

## RELAZIONE SULLA GESTIONE

## RELAZIONE SULLA GESTIONE 2018

### L'aspetto istituzionale

Nel corso del 2018, l'Assemblea dei Soci di ASP, composta dai rappresentanti dei Soci enti pubblici territoriali, Comune e Provincia di Reggio Emilia, e dei Soci privati, avvocato Piero Giovanni Manodori Galliani, in qualità di Seniore dei discendenti del Conte Girolamo Ancini e dott. Alberto Franchetti, in qualità di Seniore dei discendenti di Raimondo Franchetti, si è riunita in due sedute, con l'adozione di 7 deliberazioni, aventi ad oggetto: l'approvazione del Bilancio Consuntivo 2017 con relativo Bilancio Sociale, l'approvazione del Piano Programmatico 2018-2020, del Bilancio Preventivo annuale 2018, del Preventivo Triennale 2018-2020 e del Piano triennale degli investimenti, la formulazione di orientamenti in merito all'acquisto della Casa Residenza per Anziani Villa Le Mimose (nella seduta del giugno 2018), l'approvazione del piano di rientro proposto dal Consiglio di Amministrazione per l'anno 2017 e gli anni seguenti e l'approvazione del progetto di fusione per incorporazione della società CUP2000 in LEPIDA SPA, con contestuale trasformazione in società consortile per azioni (nella seduta del 31 ottobre 2018).

Il Consiglio di Amministrazione, nel corso dell'anno, si è riunito in 26 sedute e ha adottato 91 deliberazioni, tutte all'unanimità. Il Consiglio ha continuato a operare con 2 consiglieri, in assenza di surroga da parte dell'Assemblea dei Soci della consigliera dimessasi nel corso del 2017.

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

### L'assetto organizzativo

Dopo che, nel corso del 2017, il Consiglio di Amministrazione aveva approvato importanti atti relativi all'assetto organizzativo, in particolare, con la modifica del Regolamento di organizzazione - soprattutto per quanto concerne la rivisitazione dei poteri dirigenziali, in particolare, del Direttore - con la definizione, attraverso apposito atto di organizzazione, dell'assetto dei Servizi della Direzione, con l'approvazione dell'atto di organizzazione in materia di politiche degli orari di lavoro e di servizio e in materia di flessibilità, nel corso del 2018, si è proceduto a dare una prima attuazione ai suddetti provvedimenti. Oltre all'attuazione degli istituti contrattuali, così come definiti nel nuovo CCDI aziendale, sottoscritto tra le parti e iscritto al protocollo aziendale al n. 11526 del 07/12/2017, si è provveduto a individuare le funzioni aziendali di particolare responsabilità attribuite a dipendenti inquadrati nella categorie professionali B,C,D, sprovvisti di incarichi di Posizione organizzativa. La revisione organizzativa è culminata, con riferimento ai servizi alla persona, con la complessiva riorganizzazione dei servizi residenziali per anziani, attraverso la revisione dei piani di lavoro e dei turni di tutte le figure professionali operanti presso tali servizi.

Nel corso dell'anno, inoltre, è stato approvato, con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 2018/62 del 09/10/2018, l'atto di organizzazione relativo all'assetto organizzativo dell'Area Risorse, con il quale si è completato il nuovo assetto della macrostruttura aziendale. La riorganizzazione dell'Area Risorse, ha previsto, in coerenza con quanto definito nel Piano programmatico 2018-2020, il mantenimento dei due vigenti Servizi, il "Servizio Tecnico" e il "Servizio Acquisti Contratti e Patrimonio" - con una progressiva diversa attribuzione delle responsabilità afferenti alle gare, finalizzata a trasferire progressivamente la competenza e la responsabilità delle gare relative ai lavori dal Servizio Acquisti, Contratti e Patrimonio al Servizio Tecnico - e lo scorporo del preesistente Servizio Amministrativo in due distinti Servizi: "Servizio Risorse economiche e finanziarie" e "Servizio Gestione Amministrativa del personale", sulla base del presupposto che l'Area Risorse si configura come fornitore interno di risorse e di supporto tecnico amministrativo, a "servizio", in particolare, dell'Area

“Servizi alla Persona” che costituisce, dal punto di vista della strategicità della *mission*, il cuore dell’Azienda. L’ Area Risorse si qualifica pertanto sempre più per la specifica competenza di dovere gestire, dal punto di vista amministrativo e tecnico, tutte le risorse umane, tecnologiche e finanziarie, a disposizione per supportare la migliore realizzazione dei servizi agli utenti, secondo gli standard e gli obiettivi definiti, assicurando, per quanto riguarda il personale, una corretta gestione amministrativa.

L’anno 2018 si è anche caratterizzato, sempre dal punto di vista organizzativo, per:

- la stabilizzazione, ai sensi dell’art. 20 del D.lgs.75/2017, del personale assunto a tempo determinato;
- l’assunzione della maggior parte dei 39 OSS a tempo indeterminato, indicati come fabbisogno iniziale - oltre al turn over - nel bando di concorso, realizzato, a partire dal 2017, insieme ad altre ASP del territorio regionale, il quale, pur rivelandosi un’esperienza molto positiva, ha evidenziato alcune criticità, soprattutto per quanto concerne i tempi di realizzazione delle assunzioni (si consideri che al 30 aprile 2019 non si è ancora completata l’assunzione dei 39 OSS prevista a fronte di un ulteriore incremento di pensionamenti, dimissioni e mobilità esterne), che necessitano di approfondimento, sia per l’individuazione di eventuali correttivi, sia per la non riproposizione dei medesimi problemi in bandi simili che dovessero essere realizzati, in primis, quello previsto per infermieri;
- l’attivazione di una procedura di mobilità interna, avviata nel corso del mese di luglio e in fase di ultimazione, con la previsione di un ulteriore bando da pubblicare nel corso del 2019, sulla base di quanto definito anche in sede sindacale, in merito all’opportunità di garantire annualmente ai dipendenti dell’Azienda opportunità di mobilità interna per favorire eventuali esigenze conciliative tra lavoro e famiglia e, contemporaneamente garantire una maggiore omogeneità tra i diversi servizi e strutture nella distribuzione di personale con più anni di esperienza o assunto a tempo indeterminato.

Nel corso dell’anno, inoltre, dopo l’approvazione, ad aprile, di un primo stralcio del Piano triennale dei fabbisogni di personale, con la conseguente approvazione sia della relativa modifica della dotazione organica aziendale, che del corrispondente stralcio del Piano occupazionale 2018, si è provveduto, a seguito dell’approvazione del Piano Programmatico 2018-2020 e del bilancio previsionale annuale e triennale, all’approvazione del complessivo Piano triennale dei fabbisogni di personale, della contestuale modifica della dotazione organica e del relativo Piano occupazionale 2018- 2020, dando successiva informazione dei provvedimenti adottati alle organizzazioni sindacali e alla RSU.

### L’assetto logistico

Dopo che nel corso del 2017 si è data una prima attuazione alla deliberazione del Consiglio di Amministrazione contenente gli 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, nei primi mesi del 2018, sono stati attuati presso la sede amministrativa decentrata di Via martiri della Bettola, ulteriori trasferimenti di figure amministrative e si è provveduto a una diversa sistemazione degli uffici della sede centrale, in attesa di completare gli ultimi trasferimenti.

I locali del patrimonio disponibile di Via Colletta, individuati dal Consiglio di Amministrazione quale possibile sede temporanea per la realizzazione di un archivio unico aziendale, in attesa del conferimento di tutto il materiale documentale dell’Azienda al Polo archivistico comunale, nei padiglioni in fase di sistemazione presso Le Reggiane, sono stati occupati, per una piccola porzione, appositamente attrezzata, con materiale documentale trasferito dalla sede amministrativa, in attesa di predisporre un più complessivo progetto di adeguamento dell’immobile anche a seguito della definizione di specifica convenzione con ISTORECO- Polo archivistico comunale riguardante l’inventariazione, il riordino e la sistemazione del materiale archivistico complessivo dell’Azienda. Tale convenzione è stata approvata in data 3 aprile 2019, con deliberazione n. 2019/20.

Particolare attenzione è stata inoltre prestata alla destinazione di locali a uso servizi.

Si è attivato, a decorrere dal 15/03/2018, nei locali di proprietà dell'Azienda, precedentemente ospitanti la comunità educativa residenziale per minorenni "Itaca", in Via Pindemonte, un servizio di *cohousing* destinato a famiglie in condizioni di fragilità, supportate da una progettualità educativa, dando seguito a quanto definito nel contratto di servizio siglato con il Comune di Reggio Emilia e l'Azienda Speciale FCR, attivando in tal modo una nuova linea di attività dell'ASP.

Inoltre, si è cercato, in coerenza con quanto definito nel Piano programmatico 2018-2020, di definire con la committenza, l'acquisizione al patrimonio aziendale della Casa Residenza "Villa Le Mimose", attualmente di proprietà di FCR, al fine di poter garantire continuità al servizio erogato all'interno della struttura e consentire la conseguente stabilizzazione del personale ivi operante, oltre che di poter disporre di tutti i fattori produttivi necessari a ottenere il rinnovo dell'accreditamento definitivo del servizio, la cui scadenza è prevista a fine 2019. Le verifiche condotte, anche con il Comune, sull'impatto economico dell'eventuale contrazione da parte di ASP di un mutuo per l'acquisto dell'immobile, ha portato a una diversa determinazione.

Il Comune di Reggio Emilia, infatti, ha valutato di procedere direttamente all'acquisto e di mettere l'immobile successivamente a disposizione di ASP, a fronte di un canone di utilizzo a carico di ASP, stimato sulla base dell'importo attualmente versato a FCR. Di tale decisione la Giunta comunale ha dato atto con propria deliberazione n. 211 del 14/12/2018, corredata da specifica relazione tecnica e l'acquisizione dell'immobile da parte del Comune è stata altresì inserita nel Documento Unico di Programmazione, approvato dal Consiglio comunale di Reggio Emilia con deliberazione n. 23 del 05/02/2019. Nelle more della conclusione di tale complessa operazione, il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 18 aprile 2019 ha deliberato di sottoscrivere un atto di concessione oneroso della durata di un anno con FCR con decorrenza dal 17 aprile 2019.

Nel corso dell'anno l'Azienda ha poi partecipato, a seguito di registrazione sulla piattaforma SATER (Sistema Acquisti Telematici dell'Emilia Romagna) presso INTERCENT-ER, nella sezione dedicata agli operatori economici, alla procedura di affidamento del servizio "Percorsi educativi programmati e di supporto per la vita indipendente della persona disabile", promossa dall'Azienda USL di Reggio Emilia.

Tale servizio si articola in progetti differenziati a seconda del grado di autonomia delle persone disabili a cui sono destinati:

- "ESCO", dedicato a disabili giovani che si devono sperimentare fuori casa per la prima volta e per i quali il progetto costituisce una "palestra d'autonomia";
- "CR-ESCO", dedicato sempre a disabili giovani che però si sono già sperimentati fuori casa e per i quali il progetto costituisce una "palestra d'autonomia avanzata";
- "TRAINING", dedicato a disabili che desiderino sperimentare e acquisire abilità e competenze di vita autonoma attraverso una maggior consapevolezza di sé e delle proprie risorse, vivendo in un appartamento adattato e accessibile.

ASP ha presentato la propria offerta progettuale, costituendo un'Associazione Temporanea d'Impresa (A.T.I.) con il Consorzio Cooperative Sociali Quarantacinque e il Consorzio Oscar Romero e mettendo a disposizione dei progetti ESCO e CRESCO due appartamenti del proprio patrimonio, ubicati, rispettivamente, l'uno, all'interno del Villaggio Dossetti e, l'altro, in uno stabile di Via Mazzini. Il primo progetto, "ESCO", si è attivato già nel corso del mese di novembre 2018, mentre il secondo, si è attivato all'inizio del 2019. Attualmente sono in fase conclusiva i lavori di adeguamento realizzati presso l'immobile di Via Mazzini.

### **La valorizzazione del patrimonio**

In conformità a quanto previsto nel Piano programmatico 2018-2020 e nel piano della performance annuale, la valorizzazione del proprio patrimonio immobiliare ha costituito un asse portante dell'azione aziendale.

Oltre alle misure sopra ricordate, relative agli immobili di proprietà aziendale destinati a sedi di servizi e a quelle messe in atto per acquisire il pieno titolo di utilizzo dell'immobile sede di Villa Le Mimose, nel corso del 2018:

- si è completato l'intervento di adeguamento strutturale dell'immobile sito in Via San Pietro Martire, che ha consentito, seppur con una dilazione di alcuni mesi dei tempi previsti, la locazione dei locali al Comune per la collocazione degli uffici del Servizio sociale, come già in precedenza successo per l'altro immobile di proprietà aziendale, sito in Via Mazzini, destinato anch'esso ad accogliere uffici comunali, i cui lavori di ristrutturazione si erano già conclusi nel dicembre 2017;
- si sono conclusi i lavori di costruzione della scala di sicurezza presso l'edificio Boma di Mantova, locato all'Agenzia delle Entrate e si sono effettuate le necessarie stime tecniche per la partecipazione al bando promosso dalla medesima Agenzia delle Entrate, finalizzato alla ricerca di locali da destinare a sede dei propri uffici, essendo scaduto il contratto in essere con ASP;
- a seguito dell'alienazione nel 2017 del fondo agricolo di Aiola, è proseguita anche nel 2018 l'azione aziendale finalizzata a realizzare l'alienazione dell'altro importante fondo agricolo situato in località Masone, i cui precedenti tentativi di vendita erano stati infruttuosi. Dopo l'esperimento di un ulteriore tentativo di alienazione tramite asta pubblica, con ribasso del 10%, bandito in data 29/12/2017, il Consiglio di Amministrazione decideva, con proprio atto deliberativo n. 2018/22 del 16/03/2018, di procedere con la vendita del fondo a trattativa privata, allo stesso prezzo dell'asta andata deserta, raccomandando ai competenti uffici di dar corso a una procedura di evidenza pubblica per acquisire eventuali manifestazioni di interesse all'acquisto.

Nelle more di quanto sopra, il Consiglio riteneva necessario attivare tutte le opportune azioni finalizzate a ottenere la liberazione del fondo per renderlo più appetibile per eventuali acquirenti interessati, risultando questo ancora occupato dal precedente affittuario. In tal senso, veniva dato mandato a un legale di ottenere il rilascio del fondo da parte del precedente affittuario, oltre al pagamento di quanto dovuto dal medesimo per l'occupazione senza titolo, a seguito della scadenza del contratto. L'azione intrapresa e la determinazione con cui è stato perseguito l'obiettivo dell'alienazione del fondo, necessaria per poter concretamente sostenere il consistente piano triennale degli investimenti dell'Azienda, hanno fatto sì che sia pervenuta, da parte del precedente affittuario, attraverso una società di nuova costituzione, denominata Gallo Srl Società Agricola, costituita in data 31/10/2018, una proposta condizionata d'acquisto, contenente anche un accordo transattivo comprendente sia l'erogazione di un'indennità risarcitoria per tutto il periodo di occupazione "sine titolo", sia la stipula di un regolare contratto di locazione temporanea sino al momento del rogito e la rinuncia al procedimento di sfratto da parte dell'Azienda.

Tale proposta, nella sua versione conclusiva, è stata positivamente approvata dal Consiglio di Amministrazione, con deliberazione n. 2018/68 del 27/11/2018 e prevede l'acquisto del bene da parte dell'acquirente entro il 31/08/2019 al costo definito dall'Azienda, pari a complessivi € 2.565.000,00, di cui € 200.000,00 già versati dall'acquirente, a titolo di caparra, contestualmente alla stipula del contratto preliminare, avvenuta il 29/11/2018;

- nel corso del 2018 si è avviata la gara per l'affidamento dei lavori di riqualificazione energetica e la climatizzazione della Casa Residenza per anziani Villa Erica, sulla base di un progetto condiviso con Comune e ACER, per l'ottenimento di fondi regionali dedicati, e di una progettazione esecutiva predisposta da ACER, a seguito di convenzione sottoscritta con ASP. Alcune problematiche emerse in sede di gara hanno comportato lo slittamento dei termini temporali inizialmente previsti per l'inizio lavori. A oggi l'intervento è in corso di realizzazione e se ne prevede la conclusione nei prossimi mesi;
- per quanto concerne la gara per l'acquisto e l'installazione di sollevatori a binario, essendosi resi necessari ulteriori approfondimenti tecnici, per la redazione della relazione tecnica da allegare agli atti di gara, la prevista scadenza del 31/10/2018 per la pubblicazione del bando è slittata al 31/12/2018. Attualmente la gara è in corso di realizzazione;
- il piano programmatico, unitamente al piano della performance annuale, avevano previsto l'avvio delle procedure per ottenere le autorizzazioni necessarie all'alienazione di due ulteriori terreni agricoli di proprietà aziendale (Podere Odoardina e Podere di via Salimbene da Parma), oltre che di un'area

fabbricabile situata anch' essa in via Salimbene da Parma. Su tali questioni si sono avviate anche interlocuzioni con il Comune su una delle aree agricole soggetta a concessioni reciproche, interlocuzione ancora in corso; tali procedure si intendono rinviate all'esercizio in corso;

- nel corso del 2018 sono state effettuate le procedure di gara - poi concluse nel 2019 con l'avvio del cantiere dal 8/4/2019 - per la realizzazione degli interventi presso la Casa di riposo Omozzoli Parisetti, per il recupero delle parti storiche, della facciata e dell'Oratorio, i cui lavori sono attualmente in corso di realizzazione e si prevede possano concludersi nel prossimo mese di luglio; parallelamente è stato commissionato l'incarico a un professionista esterno, selezionato dopo apposita procedura, per la redazione di uno studio di fattibilità per la definizione di una riqualificazione progettuale complessiva dell'immobile che tenga in considerazione le mutate esigenze sociali.

### La gestione di servizi e funzioni

L'anno 2018 ha visto l'Azienda impegnata sia nell'implementazione di servizi esistenti, sia nell'avvio e sperimentazione di nuovi servizi, oltre che nel confronto con la committenza istituzionale, in particolare, il Comune di Reggio Emilia, l'Azienda USL e l'Azienda FCR, per l'individuazione delle modalità più adeguate per rispondere alle sempre nuove e crescenti esigenze sociali del territorio. Sono state inoltre intraprese ulteriori collaborazioni con realtà del Terzo Settore, soprattutto nell'ambito dei servizi alla disabilità, di cui si è dato sopra parzialmente conto.

Diverse sono state le azioni intraprese, tra le quali le principali sono:

- **Riorganizzazione complessiva dei servizi residenziali per anziani.**

A seguito del lavoro avviato nel corso del 2017, per dare una prima attuazione all'atto di organizzazione assunto dal Consiglio di Amministrazione con propria deliberazione n. 2017/37 del 24/07/2017 in materia di orari di lavoro e flessibilità, nel corso del 2018, si è avviata la riorganizzazione dei piani di lavoro e dei turni di tutti i servizi residenziali per anziani, a partire dalla casa di riposo, a decorrere dal mese di maggio, per arrivare alle case residenza per anziani, dove la riorganizzazione si è avviata, al termine di un lungo confronto sindacale, a decorrere dal mese di dicembre. Per illustrare e confrontarsi sulla prevista riorganizzazione, si sono svolti incontri con il personale di tutte le strutture, anche a livello di singoli nuclei e, con particolare riferimento al cambiamento dei programmi di lavoro, si sono svolte nel mese di novembre, in ognuna delle CRA e nella Casa di Riposo, assemblee con i parenti, convocate e tenute dal Consiglio di Amministrazione con la presenza della dirigenza e/o dei coordinatori, che hanno permesso di acquisire un sostanziale ed esplicito consenso dei parenti.

Alla base della riorganizzazione, i seguenti principi:

- a) centralità delle esigenze degli anziani assistiti e ricerca del modo migliore per soddisfarle, con nuovi orari dei pasti e nuova articolazione dei piani di lavoro nel corso della giornata mirata a garantire una migliore assistenza e supporto alle attività e ai bisogni degli ospiti (anche in termini di animazione, intrattenimento, sorveglianza e fisioterapia);
- b) rispetto delle normative e degli standard di riferimento;
- c) equità di trattamento degli utenti, a prescindere dalla struttura in cui sono ospitati, e dei lavoratori;
- d) omogeneità tra le strutture aziendali dei piani di lavoro e, conseguentemente, degli orari applicati;
- e) unico criterio di articolazione dei turni su 36 ore settimanali frontali per tutte le figure professionali e superamento della precedente regolamentazione della reperibilità degli OSS;
- f) centralità del lavoro di equipe;
- g) presidio il più possibile continuativo delle strutture da parte delle figure apicali (coordinatori e RAAI), con l'introduzione della turnazione delle figure di RAAI, almeno dal lunedì al sabato mattina e con l'attenzione a garantire un avvicendamento in servizio anche dei coordinatori che garantisca detto presidio;

- h) flessibilità degli orari per alcune figure (es. coordinatori e animatori) in considerazione della peculiarità della loro attività;
- i) definizione di nuove fasce orarie aziendali per l'erogazione dei pasti, con conseguente rimodulazione delle attività delle figure professionali che agiscono nei nuclei, ma anche degli addetti alle cucine;
- j) creazione di un *pool* di OSS addetti all'assistenza integrata, per l'effettuazione degli accompagnamenti programmati degli ospiti di tutte le CRA, unitamente all'assegnazione di unità dedicate a singole strutture o nuclei sulla base di specifiche esigenze.

Il processo di riorganizzazione ha trovato alcune difficoltà realizzative non previste, connesse soprattutto alla difficoltà a implementare il nuovo sistema con il quale garantire la reperibilità con un'equipe dedicata. Si aggiungono la difficoltà di reperimento delle figure professionali richieste all'Agenzia interinale che fornisce i lavoratori somministrati, specie a fronte di ulteriori dimissioni e all'andamento del turn over aziendale. Infatti, la concomitanza di concorsi banditi da altri enti, ha comportato la partecipazione di numerosi lavoratori e lavoratrici di ASP, ma anche della stessa Agenzia, successivamente chiamati per l'assunzione in ruolo, con preoccupanti ripercussioni sugli organici aziendali, in particolare di OSS e di personale infermieristico, purtroppo ancora in atto. Tali dimissioni, come già richiamato, non sono state sufficientemente compensate dalle assunzioni di OSS pure effettuate dall'Azienda. Ciò ha prodotto difficoltà organizzative, con un impegno straordinario, aggiuntivo e defatigante dei responsabili del Servizio e delle strutture, per garantire la sostituzione di assenze improvvise e limitare la necessità di operare in emergenza. La concomitanza tra i sopra richiamati fenomeni e l'attuazione del cambiamento dell'organizzazione - che ha richiesto vari confronti successivi sia nelle equipe di lavoro, sia nel confronto sindacale, per spiegarne le motivazioni e rassicurare sulle intenzioni dell'Azienda, spesso mal interpretate - ha prodotto in una parte di lavoratori tensioni e malesseri che sono stati e dovranno essere affrontati con lo spirito di ascoltare, rassicurare e motivare il personale, anche continuando a coinvolgere RSU e sindacati e utilizzando l'apposito Comitato Paritetico previsto dal CCNL (di cui si attendono le nomine di parte sindacale). Tutti i confronti sono volti ad affermare la centralità del benessere dell'anziano e il rispetto degli standard di servizio come prima motivazione dei cambiamenti organizzativi. Il tema delle assunzioni stabili, anche a fronte della nuova legislazione previdenziale, che offrirà l'opportunità di pensionamenti anticipati e di una diversa regolamentazione delle modalità con cui sostituire le assenze improvvise e limitare i casi in cui operare in emergenza, si confermano quindi di importanza fondamentale per l'anno 2019.

- **Adozione in tutte le case residenza per anziani della cartella utente informatizzata.**

Portando a compimento un percorso avviato nel 2017, che aveva visto il potenziamento del server aziendale e la verifica di un'adeguata connettività, oltre alla realizzazione del cablaggio di alcuni locali presso le case residenza anziani che ne erano sprovviste, funzionale ad attivare l'utilizzo della cartella informatizzata in tutte le strutture aziendali, precedentemente in uso solo in tre (Primula, Girasoli e Tulipani), nel corso del 2018 è stato realizzato un importante percorso formativo sullo strumento informatico della cartella, rivolto a tutte le figure professionali operanti presso le case residenza dell'Azienda, comprese le figure mediche. Dal 15 ottobre 2018, per la componente socio assistenziale e infermieristica, è stata attivata la sola redazione digitale della cartella, anche formando, sotto la supervisione del Dirigente dell'Area Servizi alla Persona e della Responsabile del Servizio Accreditamento, Qualità e Controllo Interno, un gruppo ristretto di referenti aziendali, in grado di supportare i colleghi per eventuali problematiche di utilizzo. Anche questa misura è stata attuata, avendo a riferimento la necessità di portare a omogeneità di funzionamento i servizi residenziali per anziani, superando modalità diverse che si erano radicate nel corso degli anni.

- **Attuazione del contratto di servizio con il Comune di Reggio Emilia e l'Azienda FCR per i servizi non accreditati e relativo aggiornamento annuale.**

A seguito dell'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione, con propria deliberazione n. 2017/60 del 28/12/2017, dell'aggiornamento del testo del contratto di servizio, sottoscritto nel 2016, in recepimento del testo aggiornato, approvato dal Consiglio comunale di Reggio Emilia con proprio atto deliberativo n. 2017/192, l'Azienda si è attivata per dare concretamente attuazione a quanto previsto nel nuovo documento e, precisamente si è garantito:

- lo sviluppo e qualificazione del progetto di collaborazione con i Poli Sociali Territoriali per attività di sostegno e orientamento educativo rivolte ad adulti e famiglie con figli minorenni in condizioni di difficoltà, o a famiglie fragili segnalate dai Servizi Sociali Territoriali, comprese quelle ospitate in appartamenti messi a disposizione dall'ASP e coinvolte in percorsi di cohousing sociale. Tale collaborazione, avviatasi già nel corso del 2017, ha fatto sì che nel nuovo contratto di servizio sia stato previsto un servizio di educativa territoriale, costituito da educatori dell'Azienda 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; il numero degli educatori dell'ASP coinvolti si è progressivamente implementato nel corso dell'anno fino ad arrivare a 18 educatori, inseriti a tempo pieno nei gruppi multi professionali dei diversi Poli sociali territoriali della città, oltre che nell'Unione dei Comuni delle Colline Matildiche (Albinea, Quattro Castella, Vezzano);
- lo sviluppo e la qualificazione del progetto Tutoring domiciliare, con una rivisitazione e implementazione del servizio, in particolare, per le situazioni di emergenza, con necessità di risposta entro le 48 ore, anche con la possibilità di una tempestiva consulenza presso il domicilio. Nel corso del 2018 il servizio è stato ampliato, prevedendo sia la possibilità di attivazione direttamente dal Punto Unico di Accesso dell'Azienda USL di Reggio Emilia (PUA), per situazioni conosciute dal PUA stesso e/o per dimissioni per le quali non sia stato possibile effettuare una valutazione assistenziale dell'anziano a domicilio, sia l'attivazione del servizio di assistenza domiciliare direttamente da parte degli operatori di ASP;
- il potenziamento del servizio di centro diurno per anziani. A seguito della realizzazione dell'indagine di *customer satisfaction*, condotta presso i servizi aziendali sul finire del 2017, conformemente a quanto previsto nel contratto di servizio, in merito alla necessità di migliorare la risposta assistenziale di questa tipologia di servizio, rispetto alle esigenze delle famiglie, si è provveduto a richiedere agli utenti frequentanti i centri diurni di ASP se potessero essere interessati all'apertura del servizio anche il sabato, da attivarsi presso uno dei centri gestiti dall'Azienda, individuato nel Centro diurno "Lorenzo ed Enrico Ferretti". A fronte del riscontro positivo ottenuto, si è avviata, in forma sperimentale, l'apertura il sabato del centro diurno a decorrere dal mese di marzo. Il gradimento dimostrato verso il servizio, confermato dall'alta frequenza, ha suggerito la prosecuzione del medesimo anche nel corso del 2019;
- il consolidamento del servizio di pronta accoglienza h. 24 in capo agli operatori che gestiscono il servizio aziendale di accoglienza per Minori Stranieri Non Accompagnati (OASI), che hanno garantito, nel corso dell'anno, la gestione del punto telefonico unitario distrettuale di emergenza h. 24, oltre che il medesimo servizio e l'individuazione di un primo punto di accoglienza in emergenza per minorenni, anche per altri distretti della Provincia, tramite apposita convenzione;
- l'affidamento ad ASP della gestione di tutte le funzioni correlate alle tutele dei minorenni in carico al Comune di Reggio Emilia, oltre che delle attività d'individuazione e formazione di cittadini disponibili a svolgere l'ufficio del tutore volontario e di quelle previste dalla Regione per la formazione di un albo regionale di tutori volontari per MSNA. Oltre alle funzioni di segreteria amministrativa, che già a decorrere dall'ultimo trimestre del 2017, un educatore aziendale ha cominciato a svolgere, in affiancamento al preposto personale comunale, a decorrere dal mese di marzo 2018, l'Azienda ha provveduto a incaricare una specifica figura professionale preposta allo svolgimento delle funzioni di tutore ai sensi dell'art. 357 c.c. per tutti i minorenni affidati al Comune di Reggio Emilia e delle predette



funzioni di accompagnamento, formazione e supervisione dei tutori volontari. Il conferimento del servizio tutele all'Azienda è stato definitivamente formalizzato da parte del Comune con provvedimento del Sindaco di Reggio Emilia del 10 luglio 2018, con cui il Sindaco stesso, in punto di tutele pubbliche, ha indicato Asp quale ente di assistenza designato a svolgere le funzioni in nome e per conto del Comune. Al 31 dicembre 2018 il Servizio Tutele di Asp ha visto la gestione di complessive 75 tutele così suddivise: 51 minorenni seguiti dai Servizi sociali territoriali e 24 minorenni stranieri non accompagnati;

