5.705	0,74%
B 14 a	Costi amministrativi	155.843	135.197	20.646	
B 14 b	Imposte non sul reddito	328.175	342.763	-14.589	
B 14 c	Tasse	173.587	170.218	3.369	
B 14 d	Altri oneri diversi di gestione	73.507	72.335	1.173	
B 14 e	Minusvalenze ordinarie	2.798	295	2.503	
B 14 f	Sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo ordinarie	47.763	55.159	-7.396	
B 14 g	Contributi erogati ad aziende non-profit		0	0	
	TOTALE B	34.411.117	33.327.905	1.083.212	3,25%
	DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)	1.374.226	1.756.594	-382.368	-21,77%

Acquisti di beni : la diminuzione di Euro 111.938 rispetto all'anno precedente deriva per buona parte dalla diminuzione di acquisti dei generi alimentari per la scelta di appaltare il servizio ristorazione della CRA I Tulipani, associata ad una costante ricerca di prezzi vantaggiosi, attraverso acquisti sul mercato elettronico (MEPA), adesione alle convenzioni Consip ed Intercent-Er e gare. Gli acquisti di beni socio sanitari risultano in crescita.

Acquisti di servizi: la riduzione complessiva di euro 104.049 deriva da effetti di segno opposto.

La cessazione della convenzione con la Comunità S. Isidoro e il termine del Progetto “Una Palestra per le Autonomie” riducono l’Acquisto di Servizi per la gestione di attività socio assistenziale di Euro 409.248.

Le Utenze sono in diminuzione di Euro 83.032 per l’avvenuta volturazione di tutte le utenze ex OSEA all’interno della vantaggiosa convenzione CONSIP per l’energia elettrica.

In aumento il Lavoro interinale (+ Euro 176.294) per le dinamiche dell’acquisizione di risorse umane che hanno reso necessario garantire gli standard di personale in particolare per le figure di O.S.S., per le quali l’Azienda ha attivato un concorso in convenzione con altre Asp della Regione e di Infermiere, che hanno fatto rilevare un turn over molto elevato.

I costi per i servizi esternalizzati incrementano di euro 108.883 principalmente per l’esternalizzazione del servizio di ristorazione della CRA I Tulipani .

In incremento anche le manutenzioni e le consulenze socio sanitarie e socio assistenziali .

Godimento di beni di terzi: incrementano leggermente i noleggi .

Costo del personale dipendente: qui esposto al netto di accantonamenti e di aumenti contrattuali è inferiore, nel 2017, di Euro 60.038 rispetto all’anno precedente e coerentemente con l’incremento, precedentemente rilevato, per il lavoro interinale.

Ammortamenti e svalutazioni: gli ammortamenti si discostano prevalentemente in virtù della dimensione delle svalutazioni operate sugli immobili, nel 2017 e sui crediti, in entrambi gli anni.

Accantonamenti ai fondi rischi: nel 2017 non sono stati effettuati accantonamenti.

Altri accantonamenti: la diminuzione complessiva di Euro 33.165 che si rileva nel 2017 rispetto all’anno precedente è sostanzialmente determinata dal minor accantonamento al Fondo oneri centri diurni che passa da 59.500 euro a 17.558 euro, in relazione al corrispondente maggior ammontare della spesa per manutenzioni centri diurni già direttamente sostenuta in corso dell’esercizio; la restante differenza è sugli accantonamenti relativi al personale.

Oneri diversi di gestione: incrementano, complessivamente di euro 5.705, con compensazioni fra le varie voci.

La differenza tra Valore e Costi della Produzione nei due anni, passa da un margine di Euro 1.756.596 nel 2016 a Euro 1.374.226 nel 2017 con un decremento di Euro 382.370 .

CLASS. BILANCIO	DESCRIZIONE	CONSUNTIVO 2017	CONSUNTIVO 2016	VARIAZIONE	VARIAZIONE %
C	Proventi e oneri finanziari				
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	533	858	-325	
C 16 a	Interessi attivi su titoli dell'attivo circolante	0	0	0	
C 16 b	Interessi attivi bancari e postali	423	289	133	
C 16 c	Proventi finanziari diversi	111	569	-458	
C 17	Interessi passivi ed altri oneri finanziari	6.083	13.693	-7.609	
C 17 a	Interessi passivi su mutui	5.334	8.065	-2.731	
C 17 b	Interessi passivi bancari		4.267	-4.267	
C 17 c	Oneri finanziari diversi	750	1.361	-611	
	TOTALE C	-5.550	-12.834	7.284	-56,76%
D	Rettifiche di valore di attività finanziarie				
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	
	TOTALE D	0	0	0	
E	Proventi e oneri straordinari				
E 20	Proventi straordinari	21.020	38.060	-17.039	
E 20 a	Donazioni, lasciti ed erogazioni liberali	4.435	12.694	-8.260	
E 20 b	Plusvalenze straordinarie	0	0	0	
E 20 c	Sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo straordinarie	16.586	25.365	-8.780	
E 21	Oneri straordinari	0	0	0	
E 21 a	Minusvalenze straordinarie	0	0	0	
E 21 b	Sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo straordinarie	0	0	0	
	Oneri straordinari da arrotondamenti	0	0		
	TOTALE E	21.020	38.060	-17.039	
	RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B+C+D+E)	1.389.697	1.781.819	-392.123	-22,01%
I	Imposte e Tasse	1.547.736	1.540.575	7.161	
I 22	Imposte sul reddito	1.547.736	1.540.575	7.161	
I 22 a	Irap	1.301.709	1.292.601	9.108	
I 22 b	Ires	246.027	247.974	-1.947	
U	Risultato (Utile/Perdita) di esercizio	-158.040	241.244	-399.284	-165,51%

Proventi e oneri finanziari e straordinari, allontanano ulteriormente il Risultato prima delle Imposte dei due esercizi; anche le Imposte sul reddito gravano sul 2017 in misura maggiore di euro 7.161 rispetto al 2016.

Il risultato negativo del 2017 si discosta da quello positivo del 2016 per complessivi Euro 399.284.

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

Nel 2016, a seguito dell'unificazione dell'ASP RETE – Reggio Emilia Terza Età e dell'ASP OSEA, il nuovo Piano dei Centri di Costo dell'ASP unificata è stato rielaborato considerando l'articolazione dei servizi o strutture per Centri di Costo.

Nelle tabelle seguenti vengono quindi esposti, dapprima, i ricavi e i costi che è stato possibile 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 dunque omogenei rispetto a quelli utilizzati nello scorso anno.

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 come voce complessiva di saldo ed è stata 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 Casa di Riposo Omazzoli Parisetti e il Centro Diurno Arcobaleno, la CRA I Girasoli con gli Appartamenti Protetti I Girasoli e la CRA Le Mimose con gli Appartamenti Protetti Le Mimose, per quanto riguarda la sorveglianza e assistenza degli utenti degli appartamenti stessi: in questi casi i **costi non frazionabili sono confluiti tutti sulla struttura residenziale, quindi, al fine di avere un quadro più corretto delle spese e dei ricavi dei servizi, i costi e i ricavi degli appartamenti protetti per la prima volta sono stati accorpati alle CRA a cui sono collegati.**
- Il welfare territoriale viene esposto con un dato complessivo.
- 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 i servizi semiresidenziali o pomeridiani), delle **ore giornaliere di apertura del servizio**. Per i servizi di **Welfare territoriale**, si sono considerate come criterio di ribaltamento dei costi/ricavi generali, le **ore di servizio del personale addetto** e il **numero di giorni di erogazione del servizio**.
- **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 *line* in base ai criteri indicati (numero di posti autorizzati, numero di giornate di apertura, numero di ore di apertura).

Fanno eccezione:

- a) i costi dell'Ufficio Personale, che sono stati ripartiti in base al numero di lavoratori assegnati al centro di costo finale;

- b) i costi dei servizi che per loro natura sono riferibili a un solo target di utenti quali:
- il Servizio Minorenni e disabili è stato assegnato solo alle comunità educative ed ai servizi per disabili;
 - il Servizio anziani, assegnato solo alle strutture per anziani;
 - il Servizio Infermieristico, assegnato solo alle strutture per anziani e al Centro residenziale disabili;
- **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, cucina della CRA Le Magnolie, cucina della CRA Villa Primula, e cucina della CRA I Tulipani per i primi 15 giorni dell’anno, essendo stata in seguito appaltata, e cucina 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. Fanno eccezione i ricavi da patrimonio e i relativi rimborsi condominiali degli edifici locati all’interno del Villaggio Dossetti, ove hanno sede le Comunità Educative Secondo Tempo, Il Tiglio, La Quercia, il Centro Multiservizi Vasconi e i Servizi Pomeridiani (Servizio Familiare Il Portico e Centro Educativo Pomeridiano Iqbal Masih), attribuiti direttamente agli stessi, a sgravio del fatto che tutti i costi generali relativi alla gestione del verde del parco e tutti i costi delle utenze, compreso il teleriscaldamento, sono stati assegnati ai servizi per minorenni, non essendo stati suddivisi nel 2017 sui centri di costo di competenza. Nel 2018 tale ripartizione avverrà sulla base di un modello condominiale.

Novità importante rispetto agli anni precedenti è la rappresentazione degli stipendi dei dipendenti per profilo professionale.

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:

