
Relazione sulla Gestione al Bilancio Consuntivo
esercizio 2014

INDICE

1. PREMESSA
2. SITUAZIONE, EVOLUZIONE DELL'AZIENDA ED ELEMENTI DI CONTESTO
 - 2.1 L'accreditamento
 - 2.2 Evoluzione dei servizi alla persona
 - 2.3 La situazione dell'Azienda
 - 2.4 I servizi e le prestazioni svolte
 - 2.5 Clima sociale, politico e sindacale
 - 2.6 Adempimenti in materia di salute e sicurezza (Testo Unico Sicurezza L. 81/08)
 - 2.7 Principali rischi e incertezze cui la società è esposta
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 centro di costo
 - 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 dalla società
 - 4.4 Azioni proprie e azioni / quote di società controllanti acquistate o alienate dalla società
 - 4.5 Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio
 - 4.6 Evoluzione prevedibile della gestione
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 31/12/2014.

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 che pure è allegato quale parte integrante del Bilancio Consuntivo 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.

L'ASP città di Piacenza ha vissuto un 2014 di profondissimo cambiamento per diversi accadimenti che si possono così declinare:

- Effetti dell'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".
- L'applicazione di tale norma comporta l'approvazione di un programma di riordino, che contempla: l'individuazione di una unica forma di gestione pubblica, la ridefinizione dell'assetto organizzativo di gestione dei servizi (con individuati tempi, fasi e modalità progressive); le tipologie di servizi sociali e socio-sanitari che devono o possono confluire in ASP.
- La revisione della governance territoriale (in capo all'Ente locale funzioni di regolazione, programmazione, governo, verifica della rete dei servizi per qualsiasi servizio o attività conferita ed in capo all'ASP l'erogazione e la gestione dei servizi)
- La modifica della governance aziendale: Introduzione della figura dell'Amministratore unico, disciplina delle competenze, durata del mandato e casi di revoca degli organi delle ASP, trattamento economico dei componenti degli organi delle ASP.

A questi cambiamenti l'Asp ha reagito bene e si è rinforzata. Ha consolidato le proprie strutture amministrative e tecnico professionali. 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.

Si è verificato un impulso al processo di adeguamento organizzativo dell'ASP dovuto alla nuova situazione. Si è attivato un percorso di recupero del ritardo accumulato sul piano operativo nei precedenti esercizi finanziari, con particolare riferimento ai processi relativi ai piani di adeguamento verso l'accreditamento definitivo, alla definizione di una serie di strumenti fondamentali per la vita dell'azienda, peraltro obbligatori per legge, quali Carta dei Servizi, Bilancio Sociale, controllo di gestione e alla definizione di una struttura organizzativa in grado di fare fronte ai nuovi compiti.

Sono stati individuati obiettivi strategici ed operativi ambiziosi il cui perseguimento comporta un profondo cambiamento di cultura organizzativa e mentalità del management e richiede un adeguato investimento in processi formativi. Fra gli obiettivi operativi è stato

indicato un progetto di analisi della situazione finanziaria e delle forme di assetto istituzionale e di individuazione di prospettive di sviluppo.

Permane una forte sofferenza finanziaria, che ormai può essere definita strutturale, per risolvere la quale è necessario nel medio periodo 3 – 5 anni un forte intervento degli Enti proprietari e il compimento di un nuovo progetto gestionale di valorizzazione dell'ASP.

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

2.1 L'accREDITAMENTO

Negli ultimi anni il principale elemento di novità, che ha influenzato in misura rilevante il settore nel quale l'azienda opera, è stato il processo di accreditamento.

L'accREDITAMENTO, previsto dall'art. 38 della L.R. 2/2003, è un processo volto a garantire in tutto il territorio regionale livelli omogenei di qualità dell'assistenza e dei servizi socio-sanitari: riguarda strutture, tecnologie, professionisti. 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 valorizzazione sociale e professionale del lavoro di cura, l'equità su tutto il territorio regionale. Nello specifico, l'accREDITAMENTO presuppone la c.d. "autorizzazione al funzionamento", prevista dalla DGR 564/2000, in virtù della quale il Comune autorizza il funzionamento di una struttura che offre un servizio assistenziale e/o socio-sanitario. Alla luce della DGR 772/2007 la Giunta dell'Emilia Romagna ha puntualmente delineato la distinzione delle funzioni e dei compiti di programmazione, committenza e produzione dei servizi in questione, al fine di esplicitare e definire un preciso riparto di doveri ed oneri in capo ai soggetti coinvolti. Successivamente, con l'emanazione della L.R. 4/2008, si è provveduto altresì a regolare l'avvio dei nuovi rapporti fondati sull'istituto dell'accREDITAMENTO. In particolare si sono determinate le varie tipologie di accREDITAMENTO (transitorio, definitivo e provvisorio), le condizioni, effetti, tempi di realizzazione di tale istituto nonché il sistema di remunerazione delle prestazioni sulla base di tariffe predeterminate. Nel 2009, la Giunta Regionale dell'Emilia Romagna, con Deliberazione n. 514 (nonché con le successive modifiche ed integrazioni), ha definito i soggetti da accREDITARE, le modalità di rilascio dell'accREDITAMENTO (e le sue fasi) e il ruolo degli enti a ciò preposti (compreso il monitoraggio di tale fase) nonché le modalità per

regolare il rapporto tra soggetti committenti e soggetti gestori dei servizi accreditati (attraverso la stipula di un contratto di servizio). Nello stesso anno, importanti sono state due Deliberazioni (DGR n. 219/2010 e 2110/2009) per quel che riguarda la determinazione del sistema omogeneo di tariffe (rispettivamente per i servizi semiresidenziali socio-sanitari per disabili nonché per servizi socio-sanitari per anziani).

Allo stesso modo la DGR n. 1899/2012, ha prorogato la durata della validità e delle regole dell'accreditamento transitorio dal 31/12/2013 al 31/12/2014 nonché la medesima scadenza anche per gli accreditamenti provvisori già rilasciati o in corso di rilascio nel 2012 o da rilasciarsi nel 2013.