- la sperimentazione di un progetto di co-housing sociale all'interno della struttura aziendale di via Pindemonte (ex comunità educativa per minorenni Itaca), con la finalità di accogliere nuclei in 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, in data 15 marzo 2018. Nel corso dell'anno le famiglie inserite, che hanno avviato un percorso di autonomizzazione, sono state 6, di cui 3 nuclei mono genitoriali;
- è stato completato il percorso, avviato nel 2017, di revisione e aggiornamento delle carte dei servizi di tutti i servizi aziendali, così come peraltro espressamente richiesto dal contratto di servizio, tenendo conto del nuovo assetto aziendale e della necessità di contemperare le specificità dei singoli servizi con l'unitarietà della visione aziendale. Le carte relative ai servizi per anziani sono state approvate dal Consiglio di Amministrazione con proprio atto deliberativo n. 2018/89 del 28/12/2018 e riviste, per quanto concerne le carte relative alla Casa residenza per anziani e alla Casa di Riposo, a seguito di confronto con il Comitato parenti aziendale, in data 31/01/2019, con atto deliberativo 2019/8. Sempre in data 31/01/2019 sono state approvate anche le carte dei servizi relative ai servizi per minorenni e disabili;
- la prevista valutazione approfondita delle modalità di affidamento dello Sportello assistenti familiari, con la preliminare definizione, nell'ambito del finanziamento annuale dei servizi per la non autosufficienza, delle risorse stanziare per il servizio, non ha purtroppo trovato ancora esito conclusivo nel confronto con la committenza;
- la realizzazione da parte di ASP di uno studio di fattibilità per la possibile riconversione dell'attuale Casa di Riposo "Omozzoli – Parisetti", alla luce della priorità di questo tema indicata nel Piano Programmatico 2018/2020 e della necessità prevista nel contratto di servizio, di analizzare le mutate esigenze sociali per una possibile riprogettazione dell'accoglienza presso la struttura. Lo studio, effettuato da un tecnico esterno incaricato dall'Azienda dopo selezione pubblica, illustrato nei primi mesi del 2019 al Consiglio di Amministrazione e ai rappresentanti istituzionali del Comune, prevede sia il miglioramento degli attuali standard di servizio e del comfort alberghiero della Casa di riposo con sole camere singole o doppie tutte dotate di servizi igienici propri, l'aumento degli spazi comuni, la riqualificazione energetica e impiantistica e la modernizzazione della intera struttura, sia il potenziamento dei servizi offerti. Il progetto prevede, infatti (in coerenza con la Relazione del Consiglio di Amministrazione del 31/10/2019 illustrata all'Assemblea dei Soci), la creazione di un nucleo di casa residenza per anziani, la delocalizzazione dell'attuale centro diurno in un'altra struttura, dotata di locali più ampi e funzionali, e la realizzazione di spazi aperti alla città, per favorire attività che consentano di far vivere questa struttura, da sempre parte integrante del patrimonio cittadino, non solo agli utenti dei servizi, ma a tutta la cittadinanza, potendo ospitare eventi culturali, attività di aggregazione e di socializzazione, rivolte sia agli abitanti del centro storico che dell'intera città, secondo progettualità che potranno essere definite con il Comune di Reggio Emilia. Non ha invece trovato attuazione, per valutazioni di diversa opportunità da parte del Comune e per vincoli normativi emersi, o stativi alla compresenza di tale attività con un servizio per anziani, l'ipotizzata realizzazione presso la struttura di un servizio temporaneo di accoglienza dedicato a donne con figli in difficoltà;

- nel corso dell'anno si è provveduto al monitoraggio dell'andamento del contratto di servizio e si è definito il testo dell'aggiornamento annuale dello stesso, che è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. 83 del 28/12/2018. Tale aggiornamento, oltre ad alcuni perfezionamenti testuali, sulla base delle attività effettivamente svolte nel corso dell'anno, ha avuto quale oggetto soprattutto l'aggiornamento dei corrispettivi riconosciuti sia a FCR che ad ASP per lo svolgimento dei servizi di loro competenza. In particolare, il corrispettivo di ASP è passato dai previsti € 354.000,00 a € 539.550,00, oltre a € 14.400,00 di canone concessorio per il locale palestra del Villaggio Dossetti. Sulla revisione del corrispettivo hanno inciso, oltre al maggior numero di servizi forniti rispetto a quanto inizialmente previsto, in particolare, per il servizio di educativa territoriale, anche i maggiori costi sostenuti dall'Azienda per l'applicazione degli aumenti salariali del contratto collettivo nazionale Funzioni locali, riferiti alle unità di personale operanti nei servizi oggetto del contratto stesso: servizi educativi per minorenni e famiglie, servizi di welfare territoriale (tutoring ed educativa territoriale), servizi diurni per anziani non rientranti tra i servizi accreditati (apertura sperimentale al sabato del centro diurno Ferretti e posti privati di centro diurno). Gli incrementi contrattuali di altri servizi, come, ad esempio, il servizio di casa di riposo, sono stati invece sostenuti direttamente dall' Azienda. Il tema degli aumenti contrattuali ha avuto tuttavia un ruolo così importante e così impattante sul risultato complessivo di esercizio e sulle strategie perseguite dall'Azienda per garantire la propria sostenibilità economica, da meritare uno specifico approfondimento, che di seguito verrà ulteriormente svolto;
- **Aggiornamento annuale dei contratti di servizio con l'Azienda USL per la gestione dei servizi accreditati per anziani e disabili e della convenzione relativa al "Centro multiservizi Carlo e Lorenzo Vasconi".**
  - L'aggiornamento per l'anno 2018 del contratto di servizio con l'Azienda USL relativo ai servizi accreditati per anziani, approvato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. 2018/17 del 28/02/2018 ha riguardato, non solo la revisione annuale del case mix e il relativo adeguamento del personale infermieristico e sanitario, ma anche il recepimento e la prosecuzione della sperimentazione, positivamente avviata nel corso del 2017 in alcune case residenza per anziani dell' Azienda, relativa allo svolgimento delle prestazioni mediche di diagnosi e cura e di coordinamento, da parte di medici libero professionisti, contrattualizzati direttamente da ASP, per il numero di ore e per le prestazioni definite dall' Azienda USL, e remunerate dalla stessa. L'aggiornamento 2018 del contratto di servizio relativo alle Case Residenza per Anziani (CRA) ha definito regole condivise per l'applicazione anche alle CRA delle nuove modalità operative, di utilizzo del sistema informativo GARSIA per la gestione dei flussi informativi e la rendicontazione e il controllo degli importi da fatturare sul FRNA, adottate già sul finire del 2017, che erano state causa di una riduzione del tasso di occupazione dei posti letto, che aveva concorso a determinare il risultato economico negativo dell'esercizio. La verifica congiunta tra i responsabili tecnici di ASP, dell'Azienda USL, dell'Ufficio di Piano e del Comune di Reggio Emilia, della quale si era dato conto già nella Relazione sulla Gestione 2017, ha portato a concordare interventi che nell'anno 2018 hanno contribuito a ottenere una migliore performance, pur inferiore alle previsioni, coniugando il rispetto delle regole di funzionamento del sistema e dei vincoli delle risorse disponibili sul Fondo, con l'esigenza di una maggiore flessibilità nella gestione dei posti letto per riuscire a rispondere il più tempestivamente possibile ai bisogni dell'utenza e garantire l'Azienda rispetto a periodi di inoccupazione dei posti letto;
  - l'aggiornamento dei contratti di servizio con l'Azienda USL per i servizi accreditati per disabili ha stabilito, per quanto riguarda il centro socioriabilitativo semiresidenziale La Cava, la riduzione dell'apertura del servizio dalle precedenti 244 giornate a 230 e i confronti avuti in sede tecnica non hanno al momento consentito di individuare soluzioni condivise per un'ottimizzazione del tasso di copertura del servizio;
  - nel 2018 si è proceduto anche all'aggiornamento annuale della convenzione per la gestione del centro servizi "Carlo e Lorenzo Vasconi" per minori disabili in carico al servizio di neuropsichiatria infantile di

Reggio Emilia – per il periodo 1 agosto 2018 al 31 luglio 2019”, approvata con deliberazione n. 2018/53 del 27/08/2018 e successivamente rettificata e integrata con deliberazione n. 2018/61 del 02/10/2018;

- **Aggiornamento della convenzione con l’azienda FCR relativa alla gestione del Centro Educativo Pomeridiano (C.E.P.) per ragazze/ragazzi in difficoltà, denominato “IQBAL MASIH per il periodo 01/10/2018 – 30/09/2020.**

Con deliberazione n. 2018/60 del 2/10/2018 il Consiglio di Amministrazione ha approvato l’aggiornamento della convenzione in oggetto, attraverso la negoziazione del riconoscimento dei maggiori oneri contrattuali sostenuti dall’Azienda.

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

Nel corso dell’esercizio si sono attivati nuovi rapporti con realtà del Terzo Settore, soprattutto nell’ambito dei servizi rivolti alla disabilità.

Oltre alla già ricordata costituzione dell’ATI con il Consorzio Cooperative Sociali Quarantacinque e il Consorzio Oscar Romero per la realizzazione dei progetti ESCO e CRESCO nell’ambito del servizio “Percorsi educativi programmati e di supporto per la vita indipendente della persona disabile”, promosso dall’Azienda USL di Reggio Emilia., il Consiglio di Amministrazione di ASP, nel corso del mese di febbraio 2018, ha approvato un protocollo di intesa con la Fondazione “Durante e dopo di noi” che prevede l’impegno delle parti a:

- valutare congiuntamente la possibilità di elaborare progettualità condivise per accedere a finanziamenti destinati alla gestione di servizi per la disabilità o all’acquisto/locazione e/o adeguamento strutturale di immobili per la realizzazione di soluzioni abitative destinate a persone disabili del territorio distrettuale di Reggio Emilia, operando in stretto raccordo con i servizi sociali e sanitari territoriali;
- esperire ogni utile tentativo per replicare all’interno dell’alloggio di Via Martiri di Belfiore, o di altro alloggio concordemente individuato, l’esperienza del Progetto “Palestre per l’autonomia” realizzata nel 2017, anche attraverso la partecipazione congiunta a bandi di prossima emanazione e ricercare con i servizi sociali e sanitari territoriali le modalità per rendere stabile tale progettualità e, se possibile, replicarla anche in altre zone della città e/o del territorio distrettuale, in alloggi che ASP potrebbe mettere a disposizione;
- sottoporre immediatamente alla CTSS una proposta progettuale condivisa per l’ottenimento da parte della “Fondazione “Durante e Dopo di noi” del finanziamento regionale previsto dal bando: “Procedure e modalità per l’ammissione al contributo degli interventi strutturali previsti dal Fondo per l’assistenza alle persone con disabilità grave prive del sostegno familiare (Fondo per il Dopo di Noi)”, per la realizzazione di un progetto di residenzialità innovativa rivolto a persone disabili in una palazzina, situata in zona Foscatò a Reggio Emilia, concessa in uso alla Fondazione da ACER, alla cui gestione ASP parteciperebbe attraverso proprio personale educativo.

### Sostenibilità economica

Il riconoscimento dei maggiori oneri contrattuali, unitamente a un tasso di assenza del personale, registratosi nel corso dell’anno, più elevato, sia rispetto a quello stimato in fase di previsione, sia rispetto a quello registrato negli anni precedenti, hanno caratterizzato l’esercizio economico 2018, determinando nuove difficoltà per garantire la sostenibilità economica dell’Azienda, a cui si è dovuto far fronte anche con nuove strategie adottate in corso d’anno.

L’impatto economico dell’applicazione dell’aumento contrattuale era già stato stimato in fase di previsione e quantificato complessivamente in circa € 850.000 annui, di cui si stimava che una parte potesse essere a carico del Comune, dell’Azienda USL e di FCR, nell’ambito dei corrispettivi dei contratti di servizio e delle convenzioni di loro competenza, una parte, la più consistente, a carico della Regione e del FRNA, per i servizi accreditati e una

parte a carico di ASP, per i servizi non oggetto di contratti di servizio e/o convenzione e per tutto il personale impiegato in misura superiore a quello determinato dagli standard da garantire (comprese le figure apicali, il personale con prescrizioni o inidoneo impiegato in attività di supporto, una quota degli uffici tecnico amministrativi). Viceversa, si è evidenziato nel corso dell'esercizio che il concorso della Regione sarebbe stato inferiore rispetto a quello stimato in fase di previsione.

Se infatti, si era stimato un riconoscimento economico da parte della Regione per € 474.714, la somma effettivamente percepita è stata ampiamente inferiore, pari per il 2018 a circa il 50% del previsto, sia perché l'incremento tariffario deliberato dalla Regione nel mese di settembre (di cui si dà conto nel successivo capitolo di questa Relazione) ha rimborsato solo il 70% circa dei maggiori oneri, ma anche perché tale aumento è stato riconosciuto non per l'intera annualità di applicazione dell'aumento contrattuale, ma solo per il periodo aprile – dicembre, per una cifra pari a circa Euro 220.000.

A ciò si aggiunge il fatto che si è registrato in corso d'anno un tasso di assenza del personale molto elevato, soprattutto per le figure turniste, oggetto di sostituzione. Considerando le sole assenze retribuite ed escludendo ferie e comandi, il tasso di assenza registrato nel 2018 di tali figure, raffrontato a quello dell'anno precedente, risulta essere il seguente

- OSS: 15,59 % nel 2018 – 14,02 % nel 2017;
- Infermieri: 8,98% nel 2018 – 5,85% nel 2017;
- Educatori, assistenti educatori: 12,78% nel 2018 - 9,39% nel 2017.

Se si considera che il Bilancio Preventivo ipotizzava un contenimento delle assenze rispetto a quelle registrate nell'anno precedente e che un punto percentuale di assenza comporta un maggior costo per l'Azienda di circa € 100.000 su base annua, è evidente l'impatto economico che il combinato disposto dei due fattori (applicazione contratto e tasso di assenza) ha rischiato di determinare sul conto economico dell'Azienda. Per questo, nel contempo, sono state attivate importanti misure compensative, finalizzate sia a reperire risorse che a contenere i costi, al fine di poter pervenire all'obiettivo del pareggio di bilancio, effettivamente conseguito.

A fronte del previsto incremento di circa € 573.000 della spesa complessiva di personale per l'anno 2018 rispetto al consuntivo 2017, l'incremento effettivamente registrato (sommando i costi per lavoro dipendente e interinale) è stato invece pari a € 1.036.760, per un importo complessivo di spesa del personale pari a € 23.520.601, a fronte della spesa del 2017, attestatasi a € 22.483.840. Un incremento in gran parte imputabile proprio all'aumentato tasso di assenza registrato, che ha fatto sì che il Consiglio di Amministrazione abbia individuato, tra le possibili azioni da intraprendere per contenere il fenomeno, la stesura di un piano di razionalizzazione per il triennio 2019-2021, avente ad oggetto proprio la riduzione del tasso di assenza, con conseguente incremento delle ore lavorate, approvato in data 30/03/2019, previo confronto sindacale.

L'intervento fondamentale per garantire l'equilibrio di Bilancio è stato il riconoscimento da parte del Comune di Reggio Emilia di un contributo in conto esercizio per l'anno 2018 pari a € 500.000, con il quale il Comune, accogliendo quasi integralmente la richiesta formulata dal Consiglio di Amministrazione, in sede di presentazione all'Assemblea dei Soci, in data 19/11/2018, del piano di rientro per l'anno 2017 e delle possibili azioni da mettere in campo per gli esercizi 2018 e 2019, (formalizzate con Relazione del Consiglio di Amministrazione del 31 ottobre 2018) per contenere eventuali perdite, si è fatto carico di gran parte del costo dei maggiori oneri contrattuali, compresi quelli riferiti ai servizi accreditati, oltre a ulteriori € 35.000, riconosciuti a copertura di minori entrate da patrimonio.

La citata Relazione di accompagnamento al Piano di rientro ha anche individuato sia le azioni da perseguire nell'ultimo scorcio del 2018, alla luce della verifica di gestione a quella data, sia quelle da mettere in campo per il futuro. Tra le prime rientravano le indicazioni per ottenere il riconoscimento dei maggiori costi contrattuali sostenuti da ASP, da parte del Comune e di FCR, all'interno del contratto di servizio, per i servizi non oggetto di accreditamento, e delle singole convenzioni: risultato effettivamente e positivamente conseguito. Altrettanto importante è stato il riconoscimento dei maggiori oneri contrattuali per il personale sanitario: esso ha costituito oggetto di uno specifico confronto con l'Azienda USL per garantire il rimborso del costo del personale infermieristico e fisioterapico impegnato nei servizi accreditati. ASP ha infatti richiesto, alla luce dei maggiori costi sostenuti, anche per la vacanza contrattuale per gli anni 2016 e 2017, il ricalcolo degli oneri rimborsati

dall'Azienda USL, chiedendone il relativo conguaglio e proponendo di valutare l'adeguamento della soglia massima riconosciuta per le suddette tipologie di personale. Tale soglia, fissata nel contratto di servizio originario, sottoscritto nel 2016 per le case residenza e per i centri diurni anziani, nonché per i servizi accreditati per disabili, è infatti attualmente individuata, rispettivamente, in € 40.100 annui per unità infermieristica equivalente a tempo pieno e in € 35.000 annui per unità fisioterapica equivalente a tempo pieno, cifre ormai insufficienti a garantire la piena copertura dei costi delle suddette figure.

Il confronto avviato, conclusosi nel mese di aprile 2019, ha consentito ad ASP di vedersi riconosciuto, per le annualità 2016 e 2017, un conguaglio dei rimborsi ottenuti, pari a complessivi € 48.907,6 e si è concordato con l'Azienda USL l'impegno a rivedere per l'anno 2018 e seguenti i conteggi effettuati e le soglie massime di riferimento.

Inoltre, sono stati sicuramente determinanti le azioni messe in campo dai Servizi aziendali per garantire la sostanziale tenuta dei ricavi dei servizi alla persona e di quelli patrimoniali, nonché il contenimento dei costi per beni e servizi, come verrà di seguito ulteriormente dettagliato.

Per il raggiungimento del primo risultato sono stati importanti i lavori di adeguamento effettuati presso le CRA I Tulipani e I Girasoli, per la realizzazione di 5 posti letto per ricoveri temporanei e il conseguente ampliamento di posti letto autorizzati nelle case residenze per anziani, sia per il periodo estivo (12 posti), sia per il periodo autunno-inverno (per ulteriori 8 posti, attivati a decorrere dal mese di novembre) per far fronte a eventuali emergenze e rispondere alle crescenti esigenze delle famiglie di poter fruire di periodi temporanei di sollievo dal loro lavoro di cura presso il domicilio. Hanno concorso al risultato le azioni finalizzate a conseguire l'obiettivo previsionale relativo al tasso di occupazione dei posti letto di Casa di Riposo, in netta crescita rispetto al 2017, e quelle che hanno consentito di recuperare la flessione dell'occupazione registratasi a inizio anno per le comunità per minorenni.

Sicuramente hanno prodotto effetti positivi anche le azioni espressamente previste nel piano della performance relative all'effettuazione di un piano straordinario di smaltimento ferie che ha consentito, a fronte di un minor costo stimato per il relativo accantonamento a fondo ferie di € 100.000, un minor costo effettivo di € 107.491. Non altrettanto positivo è stato invece il recupero ore straordinarie, per le quali si è reso necessario un accantonamento pari a € 98.218,27 (in netta crescita rispetto al valore di € 44.677 accantonato a tale titolo nel 2017) superiore alle previsioni.

Un approfondimento particolare merita l'argomento crediti.

Il bilancio di previsione 2018, come già per gli esercizi precedenti, non ha previsto accantonamenti ulteriori a fondo rischi o a svalutazioni su crediti, riservandosi di appostare eventuali fondi specifici in sede di approvazione del Bilancio Consuntivo, come avvenuto negli esercizi precedenti quando, oltre alle operazioni sui crediti patrimoniali, ampiamente richiamate nelle Note Integrative al Bilancio 2016 e 2017, vennero operati accantonamenti per svalutazioni su crediti utenti per € 91.000 nel 2016 e € 30.000 nel 2017 portando il valore iniziale di tale fondo da € 322.427 al 1/1/2016 al valore finale al 31/12/2017 di € 461.564. Nonostante fosse preoccupante la crescita registrata nel 2017 dei crediti verso utenti, il Consiglio di Amministrazione aveva indicato nella riduzione della necessità di tali accantonamenti e nell'azione di recupero della morosità pregressa un obiettivo fondamentale per la sostenibilità economica dell'ASP, chiaramente indicata sia nel Piano Programmatico 2018-2020, sia nel Piano della Performance 2018. Del resto nel capitolo "Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio" della Relazione sulla Gestione 2017 si affermava testualmente *"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".* L'ASP ha quindi valutato che questi obiettivi fossero perseguibili sulla base sia della prevista azione costante di recupero crediti, favorita anche dall'assunzione di una nuova figura di legale dedicata, sia dell'auspicata azione di prevenzione della morosità, favorita anche dall'attivazione della procedura di corresponsabilità con la quale il Comune, per i servizi accreditati, si fa carico, almeno in parte, di eventuali debiti non esigibili dall'Azienda, a fronte delle azioni di recupero da questa attivate. In tal senso, alcuni risultati sono stati ottenuti. Tra questi è significativo il recupero di € 66.988,71 (di cui la maggior parte riferita a utenti dei servizi e solo per € 7.856,47 a crediti da patrimonio) documentata nella relazione del Servizio Affari Generali e Giuridico Legali per il periodo 1/7/2018 – 31/1/2019.

Nel corso dell'anno, si è avviata la ridefinizione delle procedure interne riguardanti sia l'Area Risorse, a seguito della riorganizzazione dei competenti uffici, avvenuta a inizio anno, sia il rapporto tra la medesima Area e il Servizio Affari Generali e Giuridico Legali della Direzione, per le pratiche di rispettiva competenza e per la definizione delle modalità e delle tempistiche di verifica delle posizioni e di attivazione delle diverse misure di sollecito e/o di attivazione di eventuali piani di rientro e/o di recupero legale del credito. Tale azione di riorganizzazione ha portato, soltanto nell'ultima parte dell'esercizio, anche alla definizione di una procedura interna condivisa, approvata con determinazione dirigenziale del Direttore n. 2018/427 del 6/12/2018.

Dall'altra parte, nelle more della definizione della suddetta riorganizzazione, gli uffici, per la parte di rispettiva competenza, con il supporto anche diretto del Consiglio di Amministrazione, hanno avviato una serie di azioni, di cui le più importanti sono state:

- l'attivazione di un servizio investigativo a cui sono state affidate alcune posizioni debitorie da tempo incagliate, per verificarne l'effettiva esigibilità e poter intraprendere le azioni più adeguate, anche per garantire che a danno dell'Azienda non vengano agiti comportamenti fraudolenti da parte di persone che, pur disponendo di risorse economiche, approfittino delle risorse e dei servizi pubblici;
- azioni finalizzate all'esito positivo di alcune importanti situazioni debitorie, riguardanti, in particolare, due casi: l'uno, relativo a una causa intentata dall'Azienda verso il Comune di Brancaleone, per rette non pagate, che ha visto riconoscere all'Asp nel doppio grado del giudizio il diritto vantato e il rimborso delle spese legali sostenute per il giudizio di primo grado per un totale di € 38.388,08, con il successivo rigetto da parte del Consiglio di Amministrazione di proposte transattive formulate dal Comune volte alla definizione di un accordo bonario, e l'altro, relativo a una situazione di debito patrimoniale da parte dell'Associazione di promozione sociale Airone, in fase di liquidazione, che si è concluso con la definizione di una transazione che ha consentito all'Azienda il recupero di € 28.000,00. Di tali azioni si dà conto nelle voci Insussistenze e Sopravvenienze.

Nonostante le azioni intraprese e quelle in corso, tuttavia, l'ammontare complessivo dei crediti, in particolare di quelli verso gli utenti dei servizi ha assunto nel corso degli anni e, in particolare negli ultimi due anni, un valore molto elevato.

Nel corso della seduta del 18 aprile 2019 il Consiglio ha potuto prendere visione dei relativi dati che hanno mostrato un preoccupante trend di crescita nel corso degli anni di vita dell'ASP e ha dovuto prendere atto del mancato raggiungimento degli obiettivi attesi complessivamente.

Scorporando dal dato crediti verso utenti i crediti vantati verso FCR, i crediti verso gli utenti dei Servizi passano da un incremento annuo di € 145.596 del 2016 a un incremento di € 305.666 del 2017 a un incremento di € 496.580 del 2018 (complessivamente nel primo triennio di vita dell'ASP la crescita di tale fattispecie di crediti è stata pari a € 947.842).

Evidentemente anche gli sforzi messi in campo sono stati vanificati dal normale funzionamento dell'Azienda. Tale crescita, inoltre, appare non del tutto giustificata dalla situazione di crisi economica e dall'andamento dei redditi del contesto territoriale e dei suoi trend, nonché dai trend di crescita della morosità in altri servizi pubblici alla persona. Il Consiglio di Amministrazione ha perciò in primo luogo auspicato che le attività condotte nelle ultime settimane vengano proseguite e implementate, documentando per ogni situazione debitoria le azioni intraprese e che si potrebbero intraprendere, non escludendo di prevedere un potenziamento ulteriore

delle risorse umane dedicate interamente o prioritariamente al recupero crediti, il significativo incremento del ricorso ad Agenzie Investigative, il coinvolgimento della Guardia di Finanza etc. Contemporaneamente ha ritenuto di promuovere, subito dopo la conclusione del Bilancio Consuntivo, una verifica straordinaria sulle cause di tale fenomeno e sui suoi effetti per lo Stato Patrimoniale dell'ASP, da svolgere in collaborazione con il Comune di Reggio Emilia (al Servizio Competente per il controllo delle società ed Enti partecipati) con l'eventuale supporto di consulenze esterne, mirata a indagare sulle cause di tale incremento, fornire ulteriori indicazioni – oltre quelle già definite dall'ASP - per il recupero della morosità pregressa, per verificare i flussi e le modalità organizzative ottimali per ridurre drasticamente tale trend anche con una eventuale rivisitazione dei processi di monitoraggio, prevenzione e contrasto della morosità, incaricando il Direttore di essere il referente aziendale interno di tale verifica e di supportare direttamente il Consiglio di Amministrazione nell'elaborazione di scelte e strategie da sottoporre all'Assemblea dei Soci, e nel garantire l'indispensabile ulteriore miglioramento del controllo di gestione.

In ogni caso, in sede di approvazione della presente Relazione, il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto di adottare scelte prudenziali e, in particolare:

- a) di procedere a iscrivere per il futuro i crediti verso FCR in un conto separato dai crediti verso utenti, a differenza di quanto operato nella Nota Integrativa dei Bilanci 2016/2017/2018, dando conto nelle future Note Integrative di tale operazione anche riportando in apposita nota descrittiva a margine, l'ammontare dei crediti verso FCR per gli esercizi 2016/2017/2018, ovvero riclassificando i relativi bilanci;
- b) di azzerare l'accantonamento di € 28.831 iscritto nel consuntivo 2016 ad accantonamenti a fondo rischi generici per destinare l'intero accantonamento al fondo svalutazione crediti utenti;
- c) di accantonare la somma di € 39.000 al fondo svalutazione dei crediti da patrimonio,

In ogni caso, pur confermando l'adeguatezza dei fondi esistenti, si ritiene indispensabile che l'andamento dei crediti sia oggetto di costante monitoraggio e periodica informazione al Consiglio di Amministrazione, al fine di contenere gli effetti di eventuali ritardi sulla situazione finanziaria dell'ente.

#### **Andamento delle relazioni sindacali**

Già nel mese di dicembre 2017 si era raggiunta un'intesa con le Organizzazioni Sindacali e la RSU, poi formalizzata con l'accordo del 27 febbraio 2018, per la stabilizzazione di personale assunto a termine determinato, ai sensi dell'art. 20, commi 1 e 2, del D.lgs. 75/2017 ("decreto Madia"). A decorrere dal 1 luglio 2018, a seguito di tale accordo, sono stati stabilizzati n. di 18 dipendenti a tempo determinato, così suddivisi:

- 3 fisioterapisti;
- 8 educatori;
- 1 atelierista/animatore;
- 2 assistenti educatori;
- 4 operatori socio sanitari (OSS).

A seguito della sottoscrizione del nuovo CCDI aziendale, il cui testo, licenziato nella seduta di delegazione trattante del 27/11/2017 è stato sottoscritto e iscritto al protocollo aziendale al n. 11526 del 07/12/2017, nel corso del 2018, si è provveduto a dare attuazione ai diversi istituti contrattuali così come previsti dal medesimo contratto. In particolare, si è dato seguito al nuovo sistema di individuazione e assegnazione

delle posizioni di particolare responsabilità, definite, sulla base dei criteri fissati nel CCDI, con determinazione dirigenziale n. 420 del 30/11/2017.

Inoltre, è stato attuato un positivo confronto sul nuovo piano di fabbisogno del personale 2018-2020 e sul conseguente piano occupazionale, oltre che sulla riorganizzazione prevista dell'Area Risorse, approvata con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 62/2018 del 09/10/2018.

In particolare, nel secondo semestre dell'anno, il confronto si è focalizzato, come sopra ricordato, sulla riorganizzazione complessiva dei piani di lavoro e dei turni di tutte le figure professionali operanti nei servizi residenziali per anziani, volta a garantire maggiore rispondenza ai mutati bisogni assistenziali e sanitari degli ospiti e maggiore omogeneità del servizio reso all'interno delle diverse strutture, nella logica di dare attuazione agli indirizzi formulati dal Consiglio di Amministrazione in materia di orari di lavoro e flessibilità, con deliberazione n. 2017/37 del 24/07/2017.

