



Relazione sulla Gestione
al Bilancio Consuntivo esercizio 2015

INDICE

1. PREMESSA
2. SITUAZIONE, EVOLUZIONE DELL'AZIENDA ED ELEMENTI DI CONTESTO
 - 2.1 Situazione dell'Azienda
 - 2.2 Evoluzione dei servizi alla persona / elementi di contesto
 - 2.3 Gli obiettivi strategici
 - 2.4 I servizi e le prestazioni svolte
 - 2.5 Clima sociale, politico e sindacale
 - 2.6 Adempimenti in materia di salute e sicurezza
 - 2.7 Punti di forza e punti di debolezza
3. ANDAMENTO DELLA GESTIONE
 - 3.1 Risultati ottenuti rispetto a quelli previsti
 - 3.2 Analisi del conto economico riclassificato e indici economici
 - 3.3 Principali dati patrimoniali
 - 3.4 I risultati per area di attività
 - 3.5 I dati analitici relativi al personale dipendente
 - 3.6 Le alienazioni e gli investimenti
4. INFORMAZIONI ESPRESSAMENTE RICHIESTE dall'ART. 2428 C.C.
 - 4.1 Attività di ricerca e sviluppo
 - 4.2 Rapporti con imprese controllate, collegate, controllanti e consorelle
 - 4.3 Azioni proprie e azioni / quote di società controllanti possedute dall'Azienda
 - 4.4 Azioni proprie e azioni / quote di società controllanti acquistate o alienate dall'Azienda
 - 4.5 Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio
5. PROPOSTE IN ORDINE ALLA COPERTURA DELLA PERDITA D'ESERCIZIO

1. PREMESSA

Il bilancio che l'Amministratore Unico sottopone all'approvazione dei soci è relativo ai risultati conseguiti dalla gestione chiusa al 31/12/2015.

Le note informative sul bilancio dell'esercizio sono redatte secondo le disposizioni vigenti. L'art. 2428 del codice civile prescrive che la relazione che accompagna il bilancio consuntivo, fornisca un quadro informativo completo, atto a rappresentare in maniera esaustiva l'evolversi della situazione aziendale.

Le linee guida per la predisposizione del Bilancio Sociale delle ASP dell'Emilia Romagna approvate con delibera della G.R. n.741/2010, modificata dalla n. 1130/ 2012, prevedono che lo stesso contenga una descrizione degli obiettivi strategici ed operativi, del contesto sociale di riferimento, del significato sociale dell'azione dell'Azienda, dei servizi gestiti e delle attività svolte, oltre ad indicatori relativi alle risorse economico-finanziarie.

Per questa ragione si ritiene di non riproporre nel presente documento una serie di informazioni e dati che sono contenuti nel Bilancio Sociale 2014.

L'attività sociale, espletata dall'ASP Città di Piacenza, nel rispetto dello statuto sociale, è rappresentata da:

- Assistenza sociale e socio-sanitaria a persone anziane o comunque fisicamente e/o socialmente svantaggiate;
- Assistenza sociale socio-sanitaria di minori e adulti diversamente abili, al fine di promuovere massima autonomia individuale possibile;
- Cura, educazione, custodia e assistenza di minori senza famiglia o con famiglie con difficoltà ad assicurare i necessari compiti di cura;
- Accoglienza alloggiativa a donne in disagiate condizioni socio economiche, prive di famiglia o che abbiano l'esigenza di separarsi da contesti familiari problematici e/o pregiudizievoli per la loro salute psicofisica;
- Assistenza sociale e socio sanitaria a persone a rischio di emarginazione sociale;
- Attività a favore dei carcerati;
- Ospitalità presso le proprie strutture di attività e servizi a carattere sociale gestiti da altri soggetti.

2. SITUAZIONE, EVOLUZIONE DELL'AZIENDA ED ELEMENTI DI CONTESTO

2.1 Situazione dell'Azienda

L' ASP città di Piacenza ha vissuto un 2015 di profondissimo cambiamento per diversi accadimenti che si possono così declinare:

1) effettiva applicazione della legge regionale 26 luglio 2013, n. 12 "Disposizioni ordinamentali e di riordino delle forme pubbliche di gestione nel sistema dei servizi sociali e socio-sanitari. Misure di sviluppo e norme di interpretazione autentica in materia di Aziende pubbliche di servizi alla persona". Nel concreto l'Amministrazione Comunale di Piacenza con Delibera di Consiglio n. 3 del 08/04/15 ha approvato il Programma per il riordino delle forme di gestione dei servizi sociali e sociosanitari ovvero ha:

- effettuato la ricognizione delle forme di gestione pubblica esistenti ed oggetto del riordino ed ha individuato nell'ASP Città di Piacenza la forma unica di gestione pubblica dei servizi sociali e socio-sanitari, confermandone il ruolo di gestore diretto di servizi socio-sanitari nell'area anziani e nell'area disabili;
- evidenziato la possibilità di affidare ad ASP Città di Piacenza funzioni e compiti di "stazione appaltante", relativamente ad ulteriori servizi in area sociale e socio-sanitaria, in specifiche aree di intervento;
- affidato ad ASP la gestione di servizi quali due Case Residenze Anziani, la responsabilità complessiva dei servizi socio-assistenziali e socio-sanitari per la disabilità a bassa intensità assistenziale, in uno scenario di progressivo sviluppo e specializzazione, la gestione della "Residenza Aperta" e degli interventi socio-occupazionali già in capo all'Ufficio Formazione Lavoro del Comune di Piacenza, la gestione di attività a favore del reinserimento sociale di persone detenute ed ex detenute, valorizzando altresì il ruolo di coordinamento gestionale dei progetti elaborati nell'ambito del Comitato Locale per l'Esecuzione Penale;
- confermato in capo ad ASP gli interventi di contrasto e prevenzione della violenza di genere.

- chiesto ad ASP di predisporre un progetto sul miglioramento continuo della qualità dei servizi, riconosciuto come prioritario.
- assunto l'orientamento di realizzare uno studio di fattibilità riguardo alle previsioni della l.r. 12/2013, art. 6, ovvero relativamente alla prospettiva della transizione ad una diversa forma di gestione pubblica;
- richiesto ad ASP di produrre un analitico piano di risanamento e di sviluppo dei servizi accessori che evidenzia con chiarezza il potenziale impatto del piano in questione sul bilancio dell'azienda nel medio periodo (2015-2017).

2) Il cambio a Maggio 2015 della figura di Direttore Generale dell'ASP.

A questi cambiamenti Asp ha reagito bene e si è rinforzata; sono cresciute le competenze acquisite da tutti gli uffici e servizi. Gli operatori si sono perfezionati in professionalità, autonomia, flessibilità. La percezione è di una crescita aziendale profonda e costante e pur non avendo ampliato il personale amministrativo ma solo quello assistenziale Asp è riuscita ad affrontare l'aumento della gamma dei servizi e quindi l'aumento del carico di lavoro con impegno ed entusiasmo e soprattutto con grande professionalità.

2.2 Evoluzione dei servizi alla persona / elementi di contesto

L'offerta attuale dei servizi alla persona anziana, pur stabilizzandosi in termini di spesa pubblica che di copertura, deve rapportarsi con l'inevitabile evoluzione della struttura demografica del Paese: non solamente continua a crescere il numero degli over 75 (+ 139.000 persone solo tra il 2010 e il 2011), ma all'interno di questo sottogruppo di popolazione l'età media è ulteriormente aumentata, grazie alla continua riduzione della mortalità anche tra gli anziani. In tale contesto, non incrementare le risorse impegnate significa di fatto ridurre la consistenza pro-capite dei servizi erogati. Questi trend contrastanti possono avere ripercussioni pesanti per gli anziani con disabilità, le loro famiglie e gli operatori del settore, rendendo sempre più urgente una riforma complessiva del settore dell'assistenza.

Di fronte all'aumento numerico, assoluto e relativo, della popolazione anziana e alla crescita di bisogni che comporta sarebbe fuorviante prevedere la semplice moltiplicazione di quello che esiste (più ospedali, più case residenze). Ciò, ovviamente, risulta essere una visione semplicistica e limitata, in quanto vi è e vi sarà un reale aumento "quantitativo" dei

bisogni della popolazione anziana, ma che la risposta a tali bisogni deve tenere conto anche dei cambiamenti "qualitativi" presenti in loro e nel contesto familiare e sociale. La malattia non è più il solo indicatore rilevante di bisogno dell'anziano e il supporto sociale non può più essere inteso come statico e finalizzato al mero accesso ai servizi. Alcuni studi hanno evidenziato come vi sia un "invecchiamento dei vecchi", per il quale le classi di età più anziane stanno aumentando ad un ritmo più alto della crescita della popolazione anziana in generale; fra il 1997 e il 2021 si calcola che gli ultra65enni italiani passeranno da 9.993.000 a 13.209.000 (+ 32%), mentre gli ultra 80enni da 2.299.000 a 4.090.000 (+ 78%), secondo stime ISTAT. Vi è inoltre una correlazione positiva fra età, disabilità e instabilità clinica e fra età e disabilità psichica: la maggiore età implica anche un maggiore tasso di disabilità fisica associata a disabilità cognitiva. I bisogni di questa tipologia di popolazione, che potremmo definire disabili-anziani, porta con sé numerose riflessioni sul tema dell'assistenza e di come essa sia costretta a cambiare. La disabilità, nelle età avanzate, in maggioranza non dipende da un'unica condizione che l'ha provocata in modo "catastrofico", ma da un insieme di piccoli o grandi danni funzionali o strutturali, ciascuno dei quali non sarebbe in grado di togliere l'autonomia, ma che, insieme, determinano l'incapacità e la dipendenza. Sempre più negli anziani salute e malattia non si escludono ma convivono, seppur in quote diverse, e non è detto che trattando la malattia, automaticamente migliori anche la salute, identificata con l'autonomia, mentre spesso occorre fare il contrario: recuperare autonomia per aiutare la guarigione della malattia. Ad esempio, per conservare la salute non è sufficiente prevenire le malattie, ma occorre la riabilitazione delle funzioni e la riattivazione globale per non avere anziani che siano magari usciti dall'evento acuto, ma non abbiano comunque recuperato la salute.

2.3 Gli obiettivi strategici

Il mandato affidato ad Asp dall'Amministrazione Comunale per il triennio è molto chiaro: recuperare efficienza laddove possibile e progettare nuovi servizi anche economicamente convincenti.

Su questa strada Asp nel 2015 si è mossa con diversi atti programmatici e obiettivi operativi che si stanno realizzando senza dimenticare però che un programma di

miglioramento e investimento come quello che si è iniziato richiede un tempo programmato, pensato, nel quale accadono azioni ed esperienze.

In tale contesto, ASP ha orientato la gestione secondo le seguenti linee strategiche all'interno delle quali sono contenuti i diversi progetti operativi.

- 1) *Implementazione accreditamento*
- 2) *Miglioramento efficienza economica e gestionale dell'azienda*
- 3) *Progettazione e realizzazione di nuovi servizi e attività*
- 4) *Comunicazione, trasparenza e relazioni con il territorio*

Tutti i progetti si basano su queste finalità:

- ✓ garantire la continuità di uno standard qualitativo elevato nel quale l'utente possa essere sempre al centro;
- ✓ diventare sempre di più il soggetto di riferimento del Comune nei servizi alla persona, riconosciuto dall'opinione pubblica come realtà efficiente ed affidabile;
- ✓ essere luogo di lavoro in cui tutti gli operatori possono sentirsi gratificati e coinvolti nella gestione dell'impresa e valorizzati per le loro capacità;
- ✓ dare corso al processo di efficientamento gestionale ed organizzativo così da tendere all'equilibrio e sostenibilità economica, compatibilmente con il settore di attività di servizi alla persona in cui l'Ente opera.

Di seguito si verifica sinteticamente il grado di realizzazione dei progetti operativi all'interno delle linee strategiche nelle quali erano compresi.