BILANCIO CONSUNTIVO ESERCIZIO 2017

	CASA DI RIPOSO OMOZZOLI PARISETTI	TOTALE CASE RESIDENZA ANZIANI E APPARTAMENTI PROTETTI	CENTRI DIURNI ANZIANI	COMUNITA' EDUCATIVE RESIDENZIALI E SERVIZI POMERIDIANI PER MINORENNI	CENTRI RESIDENZIALI E SEMIRESIDENZIALI PER DISABILI	WELFARE TERRITORIALE	TOTALE
Rette	1.350.301,80	11.291.989,54	891.459,58	1.938.814,92	497.617,40		15.970.183,24
Oneri a rilievo sanitario		8.780.319,31	711.566,76		852.171,01		10.344.057,08
Concorsi Rimborsi Recupero e Contributi		2.497.391,68	327.537,76	45.914,04	325.539,74	500.778,66	3.697.161,88
TOTALE RICAVI DIRETTI	1.350.301,80	22.569.700,53	1.930.564,10	1.984.728,96	1.675.328,15	500.778,66	30.011.402,20
Personale in comando in uscita		-86.794,25			-8.068,18		-94.862,43
Stipendi Coordinatori	23.914,45	190.076,61	19.365,57	214.099,20	84.068,83		531.524,66
Stipendi Infermieri		777.394,45					777.394,45
Stipendi Fisioterapisti		274.406,83					274.406,83
Stipendi Educatori		14.286,29		920.347,32	483.605,37	244.657,18	1.662.896,16
Stipendi RAAI	28.648,29	479.752,89	99.546,70			20.000,00	627.947,88
Stipendi Animatori-Atelieristi	2.053,37	240.996,33	71.877,26		13.967,29		328.894,25
Stipendi OSS - AdB	464.953,38	6.620.748,15	1.045.297,02	114.634,10	108.000,63	27.714,00	8.381.347,28
Stipendi Assistenti Educatori		0,00			344.492,26		344.492,26
Stipendi Operatori di Accoglienza		78.371,67					78.371,67
Stipendi Operatori di Guardaroba		142.931,51					142.931,51
Stipendi Operatori di Cucina	96.100,59	303.005,56			29.969,40		429.075,55
Stipendi Operatori d'Appoggio	25.051,58	0,00					25.051,58
IRAP	41.437,30	588.086,99	81.599,42	81.799,25	69.380,37	18.122,75	880.426,08
COSTI PERSONALE DIPENDENTE	682.158,96	9.623.263,03	1.317.685,97	1.330.879,87	1.125.415,97	310.493,93	14.389.897,73
Lavoro interinale assistenza ed educativo	141.503,44	2.606.790,81	76.685,81	242.848,21	158.966,89		3.226.795,16
Lavoro interinale infermieristico	118.240,62	1.318.136,48	71.016,42		199,48		1.507.593,00
Lavoro interinale cucina e guardaroba	16.184,85	65.556,26			5.126,14		86.867,25
COSTI PERSONALE INTERINALE	275.928,91	3.990.483,55	147.702,23	242.848,21	164.292,51	0,00	4.821.255,41
TOTALE COSTI PERSONALE	958.087,87	13.613.746,58	1.465.388,20	1.573.728,08	1.289.708,48	310.493,93	19.211.153,14
Acquisto di Servizi	188.442,01	3.135.142,11	355.603,48	165.021,83	93.023,66	146.832,00	4.084.065,09
Utenze	101.585,29	850.586,07	92.231,24	96.689,52	55.091,89	325,00	1.196.509,01
Beni di consumo	147.643,76	1.031.583,94	25.169,23	116.882,27	59.183,57	1.182,22	1.381.644,99
Altri Costi	6.304,58	162.580,28	16,50	80.346,17	14.809,09	1.303,02	265.359,64
TOTALE	443.975,64	5.179.892,40	473.020,45	458.939,79	222.108,21	149.642,24	6.927.578,73
TOTALE COSTI DIRETTI	1.402.063,51	18.793.638,98	1.938.408,65	2.032.667,87	1.511.816,69	460.136,17	26.138.731,87
MARGINE RICAVI E COSTI DIRETTI	-51.761,71	3.776.061,55	-7.844,55	-47.938,91	163.511,46	40.642,49	3.872.670,33
TOTALE MANUTENZIONI E AMMORTAMENTI DIRETTI AL NETTO DELLE STERILIZZAZIONI	-55.247,16	-547.034,11	-93.545,42	-42.883,64	-31.598,07	0,00	-770.308,40
RISULTATO GESTIONE DIVERSA	-1.077,68	41.788,13	4.201,48	-32.289,26	3.324,39	24,00	15.971,06
RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00
RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA	1.109,00	1.533,00	16.971,27	0,00	1.404,55	0,00	21.017,82
Imposte e Tasse dirette	-7.177,74	-101.517,47	-8.039,18	-23.155,56	-13.834,40		-153.724,35
SALDO COSTI E RICAVI DIRETTI	-114.155,29	3.170.833,10	-88.256,40	-146.267,37	122.807,93	40.666,49	2.985.628,46
SALDO COSTI E RICAVI GENERALI RIBALTATI	-309.373,86	-2.161.715,84	-196.334,34	-230.107,88	-205.952,07	-40.184,35	-3.143.668,33
RISULTATO FINALE	-423.529,15	1.009.117,26	-284.590,74	-376.375,25	-83.144,14	482,14	-158.039,87

Vengono quindi esposte anche le elaborazioni relative ai singoli Centri di costo di *line* raggruppate per target:

	RESIDENZIALE ANZIANI			SERVIZI PER DISABILI					COMUNITA' EDUCATIVE PER MINORENNI			
	Omozzoli Parisetti	Totale CRA e Appartamenti Protetti	TOTALE CASA DI RIPOSO E CRA E APPARTAMENTI PROTETTI	CENTRO RESIDENZIALE LA CAVA	CENTRO SEMIRESIDENZIALE LA CAVA	CENTRO DIURNO MULTISERVIZI VASCONI	APPARTAMENTI E PALESTRA DELLE AUTONOMIE	TOTALE SERVIZI PER DISABILI	COMUNITA' EDUCATIVE RESIDENZIALI	SERVIZI POMERIDIANI RIVOLTI A MINORENNI E FAMIGLIE	PROGETTO 18+ E FAMIGLIA INSIEME	TOTALE SERVIZI PER MINORENNI
Rette	1.350.301,80	11.291.986,17	12.642.287,97	226.759,69	13.444,64	195.899,00	61.514,07	497.617,40	1.633.721,03	234.383,91	70.710,00	1.938.814,94
Oneri a rilievo sanitario		8.780.319,31	8.780.319,31	669.904,74	182.266,27			852.171,01				
Concorsi Rimborsi Recuperi		2.497.391,68	2.497.391,68	132.896,78	49.938,96		142.704,00	325.539,74	2.104,58	43.809,46		45.914,04
TOTALE RICAVI DIRETTI	1.350.301,80	22.569.697,16	23.919.998,96	1.029.561,21	245.649,87	195.899,00	204.218,07	1.675.328,15	1.635.825,61	278.193,37	70.710,00	1.984.728,98
Personale in comando in uscita		-86.794,25	-86.794,25				-8.068,18	-8.068,18				
Stipendi Coordinatori	23.914,45	190.076,61	213.991,06	31.874,43	19.275,32	16.586,08	16.333,00	84.068,83	181.740,74	32.358,44		214.099,18
Stipendi Infermieri		777.394,45	777.394,45					0,00				
Stipendi Fisioterapisti		274.406,83	274.406,83					0,00				
Stipendi Educatori		14.286,29	14.286,29	211.507,70	100.777,85	109.317,17	62.002,65	483.605,37	726.332,18	194.015,12		920.347,30
Stipendi RAAI	28.648,29	479.752,89	508.401,18					0,00				
Stipendi Animatori-Atelieristi	2.053,37	240.996,33	243.049,70		13.967,29			13.967,29				
Stipendi OSS - Adb	464.953,38	6.620.748,15	7.085.701,53	93.832,85	14.167,78			108.000,63	114.634,10			114.634,10
Stipendi Assistenti Educatori		0,00		292.189,04	26.165,99	26.137,23		344.492,26				
Stipendi Operatori di Accoglienza		78.371,67	78.371,67					0,00				
Stipendi Operatori di Guardaroba		142.931,51	142.931,51					0,00				
Stipendi Operatori di Cucina	96.100,59	303.005,56	399.106,15	29.969,40				29.969,40				
Stipendi Operatori d'Appoggio	25.051,58	0,00	25.051,58					0,00				0,00
IRAP	41.437,30	588.086,99	629.524,29	43.321,51	11.365,05	10.173,73	4.520,08	69.380,37	66.754,31	15.044,91		81.799,22
COSTI PERSONALE DIPENDENTE	682.158,96	9.623.263,03	10.305.421,99	702.694,93	185.719,28	162.214,21	74.787,55	1.125.415,97	1.089.461,33	241.418,47	0,00	1.330.879,80
Lavoro interinale assistenza	141.503,44	2.606.790,81	2.748.294,25	105.131,66	9.373,89	9.860,30	34.601,04	158.966,89	215.070,22	6.519,55	21.258,44	242.848,21
Lavoro interinale infermieristico	118.240,62	1.318.134,46	1.436.375,08	199,48				199,48				0,00
Lavoro interinale cucina e guardaroba	16.184,85	65.556,26	81.741,11	5.126,14				5.126,14				0,00
COSTO INTERINALE	275.928,91	3.990.481,53	4.266.410,44	110.457,28	9.373,89	9.860,30	34.601,04	164.292,51	215.070,22	6.519,55	21.258,44	242.848,21
TOTALE COSTI PERSONALE	958.087,87	13.613.744,56	14.571.832,43	813.152,21	195.093,17	172.074,51	109.388,59	1.289.708,48	1.304.531,55	247.938,02	21.258,44	1.573.728,01
Acquisto di Servizi	188.442,01	3.135.147,95	3.323.589,96	58.002,87	15.825,18	16.229,55	2.966,06	93.023,66	126.846,92	37.496,40	678,50	165.021,82
Utenze	101.585,29	850.586,10	952.171,39	28.605,07	9.064,02	39,19	17.383,61	55.091,89	82.382,42	14.210,64	96,46	96.689,52
Beni di consumo	147.643,76	1.031.574,50	1.179.218,26	46.814,55	5.446,11	4.186,89	2.736,02	59.183,57	94.062,47	20.575,47	2.244,33	116.882,27
Altri Costi	6.304,58	162.580,33	168.884,91	302,66	8.693,21	360,00	5.453,22	14.809,09	58.240,95	10.407,22	11.698,00	80.346,17
TOTALE	443.975,64	5.179.888,88	5.623.864,52	133.725,15	39.028,52	20.815,63	28.538,91	222.108,21	361.532,76	82.689,73	14.717,29	458.939,78
TOTALE COSTI DIRETTI	1.402.063,51	18.793.633,44	20.195.696,95	946.877,36	234.121,69	192.890,14	137.927,50	1.511.816,69	1.666.064,31	330.627,75	35.975,73	2.032.667,79
MARGINE RICAVI E COSTI DIRETTI	-51.761,71	3.776.063,72	3.724.302,01	82.683,85	11.528,18	3.008,86	66.290,57	163.511,46	-30.238,70	-52.434,38	34.734,27	-47.938,81
TOTALE MANUTENZIONI E AMMORTAMENTI DIRETTI AL NETTO DELLE STERILIZZAZIONI	-55.247,16	-602.281,41	-657.528,57	-15.926,94	-10.152,97	-698,70	-4.819,46	-31.598,07	-34.255,08	-8.151,81	-476,83	-42.883,72
RISULTATO GESTIONE DIVERSA	-1.077,68	40.710,45	39.632,77	1.374,36	1.152,80	-46,99	844,22	3.324,39	-33.042,96	103,70	650,00	-32.289,26
RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA	0,00	2,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA	1.109,00	2.642,00	3.751,00	1.165,05	239,50	0,00	0,00	1404,55	0,00	0,00	0,00	0,00
Imposte e Tasse dirette	-7.177,74	-101.517,47	-108.695,21	-3.520,48	-105,07		-10.208,85	-13.834,40	-19.643,69	-3.511,87		-23.155,56
SALDO COSTI E RICAVI DIRETTI	-114.155,29	3.170.835,13	3.056.679,84	65.775,84	2.662,44	2.263,17	52.106,48	122.807,93	-117.180,43	-63.994,36	34.907,44	-146.267,35
SALDO COSTI E RICAVI GENERALI RIBALTATI	-309.373,86	-2.161.717,88	-2.471.091,74	-85.545,29	-24.815,42	-6.525,01	-89.066,35	-205.952,07	-199.894,70	-30.213,16		-230.107,86
RISULTATO FINALE	-423.529,15	1.009.117,25	585.588,10	-19.769,45	-22.152,98	-4.261,84	-36.959,87	-83.144,14	-317.075,13	-94.207,52	34.907,44	-376.375,21