L'avvio della riorganizzazione è stato accompagnato da una costante azione di monitoraggio da parte dell'Azienda e da un confronto continuativo con le organizzazioni sindacali e la RSU, che sta proseguendo anche nel 2019. In attesa della nomina da parte sindacale dei componenti di propria competenza per la costituzione dell'Organismo paritetico per l'innovazione, sollecitato dalla Direzione aziendale, si è infatti costituito, nel corso del mese di gennaio, un gruppo di lavoro integrato che ha formulato proposte concrete di miglioramento delle misure adottate.

Nel corso dei primi mesi del 2019 ha trovato conclusione anche il percorso di accordo per la distribuzione delle risorse decentrate relativo all'anno 2017 ed è attualmente in corso di definizione l'accordo relativo all'anno 2018. Il 30/03/2019, come sopra ricordato, è stato inoltre approvato dal Consiglio di Amministrazione, con proprio atto deliberativo n. 2019/19, previ informativa e confronto con le organizzazioni sindacali, un piano di razionalizzazione, ai sensi dell' art. 16, commi 4,5,6 della Legge 111/2011, avente come obiettivo la riduzione del tasso di assenza registrato dal personale dipendente nel corso del 2018 e il conseguente aumento di ore annue lavorate, al fine di sensibilizzare i lavoratori sulla corresponsabilità di tutti al raggiungimento del difficile obiettivo della sostenibilità economica dell'Azienda.

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

Nel corso del 2018 è proseguito il lavoro del CUG aziendale, avviatosi nell' anno precedente, a seguito della ricostituzione dell'organismo.

Il CUG si è riunito in plenaria n. 5 volte nelle seguenti e per due volte si è confrontato con il Consiglio di Amministrazione.

E' stato coinvolto nella restituzione degli esiti della valutazione del rischio stress lavoro correlato, realizzata, in applicazione della metodologia INAIL, attraverso la somministrazione di uno specifico questionario a 34 gruppi omogenei di lavoratori, costituiti complessivamente da n. 171 persone, concorrendo a una valutazione delle azioni di miglioramento previste dal Datore di lavoro.

In continuità con quanto già avvenuto nel 2017, è stato inoltre coinvolto nella valutazione di atti e processi di particolare rilevanza adottati dall'Azienda, quali, il nuovo piano di fabbisogno del personale, la stabilizzazione del personale a tempo determinato, ai sensi dell'art. 20, commi 1 e 2 del D.lgs. 75/2017, l'inserimento di 31 OSS a tempo pieno e 1 a tempo parziale, a seguito della procedura concorsuale svolta insieme ad altre ASP del territorio regionale per l'assunzione di 39 nuovi OSS, oltre alla sostituzione del turn over, la raccolta di richiesta di mobilità interne che ha visto interessati n. 65 lavoratori/lavoratrici e l'avvio, a decorrere dal 1 dicembre, della riorganizzazione dei servizi residenziali rivolti agli anziani.

Sulla base di quanto emerso nel corso degli incontri condotti nel 2017 con il personale, il CUG ha altresì evidenziato e proposto alla direzione aziendale la necessità di una revisione delle modalità di riconoscimento dei buoni pasto per i dipendenti, a fronte di alcune criticità riscontrate, ottenendo un ampliamento della flessibilità oraria per il riconoscimento del beneficio e ha posto il tema della necessità di migliorare le modalità comunicative interne, per favorire una migliore circolazione delle informazioni, formulando proposte e



suggerimenti successivamente raccolti nel piano triennale delle azioni positive 2019 – 2021 che è stato approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 2019/11 del 22/02/2019.

Componenti del CUG hanno anche partecipato a un'iniziativa promossa dalla consigliera di parità della Provincia di Reggio Emilia, organizzata in data 20.09.2018, dal titolo "Ma il lavoro è uguale per tutti? Il diritto del lavoro antidiscriminatorio", per confermare l'importanza riconosciuta alla collaborazione con altre realtà territoriali e alla disponibilità a confrontarsi su misure e azioni che possano assumere carattere di buone prassi da valorizzare e diffondere.

### **Valutazione della performance**

Il piano della performance 2018 è stato approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 2018/48 del 26/06/2018, sulla base delle linee strategiche d'intervento definite dal Consiglio di Amministrazione nel documento di budget, in sede di approvazione della proposta del bilancio di previsione, poi approvata dall'Assemblea dei Soci. All'approvazione del piano ha poi fatto seguito l'assegnazione al personale dei singoli obiettivi da parte del Direttore, con propria determinazione dirigenziale,

Al momento della redazione del presente documento non è ancora stata effettuata la valutazione da parte dell'OIV del grado di realizzazione degli obiettivi del piano.

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

Con deliberazione n. 1 del 29/01/2018 è stato approvato l'aggiornamento annuale del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2018-2020., predisposto dal Direttore nel ruolo assegnatole, a decorrere dal 01/10/2017, di Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT).

Il Piano, unitamente alla Relazione annuale sul suo grado di attuazione, sono pubblicati sul sito istituzionale, dell'Azienda nella Sezione Amministrazione Trasparente – Disposizioni generali – Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza – Anni precedenti

Tra le principali misure adottate si segnala nel 2018:

- la definizione di alcuni importanti processi aziendali funzionali a garantire trasparenza, prevenzione di eventuali comportamenti illeciti e rispetto della normativa sul trattamento dei dati personali, a seguito dell'entrata in vigore del relativo Regolamento UE (GDPR). In particolare, sono stati oggetto di specifica regolamentazione i seguenti processi:
  - o il processo di richiesta di accesso documentale e di accesso civico;
  - o il processo relativo alla gestione di eventuali incidenti di sicurezza in caso di violazione dei dati personali, con l'approvazione della procedura di cui all'art. 33 del GDPR (*data breach*);
  - o i processi aziendali comportanti responsabilità in materia di trattamento dei dati personali per la prima stesura del registro dei trattamenti previsto dal GDPR, approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 2018/34 del 25/05/2018;
  - o il processo di redazione e pubblicazione degli atti, in conformità agli obblighi di trasparenza;
  - o il processo di recupero morosità pregresse;
- l'implementazione dei flussi informatizzati (flusso delle deliberazioni dell'Assemblea dei Soci dal programma di redazione atti all'Albo pretorio on line, flusso per la pubblicazione delle deliberazioni del Consiglio di Amministrazione nella sezione Amministrazione Trasparente - Provvedimenti, flusso di dati relativi agli utenti dei centri diurni per anziani dal gestionale aziendale al gestionale distrettuale - GARSIA) e l'informatizzazione della cartella socio-sanitaria degli utenti nelle strutture residenziali per anziani;
- il ricorso a procedure a evidenza pubblica e attraverso il mercato elettronico della P.A. per l'acquisizione di beni e servizi;
- l'applicazione del principio di rotazione degli incarichi;
- revisione della modulistica per la segnalazione degli illeciti.

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

In materia di sicurezza nel corso del 2018 l'Azienda, è stata particolarmente impegnata, nelle seguenti principali attività:

- revisione/aggiornamento dei DVR legionella delle diverse strutture aziendali, ad esclusione di Villa Le Magnolie, anche attraverso l'adozione di un nuovo format valutativo predisposto dalla Responsabile della gestione del rischio legionella, incaricata, ai sensi della DGR 828/2017, con determinazione dirigenziale n. 446 del 12/12/2017, per tutte le strutture aziendali;
- adozione della procedura di prevenzione del rischio legionella con determinazione dirigenziale n. 437 del 13/12/2018;
- approvazione dell'aggiornamento dei Piani Emergenza Interni (PEI) di tutti i centri diurni per anziani, ad eccezione del centro diurno Arcobaleno, rinviato all'aggiornamento PEI della struttura Omazzoli Parisetti, all'interno della quale il centro è inserito;
- approvazione con determinazione dirigenziale n. 186 del 08/06/2018 del documento di valutazione del rischio stress lavoro correlato, che ha visto un ampio coinvolgimento dei lavoratori aziendali;
- approvazione del DVR chimico con determinazione dirigenziale n. 391 del 20/11/2018 e del DVR rumore con determinazione dirigenziale n. 352 del 23/10/2018;
- approvazione del documento di valutazione del rischio di sovraccarico dorso lombare per gli addetti del magazzino con determinazione dirigenziale n. 2018/ 388 del 19/11/2018
- realizzazione piano formativo straordinario in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro;
- formazione per formatori (riservata a fisioterapisti, infermieri e figure mediche individuate dall'Azienda) per la successiva attuazione da parte loro della formazione specifica e dell'addestramento pratico agli OSS delle strutture residenziali per anziani sulla movimentazione manuale dei pazienti, a seguito della predisposizione nel corso del 2017 dei documenti di valutazione del rischio specifico per tutte le strutture

## ANDAMENTO DELLA GESTIONE

Il Bilancio consuntivo d'esercizio 2018 dell'Azienda presenta ricavi **per € 35.550.934 e costi per € 35.549.959 determinando così un utile d'esercizio pari ad Euro 975 (valori arrotondati).**

Il volume complessivo dei ricavi e dei costi è inferiore a quello dell'anno precedente, nel 2018 costi e ricavi sono in sostanziale equilibrio a determinare un risultato positivo.

**La provenienza dei ricavi** è costituita in via prevalente dalla remunerazione dei servizi alla persona che rappresentano il **77.83%** del totale.

I servizi rivolti agli anziani costituiscono il 66,30% dei ricavi, seguiti da quelli rivolti ai minorenni ed alle famiglie che pesano per il 7,43%, e da quelli dei disabili adulti per il 4,10%.

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	21.680.167	60,98%
Rette, quote FRNA e concorsi, centri diurni anziani	1.891.075	5,32%
Rette e concorsi servizi minorenni e famiglie	2.642.109	7,43%
Rette, quote FRNA e concorsi, servizi disabili adulti	1.455.104	4,09%
Concorsi e rimborsi attività di servizio alla persona	2.848.286	8,01%
Sterilizzazione di ammortamenti	2.173.259	6,11%
Affitti	1.715.973	4,83%
Rimborsi e ricavi vari	630.956	1,77%
Contributi in conto esercizio	512.000	1,44%
Interessi attivi e proventi finanziari	2.005	0,01%
<b>TOTALE</b>	<b>35.550.934</b>	<b>100,00%</b>

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

Questa voce comprende inoltre i rimborsi per la gestione delle funzioni sociali delegate, somme provenienti dal FRNA e dal Fondo Sanitario Regionale, corrisposte da parte dell' Azienda USL, inoltre accoglie rimborsi di servizi sperimentali quali il portierato sociale presso gli Appartamenti Gerra.

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

Gli affitti e, più in generale i *proventi derivanti dall'utilizzo del patrimonio immobiliare* dell'azienda, rappresentano il 4,83% di tutti i ricavi.

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

I Contributi in conto esercizio nel 2018 sono costituiti principalmente dal Contributo concesso dal Comune di Reggio Emilia e rappresentano una quota pari all'1,44%,

### **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 12.675.623** è stata sostenuta:

- dagli anziani e dalle loro famiglie per Euro 10.427.419 (82,27%)
- dal Comune di Reggio Emilia per Euro 1.838.181 (14,5%)
- dall'Azienda USL per gli ospiti ex psichiatrici per Euro 395.260 e per ospite Casa di Riposo Omazzoli Parisetti per Euro 14.763 Totale 410.023 (3,23%)

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 2018 l'ASP ha aumentato di Euro 1 al giorno le rette degli ospiti autosufficienti, 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 2018, per tutti i servizi accreditati, la Regione Emilia Romagna, con Deliberazione n. 1519/2018, per i servizi accreditati gestiti da soggetti pubblici, ha riconosciuto incremento a partire dal mese di Aprile in relazione ai maggiori oneri da questi sostenuti per l'andata a regime del nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro dei dipendenti

### **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 1.891.075**, 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 2018 ha riconosciuto un rimborso di Euro 2.340.

Il complesso delle rette per il **servizio dei centri diurni, limitatamente alla gestione prevista nel contratto di Servizio, pari ad Euro 1.872.394,55** è costituito dalla retta pagata dagli anziani e dalle loro famiglie, dalle quote provenienti dal FRNA per il tramite dell'Azienda USL e dall'integrazione alle rette, contabilizzata fra i *Concorsi e rimborsi attività di servizio alla persona*, sostenuta da FCR, nel suo ruolo di sub committente per conto del Comune di Reggio Emilia:

- dagli anziani e dalle loro famiglie per Euro 883.284,98 (47,17%)
- dall'Azienda USL per Euro 698.611,43 (37,32%)
- da Az. Spec. F.C.R. per Euro 290.498,14 (15,51%).

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

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

I servizi socio educativi rivolti a minorenni e famiglie sono principalmente le Comunità educative residenziali e la Comunità familiare, il servizio semiresidenziale Il Portico, il CEP (Centro educativo pomeridiano), il servizio di educativa territoriale per il comune di Reggio Emilia e l'Unione Terre Matildiche, il servizio Famiglia Insieme, i progetti 18+, oltre al servizio sperimentale O.A.S.I., attivato per l'accoglienza temporanea di minorenni stranieri non accompagnati. Sempre rivolto a minorenni, ma con problematiche di disabilità, è il centro multi servizi Vasconi. Nel 2018 sono stati inoltri garantiti il servizio di reperibilità H24, gestione delle tutele, ed il progetto sperimentale di Cohousing, realizzato in via Pindemonte, nello stabile precedentemente utilizzato per la comunità Itaca, chiusa nel 2017. A fine anno, inoltre è iniziato anche il progetto Esco, rivolto a persone disabili .

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 territori che sostengono i costi di questi servizi.

**Complessivamente il valore di questi servizi pari ad Euro 2.642.109** è stata sostenuto:

- da Az. Spec. F.C.R. per Euro 1.331.656 (50,40%)
- Azienda USL per Euro 358.491 (13,57%)
- dal Comune di Reggio Emilia per Euro 529.056 (20,03%)
- da Altri comuni - Unioni di Comuni e altre ASP per Euro 402.384 (15,23%)
- coop. Sociale Dimora d'Abramo Euro 10.425 (0,39%)
- Utenti 10.097 (0,38%)

### **SERVIZI per DISABILI ADULTI**

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

La remunerazione complessiva di questi servizi nel 2018 è stata pari ad Euro 1.455.104 dei quali Euro 868.723 provenienti dal Fondo regionale della Non Autosufficienza.

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

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

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

complessivamente somma **Euro 586.380,68** è stata sostenuta:

- da Az. Spec. F.C.R. per Euro 310.567,32 (52,96%)
- dagli utenti e dalle loro famiglie per Euro 144.067,12 (24,57%)
- da 3 Aziende USL di questa ed altre Regioni per Euro 114.342,94 (19,50%)
- da Unioni di Comuni e altre ASP per Euro 12.566,30 (2,14%)
- dal Comune di Reggio Emilia per Euro 4.837,00 (0,82%)

#### La destinazione dei costi:

VOCE DI RICAVO	IMPORTO	%
Personale (compresa IRAP)	23.208.235,79	65,28%
Acquisto di servizi	5.026.604,24	14,14%
Acquisto di beni	1.339.468,02	3,77%
Utenze	1.420.375,88	4,00%
Ammortamenti e svalutazioni	2.441.540,99	6,87%
Manutenzioni	653.277,15	1,84%
Altri costi,svalutazioni e accantonamenti	732.737,18	2,06%
Imposte e tasse	722.579,48	2,03%
Interessi passivi	5.140,67	0,01%
<b>TOTALE</b>	<b>35.549.959</b>	<b>100,00%</b>

Specularmente a quanto detto per la provenienza dei ricavi, la destinazione dei costi vede una prevalenza di costi determinati dall'impiego del personale (dipendente e somministrato) pari al 65,28% 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 (14,14% del totale costi) che complessivamente costituiscono il 79,42% dei costi sostenuti.

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

Gli Acquisti di Beni costituiscono il 3,77%, si tratta dei beni di consumo necessari alla gestione, mentre le Utenze rappresentano il 4%.

Gli ammortamenti sono il 10,77%. Altri costi ed accantonamenti incidono per il 2,06%, imposte e tasse (IRAP esclusa) per il 2,03%, minimo è l'impatto degli interessi passivi.

## L'ANALISI DI BILANCIO

### LA RICLASSIFICAZIONE

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

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

Lo Stato Patrimoniale è riclassificato secondo lo schema destinativo finanziario, con valori assoluti e percentuali. I dati raffrontati sono quelli del primo triennio di vita dell'ASP unificata: 2016 -2017-2018.

### Il Conto Economico

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

CONTO ECONOMICIO A "PIL E ROC"						
	2016		2017		2018	
Prodotto Interno Lordo (PIL)	€ 32.824.946	100,00%	€ 31.965.667	100,00%	€ 33.006.441	100,00%
Risultato Operativo Caratteristico (ROC)	€ 402.181	1,23%	-€ 125.230	-0,39%	-€ 143.810	-0,44%
Risultato ordinario (RO)	€ 451.158	1,37%	€ 66.967	0,21%	€ 219.090	0,66%
Risultato Ante Imposte (RAI)	€ 489.218	1,49%	€ 87.987	0,28%	€ 222.284	0,67%
Risultato Netto (RN)	€ 241.244	0,73%	-€ 158.040	-0,49%	€ 975	0,00%

Con questa riclassificazione viene evidenziato come la ricchezza prodotta dall'azienda (*PIL*) sia assorbita ed utilizzata dalla gestione caratteristica: infatti il Risultato Operativo della gestione Caratteristica (*ROC*) risulta fortemente abbattuto e, in particolare negli ultimi due esercizi, risulta negativo.

Dopo il *ROC*, con i proventi e oneri finanziari ed accessori si giunge al Risultato Ordinario, che è positivo in tutto il triennio; poi con l'aggiunta dei componenti straordinari si perviene al Risultato prima delle imposte (*RAI*), anch'esso positivo nel triennio.

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

L'esercizio 2018 presenta un peggioramento del *ROC* rispetto agli anni precedenti, ed un successivo recupero grazie alla gestione non caratteristica, finanziaria e straordinaria.

### Lo Stato Patrimoniale

La riclassificazione dello stato patrimoniale, di tipo finanziario a liquidità ed esigibilità decrescente, permette di ottenere una base informativa per effettuare un'analisi sull'affidabilità finanziaria dell'Azienda evidenziando la

congruenza tra investimenti e finanziamenti (tipologie diverse) oltre all'attitudine ad operare sia nel breve periodo che nel medio/lungo periodo in condizioni di equilibrio finanziario.

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

STATO PATRIMONIALE "DESTINATIVO FINANZIARIO"							
	ATTIVITA' - INVESTIMENTI	2016		2017		2018	
	<b>CAPITALE CIRCOLANTE</b>	€ 10.385.101	15,30%	€ 9.684.258	15,13%	€ 10.118.701	16,48%
Li	liquidità immediate	€ 2.604.051	25,07%	€ 1.237.638	12,78%	€ 41.116	0,41%
Ld	liquidità differite	€ 7.625.422	73,43%	€ 8.281.400	85,51%	€ 9.950.637	98,34%
M	Rimanenze	€ 155.628	1,50%	€ 165.220	1,71%	€ 126.947	1,25%
	<b>CAPITALE FISSO</b>	€ 57.475.254	84,70%	€ 54.326.611	84,87%	€ 51.266.815	83,52%
Fm	Immobilizzazioni materiali	€ 57.150.127	99,43%	€ 53.975.342	99,35%	€ 50.845.798	99,18%
Fi	Immobilizzazioni immateriali	€ 325.127	0,57%	€ 350.269	0,64%	€ 420.017	0,82%
Fa	Immobilizzazioni finanziarie e varie	€ 0	0,00%	€ 1.000	0,00%	€ 1.000	0,00%
	<b>TOTALE CAPITALE INVESTITO</b>	€ 67.860.355	100,00%	€ 64.010.870	100,00%	€ 61.385.515	100,00%
	PASSIVITA' - FINANZIAMENTI	2016		2017		2018	
	<b>CAPITALE DI TERZI</b>	€ 9.297.206	13,70%	€ 9.220.723	14,40%	€ 8.553.046	13,93%
(p)	finanziamenti di breve (correnti)	€ 8.840.412	95,09%	€ 8.897.165	96,49%	€ 8.296.934	97,01%
(P)	finanziamenti da terzi di medio lungo (consolidate)	€ 456.794	4,91%	€ 323.558	3,51%	€ 256.112	2,99%
	<b>CAPITALE PROPRIO</b>	€ 58.563.149	86,30%	€ 54.790.147	85,60%	€ 52.832.469	86,07%
(N)	finanziamenti permanenti (N)	€ 58.563.149	100,00%	€ 54.790.147	100,00%	€ 52.832.469	100,00%
<b>TOTA</b>	<b>TOTALE CAPITALE ACQUISITO</b>	€ 67.860.355	100,00%	€ 64.010.870	100,00%	€ 61.385.515	100,00%

Nel 2018 si rileva una contrazione delle liquidità immediate ed un incremento di quelle differite.

## GLI INDICI - RATIOS

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

### INDICI DI LIQUIDITA'

Analizzando i principali indici di liquidità si evidenzia quanto segue:

indicatori finanziari	2016	2017	2018
current ratio	1,17	1,09	1,22
quick ratio	1,16	1,07	1,20

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

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

Entrambi gli indici di liquidità nel 2018 presentano valori maggiori di 1 ed in miglioramento rispetto a quelli riferiti agli anni precedenti.



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

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

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

E' agevole notare come i tempi medi degli incassi si siano allungati nel 2018, rispetto al 2017. I tempi di pagamento, invece si sono abbreviati. Il margine indica che, mediamente i pagamenti vengono effettuati 3,45 giorni prima che siano realizzati gli incassi.

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

Per il 2018 il medesimo indicatore è stato calcolato, e pubblicato, ogni trimestre. I dati vengono di seguito riportati.

<b>Indicatore tempestività pagamenti</b>	<b>1° TRIM 2018</b>
Giorni	0,01
<b>Indicatore tempestività pagamenti</b>	<b>2° TRIM 2018</b>
Giorni	0,00
<b>Indicatore tempestività pagamenti</b>	<b>3° TRIM 2018</b>
Giorni	0,00
<b>Indicatore tempestività pagamenti</b>	<b>4° TRIM 2018</b>
Giorni	0,03
<b>Indicatore tempestività pagamenti</b>	<b>ANNO 2018</b>
Giorni	0,01

#### INDICI DI REDDITIVITA'

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

Gli indici relativi al 2016 e 2017 sono stati ricalcolati in base alla riclassificazione del Conto Economico a PIL e ROC.

indici economici e di redditività	2016	2017	2018
incidenza gestione extra caratteristica	0,60	0,00	-0,01

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

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

Gli indici relativi al 2016 e 2017 sono stati ricalcolati in base alla riclassificazione del Conto Economico a PIL e ROC.

indici di incidenza sul PIL	2016	2017	2018
incidenza del costo dei fattori produttivi	0,26	0,26	0,25
incidenza del costo del personale	0,67	0,69	0,70

Gli indici di **incidenza del costo dei fattori produttivi** si riferiscono all'incidenza del costo di beni e servizi e del costo del lavoro sul PIL confermando la preponderanza dei costi per il personale che, nel 2018, aumentano, seppur di poco, l'incidenza, mentre vi è una contrazione dell'incidenza dell'acquisto di beni e servizi.

**Di seguito si espone l'indice di onerosità finanziaria** che mette in relazione gli oneri sostenuti per i finanziamenti passivi con il valore medio dei finanziamenti (sostanzialmente si ottiene una sorta di tasso di interesse che l'azienda corrisponde per l'utilizzo dei finanziamenti ottenuti da terzi). Per l'ASP questo indice evidenzia sostanzialmente l'onerosità dei mutui passivi a suo tempo contratti dalle aziende unificate, in aggiunta a oneri finanziari diversi per importi minimi. L'indice presenta valori accettabili e sostanzialmente omogenei nel triennio, in progressivo miglioramento

	2016	2017	2018
indice di onerosità finanziaria	0,03	0,02	0,02

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

Vengono esposti di seguito gli indici calcolati anche per l'anno 2016 e 2017.

indici di redditività patrimoniale	2016	2017	2018
redditività lorda del patrimonio disponibile	4,77	4,76	4,88

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

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

### INDICI DI SOLIDITA' PATRIMONIALE

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

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

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

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

	2016	2017	2018
indice di copertura delle immobilizzazioni	1,03	1,01	1,04
indice di autocopertura delle immobilizzazioni	1,02	1,01	1,03

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

Il primo indice è superiore ad 1 testimoniando equilibrio tra investimenti e finanziamenti, anche il secondo indice è superiore a 1 a conferma del fatto che, al momento tutte le immobilizzazioni sono finanziate mediante capitale proprio.

### 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	2018
<b>+UTILE/-PERDITA D'ESERCIZIO</b>	<b>974,93</b>
+Ammortamenti	2.441.540,99
+ svalutazioni	67.381,30
+ accantonamenti per rischi e oneri	331.125,13
+Minusvalenze	
-Plusvalenze	-
-Costi capitalizzati (sterilizzazioni e costruzioni in economia)	- 2.173.258,80
<b>FLUSSO CASSA POTENZIALE</b>	<b>667.763,55</b>
-Incremento/+decremento Crediti (al netto delle svalutazioni)	- 1.742.069,46
-Incremento/+decremento Ratei e Risconti attivi	5.451,00
-Incremento/+decremento Rimanenze	38.273,16
+Incremento/-decremento Fondi rischi e oneri (al netto della quota di accantonamento)	- 774.636,16
+Incremento/-decremento Debiti (al netto di mutui )	- 12.433,83
+Incremento/-decremento Ratei e Risconti passivi	- 81.087,63
+Incremento/-decremento Fondo di Dotazione	-
<b>FLUSSO DI CASSA NETTO DELL'ESERCIZIO (Cash flow operativo)</b>	<b>-1.898.739,37</b>
-Decrementi/+incrementi Mutui	- 130.644,60
+Decrementi/-incrementi Immobilizzazioni immateriali (al netto della quota di ammortamenti dell'esercizio e delle sterilizzazioni)	- 160.501,20
+Decrementi/-incrementi Immobilizzazioni materiali (al netto della quota di ammortamenti dell'esercizio e delle sterilizzazioni)	778.756,54
+Decrementi/-incrementi Immobilizzazioni/attività finanziarie	-
<b>FABBISOGNO FINANZIARIO</b>	<b>-1.411.128,63</b>
+Incremento/-decremento Trasferimenti in c/capitale dell'esercizio	214.606,80
<b>SALDO DI CASSA GENERATOSI NELL'ESERCIZIO</b>	<b>-1.196.521,83</b>
Fondo di cassa iniziale (disponibilità liquide al 1/1)	1.237.638,13
<b>SALDO DI CASSA NETTO FINALE</b>	<b>41.116,30</b>

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

Il Consuntivo della gestione esercizio 2018 si chiude con un utile di Euro 975 (Euro 974,93 senza arrotondamenti), a fronte di un utile di Euro 703 atteso da Bilancio Preventivo 2018.

L'esercizio 2018 è stato caratterizzato dalla sottoscrizione del Contratto Collettivo nazionale di lavoro dei dipendenti del Comparto Funzioni Locali, il primo dal 2009, A tal fine la previsione era stata costruita con la logica di attivare varie azioni per ottenere un recupero dei maggiori oneri contrattuali del personale impiegato nei servizi attraverso la remunerazione dei medesimi. Tale risultato è stato conseguito in gran parte, grazie anche al significativo contributo, per € 500.000 in conto gestione, ottenuto dal Comune di Reggio Emilia e al riconoscimento dei maggiori oneri sostenuti per il personale impegnato nei servizi non accreditati regolamentati da Contratto di Servizio con il Comune di Reggio Emilia, e del personale sanitario impiegato nelle attività dei servizi accreditati da parte della azienda USL per il periodo pregresso, a fronte di una compensazione inferiore alle attese da parte della Regione per il restante personale non sanitario.