1) Linea strategica: implementazione accreditamento

L'accREDITAMENTO, previsto dall'art. 38 della L.R. 2/2003 e succ. mod. e integr., è un processo volto a garantire in tutto il territorio regionale livelli omogenei di qualità dell'assistenza e dei servizi sociosanitari: riguarda strutture, tecnologie, professionisti e modalità operative. L'accREDITAMENTO si propone di garantire la qualità dei servizi socio-sanitari per le persone anziane e disabili, la trasparenza nella gestione, la tutela e la

valorizzazione sociale e professionale del lavoro di cura, l'equità su tutto il territorio regionale.

Sebbene i servizi di ASP siano da anni dotati di un assetto organizzativo rispondente a quanto indicato nel dettato normativo, vi sono comunque degli adempimenti minori previsti dall'accreditamento che sono stati implementati nel corso del 2015, e che hanno richiesto un lavoro corposo che ha coinvolto tutto l'insieme delle attività aziendali e riguardato tutte le azioni organizzative, amministrative, manageriali.

L'assetto dell'Azienda per i servizi accreditati al 31/12/2015 è il seguente:

Area Anziani:

Casa Residenza Anziani I	in regime di accreditamento definitivo per 108 posti (CRA sempre rimasta in capo ad ASP);
Casa Residenza Anziani II	in regime di accreditamento provvisorio per 108 posti (CRA re-internalizzata dal 01/06/2015)

La situazione della Casa Residenza Anziani, il maggior polo dell'ASP, ha cambiato due modelli gestionali in soli 6 mesi in quanto è passata da una gestione di 108 posti ad una gestione di 216 posti (in seguito al programma di riordino adottato dall'Amministrazione Comunale che ha reinternalizzato il servizio CRA che era stato esternalizzato in data 01/06/2014).

A partire da giugno 2015 il lavoro di riacquisizione del servizio ha coinvolto tutte le figure professionali dell'equipe al fine di portare anche la CRA II ai livelli qualitativi della CRA I che purtroppo con la gestione privata erano andati persi. Non si è trattato solo di un lavoro di adeguamento dei parametri di qualità ma la reinternalizzazione del servizio ha comportato un lavoro grandissimo a monte prima di iniziare la gestione vera e propria. Dall'8 aprile 2015 (data in cui si è votata la reinternalizzazione) al 1 giugno 2015 (data di inizio del servizio) ASP ha dovuto:

- Redigere progetto gestionale per ottenere l'accreditamento provvisorio di un anno ;

- Procedere all'assunzione di n. 55 Oss a tempo determinato tramite concorso pubblico (450 domande , 230 candidati esaminati); stipulare conseguentemente 55 nuovi contratti e tutti i relativi adempimenti;
- Espletare gara per selezionare l'Agenda Interinale per la somministrazione di Infermieri , Animatori, Coordinatori;
- Effettuare selezione per Fisioterapisti liberi professionisti;
- Adeguare tutti i contratti di fornitura in essere per l'ampliamento dei posti;
- Riorganizzare tutti i servizi di supporto.

Area Disabilità:

Nei Centri socio Riabilitativi per Disabili di Via Scalabrini l'assetto nel corso dell'anno si è così modificato:

dal 01/01/2015 al 30/06/2015

Centri Socio Riabilitativi Residenziali in regime di accreditamento definitivo al gestore privato per 32 posti;

Asp ha condiviso alcune figure professionali con il soggetto privato (con comando funzionale);

dal 01/07/2015 al 31/12/2015

Tutto il personale dei 2 CSRR è dipendente della Cooperativa Unicoop, ma la parte amministrativa di rendicontazione e di riscossione rette è rimasta in capo ad ASP.

Nel corso del 2015 si è svolta con il soggetto privato un'attività di pianificazione per l'individuazione e la quantificazione dei fattori produttivi, tra i quali la locazione dell'immobile adibito a sede dei due CSRR, che Asp metterà a disposizione di Unicoop dal 01/01/2016.

I progetti del 2015 relativi a tale area erano:

Progetto: attuazione processo di accreditamento Anziani

Il progetto, nello specifico ha portato all'adeguamento della Cra I a tutti i requisiti generali e specifici previsti dalla normativa dell'Accreditamento e ha iniziato ad attuare l'adeguamento a predetti requisiti anche per la CRA II. E' stato stipulato il nuovo contratto di servizio per la CRA I; si è proceduto ad inoltrare domanda di accreditamento definitivo per la CRA II reinternalizzata (accreditamento definitivo previsto per il 01/06/2016)
Da luglio 2015 si è avuto un primo miglioramento economico sulla tariffa Utente della Cra I (ex ASP) dovuto ad una modifica del case mix di struttura.

Progetto: rimborsi oneri sanitari e socio-sanitari

Il progetto è ancora in corso per la difficoltà spesso di reperire le informazioni dalle altre Strutture. Il progetto però riveste particolare importanza e merita di essere riproposto nel 2016 in quanto permane la differenza tra i costi sostenuti dall'ASP e quelli rimborsati dall'AUSL per il personale sanitario con uno scostamento negativo.

La redazione di un rapporto completo recante l'analisi della normativa e dei provvedimenti amministrativi in materia nonché l'analisi di casi a livello regionale potrebbe servire per avanzare eventuali proposte per la revisione dei contratti di servizio per la parte sanitaria con l'Azienda USL.

2) Linea strategica: miglioramento efficienza economica e gestionale dell'azienda

In tale area di interesse si sono realizzati i seguenti progetti:

Progetto: Controllo di gestione

Il controllo di gestione che opera su due livelli è stato notevolmente ampliato nel corso del 2015 e comincia a dare risultati concreti; per quanto riguarda il 1° livello, rappresentato dall'attenzione all'ottimizzazione di tutti i fattori produttivi per garantire il massimo risparmio nella gestione economica salvaguardando la qualità dei servizi erogati

nell'interesse dell'utenza, si è riusciti nel 2015 a monitorare la situazione economica ogni 2 mesi.

Per quanto riguarda il 2° livello, rappresentato nel senso più tecnico del termine, dall'impianto e conseguente utilizzo dell'insieme degli strumenti operativi volti a supportare la pianificazione operativa e la gestione delle attività di ASP al fine di supportare le decisioni aziendali, ovvero per monitorare il livello di conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di programmazione, rilevando, lo scostamento tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti, ha visto realizzarsi nel 2015 una serie di strumenti per la rilevazione di dati di natura sia contabile che extra-contabile con informazioni di tipo quantitativo e qualitativo.

In particolare si sono avviate le seguenti attività:

- reimpostazione della struttura della contabilità analitica, revisione delle regole per la corretta tenuta della contabilità analitica e stesura di relative linee guida ad uso del personale amministrativo;
- progettazione di nuovi centri di costo aziendali in relazione al mutato assetto organizzativo dei servizi erogati;
- redazione bimestrale del bilancio aziendale ai fini del monitoraggio dell'andamento degli scostamenti rispetto al bilancio preventivo;
- rilevazione di indicatori contabili ed extracontabili per l'area anziani e disabili relativi a: tassi di presenza e di occupazione dei posti letto; monitoraggio dei costi diretti maggiormente rilevanti; costi medi di alcune voci di costo particolarmente significative; costi medi relativi alla CRA raffrontati al sistema omogeneo di tariffa ai sensi della DGR 2110/2009; minuti di assistenza erogati in ogni singolo centro di costo, indispensabili sia al monitoraggio del rispetto dei parametri regionali previsti dalla normativa sull'accreditamento, sia al controllo di eventuali "surplus" di minuti assistenziali erogati; costi sanitari relativi all'onere e al rimborso dei costi del personale infermieristico, fisioterapico e medico; quadro delle risorse disponibili; redazione di report bimestrali di sintesi dei dati elaborati per la direzione e i vertici aziendali.

Il progetto sarà portato a completamento nel 2016, che sarà anche il primo anno che potrà essere preso come riferimento.

Progetto: Riorganizzazione, organigramma, funzionigramma.

E' stato esteso il modello organizzativo adottato dal 01/06/2014 nella Cra I ASP anche alla Cra II re internalizzata che consiste in una migliore distribuzione delle risorse umane attivando sinergie di lavoro tra i 2 servizi con conseguente risparmio economico (composizione nuclei per tipologia specifica, revisione piano annuale ferie, revisione meccanismi di sostituzione del personale assente).

Inoltre, l'acquisizione di nuovi servizi (ad es. Servizio di Formazione lavoro dal 01/07/15) ha permesso la collocazione di personale non completamente idoneo in servizi con "carico assistenziale pesante" in servizi diurni più leggeri da un punto di vista fisico permettendo flessibilità ed efficientamento nell'impiego delle risorse umane che si è tradotto in una minor spesa.

La reinternalizzazione della Cra e l'acquisizione dei nuovi servizi ha permesso anche una miglior distribuzione delle figure di coordinamento di medio e alto livello sempre al fine di contenere i costi.

Si è operato molto sul miglioramento delle relazioni interne e sullo scambio e condivisione delle informazioni.

E' stato elaborato il nuovo organigramma e si è completato il nuovo funzionigramma complessivo che individua le funzioni di ciascun segmento organizzativo e le interrelazioni esistenti.

Progetto: Realizzazione piano acquisti

La programmazione della spesa e la necessità di spendere meno trova risposta nella predisposizione del piano degli acquisti di beni con il ricorso al mercato elettronico. Ciò ha significato rivedere l'organizzazione del servizio provveditorato, specializzare il personale dedicato, programmare meglio per ridurre e concentrare il numero di richieste di acquisto. E' stato fatto tanto ma ancora resta da fare. Il risultato raggiunto è comunque buono in quanto la cultura dello spendere meno è divenuta patrimonio del personale che ha compreso bene la differenza tra tagli lineari ed efficientare la spesa.

Progetto: Revisione contratti in essere

Il progetto prevedeva la verifica di tutti i rapporti contrattuali in essere, per qualunque tipologia di prestazione (lavori, servizi, forniture, locazioni, affitti, etc.) al fine di vagliare le reali condizioni di efficienza, economicità, trasparenza e funzionalità delle modalità di svolgimento dei rapporti dell'Azienda, e possibili spazi di miglioramento, in primis sotto l'aspetto del risparmio di spesa a condizioni maggiormente vantaggiose per l'ASP.

Grazie anche alla convenzione in atto tra ASP e il Comune di Piacenza (che prevede che gli uffici comunali collaborino con l'azienda ASP in tale attività a supporto degli uffici interni di ASP) ha visto come risultato principale la rinegoziazione del contratto di Global service.

Dopo un anno di trattative la ridefinizione del contratto ha portato ad una riduzione del canone annuo di circa 130.000,00 presunti (in quanti una parte è legata alla gestione calore soggetta a conguaglio) e al riconoscimento ad Asp di lavori straordinari a carico di Siram per una cifra complessiva di €160.000,00.

Come richiesto dall'Assemblea dei Soci è stata predisposta apposita reportistica che riassume l'attività di verifica dei contratti in essere, e l'analisi effettuata per ciascuno di essi in merito all'esistenza delle condizioni soprarichiamate o alla possibilità di introduzione di elementi di miglioramento dei medesimi.

Progetto: Riordino sistema informatico

Nel corso dei primi mesi del 2015 si è già provveduto ad un valutazione del sistema informativo dell'ente e si è quindi deciso di acquisire alcuni applicativi informatici necessari al fine di rispondere al dettato normativo e soprattutto di perseguire maggiore efficienza nei processi di elaborazione dati. In particolare nel corso del 2015 sono stati acquisiti applicativi informatici nei seguenti ambiti:

- fatturazione elettronica;
- mandato elettronico;
- report sul tasso di presenze assenze del personale;
- report sul costo del personale dipendente per controllo di gestione;

- gestione della protocollazione della corrispondenza via PEC;
- "certificazione unica web - personale non dipendente";
- registro di protocollo e archiviazione sostitutiva

A fine 2015 sono state inoltre poste in essere le azioni necessarie per ridurre la frammentazione degli applicativi gestionali; in particolare, la piattaforma "Zucchetti" è stata estesa anche alla gestione del personale in ambito di rilevazione delle presenze/assenze.