CASA DI RIPOSO – CASE RESIDENZA ANZIANI E APPARTAMENTI PROTETTI

	Omozzoli Pariseti	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
Rette	1.350.301,80	770.953,61	1.949.825,36	2.279.272,12	1.316.257,93	2.577.457,98	1.242.706,14	1.155.513,03	11.291.986,17	12.642.287,97
Oneri a rilievo sanitario		666.847,83	1.566.305,41	1.824.028,48	973.356,66	1.807.405,81	1.052.411,24	889.963,88	8.780.319,31	8.780.319,31
Concorsi Rimborsi Recuperi		192.772,11	411.107,17	641.556,35	297.688,33	452.690,61	260.433,89	241.143,22	2.497.391,68	2.497.391,68
TOTALE RICAVI DIRETTI	1.350.301,80	1.630.573,55	3.927.237,94	4.744.856,95	2.587.302,92	4.837.554,40	2.555.551,27	2.286.620,13	22.569.697,16	23.919.998,96
Personale in comando in uscita			-14.840,02	-20.643,47	-51.310,76				-86.794,25	-86.794,25
Stipendi Coordinatori	23.914,45	17.816,63	47.230,71	35.878,48	35.876,49	23.975,16	29.299,14		190.076,61	213.991,06
Stipendi Infermieri		35.683,05	81.152,11	272.230,53	32.949,17	154.017,14	108.624,43	92.738,02	777.394,45	777.394,45
Stipendi Fisioterapisti		15.480,35	62.768,74	57.832,98	30.805,63	43.611,21	30.862,31	33.045,61	274.406,83	274.406,83
Stipendi Educatori				6.116,07		8.170,22			14.286,29	14.286,29
Stipendi RAAI	28.648,29	29.804,62	56.070,39	145.628,28	58.324,08	108.912,59	47.953,90	33.059,03	479.752,89	508.401,18
Stipendi Animatori-Atelieristi	2.053,37	26.111,60	28.285,72	53.774,69	35.487,14	28.633,64	68.703,54		240.996,33	243.049,70
Stipendi OSS- AdB	464.953,38	380.444,76	1.090.046,70	1.386.233,96	745.929,83	1.369.666,46	847.840,53	800.585,91	6.620.748,15	7.085.701,53
Stipendi Assistenti Educatori									0,00	0,00
Stipendi Operatori di Accoglienza				25.849,40		25.842,35		26.679,92	78.371,67	78.371,67
Stipendi Operatori di Guardaroba			26.180,63	25.312,33	27.364,26	41.901,29	22.173,00		142.931,51	142.931,51
Stipendi Operatori di Cucina	96.100,59			151.844,13		142.294,52		8.866,91	303.005,56	399.106,15
Stipendi Operatori d'Appoggio	25.051,58								0,00	25.051,58
IRAP	41.437,30	33.727,86	87.875,89	139.859,54	60.464,89	126.522,62	75.958,27	63.677,92	588.086,99	629.524,29
COSTI PERSONALE DIPENDENTE	682.158,96	539.068,87	1.464.770,87	2.279.916,92	975.890,73	2.073.547,20	1.231.415,12	1.058.653,32	9.623.263,03	10.305.421,99
Lavoro interinale assistenza	141.503,44	227.811,27	547.467,55	757.173,24	173.191,94	537.831,74	207.742,27	155.572,80	2.606.790,81	2.748.294,25
Lavoro interinale infermieristico	118.240,62	88.973,24	233.290,90	312.876,14	143.878,35	265.195,09	114.602,02	159.318,72	1.318.134,46	1.436.375,08
Lavoro interinale cucina e guardaroba	16.184,85		8.307,55	22.124,44		34.626,38		497,89	65.556,26	81.741,11
	275.928,91	316.784,51	789.066,00	1.092.173,82	317.070,29	837.653,21	322.344,29	315.389,41	3.990.481,53	4.266.410,44
TOTALE COSTI PERSONALE	958.087,87	855.853,38	2.253.836,87	3.372.090,74	1.292.961,02	2.911.200,41	1.553.759,41	1.374.042,73	13.613.744,56	14.571.832,43
Acquisto di Servizi	188.442,01	277.391,42	711.100,83	447.399,51	382.913,74	459.078,00	435.771,78	421.492,67	3.135.147,95	3.323.589,96
Utenze	101.585,29	40.022,85	161.115,18	137.637,85	133.889,86	179.700,71	69.576,73	128.642,92	850.586,10	952.171,39
Beni di consumo	147.643,76	46.769,31	130.262,57	318.261,66	75.948,79	324.090,03	68.485,24	67.756,90	1.031.574,50	1.179.218,26
Altri Costi	6.304,58	373,09	6.027,70	1.571,26	133.645,92	9.187,49	5.817,92	5.956,95	162.580,33	168.884,91
TOTALE	443.975,64	364.556,67	1.008.506,28	904.870,28	726.398,31	972.056,23	579.651,67	623.849,44	5.179.888,88	5.623.864,52
TOTALE COSTI DIRETTI	1.402.063,51	1.220.410,05	3.262.343,15	4.276.961,02	2.019.359,33	3.883.256,64	2.133.411,08	1.997.892,17	18.793.633,44	20.195.696,95
MARGINE RICA VI E COSTI DIRETTI	-51.761,71	410.163,50	664.894,79	467.895,93	567.943,59	954.297,76	422.140,19	288.727,96	3.776.063,72	3.724.302,01
TOTALE MANUTENZIONI E AMMORTAMENTI DIRETTI AL NETTO DELLE STERILIZZAZIONI	-55.247,16	-82.197,29	-90.968,38	-101.194,11	-43.918,08	-119.661,16	-58.839,82	-50.255,41	-602.281,41	-1.149.315,66
RISULTATO GESTIONE DIVERSA	-1.077,68	-80,99	-1.609,21	-1.943,78	27.213,15	7.834,78	9.218,67	1.155,51	40.710,45	82.498,58
RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00	2,00	2,00
RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA	1.109,00	100,00	1.015,00	218,00	0,00	200,00	0,00	0,00	2.642,00	4.175,00
Imposte e Tasse dirette	-7.177,74	-4.508,25	-27.226,87	-18.295,04	-11.531,34	-10.000,45	-12.699,35	-17.256,17	-101.517,47	-108.695,21
SALDO COSTI E RICAVI DIRETTI	-114.155,29	323.476,97	546.105,33	346.681,00	539.709,32	832.670,93	359.819,69	222.371,89	3.170.835,13	3.056.679,84
SALDO COSTI E RICAVI GENERALI RIBALTI	-309.373,86	-151.282,09	-385.859,16	-437.235,07	-243.663,03	-471.958,54	-246.535,10	-225.184,90	-2.161.717,88	-2.471.091,74
RISULTATO FINALE	-423.529,15	172.194,88	160.246,17	-90.554,07	296.046,29	360.712,39	113.284,59	-2.813,01	1.009.117,25	585.588,10

CENTRI DIURNI

	ARCOBALENO	CENTRO DIURNO SPERIMENTALE DEMENTIA	ENRICO E LORENZO FERRETTI	LA COCCINELLA	IL MELOGRANO	TAGLIAVINI FERRARI	STELLA POLARE	Totale
Rette	87.739,63	87.308,00	148.737,75	142.872,45	148.164,53	144.888,42	131.748,80	891.459,58
Oneri a rilievo sanitario	49.769,81	126.607,70	118.649,79	129.522,20	109.523,49	101.231,52	76.262,25	711.566,76
Concorsi, rimborsi, recuperi	19.676,99	11.830,23	45.298,92	52.115,23	69.102,12	57.365,32	72.148,95	327.537,76
TOTALE RICAVI DIRETTI	157.186,43	225.745,93	312.686,46	324.509,88	326.790,14	303.485,26	280.160,00	1.930.564,10
Stipendi Coordinatori	1.465,97	2.118,59	2.922,26	2.922,26	2.922,26	2.922,26	4.091,94	19.365,57
Stipendi RAAI	7.535,69	10.890,41	15.021,60	15.021,60	15.021,60	15.021,60	21.034,22	99.546,70
Stipendi Animatori Atelieristi	5.441,11	7.863,37	10.846,28	10.846,28	10.846,28	10.846,28	15.187,67	71.877,26
Stipendi OSS AdB	164.443,24	195.350,20	144.851,25	148.687,94	144.196,37	137.250,85	110.517,17	1.045.297,02
IRAP	6.177,08	8.926,98	12.313,35	12.313,35	12.313,35	12.313,35	17.241,96	81.599,42
COSTI PERSONALE DIPENDENTE	185.063,08	225.149,55	185.954,74	189.791,43	185.299,86	178.354,34	168.072,96	1.317.685,97
Lavoro interinale assistenza	11.536,55		5.273,35		37.666,37	10.111,18	12.098,36	76.685,81
Lavoro interinale infermieristico	834,55	1.206,07	18.665,56	14.029,12	15.683,44	18.268,21	2.329,47	71.016,42
Totale pers. interinale	12.371,10	1.206,07	23.938,91	14.029,12	53.349,81	28.379,39	14.427,83	147.702,23
TOTALE COSTI PERSONALE	197.434,18	226.355,62	209.893,65	203.820,55	238.649,67	206.733,73	182.500,79	1.465.388,20
Acquisto di Servizi	3.829,21	26.927,51	78.725,54	65.122,58	65.234,89	46.620,77	69.142,98	355.603,48
Utenze	26,50	10.508,40	16.926,26	17.638,99	12.658,68	21.082,14	13.390,27	92.231,24
Beni di consumo	487,11	2.310,72	4.709,07	3.787,50	2.921,90	3.891,77	7.061,16	25.169,23
Altri Costi		15,00				1,50		16,50
TOTALE	4.342,82	39.761,63	100.360,87	86.549,07	80.815,47	71.596,18	89.594,41	473.020,45
TOTALE COSTI DIRETTI	201.777,00	266.117,25	310.254,52	290.369,62	319.465,14	278.329,91	272.095,20	1.938.408,65
MARGINE RICAVI E COSTI DIRETTI	-44.590,57	-40.371,32	2.431,94	34.140,26	7.325,00	25.155,35	8.064,80	-7.844,55
TOTALE MANUTENZIONI E AMMORTAMENTI DIRETTI AL NETTO DELLE STERILIZZAZIONI	-1.801,52	-936,57	-11.041,87	-8.127,21	-6.174,51	-9.731,78	-55.731,96	-93.545,42
RISULTATO GESTIONE DIVERSA	573,87	881,79	898,00	0,00	0,00	0,00	1.847,82	4.201,48
RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA	386,00	0,00	16.585,27	0,00	0,00	0,00	0,00	16.971,27
Imposte e Tasse dirette			-907,99	-1.571,92	-1.571,93	-2.441,66	-1.545,68	-8.039,18
SALDO COSTI E RICAVI DIRETTI	-45.432,22	-40.426,10	7.965,35	24.441,13	-421,44	12.981,91	-47.365,02	-88.256,40
SALDO COSTI E RICAVI RIBALTATI GENERALI	-14.862,51	-21.478,98	-29.626,85	-29.626,85	-29.626,85	-29.626,85	-41.485,45	-196.334,34
RISULTATO FINALE	-60.294,73	-61.905,08	-21.661,50	-5.185,72	-30.048,29	-16.644,94	-88.850,46	-284.590,74

COMMENTI E VALUTAZIONI

La prima tabella dell'Analisi dei Centri di costo evidenzia la sostenibilità dei vari servizi e strutture aggregate 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.

Di seguito le principali valutazioni e commenti alle tabelle.

In primo luogo appare evidente che, come più volte ricordato nella presente Relazione, la situazione della Casa di Riposo contribuisce in maniera rilevante allo squilibrio economico della gestione visto che il relativo centro di costo presenta uno squilibrio – pari ad € 114.155,29 - già nel saldo tra costi e ricavi diretti, prima del ribaltamento dei costi generali che portano il saldo finale al saldo negativo di € 423.529,15. Addirittura il saldo è negativo prima ancora dell'attribuzione dei costi diretti relativi a manutenzioni ed ammortamenti degli investimenti. Mentre per quest'ultima voce è prevedibile che per i prossimi investimenti non si determinerà la necessità di un incremento degli ammortamenti potendo utilizzare una donazione vincolata, viceversa i fabbisogni di manutenzione restano elevati e dovrebbero essere coperti dai ricavi della gestione corrente. Tuttavia è doveroso sottolineare che il risultato fortemente negativo è influenzato in misura preponderante dal livello insufficiente delle rette, calate di circa € 75.000 rispetto all'esercizio precedente, nonostante l'annuale modesto incremento (pari a circa € 30.000) delle rette a carico dell'utenza senza il quale il calo dei ricavi tra un esercizio e l'altro sarebbe stato superiore a € 100.000. Tutto ciò per effetto di un ulteriore calo del tasso di occupazione dei posti letto che giustifica l'urgenza e la assoluta priorità dell'adozione di un Piano strutturale a breve e medio termine, meglio descritto nel capitolo "Prevedibile evoluzione della Gestione". La revisione dell'organico e dei turni di lavoro appena approvata potrà determinare un contenimento, seppur non sufficiente a risolvere il problema, dei costi del personale anche liberando la Casa di Riposo da appesantimenti di costi nell'accoglienza temporanea di personale inidoneo su cui hanno influito le prescrizioni del medico competente. Prioritario resta quindi agire sul versante di un significativo incremento dei ricavi come successivamente indicato.