Nella disamina che segue, si evidenzieranno i valori principalmente interessati da tali dinamiche:

Confronto Consuntivo 2018- Preventivo 2018					
CLASS. BILANCIO	DESCRIZIONE	CONSUNTIVO 2018	PREVENTIVO 2018	VARIAZIONE	VARIAZIONE %
<b>A</b>	<b>Valore della produzione</b>				
<b>A 1</b>	<b>Ricavi da attività per servizi alla persona</b>	<b>30.516.741</b>	<b>30.966.815</b>	<b>-450.073</b>	<b>-1,45%</b>
A 1 a	Rette	15.901.478	15.944.102	-42.624	
A 1 b	Oneri a rilievo sanitario	10.571.878	10.456.335	115.543	
A 1 c	Concorsi rimborsi e recuperi per attività di servizi alla persona	4.043.026	4.566.378	-523.352	
A 1 d	Altri ricavi	359	0	359	
<b>A 2</b>	<b>Costi capitalizzati</b>	<b>2.173.259</b>	<b>2.195.784</b>	<b>-22.525</b>	<b>-1,03%</b>
A 2 a	Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni			0	
	Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni			0	
A 2 b	Quota per utilizzo contributi in conto capitale e donazioni vincolate ad investimenti	2.173.259	2.195.784	-22.525	
<b>A 3</b>	<b>Variazione delle rimanenze di attività in corso</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>A 4</b>	<b>Proventi e ricavi diversi</b>	<b>2.343.735</b>	<b>1.998.848</b>	<b>344.887</b>	<b>17,25%</b>
A 4 a	Proventi e ricavi da utilizzo del patrimonio immobiliare	1.715.973	1.714.235	1.738	
A 4 b	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	261.727	192.113	69.614	
A 4 c	Plusvalenze ordinarie	0		0	
A 4 d	Sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo ordinarie	331.153	50.000	281.153	
A 4 e	Altri ricavi istituzionali			0	
A 4 f	Ricavi da attività commerciale	34.882	42.500	-7.618	
<b>A 5</b>	<b>Contributi in conto esercizio</b>	<b>512.000</b>	<b>0</b>	<b>512.000</b>	
A 5 a	Contributi in conto esercizio dalla Regione Emilia-Romagna	0	0	0	
A 5 b	Contributi in conto esercizio dalla Provincia	0	0	0	
A 5 c	Contributi dai Comuni dell'ambito distrettuale	512.000	0	512.000	
A 5 d	Contributi da Azienda Sanitaria	0	0	0	
A 5 e	Contributi dallo Stato e da altri Enti pubblici	0	0	0	
A 5 f	Altri contributi da privati	0	0	0	
	<b>TOTALE A</b>	<b>35.545.735</b>	<b>35.161.446</b>	<b>384.289</b>	<b>1,09%</b>

**Ricavi da servizi alla persona:** risultano inferiori a quelli attesi di Euro 450.073

**Rette:** per diverse tipologie di utenti i ricavi per rette sono stati inferiori a quanto preventivato. In particolare, nell'ambito dei servizi per anziani, hanno registrato le flessioni più significative le rette degli ospiti di Casa Residenza Anziani convenzionati (per una parte dovuto all'incremento delle giornate di ricovero ospedaliero a tariffa ridotta e, per l'altra parte, quasi interamente dovuto all'utilizzo, inferiore alle previsioni, dei posti per ricoveri temporanei, anche estivi, e di quelli del Nucleo Speciale Demenze, entrambi condizionati dagli invii da parte dei Servizi Territoriali) solo parzialmente compensato da un incremento rispetto alle previsioni dell'utilizzo dei posti privati; inoltre il calo dei ricavi per rette si registra anche per i Centri diurni (anche in questo caso largamente determinato da un utilizzo inferiore alle previsioni del Centro Diurno Demenza, anch'esso condizionato dall'invio dei Servizi territoriali e dalla classificazione della gravità degli utenti che viene effettuata a inizio anno e non aggiornata in corso d'anno per i nuovi ingressi ai quali si applica in tal modo la tariffa minima); inoltre sono diminuiti i ricavi per ospitalità diurna. Tali flessioni sono quasi completamente controbilanciate da incrementi dei ricavi per rette per minori e disabili superiori alla previsione. Mentre sono sostanzialmente in linea con le attese le rette degli ospiti autosufficienti e psichiatrici, invertendo, nel caso della Casa di Riposo, per la prima volta nella vita dell'ASP, un trend negativo registrato negli scorsi esercizi.

**Oneri a rilievo sanitario:** gli Oneri sopravanzano la previsione di Euro 115.543: tale incremento è in particolare dovuto, agli effetti della Delibera di Giunta Regionale n. 1516 del 17.09.2018 che, in riconoscimento dei maggiori oneri sostenuti dai gestori pubblici in virtù dell'applicazione del nuovo CCNL "Funzioni locali", a regime dal 1.4.2018, ha riconosciuto con tale decorrenza, incrementi delle quote a carico del FRNA in misura di Euro 1,3 giornaliera per la Casa residenza Anziani, Euro 0,6 per il Centro Diurno Anziani, fra i 2,15 ed i 2,73 per il Centro Socio- riabilitativo residenziale per disabili e fra Euro 0,52 e 1,45 il Centro Socio- riabilitativo diurno disabili. Tale incremento è stato tuttavia inferiore al preventivato sia in termini di calcolo dell'effettivo incremento di oneri (riconosciuti solo per il 70% degli effettivi maggiori costi) sia per la decorrenza di tale riconoscimento che, in sede previsionale, era stata stimata sin dal 1 gennaio 2018 anziché dal 1 aprile. Inoltre, in corrispondenza al calo delle rette, risultano inferiori alle previsioni gli importi degli ORS riferiti ai Servizi per la demenza e ai Centri Diurni, oltre a un minor ricavo rispetto alle previsioni per i Servizi per disabili per effetto della diversa classificazione degli ospiti.

**Concorsi, rimborsi e recuperi per attività di servizi alla persona:** questa voce si discosta significativamente dalla previsione in quanto in fase previsionale erano stati allocati qui gli attesi rimborsi dei maggiori oneri contrattuali per Euro 561.712 relativi ai diversi servizi gestiti dall'ASP. Di questi, la gran parte era costituita dagli incrementi tariffari attesi dalla Regione per € 474.714 a fronte di un risultato a consuntivo inferiore alle attese di circa il 50% per le motivazioni sopra richiamate.

In particolare è stato condotto un importante confronto con l'Azienda USL, volto al riconoscimento dei maggiori oneri contrattuali sostenuti e da sostenersi per il servizio infermieristico e riabilitativo all'interno dei servizi accreditati, per il quale i tetti di spesa previsti dalla Regione, non risultano più attuali; il confronto ha consentito un parziale riconoscimento per gli oneri delle annualità 2016 e 2017 di cui si darà conto più oltre.

Sono stati registrati in incremento i corrispettivi derivanti dal contratto di servizio con il Comune di Reggio Emilia, sia per il riconoscimento dei maggiori oneri sostenuti sia, in particolare, per la remunerazione dei costi sostenuti a fronte di servizi innovativi e/o in espansione conferiti ad ASP, quali l'Educativa territoriale, la gestione delle tutele per minori, la gestione del servizio H 24, il cohousing per famiglie e il tutoring domiciliare.

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

**Proventi e ricavi diversi:** i proventi per l'utilizzo del patrimonio immobiliare sono leggermente superiori alla previsione, ed in particolare risultano superiori i rimborsi condominiali e immobiliari.

Significative le sopravvenienze attive derivanti innanzitutto dal ricalcolo dei maggiori oneri del servizio infermieristico e riabilitativo reso negli anni 2016 2017, il cui rimborso richiesto all'Ausl quota 48.907,6 Euro, poi per l'iscrizione di maggiori ricavi per locazioni di anni passati in base a sentenze passate in giudicato che hanno concluso a favore di ASP contenziosi in essere. Infine per minore IRES pagata a conguaglio.

Le insussistenze del passivo si riferiscono, principalmente al ricalcolo degli oneri per la concessione dei centri diurni per il periodo 2014-2017, nonché a riduzione fondi svalutazione crediti riferiti a sentenze passate in giudicato ed al completo ridimensionamento del fondo rischi su crediti generici.

**Contributi in conto esercizio:** non inseriti nella previsione, i valori iscritti si riferiscono per Euro 12.000 a servizi resi a favore dei Comuni della Unione Pianura reggiana e per Euro 500.000 dal contributo, già richiamato, riconosciuto dal Comune di Reggio Emilia con deliberazione del consiglio Comunale n. 128 del 26.11.2018.

Complessivamente il **Valore della Produzione** risulta pari ad **Euro 35.545.735** e si discosta, in aumento, dal preventivo per Euro **384.289**, corrispondenti al **+1,09%**.

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

CLASS. BILANCIO	DESCRIZIONE	CONSUNTIVO 2018	PREVENTIVO 2018	VARIAZIONE	VARIAZIONE %
<b>B</b>	<b>Costi della produzione</b>				
<b>B 6</b>	<b>Acquisti beni</b>	<b>1.339.468</b>	<b>1.397.101</b>	<b>-57.633</b>	<b>-4,13%</b>
B 6 a	Acquisti beni socio - sanitari	489.327	502.434	-13.107	
B 6 b	Acquisti beni tecnico - economici	850.141	894.667	-44.526	
<b>B 7</b>	<b>Acquisti di servizi</b>	<b>13.008.055</b>	<b>12.198.082</b>	<b>809.972</b>	<b>6,64%</b>
B 7 a	Acquisto di servizi per la gestione dell'attività socio sanitaria e socio assistenziale	161.689	182.250	-20.562	
B 7 b	Servizi esternalizzati	3.860.591	3.856.223	4.368	
B 7 c	Trasporti	44.075	56.000	-11.925	
B 7 d	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	148.649	157.384	-8.735	
B 7 e	Altre consulenze	106.766	123.043	-16.277	
B 7 f	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione	6.091.851	5.159.063	932.788	
B 7 g	Utenze	1.420.376	1.402.800	17.576	
B 7 h	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	653.277	726.000	-72.723	
B 7 i	Costi per organi Istituzionali	80.617	87.631	-7.014	
B 7 j	Assicurazioni	289.031	295.000	-5.969	
B 7 k	Altri servizi	151.131	152.687	-1.556	
<b>B 8</b>	<b>Godimento di beni di terzi</b>	<b>228.004</b>	<b>221.122</b>	<b>6.882</b>	<b>3,11%</b>
B 8 a	Affitti	131.625	131.122	503	
B 8 b	Canoni di locazione finanziaria			0	
B 8 c	Service	96.379	90.000	6.379	
<b>B 9</b>	<b>Costo del personale dipendente</b>	<b>15.757.190</b>	<b>15.897.550</b>	<b>-140.360</b>	<b>-0,88%</b>
B 9 a	Salari e stipendi	12.154.689	12.406.263	-251.574	
B 9 b	Oneri sociali	3.599.999	3.488.787	111.213	
B 9 c	Trattamento di fine rapporto			0	
B 9 d	Altri costi personale dipendente	2.502	2.500	2	
<b>B 10</b>	<b>Ammortamenti e svalutazioni</b>	<b>2.508.922</b>	<b>2.455.784</b>	<b>53.138</b>	<b>2,16%</b>
B 10 a	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	90.753	70.600	20.153	
B 10 b	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	2.350.788	2.385.184	-34.396	
B 10 c	Svalutazione delle immobilizzazioni			0	
B 10 d	Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	67.381		67.381	
<b>B 11</b>	<b>Variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo</b>	<b>36.667</b>	<b>0</b>	<b>36.667</b>	
B 11 a	Variazione delle rimanenze di materie prime e dei beni di consumo socio-sanitari	20.277		20.277	
B 11 b	Variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo tecnico-economici	16.390		16.390	
<b>B 12</b>	<b>Accantonamenti ai fondi rischi</b>	<b>3.168</b>	<b>0</b>	<b>3.168</b>	
	Accantonamenti ai fondi rischi	3.168		3.168	
<b>B 13</b>	<b>Altri accantonamenti</b>	<b>327.958</b>	<b>656.935</b>	<b>-328.977</b>	<b>-50,08%</b>
	Altri accantonamenti	327.958	656.935	-328.977	
<b>B 14</b>	<b>Oneri diversi di gestione</b>	<b>754.884</b>	<b>750.331</b>	<b>4.553</b>	<b>0,61%</b>
B 14 a	Costi amministrativi	135.399	172.691	-37.292	
B 14 b	Imposte non sul reddito	326.078	330.000	-3.922	
B 14 c	Tasse	175.193	182.400	-7.207	
B 14 d	Altri oneri diversi di gestione	64.286	65.240	-954	
B 14 e	Minusvalenze ordinarie	1.420		1.420	
B 14 f	Sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo ordinarie	52.508		52.508	
B 14 g	Contributi erogati ad aziende non-profit			0	
	<b>TOTALE B</b>	<b>33.964.315</b>	<b>33.576.905</b>	<b>387.410</b>	<b>1,15%</b>
	<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)</b>	<b>1.581.420</b>	<b>1.584.542</b>	<b>-3.122</b>	<b>-0,20%</b>
				<b>0</b>	

**Acquisti di beni: il consuntivo evidenzia un risparmio sui Beni di consumo** che, se esaminato unitamente alla variazione delle rimanenze, determina un risparmio sull'acquisto ed il consumo di beni nell'ordine di oltre 20.000 Euro. 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.

**Acquisti di servizi:** lo scostamento in aumento rispetto al preventivo di Euro 809.972 riflette essenzialmente il maggiore ricorso al lavoro somministrato rispetto alla previsione (+ Euro 932.788) il cui costo è a sua volta risultato incrementato per l'applicazione anche ai lavoratori somministrati del CCNL Funzioni Locali.

Si è fatto ricorso al lavoro somministrato principalmente per garantire gli standard di personale, per le figure di O.S.S. le cui assunzioni dalla graduatoria del concorso, svolto in convenzione con altre Asp della Regione, sono iniziate ad ottobre, e di Infermiere, in costante diminuzione (le cui procedure concorsuali saranno avviate nel 2019 sempre d'intesa con altre ASP della Regione). Per queste figure le graduatorie dei precedenti concorsi risultano esaurite. Sia gli OSS che gli infermieri hanno fatto registrare un turn over molto elevato anche per effetto di mobilità esterna o per il positivo risultato ottenuto da nostri dipendenti in procedure concorsuali aperte da altri enti pubblici o dalle aziende USL.

Un risparmio significativo si registra sulle consulenze, mentre sulle Utenze i maggiori costi sono dovuti in particolare ai consumi di acqua. Incide, sull'incremento dei servizi esternalizzati, l'affidamento in appalto del servizio alberghiero presso la casa di riposo, compensato tuttavia da risparmi, più che corrispondenti, sul costo del personale mentre tutti gli altri servizi evidenziano risparmi.

**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, nonché a sale esterne per incontri o assemblee con i dipendenti. I noleggi si riferiscono a mezzi a servizio delle strutture, ad apparecchiature per l'attività di assistenza e a dispositivi per il contrasto alla legionella.

**Costo del personale dipendente: nonostante l'applicazione a regime degli incrementi contrattuali** si rileva un contenimento di costi rispetto alla previsione (-Euro 140.360), che va tuttavia letto unitamente al maggior costo rilevato per il personale somministrato per la già richiamata diminuzione dell'organico per effetto del turn over e a specifici accantonamenti più sotto richiamati.

Valutando complessivamente gli scostamenti in queste voci, i costi delle risorse umane sopravanzano la previsione per euro 465.131

**Ammortamenti e svalutazioni:** gli ammortamenti sono superiori alla previsione e si riferiscono a programmi di investimento completati nell'anno o a cespiti e lavori completati e collaudati o entrati in funzione nell'esercizio. La svalutazione dei crediti dell'attivo circolante (Euro 67.381) si riferisce per Euro 39.000 a redditi da patrimonio e per Euro 28.381 a crediti per rette di ospitalità dei servizi.

**Accantonamenti ai fondi rischi:** l'accantonamento si riferisce al Fondo oneri non coperti da assicurazione per franchigie di sinistri.

#### **Altri accantonamenti:**

Sono stati effettuati accantonamenti al Fondo Risorse decentrate per Euro 130.138,15 per la remunerazione delle retribuzioni di risultato delle Posizioni Organizzative e della produttività, da contrattare con RSU e OO.SS, al fondo risultato dirigenti e relativi oneri contributivi e fiscali, al Fondo rinnovi contrattuali limitatamente al contratto della Dirigenza non ancora rinnovato. Sono stati accantonati oneri per ore di lavoro effettuate dai lavoratori e da recuperare in misura di Euro 98.218. In ottemperanza agli impegni a carico di ASP contenuti nell'atto di concessione amministrativa degli immobili destinati a sede dei Centri Diurni da parte del Comune di Reggio E. sono stati accantonati oneri per Euro 15.592 allo specifico fondo.

**Oneri diversi di gestione:** in questo ambito si evidenzia un maggior costo di Euro 4.553 su cui hanno influito sopravvenienze passive per Euro 52.508, derivanti da oneri per lavoro somministrato riferiti al riconoscimento

degli arretrati contrattuali, ad assegni per il nucleo familiare richiesti nell'esercizio anche in riferimento ad anni precedenti a canoni di pozzi e bonifiche, parzialmente compensate da risparmi su costi amministrativi.

Complessivamente il **Costi della Produzione** risultano pari ad **Euro 33.964.315**, con una differenza in più rispetto al preventivo di Euro 387.410 **corrispondenti al +1.15%**.

La differenza tra Valore e Costi della Produzione si attesta ad **Euro 1.581.420** contro i previsti **Euro 1.584.542** con un risultato peggiorativo di **Euro 3.122**.

CLASS. BILANCIO	DESCRIZIONE	CONSUNTIVO 2018	PREVENTIVO 2018	VARIAZIONE	VARIAZIONE %
<b>C</b>	<b>Proventi e oneri finanziari</b>				
C 15	Proventi da partecipazioni	0	0	0	
C 15 a	Proventi da partecipazioni in società partecipate	0	0	0	
C 15 b	Proventi da partecipazioni da altri soggetti	0	0	0	
C 16	Altri proventi finanziari	2.005	1.000	1.005	
C 16 a	Interessi attivi su titoli dell'attivo circolante			0	
C 16 b	Interessi attivi bancari e postali	443	500	-57	
C 16 c	Proventi finanziari diversi	1.562	500	1.062	
C 17	Interessi passivi ed altri oneri finanziari	5.141	4.917	224	
C 17 a	Interessi passivi su mutui	3.607	3.617	-10	
C 17 b	Interessi passivi bancari	256	500	-244	
C 17 c	Oneri finanziari diversi	1.278	800	478	
	<b>TOTALE C</b>	<b>-3.135</b>	<b>-3.917</b>	<b>782</b>	<b>-19,95%</b>
<b>D</b>	<b>Rettifiche di valore di attività finanziarie</b>				
D 18	Rivalutazioni	0	0	0	
D 18 a	Rivalutazioni di partecipazioni	0	0	0	
D 18 b	Rivalutazioni di altri valori mobiliari	0	0	0	
D 19	Svalutazioni	0	0	0	
D 19 a	Svalutazioni di partecipazioni	0	0	0	
D 19 b	Svalutazioni di altri valori mobiliari	0	0	0	
	<b>TOTALE D</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>E</b>	<b>Proventi e oneri straordinari</b>				
E 20	Proventi straordinari	3.194	5.000	-1.806	
E 20 a	Donazioni, lasciti ed erogazioni liberali	3.171	5.000	-1.828	
E 20 b	Plusvalenze straordinarie		0	0	
E 20 c	Sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo straordinarie	23		23	
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		
	<b>TOTALE E</b>	<b>3.194</b>	<b>5.000</b>	<b>-1.806</b>	
				<b>0</b>	
	<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B+C+D+E)</b>	<b>1.581.478</b>	<b>1.585.625</b>	<b>-4.146</b>	<b>-0,26%</b>
<b>I</b>	<b>Imposte e Tasse</b>	<b>1.580.504</b>	<b>1.584.921</b>	<b>-4.418</b>	
I 22	Imposte sul reddito	1.580.504	1.584.921	-4.418	
I 22 a	Irap	1.359.194	1.341.921	17.273	
I 22 b	Ires	221.309	243.000	-21.691	
<b>U</b>	<b>Risultato (Utile/Perdita) di esercizio</b>	<b>975</b>	<b>703</b>	<b>272</b>	

**Proventi e oneri finanziari** risultano in lieve miglioramento rispetto alla previsione (+ euro 782), mentre **Proventi e oneri straordinari** sono in contrazione (- Euro 1.806) per minori donazioni rispetto alle attese.

**Il risultato prima delle imposte è pari ad Euro 1.581.478.**

**Le Imposte sul reddito (IRAP ed IRES)** complessivamente **incidono per Euro 1.580.504**, portando ad un risultato positivo per **Euro 975, in linea con il preventivo.**

**CONFRONTO FRA GESTIONE 2018 E GESTIONE 2017**

Confronto Consuntivo 2018- Consuntivo 2017					
CLASS. BILANCIO	DESCRIZIONE	CONSUNTIVO 2018	CONSUNTIVO 2017	VARIAZIONE	VARIAZIONE %
<b>A</b>	<b>Valore della produzione</b>				
<b>A 1</b>	<b>Ricavi da attività per servizi alla persona</b>	<b>30.516.741</b>	<b>30.074.568</b>	<b>442.173</b>	<b>1,47%</b>
A 1 a	Rette	15.901.478	15.970.180	-68.702	
A 1 b	Oneri a rilievo sanitario	10.571.878	10.344.057	227.821	
A 1 c	Concorsi rimborsi e recuperi per attività di servizi alla persona	4.043.026	3.760.225	282.801	
A 1 d	Altri ricavi	359	106	253	
<b>A 2</b>	<b>Costi capitalizzati</b>	<b>2.173.259</b>	<b>3.621.930</b>	<b>-1.448.671</b>	<b>-40,00%</b>
A 2 a	Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni		0	0	
A 2 b	Quota per utilizzo contributi in conto capitale e donazioni vincolate ad investimenti	2.173.259	3.621.930	-1.448.671	
<b>A 3</b>	<b>Variazione delle rimanenze di attività in corso</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>A 4</b>	<b>Proventi e ricavi diversi</b>	<b>2.343.735</b>	<b>2.088.845</b>	<b>254.890</b>	<b>12,20%</b>
A 4 a	Proventi e ricavi da utilizzo del patrimonio immobiliare	1.715.973	1.665.618	50.355	
A 4 b	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	261.727	225.481	36.246	
A 4 c	Plusvalenze ordinarie	0	0	0	
A 4 d	Sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo ordinarie	331.153	159.073	172.080	
A 4 e	Altri ricavi istituzionali		0	0	
A 4 f	Ricavi da attività commerciale	34.882	38.673	-3.791	
<b>A 5</b>	<b>Contributi in conto esercizio</b>	<b>512.000</b>	<b>0</b>	<b>512.000</b>	
A 5 a	Contributi in conto esercizio dalla Regione Emilia-Romagna	0	0	0	
A 5 b	Contributi in conto esercizio dalla Provincia	0	0	0	
A 5 c	Contributi dai Comuni dell'ambito distrettuale	512.000		512.000	
A 5 d	Contributi da Azienda Sanitaria	0	0	0	
A 5 e	Contributi dallo Stato e da altri Enti pubblici	0	0	0	
A 5 f	Altri contributi da privati	0	0	0	
	<b>TOTALE A</b>	<b>35.545.735</b>	<b>35.785.343</b>	<b>-239.608</b>	<b>-0,67%</b>

**Ricavi da servizi alla persona:**

Incrementano complessivamente di **Euro 442.173**. A determinare questo valore concorre un decremento delle **rette**, in particolare dei servizi educativi di circa Euro 104.000 rispetto al 2017, dovendosi in particolare considerare che nel 2017, nella prima parte dell'anno, era in funzione la Comunità "Itaca" poi chiusa nel mese di aprile e riconvertita nei mesi successivi ad altri servizi, oltre a una non piena occupazione dei posti disponibili nelle altre comunità nella prima parte dell'anno 2018 poi recuperata in corso d'anno; un calo è registrato anche nell'ambito dei servizi anziani non autosufficienti, specie per i ricoveri diurni mentre crescono i ricavi per privati a tempo pieno in CRA e per gli autosufficienti in Casa di Riposo.

**Gli Oneri a rilievo sanitario** riflettono l'incremento tariffario riconosciuto dalla Regione Emilia Romagna ai gestori pubblici in virtù dell'incremento dei costi per l'applicazione del CCNL, l'aumento riflette sostanzialmente l'incremento sulla Casa Residenza Anziani, mentre fra le altre tipologie di ospiti e utenti vi sono compensazioni fra incrementi e decrementi (il più evidente la diminuzione degli ospiti con disturbi del comportamento inseriti nei centri Diurni, oltre al calo nel Nucleo Speciale Demenza per il trend di occupazione sempre in calo che annulla la rivalutazione dei maggiori costi riconosciuti).

**Concorsi, rimborsi e recuperi per attività di servizi alla persona:** nel 2018 incrementano di 282.801 rispetto all'anno precedente. Principalmente in relazione ai servizi affidati dal Contratto di Servizio con il Comune di Reggio Emilia, per le maggiori attività di educativa territoriale che l'Asp ha assicurato in stretta collaborazione con i poli sociali territoriali per il servizio h24 sui minori, il servizio tutele, i progetti di cohousing e tutoring domiciliare.

In incremento anche i rimborsi di attività sanitarie da parte di AUSL, comprensivi dei rimborsi per l'attività medica, garantita dall'ASP attraverso medici direttamente contrattualizzati in numero superiore al 2017, e rimborsata da 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, nel 2018 in misura superiore, per la sterilizzazione degli ammortamenti.

**Proventi e ricavi diversi:** si incrementano nel 2018 per effetto sia dell'aumento dei redditi da utilizzo del patrimonio di euro 50.355 (essendo terminati i principali investimenti per la ristrutturazione di uffici e avviate le nuove locazioni) sia - in misura di Euro 172.080 - per maggiori sopravvenienze attive e insussistenze del passivo, in aumento anche i rimborsi.

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

**Il valore della produzione, fra il 2017 ed il 2018, diminuisce di Euro 239.608.**

CLASS. BILANCIO	DESCRIZIONE	CONSUNTIVO 2018	CONSUNTIVO 2017	VARIAZIONE	VARIAZIONE %
<b>B</b>	<b>Costi della produzione</b>				
<b>B 6</b>	<b>Acquisti beni</b>	<b>1.339.468</b>	<b>1.404.104</b>	<b>-64.636</b>	<b>-4,60%</b>
B 6 a	Acquisti beni socio - sanitari	489.327	496.834	-7.507	
B 6 b	Acquisti beni tecnico - economici	850.141	907.270	-57.129	
<b>B 7</b>	<b>Acquisti di servizi</b>	<b>13.008.055</b>	<b>11.855.673</b>	<b>1.152.382</b>	<b>9,72%</b>
B 7 a	Acquisto di servizi per la gestione dell'attività socio sanitaria e socio assistenziale	161.689	187.518	-25.829	
B 7 b	Servizi esternalizzati	3.860.591	3.779.907	80.684	
B 7 c	Trasporti	44.075	52.192	-8.117	
B 7 d	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	148.649	92.351	56.297	
B 7 e	Altre consulenze	106.766	114.542	-7.775	
B 7 f	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione	6.091.851	4.992.161	1.099.690	
B 7 g	UtENZE	1.420.376	1.379.441	40.934	
B 7 h	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	653.277	767.568	-114.291	
B 7 i	Costi per organi Istituzionali	80.617	82.543	-1.926	
B 7 j	Assicurazioni	289.031	284.132	4.899	
B 7 k	Altri servizi	151.131	123.317	27.814	
<b>B 8</b>	<b>Godimento di beni di terzi</b>	<b>228.004</b>	<b>224.955</b>	<b>3.050</b>	<b>1,36%</b>
B 8 a	Affitti	131.625	131.122	503	
B 8 b	Canoni di locazione finanziaria			0	
B 8 c	Service	96.379	93.832	2.546	
<b>B 9</b>	<b>Costo del personale dipendente</b>	<b>15.757.190</b>	<b>15.748.614</b>	<b>8.576</b>	<b>0,05%</b>
B 9 a	Salari e stipendi	12.154.689	12.172.719	-18.030	
B 9 b	Oneri sociali	3.599.999	3.573.274	26.726	
B 9 c	Trattamento di fine rapporto		0	0	
B 9 d	Altri costi personale dipendente	2.502	2.622	-120	
<b>B 10</b>	<b>Ammortamenti e svalutazioni</b>	<b>2.508.922</b>	<b>3.914.784</b>	<b>-1.405.862</b>	<b>-35,91%</b>
B 10 a	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	90.753	65.599	25.154	
B 10 b	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	2.350.788	2.348.185	2.603	
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	67.381	42.000	25.381	
<b>B 11</b>	<b>Variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo</b>	<b>36.667</b>	<b>-7.600</b>	<b>44.267</b>	<b>-582,45%</b>
B 11 a	Variazione delle rimanenze di materie prime e dei beni di consumo socio-sanitari	20.277	-1.740	22.017	
B 11 b	Variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo tecnico-economici	16.390	-5.860	22.250	
<b>B 12</b>	<b>Accantonamenti ai fondi rischi</b>	<b>3.168</b>	<b>0</b>	<b>3.168</b>	
	Accantonamenti ai fondi rischi	3.168		3.168	
<b>B 13</b>	<b>Altri accantonamenti</b>	<b>327.958</b>	<b>488.913</b>	<b>-160.956</b>	<b>-32,92%</b>
	Altri accantonamenti	327.958	488.913	-160.956	
<b>B 14</b>	<b>Oneri diversi di gestione</b>	<b>754.884</b>	<b>781.673</b>	<b>-26.789</b>	<b>-3,43%</b>
B 14 a	Costi amministrativi	135.399	155.843	-20.444	
B 14 b	Imposte non sul reddito	326.078	328.175	-2.097	
B 14 c	Tasse	175.193	173.587	1.606	
B 14 d	Altri oneri diversi di gestione	64.286	73.507	-9.222	
B 14 e	Minusvalenze ordinarie	1.420	2.798	-1.378	
B 14 f	Sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo ordinarie	52.508	47.763	4.745	
B 14 g	Contributi erogati ad aziende non-profit			0	
	<b>TOTALE B</b>	<b>33.964.315</b>	<b>34.411.117</b>	<b>-446.801</b>	<b>-1,30%</b>
	<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)</b>	<b>1.581.420</b>	<b>1.374.226</b>	<b>207.194</b>	<b>15,08%</b>

**Acquisti di beni:** la diminuzione complessiva di Euro 64.636 è principalmente determinata da risparmi sull'acquisto di beni tecnico economici. La lettura degli acquisti di beni e della variazione delle scorte conferma una economia.

**Acquisti di servizi: incrementano di Euro 1.152.382 essenzialmente per l'incremento del Lavoro interinale (+ Euro 1.099.690).** Al lavoro somministrato si è ricorso per la copertura di posti vacanti, nelle more

dell'attivazione o del completamento delle procedure assunzionali o concorsuali, per fabbisogni insorgenti legati a servizi sperimentali o in temporanea espansione, e per sostituzioni di personale assente o con inidoneità alle mansioni. Su questa voce si legge l'effetto congiunto delle dinamiche gestionali sopraindicate, con le dinamiche retributive derivanti dall'incremento delle retribuzioni per l'applicazione del nuovo CCNL.

I costi per i servizi esternalizzati incrementano di euro 80.684 principalmente per l'esternalizzazione del servizio alberghiero della Casa di Riposo. Sostanzialmente stabili le voci più consistenti dell'acquisto di servizi, riferite agli appalti dei servizi di ristorazione e del servizio di pulizia e di quello di lavanolo.