Negli ultimi mesi dell'anno infine è stata avviata l'analisi per l'installazione di nuovi server in sostituzione di quelli attualmente in uso, ormai obsoleti e la progettazione del sistema di firma digitale degli atti (delibere e determine).

Progetto: Efficientamento energetico (teleriscaldamento e impianti LED)

Nel 2015 si sono avviate le pratiche per l'allaccio al teleriscaldamento per la struttura di Via Scalabrini che verrà implementato nel 2016, come pure la gara per la sostituzione integrale dei corpi illuminanti oggi installati, con altri dispositivi a tecnologia LED in tutte le sedi.

Progetto: management

Per tutto il 2015 si è lavorato con una managerialità condivisa cercando di fare squadra e di condividere un'idea di cultura organizzativa orientata al risultato.

A maggio è subentrato il nuovo Direttore Generale che ha operato in continuità rispetto al precedente (che aveva già impostato determinati progetti) ed in stretta sinergia con l'Amministratore Unico. Essendo il nuovo Direttore una figura già operante in ASP come Responsabile dei Servizi, ASP non ha avuto periodi di stallo, prevedibili invece se fosse stata inserita una figura completamente estranea e nuova al processo di trasformazione che ASP stava e sta vivendo.

Progetto: Piano delle performance

Nel 2015 è iniziata l'elaborazione del primo Piano delle Performance che verrà adottato nel 2016.

Progetto: miglioramento continuo della qualità dei servizi

Il progetto ha visto l'elaborazione del "Piano di miglioramento della qualità dei servizi" che si compone di 7 sub-progetti.

- 1) Applicazione degli standard di qualità previsti nella Carta dei Servizi per tutti i servizi erogati;
- 2) Applicazione di indicatori specifici per area riabilitazione – animazione per il Servizio Anziani
- 3) Applicazione di indicatori di output per area sanitaria per il Servizio Anziani
- 4) Applicazione questionario di valutazione della qualità percepita per tutti i Servizi erogati
- 5) Progetto specifico per la valutazione e il miglioramento continuo della qualità del servizio per tutti i servizi erogati (progetto redatto in collaborazione con IRS Istituto di Ricerca Sociale).
- 6) Progetto: Programma di miglioramento della qualità di vita e dell'assistenza alle persone con demenza per il Servizio Anziani
- 7) Progetto specifico per miglioramento qualità del servizio ristorazione per tutti i Servizi.

Per la descrizione dettagliata dei risultati raggiunti nei singoli progetti si rimanda al Bilancio Sociale 2015.

Progetto: Progettazione e strutturazione dell'ufficio tecnico

La mole di lavoro emersa nel 2015 dovuta all'aumento dei servizi di ASP è stata ben sopportata dall'Ufficio Tecnico ma si sono accumulati ritardi. Occorrerà nel 2016 potenziare l'organico di tale ufficio.

Sono, nel frattempo, stati avviati i contatti per attivare una Convenzione con ACER al fine di avere supporto specialistico in materia.

Progetto: gestione e valorizzazione del patrimonio

Nel 2015 si è provveduto (in base alle relative scadenze) ad un aumento del canone di affitto dei fondi agricoli in linea con i canoni a valore commerciale.

Sono state inoltre affittate alcuni appartamenti che erano sfitti ed un appartamento è stato utilizzato, da ottobre, per ospitare i Profughi richiedenti protezione internazionale, in seguito a Convenzione con Prefettura di Piacenza (vedi oltre), mentre in un altro appartamento si sono progettati lavori di ristrutturazione per ospitarvi il servizio di terza Comunità per Minori Stranieri non Accompagnati.

Nel 2015 è stato inoltre estinto il seguente mutuo n. 006714120000 "Ex Ospizi Civili" per euro 300.000,00 con scadenza ultima rata 29/05/2019.

Progetto: Formazione

E' stato redatto ed attuato il Piano Formativo per la CRA I e per i servizi Disabilità.

E' stato redatto anche quello per la CRA II ma attivato solo in parte (partenza servizio da giugno 2015). Molte risorse economiche sono state impiegate nella formazione obbligatoria sulla sicurezza per le numerose nuove assunzioni (ai sensi del D. Lgs 81/01).

3) Progettazione e realizzazione di nuovi servizi e attività

Nella grande trasformazione avvenuta nel 2015 che ha prodotto disorientamento ma anche affermazione di ASP, l'Azienda ha avviato, come descritto sopra , un grande processo di efficientamento e un grande studio sulle possibilità di ampliare la macchina dei servizi ASP. La consapevolezza di possedere un patrimonio tanto professionale quanto "strutturale" (nei termini di luoghi fisici che possono ospitare nuovi servizi) ha spinto l'Asp verso un ruolo proattivo nel welfare territoriale. Alcuni progetti che erano stati individuati per la creazione di nuovi servizi o per il ripensamento di altri sono stati attuati, altri sono in fase di completamento.

Progetto: nuovi servizi nell'edificio ex Pensionato Albergo

ASP, in collaborazione con il Comune di Piacenza, ha aderito alla manifestazione di interesse promossa da Inail per rientrare nel piano triennale di investimento di INAIL , ai sensi della L.23/12/2014 n. 190. La domanda presentata il 15/09/2015 è stata dapprima rifiutata (motivando erroneamente che Asp non era un ente pubblico) successivamente, in seguito alle specifiche di Asp, accolta.

Il progetto presentato prevede la realizzazione di un Centro Servizi per Anziani, comprendente sia nuovi servizi, individuati in base alle richieste e al bisogno del territorio (creazione di 30 nuovi posti letto di CRA accreditata per rientro posti da fuori distretto e nuovo servizio di 30 posti letto di cure intermedie), sia l'adeguamento agli standard normativi previsti (abolizione delle camere a 3 letti delle CRA).

L'investimento stimato in totale è di circa € 7.000.000,00.

Il bando prevede la vendita dell'immobile a Inail che procederebbe alla ristrutturazione con successiva concessione ad ASP per un periodo, presumibilmente trentennale, ad un canone annuo pari al 3% del valore dell'investimento effettuato da Inail.

Sono tuttora in corso le analisi economiche dell'operazione al fine di operare la forma di investimento più conveniente per ASP.

Progetto: Nuova Residenza Ala Est (Residenza AGAVE)

Il progetto prevedeva la realizzazione presso i locali attigui alla CRA, di un servizio misto ovvero una struttura che ospiti un nucleo privato di 18 anziani in condizione di prevalente non autosufficienza non più assistibili al domicilio (1° e 2° piano) e un nucleo convenzionato sperimentale (piano terra) di 4 utenti disabili con età prossima ai 65 anni o che abbiano già compiuto i 65 anni, che definiamo disabili – anziani.

Alla fine dell'anno i lavori di ristrutturazione dell'immobile non sono ancora terminati in quanto si sono generati dei ritardi per l'acquisizione dei pareri della Sovrintendenza. Nel frattempo però è stata esperita gara europea per l'acquisto degli arredi . E' già stato predisposto tutto per richiedere l'autorizzazione al funzionamento. La struttura sarà attiva da giugno 2016.

Progetto: Abitare Solidale 21 Alloggi (Residenza LILLA')

Il progetto prevedeva la gestione ordinaria degli alloggi (affitti), l'acquisto degli arredi, la fornitura di servizi complementari.

Nel corso del 2015 sono stati acquistati tutti gli arredi. Sono stati attivati contatti con il Dipartimento di salute mentale per avviare progetti di autonomia abitativa per soggetti affetti da autismo. Si è progettato come erogare gli eventuali servizi di supporto all'utenza. Gli appartamenti saranno messi a disposizione da Aprile 2016.

Progetto: Sviluppo area disabilità

Dal 01 luglio 2015 Asp gestisce direttamente il servizio **Formazione Lavoro** per soggetti disabili che realizza percorsi di formazione e avvicinamento al lavoro basati su progetti individualizzati, prevedendo attività di orientamento e inserimento in percorsi di formazione, esperienze di gruppo guidato quali laboratori e atelier e stages esterni presso aziende del territorio. Usufruiscono di tale servizio circa 50 utenti.

Nel 2015 si è provveduto ad assumere il personale necessario tramite agenzia interinale e a monitorare e conoscere il nuovo servizio al fine di apportare miglioramenti per l'anno 2016.

L'acquisizione di questo nuovo servizio ha permesso la collocazione di personale non completamente idoneo in servizi con "carico assistenziale pesante" (ad esempio area anziani) in servizi diurni più leggeri da un punto di vista fisico; questo ha permesso efficientamento nell'impiego delle risorse umane che si è tradotto in una minor spesa; ha permesso inoltre la collocazione di alcuni educatori che con l'esternalizzazione dei 2 CSRR non avrebbero avuto posto nei servizi che rimanevano in capo ad ASP.

All'interno delle **Attività di Sensibilizzazione**, che hanno lo scopo di individuare e avvicinare nuovi soggetti (studenti, volontari e singoli interessati) alla realtà della disabilità ma anche di promuovere una diversa e più variegata cultura sul tema verso i soggetti già attivi (educatori, oss) Asp nel 2015 ha promosso le seguenti iniziative:

Per l'area disabilità:

- Giornata di Studio e Riflessione su Disabilità e Autonomia svolta presso il Collegio Morigi (24 giugno 2015) con interventi di vari esperti tra i quali: Matteo Schianchi, Pierpaolo Triani, Serafino Corti;
- Spettacolo teatrale " Diversamente abile a chi?" a cura dell' Associazione Culturale Visioni Sociali di Roma (24 giugno 2015) presso l'Auditorium S. Maria della Pace;
- Reading musicale "Sex and disabled people" a cura dell' Associazione Tessere Trame (18 giugno 2015) presso lo Spazio Simone Weil.

Per l'area carcere sono state realizzate le seguenti azioni:

- Intervento di sensibilizzazione all'ascolto musicale a cura di Arci di Piacenza: si è trattato di una vera e propria conferenza con ascolto di brani, condotta dal prof. Luca Garlaschelli presso lo spazio conferenze del nuovo padiglione della Casa Circondariale di via delle Novate alla presenza di una ventina di partecipanti molto interessati;
- Concerto del trio composto da Alessandro Colpani, Paolo Cignatta e Davide Cignatta, musicisti e cantautori, tenuto presso la cappella del padiglione vecchio della Casa Circondariale alla presenza di trenta detenuti selezionati dall'Amministrazione Penitenziaria tra quanti avevano fatto domanda.
- Concerto del gruppo rock metal e melodico Hungryheart, che hanno presentato il loro secondo lavoro dal titolo "One Ticket to Paradise" (1 agosto 2015) presso la spazio piscine del padiglione nuovo della Casa Circondariale,
- Attività di cineforum presso le sezioni E e F della Casa Circondariale. Dopo la raccolta delle iscrizioni e un momento di presentazione sono stati proiettati e commentati 10 film

Progetto: Casa Rifugio

Dal mese di settembre 2015 è stato avviato il nuovo servizio **Casa Rifugio** per donne vittime di violenza gestito da ASP in collaborazione con l'Associazione Telefono Rosa di Piacenza all'interno dell'immobile di via Melchiorre Gioia (di proprietà della Fondazione di Piacenza e Vigevano), su cui è stato trasferito il vincolo di destinazione d'uso di ASP della struttura del Pio Ritiro Santa Chiara. Il progetto, finanziato con un contributo regionale, ha previsto anche l'attivazione di interventi di ospitalità in emergenza.

Nell'anno 2015 il lavoro si è focalizzato sulla progettazione operativa del nuovo servizio condividendo i contenuti tecnici con tutti gli attori sociali coinvolti nell'attivazione del progetto (analisi dei dati e dei bisogni, descrizione di ruoli, funzioni, compiti e responsabilità definizione attività di monitoraggio e verifica; elaborazione del piano finanziario e del budget di spesa anno 2015 e relativo sistema di rendicontazione; stesura e firma del protocollo d'intesa; stesura e firma della convenzione tra ASP e Associazione Telefono Rosa per la gestione del servizio.