Importante per le ASP è stata la L.R. 12/2013, mediante la quale si è prevista l'unificazione delle Aziende pubbliche di servizi alla persona in ambito distrettuale, il superamento della frammentazione esistente dei servizi con l'obiettivo di garantire maggiore adeguatezza gestionale, qualità e integrazione dei servizi stessi nonché precisi percorsi di razionalizzazione amministrativa rispetto alle diverse competenze esistenti. Nel 2014 il il Programma di riordino previsto dalla legge non è stato approvato.

2.2 Evoluzione dei servizi alla persona

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 di riposo). 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 La situazione dell'Azienda

L' "ASP Città di Piacenza" è una Azienda di Servizi alla Persona costituita con provvedimento della Giunta Regionale n. 999 del 13 Luglio 2009, sulla base della legge regionale n. 2 del 2003 "Norme per la promozione della cittadinanza sociale e per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali". L'azienda, che ha sede legale in Via Campagna 157, Piacenza, trae origine dalla aggregazione di tre preesistenti

Istituzioni Pubbliche (IPAB): l'IPAB "Pensionato e Casa Protetta Vittorio Emanuele II"; l'IPAB "Ospizi Civili di Piacenza; l'IPAB "Pio Ritiro Santa Chiara".

Il 2014 è stato un anno determinante, cruciale e complesso, per il compimento del processo di accreditamento di servizi dell'ASP.

Alla fine del 2013, uno dei partners accreditato congiuntamente e che in prospettiva avrebbe dovuto affiancare l'ASP nella gestione dei servizi residenziali a favore degli anziani, La cooperativa Dimensione Sociale, è stata "disaccreditata" dall'Amministrazione Comunale di Piacenza.

In soli cinque mesi si sono succeduti tre diversi modelli organizzativi (gestione mista, gestione unitaria diretta totale, gestione in accreditamento provvisorio di una CRA da parte di un nuovo soggetto) in un'area così importante.

Questo avvenimento ha prodotto un notevole "stress" alle strutture dell'Azienda, affrontato con buon esito grazie alla intelligenza politica, lucidità, professionalità e determinazione di Amministratori, Dirigenti, Responsabili e Dipendenti dell'Azienda.

Questo cambiamento ha comportato la necessità di ridefinire modelli teorici e prassi operative e di conseguenza modificare la cultura organizzativa aziendale.

Nei primi cinque mesi dell'anno 2014 i servizi accreditati dell'area anziani sono stati gestiti direttamente dall'Asp Città di Piacenza, in regime di accreditamento transitorio.

A partire dal giugno 2014, all'interno della struttura di Via Campagna, sono state costituite due CRA di 108 posti ciascuna. Una gestita direttamente e in gestione unitaria dall'ASP, l'altra, in regime di accreditamento provvisorio, dal soggetto privato, RTI Coopselios – Aurora Domus, individuato a seguito della procedura di selezione effettuata dal Comune di Piacenza.

Con il nuovo soggetto gestore, si è attivato e regolamentato un rapporto di collaborazione e coordinamento finalizzato a garantire per le due gestioni, pur nel rispetto delle reciproche e distinte responsabilità nonché della prescritta unitarietà gestionale, omogeneità e congruenza di obiettivi e risultati in termini di organizzazione, sviluppo della qualità dei servizi erogati, rapporti con gli utenti e i familiari, relazioni con la committenza e il sistema territoriale.

Gli ambiti di collaborazione individuati sono stati: programma e pianificazione delle attività, definizione delle modalità di utilizzo di spazi e attrezzature comuni, stesura della carta dei servizi, prassi e protocolli operativi, modelli organizzativi, modalità di rilevazione della

qualità dei servizi erogati, forme e modalità di gestione con gli utenti, controllo di gestione, omogeneizzazione aspetti organizzativi e amministrativi

Nei confronti di RTI, ASP ha pure svolto, come esplicitamente incaricata dal Distretto, la funzione di sub committenza.

Il rapporto di collaborazione ha avuto un esito difficile, peraltro la convivenza all'interno della stessa struttura di due diversi soggetti gestionali, ha prodotto più criticità che opportunità. L'attività di sub committenza è stata invece svolta in modo puntuale e proficuo.

In data 01.01.2015, a completamento del processo gestionale unitario secondo i termini stabiliti dalla Regione Emilia Romagna, è stata definitivamente accreditata in capo ad ASP la cra di 108 posti di via Campagna, 157 .

Nell'anno si è modificato in modo sostanziale anche l'assetto dell'area disabilità dove si è attuato il passaggio dalla forma a gestione mista al nuovo assetto che ha previsto la responsabilità gestionale unitaria del processo socio-assistenziale da parte della cooperativa Unicoop dei due CSRR di via Scalabrini. In data 01.01.2015 è stato concesso l'accreditamento definitivo. Invece il processo gestionale unitario deve essere ancora completato per alcuni aspetti di carattere amministrativo ed il Contratto di servizio deve ancora essere perfezionato.

Il CSRR ubicato nella sede di via Buoizzi, un servizio socio assistenziale ad alta valenza sanitaria e destinato a persone con grave disabilità fisica, intellettiva o plurima, rispondente alle esigenze abitative e/o di cura di persone disabili prive di nucleo familiare o la cui situazione non permetteva la permanenza al proprio domicilio, è stato chiuso con il primo di luglio del 2014.

La chiusura ha posto l'attenzione sulla difficoltà di reinserimento di tre ospiti disabili.

È noto come La popolazione invecchia, l'età media si è allungata: anche per le persone con disabilità le aspettative di vita sono aumentate. Le persone con disabilità hanno diritto alla propria storia, a diventare adulte e ad una vita indipendente, così è opportuno ribadire il diritto a vivere l'età anziana secondo le proprie esigenze.

La rete dei servizi oggi non sembra ancora in grado di fornire una risposta adeguata alle esigenze di queste persone, delineando uno scollamento tra il progetto di vita della persona con tutte le sue specifiche esigenze e le soluzioni offerte.

Il progetto sperimentale per un nucleo di disabili anziani nasce dalla necessità, per la chiusura del CSRR ubicato in via BuoZZi, di collocare tre disabili in età anziana (che non avevano compiuto i 65 anni) all'interno della CRA A.S.P. "Città di Piacenza". In conseguenza di ciò agli inizi di luglio '14 la CRA ha ospitato tre disabili anziani provenienti dalle strutture residenziali per disabili di via Scalabrini e dalla struttura di via BuoZZi, ospitati come inserimenti individuali ex punto 5 DRG 2378/99.