I dati relativi alle CRA mostrano quanto questa – pur con i differenti risultati della tabella disaggregata – sia la tipologia di servizio che presenta i maggiori e positivi margini di contribuzione, nonché la maggiore capacità di assorbimento di una quota consistente dei costi generali. Tuttavia tale risultato ampiamente positivo deriva anche da una quota di risorse destinate alla manutenzione inferiore a quanto sarebbe necessario; una migliore redditività dell'azienda (e in particolare dei centri di costo in deficit), potrebbe quindi liberare risorse destinate a tale scopo, superando la necessità di comprimerli per garantire un maggiore equilibrio economico della gestione; mentre i significativi investimenti del programma triennale relativi alle CRA, pur scontando un ritardo nell'attuazione, non sono destinati, una volta realizzati, ad incrementare il valore, già molto basso, degli ammortamenti (a testimonianza

dei ridotti investimenti fatti nel passato) in quanto essi saranno coperti dalle plusvalenze delle alienazioni.

Tra le diverse CRA i risultati di gestione non sono omogenei ma trovano specifiche motivazioni. In primo luogo i ricavi a rimborso dipendono in gran parte, nel primo caso, dal numero di infermieri, distribuito in proporzione agli utenti, presenti nelle diverse strutture il cui costo è rimborsato da AUSL, mentre le differenze tra ricavi per rette e ORS dipendono dal diverso numero di posti letto e utenti presenti nelle varie CRA. I costi del personale sia OSS e soprattutto infermieri e i costi per acquisto di servizi (in cui rientrano i costi per acquisizione di personale somministrato) sono influenzati da una diversa distribuzione e proporzione tra le diverse CRA tra personale dipendente e personale interinale, dipendente più dalla esigenza di mantenere continuità dei gruppi di lavoro e nella presa in carico degli utenti che da altri fattori. Una volta effettuate le assunzioni derivanti dai Concorsi in svolgimento o che saranno avviati o svolti nel 2018 sarà possibile ridurre in misura significativa gli attuali squilibri. Il diverso peso – anche proporzionale – dell’acquisto di servizi o dell’acquisto di beni è determinato anche 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). I risultati relativamente negativi, dopo il ribaltamento dei costi generali, di Le Magnolie sono dipesi da un livello di costi di personale superiore in proporzione a quelli di altre CRA, pur considerando i maggiori standard dovuti per l’esistenza di nuclei speciali, in dipendenza di un’ erogazione di assistenza superiore agli standard e di un livello molto elevato di ricorso al lavoro interinale, il cui costo unitario è superiore a quello del lavoro dipendente (salvo che per il fatto che il lavoro interinale è senz’altro meno costoso in caso di necessità di sostituzione del personale assente). Ciò induce quindi a ritenere meritevole uno specifico approfondimento, al quale rimanderà il Piano Programmatico, per verificare quali interventi correttivi adottare nella riorganizzazione dei turni e nella redistribuzione del personale interinale. Per quanto riguarda i Tulipani il risultato negativo, seppur modesto, è influenzato dai costi per utenze, per le caratteristiche strutturali di tale CRA, la cui evidenza era già nota al Consiglio di Amministrazione.

Per i Centri Diurni per anziani il processo di riorganizzazione degli stessi, attuato nel secondo semestre del 2016 (dopo la chiusura del CD Il Sogno), ha consentito di migliorare il grado di utilizzo di tali servizio rispetto al 2016. Tuttavia ciò non è avvenuto in modo omogeneo ma, come dimostrano i dati contenuti nella tabella in cui sono disaggregate le singole strutture, il calo dell’utenza ha nettamente influenzato il risultato negativo, anche prima del ribaltamento dei costi generali, di tre strutture: in primis il CD Demenza che, come più volte ricordato in questa relazione, ha visto un utilizzo costantemente ridotto dei posti disponibili causa i mancati invii degli utenti da parte dei Servizi specialistici dell’AUSL. Un calo dell’utenza in molti periodi dell’anno, rispetto agli obiettivi, si è registrato anche al CD Stella Polare. Per il CD Arcobaleno (autorizzato per 12 posti) i costi del personale pesano in misura proporzionale nettamente di più rispetto agli altri CD (autorizzati invece per 25 posti) segnalando la urgente necessità di procedere a una riattribuzione e riorganizzazione del personale come già segnalato per la Casa di Riposo. In generale risulta ancora necessario, considerando il risultato negativo complessivo, mettere in atto interventi di contenimento dei costi e di aumento dei ricavi attraverso un costante monitoraggio del tasso di occupazione. 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.

Per i servizi per la disabilità il margine di contribuzione è vicino all'equilibrio tra costi e ricavi per tutte le strutture anche se nessuna di esse riesce ad assorbire i costi generali corrispondenti. Le maggiori difficoltà si registrano, come era prevedibile, al Centro Semiresidenziale La Cava che soffre di un costante ridotto sottoutilizzo della struttura, già richiamato in altra parte della Relazione, e al centro di costo degli appartamenti protetti, la cui remunerazione è sufficiente solo ad assorbire i costi diretti. Per le azioni da mettere in campo per riequilibrare la redditività si rimanda a quanto già contenuto in altre parti della relazione.

Più preoccupante appare lo squilibrio che registrano i servizi residenziali per minorenni, in netto peggioramento rispetto all'esercizio precedente. Il risultato delle comunità residenziali è di gran lunga – per circa la metà - influenzato dalla Comunità Itaca poi chiusa in corso d'anno stante il calo significativo dell'utenza. Non solo perché nel periodo di apertura essa ha operato in deficit, mantenendo i costi fissi e i costi del personale pur in presenza di un calo degli utenti, per l'evidente necessità di gradualità dell'operazione. Ma anche perché le valutazioni di tipo pedagogico, condivise con la committenza, per garantire la continuità del percorso educativo individuale ai due utenti che stavano concludendo il loro percorso e che non sono, quindi, stati ricollocati in altre comunità, hanno comportato l'assunzione di costi straordinari. Nel 2018 non sono previsti trascinamenti di tale dinamica. Tuttavia il campanello d'allarme sulla sostenibilità economica dei servizi residenziali è oggi più che mai attuale se si considera che nei primi mesi del 2018 si sono registrati cali dell'utenza e altri se ne prevedono nell'ultima parte dell'anno. E se si considera che i dati provenienti da questa analisi confermano che un equilibrio economico è possibile solo con una piena saturazione dei posti disponibili. A conferma di una strategia aziendale che, rispetto al taglio dei costi, ritiene più strategico operare per un aumento dei ricavi. Infine si conferma che la remunerazione anche di questi servizi, attualmente congelata e che non ha subito incrementi tariffari nel corso del 2016/2017, appare non pienamente in grado di coprire i relativi costi, sui quali si opererà comunque per ottenere una migliore efficienza aziendale.

Ancor più seria proporzionalmente, ai fini di questa specifica analisi di sostenibilità, appare la situazione dei servizi semiresidenziali per minorenni. Anche i risultati del 2017 scontano la non completa saturazione dei posti disponibili per utenti e loro famiglie al CEP e a Il Portico, e la mancata estensione del periodo annuo di apertura del servizio, obiettivi che saranno riproposti nel Piano Programmatico 2018.

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

Nell'ambito del piano programmatico 2017-2019 il Consiglio di Amministrazione aveva indicato sette linee strategiche di intervento, in continuità con le azioni condotte nel corso del primo anno di attività dell'Azienda:

1. implementazione del processo di unificazione;
2. valorizzazione delle risorse umane;
3. promozione di processi di miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati;
4. innovazione e sviluppo di nuovi servizi;
5. valorizzazione del patrimonio;
6. promozione della sicurezza;
7. attivazione di misure per mantenere l'equilibrio economico della gestione.

Sulla base di tali linee, sono stati successivamente enucleati nel documento di budget, allegato al Bilancio economico preventivo annuale 2017, i principali obiettivi gestionali dell'anno, poi ulteriormente declinati negli obiettivi operativi assegnati alla Dirigenza e all'intera struttura tecnica nell'ambito del Piano della Performance annuale. Se per lo specifico grado di raggiungimento dei singoli obiettivi operativi si rimanda alla relazione conclusiva sulla performance annuale che l'OIV dovrà validare e che sarà pubblicata sul sito istituzionale, di seguito, si dà brevemente conto dell'andamento dei principali obiettivi gestionali riferiti alle singole linee strategiche di azione

1. IMPLEMENTAZIONE DEL PROCESSO DI UNIFICAZIONE

In tale linea rientrano obiettivi realizzati in corso d'anno quali: la messa a regime della struttura organizzativa e il completamento delle funzioni di presidio strategico dell'Azienda, attuati con gli atti di organizzazione del Consiglio di Amministrazione relativamente alla modifica del Regolamento di Organizzazione, con particolare riguardo alle responsabilità del Direttore e alla modifica dell'assetto organizzativo dei servizi afferenti alla Direzione, oltre che alla proposta di riorganizzazione dell'Area Risorse, che il Consiglio si è riservato di approvare nel 2018 dopo che ne era stato richiesto il rinvio dell'approvazione. Rientrano nella medesima linea anche azioni di cui si è già dato ampiamente conto nella parte iniziale della presente relazione quali l'insediamento e l'avvio dell'attività del nuovo CUG aziendale, la predisposizione di un piano coordinato di comunicazione dell'Azienda, la realizzazione degli indirizzi del Consiglio per la logistica degli uffici, l'implementazione dell'organico amministrativo e tecnico, rispetto al quale, oltre alle altre assunzioni autorizzate dal Piano occupazionale, sono state realizzate quelle di n. 3 figure amministrative, di cui n. 2 istruttori e n. 1 istruttore direttivo. Le procedure di mobilità attivate dall'Azienda per la ricerca di personale tecnico (n. 1 istruttore direttivo e n. 1 istruttore) e la richiesta di utilizzo di graduatorie di altri enti, effettuata dall'Azienda per tale personale, non hanno purtroppo conseguito alcun esito.

I suddetti obiettivi, per quanto di competenza aziendale, risultano sostanzialmente raggiunti. Diverso il discorso per quanto riguarda il controllo di gestione, dove l'implementazione degli strumenti e delle azioni per consentire una maggiore efficacia, non ha ancora consentito la richiesta tempestività delle azioni di reportistica e di un conseguente efficace controllo.

2. VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE

Rientrano in questa linea strategica obiettivi sopra ricordati, quali, la definizione delle politiche degli orari di lavoro e delle flessibilità, attraverso apposito atto di organizzazione del Consiglio di Amministrazione, l'approvazione del nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance aziendale e l'approvazione del nuovo CCDI. Analogamente sono state realizzate le procedure selettive interne per la collocazione delle figure

con inidoneità lavorativa alla mansione di OSS negli specifici profili indicati nella dotazione organica aziendale - di cui si è già dato ampio riscontro - e la stabilizzazione dell'organico, attraverso lo scorrimento delle graduatorie esistenti e le realizzazione delle procedure concorsuali previste nel Piano occupazionale 2017 - 2018, anche in collaborazione con altre ASP del territorio regionale. Se per il concorso OSS, espletato unitamente ad altre ASP della Regione, che comporterà l'assunzione nel 2018 di ulteriori 39 OSS oltre al turn over si è già parlato, lo scorrimento delle graduatorie e le procedure di mobilità attuate hanno consentito l'assunzione di n. 22 OSS, 6 educatori, 3 RAAI, 1 Infermiere, oltre alle figure amministrative sopra ricordate. Inoltre rientrano in tale linea strategica anche gli orientamenti assunti per le procedure di stabilizzazione del personale con contratti a tempo determinato, le misure di promozione del benessere organizzativo, per le quali si rimanda all'attività svolta dal CUG e il piano formativo aziendale unitario, del quale si ricordano i principali interventi formativi attuati nel corso dell'anno nei diversi ambiti tematici, come precedentemente ricordato.