Progetto: Minori Stranieri non accompagnati:

Nel corso del 2015 si sono progettate le tre nuove Comunità in quanto su richiesta del Servizio Famiglie e tutela minori del Comune di Piacenza nel 2016 l'assetto definitivo dovrà sarà il seguente:

- Comunità per l'accoglienza in emergenza secondo il modello della foresteria sociale (8 Posti) riservata all'accoglienza in emergenza, che ospiterà i minori per i quali i Servizi Sociali del Comune abbiano necessità immediata di collocamento, per un periodo massimo di 90 giorni. Tale comunità sarà ubicata in Via Campagna 157 dove attualmente sono ospitati i Nati Stanchi. Occorrono lavori di sistemazione dei locali ma i Nati Stanchi libereranno questa sede solo nei primi mesi del 2016 quindi solo dopo l'uscita sarà possibile effettuare la rimessa a norma dell'edificio.
- Comunità educativa di Seconda Accoglienza (8 posti) destinata ai minori che proseguono la permanenza dopo l'accoglienza in emergenza o provenienti da altre esperienze di collocamento, che necessitino di uno spiccato intervento educativo di carattere professionale e ritenuti non sufficientemente autonomi per accedere alla struttura per l'autonomia. Tale Comunità sarà ubicata in un appartamento di proprietà in Via Taverna nel quale si stanno attivando lavori di ristrutturazione.
- Comunità per l'autonomia (7 posti), destinata ai minori che abbiano compiuto gli anni 17 o anche, in casi particolari 16 anni, ma che presentino un elevato grado di autonomia e responsabilità. La comunità rappresenta un modulo "svincolo" per l'uscita sul territorio cittadino dei minori stranieri non accompagnati per i quali vengono attivati percorsi di inserimento lavorativo e formativo e di sviluppo

relazionale volti all'autonomia. Tae Comunità sarà in Via campagna nell'attuale sede della 2° accoglienza che verrà poi trasferita in via taverna.

Si libereranno gli spazi di via Scalabrini che verranno ri adibiti a mini appartamenti che verranno affittati a canone sociale in collaborazione con il Comune.

Progetto: Profughi richiedenti protezione internazionale:

Ad ottobre 2015 è stata siglata una convenzione tra Prefettura e ASP relativamente all'accoglienza di n. 6 donne nigeriane richiedenti protezione internazionale; a gennaio 2016 sarà siglato un Protocollo tra Asp, Comune di Piacenza, Prefettura, ASL e Questura, avente ad oggetto l'attribuzione ad ASP, come unico soggetto gestore per la città di Piacenza, di tutto il servizio accoglienza Profughi del territorio urbano.

Progetto: Bar a valenza sociale: I piccoli Mondi

Il 31/12/2015 è scaduto il contratto con il gestore del bar ubicato all'interno degli spazi di via Campagna. Asp ha deciso di sperimentare una nuova esperienza di inclusione sociale e a febbraio 2016 inaugurerà il nuovo bar a valenza sociale che vedrà inseriti 4 ragazzi con disabilità, appartenenti al territorio piacentino, affetti da disabilità intellettiva, ospiti della Residenza di Asp, o con diagnosi di Autismo ad Alto Funzionamento/Sindrome di Asperger, segnalati dall'Unità Operativa Psichiatria di Collegamento del Dipartimento di Salute Mentale Azienda USL di Piacenza.

Gli spazi verranno completamente rinnovati nel mese di gennaio 2016, si procederà pure ad effettuare tutte le pratiche necessarie per avviare la gestione interna del parte. Nel 2015 e' stata individuata la figura responsabile (una cuoca dipendente di Asp che a breve sarebbe stata dichiarata inidonea al lavoro in cucina per problematiche legate ai carichi).

4) Linea strategica :comunicazione, trasparenza e relazioni con il territorio.

Per assolvere la propria missione l'azione dell'ASP è stata costantemente orientata a promuovere, gestire e valorizzare le diverse reti nelle quali è collocata.

Amministratori e responsabili hanno prestato grande attenzione a tutti coloro che sono portatori di interesse nei confronti della nostra attività: ospiti, parti sociali, terzo settore, aziende che collaborano, realtà istituzionali, la comunità.

Progetto: Volontariato

E' stato strutturato un progetto di collaborazione sia con le associazioni di volontariato cittadine che con il singolo volontario, tesi a garantire attività di supporto, affiancamento e integrazione al personale, attraverso azioni di promozione e sensibilizzazione del territorio locale. Si è cercato di sviluppare una rete "solidale" che favorisca il processo di integrazione all'interno della comunità di appartenenza e possa rivestire un ruolo importante per implementare e sostenere le attività in corso.

Progetto: collaborazione università

Con la sede di Piacenza dell' Università Cattolica si sono attivate e sviluppate Partnership su specifici progetti (es. Progetto Valorizzazione Archivio ex Ospizi Civili). Per i Tirocini formativi è stata stipulata una nuova "Convenzione di Tirocinio di Formazione e Orientamento" tra UCSC e ASP con la Facoltà di Scienze della Formazione. Si sta ancora valutando la fattibilità di altri tirocini formativi, per la Facoltà di Economia e Commercio e la Facoltà di Giurisprudenza, che potrebbero essere attivati nel settore amministrativo di ASP; inoltre ASP è stata inserita in tutti gli eventi "pubblici" organizzati dalla Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università.

Progetto: sistema informativo

Revisione del sito Web: il progetto non è stato attivato ma verrà riproposto nel 2016.

2.4 I servizi e le prestazioni svolte

Per la descrizione dei servizi e delle prestazioni svolte si rimanda al Bilancio Sociale 2015, limitando in questa sede un solo prospetto riassuntivo dei servizi con il numero degli ospiti e dei dipendenti impiegati.

Servizi attivi ad 31/12/2015:

Tipologia utenza	Servizio	Tipologia di gestione	Posti	Tot personale impiegato
ANZIANI non autosufficienti	Casa Residenza Anziani 1	Diretta (accreditati definitivamente)	108	84
	Casa Residenza Anziani 2	Diretta (accreditati provvisoriamente)	108	77
PERSONE CON DISABILITA'	Centro socio occupazionale diurno (Formazione Lavoro)	Diretta	40	10 1*
	Residenza aperta: minialloggi	Diretta	13	2
	Residenza aperta: 2 gruppi appartamento	Diretta	13	7
	Bar a valenza sociale (con apporto di persone con disabilità)	Diretta	4	2
	Attività di sensibilizzazione e promozione	Diretta	/	1*
MINORI STRANIERI NON ACCOMPAGNATI	Comunità socio educativa di prima accoglienza	In convenzione con soggetto privato	9	1* di Asp 8 in convenzione
	Comunità socio-educativa di seconda accoglienza	In convenzione con soggetto privato	9	7 in convenzione
DONNE IN DIFFICOLTA'	Casa Rifugio 1 Casa Rifugio 2	In Convenzione con soggetto privato	17	1* di Asp 4 in convenzione + collaborazioni
	Residenza Santa Chiara	Diretta	2	1*
PROFUGHI RICHIEDENTI PROTEZIONE INTERNAZIONALE	Residenza via Nino di Giovanni	Diretta	6	1*
OSPITI PSICHIATRICI	Condominio Solidale Arnica	In collaborazione con Dipartimento di Salute Mentale Azienda Usl Piacenza	7	1*
POPOLAZIONE CARCERARIA	Attività per il reinserimento sociale	In collaborazione con Comune di Piacenza	/	1*

Personale servizi generali 15

Personale amministrativo 13

Totale ospiti 332

Totale personale 210 (+ 19 in conv.)

2.5 Clima sociale, politico e sindacale

Anche nel 2015 i rapporti con gli Enti committenti, le Istituzioni e la Associazioni, nonché con le rappresentanze sindacali sono improntati a correttezza e collaborazione, per il perseguimento di obiettivi comuni e di reciproco interesse.

2.6 Adempimenti in materia di salute e sicurezza

Il Documento di valutazione rischi è stato redatto secondo i termini di legge e visionato dall'AUSL Medicina del Lavoro. I Documenti unici di valutazione del rischio sono stati predisposti con le varie aziende che lavorano in ASP, secondo i termini di legge. Inoltre è stato istituito all'interno dell'Azienda un Servizio di Prevenzione e Protezione composto da un RSPP (Responsabile Servizio Prevenzione e Protezione) e un ASPP (Addetto Servizio Prevenzione e Protezione).

2.7 Punti di forza e punti di debolezza

Considerazioni generali

ASP pur essendo un'azienda, cioè una realtà autonoma dal punto di vista gestionale ed organizzativo, non è un'altra cosa" rispetto al Comune" è un'azienda del Comune di Piacenza; l'Assemblea dei Soci è costituita quasi interamente dal Comune, l'ASP è nella pratica un'espressione del Comune.

Affidare ad ASP delle funzioni non significa allontanarle dai Comuni ma significa cogliere la specificità delle professionalità presenti per affrontare quei compiti, significa impegnarsi a ricoprire ruoli diversi e complementari tra Comune ed ASP nel confronto continuo sugli obiettivi da perseguire e gli strumenti da utilizzare. ASP può fare innovazione, può investire sulle persone che vi lavorano per capire il territorio e crescere insieme ad esso nelle risposte messe in campo.

L' ASP non è un "semplice" erogatore di servizi.

La scelta fatta dal Comune di affidare all'ASP la gestione di alcuni servizi rende l'ASP stessa un interlocutore privilegiato per il Comune non solo per la gestione dei singoli servizi, ma anche nella collaborazione alla governance complessiva (ad esempio nell'analisi dei bisogni ASP può assumere un ruolo di soggetto che analizza, segnala nuovi bisogni e co-progetta).

ASP può quindi contribuire a rafforzare il ruolo del Comune quale istituzione che individua le linee strategiche e orienta e coordina i vari soggetti nella condivisione di priorità ed obiettivi che si concretizzano nel Piano socio-sanitario distrettuale e nei singoli piani attuativi.

A partire dalla storia esistente, che in un recente passato ha visto difficoltà organizzative (perdita di servizi) ed economiche, l'azienda nel 2015 ha affrontato queste criticità. Il lavoro avviato ha fatto emergere una realtà ricca di risorse umane con il desiderio di rivitalizzare gli interventi nelle strutture, pur nelle attuali complesse condizioni.

È molto importante che l'azione di affidamento di nuovi servizi e non di riduzione di gestioni avviata possa gradualmente stabilizzarsi.

Pur rimanendo fedeli alla mission storica di Asp Città di Piacenza, nel corso del 2015 sono stati delineati gli ambiti possibili di sviluppo, programmati i nuovi assetti e avviate progettualità finalizzate a migliorare la gestione dei servizi.

ASP sta costruendo una direzione collegiale, fortemente collegata all'alveo delle politiche sociali del Comune, che ha posto al centro l'interesse di introdurre due distinte linee di sviluppo:

- 1) far crescere in qualità e quantità i servizi esistenti, in un'ottica ancora più consapevole del sistema dei servizi di specifica appartenenza;
- 2) esplorare, con le competenze acquisite, le forme di sviluppo programmabili da parte dell'ASP, mettendosi più direttamente e concretamente a supporto del Comune.

L'ASP sta gradualmente costruendo un sistema di relazioni territoriali, attraverso interlocuzioni significative con gli Enti locali

Asp nel 2015 ha puntato al rilancio e allo sviluppo costruendo azioni e progetti che ne facciano un punto di riferimento per i servizi pubblici a favore dell'utenza debole nel Comune di Piacenza.

In questa fase di forti criticità e di grandi cambiamenti legislativi A.S.P. si è impegnata a consolidare la propria struttura, rinforzare e migliorare la propria organizzazione, perseguire il costante miglioramento qualitativo dei servizi, al fine di vincere la difficile sfida posta dalla riduzione delle risorse, e porsi come preziosa e qualificata risorsa del territorio in grado di offrire risposte ai bisogni delle persone fragili.