In incremento anche le consulenze socio sanitarie e socio assistenziali, in virtù della contrattualizzazione dei medici per le Case residenza Anziani e il servizio di sgombero neve.

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

**Costo del personale dipendente:** qui esposto al netto di accantonamenti è sostanzialmente allineato al costo del 2017, anche se il valore unitario delle retribuzioni nel 2018 è incrementato a regime in funzione dell'applicazione del nuovo CCNL, si tratta quindi di un confronto fra due basi numeriche differenti (sia per il numero dei dipendenti sia per il valore medio delle retribuzioni) da cui emerge ancora più evidente quanto commentato poco più sopra in relazione al personale somministrato.

**Ammortamenti e svalutazioni:** gli ammortamenti nel 2018 incrementano in funzione dei nuovi cespiti acquistati e dei lavori collaudati, non sono state effettuate ulteriori svalutazioni di immobilizzazioni rispetto a quanto già operato nel 2017.

**Accantonamenti ai fondi rischi:** nel 2018 è stato effettuato un accantonamento al fondo rischi non coperti da assicurazione in misura corrispondente a sinistri in corso di definizione.

**Altri accantonamenti:** la diminuzione complessiva di Euro 160.956 è riferita principalmente agli incrementi contrattuali che nel 2018 sono stati accantonati in misura di Euro 5.335 per il contratto della dirigenza, mentre nel 2017 erano stati accantonati in misura di Euro 191.704, non essendo ancora stato sottoscritto il CCNL del comparto.

Nel 2018 non è stato operato accantonamento al Fondo manutenzioni cicliche essendovi ancora da impegnare risorse accantonate negli anni precedenti.

**Oneri diversi di gestione:** diminuiscono di Euro 26.789, trainati, nell'ambito dei costi amministrativi, da una diminuzione delle spese condominiali.

**I Costi di produzione passano da 34.411.117 del 2017 a 33.964.315 del 2018 con una diminuzione di euro 446.801.**

**La differenza tra Valore e Costi della Produzione nel confronto tra i due anni, migliora e passa da un margine di Euro 1.374.226 nel 2017 ad un margine di Euro 1.581.420 con un incremento di Euro 207.194.**

CLASS. BILANCIO	DESCRIZIONE	CONSUNTIVO 2018	CONSUNTIVO 2017	VARIAZIONE	VARIAZIONE %
<b>C</b>	<b>Proventi e oneri finanziari</b>				
<b>C 15</b>	<b>Proventi da partecipazioni</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
C 15 a	Proventi da partecipazioni in società partecipate	0	0	0	
C 15 b	Proventi da partecipazioni da altri soggetti	0	0	0	
<b>C 16</b>	<b>Altri proventi finanziari</b>	<b>2.005</b>	<b>533</b>	<b>1.472</b>	
C 16 a	Interessi attivi su titoli dell'attivo circolante		0	0	
C 16 b	Interessi attivi bancari e postali	443	423	21	
C 16 c	Proventi finanziari diversi	1.562	111	1.451	
<b>C 17</b>	<b>Interessi passivi ed altri oneri finanziari</b>	<b>5.141</b>	<b>6.083</b>	<b>-943</b>	
C 17 a	Interessi passivi su mutui	3.607	5.334	-1.727	
C 17 b	Interessi passivi bancari	256		256	
C 17 c	Oneri finanziari diversi	1.278	750	529	
	<b>TOTALE C</b>	<b>-3.135</b>	<b>-5.550</b>	<b>2.414</b>	<b>-43,50%</b>
<b>D</b>	<b>Rettifiche di valore di attività finanziarie</b>				
<b>D 18</b>	<b>Rivalutazioni</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
D 18 a	Rivalutazioni di partecipazioni	0	0	0	
D 18 b	Rivalutazioni di altri valori mobiliari	0	0	0	
<b>D 19</b>	<b>Svalutazioni</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
D 19 a	Svalutazioni di partecipazioni	0	0	0	
D 19 b	Svalutazioni di altri valori mobiliari	0	0	0	
	<b>TOTALE D</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>E</b>	<b>Proventi e oneri straordinari</b>				
<b>E 20</b>	<b>Proventi straordinari</b>	<b>3.194</b>	<b>21.020</b>	<b>-17.826</b>	
E 20 a	Donazioni, lasciti ed erogazioni liberali	3.171	4.435	-1.263	
E 20 b	Plusvalenze straordinarie		0	0	
E 20 c	Sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo straordinarie	23	16.586	-16.563	
<b>E 21</b>	<b>Oneri straordinari</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
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		
	<b>TOTALE E</b>	<b>3.194</b>	<b>21.020</b>	<b>-17.826</b>	
	<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B+C+D+E)</b>	<b>1.581.478</b>	<b>1.389.697</b>	<b>191.782</b>	<b>13,80%</b>
<b>I</b>	<b>Imposte e Tasse</b>	<b>1.580.504</b>	<b>1.547.736</b>	<b>32.767</b>	
<b>I 22</b>	<b>Imposte sul reddito</b>	<b>1.580.504</b>	<b>1.547.736</b>	<b>32.767</b>	
I 22 a	Irap	1.359.194	1.301.709	57.485	
I 22 b	Ires	221.309	246.027	-24.718	
<b>U</b>	<b>Risultato (Utile/Perdita) di esercizio</b>	<b>975</b>	<b>-158.040</b>	<b>159.015</b>	<b>-100,62%</b>

**Proventi e oneri finanziari migliorano leggermente, mentre diminuiscono i proventi straordinari, tuttavia il Risultato prima delle Imposte nel 2018 è superiore a quello dell'anno precedente . Le Imposte sul reddito gravano sul 2018 per Euro 1.580.504.**

**Il risultato del 2018 è positivo per euro 975 e si discosta da quello negativo del 2017 per complessivi Euro 159.015.**



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

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

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

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

In particolare:

- le singole voci di ricavo e costo si riferiscono ai ricavi e ai costi direttamente attribuiti ai centri di produzione finale, mentre la ripartizione dei costi e ricavi generali viene riportata sia evidenziando separatamente tale dato per ogni struttura o centro di costo sia come voce complessiva di saldo, determinata in funzione dei criteri di ribaltamento più oltre specificati;
- in alcuni casi non è stato possibile frazionare talune tipologie di costo, in particolare i costi relativi al personale dipendente che opera, per una parte del proprio tempo lavoro, su centri di Costo contigui, come ad esempio la CRA I Girasoli con gli Appartamenti Protetti I Girasoli e la CRA Le Mimose con gli Appartamenti Protetti Le Mimose: in questi casi i costi non frazionabili sono confluiti tutti sulla struttura residenziale per non autosufficienti. Al fine di avere un quadro più corretto delle spese e dei ricavi dei servizi, i costi e i ricavi degli appartamenti protetti anche quest'anno sono stati accorpati alle CRA a cui sono collegati.
- Il welfare territoriale viene esposto con un dato che comprende le diverse linee di attività comprese quelle attivate o implementate nel corso dell'anno (H 24, educativa territoriale, cohousing, tutele, portierato sociale, coordinamento SPAF, tutoring domiciliare).
- i criteri di ribaltamento prevedono l'utilizzo di un divisore ponderato e di un moltiplicatore che, centro per centro, tiene conto: dei posti disponibili (posti letto, se si tratta di una struttura residenziale per anziani, posti autorizzati, se si tratta di un centro diurno anziani, di una comunità educativa, di un servizio pomeridiano rivolto a minorenni, di un servizio residenziale o semiresidenziale per disabili), delle giornate di apertura del servizio (365 gg., per le strutture residenziali, in base alle aperture differenziate per ciascuno dei servizi semiresidenziali o pomeridiani), delle ore giornaliere di apertura del servizio.
- I costi e i ricavi ribaltati sono relativi ai Centri Funzionali di Struttura o Generali: si tratta di centri di costo che sono al servizio di tutti i centri produttivi operativi e, convenzionalmente, in questi centri sono allocati ricavi e costi che interessano trasversalmente tutta l'Azienda (quali, ad esempio, interessi attivi e passivi, premi assicurativi, spese di manutenzione hardware e software, imposte e tasse ecc). I costi e i ricavi dei servizi generali sono stati quindi ripartiti sui servizi di linea in base ai criteri indicati (numero di posti autorizzati, numero di giornate di apertura, numero di ore di apertura).

Fanno eccezione:

- o Cucine: il Centro di Costo generale "Cucine", al quale sono assegnati i costi per le sostituzioni di personale e i costi generali trasversali a tutte le cucine, è ribaltato in base al numero dei pasti prodotti solo sulle cucine gestite in forma diretta (cucina della Casa di Riposo Omozzoli Parisetti, cucine della CRA Le Magnolie, della CRA Villa Primula e del Centro residenziale per disabili La Cava);
- o 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), il progetto sperimentale OASI nonché i progetti "18+" e "Famiglie Insieme": tali ricavi sono stati attribuiti direttamente ai Centri di costo sopracitati, a sgravio del fatto che tutti i costi generali relativi alla

gestione del Villaggio sono stati assegnati agli stessi servizi per minorenni e famiglie. Tali costi comprendono la gestione del verde del parco e tutti i costi delle utenze compreso il teleriscaldamento (gestiti con formula condominiale per tutti gli edifici del Villaggio).

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

**TABELLA 1 TOTALE COSTI E RICAVI AZIENDALI - BILANCIO CONSUNTIVO ESERCIZIO 2018**

	CASA DI RIPOSO OMOZZOLI PARISETTI	TOTALE CASE RESIDENZA ANZIANI E APPARTAMENTI PROTETTI	CENTRI DIURNI ANZIANI	COMUNITA' EDUCATIVE RESIDENZIALI E SERVIZI POMERIDIANI PER MINORENNI E FAMIGLIE	CENTRI RESIDENZIALI E SEMIRESIDENZIALI PER DISABILI	WELFARE TERRITORIALE	TOTALE
Rette	1.385.159	11.290.239	902.191	1.847.203	476.686		15.901.478
Oneri a rilievo sanitario		9.004.544	698.611		868.723		10.571.878
Concorsi Rimborsi Recupero e Contributi		2.583.078	344.240	27.073	328.563	690.609	3.973.564
<b>TOTALE RICAVI DIRETTI</b>	<b>1.385.159</b>	<b>22.877.861</b>	<b>1.945.043</b>	<b>1.874.276</b>	<b>1.673.973</b>	<b>690.609</b>	<b>30.446.920</b>
Personale in comando in uscita		-14.161			-1.905		-16.066
Stipendi Coordinatori	27.342	239.373	10.908	208.560	115.977		602.161
Stipendi Infermieri		583.409	19.594				603.002
Stipendi Fisioterapisti		219.123					219.123
Stipendi Educatori	6.676	6.368	16.063	724.417	460.348	461.976	1.675.848
Stipendi RAAI	31.378	515.439	97.415			36.000	680.232
Stipendi Animatori-Atelieristi		243.064	90.358		14.633		348.055
Stipendi OSS - AdB	370.085	6.121.506	1.021.083	2.434	181.826	28.107	7.725.042
Stipendi Assistenti Educatori					345.716		345.716
Stipendi Operatori di Accoglienza		81.911					81.911
Stipendi Operatori di Guardaroba	44.454	309.715	8.095				362.264
Stipendi Operatori di Cucina	78.110	308.427	3.501		35.194		425.231
Stipendi Operatori d'Appoggio	25.794						25.794
Stipendi Operatori Assistenza integrata	11.576	287.896	26.329	147.040			472.842
Stipendi Esecutore Alberghiero	30.881			30.196			61.077
IRAP	40.092	585.148	84.972	72.261	76.558	32.776	891.806
<b>COSTI PERSONALE DIPENDENTE</b>	<b>666.388</b>	<b>9.487.218</b>	<b>1.378.319</b>	<b>1.184.909</b>	<b>1.228.346</b>	<b>558.859</b>	<b>14.504.039</b>
Lavoro interinale assistenza ed educativo	134.683	3.096.177	175.282	347.583	167.403	509	3.921.636
Lavoro interinale infermieristico	169.191	1.655.711	70.207		314		1.895.423
Lavoro interinale cucina e guardaroba	20.479	63.623	918		6.577		91.596
<b>COSTI PERSONALE INTERINALE</b>	<b>324.353</b>	<b>4.815.511</b>	<b>246.406</b>	<b>347.583</b>	<b>174.293</b>	<b>509</b>	<b>5.908.655</b>
<b>TOTALE COSTI PERSONALE</b>	<b>990.741</b>	<b>14.302.729</b>	<b>1.624.725</b>	<b>1.532.492</b>	<b>1.402.638</b>	<b>559.368</b>	<b>20.412.693</b>
Acquisto di Servizi	200.187	3.222.768	373.306	181.565	95.647	120.713	4.194.186
Utenze	90.923	870.978	96.167	161.463	65.392	10.467	1.295.390
Beni di consumo	150.544	988.746	28.711	99.128	60.002	1.541	1.328.672
Altri Costi	7.800	171.115	2	75.981	6.211	720	261.828
<b>TOTALE</b>	<b>449.454</b>	<b>5.253.608</b>	<b>498.186</b>	<b>518.137</b>	<b>227.252</b>	<b>133.441</b>	<b>7.080.077</b>
<b>TOTALE COSTI DIRETTI</b>	<b>1.440.194</b>	<b>19.556.337</b>	<b>2.122.911</b>	<b>2.050.629</b>	<b>1.629.890</b>	<b>692.809</b>	<b>27.492.770</b>
<b>MARGINE RICAVI E COSTI DIRETTI</b>	<b>-55.036</b>	<b>3.321.524</b>	<b>-177.868</b>	<b>-176.353</b>	<b>44.082</b>	<b>-2.200</b>	<b>2.954.150</b>
<b>TOTALE MANUTENZIONI E AMMORTAMENTI DIRETTI AL NETTO DELLE STERILIZZAZIONI</b>	<b>-39.609</b>	<b>-451.311</b>	<b>-92.983</b>	<b>-33.660</b>	<b>-42.972</b>	<b>-12.044</b>	<b>-672.580</b>
<b>RISULTATO GESTIONE DIVERSA</b>	<b>1.256</b>	<b>23.055</b>	<b>76.307</b>	<b>222.374</b>	<b>8.659</b>	<b>10.655</b>	<b>342.306</b>
<b>RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA</b>	<b>1.130</b>	<b>885</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.157</b>	<b>0</b>	<b>3.171</b>
<b>Imposte e Tasse dirette</b>	<b>-14.835</b>	<b>-104.023</b>	<b>-6.954</b>	<b>-24.509</b>	<b>-6.915</b>	<b>-946</b>	<b>-158.183</b>
<b>SALDO COSTI E RICAVI DIRETTI</b>	<b>-107.094</b>	<b>2.790.129</b>	<b>-201.499</b>	<b>-12.149</b>	<b>4.011</b>	<b>-4.535</b>	<b>2.468.864</b>
<b>COSTI GENERALI RIBALTATI</b>	<b>546.746</b>	<b>3.632.662</b>	<b>330.909</b>	<b>252.576</b>	<b>241.026</b>	<b>21.090</b>	<b>5.025.009</b>
<b>RICAVI GENERALI RIBALTATI</b>	<b>278.470</b>	<b>1.848.030</b>	<b>168.514</b>	<b>128.623</b>	<b>122.742</b>	<b>10.740</b>	<b>2.557.120</b>
<b>SALDO COSTI E RICAVI RIBALTATI</b>	<b>-268.276</b>	<b>-1.784.631</b>	<b>-162.395</b>	<b>-123.952</b>	<b>-118.285</b>	<b>-10.350</b>	<b>-2.467.889</b>
<b>RISULTATO FINALE</b>	<b>-375.370</b>	<b>1.005.498</b>	<b>-363.894</b>	<b>-136.101</b>	<b>-114.274</b>	<b>-14.884</b>	<b>975</b>

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

**TABELLA 2 CENTRI DI COSTO DI LINEE RAGGRUPPATI PER TARGET ANZIANI –DISABILI- MINORENNI E FAMIGLIE**

	RESIDENZIALE E SEMIRESIDENZIALE ANZIANI				SERVIZI PER DISABILI					SERVIZI PER MINORENNI E FAMIGLIE			
	Omozzoli Parissetti	Totale CRA e Appartamenti Protetti	CENTRI DIURNI ANZIANI	TOTALE SERVIZI ANZIANI	CENTRO RESIDENZIALE LA CAVA	CENTRO SEMIRESIDENZIALE LA CAVA	CENTRO DIURNO MULTISERVIZI VASCONI	APPARTAMENTI EESCO CRESCO	TOTALE SERVIZI PER DISABILI	COMUNITA' EDUCATIVE RESIDENZIALI	SERVIZI POMERIDIANI RIVOLTI A MINORENNI E FAMIGLIE	PROGETTO 18+ FAMIGLIA INSIEME	TOTALE SERVIZI PER MINORENNI E FAMIGLIE
Rette	1.385.159	11.290.239	902.191	13.577.589	226.316	14.871	198.005	37.494	476.686	1.542.223	237.349	67.631	1.847.203
Oneri a rilievo sanitario		9.004.544	698.611	9.703.155	676.865	191.858			868.723				
Concorsi Rimborsi Recuperi		2.583.078	344.240	2.927.318	131.079	51.311		146.173	328.563	6.440	20.633		27.073
<b>TOTALE RICAVI DIRETTI</b>	<b>1.385.159</b>	<b>22.877.861</b>	<b>1.945.043</b>	<b>26.208.062</b>	<b>1.034.260</b>	<b>258.040</b>	<b>198.005</b>	<b>183.667</b>	<b>1.673.973</b>	<b>1.548.663</b>	<b>257.982</b>	<b>67.631</b>	<b>1.874.276</b>
Personale in comando in uscita		-14.161	0	-14.161	-1.738			-167	-1.905				
Stipendi Coordinatori	27.342	239.373	10.908	277.623	36.387	39.491		40.099	115.977	172.348	36.212		208.560
Stipendi Infermieri		583.409	19.594	603.002									
Stipendi Fisioterapisti		219.123		219.123									
Stipendi Educatori	6.676	6.368	16.063	29.107	187.978	99.460	109.504	63.405	460.348	557.920	159.699	6.799	724.417
Stipendi RAAI	31.378	515.439	97.415	644.232									
Stipendi Animatori-Atelieristi		243.064	90.358	333.422		14.633			14.633	2.434			2.434
Stipendi OSS - AdB	370.085	6.121.506	1.021.083	7.512.674	175.112	6.714			181.826				
Stipendi Assistenti Educatori					307.465	28.085	10.166		345.716				
Stipendi Operatori di Accoglienza		81.911		81.911									
Stipendi Operatori di Guardaroba	44.454	309.715	8.095	362.264									
Stipendi Operatori di Cucina	78.110	308.427	3.501	390.038	35.194				35.194				
Stipendi Operatori d'Appoggio	25.794		0	25.794									
Stipendi Operatori Assistenza integrata	11.576	287.896	26.329	325.801						147.040			147.040
Stipendi Esecutore Alberghiero	30.881			30.881						30.196			30.196
IRAP	40.092	585.148	84.972	710.211	49.277	12.532	8.001	6.748	76.558	58.835	12.968	457	72.261
<b>COSTI PERSONALE DIPENDENTE</b>	<b>666.388</b>	<b>9.487.218</b>	<b>1.378.319</b>	<b>11.531.925</b>	<b>789.674</b>	<b>200.914</b>	<b>127.671</b>	<b>110.086</b>	<b>1.228.346</b>	<b>968.773</b>	<b>208.879</b>	<b>7.257</b>	<b>1.184.909</b>
Lavoro interinale assistenza	134.683	3.096.177	175.282	3.406.141	137.673	7.625	21.139	966	167.403	282.382	44.263	20.939	347.583
Lavoro interinale infermieristico	169.191	1.655.711	70.207	1.895.109	314				314				
Lavoro interinale cucina e guardaroba	20.479	63.623	918	85.019	6.577				6.577				
<b>COSTO INTERINALE</b>	<b>324.353</b>	<b>4.815.511</b>	<b>246.406</b>	<b>5.386.270</b>	<b>144.563</b>	<b>7.625</b>	<b>21.139</b>	<b>966</b>	<b>174.293</b>	<b>282.382</b>	<b>44.263</b>	<b>20.939</b>	<b>347.583</b>
<b>TOTALE COSTI PERSONALE</b>	<b>990.741</b>	<b>14.302.729</b>	<b>1.624.725</b>	<b>16.918.195</b>	<b>934.237</b>	<b>208.540</b>	<b>148.810</b>	<b>111.052</b>	<b>1.402.638</b>	<b>1.251.155</b>	<b>253.142</b>	<b>28.195</b>	<b>1.532.492</b>
Acquisto di Servizi	200.187	3.222.768	373.306	3.796.261	63.077	16.504	13.840	2.225	95.647	145.363	33.944	2.257	181.565
Utenze	90.923	870.978	96.167	1.058.068	32.053	10.287	4.546	18.506	65.392	134.870	21.582	5.011	161.463
Beni di consumo	150.544	988.746	28.711	1.168.001	49.718	4.165	3.750	2.369	60.002	82.100	16.848	180	99.128
Altri Costi	7.800	171.115	2	178.917	1.579	3.983	442	207	6.211	55.146	8.537	12.299	75.981
<b>TOTALE</b>	<b>449.454</b>	<b>5.253.608</b>	<b>498.186</b>	<b>6.201.247</b>	<b>146.428</b>	<b>34.939</b>	<b>22.577</b>	<b>23.308</b>	<b>227.252</b>	<b>417.479</b>	<b>80.911</b>	<b>19.747</b>	<b>518.137</b>
<b>TOTALE COSTI DIRETTI</b>	<b>1.440.194</b>	<b>19.556.337</b>	<b>2.122.911</b>	<b>23.119.442</b>	<b>1.080.665</b>	<b>243.479</b>	<b>171.388</b>	<b>134.359</b>	<b>1.629.890</b>	<b>1.668.633</b>	<b>334.054</b>	<b>47.942</b>	<b>2.050.629</b>
<b>MARGINE RICAVI E COSTI DIRETTI</b>	<b>-55.036</b>	<b>3.321.524</b>	<b>-177.868</b>	<b>3.088.620</b>	<b>-46.404</b>	<b>14.561</b>	<b>26.617</b>	<b>49.308</b>	<b>44.082</b>	<b>-119.970</b>	<b>-76.072</b>	<b>19.689</b>	<b>-176.353</b>
<b>TOTALE MANUTENZIONI E AMMORTAMENTI DIRETTI AL NETTO DELLE STERILIZZAZIONI</b>	<b>-39.609</b>	<b>-451.311</b>	<b>-92.983</b>	<b>-583.904</b>	<b>-17.761</b>	<b>-8.002</b>	<b>-9.115</b>	<b>-8.095</b>	<b>-42.972</b>	<b>-25.674</b>	<b>-6.407</b>	<b>-1.579</b>	<b>-33.660</b>
<b>RISULTATO GESTIONE DIVERSA</b>	<b>1.256</b>	<b>23.055</b>	<b>76.307</b>	<b>24.311</b>	<b>570</b>	<b>-71</b>	<b>5.971</b>	<b>2.189</b>	<b>8.659</b>	<b>184.241</b>	<b>29.319</b>	<b>8.814</b>	<b>222.373</b>
<b>RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA</b>	<b>1.130</b>	<b>885</b>	<b>0</b>	<b>2.015</b>	<b>1.043</b>	<b>114</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.157</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Imposte e Tasse dirette</b>	<b>-14.835</b>	<b>-104.023</b>	<b>-6.954</b>	<b>-125.813</b>	<b>-3.698</b>		<b>-655</b>	<b>-2.562</b>	<b>-6.915</b>	<b>-20.081</b>	<b>-3.689</b>	<b>-739</b>	<b>-4.428</b>
<b>SALDO COSTI E RICAVI DIRETTI</b>	<b>-107.094</b>	<b>2.790.129</b>	<b>-201.499</b>	<b>2.481.536</b>	<b>-66.251</b>	<b>6.602</b>	<b>22.819</b>	<b>40.840</b>	<b>4.011</b>	<b>18.516</b>	<b>-56.849</b>	<b>26.184</b>	<b>-12.149</b>
<b>COSTI GENERALI RIBALTATI</b>	<b>546.746</b>	<b>3.632.662</b>	<b>330.909</b>	<b>4.510.317</b>	<b>110.655</b>	<b>25.814</b>	<b>6.218</b>	<b>98.339</b>	<b>241.026</b>	<b>208.375</b>	<b>30.233</b>	<b>13.967</b>	<b>252.576</b>
<b>RICAVI GENERALI RIBALTATI</b>	<b>278.470</b>	<b>1.848.030</b>	<b>168.514</b>	<b>2.295.015</b>	<b>56.351</b>	<b>13.146</b>	<b>3.167</b>	<b>50.079</b>	<b>122.742</b>	<b>106.114</b>	<b>15.396</b>	<b>7.113</b>	<b>128.623</b>
<b>SALDO COSTI E RICAVI RIBALTATI</b>	<b>-268.276</b>	<b>-1.784.631</b>	<b>-162.395</b>	<b>-2.215.302</b>	<b>-54.304</b>	<b>-12.668</b>	<b>-3.052</b>	<b>-48.260</b>	<b>-118.285</b>	<b>-102.261</b>	<b>-14.837</b>	<b>-6.855</b>	<b>-123.952</b>
<b>RISULTATO FINALE</b>	<b>-375.370</b>	<b>1.005.498</b>	<b>-363.894</b>	<b>266.234</b>	<b>-120.555</b>	<b>-6.066</b>	<b>19.768</b>	<b>-7.420</b>	<b>-114.274</b>	<b>-83.744</b>	<b>-71.686</b>	<b>19.330</b>	<b>-136.101</b>