A questi ospiti, è stato assegnato uno spazio all'interno del nucleo RSA 1, con camere e spazi a loro dedicati, individuati nella parte del nucleo distaccata dalla zona dedicata agli ospiti anziani. L'impegno è stato quello di focalizzare l'attenzione sui problemi specifici della persona con disabilità in età anziana per trovare nuove soluzioni che rispondano ai bisogni socio-assistenziali, nel rispetto delle esigenze relative all'età garantendo una continuità assistenziale, ed una continuità di vita, grazie all'elaborazione di un progetto educativo individualizzato.

Il progetto educativo è stato integrato al PAI, elaborato dall'educatore dedicato ai tre ospiti con disabilità, in continuità con il PEI elaborato precedentemente dagli educatori del CSRR in cui gli ospiti risiedevano ed in accordo con l'Educatore di territorio.

Sono state mantenute le abitudini di vita, garantendo le attività che gli ospiti svolgevano precedentemente, sia all'interno che all'esterno della struttura. Le attività individuali sono state integrate a quelle di gruppo svolte dagli anziani, individuando quelle più idonee agli ospiti con disabilità.

Al compimento dei 65 anni di età i tre ospiti sono entrati nella rete anziani, sempre rimanendo ospiti della CRA e continuando a beneficiare del progetto.

Una ospite disabile per una buona ripresa del grado di autonomia, una buona stabilità clinica ha potuto fare rientro a casa con l'aiuto di una badante.

Il compimento del processo di accreditamento, come visto, è l'obiettivo che più ha impegnato le strutture dell'Azienda.

Altri importanti obiettivi erano stati ben definiti nel piano programmatico triennale e declinati in progetti operativi specifici. Nel 2014 numerosi di questi progetti, secondo programma, sono stati avviati. Vediamo sinteticamente il loro grado di realizzazione all'interno delle linee strategiche nelle quali erano compresi.

Linea strategica: implementazione accreditamento:

Sopra sono state illustrate le fasi di realizzazione dell'attuazione del processo di accreditamento. Altri progetti riguardavano la condivisione di buone prassi con i nuovi soggetti gestori dell'area anziani e disabili (rispettivamente RTI Coopselios – Aurora Domus e Unicoop). Sono stati attivati con risultati alterni. In alcuni casi è stato molto difficile condividere modelli culturali, organizzativi e prassi operative con soggetti organizzati in modo così diverso. Il progetto di sub committenza è stato ben impostato e avviato. Occorre approfondire le modalità di relazione circa la gestione degli esiti dei monitoraggi effettuati ed individuare con precisione i livelli di responsabilità.

I progetti " rimborsi per oneri sanitari e sociosanitari anziani e disabili" sono stati avviati, ma occorrerà proseguirli e concluderli nel 2016.

Linea strategica: miglioramento efficienza economica e gestionale dell'azienda

E' stato attuato il progetto "Analisi prospettive di sviluppo" che si è articolato in un lavoro interno di definizione di un quadro di riferimento, di punti di forza e di debolezza dell'Azienda e di individuazione di possibili obiettivi e progetti di sviluppo. Successivamente è stato commissionato all'Università di Modena e Reggio uno studio che ha in modo più scientifico ed organico approfondito la nostra situazione e individuato le potenzialità di sviluppo, avvalorando in molti casi le nostre ipotesi. L'esito di tale lavoro è stato un prodotto di qualità, presentato agli organi Aziendali e che ha costituito la base per il dibattito che si è sviluppato circa le prospettive di sviluppo dell'ASP e la definizione del programma ex LR 12/13, in Sede politica e negli organi istituzionali, Giunta Comunale, Commissione Consigliare, Consiglio Comunale.

Nel 2014 ha pure ricevuto un grande impulso il progetto controllo di gestione che verrà sperimentato nel 2015 e definitivamente implementato nel 2016.

Il Controllo di Gestione si pone come un processo volto a supportare le decisioni aziendali ai fini di verificare efficienza, efficacia ed economicità dell'attività svolta. Durante il 2014 sono stati definiti alcuni strumenti utili all'intera organizzazione per un efficace e rapido controllo dell'andamento delle variabili rilevanti del bilancio e, più in dettaglio, per tenere monitorati alcuni indicatori relativi ad aspetti socio-assistenziali e qualitativi, i quali generano ripercussioni anche dal punto di vista economico e finanziario.

Inoltre, si è raggiunta l'individuazione di indicatori contabili ed extracontabili ritenuti rilevanti, che verranno riportati qui di seguito. Per alcuni di essi si è attivato un processo di

monitoraggio, per gli altri si sono progettati e predisposti gli strumenti di rilevazione da portare a termine nell'anno 2015.

- tassi di presenza e di occupazione dei posti letto in riferimento all'area anziani e all'area disabilità;
- 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 in riferimento all'area anziani e all'area disabilità;
- costi sanitari relativi all'onere e al rimborso dei costi del personale infermieristico, fisioterapico e medico;
- quadro delle risorse disponibili.

Inoltre, il sistema di Controllo di Gestione ha preso in carico la reimpostazione della struttura della contabilità analitica, la revisione delle regole per la corretta tenuta della contabilità analitica e la stesura di relative linee guida ad uso del personale amministrativo, oltrechè la progettazione di nuovi centri di costo aziendali in relazione al mutato assetto organizzativo determinato dai processi per l'accreditamento congiunto dei servizi erogati.

La riorganizzazione del servizio amministrativo è stato avviato; significativo il lavoro di integrazione fra le risorse umane storiche, con quelle di nuova immissione. Il progetto sta continuando con interventi formativi già individuati, l'acquisizione e implementazione di nuovi software gestionali e un lavoro su omogeneizzazione di modelli e prassi operative con gli addetti di tutti gli uffici. Si è operato anche sul miglioramento delle relazioni interne e sullo scambio di informazione. Il lavoro è ancora da completare.