ASP ha allestito un cantiere per costruire certezze per il futuro dell'Azienda. I dati confermano che Asp è solida ed efficiente, ha potenzialità di ulteriore crescita, sta dando certezze alle persone; Asp investe sulle persone e cerca di assicurare un gruppo competente e motivato, in grado di rappresentare un'enorme risorsa per tutta la città di Piacenza.

Punti di forza

- 1) Uno degli elementi di eccellenza dell'Azienda riguarda l'elevato livello qualitativo dei servizi socio-assistenziali, sanitari ed educativi, nella cui erogazione ASP ha saputo prontamente adeguarsi ai parametri e agli standard previsti dalla normativa regionale sull'accreditamento. Uno dei tratti distintivi che caratterizza l'offerta dell'ASP in maniera trasversale rispetto alle diverse aree di intervento e la colloca per molti aspetti in una posizione di vantaggio rispetto ai livelli qualitativi minimi previsti dagli standard regionali è lo spiccato orientamento maturato nella personalizzazione del servizio, che si esplica nella redazione ed implementazione di piani e percorsi individualizzati di assistenza ed educazione incentrati sui bisogni e sulle esigenze specifiche espresse dal singolo ospite. L'approccio globale alla cura e all'assistenza della persona che l'ASP ha ereditato dagli enti di origine e ha ulteriormente rafforzato è, inoltre, alla base del capitale reputazionale di cui l'Azienda gode a livello locale.

Tali elementi di eccellenza sono sostenuti, a loro volta, dalla consistente dotazione di capitale umano e culturale, il quale è rappresentato non solo dalla qualifica professionale degli operatori socio-sanitari, degli infermieri e degli educatori, ma anche dall'esperienza di servizio da loro maturata grazie alla continuità della collaborazione con l'ASP.

Oltre a questi elementi di tipo qualitativo, la prontezza dell'Azienda nell'adeguarsi ad eventi esogeni e a mutamenti normativi è sicuramente sinonimo di efficienza e di attenzione al contesto esterno, nonché di flessibilità a coordinarsi verso un nuovo tipo di gestione.

- 2) Gestire più servizi consente e permette la creazione di sinergie e di coordinamento tra le diverse attività, nonché la collocazione del personale su più aree. I servizi logistici, quali portineria, magazzino e guardaroba, cucina possono godere e sfruttare di economie di scala che permettono di abbattere i costi di tali servizi di supporto perché a disposizione dell'intera organizzazione ASP e, quindi, su un alto numero di utenti.

Punti di debolezza

1) Tariffe di riferimento

La condizione di squilibrio economico della gestione, che è presente fin dalla costituzione dell'azienda, è multifattoriale. Se da un lato i costi gestionali sono solo in parte comprimibili, e sono dovuti alla struttura degli edifici, antichi, molto ampi ma poco efficienti dal punto di vista energetico, con ricadute importanti su alcuni costi quali riscaldamento, energia elettrica e manutenzione degli edifici, dall'altro non vi è corrispondenza in termini di entrate dal Fondo Regionale della non autosufficienza per l'impossibilità di agire sulla tariffazione (aumento rette - che comunque rappresentano un elemento economicamente gravoso per le famiglie e per gli ospiti). Con riferimento all'Area anziani si registra un sempre maggior fabbisogno assistenziale e sanitario che determina un maggior apporto di risorse umane e materiali, i cui costi non trovano copertura nella remunerazione definita dal sistema tariffario regionale e nel rimborso delle prestazioni sanitarie. Le tariffe regionali previste, ovvero la quota a carico del Fondo Regionale Non Autosufficienza e la retta di riferimento a carico dell'utente, risultano spesso non sufficienti a remunerare i costi. Il concorso alla spesa degli ospiti (retta), sebbene non basso, è stabile da più di 10 anni (51.30 euro al dì). I costi di gestione, di contro, hanno invece registrato incrementi anche superiori alle dinamiche inflattive, per lo più rilevabili negli aumenti delle tariffe delle forniture energetiche. Occorre, inoltre, rilevare, in proposito,

anche una discreta disomogeneità di tariffe a livello regionale; in moltissimi territori sia le rette, che la quota a carico del fondo, che i rimborsi sanitari risultano superiori poiché gli Enti Committenti hanno opportunamente preso in considerazione le specificità delle diverse situazioni. Anche il rimborso delle prestazioni sanitarie (infermieri) non copre totalmente il reale costo del personale. Un altro fattore che dimostra l'insufficienza delle tariffe di riferimento riguarda il riconoscimento dell'impiego di personale assistenziale e sanitario. In relazione al rilevante incremento dei livelli di complessità e personalizzazione dei PAI, l'azienda adotta standard, riferiti ai profili OSS e infermieri, superiori a quelli remunerati dal case mix di struttura e dai rimborsi delle prestazioni sanitarie. La personalizzazione degli interventi incrementa oggettivamente il livello di qualità assistenziale, ma a fronte di migliori standard assistenziali, rispetto ai requisiti minimi previsti per l'accreditamento, il sistema tariffario non riconosce in generali aumenti. Inoltre la capacità dell'équipe di migliorare le condizioni generali dell'ospite (in gergo tecnico, portandolo da gravissima disabilità ad una moderata) comporta per l'azienda un investimento in tempo e risorse umane che non viene riconosciuto economicamente: quando gli ospiti migliorano, diminuiscono le risorse attribuite. Le tariffe di riferimento, sia per la quota retta che per l'onere sanitario, prevedono, inoltre una diminuzione forfettaria relativamente ai posti inutilizzati sia per il tempo intercorrente fra una dimissione e il successivo inserimento, variabile su cui l'azienda non ha poteri di manovra, sia per le assenze dovute ai ricoveri ospedalieri o altre cause. Al riguardo si evidenzia che la struttura dei costi afferenti il servizio, caratterizzata da prevalente impiego di personale, non permette una reale comprimibilità corrispondente al decremento dei ricavi.

Nondimeno i costi amministrativi e generali sostenuti dall'azienda non vengono adeguatamente riconosciuti dal sistema tariffario regionale. Nel corso degli anni gli adempimenti di tipo amministrativo-informativo si sono moltiplicati e stratificati, le disposizioni introdotte dalla normativa sull'accreditamento generano ridondanza di richieste di dati con largo impiego di personale amministrativo. La natura giuridica pubblica dell'azienda impone, inoltre, alla stessa, di uniformarsi a precise disposizioni di legge, la cui ottemperanza non ammette margini di discrezionalità, per la maggior parte dei procedimenti, che vanno dall'acquisizione dei beni e servizi, alla gestione del personale ed alla stessa attività istituzionale. La caratteristica pubblica richiede un apparato amministrativo più articolato rispetto a un gestore privato, i cui oneri non vengono

riconosciuti dal costo standard determinato dalla normativa regionale. A ciò s'aggiunga, nel caso specifico, lo scarso investimento in formazione delle risorse umane effettuato finché le strutture erano Ipab, da cui discende il lento recupero nel processo di riorganizzazione e razionalizzazione dei procedimenti. Migliori risultati in questo campo sono stati raggiunti nel 2015 con la sinergia organizzativa e procedimentale con l'ente committente, altri potrebbero essere raggiunti con l'implementazione di un Sistema di Gestione Qualità strutturato, per il quale, occorre tuttavia sottolineare, occorrerebbe un rilevante investimento sia in termini organizzativi che economici.

La remunerazione stabilita a livello regionale determina uniformemente e a forfait i costi di manutenzione ordinaria e straordinaria di beni mobili e immobili, nonché il costi per le utenze, senza tenere in giusta considerazione le diverse caratteristiche dei beni messi a disposizione dai gestori. Tuttavia tali costi sono decisamente influenzati dagli standard architettonici e distributivi che, per l'Asp Città di Piacenza risultano particolarmente svantaggiosi per la condizione strutturale degli edifici, caratterizzati da ampie superfici e volumi e, nel caso della parte storica di Via Scalabrini, da notevole vetustà, con conseguente onerosità dei costi di gestione e manutenzione. Si aggiunge l'elevata qualità di beni mobili e attrezzature specifiche, la disponibilità di spazi comuni e ricreativi e di aree verdi attrezzate che costituiscono elementi migliorativi rispetto agli standard minimi fissati dalla normativa regionale, ma per i quali non è prevista alcuna flessibilità in aumento a fronte di maggiori oneri sia relativi all'ammortamento dei beni che riferiti ai costi manutentivi.

2) Disavanzo gestionale

L'introduzione della contabilità per centri di costo e ricavi ha fatto emergere con maggiore chiarezza le cause del risultato economico negativo generato dall'ASP.

Lo Statuto dell'Asp prevede, all'art. 3, che l'azienda svolga la propria attività secondo criteri di efficienza, di efficacia e di economicità, nel rispetto del pareggio di bilancio da perseguire attraverso l'equilibrio dei costi e dei ricavi. Al riguardo occorre rilevare che, per quanto riguarda i ricavi, per lo più derivanti dall'attività istituzionale caratteristica, l'Asp non ha margini di manovra, in quanto le tariffe sono fissate a livello regionale mentre, sul fronte dei costi, se è possibile ipotizzare qualche margine di efficientamento nell'acquisizione dei beni e servizi, non vi è possibilità di intervenire sulla quota di costi che

più impatta sul margine operativo, ovvero la spesa per il personale assistenziale. Dall'analisi del conto economico emerge che i costi per personale dipendente, comprensivo di Irap che ha base retributiva, sommati al costo per il ricorso a servizi resi da cooperative per personale assistenziale, costituiscono il 58,34 % del totale complessivo dei costi, sui quali l'Azienda ha l'obbligo di rispettare i parametri erogativi previsti dalla normativa sull'accreditamento.

Risorse umane

L'ASP, sia nella componente Amministrativa che manageriale, presta grande attenzione al tema della valorizzazione delle risorse umane.

L'anno 2015 si è caratterizzato, come descritto sopra, come periodo di profonde trasformazioni. In questo contesto è emersa ancora più evidente la necessità di investire sulle risorse umane sia in termini di razionale articolazione delle responsabilità e di accrescimento dello spirito collaborativo dell'organizzazione, sia in favore di una revisione delle procedure amministrative.

3 ANDAMENTO della GESTIONE

3.1 Risultati ottenuti rispetto a quelli previsti

Si riporta di seguito il conto economico dell'esercizio raffrontato all'esercizio precedente.