**TABELLA 3 - SERVIZI RESIDENZIALI ANZIANI  
CASA DI RIPOSO – CASE RESIDENZA ANZIANI E APPARTAMENTI PROTETTI**

	CASA DI RIPOSO OMOZZOLI PARISETTI	Villa Margherita	I Girasoli e Appartamenti Protetti	Le Magnolie	Le Mimose e Appartamenti protetti	Villa Primula	Villa Erica	I Tulipani	Totale CRA e Appartamenti	TOTALE CASA DI RIPOSO CRA E APPARTAMENTI PROTETTI
Rette	1.385.159	762.417	1.951.774	2.276.658	1.323.127	2.599.036	1.226.822	1.150.405	11.290.239	12.675.398
Oneri a rilievo sanitario		670.296	1.617.373	1.853.725	990.097	1.868.725	1.070.473	933.855	9.004.544	9.004.544
Concorsi Rimborsi Recupero		198.944	398.775	639.762	300.594	484.743	298.580	261.681	2.583.078	2.583.078
<b>TOTALE RICAVI DIRETTI</b>	<b>1.385.159</b>	<b>1.631.657</b>	<b>3.967.922</b>	<b>4.770.145</b>	<b>2.613.818</b>	<b>4.952.504</b>	<b>2.595.874</b>	<b>2.345.941</b>	<b>22.877.861</b>	<b>24.263.020</b>
Personale in comando in uscita			-305	-378	-5.496		-7.982		-14.161	-14.161
Stipendi Coordinatori	27.342	24.254	52.099	40.507	39.905	35.076	34.313	13.220	239.373	266.715
Stipendi Infermieri		34.495	70.457	220.008	7.480	155.290	77.505	18.173	583.409	583.409
Stipendi Fisioterapisti		8.493	37.416	61.603	7.081	40.545	31.911	32.074	219.123	219.123
Stipendi Educatori	6.676			6.368					6.368	13.044
Stipendi RAAI	31.378	31.540	61.022	150.433	64.458	80.753	69.425	57.807	515.439	546.817
Stipendi Animatori-Atelieristi		27.253	27.410	54.567	36.980	23.516	45.070	28.268	243.064	243.064
Stipendi OSS - AdB	370.085	356.370	1.045.975	1.265.691	650.639	1.285.392	775.024	742.416	6.121.506	6.491.591
Stipendi Assistenti Educatori										0
Stipendi Operatori di Accoglienza				27.030		27.044		27.836	81.911	81.911
Stipendi Operatori di Guardaroba	44.454	28.222	27.031	71.587	28.125	89.366	35.298	30.087	309.715	354.169
Stipendi Operatori di Cucina	78.110			145.677		162.750			308.427	
Stipendi Operatori d'Appoggio	25.794									
Stipendi Operatori Assistenza integrata	11.576	18.741	28.998	80.247	17.968	81.278	32.934	27.729	287.896	299.472
Stipendi Esecutore Alberghiero	30.881									30.881
IRAP	40.092	35.471	85.325	140.427	56.636	131.582	73.611	62.096	585.148	625.239
<b>COSTI PERSONALE DIPENDENTE</b>	<b>666.388</b>	<b>564.839</b>	<b>1.435.430</b>	<b>2.263.766</b>	<b>903.775</b>	<b>2.112.594</b>	<b>1.167.109</b>	<b>1.039.705</b>	<b>9.487.218</b>	<b>9.741.275</b>
Lavoro interinale assistenza	134.683	229.455	619.879	781.643	333.963	681.233	296.645	153.360	3.096.177	3.230.860
Lavoro interinale infermieristico	169.191	93.978	275.904	330.834	247.648	293.384	181.067	232.897	1.655.711	1.824.903
Lavoro interinale cucina e guardaroba	20.479			28.955		34.668			63.623	84.101
	324.353	323.432	895.783	1.141.431	581.611	1.009.285	477.712	386.257	4.815.511	5.139.864
<b>TOTALE COSTI PERSONALE</b>	<b>990.741</b>	<b>888.271</b>	<b>2.331.213</b>	<b>3.405.197</b>	<b>1.485.386</b>	<b>3.121.879</b>	<b>1.644.821</b>	<b>1.425.962</b>	<b>14.302.729</b>	<b>14.881.139</b>
Acquisto di Servizi	200.187	288.026	652.684	384.401	430.157	559.774	454.675	453.051	3.222.768	3.422.954
Utenze	90.923	41.699	157.290	151.459	132.640	185.540	70.991	131.361	870.978	961.901
Beni di consumo	150.544	41.483	111.513	317.434	56.540	324.345	71.650	65.782	988.746	1.139.290
Altri Costi	7.800	526	7.005	2.311	135.944	9.608	7.519	8.202	171.115	178.915
<b>TOTALE</b>	<b>449.454</b>	<b>371.733</b>	<b>928.492</b>	<b>855.604</b>	<b>755.281</b>	<b>1.079.267</b>	<b>604.835</b>	<b>658.395</b>	<b>5.253.608</b>	<b>5.703.061</b>
<b>TOTALE COSTI DIRETTI</b>	<b>1.440.194</b>	<b>1.260.005</b>	<b>3.259.705</b>	<b>4.260.801</b>	<b>2.240.667</b>	<b>4.201.146</b>	<b>2.249.656</b>	<b>2.084.358</b>	<b>19.556.337</b>	<b>20.584.200</b>
<b>MARGINE RICAVI E COSTI DIRETTI</b>	<b>-55.036</b>	<b>371.652</b>	<b>708.217</b>	<b>509.344</b>	<b>373.152</b>	<b>751.358</b>	<b>346.218</b>	<b>261.583</b>	<b>3.321.524</b>	<b>3.678.819</b>
<b>TOTALE MANUTENZIONI E AMMORTAMENTI DIRETTI AL NETTO DELLE STERILIZZAZIONI</b>	<b>-39.609</b>	<b>-90.094</b>	<b>-57.434</b>	<b>-64.457</b>	<b>-64.822</b>	<b>-82.896</b>	<b>-44.385</b>	<b>-47.224</b>	<b>-451.311</b>	<b>490.921</b>
<b>RISULTATO GESTIONE DIVERSA</b>	<b>1.256</b>	<b>2.234</b>	<b>-765</b>	<b>-3.921</b>	<b>5.391</b>	<b>-715</b>	<b>19.398</b>	<b>1.433</b>	<b>23.055</b>	<b>24.311</b>
<b>RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA</b>	<b>1.130</b>	<b>0</b>	<b>420</b>	<b>120</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>343</b>	<b>0</b>	<b>885</b>	<b>2.015</b>
<b>Imposte e Tasse dirette</b>	<b>-14.835</b>	<b>-4.696</b>	<b>-27.835</b>	<b>-18.797</b>	<b>-11.785</b>	<b>-10.214</b>	<b>-13.058</b>	<b>-17.639</b>	<b>-104.023</b>	<b>-118.859</b>
<b>SALDO COSTI E RICAVI DIRETTI</b>	<b>-107.094</b>	<b>279.097</b>	<b>622.603</b>	<b>422.289</b>	<b>301.937</b>	<b>657.534</b>	<b>308.516</b>	<b>198.154</b>	<b>2.790.129</b>	<b>2.683.035</b>
<b>COSTI GENERALI RIBALTATI</b>	<b>546.746</b>	<b>258.010</b>	<b>643.078</b>	<b>743.272</b>	<b>421.279</b>	<b>786.705</b>	<b>405.049</b>	<b>375.268</b>	<b>3.632.662</b>	<b>4.179.408</b>
<b>RICAVI GENERALI RIBALTATI</b>	<b>278.470</b>	<b>131.395</b>	<b>327.471</b>	<b>379.585</b>	<b>211.784</b>	<b>400.468</b>	<b>206.425</b>	<b>190.902</b>	<b>1.848.030</b>	<b>2.126.501</b>
<b>SALDO COSTI E RICAVI RIBALTATI</b>	<b>-268.276</b>	<b>-126.615</b>	<b>-315.607</b>	<b>-363.686</b>	<b>-209.495</b>	<b>-386.237</b>	<b>-198.624</b>	<b>-184.366</b>	<b>-1.784.631</b>	<b>-2.052.907</b>
<b>RISULTATO FINALE</b>	<b>-375.370</b>	<b>152.482</b>	<b>306.996</b>	<b>58.602</b>	<b>92.442</b>	<b>271.297</b>	<b>109.892</b>	<b>13.788</b>	<b>1.005.498</b>	<b>630.128</b>

**TABELLA 4 - SERVIZI SEMIRESIDENZIALI ANZIANI  
CENTRI DIURNI ANZIANI**

	ARCOBALENO	CENTRO DIURNO SPERIMENTALE DEMENTIA	ENRICO E LORENZO FERRETTI	LA COCCINELLA	IL MELOGRANO	TAGLIAVINI FERRARI	STELLA POLARE	Totale
Rette	76.615	82.281	165.758	140.185	144.152	153.650	139.551	902.191
Oneri a rilievo sanitario	44.025	121.724	110.074	118.114	100.825	102.851	100.998	698.611
Concorsi, rimborsi, recuperi	17.358	10.443	67.787	56.890	65.957	60.527	65.280	344.240
<b>TOTALE RICAVI DIRETTI</b>	<b>137.997</b>	<b>214.448</b>	<b>343.619</b>	<b>315.188</b>	<b>310.934</b>	<b>317.028</b>	<b>305.828</b>	<b>1.945.043</b>
Personale in comando in uscita								
Stipendi Coordinatori	807	1.149	1.871	1.609	1.609	1.609	2.255	10.908
Stipendi Infermieri	1.450	2.063	3.360	2.890	2.890	2.890	4.050	19.594
Stipendi Fisioterapisti								
Stipendi Educatori	1.189	1.691	2.755	2.369	2.369	2.369	3.320	16.063
Stipendi RAAI	14.500	15.777	13.942	11.799	12.993	12.993	15.412	97.415
Stipendi Animatori Atelieristi	20.029	16.137	10.838	10.838	10.838	10.838	10.838	90.358
Stipendi OSS AdB	150.293	190.885	158.784	121.199	132.177	125.104	142.642	1.021.083
Stipendi Assistenti Educatori								0
Stipendi Operatori di Accoglienza								0
Stipendi Operatori di guardaroba		8.095						8.095
Stipendi Operatori di Cucina	3.501							3.501
Stipendi Operatori d'Appoggio								0
Stipendi Operatori Assistenza integrata				13.164		13.164		26.329
Stipendi Esecutori Alberghieri								0
IRAP	12.374	15.440	12.357	13.704	12.372	8.765	9.960	84.972
<b>COSTI PERSONALE DIPENDENTE</b>	<b>204.143</b>	<b>251.238</b>	<b>203.906</b>	<b>177.573</b>	<b>175.248</b>	<b>177.733</b>	<b>188.478</b>	<b>1.378.319</b>
Lavoro interinale assistenza	5.030	20.446	61.337	20.446	31.485	11.393	25.144	175.282
Lavoro interinale infermieristico	5.195	7.393	12.040	10.355	10.355	10.355	14.512	70.207
Lavoro interinale cucina	918							918
<b>Totale pers. interinale</b>	<b>11.144</b>	<b>27.838</b>	<b>73.377</b>	<b>30.801</b>	<b>41.841</b>	<b>21.749</b>	<b>39.656</b>	<b>246.406</b>
<b>TOTALE COSTI PERSONALE</b>	<b>215.287</b>	<b>279.076</b>	<b>277.284</b>	<b>208.374</b>	<b>217.089</b>	<b>199.482</b>	<b>228.134</b>	<b>1.624.725</b>
Acquisto di Servizi	1.731	24.473	81.426	67.570	65.933	59.810	72.363	373.306
Utenze	4.295	312	21.981	18.625	15.244	16.948	18.763	96.167
Beni di consumo	7.010	2.941	4.093	3.634	3.988	2.963	4.082	28.711
Altri Costi						2		2
<b>TOTALE</b>	<b>13.036</b>	<b>27.725</b>	<b>107.500</b>	<b>89.829</b>	<b>85.165</b>	<b>79.722</b>	<b>95.208</b>	<b>498.186</b>
<b>TOTALE COSTI DIRETTI</b>	<b>228.322</b>	<b>306.801</b>	<b>384.784</b>	<b>298.203</b>	<b>302.254</b>	<b>279.204</b>	<b>323.342</b>	<b>2.122.911</b>
<b>MARGINI RICAVI E COSTI DIRETTI</b>	<b>-90.325</b>	<b>-92.353</b>	<b>-41.165</b>	<b>16.985</b>	<b>8.680</b>	<b>37.824</b>	<b>-17.514</b>	<b>-177.868</b>
<b>TOTALE MANUTENZIONI E AMMORTAMENTI DIRETTI AL NETTO DELLE STERILIZZAZIONI</b>	<b>-763</b>	<b>-3.981</b>	<b>-24.549</b>	<b>-18.921</b>	<b>-15.195</b>	<b>-13.463</b>	<b>-16.113</b>	<b>-92.983</b>
<b>RISULTATO GESTIONE DIVERSA</b>	<b>8.641</b>	<b>7.815</b>	<b>12.727</b>	<b>10.161</b>	<b>10.946</b>	<b>10.798</b>	<b>15.219</b>	<b>76.307</b>
<b>RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Imposte e Tasse dirette</b>			<b>-928</b>	<b>-1.251</b>	<b>-2.017</b>	<b>-1.178</b>	<b>-1.580</b>	<b>-6.954</b>
<b>SALDO COSTI E RICAVI DIRETTI</b>	<b>-82.447</b>	<b>-88.520</b>	<b>-53.915</b>	<b>6.975</b>	<b>2.415</b>	<b>33.981</b>	<b>-19.989</b>	<b>-201.499</b>
<b>COSTI GENERALI RIBALTATI</b>	<b>24.487</b>	<b>34.845</b>	<b>56.751</b>	<b>48.809</b>	<b>48.809</b>	<b>48.809</b>	<b>68.399</b>	<b>330.909</b>
<b>RICAVI GENERALI RIBALTATI</b>	<b>12.470</b>	<b>17.745</b>	<b>28.900</b>	<b>24.856</b>	<b>24.856</b>	<b>24.856</b>	<b>34.832</b>	<b>168.514</b>
<b>SALDO COSTI E RICAVI RIBALTATI</b>	<b>-12.017</b>	<b>-17.100</b>	<b>-27.851</b>	<b>-23.953</b>	<b>-23.953</b>	<b>-23.953</b>	<b>-33.567</b>	<b>-162.395</b>
<b>RISULTATO FINALE</b>	<b>-94.464</b>	<b>-105.620</b>	<b>-81.766</b>	<b>-16.979</b>	<b>-21.538</b>	<b>10.028</b>	<b>-53.556</b>	<b>-363.894</b>

**TABELLA 5 - SERVIZI PER DISABILI**  
**SERVIZI RESIDENZIALI E SEMIRESIDENZIALI PER DISABILI**

	CENTRO RESIDENZIALE LA CAVA	CENTRO SEMIRESIDENZIALE LA CAVA	CENTRO DIURNO MULTISERVIZI VASCONI	APPARTAMENTI E ESCO CRESCO	TOTALE SERVIZI PER DISABILI
Rette	226315,92	14871,28	198004,88	37494,16	476686,24
Oneri a rilievo sanitario	676.865	191.858			868.723
Concorsi Rimborsi Recuperi	131.079	51.311		146.173	328.563
<b>TOTALE RICAVI DIRETTI</b>	<b>1.034.260</b>	<b>258.040</b>	<b>198.005</b>	<b>183.667</b>	<b>1.673.973</b>
Personale in comando in uscita	-1.738			-167	-1.905
Stipendi Coordinatori	36.387	39.491		40.099	115.977
Stipendi Infermieri					
Stipendi Fisioterapisti					
Stipendi Educatori	187.978	99.460	109.504	63.405	460.348
Stipendi RAAI					
Stipendi Animatori-Atelieristi		14.633			14.633
Stipendi OSS - AdB	175.112	6.714			181.826
Stipendi Assistenti Educatori	307.465	28.085	10.166		345.716
Stipendi Operatori di Accoglienza					
Stipendi Operatori di Guardaroba					
Stipendi Operatori di Cucina	35.194				35.194
Stipendi Operatori d'Appoggio					
Stipendi Operatori Assistenza integrata					
Stipendi Esecutore Alberghiero					
IRAP	49.277	12.532	8.001	6.748	76.558
<b>COSTI PERSONALE DIPENDENTE</b>	<b>789.674</b>	<b>200.914</b>	<b>127.671</b>	<b>110.086</b>	<b>1.228.346</b>
Lavoro interinale assistenza	137.673	7.625	21.139	966	167.403
Lavoro interinale infermieristico	314				314
Lavoro interinale cucina e guardaroba	6.577				6.577
<b>COSTO INTERINALE</b>	<b>144.563</b>	<b>7.625</b>	<b>21.139</b>	<b>966</b>	<b>174.293</b>
<b>TOTALE COSTI PERSONALE</b>	<b>934.237</b>	<b>208.540</b>	<b>148.810</b>	<b>111.052</b>	<b>1.402.638</b>
Acquisto di Servizi	63.077	16.504	13.840	2.225	95.647
Utenze	32.053	10.287	4.546	18.506	65.392
Beni di consumo	49.718	4.165	3.750	2.369	60.002
Altri Costi	1.579	3.983	442	207	6.211
<b>TOTALE</b>	<b>146.428</b>	<b>34.939</b>	<b>22.577</b>	<b>23.308</b>	<b>227.252</b>
<b>TOTALE COSTI DIRETTI</b>	<b>1.080.665</b>	<b>243.479</b>	<b>171.388</b>	<b>134.359</b>	<b>1.629.890</b>
<b>MARGINE RICAVI E COSTI DIRETTI</b>	<b>-46.404</b>	<b>14.561</b>	<b>26.617</b>	<b>49.308</b>	<b>44.082</b>
<b>TOTALE MANUTENZIONI E AMMORTAMENTI DIRETTI AL NETTO DELLE STERILIZZAZIONI</b>	<b>-17.761</b>	<b>-8.002</b>	<b>-9.115</b>	<b>-8.095</b>	<b>-42.972</b>
<b>RISULTATO GESTIONE DIVERSA</b>	<b>570,10</b>	<b>-71,17</b>	<b>5.971,41</b>	<b>2.189,05</b>	<b>8.659,39</b>
<b>RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA</b>	<b>1.042,60</b>	<b>114,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.156,60</b>
<b>Imposte e Tasse dirette</b>	<b>-3.698,49</b>		<b>-654,80</b>	<b>-2.561,58</b>	<b>-6.914,87</b>
<b>SALDO COSTI E RICAVI DIRETTI</b>	<b>-66.251</b>	<b>6.602</b>	<b>22.819</b>	<b>40.840</b>	<b>4.011</b>
<b>COSTI GENERALI RIBALTATI</b>	<b>110.655</b>	<b>25.814</b>	<b>6.218</b>	<b>98.339</b>	<b>241.026</b>
<b>RICAVI GENERALI RIBALTATI</b>	<b>56.351</b>	<b>13.146</b>	<b>3.167</b>	<b>50.079</b>	<b>122.742</b>
<b>SALDO COSTI E RICAVI RIBALTATI</b>	<b>-54.304</b>	<b>-12.668</b>	<b>-3.052</b>	<b>-48.260</b>	<b>-118.285</b>
<b>RISULTATO FINALE</b>	<b>-120.555</b>	<b>-6.066</b>	<b>19.768</b>	<b>-7.420</b>	<b>-114.274</b>

**TABELLA 6 - SERVIZI PER MINORENNI E FAMIGLIE  
COMUNITA' EDUCATIVE E SERVIZI POMERIDIANI**

	COMUNITA' EDUCATIVA IL TIGLIO	COMUNITA' EDUCATIVA SECONDO TEMPO	COMUNITA' EDUCATIVA LA QUERCIA	COMUNITA' FAMILIARE MARMIROLI LAZZARETTI	OASI	SERVIZIO FAMILIARE IL PORTICO	CENTRO EDUCATIVO POMERIDIANO IQBAL MASIH	PROGETTO 18+ FAMIGLIA INSIEME	Totale
Rette	378.210	452.075	439.000	139.860	133.078	126.304	111.045	67.631	1.847.203
Oneri a rilievo sanitario									
Concorsi Rimborsi Recuperi	2.517	757	331	2.835		20.633			27.073
<b>TOTALE RICAVI DIRETTI</b>	<b>380.727</b>	<b>452.832</b>	<b>439.331</b>	<b>142.695</b>	<b>133.078</b>	<b>146.937</b>	<b>111.045</b>	<b>67.631</b>	<b>1.874.276</b>
Personale in comando in uscita									0
Stipendi Coordinatori	43.557	41.967	44.802	42.021		36.212			208.560
Stipendi Infermieri									0
Stipendi Fisioterapisti									0
Stipendi Educatori	122.454	179.493	190.154	29.596	36.222	71.567	88.132	6.799	724.417
Stipendi RAAI									0
Stipendi Animatori-Atelieristi					2.434				2.434
Stipendi OSS - AdB									0
Stipendi Assistenti Educatori									0
Stipendi Operatori di Accoglienza									0
Stipendi Operatori di Guardaroba									0
Stipendi Operatori di Cucina									0
Stipendi Operatori d'Appoggio									0
Stipendi Operatori Assistenza integrata					147.040				147.040
Stipendi Esecutore Alberghiero					30.196				30.196
IRAP	11.121	14.801	15.629	4.815	12.469	7.156	5.812	457	72.261
<b>COSTI PERSONALE DIPENDENTE</b>	<b>177.132</b>	<b>236.261</b>	<b>250.585</b>	<b>76.432</b>	<b>228.362</b>	<b>114.935</b>	<b>93.944</b>	<b>7.257</b>	<b>1.184.909</b>
Lavoro interinale Educatori	113.447	94.146	67.841		6.948	37.673	6.590	20.939	347.583
Lavoro interinale infermieristico									0
Lavoro interinale cucina									0
<b>COSTO INTERINALE</b>	<b>113.447</b>	<b>94.146</b>	<b>67.841</b>	<b>0</b>	<b>6.948</b>	<b>37.673</b>	<b>6.590</b>	<b>20.939</b>	<b>347.583</b>
<b>TOTALE COSTI PERSONALE</b>	<b>290.579</b>	<b>330.407</b>	<b>318.427</b>	<b>76.432</b>	<b>235.310</b>	<b>152.608</b>	<b>100.535</b>	<b>28.195</b>	<b>1.532.492</b>
Acquisto di Servizi	25.597	36.519	32.664	39.165	11.417	16.215	17.730	2.257	181.565
Utenze	34.785	34.795	39.157		26.133	12.653	8.929	5.011	161.463
Beni di consumo	20.543	20.449	20.504		20.604	8.729	8.119	180	99.128
Altri Costi	10.861	11.819	13.848	6.748	11.870	1.767	6.770	12.299	75.981
<b>TOTALE</b>	<b>91.785</b>	<b>103.582</b>	<b>106.173</b>	<b>45.913</b>	<b>70.025</b>	<b>39.364</b>	<b>41.548</b>	<b>19.747</b>	<b>518.137</b>
<b>TOTALE COSTI DIRETTI</b>	<b>382.364</b>	<b>433.990</b>	<b>424.600</b>	<b>122.346</b>	<b>305.334</b>	<b>191.971</b>	<b>142.082</b>	<b>47.942</b>	<b>2.050.629</b>
<b>MARGINE RICAVI E COSTI DIRETTI</b>	<b>-1.638</b>	<b>18.843</b>	<b>14.732</b>	<b>20.349</b>	<b>-172.256</b>	<b>-45.034</b>	<b>-31.037</b>	<b>19.689</b>	<b>-176.353</b>
<b>TOTALE MANUTENZIONI E AMMORTAMENTI DIRETTI AL NETTO DELLE STERILIZZAZIONI</b>	<b>-6.659</b>	<b>-6.471</b>	<b>-8.305</b>	<b>-97</b>	<b>-4.142</b>	<b>-3.499</b>	<b>-2.908</b>	<b>-1.579</b>	<b>-33.660</b>
<b>RISULTATO GESTIONE DIVERSA</b>	<b>47.259</b>	<b>47.966</b>	<b>53.166</b>	<b>0</b>	<b>35.850</b>	<b>17.061</b>	<b>12.257</b>	<b>8.814</b>	<b>222.374</b>
<b>RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Imposte e Tasse dirette</b>	<b>-5.182</b>	<b>-5.182</b>	<b>-5.830</b>		<b>-3.887</b>	<b>-2.365</b>	<b>-1.324</b>	<b>-739</b>	<b>-24.509</b>
<b>SALDO COSTI E RICAVI DIRETTI</b>	<b>33.780</b>	<b>55.155</b>	<b>53.763</b>	<b>20.252</b>	<b>-144.434</b>	<b>-33.837</b>	<b>-23.012</b>	<b>26.184</b>	<b>-12.149</b>
<b>COSTI GENERALI RIBALTATI</b>	<b>49.025</b>	<b>49.025</b>	<b>55.163</b>	<b>18.388</b>	<b>36.775</b>	<b>17.706</b>	<b>12.528</b>	<b>13.967</b>	<b>252.576</b>
<b>RICAVI GENERALI RIBALTATI</b>	<b>24.966</b>	<b>24.966</b>	<b>28.091</b>	<b>9.364</b>	<b>18.728</b>	<b>9.016</b>	<b>6.380</b>	<b>7.113</b>	<b>128.623</b>
<b>SALDO COSTI E RICAVI RIBALTATI</b>	<b>-24.059</b>	<b>-24.059</b>	<b>-27.071</b>	<b>-9.024</b>	<b>-18.047</b>	<b>-8.689</b>	<b>-6.148</b>	<b>-6.855</b>	<b>-123.952</b>
<b>RISULTATO FINALE</b>	<b>9.721</b>	<b>31.096</b>	<b>26.692</b>	<b>11.229</b>	<b>-162.482</b>	<b>-42.526</b>	<b>-29.160</b>	<b>19.330</b>	<b>-136.101</b>

## COMMENTI E VALUTAZIONI

La tabella N. 1 relativa all'analisi dei Centri di costo evidenzia il grado di sostenibilità economica 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.

La tabella n. 1 e n. 2 evidenziano in maniera più analitica le tre principali linee di attività che costituiscono la mission aziendale. Le tabelle successive riportano invece le spaccature analitiche dei servizi gestiti dall'ASP.

Di seguito le principali valutazioni e commenti alle tabelle.

- 1) In primo luogo appare evidente che solo le CRA (Tabella n. 2), con ottimi margini di contribuzione, sono economicamente sostenibili mentre tutti gli altri servizi o linee di attività (Casa di Riposo, Centri Diurni anziani, Servizi per minorenni, Servizi per disabili, welfare territoriale) presentano margini di contribuzione negativa. In generale si conferma l'analisi più volte espressa dall'ASP che per potere garantire l'equilibrio della gestione caratteristica è necessario utilizzare le risorse derivanti dalla rendita patrimoniale. Tuttavia, se in passato la ricchezza patrimoniale consentiva di far fronte alla necessità di compensazione degli squilibri della gestione caratteristica anche in epoche in cui, in proporzione, i sistemi di remunerazione dei servizi erano più favorevoli rispetto ad oggi (si pensi ai Centri Diurni per anziani o alle comunità residenziali per minorenni) il quadro è radicalmente mutato nel tempo sia per la riduzione della rendita storica determinata dalla dismissione di significative locazioni (si pensi al patrimonio ex OSEA) sia per la crescita dei costi diretti e generali della struttura. Da questa consapevolezza deriva la necessità di mantenere costante l'attenzione al miglioramento dei risultati della gestione caratteristica per consentire di continuare ad erogare servizi e attività utili alla società e ai cittadini di cui ci prendiamo cura, anche quando presentano diseconomie, sempre tenendo ben presente che ogni performance di ogni singolo Centro di costo è utile non solo per la sostenibilità di quello specifico servizio o linea di attività ma per l'intera azienda. L'incremento dei ricavi dai servizi, della rendita patrimoniale, il contenimento dei costi, la riduzione delle necessità di accantonamenti, in particolare per rischi su crediti, sono tutte azioni che possono concorrere al risultato, come i dati di questa Relazione ampiamente hanno descritto;
- 2) la situazione della Casa di Riposo (Tabella n. 2) come più volte ricordato anche nelle Relazioni sulla Gestione dei precedenti esercizi, nonostante i miglioramenti ottenuti nel 2018, presenta lo squilibrio economico della gestione più rilevante tra tutti i centri di costo. Già nel saldo tra costi e ricavi diretti, prima del ribaltamento dei costi generali, presenta uno squilibrio – pari ad € 107.094-di poco inferiore a quello dell'esercizio precedente - mentre, con il ribaltamento di ricavi e costi generali, il saldo negativo finale è di -375.370-(in miglioramento rispetto al dato dello scorso esercizio che si era attestato a - € 423.529,15). Il risultato fortemente negativo è influenzato in misura preponderante dall'importo delle rette, insufficiente a coprire i costi, seppur incrementate di circa € 35.000 rispetto all'esercizio precedente, in gran parte determinato dal modesto incremento annuo delle tariffe a carico dell'utenza. Inoltre esso è determinato da valori non ottimali nel tasso di occupazione dei posti letto che giustifica l'urgenza di una ristrutturazione generale della struttura, come definita da ripetuti atti del Consiglio (Piano Programmatico e Piano di Rientro) che, dopo la consegna dello Studio di fattibilità già richiamato in altre parti della Relazione, dovrà tradursi in una progettazione esecutiva e nell'avvio dei lavori per migliorare confort per gli utenti di casa di riposo e per creare un nucleo di casa residenza. In tal modo si



potrà prevedere un incremento significativo dei ricavi allineando le rette al livello attuale delle CRA per lo specifico nucleo e a quello di altre strutture simili per la Casa di riposo. La revisione dell'organico e dei turni di lavoro e l'appalto del servizio alberghiero hanno influenzato solo per la seconda parte dell'anno, il contenimento dei costi del personale. Essi incidono attualmente per un valore pari al 71,5 % dei ricavi. Prioritario resta quindi agire sul versante di un significativo incremento dei ricavi nei termini descritti.

- 3) I dati relativi alle CRA confermano, anche per il 2018, pur con i differenti risultati per ogni struttura (evidenziati nella tabella disaggregata- Tabella n. 3-), che questa è la tipologia di servizio che presenta i maggiori e positivi margini di contribuzione, nonché la maggiore capacità di assorbimento di quote consistenti dei costi generali. Il risultato è ampiamente positivo, in linea con l'esercizio precedente. Tuttavia occorre considerare che le risorse destinate alla manutenzione, compatibili con le disponibilità aziendali, sono inferiori a quanto sarebbe necessario vista la vetustà di alcuni edifici e la crescente necessità di interventi per la sicurezza e la conservazione del patrimonio; una migliore redditività dell'azienda (e in particolare dei centri di costo in deficit), potrebbe quindi liberare risorse destinate a tale scopo; i significativi investimenti del programma triennale relativi alle CRA, pur scontando un ritardo nell'attuazione, comporteranno per il futuro un incremento degli ammortamenti per la parte che non potrà essere coperta dalle plusvalenze delle alienazioni. L'incidenza del costo del personale nelle CRA si attesta ad un valore pari al 62,51% dei ricavi.

Tra le diverse CRA i risultati di gestione, tutti positivi nel 2018, non sono omogenei ma trovano specifiche motivazioni. In primo luogo i ricavi a rimborso dipendono in gran parte dal numero di infermieri, distribuito in proporzione agli utenti, presenti nelle diverse strutture il cui costo è rimborsato da AUSL, mentre le differenze tra ricavi per rette e ORS dipendono dal diverso numero di posti letto e di utenti presenti nelle varie CRA.

I costi del personale sia OSS e soprattutto infermieri e i costi per Lavoro interinale sono influenzati da una diversa distribuzione e proporzione tra le diverse CRA tra personale dipendente e personale interinale, che a regime si cercherà di rendere omogenea, incrementando, con nuove assunzioni, il personale stabile e agendo con la procedura di mobilità interna già richiamata. Più in generale il confronto con i dati del costo del personale, pur complessivamente in diminuzione rispetto allo scorso anno nonostante gli incrementi delle retribuzioni per effetto del rinnovo del CCNL, presenta andamenti differenziati tra le diverse CRA (sicuramente condizionati dai tassi di assenza diversi- un fenomeno noto all'Azienda che non a caso ha comportato l'approvazione di un Piano di Razionalizzazione che ha previsto l'attribuzione di quota parte dei risparmi quale incentivo premiante a carattere collettivo, in relazione alle performance di ogni singola struttura, in caso di raggiungimento del risultati atteso di una diminuzione del tasso di assenza). In generale i risultati conseguiti saranno meritevoli di un esame in sede di gestione e di assegnazione delle dotazioni organiche.

I diversi margini di contribuzione della gestione caratteristica tra le varie CRA riflettono:

- I maggiori ricavi derivanti dall'incremento, per alcune CRA (I Girasoli e Le Magnolie) di posti letto temporanei realizzati in quelle strutture.
- Il diverso peso – anche proporzionale – dell'acquisto di servizi che è determinato dalla gestione diretta del servizio di ristorazione (presente al Parisetti, a Le Magnolie e a Villa Primula) o dal suo affidamento in appalto (nelle altre strutture).
- La dotazione organica assegnata prima della riorganizzazione dei turni e dei piani di lavoro.
- Il diverso peso degli ammortamenti in relazione a investimenti realizzati nelle singole strutture, oppure, come nel caso di Villa Margherita, dall'ammortamento del costo della struttura stessa in quanto il bene, conferito dall'Amministrazione Comunale il 5 aprile 2012.