3. PROMOZIONE DI PROCESSI DI MIGLIORAMENTO CONTINUO DELLA QUALITÀ DEI SERVIZI EROGATI

Costituiscono parte integrante di tale linea strategica l'informatizzazione dei processi e l'introduzione di nuovi programmi e modalità gestionali e operative, che hanno visto un significativo impegno di risorse da parte dell'Azienda, analogamente a quanto definito per l'implementazione della trasparenza amministrativa, nel rispetto di quanto indicato dal Piano triennale della Prevenzione della corruzione, con riferimento, in particolare, all'informatizzazione della redazione e pubblicazione degli atti amministrativi, a partire dalla determinazioni dirigenziali. Sicuramente rientrano in tale linea di azione anche altri importanti obiettivi gestionali, quali, il rispetto degli standard previsti dalle norme sull'accreditamento e sull'autorizzazione al funzionamento, che ha determinato la stesura di una mappatura di tutte le strutture, il lavoro propedeutico alla predisposizione delle nuove carte dei servizi, la realizzazione delle indagini di customer, di cui si è già dato conto. Nella logica della promozione del miglioramento costante della qualità dei servizi vanno considerati anche i contratti di servizio con l'Azienda USL per erogare il servizio di diagnosi e cura e di coordinamento medico presso le strutture residenziali per anziani con personale medico alle dirette dipendenze di Asp e rimborsato dall'ASL, che configurano un'esperienza pilota che potrebbe prefigurare positivi scenari di cambiamento da rappresentare congiuntamente in Regione. Anche lo studio di fattibilità di un presidio notturno medico/infermieristico presso le strutture aziendali e una parziale restituzione dell'audit relativo ai ricoveri ospedalieri, per verificare fenomeni di ricorso improprio al Pronto Soccorso, così come le azioni connesse alla definizione di procedure assistenziali ed educative omogenee per tipologie di servizio e all'introduzione, in tutte le strutture, di strumenti socio assistenziali, educativi e sanitari, di tipo informatico e/o cartaceo comuni, promuovendo l'attenzione al rispetto della privacy degli utenti, per prevenire potenziali contenziosi.

4. INNOVAZIONE E SVILUPPO DI NUOVI SERVIZI

Per quanto riguarda gli obiettivi riconducibili a questa linea strategica si rimanda a quanto meglio dettagliato in premessa rispetto all'aggiornamento del contratto di servizio con Comune e Azienda FCR per i servizi non accreditati e rispetto all'attivazione in corso d'anno di nuovi servizi, in particolare, quelli rivolti all'accoglienza di minori stranieri non accompagnati e/o di famiglie con minori, al nuovo progetto di accompagnamento e tutoring verso i care giver, in collaborazione con i Poli sociali territoriali, alla riorganizzazione del sistema di accoglienza H 24, al servizio di educativa territoriale rivolta ad adulti e famiglie fragili, a progetti di cohousing sociale presso l'immobile precedentemente sede della comunità Itaca.

5. VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO

Anche per gli obiettivi riconducibili a questa linea strategica si rimanda alla descrizione di dettaglio formulata nelle premesse della presente relazione nella sezione specifica.

6. PROMOZIONE DELLA SICUREZZA

Analogamente al punto precedente, si rimanda alle note di dettaglio contenute nell'apposita sezione della premessa. L'impegno dell'Azienda in materia di sicurezza è stato molto significativo sia in termini di risorse umane ed economiche impiegate, sia in termini organizzativi e procedurali, a conferma dell'importanza riconosciuta alle misure che consentano di migliorare le condizioni di sicurezza per i lavoratori e per gli utenti e di agire in termini di prevenzione. Riguardo a questa linea strategica di azione, si precisa che, rispetto alla previsione iniziale di effettuazione della gara per la realizzazione dei sollevatori a binario nelle diverse strutture, si è pervenuti solo alla predisposizione del capitolato di gara, per la necessità, evidenziatasi in corso d'opera, di effettuare maggiori approfondimenti.

1. ATTIVAZIONE DI MISURE PER MANTENERE L'EQUILIBRIO ECONOMICO DELLA GESTIONE

E' indubbio, in considerazione del risultato negativo di gestione, che alcuni degli obiettivi previsti non sono stati pienamente conseguiti.

Le ragioni di tale risultato sono descritte nel capitolo "L'andamento della gestione" di questa relazione ed in quello relativo agli scostamenti tra Bilancio Preventivo e Bilancio Consuntivo 2017.

In generale, l'obiettivo posto dal Consiglio di adottare misure che potessero compensare i costi dell'incremento dell'organico hanno trovato una parziale risposta nelle azioni che hanno consentito di ridurre la necessità di accantonamenti ai vari fondi rischi e per la svalutazione crediti, dal momento che, nel primo caso, nessun accantonamento è stato realizzato per il livello di risorse già in precedenza accantonato-mentre, nel secondo, si è evidenziata la necessità di accantonamenti per € 42.000 dei quali € 30.000 per crediti verso utenti ed € 12.000 per crediti da patrimonio, e va considerato che alcune importanti situazioni di morosità,-in corso d'anno e nei primi mesi del 2018, prima della stesura del Bilancio 2017 hanno trovato soluzione. Nonostante azioni che hanno comportato significative riduzioni di costo, riportate nel dettaglio nelle sezioni precedenti, va rimarcato che l'obiettivo di mantenimento e, se possibile, di miglioramento del tasso di occupazione dei servizi rispetto all'anno precedente non si è realizzato per fattori in gran parte non ascrivibili all'azione aziendale; inoltre non è stato conseguito l'obiettivo di programmazione dello smaltimento ferie. Anche le economie conseguite, a fronte delle minori entrate registrate non hanno consentito di compensare i maggiori costi sostenuti, rispetto alle previsioni, per le manutenzioni. Ulteriori obiettivi relativi a questa linea strategica, riguardavano la definizione di ipotesi progettuali di riorganizzazione di alcuni servizi quali, il centro semiresidenziale per disabili "La Cava" e la Casa di riposo Parisetti e la conseguente definizione di azioni per garantire o migliorare la sostenibilità economica di queste strutture come dei servizi dedicati ai minorenni che dovranno essere affrontati operativamente nel corso del 2018, visto che esse non hanno trovato definizione concreta nel 2017; così come l'obiettivo relativo a proposte di migliore utilizzo dei servizi dedicati ad utenza con caratteristiche psichiatriche, ospitata nelle strutture residenziali aziendali, rispetto alla quale le interlocuzioni finora avute con l'Azienda USL non consentono di individuare soluzioni diverse dalle attuali.

Nel Piano programmatico dell'anno 2017-2019 sono stati previsti alcuni indicatori e parametri per la verifica e la valutazione di qualità dei servizi erogati, che saranno implementati progressivamente per costruire un raffronto di dati storicizzabile, finalizzato a meglio comprendere l'evoluzione dell'Azienda. Con riferimento all'anno 2017 si riportano di seguito i dati relativi ad alcuni indicatori relativi ai principali servizi aziendali, a partire da quelli residenziali e semiresidenziali, riportando, laddove possibile, il dato di confronto con l'annualità precedente e rimandando al bilancio sociale per un'analisi più dettagliata delle caratteristiche dell'intera gamma dei servizi aziendali e degli indicatori di qualità.

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

- **N. UTENTI COMPLESSIVAMENTE ASSISTITI:**

SERVIZI PER ANZIANI:

Nel 2017 sono stati complessivamente **1.351** gli utenti assistiti, di cui:

850 in CRA

97 in Casa di Riposo

21 in Appartamento protetto

383 in Centro diurno.

SERVIZI PER DISABILI:

Nel 2017 sono stati complessivamente n. **62** gli utenti assistiti, di cui:

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

15 in centro socio riabilitativo residenziale per disabili adulti "La Cava"

14 in centro socio riabilitativo semiresidenziale per disabili adulti "La Cava"

16 in appartamenti per l'autonomia.

SERVIZI PER MINORENNI:

Nel 2017 sono stati complessivamente n. **79** gli utenti assistiti, di cui:

37 in comunità educativa residenziale

2 in comunità per giovani adulti

10 in struttura di accoglienza per minori stranieri non accompagnati

30 in servizi semiresidenziali (CEP e Portico)

- **N. GIORNATE PRESENZA UTENTI:**

SERVIZI PER ANZIANI:

Nel 2017 le giornate di presenza per le singole tipologie di servizio sono state le seguenti:

208.090 in CRA

25.575 in Casa di Riposo

6.600 in Appartamento protetto

29.939,50 in Centro diurno

SERVIZI PER DISABILI:

Nel 2017 le giornate di presenza per le singole tipologie di servizio sono state le seguenti:

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

5.490 in centro socio riabilitativo residenziale per disabili adulti "La Cava"

2.369 in centro socio riabilitativo semiresidenziale per disabili adulti "La Cava"

4.933 in appartamenti per l'autonomia

SERVIZI PER MINORENNI:

Nel 2017 le giornate di presenza per le singole tipologie di servizio sono state le seguenti:

12.788 in comunità educativa residenziale comprensivo dei 18+ e famiglia insieme

1.560 in struttura di accoglienza per minori stranieri non accompagnati

4.483 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 2017 le giornate di ricovero ospedaliero rilevate per le singole tipologie di servizio sono state le seguenti:

3.828 in CRA

351 in Casa di Riposo

Nel 2016 le giornate di ricovero rilevate erano state le seguenti:

3.345 in CRA

298 in Casa di Riposo

SERVIZI PER DISABILI:

Nel 2017 le giornate di ricovero degli utenti del centro socio riabilitativo residenziale "La Cava" sono state: **24**

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

SERVIZI PER ANZIANI:

Nel 2017 il tasso di copertura dei servizi per anziani è stato il seguente:

99,14% in CRA

80,06% in Casa di Riposo

89,4 % degli alloggi e 75% dei posti disponibili in Appartamento Protetto

91,82% in Centro diurno.

Nel 2016 il tasso di copertura era stato il seguente:

99,26% in CRA

85,99% in Casa di Riposo

89,4 % degli alloggi e 60,70% dei posti disponibili in Appartamento Protetto

82,24% in Centro diurno

SERVIZI PER DISABILI:

Nel 2017 il tasso di copertura dei servizi per disabili è stato il seguente:

53,39% presso Centro multi servizi per minorenni disabili "Carlo e Lorenzo Vasconi"

95,57% in centro socio riabilitativo residenziale per disabili adulti "La Cava"

52,58% in centro socio riabilitativo semiresidenziale per disabili adulti "La Cava"

84,47% in appartamenti per l'autonomia

SERVIZI PER MINORENNI:

Nel 2017 il tasso di copertura dei servizi per minorenni è stato il seguente:

99,32% in comunità educativa residenziale

94,55% in struttura di accoglienza per minori stranieri non accompagnati

56,00% in servizi semiresidenziali (CEP e Portico)

- **MINUTI DI ASSISTENZA GIORNALIERI PER UTENTI SERVIZI RESIDENZIALI**

Questo dato è stato rilevato con riferimento alle CRA e alla Casa di Riposo.

Per quanto riguarda le CRA:

Nel 2017, rispetto al minutaggio assistenziale derivante dal case mix annuale, pari a **116,02 minuti di assistenza giornaliera pro capite**, la ponderazione con i minuti di assistenza **previsti per le altre categorie di ospiti** (Nucleo Speciale Demenza, ex psichiatrici ecc..) **determina per il 2017 un minutaggio medio giornaliero pari a 116,92 minuti**, rispetto al quale ne sono stati effettivamente garantiti **121,31**, vale a dire, **4,39 minuti in più giornalieri, erogati attraverso personale OSS addetto all'assistenza integrata**, costituito da figure di OSS con inidoneità fisiche allo svolgimento di alcuni compiti connessi al loro specifico profilo professionale.