	2015	2014	VARIAZIONE
A) VALORE DELLA PRODUZIONE			
1) Ricavi da attività per servizi alla persona			
a) rette	6.395.515	6.043.408	352.107
b) oneri a rilievo sanitario	2.485.830	2.224.587	261.243
c) concorsi rimborsi e recuperi da attività per servizi alla persona	1.023.783	978.607	45.176
d) altri ricavi	35.251	35.281	-30
Totale ricavi da attività per servizi alla persona	9.940.378	9.281.884	658.495
2) Costi Capitalizzati			
a) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0
b) quota per utilizzo contributi in conto capitale e donazione vincolate ad Investimenti	106.618	33.548	73.070
Totale costi capitalizzati	106.618	33.548	73.070
3) Variazione delle rimanenze di attività in corso			
4) Proventi e ricavi diversi			
a) da utilizzo del patrimonio immobiliare	331.227	387.239	-56.013
b) concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	115.325	157.540	-42.216
c) plusvalenze ordinarie	0	0	0
d) sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo ordinarie	61.277	74.132	-12.855
e) altri ricavi istituzionali	0	0	0
f) ricavi da attività commerciale	401.731	540.515	-138.784
Totale proventi e ricavi diversi	909.560	1.159.426	-249.866
5) Contributo in conto esercizio			
a) contributi dalla Regione	0	0	0
b) contributi dalla Provincia	0	0	0
c) contributi dai Comuni dell'ambito distrettuale	19.570	11.502	8.067
d) contributi dall'Azienda Sanitaria			
e) contributi dallo Stato e altri Enti pubblici			
f) altri contributi da privati	9.293	9.400	-107
Totale contributi in conto esercizio	28.863	20.902	7.960
TOTALE A)	10.985.419	10.495.760	489.659
B) COSTI DELLA PRODUZIONE			
6) Acquisti beni			
a) beni socio sanitari	173.018	135.709	37.309
b) beni tecnico-economici	127.299	106.966	20.333
Totale acquisto beni	300.316	242.675	57.642
7) Acquisti di servizi			
a) per la gestione dell'attività socio sanitaria e socio assistenziale	1.511.317	1.489.083	22.234

	2015	2014	VARIAZIONE
b) servizi esternalizzati	1.540.937	1.442.972	97.965
c) trasporti	3.443	3.805	-362
d) consulenze socio sanitario e socio assistenziali	277.770	441.802	-164.032
e) altre consulenze	89.633	116.371	-26.737
t) lavoro interinale e altre forme di collaborazione	387.511	1.296.560	-909.048
g) utenze	980.319	970.846	9.473
h) manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	494.346	565.745	-71.400
i) costi per organi Istituzionali	35.695	58.373	-22.678
j) assicurazioni	65.411	65.642	-231
k) altri	32.020	66.290	-34.270
Totale Acquisti di servizi	5.418.403	6.517.488	-1.099.085
8) Godimento di beni di terzi			
a) affitti	0	0	0
b) canoni di locazione finanziaria	0	0	0
c) service	8.316	12.654	-4.337
Totale costi per godimento di beni terzi	8.316	12.654	-4.337
9) Per il Personale			
a) salari e stipendi	4.083.685	3.187.764	895.921
b) oneri sociali	1.023.102	857.885	165.218
c) trattamento di fine rapporto	51.502	33.365	18.138
d) altri costi per il personale	3.227	3.892	-666
Totale Costi per il Personale	5.161.516	4.082.906	1.078.611
10) Ammortamenti o svalutazioni			
a) ammortamenti delle immobilizzazioni Immateriali	0	4.973	-4.973
b) ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	223.391	190.640	32.751
c) svalutazioni delle immobilizzazioni	0	0	0
d) svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	0	0	0
Totale Ammortamenti e Svalutazioni	223.391	195.613	27.779
11) Variazioni delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo			
a) variazione delle rimanenze di materie prime e dei beni di consumo socio-sanitari	1.413	11.944	-10.531
b) variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo tecnico-economici	-306	3.754	-4.060
Totale Variazioni delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo	1.106	15.697	-14.591
12) Accantonamenti ai fondi rischi	85.000	0	85.000
13) Altri accantonamenti	0	20.000	-20.000
14) Oneri diversi di gestione			
a) costi amministrativi	20.383	18.657	1.726
b) imposte non sul reddito	107.157	114.952	-7.795
c) tasse	82.519	88.268	-5.748
d) altri	28.333	43.657	-15.323
e) minusvalenze ordinarie	0	0	0
f) sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo ordinarie	33.714	46.884	-13.170
g) contributi erogati ad aziende non-profit	0	0	0
Totale oneri diversi di gestione	272.107	312.417	-40.310
TOTALE B)	11.470.157	11.399.449	70.707
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A - B)	-484.737	-903.689	418.952

	2015	2014	VARIAZIONE
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI			
15) Proventi da partecipazioni			
a) in società partecipate			
b) da altri soggetti	0	0	0
Totale proventi da partecipazioni			
16) Altri proventi finanziari			
a) interessi attivi su titoli dell'attivo circolante	0	0	0
b) interessi attivi bancari e postali	19.601	16.992	2.610
c) proventi finanziari diversi			
Totale altri proventi finanziari	19.601	16.992	2.610
17) Interessi passivi ed altri oneri finanziari			
a) su mutui	48.308	57.928	-9.620
b) bancari	0	0	
c) oneri finanziari diversi	0	128	
Totale interessi passivi ed altri oneri finanziari	48.308	58.056	-9.748
TOTALE C)	-28.707	-41.064	12.358
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE			
18) Rivalutazioni			
a) di partecipazioni	0	0	0
b) di altri valori mobiliari	0	0	0
Totale rivalutazioni	0	0	0
19) Svalutazioni			0
a) di partecipazioni	0	0	0
b) di altri valori mobiliari	0	0	0
Totale svalutazioni	0	0	0
TOTALE D)	0	0	0
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI			
20) Proventi da:			
a) donazioni, lasciti ed erogazioni liberali	0	0	0
b) plusvalenze straordinarie	0	0	0
c) sopravvenienze attive ad insussistenze del passivo straordinarie	0	0	0
Totale proventi	0	0	0
21) Oneri da:			
a) minusvalenze straordinarie	0	0	0
b) sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo straordinarie	0	0	0
c) oneri straordinari da arrotondamenti	0	0	0
Totale oneri	0	0	0
TOTALE E)	0	0	0
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A - B + C + D + E)	-513.444	-944.753	431.309
22) Imposte sul reddito			
a) irap	358.953	367.301	-8.348
b) ired	26.506	25.015	1.491
Totale imposte sul reddito	385.459	392.316	-6.857
23) Utile (o perdita) di esercizio	-898.903	-1.337.069	438.166

Si riporta di seguito l'elenco costi ricavi degli ultimi tre esercizi; per l'esercizio 2015 è si riporta anche il raffronto rispetto al preventivo.

descrizione voce	2013 consuntivo	2014 consuntivo	2015 consuntivo
COSTI			
ACQUISTI BENI SOCIO-SANITARI	179.487	135.709	173.018
ACQUISTO BENI TECNICO - ECONOMALI	117.848	106.966	127.299
ACQUISTO SERV.ATTIV.SOCIO - SANIT.ASSIST	4.303.837	1.489.083	1.511.317
SERVIZI ESTERNALIZZATI	1.649.866	1.442.972	1.540.937
TRASPORTI	7.506	3.805	3.443
CONSULENZE SOCIO SANIT. E SOCIO ASS.LI	739.820	441.802	277.770
ALTRE CONSULENZE	139.691	116.371	89.633
LAVORO INTERIN. E ALTRE F. DI COLLAB.	66.219	1.296.560	387.511
UTENZE	393.890	970.846	980.319
MANUTENZ. E RIP. ORDINARIE E CICLICHE	86.609	565.745	494.346
COSTI PER ORGANI ISTITUZIONALI	52.463	58.373	35.695
ASSICURAZIONI	61.822	65.642	65.411
ALTRI SERVIZI	56.750	66.290	32.020
SERVICE	997.164	12.654	8.316
SALARI E STIPENDI	2.974.347	3.187.764	4.083.685
ONERI SOCIALI	806.011	857.885	1.023.102
TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	28.437	33.365	51.502
ALTRI COSTI PERSONALE DIPENDENTE	18.145	3.892	3.227
AMMORTAMENTI	131.983	195.613	223.391
VARIAZIONI RIMANENZE	-1.819	15.697	1.106
ACCANTONAMENTI A FONDI RISCHI	163.600	0	85.000
ALTRI ACCANTONAMENTI	120.000	20.000	0
COSTI AMMINISTRATIVI	29.486	18.657	20.383
IMPOSTE	91.779	114.952	107.157
TASSE	81.441	88.268	82.519
ALTRI ONERI DIVERSI DI GESTIONE	30.532	43.657	28.333
SOPRAVV. PASSIVE E INS. DELL'ATTIVO ORD.	57.217	46.884	33.714
ONERI FINANZIARI DIVERSI	63.705	58.056	48.308
IRAP	259.293	367.301	358.953
IRES	25.896	25.015	26.506
Totale costi	13.733.024	11.849.821	11.903.924
RICAVI			
RETTE	7.576.371	6.043.408	6.395.515
ONERI A RILIEVO SANITARIO	2.956.616	2.224.587	2.485.830
CONCORSI RIMB E RECUPERI PER SERVIZI	1.386.696	978.607	1.023.783
ALTRI RICAVI	36.030	35.281	35.251

descrizione voce	2013 consuntivo	2014 consuntivo	2015 consuntivo
QUOTA UTIL CONTRIB IN C/CAPIT E DONAZ	35.094	33.548	106.618
PROVENTI E RICAVI UTILIZZO PATR.IMMOB.	507.922	387.239	341.271
CONCORSI RIMB E RECUPERI ATTIV DIVERSE	103.702	157.540	105.280
SOPRAVV ATTIVE ED INSUSS DEL PASS ORDIN	12.815	74.132	61.277
ALTRI RICAVI ISTITUZIONALI	10	0	0
RICAVI DIVERSI	0	0	0
RICAVI DA ATTIVITA' COMMERCIALE	0	540.515	399.731
CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO	4.250	20.902	30.863
INTERESSI ATTIVI BANCARI E POSTALI	9.306	16.992	19.601
Totale ricavi	12.628.811	10.512.752	11.005.020
Risultato d'esercizio	-1.104.213	-1.337.069	- 898.903

3.2 Analisi del conto economico riclassificato

Nel seguito è riportato il conto economico riclassificato a valore aggiunto, funzionale alla comprensione della dinamica reddituale. Per meglio apprezzare le variazioni intervenute rispetto all'esercizio precedente si raffrontano i dati con lo stesso.

Tav. 1 – Conto economico riclassificato

	2015	2014
Ricavi delle vendite	€ 9.905.128	€ 9.246.602
Variazione RF-RI prodotti finiti		
VALORE DELLA PRODUZIONE CARATTERISTICA	€ 9.905.128	€ 9.246.602
Costi per materie prime, sussid. di consumo	€ 300.316	€ 242.675
Costi per servizi	€ 5.418.403	€ 6.517.488
Costi per il godimento beni di terzi (affitti e leasing)	€ 8.316	€ 12.654
Saldo Variazione RF-RI materie prime	1.106	15.697
Accantonamenti per rischi	€ 85.000	€ 0
Altri accantonamenti	€ 0	€ 20.000
VALORE AGGIUNTO	€ 4.091.986	€ 2.438.088

	2015	2014
Costo per il personale	€ 5.161.516	€ 4.082.906
MARGINE OPERATIVO LORDO	-€ 1.069.531	-€ 1.644.817
Ammortamenti	€ 223.391	€ 195.613
Svalutazioni	€ 0	€ 0
RISULTATO OPERATIVO	-€ 1.292.922	-€ 1.840.430
Altri ricavi e proventi	€ 1.080.292	€ 1.249.158
Oneri diversi di gestione	€ 272.107	€ 312.417
RISULTATO OPERATIVO ED ACCESSORIO	-€ 484.737	-€ 903.689
Proventi finanziari	€ 19.601	€ 16.992
Oneri finanziari	€ 48.308	€ 58.056
RISULTATO CORRENTE	-€ 513.444	-€ 944.753
Proventi straordinari	€ 0	€ 0
Oneri straordinari	€ 0	€ 0
RISULTATO ANTE IMPOSTE	-€ 513.444	-€ 944.753
Imposte sul reddito d'esercizio	€ 385.459	€ 392.316
RISULTATO D'ESERCIZIO	-€ 898.903	-€ 1.337.069

Si riporta, infine il conto economico riclassificato a PIL e ROC:

DESCRIZIONE	2015		2014	
	PARZIALI	TOTALI	PARZIALI	TOTALI
+ ricavi da attività di servizi alla persona	9.940.378		9.281.884	
+ proventi della gestione immobiliare (fitti attivi)	331.227		387.239	
+ proventi e ricavi diversi della gestione caratteristica	517.056		698.055	
+ contributi in conto esercizio	28.863		20.902	
+/- variazione delle rimanenze di attività in corso:	0		0	
+ costi capitalizzati (al netto della quota per utilizzo contributi in conto capitale)	0		0	
Prodotto Interno Lordo caratteristico (PIL)		10.817.524		10.388.080
- Costi per acquisizione di beni sanitari e tecnico economici	-300.316		-242.675	
+/- variazione delle rimanenze di beni sanitari e tecnico economici	1.106		15.697	
- costi per acquisizione di lavori e servizi	-5.003.513		-5.175.209	
- <i>Ammortamenti:</i>		-116.773		-162.065
- delle immobilizzazioni materiali ed immateriali	-223.391		-195.613	
- rettifica per quota utilizzo contributi in conto capitale	106.618		33.548	
- <i>Accantonamenti, perdite e svalutazione crediti</i>	-85.000		-20.000	
- <i>Retribuzioni ed oneri relativi (ivi incluso lavoro accessorio e interinale)</i>	-5.584.723		-5.437.838	
Risultato Operativo Caratteristico (ROC)		-273.908		-665.404