- 4) Per i Centri Diurni per anziani (Tabella 4) il processo di riorganizzazione attuato nel passato ha consentito di migliorare il grado di utilizzo di tale servizio rispetto al 2017 (vedi dati del Bilancio Sociale

2018). Tuttavia ciò non è avvenuto in modo omogeneo, come dimostrano i dati contenuti nella tabella 4 in cui sono disaggregate le singole strutture, visto che in alcune strutture si è conseguito un margine positivo mentre in altre il margine negativo è elevato. Si confermano quindi esistere sia problemi strutturali di questo particolare servizio con particolare riferimento al sistema di remunerazione regionale dello stesso, sia problemi strutturali specifici. Tale dato soprattutto non ha migliorato il risultato della gestione finale in ulteriore incremento negativo rispetto al 2017. Lo squilibrio, dopo il ribaltamento dei costi generali, è di - € 363.894 contro - € 284.590 del 2017. Ma già il confronto tra ricavi e costi diretti presenta uno squilibrio complessivo di - € 201.499 (in netta crescita rispetto a - € 7.844 del 2017). Ciò dipende in primo luogo dalla crescita significativa dei costi di personale (sia per gli aumenti contrattuali sia per il tasso di assenza più elevato nei CD rispetto ad altri centri di costo) che confermano e aggravano la non sostenibilità generale di tale servizio dal punto di vista economico, pur riconoscendone l'utilità sociale. Si consideri che mentre i costi di personale aumentano di € 159.337 rispetto al 2017, i ricavi complessivi crescono soltanto di circa € 15.000 rispetto all'anno precedente. L'incidenza del costo del personale nei CD si attesta ad un valore pari all' 83,53% dei ricavi. Relativamente ai singoli CD il calo dell'utenza ha nettamente influenzato il risultato negativo del 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 rispetto ai posti disponibili. Per il CD Arcobaleno (autorizzato per 12 posti) i costi del personale pesano in misura proporzionale molto di più rispetto agli altri CD (autorizzati invece per 25 posti) ma soprattutto i soli costi di personale sono superiori ai ricavi, segnalando la urgente necessità di procedere a una riorganizzazione e ricollocazione del servizio, parallelamente alla riorganizzazione della Casa di Riposo. La soluzione dei problemi strutturali di queste strutture può aprire nuove prospettive di maggiore economicità per tutta l'offerta dei Centri Diurni. In generale risulta ancora necessario, considerando il risultato negativo complessivo, mettere in atto interventi di contenimento dei costi (anche in termini di performance) e di aumento dei ricavi attraverso un costante monitoraggio del tasso di occupazione, specie nel servizio per la demenza. Si conferma inoltre la necessità, più volte evidenziata nel Piano Programmatico, di una revisione da parte della Regione dell'attuale sistema di remunerazione del Servizio che, a differenza di altri servizi alla persona, è remunerato in base alle presenze effettive degli anziani ospiti, la cui assenza non dipende certo da responsabilità o dalle azioni messe in campo dall'ASP.

- 5) Per i servizi per la disabilità (Tabella n. 5) si conferma quanto già richiamato per i CD anziani relativamente alle motivazioni della crescita dei costi del personale rispetto al 2017; mentre i ricavi sono sostanzialmente stabili. Il margine di contribuzione è ancora positivo nel confronto tra i soli costi e ricavi diretti, seppur in peggioramento (di circa € 120.000 rispetto al 2017), attribuibile per intero al Centro Residenziale La Cava. Mentre il risultato è negativo - anch'esso in peggioramento sul 2017 (- € 114.274 del 2018 contro - € 83.144 del 2017) dopo il ribaltamento di costi e ricavi generali. Il dato negativo è in gran parte di nuovo attribuibile al Centro Residenziale La Cava. L'incidenza del costo del personale nei servizi per disabili si attesta ad un valore pari al 83,79% dei ricavi molto simile a quello dei CD anziani. I risultati, come si è visto sono differenziati tra i servizi con migliori margini registrati al Centro Vasconi e minori margini nelle strutture residenziali. Per "La Cava" residenziale diventa determinante per l'economia della gestione la totale copertura dei posti e un contenimento dei costi, sia con maggiori efficienze e con la diminuzione del tasso di assenza sia moltiplicando la ricerca di sponsorizzazioni e donazioni che finanzino i progetti più rilevanti di socializzazione e visite esterne. Le difficoltà che si registrano al Centro Semiresidenziale La Cava dipendono dal sottoutilizzo della struttura, già richiamato in altra parte della Relazione
- 6) I Servizi per minorenni (Tabella n. 6) presentano dati migliori nel 2018 rispetto al 2017; il saldo tra ricavi e costi diretti presenta quest'anno un margine pressoché in equilibrio (-€ 12.149), in netto miglioramento di oltre 130.000 rispetto al dato negativo del 2017. Il risultato diventa negativo dopo il

ribaltamento di costi e ricavi generali - ma in netto miglioramento per circa € 240.000-rispetto al dato del 2017 (- € 136.101 del 2018 contro - € 376.375 del 2017). I valori negativi sono interamente dovuti alla comunità OASI e ai servizi semiresidenziali mentre il dato è positivo per le altre comunità residenziali e familiari anche dopo il ribaltamento dei costi generali, per un valore intorno a € 80.000. Rispetto al 2017 in questi servizi la diminuzione significativa dei costi (da attribuire alle comunità residenziali) è addirittura superiore alla diminuzione dei ricavi, dei quali ultimi si sono precedentemente richiamate le motivazioni. L'efficienza degli interventi ha consentito di diminuire in valori assoluti il costo del personale nonostante gli incrementi del tasso di assenza e gli aumenti contrattuali. Esso si attesta comunque ad un valore tra i più elevati dell'azienda. L'incidenza del costo del personale nei servizi per minorenni si attesta comunque su un valore molto elevato pari al 81,76% dei ricavi. Un dato così disaggregato: 80,78% nelle comunità, sulle quali pesa la inadeguata remunerazione di OASI, mentre è ben del 98,12% nei servizi semiresidenziali CEP e Portico. La sostenibilità economica di questa tipologia di servizi è quindi molto condizionata dal tasso di occupazione dei servizi stessi che andrebbe mantenuto ai livelli massimi o incrementato fino ai limiti delle autorizzazioni al funzionamento anche con le azioni di promozione dei nostri servizi residenziali verso i Comuni di altre province o con un miglioramento delle performance dei servizi semiresidenziali sensibilizzando i Poli Sociali territoriali per potere utilizzare al massimo le potenzialità. In ogni caso il dato complessivo presenta andamenti differenziati tra comunità residenziali (compresa OASI) e servizi semiresidenziali. Per le Comunità Residenziali si può con soddisfazione affermare che la loro gestione caratteristica è ora positiva, grazie agli efficientamenti realizzati, il che conforta nel confermare la sostenibilità, anche economica, di una gestione pubblica di tali servizi. Per i servizi semiresidenziali, il dato soprarichiamato sull'incidenza del costo del personale sui ricavi, segnala un livello insostenibile della gestione caratteristica. Essa è meritevole sia di rivalutazioni tariffarie ma soprattutto di una riorganizzazione/ristrutturazione che appare non più rinviabile: in termini di giorni e orari di apertura più ampi e in generale di revisione nell'ambito del Contratto di servizio con Comune e FCR. Anche la comunità OASI presenta un deficit di gestione strutturale generale, ma si deve tenere conto che essa ha consentito di assorbire i costi di 4 operatori addetti all'assistenza integrata idonei alle mansioni nei servizi per anziani che altrimenti sarebbero gravati su altri servizi dell'ASP. Tuttavia la ipotesi di allargarne l'utenza anche grazie a un progetto sperimentale da presentare alla Regione appare, alla luce di questi dati, urgente e indispensabile. In generale i servizi per minorenni confermano la scarsa capacità di assorbimento di costi generali pur rilevanti in dipendenza della gestione de "Il Villaggio Dossetti" un'area nella quale l'ASP ha interesse a mettere a rendita altri locali disponibili per compensare l'onerosità dei costi di gestione del Villaggio nel quale, non a caso, il trasferimento di altri uffici e servizi generali sarà l'occasione per rivisitare nel 2019 l'attuale sistema di attribuzione di costi e ricavi diretti da patrimonio afferenti il Villaggio ex OSEA, riportando entrambi all'interno dei ricavi e costi generali dell'ASP.

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

Nell'ambito del piano programmatico 2018-2020 il Consiglio di Amministrazione aveva indicato le seguenti sette linee strategiche di intervento:

1. EQUILIBRIO ECONOMICO DELLA GESTIONE;
2. COMPLETAMENTO DELLA MESSA A REGIME DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA;
3. VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE;
4. PROMOZIONE DI PROCESSI DI MIGLIORAMENTO CONTINUO DELLA QUALITÀ DEI SERVIZI EROGATI;
5. INNOVAZIONE E SVILUPPO DI NUOVI SERVIZI;
6. VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO E REALIZZAZIONE PIANO DEGLI INVESTIMENTI;
7. PROMOZIONE DELLA SICUREZZA.

Sulla base di tali linee, sono stati successivamente enucleati nel documento di budget, allegato al Bilancio economico preventivo annuale 2018, i principali obiettivi gestionali dell'anno, ulteriormente declinati in obiettivi operativi assegnati alla Dirigenza e all'intera struttura tecnica nell'ambito del Piano della Performance annuale, approvato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. 2018/48 del 26/06/2018, cui ha fatto seguito la determinazione dirigenziale del Direttore n. 2018/262 del 02/08/2018, con la quale i singoli obiettivi operativi sono stati assegnati al personale.

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. EQUILIBRIO ECONOMICO DELLA GESTIONE**

Rispetto agli obiettivi gestionali individuati dal Consiglio di Amministrazione nell'ambito di questa linea strategica, si evidenzia, che:

- il previsto miglioramento dei dati di monitoraggio forniti dal controllo di gestione, è stato realizzato e sono stati forniti al Consiglio due report di verifica infrannuali, con dati riferiti a giugno e a settembre. Restano tuttavia da migliorare le tempistiche di rendicontazione e la completezza dei dati sentinella da prendere in considerazione, al fine di aumentare l'attendibilità dei dati stessi e di poter finalizzare al meglio e con la massima tempestività possibile eventuali azioni correttive;
- gli obiettivi connessi al tasso di occupazione dei posti per le diverse tipologie di servizio sono stati sostanzialmente conseguiti:
  - gli interventi di adeguamento realizzati nelle due Case Residenza, I Girasoli e I Tulipani, sono stati funzionali a garantire il potenziamento della ricettività estiva per n. 12 posti e anche della ricettività del periodo invernale, per n. 8 posti letto, mentre il previsto potenziamento stabile di posti letto necessita, sulla base delle verifiche effettuate con i competenti uffici per il rilascio delle autorizzazioni al funzionamento, di ulteriori interventi, rinviati al 2019;
  - i tassi di occupazione dei servizi previsti per il 2018, sono stati sostanzialmente conseguiti, con eccezione dei posti temporanei (in flessione rispetto alla previsione, ma quasi interamente compensati dai maggiori ricavi da ricoveri privati) dei ricoveri diurni e dei servizi per le demenze. Per le case residenza si sono dimostrati utili, ancorché inferiori alle aspettative, i meccanismi correttivi e di flessibilità inseriti nel contratto di servizio. Per la Casa di Riposo, il miglioramento del tasso di occupazione rispetto al 2017 ha consentito di conseguire l'obiettivo di performance fissato, riassorbendo le entrate che in sede di previsione erano state stimate per la realizzazione in Casa di Riposo di un progetto di accoglienza notturna per mamme con bambini, poi non realizzatosi. Per i servizi residenziali per minorenni sono

state recuperate le difficoltà registrate a inizio anno e si è registrato un incremento del ricorso al servizio 18+ per giovani maggiorenni in uscita dalle comunità residenziali con 4 ragazzi hanno fruito di tale servizio all'interno di alloggi di proprietà aziendale. I servizi per disabili hanno superato le previsioni.

Restano aperti:

- il tema dei servizi dedicati alle demenze, le cui modalità e tempistiche di copertura, soprattutto per i centri diurni, hanno determinato, anche per l'anno 2018, delle significative inoccupazioni con conseguenti ricadute economiche negative;
- la definizione di modalità per ampliare la fruizione dei centri semiresidenziali per minorenni: le proposte presentate al riguardo dall'Azienda non hanno infatti ancora trovato recepimento;
- l'obiettivo connesso all'abbattimento del tasso di assenza del personale di un punto percentuale rispetto a quello registrato nel 2017, di cui si è dato ampiamente conto in questa relazione, non è stato raggiunto e, al contrario, si è registrato un significativo peggioramento dei dati rispetto all'esercizio precedente, mentre è stato pienamente realizzato il previsto piano straordinario di smaltimento ferie del personale, con particolare riferimento alle figure con il maggior numero di ferie arretrate e a quelle senza necessità di sostituzione. Negativo è stato invece l'impatto economico connesso all'accantonamento di ore straordinarie;
- rispetto al recupero crediti, pur essendo state attivate una serie di azioni e procedure maggiormente strutturate rispetto al passato, lo stock di crediti esistenti e i nuovi crediti maturati nel corso dell'anno, evidenziano un dato di preoccupante peggioramento, di cui si è già dato ampiamente conto nel corso della presente relazione, richiedendo una specifica attenzione nei prossimi esercizi, a partire dal 2019;
- per quanto concerne l'aumento dei ricavi da patrimonio, l'attivazione del nuovo contratto di locazione con il Comune per l'immobile di Via San Pietro Martire, oltre al rinnovo di contratti di locazione esistenti e all'attivazione di nuovi contratti, hanno consentito il raggiungimento degli obiettivi previsionali. Le interlocuzioni avviate con ACER per la stipula di un'apposita convenzione per alloggi di proprietà aziendale da concedere in locazione, non hanno trovato definizione. È stato predisposto un avviso pubblico per verificare il possibile interesse di agenzie immobiliari per la locazione di immobili di valore, quali, l'ex sede di istituto bancario situata in via San Rocco e altri locali sfitti a uso terziario in via Mazzini, senza tuttavia riscontro positivo.

## **2. COMPLETAMENTO DELLA MESSA A REGIME DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA**

Nel corso dell'anno si è data concreta attuazione alla prevista implementazione dell'informatizzazione dei processi amministrativi, attraverso l'adozione delle misure di trasparenza amministrativa previste nel Piano triennale della Prevenzione della corruzione e della trasparenza e la rivisitazione di procedure e modalità operative in attuazione di quanto previsto dal nuovo regolamento europeo sul trattamento dei dati personali.

Si è proceduto, all'approvazione dell'atto di organizzazione dell'Area Risorse, portando a compimento la rivisitazione complessiva della macrostruttura aziendale nei termini già ricordati nel corso di questa relazione.

Il previsto potenziamento dell'organico del Servizio Tecnico, individuato come necessario per far fronte al consistente piano di investimenti dell'Azienda, è stato temporaneamente realizzato attraverso l'attivazione di n. 2 contratti di lavoro a termine, in attesa di procedere con apposito concorso.

Per potenziare la capacità di rispondere alle molteplici esigenze di nuovi affidamenti, sia per quanto concerne le gare per lavori, sia per quanto concerne l'acquisto di beni e servizi, si sono attivate una convenzione con la Provincia per l'affidamento delle funzioni di stazione unica appaltante e per i servizi di architettura e ingegneria, due accordi quadro con ASP Magiera Ansaloni e altre ASP del territorio provinciale e regionale per lo svolgimento, rispettivamente, della gara per l'affidamento dei servizi assicurativi, realizzata, e della gara per l'affidamento del servizio di lavoro somministrato, ancora in corso.

### **3. VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE**

In questa linea strategica di azione, i più importanti obiettivi sono quelli relativi alla riorganizzazione dei piani di lavoro e degli orari all'interno delle strutture residenziali per anziani, alla procedura di mobilità interna, rivolta alle figure di OSS, alla procedura di stabilizzazione dei lavoratori e delle lavoratrici con contratto di lavoro a tempo determinato, alla realizzazione delle nuove assunzioni di OSS, a seguito di procedura concorsuale avente come capofila l'ASP di Bologna e alla collaborazione, avviata sempre con altre ASP della Regione, per lo svolgimento di un concorso unitario per infermieri, da realizzarsi nel corso del 2019.

Nel corso dell'anno si è proceduto alla definizione del primo piano formativo aziendale e si è avviata con alcune figure professionali (coordinatori di struttura e animatori) l'adozione di orari di lavoro flessibili. Resta da realizzare una più compiuta realizzazione degli indirizzi del Consiglio in materia di mobilità, di ulteriore flessibilità in materia di orari di lavoro e di gestione amministrativa del personale con la rivisitazione e la semplificazione di alcuni processi di controllo.

### **4. PROMOZIONE DI PROCESSI DI MIGLIORAMENTO CONTINUO DELLA QUALITÀ DEI SERVIZI EROGATI**

Rientrano in questa linea strategica le azioni che hanno portato al completamento e all'approvazione delle nuove carte dei servizi, nonché all'adozione in tutte le strutture residenziali per anziani della cartella informatizzata, previa formazione di tutto il personale interessato. Si è effettuata anche la prevista sperimentazione di un percorso di alimentazione dedicato alle persone affette da disfagia all'interno di due case residenza: I Tulipani e I Girasoli.

La ricerca finalizzata all'individuazione di strumenti idonei a prevenire i rischi di allontanamento di ospiti delle strutture per anziani con problematiche di *wandering* non è stata invece condotta a termine, nonostante siano state avviate interlocuzioni con soggetti diversi per l'individuazione di soluzioni adeguate alle caratteristiche degli utenti ed economicamente sostenibili.

Il confronto avviato con l'Azienda USL sull'assistenza infermieristica, sia in termini economici, sia in termini di potenziamento del servizio reso, in funzione del progressivo aggravamento delle condizioni degli ospiti delle strutture, anche con l'estensione della copertura notturna, ha consentito di individuare un accordo di massima tra le due Aziende per proporre alla Regione la disponibilità di entrambe a condurre una sperimentazione, da subordinare al monitoraggio regionale, per l'inserimento in turno la notte di personale infermieristico al posto di personale assistenziale, al fine di verificare il miglioramento qualitativo dei servizi a fronte di tale innovazione. Sul piano economico ha rilevato il riconteggio dei rimborsi per il personale sanitario per gli anni 2016 e 2017, mentre è in corso l'approfondimento per l'anno 2018 e successivi.

### **5. INNOVAZIONE E SVILUPPO DI NUOVI SERVIZI;**

Come previsto, sono state inoltrate le richieste di revisione delle autorizzazioni al funzionamento per le comunità residenziali e per i servizi semiresidenziali per minorenni, oltre alle già citate richieste di ampliamenti autorizzatori temporanei per le strutture residenziali per anziani. In questa linea di azione rientra anche lo studio di fattibilità commissionato dall'Azienda, avente ad oggetto l'elaborazione di un progetto di riorganizzazione complessiva (socio assistenziale e strutturale) dei servizi offerti presso la struttura Omozzoli Parisetti, al fine di rendere maggiormente coerente l'offerta di servizio alla domanda sociale e di favorire la sostenibilità economica della gestione.

Servizi innovativi avviati nel corso dell'anno sono stati il servizio tutele, gestito in nome e per conto del Comune di Reggio Emilia per i minorenni in carico ai Servizi sociali del Comune, il servizio di *cohousing di Via Pindemonte*, l'apertura al sabato del centro diurno per anziani Ferretti, l'innovazione del progetto tutoring.

Il confronto avviato con l'Azienda USL per la rivalutazione dei servizi sulle demenze e per i servizi semiresidenziali per disabili e per la loro innovazione non ha al momento prodotto novità significative.

## **6. VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO E REALIZZAZIONE PIANO DEGLI INVESTIMENTI**

In questa linea strategica rientrano tutte le azioni e gli interventi, ampiamente trattati nel corso della presente relazione, aventi ad oggetto:

- la definizione con l'Azienda FCR e il Comune delle possibili modalità di acquisizione di Villa Le Mimose, e delle relative modalità di finanziamento, conclusasi con la valutazione di opportunità dell'acquisizione dell'immobile da parte del Comune di Reggio Emilia e della sua concessione in utilizzo all'Azienda e, nelle more, la stipula di un contratto di concessione d'uso onerosa di durata annuale con FCR;
- l'alienazione, a trattativa privata, del fondo agricolo di Masone;
- le interlocuzioni per ottenere le autorizzazioni necessarie all'alienazione di due ulteriori terreni agricoli di proprietà aziendale (Podere Odoardina e Podere di via Salimbene da Parma), oltre che di un'area fabbricabile situata anch' essa in via Salimbene da Parma, sul cui stato di realizzazione si è dato conto in precedenza;
- le procedure di affidamento e realizzazione lavori per la riqualificazione energetica e la climatizzazione presso la Casa Residenza per anziani Villa Erica;
- gli atti propedeutici alla realizzazione dell'intervento di valorizzazione del patrimonio artistico e culturale presso la Casa di Riposo Omozzoli Parisetti e l'avvio della progettazione per la riorganizzazione degli spazi della struttura;
- la realizzazione di interventi di adeguamento strutturale, in attuazione delle diverse normative di riferimento (sicurezza, autorizzazione al funzionamento, antisismica, prevenzione incendi), di necessità sopraggiunte e delle scelte di potenziamento dei posti letto;
- il bando della procedura di gara per il sistema di sollevatori a binario nelle strutture residenziali per anziani, al fine di prevenire e ridurre inidoneità lavorative e possibili fenomeni infortunistici.

## **7. PROMOZIONE DELLA SICUREZZA**

In materia di sicurezza sono stati realizzati gli interventi previsti, come ricordato nel corso della presente relazione, con particolare riferimento all'aggiornamento dei DVR legionella per tutte le strutture, alla redazione del DVR chimico e rumore e del documento di valutazione del rischio di sovraccarico dorso lombare connesso alla movimentazione dei carichi inanimati per gli addetti del magazzino. E' stata inoltre effettuata la valutazione del rischio stress lavoro correlato e si sono rivisti i Piani di Emergenza Interni dei centri diurni. E' stato realizzato il previsto intervento straordinario di formazione obbligatoria generale e specifica per i lavoratori e si è avviata la formazione di un gruppo di lavoratori, costituito soprattutto da fisioterapisti, quali formatori per la sicurezza, al fine di poterli impiegare per la formazione specifica ai dipendenti sulla movimentazione manuale dei pazienti, a partire dal 2019.

Sono inoltre stati realizzati interventi per migliorare la sicurezza delle strutture/uffici, attraverso la sostituzione e/o manutenzione di cancelli (Villa Margherita, Tulipani, Magnolie) ed è stata garantita la sostituzione e implementazione della segnaletica e dei dispositivi per la sicurezza.

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

- **N. UTENTI COMPLESSIVAMENTE ASSISTITI:**

### SERVIZI PER ANZIANI:

Nel 2018 sono stati complessivamente **1.395** gli utenti assistiti, di cui:

**912** in CRA

**94** in Casa di Riposo

**22** in Appartamento protetto

**367** in Centro diurno.

### SERVIZI PER DISABILI:

Nel 2018 sono stati complessivamente n. **59** gli utenti assistiti, di cui:

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

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

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

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

### SERVIZI PER MINORENNI:

Nel 2018 sono stati complessivamente n. **87** gli utenti assistiti, di cui:

**38** in comunità educativa residenziale

**5** in comunità per giovani adulti

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

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

- **N. GIORNATE PRESENZA UTENTI:**

### SERVIZI PER ANZIANI:

Nel 2018 le giornate di presenza per le singole tipologie di servizio sono state le seguenti:

**208.400** in CRA

**25.791** in Casa di Riposo

**6.654** in Appartamento protetto

**32.284** in Centro diurno

### SERVIZI PER DISABILI:

Nel 2018 le giornate di presenza per le singole tipologie di servizio sono state le seguenti:

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

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

**1.906,5** in centro socio riabilitativo semiresidenziale per disabili adulti "La Cava"

**4.801** in appartamenti per l'autonomia

### SERVIZI PER MINORENNI:

Nel 2018 le giornate di presenza per le singole tipologie di servizio sono state le seguenti:

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

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

**4.387** 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 2018 le giornate di ricovero ospedaliero rilevate per le singole tipologie di servizio sono state le seguenti:  
**3.947** in CRA contro 3.828 giornate del 2017  
**515** in Casa di Riposo contro 351 del 2017

**SERVIZI PER DISABILI:**

Nel 2018 le giornate di assenza degli utenti del centro socio riabilitativo residenziale "La Cava" sono state: **206**

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

**SERVIZI PER ANZIANI:**

Nel 2018 il tasso di copertura dei servizi per anziani è stato il seguente:  
**99,61%** in CRA contro il 99,14% del 2017  
**81,15%** in Casa di Riposo contro il 80,06% del 2017  
**100 % degli alloggi e 78,57% dei posti disponibili** in Appartamento Protetto contro il 89,40% e il 75% dei posti disponibili del 2017  
**89,49%** in Centro diurno contro il 91,82% del 2017

**SERVIZI PER DISABILI:**

Nel 2018 il tasso di copertura dei servizi per disabili è stato il seguente:  
**93,19%** presso Centro multi servizi per minorenni disabili "Carlo e Lorenzo Vasconi"  
**95,47%** in centro socio riabilitativo residenziale per disabili adulti "La Cava"  
**87,93%** in centro socio riabilitativo semiresidenziale per disabili adulti "La Cava"  
**82,2%** in appartamenti per l'autonomia

**SERVIZI PER MINORENNI:**

Nel 2018 il tasso di copertura dei servizi per minorenni è stato il seguente:  
**97,13%** in comunità educativa residenziale  
**98,15%** in struttura di accoglienza per minori stranieri non accompagnati  
**69,35%** 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 2018, rispetto al minutaggio assistenziale derivante dal case mix annuale, pari a **116,95 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 2018 un minutaggio medio giornaliero pari a 117,60 minuti**, rispetto al quale ne sono stati effettivamente garantiti **121,00**, vale a dire, **3,40 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 2018**, a fronte dei **previsti 30 minuti di assistenza** giornalieri pro capite, ne sono stati **erogati 46,69**, pari a **16,69 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: 41,42** giorni di assenza pro capite **anno 2018**; nel 2017 erano 39,75 (esclusi ferie e recuperi);
- **N. INFORTUNI** Il numero di episodi infortunistici occorsi nell'anno 2018 è stato di 52 nell'anno 2017 erano 27, per un totale di n. 5.561,65 di ore di inabilità temporanea pari al 4,75% sul totale delle assenze del personale (esclusi ferie e recuperi);
- **N. RECLAMI E ENCOMI anno 2018: n. 2 reclami e n. 20 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 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 2018-19-20, 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;
- sono stati previsti interventi finalizzati ad ampliare il numero dei posti letto di Casa Residenza Anziani, ad aumentare i livelli di sicurezza attraverso diagnosi e consolidamenti antisismici, a realizzare estendimenti degli impianti per elettromedicali e miglioramento dei sistemi di sicurezza, a migliorare le condizioni di vivibilità e fruizione da parte degli ospiti in particolare attraverso la climatizzazione degli spazi, a realizzare riqualificazioni energetiche e risolvere specifiche criticità
- il rinnovo degli arredi di uso comune
- strumentazioni per migliorare l'efficienza operativa dei servizi di supporto alberghieri e tecnici
- il proseguimento del programma di rinnovo del parco auto aziendale per la mobilità di utenti e lavoratori
- impianti, strumentazioni, licenze e formazione pluriennale per assicurare l'innovazione tecnologica ed informatica dell'Azienda, rendere efficienti i processi e determinare una più complessiva efficienza gestionale
- sul patrimonio immobiliare disponibile 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**

Nell'ambito del potenziamento informatico aziendale e dell'innovazione dei processi sono stati acquistati il software per la gestione degli interventi manutentivi e licenze terminal, sql, server e antivirus. Sono stati incrementati il software Ad hoc con i moduli per la trasmissione dei bilanci alla Bdap (Banca Dati Pubbliche Amministrazioni istituita presso il Dipartimento del Tesoro, Ministero Economia e Finanza) e con il modulo per l'estrazione delle spese fiscalmente rilevanti per gli utenti dei servizi, il software Info vision web, il software Rilevazione presenze per l'acquisizione automatica dei certificati di malattia dall'INPS, ed il Software Cartella Utente per l'integrazione dei dati dei Centri Diurni. Complessivamente sono stati acquisiti nuovi software per Euro 57.065.

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

Le nuove acquisizioni per Euro 52.667 si riferiscono all'installazione di un nuovo gruppo frigorifero per la climatizzazione della C.R.A. Villa le Magnolie con adeguamento alle norme sui gas refrigeranti, nonché all'avvenuto collaudo dello scambiatore calore di Villa Erica e dell'allaccio al Teleriscaldamento di Villa Le Magnolie, investimenti, questi ultimi, avviati negli anni passati.

Oltre a questi interventi, pienamente realizzati, sono stati avviati i cantieri per la climatizzazione di Villa Erica e la riqualificazione energetica della medesima struttura: si tratta dell'investimento più significativo finora affrontato che complessivamente incrementerà il valore della struttura di oltre un milione di Euro.

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

Fra le immobilizzazioni in corso, per Euro 83.159, sono da annoverare somme che riguardano le verifiche di vulnerabilità sismica avviate sulle CRA in uso all'ASP e sulle scuole dell'infanzia locate, con annesse indagini geologiche, il costo di pubblicazione di bandi, per servizi pluriennali o per lavori in corso di realizzazione, la progettazione dei lavori su Villa Erica

#### **Altre immobilizzazioni immateriali**

Le acquisizioni sono pari a Euro 31.248 e si riferiscono alla formazione effettuata nell'ambito del programma di formazione pluriennale, sui software principali del sistema informativo aziendale e su quelli di nuova introduzione: Cartella Utente Web, Ciclo Attivo 2, gestione interventi manutentivi, Progetto di Infobusiness; e le consulenze per le verifiche di vulnerabilità sismica degli edifici completate nell'anno.

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

Sono stati completamente realizzati investimenti per Euro 68.531 che si sostanziano in migliorie iscritte ad incremento dei fabbricati istituzionali.