Per quanto riguarda la CASA DI RIPOSO:

Nel 2017, a fronte dei **previsti 30 minuti di assistenza** giornalieri pro capite, ne sono stati **erogati 43,94**, pari a **13,94 minuti aggiuntivi**, determinati, da un lato, da un aggravamento delle condizioni assistenziali di alcuni ospiti e, dall'altro, dall'assegnazione temporanea alla struttura di figure con inidoneità lavorative allo svolgimento del ruolo di OSS in CRA.

- **TASSI ASSENZA/PRESENZA DEL PERSONALE** 39,75 giorni di assenza pro capite anno 2017; nel 2016 erano 40,70 (esclusi ferie e recuperi);
- **N. INFORTUNI** Il numero di . episodi infortunistici occorsi nell'anno 2017 è stato di 27 come per l'anno 2016, per un totale di n. 956 giorni di inabilità temporanea pari al 4,40% sul totale delle assenze del personale (esclusi ferie e recuperi);
- **FERIE GODUTE E RESIDUE DAL PERSONALE DIPENDENTE** Si determinano al 31/12 di ogni anno i giorni di ferie godute e residue del personale: per l'anno 2017 sono state godute n. 17.854 giornate di ferie (18.177 anno 2016) con saldo ferie residue di n. 6.717 giornate (6.807 anno 2016);
- **COSTO DEL PERSONALE** L'incidenza percentuale del costo del personale sui ricavi generati dall'attività istituzionale dell'Azienda è del **74,75%**. Il costo del personale assistenziale sul totale del costo del personale rappresenta il 59,85%, il costo del personale sanitario è del 11,70% ed il costo del personale educativo è del 15,52%;
- **N. RECLAMI E ENCOMI anno 2017: n. 2 reclami e n. 18 encomi**
- **COINVOLGIMENTO E PARTECIPAZIONE**
Nel corso dell'anno è stata realizzata un' indagine di customer relativa sia ai servizi residenziali e semiresidenziali per anziani, sia ai servizi per disabili.

Il 28 aprile 2018 sono stati restituiti dal Consiglio di Amministrazione e dalla struttura tecnica ai rappresentanti dei Comitati parenti delle singole strutture e ai rappresentanti dei lavoratori di ogni servizio i risultati dell'indagine dei servizi per anziani. Analogamente, si è già proceduto alla restituzione degli esiti dell'indagine per i servizi disabili ai familiari degli utenti.

ANALISI DEGLI INVESTIMENTI EFFETTUATI ANCHE CON RIFERIMENTO A QUELLI PREVISTI

Il Piano Triennale degli Investimenti 2017-18-19, approvato dal Consiglio di Amministrazione in continuità con il precedente, è stato pienamente condiviso dall'Assemblea dei Soci nel mese di giugno.

Queste le strategie condivise:

- per le strutture tutti gli interventi sono 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;
- In riferimento alla struttura operativa della nuova ASP gli interventi previsti mirano a rendere efficienti i processi e a determinare una più complessiva efficienza gestionale, attraverso il mantenimento di un' adeguata dotazione tecnologica;
- sul patrimonio immobiliare disponibile gli interventi sono pensati per portare a reddito immobili non locati, 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

Oltre a specifici software per la verifica delle offerte anomale nelle gare, licenze, incrementi al software per la gestione dei turni dei lavoratori e per la contabilità, in adeguamento alle normative, gli investimenti più significativi hanno riguardato il progetto di gestione Cartella Utente per l'integrazione dei dati dei Centri Diurni con il sistema informativo distrettuale che consentirà flussi di dati in ingresso e in uscita per la gestione integrata del servizio e la sua rendicontazione.

Nel 2017 ha avuto pieno compimento anche l'introduzione del nuovo software di fatturazione servizi alla persona. Complessivamente sono stati acquisiti software per Euro 20.407.

Migliorie su beni di terzi

Le nuove acquisizioni per Euro 48.363 si riferiscono all'installazione di un parapetto in acciaio a protezione della rampa disabili degli Appartamenti Protetti Le Mimose, al cablaggio delle Case Residenze Anziani Villa Le Magnolie, Villa Erica e Villa Le Mimose, all'installazione di tino con pompetta dosatrice per prodotto anticorrosivo dell'impianto di acqua calda sanitaria a Villa Erica.

Oltre a questi interventi, pienamente realizzati, sono state affidate le progettazioni della climatizzazione di Villa Erica e attivate le azioni propedeutiche all'estendimento degli impianti per elettromedicali a Villa Le Magnolie.

Immobilizzazioni in corso e acconti

Fra le immobilizzazioni in corso, per Euro 27.265, sono da annoverare somme che riguardano il progetto informatico di implementazione del controllo di gestione, non completato entro il termine dell'esercizio, le consulenze pluriennali affidate per le verifiche sismiche della scuola dell'infanzia, con annessi indagini geologiche, completato, ma entrato in funzione a inizio 2018, e l'acquisto di licenze terminal, successivamente installate.

Altre immobilizzazioni immateriali

Le acquisizioni vere e proprie sono pari a **Euro 13.510** dei quali Euro 2.431,60 per Bandi pluriennali riferiti al Servizio di Tesoreria, il cui contratto ha avuto inizio il 1.5.2017, ed euro 11.078,80 riferiti al significativo programma di formazione pluriennale sui software principali del sistema informativo aziendale (Cartella Utente, Ciclo Attivo 2, Gestionale turni e rilevazione presenze) alcuni dei quali proseguiranno anche nel 2018 .

Fabbricati del patrimonio indisponibile

Per l'attuazione dei programmi di intervento sull'Omozzoli Parisetti, è stata inoltrata relazione alla Soprintendenza, trattandosi di immobile soggetto a vincolo e sono state avviate le procedure propedeutiche alla progettazione del consolidamento sismico di Villa Margherita e de I Tulipani.

Fabbricati di pregio del patrimonio indisponibile

Sempre su Omozzoli Parisetti è proseguito il programma di restauro della facciata e della cappella, con l'affidamento dell'incarico per il progetto definitivo ed esecutivo, per la richiesta di pareri alla Soprintendenza e per la richiesta di contributo al Comune nel bando relativo al restauro delle facciate degli immobili situati in centro storico.

Fabbricati del patrimonio disponibile

Sono stati avviati i principali interventi previsti nel Piano per il miglioramento delle condizioni di sicurezza di immobili locati : è il caso della realizzazione della scala di emergenza del direzionale Bo.Ma. di Mantova, locato all'Agenzia delle Entrate e per la messa a reddito di nuovi spazi.

In particolare, la ristrutturazione dello stabile di Via Mazzini per la gli uffici da locare al Comune di Reggio Emilia è stata completata entro la fine dell'anno consentendo la sottoscrizione del relativo contratto di locazione. Nel medesimo stabile, negli spazi ove insistono uffici locati alla Provincia e utilizzati dal Provveditorato agli studi, è stata approvata la progettazione definitiva ed esecutiva per la messa a norma di bagni disabili.

Sono stati aggiudicati i lavori di ristrutturazione dello stabile di Via San Pietro Martire, anch'esso destinato a ospitare uffici per il Comune di Reggio Emilia, il cui cantiere, avviato a fine anno, andrà a completarsi nel 2018.

Il valore degli interventi sopra descritti, non completati o collaudati in corso d'anno, sono stati iscritti sulla base degli stati di avanzamento lavori per **complessivi Euro 362.436** fra le Immobilizzazioni in corso.

Impianti e macchinari

Le acquisizioni effettuate nel corso dell'esercizio, **pari ad Euro 17.977**, sono principalmente relative a impianti per potenziamento luci di emergenza e cablaggio reti, macchinari per cucine e cucinette, quali armadi frigoriferi e piano cottura ad induzione.

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

Le acquisizioni effettuate nel corso dell'esercizio sono pari **ad Euro 70.810** e sono da riferirsi ad attrezzatura destinata ai servizi anziani: 6 sollevatori attivi, 13 sedie doccia basculanti, 5 barelle doccia, 4 elettrocardiografi, 4 aspiratori chirurgici, 8 carrelli multifunzione e 1 carrello per infermieri, 17 concentratori di ossigeno, 11 dinamometri per bilancia, un pulsio ossimetro.

Per l'intervento di installazione dei sollevatori a soffitto, che riguardava investimenti previsti sia fra gli Impianti e macchinari che fra le Attrezzature, è stato elaborato il capitolato e verificata l'impiantistica elettromedicale già disponibile nelle strutture anziani.

Mobili e arredi:

Le acquisizioni generatisi nel corso dell'esercizio pari ad **Euro 31.547** sono da riferirsi principalmente ad arredi per le strutture ed i servizi : 10 divani, 11 poltrone da soggiorno, 21 poltrone reclinabili, 48 sedie con braccioli, 22 tavolini da letto oltre a sgabelli, letto , poltroncine ufficio, armadio per guardiola infermieristica. E' stata inoltre effettuata l'indagine di mercato per l'acquisto di nuovi armadi per i servizi anziani definendo le specifiche di interesse. Si effettuerà un'unica procedura acquisitiva anche per le richieste dei servizi educativi e per disabili.

Sono stati inseriti in patrimonio anche cespiti finanziati con donazioni, un gazebo e 4 ombrelloni a braccio.

Mobili e arredi di pregio artistico:

Nessuna nuova acquisizione nell'anno.

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

Le acquisizioni dell'esercizio pari ad Euro 33.515 sono relative a tre fotocopiatori per ufficio (le cui funzioni sono state studiate in relazione al nuovo assetto degli uffici amministrativi che, a partire dal mese di ottobre, ha visto l'allocazione di alcuni servizi presso la sede di Via martiri della Bettola), 38 nuovi computer sia per gli uffici che per i servizi assistenziali ed educativi , diverse stampanti, smartphone di servizio.

Automezzi:

Nel 2017 sono stati acquistati due nuovi automezzi per i servizi: un pulmino per il trasporto dei ragazzi dei servizi educativi ed un pulmino, con allestimento speciale per trasporto disabili, per i servizi anziani. Le acquisizioni sono state pari ad Euro 72.925

Altri beni:

Le acquisizioni effettuate nel corso dell'esercizio pari ad **euro 45.989** sono da riferirsi principalmente all'acquisto di 22 condizionatori portatili, a contenitori e carrelli specifici per il sistema della raccolta differenziata attivata nelle strutture e nei servizi interessati dal nuovo sistema di raccolta porta a porta, oltre a trapani per la manutenzione, tenda per una struttura, televisori, videoproiettore, amplificatori ed elettrodomestici per i servizi educativi.

Oltre a tali investimenti , nel 2017 si è operato anche per il reperimento di fonti di finanziamento attraverso richieste di contributi e esperimenti d'aste per l'alienazione di immobili.

Sono stati conseguiti i seguenti finanziamenti:

- Dal Comune di Reggio Emilia Euro 16.363 per il restauro della facciata dell'Omozzoli Parisetti;
- Dalla Regione Emilia Romagna al Comune di Reggio Emilia in funzione dell'investimento di riqualificazione energetica di Villa Erica **Euro 263.025,00**;
- Dalla Regione Emilia Romagna all'Asp Euro 174.975,78 nell'ambito del bando POR FESR sempre per la riqualificazione energetica di Villa Erica.

Sono stati alienati i seguenti immobili :

- Fondo di Aiola, attraverso asta pubblica da cui proverranno **all'ASP Euro 1.455.700 .**

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, esponendo per i 2015 i dati pre unificazione delle due Aziende RETE e OSEA, ed il dato complessivo.