DESCRIZIONE	2015		2014	
	PARZIALI	TOTALI	PARZIALI	TOTALI
+ proventi della gestione accessoria:		80.878		91.123
- proventi finanziari	19.601		16.992	
- altri proventi accessori ordinari (ivi incluse sopravvenienze/insussistenze ordinarie)	61.277		74.132	
- oneri della gestione accessoria:		-320.415		-370.473
- oneri finanziari	-48.308		-58.056	
- altri costi accessori ordinari (ivi incluse sopravvenienze/insussistenze ordinarie)	-272.107		-312.417	
Risultato Ordinario (RO)		-513.444		-944.753
+/- proventi ed oneri straordinari:	0		0	
Risultato prima delle imposte	0	-513.444	0	-944.753
- imposte sul "reddito":		-385.459		-392.316
- IRES	-26.506		-25.015	
- IRAP	-358.953		-367.301	
Risultato Netto (RN)		-898.903		-1.337.069

Principali indici economici

Indice di incidenza della gestione extracaratteristica

	2015	2014
$\frac{\text{Risultato netto}}{\text{Risultato Operativo Caratteristico (Roc)}}$	$\frac{-898.903}{-273.908} = 328,18\%$	$\frac{-1.337.069}{-665.404} = 200,94\%$

Indice di onerosità finanziaria

	2015	2014
$\frac{\text{Oneri finanziari}}{\text{Capitale di terzi}}$	$\frac{48.308}{6.144.896} = 0,79\%$	$\frac{58.056}{5.117.275} = 1,13\%$

Il ROS (Return On Sales), Costo del Personale/Ricavi Vendite e Turnover

	2015	2014
ROS risultato operativo / ricavi vendita	-0,1305	-0,1990
Costo del personale /ricavi vendita	0,5211	0,4416
TURNOVER ricavi vendita / attivo netto	1,5620	1,2897

Il ROS (Return On Sales)

Esprime la redditività lorda delle vendite prima degli oneri/proventi finanziari, straordinari e tributari, ovvero indica il margine prodotto dall'azienda per ogni euro di fatturato. Il risultato operativo è ottenuto sottraendo ai ricavi delle vendite tutti i costi della produzione (costo dei servizi venduti, costo del personale, ammortamenti, ecc.) e, in pratica, è assimilabile al concetto di valore aggiunto.

Costo del Personale/Ricavi Vendite

Mostra quanto incidono, in percentuale, tutti i costi del personale dipendente sui ricavi delle vendite.

Il Turnover

Evidenzia il numero di volte in cui il capitale investito (attivo netto) ruota per effetto delle vendite.

3.3 Principali dati patrimoniali

Stato patrimoniale riclassificato:

	31/12/2015	31/12/2014
ATTIVITA'		
Denaro e valori in cassa	3.144	11.035
Depositi bancari e postali	3.168.639	4.249.477
Liquidità immediate	3.171.784	4.260.513
Crediti Commerciali	3.049.050	2.739.315
Altri crediti a breve	55.990	40.065
Liquidità differite	3.105.041	2.779.381
Rimanenze	58.778	59.884
Altre attività a breve (Ratei e risconti)	5.767	69.858
Realizzabilità	64.545	129.742
CAPITALE CORRENTE	6.341.370	7.169.635
Immobilizzazioni immateriali nette	8.759	0
Immobilizzazioni materiali nette	7.148.756	6.307.150
Immobilizzazioni finanziarie	0	0
CAPITALE FISSO	7.157.515	6.307.150

	31/12/2015	31/12/2014
ATTIVITA'		
CAPITALE INVESTITO	13.498.885	13.476.785
PASSIVITA' E NETTO		
Debiti commerciali	3.603.899	2.605.348
Banche passive	0	0
Finanziamenti	0	0
Altre passività a breve	771.691	475.379
Passività correnti	4.375.589	3.080.728
Debiti a M/L termine verso banche	1.408.045	1.626.571
Altre passività a lungo	0	0
Fondi per rischi e oneri	361.261	409.976
TFR		
Passività consolidate	1.769.307	2.036.547
CAPITALE DI TERZI	6.144.896	5.117.275
Fondo di dotazione	3.416.197	3.416.197
Riserve	4.836.694	6.280.382
Risultato d'esercizio	- 898.903	- 1.337.069
CAPITALE NETTO	7.353.988	8.359.510
CAPITALE INVESTITO	13.498.885	13.476.785

Nel seguito è riportato lo stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio di liquidità dell'attivo ed esigibilità del passivo, utile ai fini della comprensione della situazione patrimoniale e finanziaria dell'azienda.

I dati sono espressi anche in percentuale rispetto al capitale investito netto.

ATTIVITA' – INVESTIMENTI	2015		2014	
	PARZIALI	TOTALI	PARZIALI	TOTALI
CAPITALE CIRCOLANTE		6.341.370		7.169.635
<i>Liquidità immediate</i>		3.171.784		4.260.513
. Cassa	3.144		11.035	
. Banche c/c attivi	3.114.439		4.233.791	
. c/c postali	54.201		15.686	
<i>Liquidità differite</i>		3.110.808		2.849.238
. Crediti a breve termine verso la Regione	0		0	
. Crediti a breve termine verso la Provincia	0		0	
. Crediti a breve termine verso i Comuni dell'ambito distrettuale	345.100		399.270	

	2015		2014	
. Crediti a breve termine verso l'Azienda Sanitaria	1.831.119		1.215.313	
. Crediti a breve termine verso lo Stato ed altri Enti pubblici	16.491		1.547	
. Crediti a breve termine verso l'Erario	39.499		38.519	
. Crediti a breve termine verso Soggetti partecipati	0		0	
. Crediti a breve termine verso gli Utenti	426.153		451.099	
. Crediti a breve termine verso altri Soggetti privati	360.647		541.932	
. Altri crediti con scadenza a breve termine	86.030		131.701	
(-) Fondo svalutazione crediti				
. Ratei e risconti attivi	5.767		69.858	
. Titoli disponibili	0		0	
<i>Rimanenze</i>		58.778		59.884
. rimanenze di beni socio-sanitari	30.760		32.668	
. rimanenze di beni tecnico-economici	28.018		27.216	
. Attività in corso	0		0	
. Acconti	0		0	
CAPITALE FISSO		6.265.346		6.307.150
<i>Immobilizzazioni tecniche materiali</i>		379.675		421.479
. Terreni e fabbricati del patrimonio indisponibile	69.931		69.931	
. Impianti e macchinari	71.473		89.623	
. Attrezzature socio-assistenziali, sanitarie o "istituzionali"	57.450		73.022	
. Mobili, arredi, macchine per ufficio, pc,	156.075		156.075	
. Automezzi	0		0	
. Altre immobilizzazioni tecniche materiali	24.746		32.828	
(-) Fondi ammortamento				
(-) Fondi svalutazione				
. Immobilizzazioni in corso e acconti	0		0	
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>		0		0
. Costi di impianto e di ampliamento				
. Costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità ad utilità pluriennale				
. Software e altri diritti di utilizzazione delle opere d'ingegno				
. Concessioni, licenze, marchi e diritti simili				
. Migliorie su beni di terzi				
. Immobilizzazioni in corso e acconti				
. Altre immobilizzazioni immateriali				
<i>Immobilizzazioni finanziarie e varie</i>		5.885.671		5.885.671
. Crediti a medio-lungo termine verso soggetti pubblici				
. Crediti a medio-lungo termine verso soggetti privati				

	2015		2014	
. Partecipazioni strumentali				
. Altri titoli				
. Terreni e Fabbricati del patrimonio disponibile	5.885.671		5.885.671	
. Mobili e arredi di pregio artistico	0		0	
TOTALE CAPITALE INVESTITO		25.213.431		26.953.570
PASSIVITA' – FINANZIAMENTI	PARZIALI	TOTALI	PARZIALI	TOTALI
CAPITALE DI TERZI		6.002.522		5.117.275
<i>Finanziamenti di breve termine</i>		4.233.216		3.080.728
. Debiti vs Istituto Tesoriere	42.046		163	
. Debiti vs fornitori	3.399.117		2.537.496	
. Debiti a breve termine verso la Regione	0		0	
. Debiti a breve termine verso la Provincia	0		0	
. Debiti a breve termine verso i Comuni dell'ambito distrettuale	0		0	
. Debiti a breve termine verso l'Azienda Sanitaria	5.157		15.197	
. Debiti a breve termine verso lo Stato ed altri Enti pubblici	6.557		3.460	
. Debiti a breve termine verso l'Erario	184.666		131.021	
. Debiti a breve termine verso Soggetti partecipati	0		0	
. Debiti a breve termine verso soci per finanziamenti	0		0	
. Debiti a breve termine verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	217.430		172.407	
. Debiti a breve termine verso personale dipendente	0		0	
. Altri debiti a breve termine verso soggetti privati	100.594		100.594	
. Quota corrente dei mutui passivi				
. Quota corrente di altri debiti a breve termine				
. Fondo imposte (quota di breve termine)				
. Fondi per oneri futuri di breve termine				
. Fondi rischi di breve termine				
. Quota corrente di fondi per oneri futuri a medio-lungo termine				
. Quota corrente di fondi rischi a medio-lungo termine				
. Ratei e risconti passivi	277.649		120.390	
<i>Finanziamenti di medio-lungo termine</i>		1.769.307		2.036.547
. Debiti a medio-lungo termine verso fornitori				
. Debiti a medio-lungo termine verso la Regione				
. Debiti a medio-lungo termine verso la Provincia				
. Debiti a medio- lungo termine verso i Comuni dell'ambito distrettuale				

	2015		2014	
. Debiti a medio-lungo termine verso l'Azienda Sanitaria				
. Debiti a medio-lungo termine verso lo Stato ed altri Enti pubblici				
. Debiti a medio-lungo termine verso Soggetti partecipati				
. Debiti a medio-lungo termine verso soci per finanziamenti				
. Mutui passivi	1.408.045		1.626.571	
. Altri debiti a medio-lungo termine				
. Fondo imposte	0		0	
. Fondi per oneri futuri a medio-lungo termine	146.210		106.210	
. Fondi rischi a medio-lungo termine	215.052		303.766	
CAPITALE PROPRIO		8.792.639		8.359.510
<i>Finanziamenti permanenti</i>		8.792.639		8.359.510
. Fondo di dotazione	7.545.531		7.545.531	
(-) crediti per fondo di dotazione				
. Contributi in c/capitale	1.986.973		1.986.973	
(-) crediti per contributi in c/capitale				
. Donazioni vincolate ad investimenti	159.038		164.075	
. Donazioni di immobilizzazioni				
. Riserve statutarie				
. Utili di esercizi precedenti				
(-) Perdite di esercizi precedenti				
. Utile dell'esercizio				
(-) Perdita dell'esercizio	-898.903		-	
			1.337.069	
TOTALE CAPITALE ACQUISITO		29.590.323		26.953.570

Indicatori di liquidità

Indici di liquidità generale o "Current Ratio"

	2015		2014	
<u>Attività correnti</u>	6.341.370		7.169.635	
<u>Finanziamenti di terzi a breve termine</u>	4.233.216	= 1,50	3.080.728	= 2,33

Indici di liquidità primaria o "Quick Ratio"

	2015		2014	
<u>Liquidità immediate e differite</u>	6.282.592		7.109.751	
<u>Finanziamenti di terzi a breve termine</u>	4.233.216	= 1,48	3.080.728	= 2,31

Tempi medi di pagamento dei debiti commerciali

2015

2014

Debiti vs fornitori	$\frac{3.399.117}{€ 5.718.719} * 360 = 213,98$	$\frac{2.537.496}{6.760.163} * 360 = 135,13$
Acquisti totali		

Quest'ultimo indicatore esprime il tempo medio di pagamento dei fornitori di beni e servizi e fornisce una indicazione di massima dei tempi stessi. I valori determinati per singole tipologie di fornitori potrebbero, ovviamente, risultare molto diversi.