Riguardano un nuovo quadro elettrico presso il villaggio Dossetti, dove è stata realizzata anche l'installazione di un servo scala e di campanelli di chiamata per il superamento di barriere architettoniche al fine dell'attuazione del Progetto Esco nell'ambito dei percorsi per l'autonomia delle persone con disabilità: un investimento non specificamente previsto nel piano degli investimenti, ma coerente con la logica dell'adeguamento delle strutture alle necessità dei servizi ed in particolare, all'innovazione degli stessi.

Presso le Case Residenza Anziani le migliorie hanno riguardato l'automazione del cancello di Villa Margherita, a miglioramento delle condizioni di accessibilità e sicurezza degli ospiti, inoltre presso I Girasoli e I Tulipani è stata ampliata la capacità ricettiva con la realizzazione di nuovi posti letto, già utilizzati in corso d'anno per l'accoglienza estiva.

Sono state altresì attuate la copertura di Villa Margherita, e avviata la progettazione del consolidamento sismico.

Per l'attuazione dei programmi di intervento sull'Omozzoli Parisetti, sono state effettuate le progettazioni ed inviate alla Soprintendenza per la copertura, l'interrato ed i bagni; per il rifacimento della facciata e della cappella è stata completata la procedura di affidamento dei lavori che hanno avuto inizio in aprile 2019, è stato inoltre affidato lo studio di fattibilità per la realizzazione di un nucleo di Casa residenza Anziani e per la rivisitazione degli spazi, il cui primo esito è stato presentato nell'ultima seduta del CdA dell'anno.

Per l'attuazione dei programmi su i Tulipani è stata affidata la progettazione definitiva e la direzione lavori per il miglioramento della rispondenza sismica della struttura, la riorganizzazione funzionale degli spazi per nuovi posti letto, e per la sistemazione idraulica della copertura: intervento, quest'ultimo, anch'esso non specificamente previsto ma resosi urgente in corso d'anno e coerentemente inserito negli investimenti per la sicurezza e piena fruibilità delle strutture

E' stata inoltre avviata l'individuazione dei professionisti e le conseguenti interlocuzioni propedeutiche alla progettazione della climatizzazione e della riorganizzazione degli spazi de La cava.

#### **Fabbricati del patrimonio disponibile**

Sono stati completati 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 locati al Comune di Reggio Emilia da inizio 2018. Nel medesimo stabile, negli spazi ove insistono uffici locati alla Provincia e utilizzati dal Provveditorato agli studi, sono stati affidati i lavori per la messa a norma di bagni disabili.

Sono stati completati i lavori di ristrutturazione dello stabile di Via San Pietro Martire, anch'esso locato al Comune di Reggio Emilia a partire dall'autunno 2018. Sono inoltre iniziati i lavori di rimozione della copertura in amianto dello stabile di Via Colletta.

Il valore degli interventi sopra descritti, non completati o collaudati in corso d'anno o in attesa di certificazioni, è iscritto sulla base degli stati di avanzamento lavori per complessivi Euro 715.504 fra le Immobilizzazioni in corso.

#### **Impianti e macchinari**

Nel corso dell'esercizio per complessivi euro 17.478 vi sono state acquisizioni relative a impianti per cablaggio reti, e macchinari per cucine e cucinette, in base alle richieste dei servizi.

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

Le acquisizioni effettuate nel corso dell'esercizio sono pari ad Euro 39.884 e sono da riferirsi principalmente ad attrezzatura destinata ai servizi anziani: 3 sedie doccia, 6 barelle doccia, 1 letto a movimentazione elettrica, un sollevatore passivo, due lava padelle verticali, oltre a saturi metri e pulsiossimetri.

Per l'intervento di installazione dei sollevatori a soffitto, che riguardava investimenti previsti sia fra gli Impianti e macchinari che fra le Attrezzature, è stata bandita la procedura attualmente in corso di completamento.

#### **Mobili e arredi**

Le acquisizioni effettuate nel corso dell'esercizio pari ad Euro 49.211 sono state realizzate in base alle richieste dei servizi ed hanno riguardato 4 divani, 42 poltrone fisse e reclinabili, 23 tavoli pieghevoli in resina e 15 tavoli e tavolini di diverse dimensioni, 5 letti e 6 comodini, oltre a 2 cucine per gli appartamenti per disabili a vario grado di autonomia, armadi, credenze, scaffalature

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

Le acquisizioni dell'esercizio pari ad Euro 22.731 sono relative a da due fotocopiatori per ufficio, 14 computer e 17 monitor, 12 stampanti, 15 smartphone di servizio, 2 videoproiettori;

#### **Automezzi**

E' proseguito il programma di rinnovo del parco auto di servizio attraverso l'acquisto di una auto utilitaria per usi istituzionali, un automezzo attrezzato per la squadra manutenzione, un furgone ed un carrello elevatore per il servizio magazzino per complessivi 94.002 Euro

#### **Altri beni**

Le acquisizioni effettuate nel corso dell'esercizio pari ad euro 38.010 sono consistite nell'acquisto di 31 condizionatori portatili, 10 carrelli e 18 elettrodomestici a carattere non industriale per i servizi, 1 ventilatore e 2 stereo portatili, 8 carrelli due omogeneizzatori e altri beni per i servizi cucina delle strutture ed una lavatrice per il servizio guardaroba

Per il finanziamento del Piano degli investimenti nel 2018 è stato alienato il Fondo di Aiola, a seguito di asta pubblica, consentendo all'ASP di incassare Euro 1.455.700, dei quali Euro 21.950 in più rispetto al valore di iscrizione del bene, è inoltre stato alienato un bene immobile e relativa pertinenza proveniente dall'Eredità Panciroli, condivisa con l'Ausl, dalla quale sono provenuti ad ASP, al netto delle spese, Euro 28.235 da destinare ad investimenti.

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

### PERSONALE DIPENDENTE

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

TIPOLOGIA CONTRATTUALE	2016	2017	2018
	“REGGIO EMILIA-Città delle persone”	“REGGIO EMILIA-Città delle persone”	“REGGIO EMILIA-Città delle persone”
Dipendenti a tempo indeterminato	516	512	524
Dipendenti a tempo determinato	30	31	8
<b>TOTALE</b>	<b>546</b>	<b>543</b>	<b>532</b>

L'impegno aziendale nelle procedure di attuazione del Piano Occupazionale si è concretizzato in 18 stabilizzazioni, 34 nuove assunzioni, 2 ingressi per trasferimento in mobilità, 1 ricostituzione del rapporto di lavoro. Di conseguenza si riduce il numero di dipendenti a tempo determinato principalmente per effetto delle stabilizzazioni richiamate. Nel complesso le nuove assunzioni non compensano le cessazioni dal servizio, pur a fronte di un incremento delle linee di attività gestite nell'ambito del welfare territoriale.

### PERSONALE DIPENDENTE A TEMPO INDETERMINATO:

ANDAMENTO DEL PERSONALE	PRESENTE AL 31.12.2017	CESSATO	ASSUNTO	PRESENTE AL 31.12.2018
Dirigenti (*)	2	0	0	2
Funzionari	4	0	0	4
Istruttori direttivi, Infermieri e Coordinatori, Resp. Educativi	49	7	4	46
Istruttori, RAAI, Atelieristi, Educatori	97	9	11	99
Collaboratori, Capi servizi, OSS, Ass. Educatori Operai alta spec. tec.	321	24	40	337
Esecutori, ADB	38	3	0	35
Op. Appoggio	1	0	0	1
<b>TOTALE</b>	<b>512</b>	<b>43</b>	<b>55</b>	<b>524</b>

(\*) Nota Bene: I dirigenti effettivamente in servizio al 31.12.2018 erano 3, 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 e il Direttore.

Le cessazioni del rapporto di lavoro sono state 43 (a fronte delle 39 del 2017 e delle 27 del 2016).

La causa principale è quella del pensionamento 17, pari al 39,53% mentre nel 2017 erano stati n. 12, pari al 30,77% e nel 2016 n. 8 pari al 29,63%), le dimissioni volontarie sono state 14 pari al 32,56%, in diminuzione rispetto alle 21 del 2017 (53,85%) ed alle 17 del 2016 (69,96%), in incremento invece le mobilità verso altra amministrazione n. 12 pari al 27,91% (n. 6 nel 2017, pari al 15,38% e n. 2 nel 2016 pari al 7,47% ).

Analizzando le cessazioni per profili professionali , emerge la cessazione di 22 OSS, 3 educatori, 2 RAAI , 6 infermieri, 4 tra operai e coordinatori di servizi alberghieri e logistici, 5 figure amministrative i.

Nel corso dell'anno, in attuazione del Piano occupazionale sono state effettuate diverse assunzioni e stabilizzazioni che hanno riguardato 40 OSS e Assistenti Educatori, 8 educatori, 3 Fisioterapisti, 1 RAAI, 1 Atelierista Animatore, 2 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 la preponderanza del personale Socio assistenziale (che comprende anche gli Infermieri) e rappresenta il 70,8% di tutto il personale a tempo indeterminato(era il 71,1% nel 2017 ed il 71,7% nel 2016), seguito dal personale Socio educativo che sale al 15,6% dal 13,9% del 2017 (13,2% nel 2016); seguono il personale amministrativo e tecnico 6,1% (era il 6,6% nel 2017 , 6,2% nel 2016 ), il personale dei servizi ausiliari pari al 5,9%, in costante contrazione rispetto agli anni precedenti (era il 6,8% nel 2017 ed il 7,2% nel 2016), e, infine, il personale con funzioni direttive o dirigenziali pari all'1,5% ( era il 1,6% nel 2017 ed il 1,7% nel 2016).

#### La suddivisione dei dipendenti a tempo indeterminato per genere

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

	UOMINI	%	DONNE	%	TOTALE
<b>ANNO 2016</b>	80	15,50%	436	84,50%	516
<b>ANNO 2017</b>	77	15,04%	435	84,96%	512
<b>ANNO 2018</b>	90	17,18%	434	82,82%	524

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 62.79% di tutto il personale (era il 63.78/ nel 2017 e 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 193 lavoratori e rappresenta il 36,83% dei dipendenti a tempo indeterminato, stabile rispetto all'anno precedente (192).

Seguono dipendenti tra i 55 ed i 64 anni, 134 pari al 25,57%, mentre erano 132, pari al 25,78% nel 2017 e nel 2016 116 pari al 22,48%; i lavoratori tra i 35 e i 44 anni passano a 130 pari al 24,81%, dalle 126 unità pari al 24,61% nel 2017, mentre erano 134 pari al 25,97% del totale nel 2016).

Da ultimo i dipendenti di età inferiore a 35 anni che incrementano a 65 unità pari al 12,40% (erano 59, pari all'11,52% nel 2017 e nel 2016 61 pari all'11,82%) e quelli di età superiore a 65, 2, pari allo 0,38% (3 pari a 0,69% nel 2017 e 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.

**I dipendenti che fruiscono di orari di lavoro flessibili nel 2018 sono stati 101 e hanno rappresentato il 18,91% di tutti i dipendenti ed il 19,17% del totale dei dipendenti a tempo indeterminato** (erano 100 per il 18,28% del totale nel 2017), principalmente donne 91,09%. Fra i lavoratori/lavoratrici che fruiscono di orari flessibili vi sono gli OSS, in quanto con la riorganizzazione dei Centri Diurni nel 2012 è stata introdotta nel turno una fascia oraria flessibile, seguono i dipendenti dell'Area Servizi alla Persona (non OSS), gli amministrativi per i quali dal settembre 2009 è attivo un orario flessibile, con utilizzo analogo alla banca ore. Anche nel 2018 è stato mantenuto il contratto di telelavoro già in essere nel 2017.

**Il numero di dipendenti a tempo indeterminato con contratti a tempo parziale è pari a 63 su 524 pari al 12,02%** (nel 2017 erano 59 pari al 11,52% e nel 2016 erano 60 pari all'11,63%), se consideriamo poi anche i dipendenti a tempo determinato il numero sale a 65 pari al 12,22%.

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. Anche nel 2018 in coerenza con quanto previsto nel Piano occupazionale, sono state attivate procedure interne per la trasformazione dei rapporti di lavoro da tempo pieno a tempo parziale e viceversa.

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

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

ASSENZE PER MACRO CLASSI	anno 2016		anno 2017		anno 2018	
	GIORNI DI ASSENZA	%	GIORNI DI ASSENZA	%	GIORNI DI ASSENZA	%
Ferie e recupero festività non godute	18.177	44,45%	17.854	45,18%	18.900	45,89%
Salute	11.117	27,18%	10.183	25,77%	10.923	26,52%
Maternità, paternità e diritto di cura	9.242	22,60%	9.278	23,48%	8.766	21,28%



ASSENZE PER MACRO CLASSI	anno 2016		anno 2017		anno 2018	
	GIORNI DI ASSENZA	%	GIORNI DI ASSENZA	%	GIORNI DI ASSENZA	%
Eventi della vita	2.133	5,22%	1.899	4,81%	2.230	5,41%
Tutele sindacali	147	0,36%	108	0,26%	123	0,30%
Diritto allo studio	79	0,19%	199	0,50%	248	0,60%
<b>TOTALE</b>	<b>40.895</b>	<b>100%</b>	<b>39.521</b>	<b>100%</b>	<b>41.190</b>	<b>100%</b>

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

La determinazione delle assenze medie di ogni dipendente, calcolata ripartendo il totale delle assenze registrate per la media aritmetica dei dipendenti a tempo indeterminato e determinato presenti all'inizio dell'anno e alla fine, indica che ogni dipendente, nel corso del 2018, ha effettuato mediamente 3,54 giorni di assenza non retribuita su un totale di 76,55 giorni di assenza media pro capite. Nel 2018 sono incrementati i giorni di assenza pro capite rispetto all'anno precedente.

ASSENZE PER MACRO CLASSI	GIORNI MEDI DI ASSENZA PRO CAPITE 2016	GIORNI MEDI DI ASSENZA PRO CAPITE 2017	GIORNI MEDI DI ASSENZA PRO CAPITE 2018
per ferie e recupero festività non godute	32,58	32,76	35,13
per motivi di salute	19,92	18,68	20,30
per tutela della maternità, paternità ecc....	16,56	17,02	16,29
per eventi della vita	3,82	3,48	4,14
per tutele sindacali	0,26	0,20	0,23
per diritto allo studio	0,14	0,37	0,46
<b>TOTALE</b>	<b>73,28</b>	<b>72,51</b>	<b>76,55</b>
<b>Di cui non retribuiti</b>	<b>4,44</b>	<b>3,07</b>	<b>3,54</b>
<b>Di cui retribuiti</b>	<b>68,85</b>	<b>69,44</b>	<b>73,01</b>

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

Il dato dei giorni medi di assenza pro capite, scorporato dalle ferie e recupero festività, dalle assenze per maternità/paternità si attesta a 25,13 giorni medi di assenza a dipendente (erano 22,73 nel 2017 e 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, di cui, in parte, si è già dato atto nel corso della presente relazione:

- il confronto con l'Azienda USL, che ha consentito il ricalcolo dei conguagli riconosciuti per gli anni 2016 e 2017, con la determinazione di una sopravvenienza di € 48.907,6 e che ha anche aperto a un accordo, da definirsi nel corso del 2019, per la definizione della nuova soglia massima di remunerazione, da riconoscere nel contratto di servizio per i servizi accreditati, per unità infermieristica e fisioterapica, a decorrere dal mese di maggio 2018 e per gli anni seguenti, avendo a riferimento il costo medio sostenuto dall'Azienda Usl per il proprio personale;
- l'acquisizione in data 15/04/2019 di una nota del legale incaricato della vertenza intrapresa per rette non pagate contro il Comune di Brancaleone (Reggio Calabria) che, a fronte delle già notificate sentenze favorevoli, che riconoscono all'Azienda oltre all'intero credito vantato, anche le spese legali sostenute per il giudizio di primo grado, per un importo complessivo pari a € 38.388,08, trasmette nota della Responsabile del Servizio Affari Generali del medesimo Comune dove si comunica che il credito vantato da ASP è già stato inserito dalla gestione commissariale nel piano di riequilibrio finanziario pluriennale del Comune stesso;
- la definizione della posizione debitoria dell'associazione di promozione sociale Airone. A seguito dei contatti intervenuti con il legale della controparte, successivi all'avvio delle procedure stragiudiziali di recupero del credito da parte dell'Azienda, è stata formalizzata la volontà di definire un accordo transattivo, preceduta da un versamento in acconto di € 5000,00 sulle maggiori somme dovute e confermata in data 03/04/2018, con nota iscritta in atti al n. 4448, con la quale il liquidatore dell'associazione ha proposto all'Azienda, a saldo e stralcio della posizione debitoria, il versamento di ulteriori € 23.000,00 in forma dilazionata. Con propria deliberazione il Consiglio di Amministrazione ha accolto la proposta, così consentendo di ridurre il fondo svalutazione crediti nella misura complessiva di € 28.000,00 e di portare a svalutazione la rimanente somma pari ad € 8.973,62;
- il ricevimento in data 28/03/2019 della comunicazione di disponibilità della Prefettura di Bologna a stipulare un contratto di locazione per la Caserma di Anzola Emilia a un nuovo canone, congruito dall'Agenzia del Demanio, ridotto del 15 % che è stata sottoposta al legale a suo tempo incaricato dall'Azienda di seguire il contenzioso. Questi, con nota in atti al n. 4672 del 05/04/2019, ha formulato un parere con il quale conferma la piena esigibilità del precedente canone fino al termine del rilascio indicato dalla sentenza passato in giudicato per un importo differenziale di € 18.283,50. Confortati da suddetto parere si è proceduto all'iscrizione del credito in contabilità, con riserva di eventuali future azioni per il periodo successivo di occupazione sine titulo;
- gli accordi intervenuti con il Comune e l'Azienda FCR, a seguito della decisione assunta dal Comune di procedere all'acquisizione dell'immobile sede della casa residenza per anziani Villa Le Mimose, per la stipula tra ASP e FCR di un contratto di concessione d'uso oneroso per la durata di un anno che consente ad ASP di procedere alla richiesta di rinnovo dell'accreditamento definitivo disponendo della titolarità dell'immobile;
- la consegna al Consiglio di Amministrazione e ai rappresentanti istituzionali del Comune, nei primi mesi dell'anno, dello studio di fattibilità relativo alla Casa di riposo Omozzoli Parisetti che apre a prospettive future;
- l'approvazione in data 22/02/2019 del nuovo piano triennale delle azioni positive 2019-2021 e, in data 30/03/2019, di un piano triennale di razionalizzazione ai sensi dell'art. 16 della legge n. 111/2011, avente ad oggetto la riduzione del tasso di assenza del personale;
- l'approvazione in data 16/03/2019 del piano performance 2019 nel quale, in attesa della compiuta predisposizione dei documenti di programmazione economico finanziaria, sono stati definiti, tra gli

altri, alcuni indicatori di risultato economico, in termini di massimizzazione possibile delle entrate e di minimizzazione dei costi, determinanti per la costruzione del bilancio previsionale;

- l'approvazione in data 30 aprile dell'integrazione relativa all'anno 2018 dei contratti di servizio con l'Azienda USL per i servizi accreditati, nella quale si recepisce l'impegno concordato con la medesima Azienda per l'anno 2018 e seguenti, come sopra richiamato.

## PREVEDIBILE EVOLUZIONE DELLA GESTIONE

La Relazione del Consiglio di Amministrazione del 31 ottobre 2018 presentata all'Assemblea dei Soci del 17/11/2018 aveva già individuato una tastiera di interventi e azioni che potessero garantire il mantenimento dell'equilibrio economico della gestione anche per il 2019 e per gli anni successivi. Una parte di quelle indicazioni hanno trovato concreta attuazione sin dai primi mesi del 2019, un'altra parte ha formato oggetto di recepimento nel Piano della Performance 2019 più sopra ricordato che saranno ulteriormente recepiti e implementati nel redigendo Piano Programmatico 2019/2021.

Innanzitutto, sul fronte dei ricavi, l'esercizio 2019 vedrà gli effetti positivi di un incremento delle tariffe per i servizi accreditati in virtù dell'entrata a regime degli incrementi previsti dalla delibera regionale Delibera di Giunta Regionale n. 1516 del 17.09.2018 - a parziale copertura dei maggiori oneri per il Contratto Nazionale - che nel 2019 consentirà di registrare tali incrementi per 12 mesi anziché per 6 mesi come nel 2018, in una misura stimata in crescita per circa € 120.000.

In secondo luogo dal confronto con l'Azienda USL, ampiamente descritto precedentemente, ci si attende un significativo incremento dei rimborsi a copertura dei maggiori costi sostenuti per le prestazioni infermieristiche e riabilitative.

Inoltre l'incremento delle rette a carico dell'utenza per la casa Residenza - pari a € 0,5 al giorno a decorrere dal 1 gennaio 2019 (mentre dalla stessa data sono diminuite le rette a carico dell'utenza per i Centri Diurni per circa 1,5 €/ giorno) - deliberato dalla Giunta Comunale di Reggio Emilia con delibera 210 del 14/12/2018 e recepita dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione 2018/90 del 28/12/2018, contribuirà a un ulteriore incremento dei ricavi per rette. Considerando anche l'incremento delle rette di € 1 al giorno per gli utenti della Casa di Riposo e di € 5 al giorno per gli utenti degli appartamenti protetti, l'ulteriore incremento dei ricavi, rispetto al 2018, è stimato in circa € 130.000.

Con la stessa delibera il Consiglio di Amministrazione ha previsto un'interlocuzione con Comune e FCR per incrementare le rette per i servizi per minorenni residenziali e semiresidenziali, per OASI e per appartamenti per disabili che sono oggetto di integrazione del Contratto di Servizio per i Servizi non accreditati; tale incremento verrà perseguito, anche alla luce dei dati di gestione 2018 per centro di costo, specie per quei servizi che mostrano la maggiore criticità nel grado di remunerazione ottimale del servizio.

Il Piano della Performance 2019, già richiamato, ha poi previsto un miglioramento dei tassi di copertura dei Servizi che verranno perseguiti con costante monitoraggio. In questo quadro, l'attivazione degli 8 posti letto aggiuntivi nelle CRA "I Girasoli" e "Le Magnolie", nel primo periodo dell'esercizio - che diventeranno 12 nel periodo estivo - e per i quali sarà richiesta l'autorizzazione anche per il quadrimestre conclusivo dell'esercizio - nell'attesa della realizzazione degli interventi strutturali da realizzare a "I Tulipani" per realizzare 10 posti letto aggiuntivi - contribuiranno a loro volta a determinare un incremento per rette dai servizi.

Si perseguirà anche nel 2019 una gestione del FRNA che consenta, nel rispetto dei vincoli definiti, la massima flessibilità possibile nell'utilizzo dei posti delle strutture anche compensando con ricoveri privati le scoperture dei 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 tale da migliorare le performance nel tasso di occupazione dei posti letto e incrementare i ricavi corrispondenti.

Per quanto riguarda i Servizi dedicati alla Demenza (NSD e CCD), a fronte del perdurare di una situazione di non completo e ottimale utilizzo di tali strutture, il confronto con l'Azienda USL - che nel 2018 non ha consentito di registrare passi avanti significativi - sarà oggetto di specifico focus, anche alla luce dei dati di gestione 2018 per questo specifico centro di costo, che ne dimostrano la non sostenibilità economica, oltre alla insufficiente risposta alla domanda sociale di tali servizi, con l'attuale grado di utilizzo.

Per quanto riguarda i Centri Diurni per Anziani, dalle azioni promozionali realizzate ci si attende un miglioramento delle performance aziendali. La particolare criticità, oltre che del CDD anche del CD Arcobaleno,

sarà oggetto di verifica, che sarà indicata nel redigendo Piano Programmatico, anche per ipotesi di riorganizzazione e/o ricollocazione di questo ultimo servizio. Mentre per la Casa di Riposo, nell'attesa dell'approvazione del Progetto esecutivo di ristrutturazione/riorganizzazione già richiamato, si prevede un mantenimento sostanziale della performance del 2018.

Dall'analisi dei Centri di costo, relativamente ai servizi per disabili e minorenni, appare evidente che il risultato complessivo della gestione è ampiamente condizionato dalle performance delle Comunità residenziali che hanno migliorato i dati del 2018 e per le quali ci si attende un miglioramento ulteriore anche nel 2019, mentre il risultato negativo dei servizi semiresidenziali (CEP, Il Portico) richiede non solo il miglioramento del tasso di occupazione dei servizi, con un allargamento del periodo di apertura in corso d'anno, ma anche una verifica straordinaria che indichi se esistono margini ulteriori per garantire un riequilibrio strutturale tra ricavi e costi ulteriormente peggiorato nel 2018. In tal senso, il Piano Programmatico prevedrà azioni e obiettivi specifici, aggiuntivi a quelli fino ad ora indicati nel Piano della Performance, con una specifica integrazione dello stesso. Un' analoga azione di verifica riguarderà IL Centro Residenziale "La Cava" anch'esso strutturalmente in deficit.

Rispetto all'incremento dei costi derivanti dal rinnovo del CCNL dei dipendenti pubblici, il Consiglio di amministrazione continuerà a sollecitare la Regione, tramite CISPEL (l'associazione regionale alla quale aderiscono le principali ASP dell'Emilia Romagna) a deliberare un incremento ulteriore delle tariffe del FRNA per i servizi accreditati che la stessa delibera regionale n. 1516 del 17.09.2018 non esclude teoricamente, per arrivare alla completa copertura dei maggiori oneri a carico dei soggetti gestori. Al Comune e alla Provincia di Reggio Emilia, fermo restando quanto già richiamato in materia di rette e tariffe per i servizi non accreditati, saranno sollecitate azioni di sensibilizzazione nei confronti della Regione e sarà individuata congiuntamente la necessità di contribuire al risultato atteso dalla Gestione 2019 dell'ASP con un contributo in conto gestione per il 2019 di un valore in corso di definizione.

I ricavi derivanti dalla stipula del contratto di locazione con il Comune di Reggio Emilia per i locali di via San Pietro Martire, nello scorso autunno, si incrementeranno rispetto al 2018 per l'entrata a regime della locazione. Le azioni indicate nel Piano della Performance per incrementare la rendita patrimoniale potranno consentire di compensare ampiamente anche l'auspicabile riduzione dei ricavi per affitto del Fondo di Masone, di cui si prevede l'alienazione definitiva entro agosto 2019.

Con il ricavato di tale alienazione si potrà in gran parte finanziare il Piano Triennale degli Investimenti contenendo in maniera significativa gli oneri che ne sarebbero altrimenti derivati sul conto economico per la sua attuazione. Sono riconfermati gli obiettivi per perseguire l'alienazione di altre due aree agricole e di un'area edificabile in via Salimbene da Parma, che non sono giunti a realizzazione nel 2018, per concorrere ulteriormente alla copertura degli oneri del Piano degli Investimenti, per il quale non si esclude il ricorso all'indebitamento con mutuo per la realizzazione della riorganizzazione dell'Omozzoli Parisetti.

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, conferma la necessità di adottare interventi di efficientamento della struttura, anche attraverso una semplificazione dei procedimenti e degli adempimenti sia, per quanto possibile, per quelli crescenti che vengono richiesti all'ASP da enti o strutture esterne (puntando a ottenere semplificazioni per quelli previsti dalla Regione e dalla gestione del FRNA) sia per quelli che attengono alle procedure interne, specie in materia di gestione amministrativa del personale.

L'obiettivo più rilevante per contenere i costi del personale è la riduzione del tasso di assenza su cui, con l'approvazione del Piano di Razionalizzazione già richiamato, ci si attendono risultati positivi, difficilmente

stimabili oggi se non in termini di obiettivi già descritti nel Piano stesso, sia in termini complessivi per tutta l'Azienda, sia, in specifico, per quelle strutture che hanno mostrato i maggiori tassi di assenza.

Il Piano della Performance 2019 ha inoltre indicato altri obiettivi per contenere i costi di gestione: sul fronte, ancora, dei costi del personale con un'ulteriore riduzione del fondo attuale e degli accantonamenti a carico dell'esercizio per ferie non godute e per lavoro straordinario. Il contenimento del ricorso al lavoro interinale viene perseguito sia con la piena realizzazione del Piano Occupazionale con nuove assunzioni, specialmente di OSS, anche per sostituire il turn over, sia con la gara per acquisire il servizio e in tal modo consentire di riorganizzare la eventuale reperibilità, sia con il concorso per infermieri e con altre procedure concorsuali che consentano un rafforzamento stabile di Servizi strategici, quali l'ufficio tecnico, l'ufficio legale e le attività di recupero crediti. Dalle gare per l'affidamento del Servizio di Pulizie e di Ristorazione, non è possibile oggi stimare eventuali risparmi per l'esercizio 2019.

L'impegno già richiamato nel capitolo introduttivo di questa Relazione, nella parte dedicata ai crediti verso gli utenti, per ridurre la necessità di accantonamenti ai fondi rischi o ai fondi per svalutazioni dei crediti, per conseguire un maggiore recupero dei crediti pregressi, un costante monitoraggio in tal senso e un più efficace controllo di gestione, sarà inserito tra le priorità nel Piano Programmatico in corso di definizione. Esso prevedrà un'integrazione del Piano della Performance 2019 in relazione alla azione di verifica straordinaria che sarà condotta con il Comune di Reggio Emilia - già precedentemente richiamata - che consentirà, al termine, anche l'adozione di ulteriori specifici provvedimenti interni e l'elaborazione delle eventuali proposte da sottoporre all'approvazione dell'Assemblea dei Soci.

### **MODALITÀ PREVISTE PER LA DESTINAZIONE DELL'UTILE**

Si propone all'Assemblea dei Soci che l'Utile dell'esercizio 2018, dell'importo di Euro 974.93 (Euro 975 valore arrotondato) sia collocato fra le voci di Patrimonio netto (utili portati a nuovo) e ne sia successivamente determinata la destinazione .