TIPOLOGIA CONTRATTUALE	2015		2015	2016	2017
	"RETE"	"OSEA"	Dato complessivo delle due ASP	"REGGIO EMILIA-Città delle persone"	"REGGIO EMILIA-Città delle persone"
Dipendenti a tempo indeterminato	455	82	537	516	512
Dipendenti a tempo determinato	9	24	33	30	31
TOTALE	464	106	570	546	543

PERSONALE DIPENDENTE A TEMPO INDETERMINATO:

La situazione del personale dipendente a tempo indeterminato ha subito le seguenti modificazioni:

ANDAMENTO DEL PERSONALE	PRESENTE AL 31.12.2016	CESSATO	ASSUNTO	PRESENTE AL 31.12.2017
Dirigenti (*)	3	1	0	2
Funzionari	5	1	0	4
Istruttori direttivi, Infermieri e Coordinatori, Resp. Educativi	57	10	2	49
Istruttori, RAAI, Atelieristi, Educatori	91	5	11	97
Collaboratori, Capi servizi, OSS, Ass. Educatori Operai alta spec. tec.	319	20	22	321
Esecutori, ADB	40	2	0	38
Op. Appoggio	1	0	0	1
TOTALE	516	39	35	512

(*) Nota Bene: I dirigenti effettivamente in servizio al 31.12.2016 erano 4, uno dei quali, il Direttore, a tempo determinato e pertanto non computato in questa tabella, analogamente al 31.12.2017 i dirigenti erano 3 : i due indicati in tabella ed il Direttore.

Le cessazioni del rapporto di lavoro sono state 39 (27 nel 2016) , principalmente determinate da dimissioni 21 pari al 53,85% (erano 17 pari al 69,96% nel 2016) da pensionamenti n. 12 pari al 30,77% (l'anno precedente n. 8 pari al 29,63%), a seguire n. 6 mobilità verso altre amministrazioni pari al 15,38% (n. 2 pari al 7,47% l'anno prima).

Analizzando le cessazioni per profili professionali , emerge la cessazione di 20 OSS, 3 educatori, 2 RAAI , 10 infermieri, 1 dirigente, 1 funzionario tecnico e 2 operai.

Nel corso dell'anno, in attuazione del Piano occupazionale sono state effettuate diverse assunzioni: 22 OSS, 6 educatori, 3 RAAI, 1 Infermiere, 3 figure amministrative, compensando solo parzialmente le cessazioni

La situazione del personale occupato esposta sulla base dei gruppi indicati dalle Linee Guida regionali per il Bilancio Sociale, conferma che il personale di assistenza diretta (che comprende anche gli Infermieri) rappresenta il 71,1% di tutto il personale a tempo indeterminato (era il 71,7% nel 2016), seguito dal personale Socio educativo 13,9% (13,2% nel 2016). Il restante personale opera in servizi ausiliari in contrazione rispetto all'anno precedente e pari al 6,8% (a fronte di 7,2%), amministrativo e tecnico 6,6% (6,2% nel 2016) ed infine il personale con funzioni direttive o dirigenziali 1,6% (1,7% nel 2016).

La suddivisione dei dipendenti a tempo indeterminato per genere

Dopo l'unificazione si è registrato un modesto riequilibrio della suddivisione dei dipendenti a tempo indeterminato per genere, anche se resta prevalente la componente femminile, impegnato a tutti i livelli, compresi quelli dirigenziali e direttivi.

	UOMINI	%	DONNE	%	TOTALE
ANNO 2015	60	13,19%	395	86,81%	455
ANNO 2016	80	15,50%	436	84,50%	516
ANNO 2017	77	15,04%	435	84,96%	512

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 63,87% di tutto il personale (era il 62,21% nel 2016).

La classe di età prevalente fra i dipendenti a tempo indeterminato è quella fra i 45 ed i 54 anni, comprendente 192 lavoratori e rappresenta il 37,50% dei dipendenti a tempo indeterminato: in questa classe c'erano 203 lavoratori l'anno precedente e parte di essi sono transitati nella classe superiore .

Seguono infatti i dipendenti tra i 55 ed i 64 anni 132 pari al 25,78% (nel 2016 erano 116 pari al 22,48%) poi i lavoratori tra i 35 e i 44 anni 126 pari al 24,61% (mentre erano 134 pari al 25,97% del totale nel 2016).

Da ultimo i dipendenti di età inferiore a 35 anni che sono 59 pari all'11,52% (nel 2016 61 pari all'11,82%) e quelli di età superiore a 65 3 pari allo 0,69% (nel 2016 2 pari allo 0,39%).

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. Nel corso del 2017 una procedura di mobilità interna per cambio di

profilo , prevista dal Piano occupazionale, ha consentito di ricollocare proficuamente 32 dipendenti inidonei alla mansione di appartenenza.

I dipendenti che fruiscono di orari di lavoro flessibili nel 2017 sono 100 e rappresentano il 18,28% del totale

(erano 94 il 18,04% nel 2016). Fra i lavoratori che fruiscono di orari flessibili vi sono gli OSS impegnati nei Centri Diurni, 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. Nel 2017 in Azienda è stato attivo n. 1 progetto di telelavoro, già presente negli anni precedenti in funzione di esigenze familiari del lavoratore e compatibile con le necessità aziendali continuando a sperimentare nuove forme di flessibilità per conciliare tempi di vita e lavoro facendo leva sulle opportunità offerte dalle tecnologie

Il numero di dipendenti a tempo indeterminato con contratti a tempo parziale è pari a 59 su 512 dipendenti totali pari al 11,52% (nel 2016 erano 60 su 516 pari all'11,63%),

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 . Nel 2017 in via preliminare alla copertura dei posti previste dal Piano occupazionale, sono state attivate procedure interne per la trasformazione dei rapporti di lavoro da tempo pieno a tempo parziale e viceversa.

IL GODIMENTO DEI DIRITTI CONTRATTUALI E LE TUTELE

I dati sotto riportati, raggruppati per macroclassi , si riferiscono a tutto il personale dipendente (sia a tempo determinato che indeterminato) per il 2015 RETE e dal 2016 dell'intera ASP.

ASSENZE PER MACRO CLASSI	anno 2015		anno 2016		anno 2017	
	GIORNI DI ASSENZA	%	GIORNI DI ASSENZA	%	GIORNI DI ASSENZA	%
Ferie e recupero festività non godute	16.081	41,92%	18.177	44,45%	17.854	45,18%
Salute	11.082	28,89%	11.117	27,18%	10.183	25,77%
Maternità, paternità e diritto di cura	8.369	21,82%	9.242	22,60%	9.278	23,48%
Eventi della vita	2.557	6,67%	2.133	5,22%	1.899	4,81%
Tutele sindacali	115	0,30%	147	0,36%	108	0,26%
Diritto allo studio	158	0,41%	79	0,19%	199	0,50%
TOTALE	38.362	100%	40.895	100%	39.521	100%

La principale voce è riferita, sia in valore assoluto che percentuale al godimento delle ferie, seguono le assenze per motivi di salute, in diminuzione rispetto all'anno precedente, mentre incrementano, percentualmente 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 ed alla fine, indica che ogni dipendente, nel corso del 2017 ha effettuato mediamente 3,07 giorni di assenza non retribuita su un totale di 72,51 giorni di assenza media pro capite.

Nel 2017 sono diminuiti i giorni di assenza pro capite rispetto all'anno precedente, ma sono aumentati quelli riferiti a tipologie di assenza retribuita.

ASSENZE PER MACRO CLASSI	GIORNI MEDI DI ASSENZA PRO CAPITE 2015	GIORNI MEDI DI ASSENZA PRO CAPITE 2016	GIORNI MEDI DI ASSENZA PRO CAPITE 2017
per ferie e recupero festività non godute	33,64	32,58	32,76
per motivi di salute	23,18	19,92	18,68
per tutela della maternità, paternità ecc...	17,51	16,56	17,02
per eventi della vita	5,35	3,82	3,48
per tutele sindacali	0,24	0,26	0,20
per diritto allo studio	0,33	0,14	0,37
TOTALE	80,26	73,28	72,51
Di cui non retribuiti	4,97	4,44	3,07
Di cui retribuiti	71,39	68,85	69,44

Il dato relativo alle ferie conferma l'andamento regolare della fruizione, che ha consentito una lieve diminuzione dell'accantonamento al relativo fondo.

Il dato dei giorni medi di assenza pro capite, scorporato dalle ferie e recupero festività, dalle assenze per maternità/paternità si attesta a 22,73 giorni medi di assenza a dipendente (erano 24,14 nel 2016).

FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO.

A seguito della chiusura dell'esercizio si sono verificati i seguenti fatti di rilievo:

- l'aggiornamento per l'anno 2018 dei contratti di servizio per le case residenza e i centri diurni anziani, per i quali, a fronte delle criticità emerse nel corso del 2017, si sono concordemente definite con Comune, AUSL e Ufficio di Piano modalità di attuazione operativa che favoriscano la flessibilità di utilizzo dei posti disponibili, anche con autorizzazioni da parte del Distretto di ingressi privati su posti accreditati, temporaneamente vuoti per mancanza di persone in graduatoria e con autorizzazione temporanea all'ampliamento della ricettività, al fine di andare incontro, soprattutto nel periodo estivo, alle esigenze di sollievo delle famiglie che accudiscono al domicilio i loro congiunti. Per quanto riguarda nella fattispecie i centri diurni, a decorrere dal 10/3/2018 si è attivata in forma sperimentale, inizialmente prevista per la durata di sei mesi, la frequenza nel giorno di sabato presso il centro diurno Ferretti, in considerazione del numero di richieste avute da diverse famiglie interessate al servizio, a seguito della rilevazione condotta sul finire dell'anno;
- il 15/03/2018 è stato attivato il servizio di cohousing presso la struttura di Via Pindemonte con l'accoglienza di n. 3 famiglie;
- in data 23/3/2018 è stato formalizzato l'incarico per l'espletamento delle funzioni relative al servizio tutele così come previsto dal contratto di servizio approvato il 28/12/2017;
- in data 28/02/2018 è stato sottoscritto con le organizzazioni sindacali l'accordo per la prima applicazione dell'art. 20, commi 1 e 2 del D.lgs.75/2017, in merito alla stabilizzazione del personale con contratto di lavoro a tempo determinato, con l'impegno alla stabilizzazione delle figure professionali previste entro il primo semestre del 2018;
- l'asta pubblica indetta il 29/12/2017 relativamente al fondo agricolo di Masone, che per il fondo in oggetto, ha rappresentato il quarto tentativo di vendita nel corso degli anni, è andata ulteriormente deserta e ciò ha determinato la decisione di procedere con una vendita a trattativa diretta allo stesso prezzo dell'asta, il cui avviso è stato approvato con determinazione dirigenziale n. 115 del 29/03/2018;
- a seguito delle problematiche emerse nel cantiere avviato nell'immobile di Via San Pietro Martire, destinato a sede di uffici comunali, è stato definito in data 16/04/2018 il nuovo termine contrattuale di fine lavori, fissato per il 30/06/2018, con la possibilità fin d'ora di avviare le procedure per la sottoscrizione del relativo contratto di locazione con il Comune da quella scadenza, con uno slittamento dell'entrata relativa di poco più di due mesi rispetto alla scadenza inizialmente fissata;
- il giorno 11 aprile si è concluso con giudizio favorevole all'Azienda un procedimento di esecuzione immobiliare, attivato nel 2013, per un importo complessivo di € 26.819,86, che ha riconosciuto un Rimborso spese legali;
- si sono risolte alcune importanti situazioni di morosità, o saldate entro la fine dell'anno, o per le quali si sono avute sentenze favorevoli all'Azienda. Dopo la chiusura dell'esercizio, si è definito con un locatario di immobile aziendale, vantante un significativo debito verso l'Azienda un piano di rientro comprendente, oltre a una rateizzazione del debito, anche la proposta di realizzazione a proprio carico di lavori di adeguamento dei locali utilizzati, il che ha consentito di aggiornare la svalutazione del credito precedentemente eseguita. Inoltre, a decorrere dal mese di marzo, si è potenziato, coerentemente con il piano occupazionale già approvato, il Servizio Affari Generali e Giuridico Legali con una figura di legale preposto specificamente al recupero crediti e ciò potrà consentire azioni positive per ridurre ulteriormente le necessità di accantonamenti al fondo svalutazione;
- con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 8 del 29/01/2018 sono state approvate le rette e le tariffe dei servizi relative all'anno 2018, con l'aumento delle sole rette di Casa di riposo, considerando che la maggior parte delle tariffe sono regolate dai contratti di servizio.