L'ufficio Provveditorato è stato completamente riordinato e riorganizzato. Si sono attivate numerose procedure relative a gare e acquisti. Per il progetto "ideazione e realizzazione piano acquisti" si sono attuate alcune fasi. Sono stati contattati e invitati tutti i fornitori abituali a provvedere con la documentazione richiesta all'iscrizione all'albo, sono state vagliate e validate le richieste pervenute con successiva pubblicazione e conseguente costituzione dell'albo ufficiale fornitori dell'Ente, sono state individuate le categorie merceologiche per le quali si intende effettuare una gara tramite MEPA, sono stati predisposti elenchi dei beni utilizzati/acquistati nell'ultimo anno per avere la possibilità di accorpare i fornitori razionalizzando in questo modo le pregresse procedure di acquisto, sono state attivate schede tecniche necessarie per la partecipazione a gare CONSIP.

Per il " Progetto Global Service" si è conseguito il monitoraggio quotidiano da parte dell'Ufficio Tecnico , degli interventi richiesti al manutentore con conseguente possibilità di controllo e verifica degli interventi più onerosi o suscettibili di scadente qualità realizzativa con miglioramenti riscontrati nella tempestività di esecuzione . Inoltre è stato eseguito un rilevamento analitico del Capitolato tecnico conseguente al contratto in corso con il manutentore, che ha rilevato criticità significative. La consistente mole di lavoro eseguito costituirà la base per ricontrattare il servizio in termini di contenuti e di corrispettivo. Nelle spese inerenti la manutenzione straordinaria è stato ottenuto un congruo risparmio.

Il progetto "riordino sistema informatico" è stato impostato, nei termini generali, in collaborazione con l'ufficio informatica del comune di Piacenza. Si è attivato un nuovo contratto di assistenza ed help desk.

Il " Progetto formazione" per il 2014 è stato realizzato con l'approvazione formale del primo piano formativo aziendale. Numerose sono le iniziative già attivate.

Il "Progetto management" prende avvio dall'idea che il manager definisce il senso e il significato dell'agire organizzativo. Lavora con le persone per il raggiungimento degli obiettivi e nell'agire la propria funzione deve sapere pianificare e organizzare, rendere chiari scopi e obiettivi, possedere competenza tecnica e amministrativa, sapere coinvolgere i collaboratori, sostenere e facilitare il lavoro, fornire un feed back adeguato, sapere delegare. Il management all'interno di una azienda deve condividere una idea di cultura organizzativa e sapere fare squadra.

Si è concretamente sperimentato una managerialità condivisa e orientata al risultato. Si sono attivati strumenti per dare concretezza a questa idea. Una attività di formazione e riflessione condivisa, benché pensata e progettata, deve ancora essere avviata. Il progetto sarà completato dal "Piano delle Performance" di cui è stato redatto solo il preliminare teorico e che fra l'altro costituirà la base per la valutazione delle prestazioni dei vari responsabili.

Il Progetto "miglioramento continuo della qualità dei servizi" in collaborazione con IRS di Milano è continuato. Nella quotidianità l'attenzione alla qualità dei servizi, pure in questa fase di grande cambiamento, è stata costante. I punti di riferimento in questo processo sono stati gli indicatori individuati con la Carta dei Servizi e i requisiti previsti dalla normativa relativa all'accreditamento.

Il Progetto "Miglioramento della qualità del servizio ristorazione" che aveva l'obiettivo di valutare la percezione della qualità del pasto erogato da parte degli utenti al fine di introdurre migliorie e rendere l'attività di distribuzione del vitto un momento più gradevole nella vita quotidiana dell'ospite e più efficace nella cura della nutrizione è stato attivato. Le azioni già compiute: è stato elaborato il questionario audit di rilevazione della qualità percepita, elaborato il questionario audit di rilevazione della valutazione della qualità del servizio di ristorazione (check – list che analizzi gli aspetti organizzativi, gestionali, la corrispondenza al capitolato d'appalto), predisposto il programma di formazione professionale rivolto al personale di cucina, costituito il gruppo di valutazione della qualità (Dietista, Medico, Coordinatore).

L'articolato progetto di "ridefinizione dell'assetto organizzativo" prevedeva la rideterminazione del fabbisogno di risorse umane, un nuovo organigramma e la redazione di un funzionigramma complessivo che aiutasse a individuare funzioni di ciascun segmento organizzativo e le interrelazioni esistenti. I primi due aspetti sono stati definiti e addirittura siamo in una fase di ulteriore revisione dell'organizzazione, che dovrà tener conto dei cambiamenti nel frattempo intervenuti. Il funzionigramma è stato redatto in parte (ad esempio per i servizi accreditati) ma deve essere completato.

Gruppi di lavoro hanno poi operato sulla redazione dei "piani di struttura e di servizi dell'area anziani e disabili". Sono stati redatti numerosi documenti. Si sta procedendo con una attività che si pone l'obiettivo di dare sistematicità a quanto finora prodotto.

Linea strategica : promozione e gestione efficiente del patrimonio

I due progetti compresi in questa linea strategica " consolidamento e strutturazione ufficio tecnico" e " gestione e valorizzazione del patrimonio" sono di grande rilevanza per l'Azienda. Entrambi sono stati avviati ed hanno già dato buoni risultati. L'ASP ha finalmente organizzato un ufficio tecnico degno di questo nome. Fra le altre azioni: è stata censita su file tutta la situazione reddituale catastale di fabbricati e terreni, è stato iniziato un database supportato da adeguata documentazione fotografica che permette di intervenire agevolmente qualora si riscontrasse la necessità di interventi manutentivi. Sul patrimonio, si è organizzato un monitoraggio organico dei contratti di affitto e di locazione agraria in corso , con l'adeguamento dei canoni semestrali e mensili richiesti. E' in avanzata fase di attuazione, anche in conseguenza al riordino dell'archivio dell'U.T., una programmazione di sopralluoghi ai vari proprietà/immobili. Si è proceduto ad una

parametrazione circa i valori catastali. Sono stati effettuati interventi di manutenzione straordinaria riguardanti immobili rurali realizzati direttamente dai conduttori in conto affitto , con controllo preventivo dell'ufficio tecnico su costi e modalità realizzative .