Indicatori di solidità patrimoniale

Indici di copertura delle immobilizzazioni

Capitale proprio e finanziamenti di terzi a medio e lungo termine	2015 10.561.946	= 1,69	2014 10.396.057	= 1,65
Immobilizzazioni	6.265.346		6.307.150	

Indici di autocopertura delle immobilizzazioni

Capitale proprio	2015 8.792.639	= 1,40	2014 8.359.510	= 1,33
Capitale fisso (Immobilizzazioni)	6.265.346		6.307.150	

Indice di conservazione del patrimonio netto

Capitale proprio al 31/12	2015 8.792.639	= 1,05
Capitale proprio al 01/01	8.359.510	

3.4 I risultati per area di attività

I risultati per area di attività, tenuto conto del ribaltamento dei costi generali, sono riportati nel Bilancio Sociale, in corso di predisposizione:

3.5 I dati analitici relativi al personale dipendente

PERSONALE DIPENDENTE IN SERVIZIO a tempo indeterminato*	N. UNITA' AL 01/01/2015	N. UNITA' RAPPORTE AL TEMPO PIENO AL 01/01/2015	N. UNITA' AL 31/12/2015	N. UNITA' RAPPORTE AL TEMPO PIENO AL 31/12/2015	VARIAZIONE (su intero)
Personale amministrativo - dirigenza	1	1	1	1	0

PERSONALE DIPENDENTE IN SERVIZIO a tempo indeterminato*	N. UNITA' AL 01/01/2015	N. UNITA' RAPPORTATE AL TEMPO PIENO AL 01/01/2015	N. UNITA' AL 31/12/2015	N. UNITA' RAPPORTATE AL TEMPO PIENO AL 31/12/2015	VARIAZIONE (su intero)
Personale amministrativo - comparto	8	8	8	8	0
Personale socio assistenziale e sanitario - dirigenza	0	0	0	0	0
Personale socio assistenziale e sanitario - comparto	78	70,71	76	68,88	-2
Personale Servizio di Supporto (compreso coordinatori e dietista)	22	20,64	18	16,98	-4
totale	109		103		-6

PERSONALE DIPENDENTE IN SERVIZIO a tempo determinato*	N. UNITA' AL 01/01/2015	N. UNITA' RAPPORTATE AL TEMPO PIENO AL 01/01/2015	N. UNITA' AL 31/12/2015	N. UNITA' RAPPORTATE AL TEMPO PIENO AL 31/12/2015	VARIAZIONE (su intero)
Personale Area Socio Assistenziale e Animazione	25	20,83	80	48,45	55

*Escluso il Direttore Generale

3.6 Le alienazioni e gli investimenti

Nel corso del 2015 non si sono realizzate le alienazioni previste nel Piano delle Alienazioni 2015-2017 dei seguenti beni:

Beni da alienare	Presunto valore di realizzo
Unità Immobiliare resid. Via Taverna Fg. 114 mapp.le 79 sub. 1-Piano rialzato	82.124,00
Unità Immobiliare resid. Via Taverna Fg. 114 mapp.le 79 sub. 2-piano rialzato	93.100,00
Box via Taverna Fg. 114 Mapp.le 81 sub. 1 C/6	20.000,00
Fondo Casanova di Sotto (in permuta con terreni di pari valore)	80.564,00
Fabbricati fondo Giardino (in permuta con opere di via Landi)	250.000,00
Fondo Ribera (in permuta con lavori di via Landi)	410.000,00
totale	935.788,00

Nel corso dell'esercizio pertanto, il conto "Fondo da alienazione patrimonio" risulta movimentato in dare

- per la copertura della perdita dell'esercizio 2014 di euro 1.337.069;
- al fine del finanziamento dei lavori presso il fabbricato di via Landi per euro 940.122 (tale utilizzo confluisce nel conto "Altri contributi vincolati ad investimenti utilizzati" - appostato in bilancio alla voce "III) Contributi in conto capitale vincolati ad investimenti" - che viene movimentato annualmente per il valore della sterilizzazione della quota di ammortamento del fabbricato).

Per quanto riguarda gli investimenti esercizio 2015, nello schema seguente si evidenzia lo stato di progettazione/realizzazione degli interventi previsti nel Piano Pluriennale degli Investimenti 2015-2017.

Descrizione dell'intervento	Valore complessivo dell'interv.	Stato di progettazione/realizzazione * degli interventi non conclusi a fine 2014	Stato di progettazione/realizzazione * previsto a fine 2015	Stato di progettazione/realizzazione * effettivo a fine 2015 (compilato solo per gli interventi che hanno avuto una variazione dello stato d'avanzamento rispetto al 2014)
Rifacimento impermeabilizzazione Ala Nuova	190.000,00	studio di fattibilità	progettazione esecutiva	
Rifacimento copertura in amianto	80.000,00	n. d.	progettazione esecutiva	
Sostituzione gruppi frigo Ala Nuova/Nuovissima	100.000,00	studio di fattibilità	progettazione esecutiva	
Sostituzione impianto UTA Ala Nuova/Nuovissima	50.000,00	studio di fattibilità	progettazione esecutiva	
<i>Riformulato in Sistemazione impianto UTA Ala Nuova/Nuovissima</i>				

Descrizione dell'intervento	Valore complessivo dell'interv.	Stato di progettazione/realizzazione * degli interventi non conclusi a fine 2014	Stato di progettazione/realizzazione * previsto a fine 2015	Stato di progettazione/realizzazione * effettivo a fine 2015 (compilato solo per gli interventi che hanno avuto una variazione dello stato d'avanzamento rispetto al 2014)
Ascensore "rosso" V.E. <i>Riformulato in Ascensore "rosso" V.E. - opere di miglioramento e accessibilità alla Cappella</i>	50.000,00	studio di fattibilità	iscrizione a patrimonio (dicembre)	
Teleriscaldamento di via Scalabrini	45.000,00	studio di fattibilità	iscrizione a patrimonio (dicembre)	
Interventi urgenti su ex palestra corpo centrale S. Stefano	30.000,00	studio di fattibilità	iscrizione a patrimonio (dicembre)	
Sistemazione Ala Est	180.000,00	studio di fattibilità	iscrizione a patrimonio (ottobre)	aggiudicazione definitiva
Ristrutturazione del Pensionato Albergo	6.000.000,00	n. d.	studio di fattibilità (di massima)	
Ristrutturazione piano interrato di via LANDI	490.000,00	n. d.	progetto preliminare	
Riqualficazione dell'area esterna di via Landi/Scalabrini	600.000,00	n. d.	progetto preliminare/definitivo/ esecutivo	
Sostituzione corpi illuminanti a Led nelle sedi di via Campagna e via Scalabrini	380.000,00	studio di fattibilità	appalto lavori	
Manutenzione tetti fabbricati fondi agricoli	100.000,00		iscrizione a patrimonio (settembre)	
Interventi di manutenzione straordinaria nei centri A e B di via Scalabrini (tinteggio, illuminazione, impianto	87.400,00		iscrizione a patrimonio (dicembre)	

Descrizione dell'intervento	Valore complessivo dell'interv.	Stato di progettazione/realizzazione * degli interventi non conclusi a fine 2014	Stato di progettazione/realizzazione * previsto a fine 2015	Stato di progettazione/realizzazione * effettivo a fine 2015 (compilato solo per gli interventi che hanno avuto una variazione dello stato d'avanzamento rispetto al 2014)
anti legionella, radiatori e atelier)				
Realizzazione di struttura socio-assistenziale in via Landi dedicata ad utenti affetti da autismo	490.000,00		progettazione preliminare	deliberazione Regionale del contributo
Sistemazione edificio Comunità Minori via Scalabrini 19	30.000,00		appalto lavori (dicembre)	
Sistemazione edificio via Campagna 157 per ampliamento Comunità Minori	50.000,00		appalto lavori (dicembre)	
Sistemazione appartamento via Taverna per Comunità Minori	65.000,00		ultimazione lavori (dicembre)	
<u>Altri investimenti:</u>				
Attrezzature informatiche	7.000,00	n. d.	n. d.	
Software	3.000,00	n. d.	n. d.	
Sostituzione e completamento arredo per Comunità Minori	20.000,00	n. d.	n. d.	
Arredi e attrezzature - Alloggi di via Landi	60.000,00	n. d.	iscrizione a patrimonio (dicembre)	
Arredi e attrezzature - Alloggi Ala Est	90.000,00	n. d.	iscrizione a patrimonio (ottobre)	Gara

Interventi avviati/realizzati nel corso dell'esercizio MA NON PREVISTI NEL PIANO DEGLI INVESTIMENTI:

Descrizione dell'intervento	Valore complessivo dell'interv.
Fornitura e posa impianto di riscaldamento fabbricato "Ala Nuova" piano terra	8.052,00
Sostituzione caldaia di via Nino di Giovanni	1.708,00
Tetto edificio via Nino di Giovanni	2.925,00
Lavori per contabilizzazione calore appartamenti Condominio Valverde	11.391,87
Impianto di ventilazione presso il fabbricato denominato "Alloggi Residenza Santo Stefano"	2.337,52

4 INFORMAZIONI ESPRESSAMENTE RICHIESTE dall'ART. 2428 C.C.

Nel seguito sono riportate le informazioni espressamente richieste dal comma 2 dell'art. 2428.

4.1 Attività di ricerca e sviluppo.

Nel corso del 2015 non sono state effettuate attività di ricerca e sviluppo.

4.2 Rapporti con imprese controllate, collegate, controllanti e consorelle

Nel corso del 2015 l'ASP non ha assunto partecipazioni in società controllate o collegate.

4.3 Azioni proprie e azioni / quote di società controllanti possedute dall'Azienda.

Alla data di chiusura dell'esercizio l'ASP non deteneva, né in proprio, né per interposta persona, azioni proprie o partecipazioni in società controllanti.

4.4 Azioni proprie e azioni / quote di società controllanti acquistate o alienate dall'Azienda.

Nel corso dell'esercizio non sono state poste in essere operazioni aventi per oggetto la compravendita di azioni proprie né di partecipazioni in società controllanti.

4.5 Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio

Si fa espresso richiamo a quanto già indicato nel capitolo relativo agli obiettivi strategici (vedi 2.3)

5 PROPOSTE IN ORDINE ALLA COPERTURA DELLA PERDITA D'ESERCIZIO

La L.R. 26/07/2013 n. 12 all'art 3 c. 4 prevede che "Nell'ambito delle funzioni di indirizzo e vigilanza loro spettanti, gli enti soci garantiscono, secondo quanto previsto negli atti statutari e convenzionali, la sostenibilità economico-finanziaria delle ASP e ne assumono la responsabilità esclusiva in caso di perdite. A tal fine, l'Assemblea dei soci vigila sull'attività della propria ASP garantendo il raggiungimento del pareggio di bilancio ed il pieno equilibrio tra i costi ed i ricavi derivanti dai corrispettivi dei servizi, dalle rette degli utenti e dalla valorizzazione degli strumenti patrimoniali."

Nell'esercizio 2015, per le motivazioni sovra elencate, non è stato possibile conseguire il pareggio di bilancio, si sottolinea tuttavia che nel corso dell'anno ASP ha proseguito il percorso di risanamento e di sviluppo programmato con una strategia di medio/lungo periodo orientata al raggiungimento di un *equilibrio economico minimo* fra i ricavi e le risorse impiegate.

L'Amministratore Unico, fatto salvo quanto previsto dalla normativa regionale suesposta, circa la possibilità di coprire la perdita d'esercizio, dà atto della facoltà di ripianare la medesima - pari a € 898.903 - attraverso l'impiego dei proventi delle alienazioni patrimoniali accantonati.

L'Amministratore Unico

(Dott. Marco Perini)