PREVEDIBILE EVOLUZIONE DELLA GESTIONE

Il risultato negativo dell'esercizio 2017 ha indotto il Consiglio di Amministrazione sin dall'inizio dell'anno, nelle more dell'approvazione del Piano Programmatico 2018/2020, ad individuare prime azioni correttive che impedissero il trascinarsi anche nell'esercizio 2018 di alcuni fattori che hanno prodotto una diminuzione dei ricavi, sui quali impegnare la struttura aziendale, la quale ha già operato in tal senso.

In primo luogo il confronto istituzionale e tecnico propedeutico all'aggiornamento del Contratto di Servizio per le Case Residenza Anziani e per i Centri Diurni (approvato a fine febbraio), ha consentito di ottenere clausole migliorative, rispetto a quelle applicate nel 2017, relativamente alla gestione del FRNA in modo tale da permettere una maggiore flessibilità nell'utilizzo delle strutture. In particolare nelle CRA è stata prevista, e già applicata, la possibilità di autorizzare l'utilizzo di singoli posti letto destinati a ricoveri temporanei di sollievo o di NSD, qualora essi non fossero totalmente utilizzati, per accogliere utenti con ricovero definitivo (o per ricoveri temporanei privati) in misura corrispondente - quindi anche superiore ai 525 posti convenzionati - e viceversa. Ciò potrà consentire di migliorare le performance nel tasso di occupazione dei posti letto e incrementare i ricavi corrispondenti, compensando il calo registrato nel 2017, con un effetto positivo non solo sul Bilancio 2018 dell'ASP, ma anche per gli utenti in lista d'attesa anticipando i tempi del loro ingresso.

Parallelamente è stata formalizzata, a seguito di preventivo confronto con i servizi competenti, la richiesta di incremento dei posti letti nel periodo estivo (13 posti per 4 mesi) al fine di accogliere sia utenza inviata dai Servizi Sociali competenti per "emergenza caldo" sia utenti privati - anche coloro che sono in lista d'attesa per futuri ingressi in convenzione - che necessitano di un ricovero temporaneo anche per dare un periodo di sollievo al care giver o alla famiglia, specie nel periodo estivo. Anche questa misura potrà determinare un incremento significativo dei ricavi, per buona parte dell'esercizio, compensando il calo registrato nel 2017.

Nell'individuazione di tali posti aggiuntivi si è posta particolare attenzione alla possibilità di trasformare una parte di tali soluzioni temporanee in soluzioni definitive a regime, attraverso una procedura con la quale si richiederà un incremento, in numero non inferiore a quello dei posti temporanei prima richiamati, dei posti letto definitivi in CRA con modifica delle attuali autorizzazioni al funzionamento. Questa richiesta che si prevede di poter presentare a partire dal primo semestre 2018, al fine di poter studiare le migliori soluzioni tecniche per individuare altri posti ed il completamento della relativa procedura, potranno quindi determinare un ulteriore incremento dei ricavi a regime.

Per quanto riguarda i Servizi dedicati alla Demenza (NSD e CCD), a fronte del perdurare di una situazione di non completo ed ottimale utilizzo di tali strutture, si è di nuovo sollecitata l'AUSL ad un confronto per adottare le soluzioni che consentano di invertire tale tendenza; si sta quindi operando per incrementare i ricavi relativi.

Per quanto riguarda i Centri Diurni per Anziani si intensificherà il monitoraggio periodico del tasso di occupazione - con particolare riferimento a quei Centri che hanno mostrato una maggiore problematicità (Arcobaleno, Centro Diurno Demenze e Stella Polare), come si evince dall'analisi dei Centri di costo - e la relazione con i servizi sociali comunali per le azioni promozionali utili a perseguire un miglioramento delle performance aziendali. Sul fronte dei ricavi relativi, inciderà l'apertura al sabato del CD Ferretti da aprile a luglio in via sperimentale, cui tuttavia corrisponderanno maggiori costi.

Il risultato della gestione 2017 ed in particolare l'analisi dell'andamento dei vari centri di costo e dei servizi corrispondenti, conferma in maniera evidente la necessità di una riorganizzazione strutturale del servizio di Casa di Riposo e l'urgenza dell'elaborazione di una proposta organica come già previsto nel Piano Programmatico 2017. Nell'attesa di tale elaborazione, il Consiglio di Amministrazione ha adottato degli orientamenti, che troveranno sistemazione nel Piano Programmatico 2018/2020, relativi alla necessità di destinare ad altre forme di ospitalità, diverse da quelle tradizionali, ma che possano essere compatibili con la Casa di Riposo, sezioni autonome e definite della struttura: in particolare a seguito di confronto con il Comune è emersa la possibilità di ospitare adulti soli o con familiari - inviati dai Servizi Sociali - privi o costretti ad abbandonare un alloggio proprio, in alternativa a un'ospitalità alberghiera; si ritiene che il confronto in tal senso possa concludersi positivamente nell'arco delle prossime settimane determinando anche in questo caso, in combinazione con un

modesto incremento (di € 1,00 al giorno) delle tariffe di Casa di Riposo già deliberate, un incremento dei ricavi 2018.

Il progetto di riorganizzazione della Casa di Riposo a regime dovrà prevedere una diminuzione dei posti teorici destinati a tale tipologia di accoglienza ma con un significativo miglioramento del confort alberghiero, con un aumento delle camere singole e doppie, dei servizi igienici e degli spazi comuni destinati alle diverse attività. A tal fine saranno completamente destinati a tale scopo i significativi fondi residui (al netto di quelli destinati al recupero della parte storica dell'edificio) dell'eredità Suzzari a supporto di uno specifico investimento destinato ad apportare tali migliorie che, una volta realizzate, potranno consentire anche un incremento delle tariffe a carico degli utenti, oggi assolutamente insufficienti a coprire i costi di funzionamento, allineandole con quelle di altre strutture simili. Da qui la priorità che tale intervento assumerà nel Piano di Investimenti 2018/2020. In ogni caso gli interventi qui descritti non potranno determinare un ulteriore incremento dei ricavi, se non a regime. Per questo resta indispensabile nell'immediato operare per un incremento del tasso di occupazione dell'attuale Casa di Riposo e dell'annesso Centro Diurno.

Nell'immediato si è di recente provveduto a una riorganizzazione dell'organico, dei turni e dei Piani di lavoro della Casa di Riposo e dell'annesso Centro Diurno "Arcobaleno" con l'obiettivo di contenere i relativi costi e di consentirne una corretta attribuzione ai singoli centri di costo.

Altrettanto urgente resta la necessità di realizzare l'analisi (la cui realizzazione era già prevista nel Piano Programmatico del 2017 e che sarà riproposta nel Piano del 2018) delle eventualità criticità, dal punto di vista economico, che insistono sui Servizi per i minorenni ed individuare gli interventi correttivi necessari.

Dall'analisi dei Centri di costo appare evidente che il risultato è stato ampiamente condizionato dalle performance negative della Comunità Itaca la cui chiusura ha poi comportato per le altre comunità un maggiore ribaltamento di costi generali rispetto al 2016; resta strategico mantenere un elevato tasso di occupazione dei posti mentre necessita di specifica analisi l'incidenza dei costi diretti. Mentre per i servizi semiresidenziali (CEP, Il Portico) il miglioramento della sostenibilità economica passa indubbiamente per un miglioramento del tasso di occupazione dei servizi, per un allargamento del periodo di apertura in corso d'anno e per un riequilibrio strutturale tra ricavi e costi attraverso una tastiera di interventi che dovrà essere definita con urgenza da una specifica analisi tecnica alla quale rimanderà il Piano Programmatico. In tal senso giova precisare che il Consiglio di Amministrazione ha sempre ritenuto strategico e conferma la volontà di mantenere una propria gestione diretta ed in generale una gestione pubblica di tali servizi anche attraverso il riconoscimento di un'adeguata remunerazione degli stessi da chiedere al committente.

Questo concetto vale comunque per tutti i servizi dell'ASP. In tal senso, rispetto all'incremento dei costi derivanti dal rinnovo del CCNL dei dipendenti pubblici, il consiglio di amministrazione ha sollecitato CISPEL, l'associazione regionale alla quale aderiscono le principali ASP dell'Emilia Romagna, a richiedere di nuovo alla Regione di deliberare un incremento delle tariffe del FRNA per i servizi accreditati riconoscendo i maggiori oneri per il costo del lavoro. Una richiesta formale in tal senso è stata già avanzata alla Regione, dopo che essa era stata anticipata nella relazione al Convegno regionale CISPEL del 9 aprile 2018 dal presidente della nostra ASP. Analoga richiesta verrà formalmente avanzata al Comune di Reggio Emilia, con il quale si sono già svolte le relative interlocuzioni a livello istituzionale, per la remunerazione dei servizi non accreditati. E' evidente che un'eventuale mancata copertura dei maggiori costi contrattuali metterebbe a repentaglio il raggiungimento dell'obiettivo dell'equilibrio economico della gestione, che sarà prioritario nel 2018.

A tale obiettivo concorreranno sicuramente i maggiori ricavi derivanti dalla stipula dei contratti di locazione con il Comune per i locali di via Mazzini (per tutto il 2018) e di via San Pietro Martire (dalla seconda metà dell'anno) da destinare ad uffici dell'Amministrazione, che produrranno un significativo incremento della rendita patrimoniale.

Dal punto di vista dei costi, il loro contenimento resta strategico e i maggiori oneri derivanti dall'incremento, entrato a regime nel 2018, dell'organico dei Servizi delle sedi centrali e delle diverse aree, di cui si è dato conto precedentemente in questa Relazione, richiederà l'adozione di interventi di efficientamento della struttura, di riduzione della necessità di operare accantonamenti ai fondi rischi o ai fondi per svalutazioni dei crediti, di un maggiore recupero dei crediti pregressi, di un più efficace controllo di gestione - già indicati nel 2017 e da

perseguire con maggiore efficacia nel 2018. In questo quadro verrà riproposto, nel Bilancio 2018 una azione di riduzione degli accantonamenti per ferie e festività non godute simile a quella proposta e non realizzata nel 2017, come una, non certo l'unica, delle azioni necessarie alla riduzione dei costi del personale.

L'avvenuta alienazione del podere di Villa Aiola e le azioni intraprese per realizzare l'alienazione anche del podere di Masone, rendono già ora più sostenibile la realizzazione del Piano di Investimenti a partire dalle priorità fino ad ora indicate (progetto riorganizzazione Parisetti, sollevatori a soffitto, condizionamento delle strutture, azioni relative alla sicurezza) senza la necessità di dover gravare di particolari oneri il Conto Economico dell'esercizio 2018.

In questo quadro il Piano Programmatico 2018 conterrà specifiche indicazioni per conseguire la piena disponibilità, anche per gli anni futuri, della CRA Le Mimose di proprietà di FCR, per la quale sono in corso da tempo interlocuzioni con il Comune, cui è affidata la regia dell'operazione, e la stessa Azienda FCR, con l'intento di concludere al più presto un'intesa in tal senso.

MODALITÀ PREVISTE PER LA COPERTURA DELLA PERDITA

Si prevede di richiedere all'Assemblea dei Soci di provvedere al ripiano della perdita, ammontante a € 158.039,87 (Euro 158.040 valore arrotondato), attraverso l'utilizzo delle poste esistenti di utili portati a nuovo (nell'esercizio 2016) per € 3.638,57 e tramite specifico contributo in conto gestione da parte del Comune di Reggio Emilia per la restante parte di € 154.401,30.