Sono stati adeguati i canoni locativi dei contratti in scadenza.

Linea strategica: progettazione e realizzazione di nuovi servizi e attività'.

Pur nella grande trasformazione avvenuta a cavallo fra il 2013 e il 2014 che ha prodotto disorientamento, l'Azienda ha avviato, come descritto, un processo di efficientamento. Si è così potuto acquisire consapevolezza circa il notevole know how professionale posseduto e le potenzialità ancora inesprese. il patrimonio tanto professionale quanto "strutturale" (nei termini di luoghi fisici che possono ospitare nuovi servizi) ha consentito all'Asp di individuare alcuni progetti che vanno verso la definizione di nuovi servizi, il ripensamento di altri, la realizzazione effettiva di altre attività.

I progetti individuati sono tutti all'attenzione operativa delle diverse strutture dell'Azienda ma la loro realizzazione richiederà ancora tempo. Alcuni progetti verranno realizzati per fasi successive (progetto handicap già avviato), altri richiedono alcuni mesi come il Progetto ex Santa Chiara (si è proceduto alla stipula di convenzione con la Fondazione Di Piacenza e Vigevano per il trasferimento del diritto d'uso dei locali, si è individuato il servizio da collocarvi e il target di utenti, si è provveduto ad organizzare gli ambienti), progetto "Ala EST" (Si sono acquisiti i pareri della sovrintendenza è stato redatto il progetto preliminare per la sistemazione dei locali, è stato predisposto il progetto di massima assistenziale, socio sanitario assistenziale ed educativo), Progetto "21 alloggi" (è stata redatta la bozza di capitolato speciale e disciplinare tecnico relativo alla concessione del servizio), altri richiederanno anni (Progetto Pensionato Albergo).

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.

C'è stato un graduale e costante miglioramento, anche se si procede con una certa lentezza poiché non è facile acquisire un approccio non troppo coltivato in passato e non perseguito con caratteristiche di trasparenza e reciprocità.

I progetti compresi nella linea strategica "collaborazione con soggetti di programmazione", " Progetto volontariato", " Progetto collaborazione con l'Università", "Progetto "sistema informativo" sono stati avviati ma ancora si trovano in una fase iniziale.

Alla realizzazione di alcuni progetti hanno collaborato Uffici del Comune di Piacenza in base alla "Convenzione tra il Comune di Piacenza e L'ASP Città di Piacenza per la collaborazione e il supporto in attività amministrativa" sottoscritta.

Le materie oggetto di collaborazione hanno riguardato: stesura di bandi di gara, capitoli e verifiche relative, aspetti relativi alla gestione del Personale, ripensamento e gestione dei sistemi informativi, supporto in ambito legale, supporto per interventi relativi alla gestione del patrimonio.

2.4 I servizi e le prestazioni svolte

L'ASP Città di Piacenza dedica la propria attività ad un'utenza con caratteristiche di fragilità, in particolare verso: persone anziane, persone affette da disabilità e minori non accompagnati.

L'Azienda, attraverso strutture dedicate dislocate principalmente su due sedi, presta attività di tipo socio-assistenziale ed educativo.

Area anziani

Il servizio di assistenza agli anziani è erogato presso la Casa Residenza Anziani sita in via Campagna 157.

La struttura accoglie 216 ospiti, suddivisi in nuclei e con numerosi spazi comuni. Gli utenti sono persone anziane, ultra 65enni e non più assistibili a domicilio perché affetti da problematiche di vario genere e natura.

L'anno 2014 ha visto, in riferimento alla gestione della Casa Residenza Anziani, il susseguirsi di due tipologie di gestione; nel primo periodo dell'anno 2014 (01/01/2014-31/05/2014) i 216 posti letto dell'area anziani sono gestiti direttamente da Asp Città' di Piacenza, in regime di accreditamento transitorio, a seguito della revoca dell'accreditamento nei confronti della cooperativa " Dimensione Sociale"; a partire dal 01/06/2014, vengono costituite due CRA da 108 posti ciascuna, in quanto, in seguito alla

stipula di un contratto di servizio tra ASP e RTI Coopselios – Aurora Domus si è avviata una gestione di tipo misto. Nonostante le difficoltà che un cambio di gestione in corso d'anno possano apportare, ASP si è mostrata tempestiva ed efficace nel rispondere al cambiamento mantenendo alto la qualità del servizio erogato.

La qualità e la totale presa in carico dell'assistenza sono principi imprescindibili nella cultura dell'organizzazione; ciò si concretizza nella realizzazione, per ogni ospite, di un piano di assistenza individuale redatto secondo i reali bisogni e le preferenze dell'utente e con il coinvolgimento continuo dei familiari. L'attività di assistenza non è intesa in "senso stretto" ma comprende anche la valorizzazione degli interventi di socializzazione, relazione, e animazione, il coinvolgimento e la partecipazione dell'anziano e della sua famiglia al processo di cura e alla vita, affiancandoli nell'accogliere i cambiamenti del servizio; la valorizzazione, il supporto e la formazione del personale; la promozione della partecipazione dei residenti e dei loro familiari alla vita comunitaria; l'organizzazione di attività ricreative e di socializzazione.

I dati relativi ai servizi erogati nella Casa Residenza Anziani, sono i seguenti:

Casa Residenza Anziani (ospiti 216 periodo genn. Mag. , 108 giu-dic.)	
Presenze	55.636
Tasso di presenza	99.8%
Occupazione dei posti letto	55.935
Tasso di occupazione dei posti letto	100%

Tutta la sfera della vita quotidiana dell'ospite è trattata con cura e professionalità da parte degli operatori e delle figure professionali inserite presso la struttura. Questo al fine di garantire uno standard di vita elevato a partire dal momento del pasto, vissuto non solo come nutrimento, ma come momento di convivialità e socializzazione, alle attività di animazione (feste, attività di intrattenimento, soggiorni fuori dalla struttura) e riabilitazione per stimolare in modo continuo le capacità cognitive, funzionali e motorie dell'ospite.

Inoltre, nella prospettiva di rendere l'Azienda sempre più efficiente e funzionale, il passaggio dei servizi logistici e del servizio di ristorazione e pulizie all'area assistenziale ha fatto sì che si venisse a creare una maggiore integrazione, oltreché sinergie funzionali tra

l'erogazione del servizio di assistenza "finale" e tutte quelle attività di supporto, apparentemente in seconda linea, ma strumentali alla realizzazione dell'assistenza stessa.

Area disabili

Nell'anno 2014 le strutture dedicate all'area disabilità sono collocate presso due sedi: in via Scalabrini 19 e in via Buoizzi 17.

Nella sede di via Scalabrini sono attivi 2 centri socio riabilitativi residenziali di 30 posti in totale, due gruppi appartamento nella Residenza Santo Stefano (14 posti) e 19 posti nei minialloggi. Il centro di residenza riabilitativo di via Buoizzi, in funzione fino al 04/07/2014, è predisposto per l'accoglienza di 15 ospiti che necessitano di alta intensità assistenziale.

Gli indicatori relativi ai 3 centri di residenza riabilitativi accreditati sono i seguenti:

Centri Socio Riabilitativi Residenziali sede di via Scalabrini 19	Presenze	10816
	Tasso di presenza	99%
	Occupazione dei posti letto	11107
	Tasso di occupazione dei posti letto	100%
	ore assistenziali erogate	2.2
Centro Socio Riabilitativo Residenziale sede di via Buoizzi 17 (fino al 04/07/2014)	Presenze	1406
	Tasso di presenza	51%*
	Occupazione dei posti letto	1406
	Tasso di occupazione dei posti letto	51%*

*il tasso del 51% è dovuto al trasferimento degli ospiti presso altre strutture in corrispondenza dell'avvicinarsi della data di chiusura del centro di via Buoizzi. Ad esempio a giugno erano presenti 2 ospiti pur potendone ospitare 15.

Nelle strutture l'assistenza viene garantita in modo continuativo, completo e commisurata al reale bisogno dell'utente e, proprio a tal fine, viene garantito un piano di assistenza ed educativo individuale, tarato sui reali bisogni ed abitudini e aggiornato in modo costante.

Con lo scopo di perseguire l'obiettivo di inserimento dell'utente in una realtà quotidiana di socializzazione, integrazione, sviluppo e mantenimento delle proprie capacità cognitive e funzionali, le attività di laboratorio e all'aria aperta introdotte nel 2013 sono state perfezionate ed ampliate. Tali attività vengono scelte anche in base alle richieste degli

ospiti, proprio per radicare, in ognuno di essi, la propria personalità e possibilità di espressione in termini di gusti e desideri. Nello specifico sono stati attivati, presso degli spazi opportunamente riadattati allo scopo, degli atelier in cui vengono svolte attività manuali, quali la pittura, l'assemblaggio con legno e cartapesta, la raccolta di foto e l'uso del computer; inoltre, per aggiungere valore e qualità al tempo libero degli ospiti sono stati avviati dei momenti di attività variegata all'aria aperta (gite, camminate, partite di calcetto, partecipazione a eventi, etc.).

La Residenza Santo Stefano è un servizio non accreditato; tale struttura prevede due gruppi appartamento da 6 posti ciascuno più un posto cadauno riservato per le emergenze e 19 minialloggi, destinati a persone disabili con buone autonomie di base. Il servizio vuole essere un'esperienza di convivenza guidata di durata temporanea nella quale, attraverso un progetto educativo personalizzato, si vogliono raggiungere autonomie di tipo socio-relazionali.

Area minori

Il servizio di accoglienza per minori stranieri si articola in due Comunità presso due strutture separate (cfr. soprattutto deliberazione regionale n. 1904/2011):

- Comunità Albatros 1 – Prima accoglienza situata in via Scalabrini 19 al terzo piano delle residenze;
- Comunità Albatros 2 – Seconda Accoglienza situata in una palazzina ristrutturata presso via Campagna 159

Il servizio di accoglienza a favore di minori riguarda ragazzi e ragazze di età compresa tra i 12 e i 17 anni e vuole dare ospitalità, sostegno, orientamento scolastico e professionale a ragazzi extra-comunitari o italiani, privi di riferimenti parentali, fermati dalle forze dell'ordine nel territorio provinciale o temporaneamente allontanatisi da casa.

Il fine ultimo è quello di attuare e radicare nel minore un piano educativo di reinserimento nella società, responsabilizzandolo nelle azioni di vita quotidiana e impegnandolo in progetti formativi di inserimento lavorativo e realizzazione personale.

Altre attività

L'azione di ASP è qualificata anche da altri servizi:

ARNICA, Condominio Solidale. L'Asp partecipa all'esperienza del condominio solidale Arnica, un servizio di cui è titolare e gestore il D.S.M/DP. (Dipartimento di Salute

Mentale/Dipendenze Patologiche) dell'Azienda U.S.L. di Piacenza che nasce dalla volontà di trovare una risposta abitativa per alcuni utenti di tale servizio che avvicini gli aspetti dell'indipendenza e dell'autonomia personale ad una forma discreta di protezione. Il condominio Arnica è ubicato presso l'area Residenze degli ex Ospizi Civili in via Scalabrini ed offre ospitalità a 11 utenti.

Area Carcere. ASP offre la propria esperienza gestendo attività a favore del reinserimento sociale di persone detenute ed ex detenute, in collaborazione con il Comune di Piacenza e in rete con varie realtà pubbliche e private (per es. cooperative sociali, associazioni di volontariato, scuole e centri di formazione professionale). Questo tipo di collaborazione è volto al reinserimento sociale e, in particolare occupazionale, di persone detenute avviando progetti formativi e di orientamento durante la pena detentiva. ASP, inoltre, si pone come punto di riferimento tra la realtà del carcere e i servizi del territorio.

Attività promozione a favore della disabilità. L'attività di sensibilizzazione si sta sviluppando in riferimento soprattutto all'area della disabilità. Attraverso l'organizzazione di eventi, come la proiezione di film o incontri con esperti, si intende far conoscere il tema alla cittadinanza, portando spunti di riflessione e di approfondimento sui servizi che già ad oggi

2.5 Clima sociale, politico e sindacale

Anche nel 2014 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 (T. U. L. 81/08)

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 Principali rischi e incertezze cui la società è esposta

È un tema cui l'ASP ha dedicato attenzione. Anche nello studio affidato all'Università di Modena e Reggio è stata elaborata una Swat Analysis per mettere in risalto punti di forza e di debolezza e le opportunità e le minacce provenienti dall'evoluzione del contesto esterno.

Punti di forza

Uno degli elementi di eccellenza dell'Azienda riguarda l'elevato livello qualitativo dei servizi socio-assistenziali, sanitari ed educativi, nella cui erogazione l'ASP ha saputo prontamente adeguarsi ai parametri e agli standard previsti dalla normativa regionale sull'accreditamento, maturando forti capacità nella gestione del case mix. 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 ("disaccreditamento" del partner gestore Copra) 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.

Punti di debolezza

○ Tariffe di riferimento

La situazione attuale dell'azienda è caratterizzato da un elevatissimo disavanzo di gestione, che si attesta, , ormai fisiologicamente, a oltre un milione di euro per ogni esercizio

finanziario. La condizione di squilibrio economico della gestione è presente fin dalla costituzione dell'azienda ed è ascrivibile, principalmente, ad una determinazione delle tariffe di riferimento non sufficiente a remunerare il costo dei fattori produttivi impiegati dall'azienda. 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.

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, infermieri e medici, 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 transitorio, il sistema tariffario non riconosce alcuna flessibilità in aumento.

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 potrebbero essere raggiunti sia mediante l'avvio di sinergie organizzative e procedurali con gli enti committenti, sia mediante 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.

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.

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. Anche l'onerosità dei contratti di gestione calore e global service deliberati nel marzo 2010 per nove anni (replicando la durata precedente) risultano peculiarmente svantaggiosi. Al riguardo si segnala che a seguito del D.L. 95/2012 si è proceduto alla verifica di tale contratto, rispetto ai parametri delle convenzioni Consip, e ciò ha consentito una parziale revisione in diminuzione del contratto che, tuttavia, presenta ancora caratteristiche di diseconomicità. Su questo argomento l'ASP ha iniziato ad operare.

- **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 67,50 % del totale complessivo dei costi, sui quali l'Azienda ha l'obbligo di rispettare i parametri erogativi previsti dalla normativa sull'accREDITAMENTO. Il passaggio all'accREDITAMENTO definitivo comporterà un ulteriore irrigidimento di tali costi, con ripercussioni negative su una gestione che, già con le condizioni del transitorio, non raggiunge il pareggio di bilancio.

○ **Frammentazione dei servizi**

Un ulteriore elemento di criticità endogena è dato dalla diversa tipologia di servizi che ASP eroga. Le tre macro aree (anziani, disabili e minori non accompagnati), sono fisiologicamente differenti in termini di bisogni, tipologia di assistenza e quindi di formazione di personale. Inoltre, il fatto di gestire tali servizi su più sedi (anziani e la 2° comunità di minori presso via Campagna 157 e i disabili e la 1° comunità di minori presso via Scalabrini), non consentono o rendono molto difficile la creazione di sinergie e di coordinamento tra le attività, nonché la collocazione del personale su più aree. Solo per quanto riguarda i servizi logistici, quali portineria, magazzino e guardaroba, cucina è possibile 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.

Minacce

Nonostante l'intensificarsi delle richieste di assistenza socio sanitaria e la nascita di nuovi bisogni a cui presidiare, l'incertezza in termini di risorse economiche a cui gli enti locali si trovano a far fronte è sempre più alta. Tale situazione potrebbe ulteriormente aggravarsi in considerazione della complessiva situazione finanziaria del Paese, che rischia di tradursi anche in tagli nei finanziamenti al Fondo per le Politiche Sociali e al Fondo per la non autosufficienza. L'incertezza, per sua definizione, risulta essere sicuramente una minaccia

per quei soggetti che, come ASP, dipendono quasi esclusivamente dai finanziamenti pubblici, ma può essere interpretata anche in una visione di opportunità. Proprio in tal senso occorrerebbe rivedere i modelli di welfare locali e prevedere un co-operazione tra Enti.

Opportunità

L'idea dell'ASP come azienda dei servizi locali prevede la possibilità di valorizzare il proprio personale e capitale umano e, come affermato nella Legge Regionale 12/2013, la possibilità per gli enti preposti alla programmazione territoriale di affidare alle ASP la competenza di erogare servizi educativi, e non solo socio-assistenziali. Ciò porterebbe ad una diversificazione dei servizi offerti e la promozione di nuove idee di interesse sociale (Formazione e Lavoro, coordinamento con centri educativi, asili nido). I benefici di una diversificazione dei servizi sono diversi:

- ◇ coinvolgimento di aree di bisogno attualmente non (o scarsamente) presidiate;
- ◇ valorizzazione e trasversalità delle competenze interne;
- ◇ creazione di sinergie tra i vari servizi;

possibilità di incremento dei ricavi incidendo sulle rette

Anche il territorio diviene protagonista: territorio inteso come comunità locale e risorse di cui essa dispone, e solo studiandone le potenzialità esso può rappresentare il contesto in cui avvengono la socializzazione dei bisogni e la messa a punto degli strumenti più adeguati a farvi fronte. Alla luce del fatto che nella maggior parte delle aree di bisogno l'ASP rappresenta uno dei principali soggetti direttamente impegnati nell'erogazione di servizi, è possibile affermare che il portafoglio di servizi attualmente presidiato dall'Azienda assume un elevato livello di rilevanza, motivando il ruolo dell'ASP come soggetto centrale del Welfare locale.

Occorrerebbe, inoltre, avviare un percorso condiviso di ridefinizione del modello di Welfare, almeno a livello locale, nel cui ambito l'ASP potrebbe trovare interessanti opportunità di riaffermazione e rilancio del proprio ruolo di risposta ai bisogni socio-sanitari espressi dal territorio, oltreché la possibilità di ricevere l'affidamento di nuove aree di servizio la cui contiguità a quelle già presidiate permetterebbe di valorizzarne maggiormente la dotazione di competenze ed esperienze.

L'ASP potrebbe così penetrare il territorio locale mettendosi a disposizione anche di quel

bacino d'utenza non ancora coinvolto oppure potendo presidiare aree di bisogno non ancora coinvolte. Le risorse umane diventerebbero così trasversali, ricollocabili su più fronti e maggiormente valorizzate.

Risorse umane

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

L'anno 2014 si è caratterizzato come periodo di profonde trasformazioni (disaccreditamento del soggetto privato che operava nel 2013 all'interno della struttura dedicata all'area anziani, gestione diretta e gestione ATI Coopselios Aurora Domus a seguire nel 2014, e accreditamento definitivo CSRR in capo a Unicoop).

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.

Sono stati modificati il regolamento di organizzazione e l'assetto organizzativo ed è stato avviato il Piano Formativo.

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.

-	2013	2014	VARIAZIONE
A) VALORE DELLA PRODUZIONE			
1) Ricavi da attività per servizi alla persona			
a) rette	7.576.371	6.043.408	-1.532.963
b) oneri a rilievo sanitario	2.956.616	2.224.587	-732.029
c) concorsi rimborsi e recuperi da attività per servizi alla persona	1.386.696	978.607	-408.088
d) altri ricavi	36.030	35.281	-749
Totale ricavi da attività per servizi alla persona	11.955.713	9.281.884	-2.673.829
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	35.094	33.548	-1.546
Totale costi capitalizzati	35.094	33.548	-1.546
3) Variazione delle rimanenze di attività in corso			
4) Proventi e ricavi diversi			
a) da utilizzo del patrimonio immobiliare	507.922	387.239	-120.682
b) concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	103.702	157.540	53.838
c) plusvalenze ordinarie	0	0	0
d) sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo ordinarie	12.815	74.132	61.317
e) altri ricavi istituzionali	10	0	-10
f) ricavi da attività commerciale		540.515	540.515
Totale proventi e ricavi diversi	624.448	1.159.426	534.978
6) 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	0	11.502	11.502
d) contributi dall'Azienda Sanitaria			
e) contributi dallo Stato e altri Enti pubblici			
f) altri contributi da privati	4.250	9.400	5.150
Totale contributi in conto esercizio	4.250	20.902	16.652
TOTALE A)	12.619.505	10.495.760	-2.123.745
B) COSTI DELLA PRODUZIONE			
6) Acquisti beni			
a) beni socio sanitari	179.487	135.709	-43.778
b) beni tecnico-economici	117.848	106.966	-10.882
Totale acquisto beni	297.335	242.675	-54.660
7) Acquisti di servizi			

a) per la gestione dell'attività socio sanitaria e socio assistenziale	4.303.837	1.489.083	-2.814.753
b) servizi esternalizzati	1.649.866	1.442.972	-206.894
c) trasporti	7.506	3.805	-3.701
d) consulenze socio sanitario e socio assistenziali	739.820	441.802	-298.018
e) altre consulenze	139.691	116.371	-23.321
t) lavoro interinale e altre forme di collaborazione	66.219	1.296.560	1.230.340
g) utenze	393.890	970.846	576.956
h) manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	86.609	565.745	479.137
i) costi per organi Istituzionali	52.463	58.373	5.910
j) assicurazioni	61.822	65.642	3.820
k) altri	56.750	66.290	9.540
Totale Acquisti di servizi	7.558.473	6.517.488	-1.040.985
8) Godimento di beni di terzi			
a) affitti	0	0	0
b) canoni di locazione finanziaria	2.917	0	-2.917
c) service	994.247	12.654	-981.594
Totale costi per godimento di beni terzi	997.164	12.654	-984.510
9) Per il Personale			
a) salari e stipendi	2.974.347	3.187.764	213.418
b) oneri sociali	806.011	857.885	51.874
c) trattamento di fine rapporto	28.437	33.365	4.928
d) altri costi per il personale	18.145	3.892	-14.252
Totale Costi per il Personale	3.826.939	4.082.906	255.967
10) Ammortamenti o svalutazioni			
a) ammortamenti delle immobilizzazioni Immateriali	15.480	4.973	-10.507
b) ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	116.503	190.640	74.137
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	131.983	195.613	63.630
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	-1.061	11.944	13.005
b) variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo tecnico-economici	-757	3.754	4.511
Totale Variazioni delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo	-1.819	15.697	17.516
12) Accantonamenti ai fondi rischi	163.600	0	-163.600
13) Altri accantonamenti	120.000	20.000	-100.000
14) Oneri diversi di gestione			
a) costi amministrativi	29.486	18.657	-10.830
b) imposte non sul reddito	91.779	114.952	23.173
c) tasse	81.441	88.268	6.827
d) altri	30.532	43.657	13.125
e) minusvalenze ordinarie	0	0	0
f) sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo ordinarie	57.217	46.884	-10.333
g) contributi erogati ad aziende non-profit	0	0	0
Totale oneri diversi di gestione	290.455	312.417	21.962
TOTALE B)	13.384.130	11.399.449	-1.984.681
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A - B)	-764.625	-903.689	-139.064

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	9.255	16.992	7.737
c) proventi finanziari diversi	51		
Totale altri proventi finanziari	9.306	16.992	7.685
17) Interessi passivi ed altri oneri finanziari			
a) su mutui	63.666	57.928	-5.739
b) bancari	0	0	
c) oneri finanziari diversi	39	128	
Totale interessi passivi ad altri oneri finanziari	63.705	58.056	-5.649
TOTALE C)	-54.399	-41.064	13.334
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			
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
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)	-819.024	-944.753	-125.730
22) Imposte sul reddito			
a) irap	259.293	367.301	108.008
b) ires	25.896	25.015	-881
Totale imposte sul reddito	285.189	392.316	107.127
23) Utile (o perdita) di esercizio	-1.104.213	-1.337.069	-232.857

Si riporta di seguito l'elenco costi ricavi degli ultimi tre esercizi; per l'esercizio 2014 è si riporta anche il raffronto rispetto al preventivo.

descrizione voce	2012 consuntivo	2013 consuntivo	2014 previsione	2014 consuntivo	2014 scostamento (previsione - consuntivo)
COSTI					
ACQUISTI BENI SOCIO-SANITARI	173.782	179.487	144.421	135.709	8.712
ACQUISTO BENI TECNICO - ECONOMALI	129.744	117.848	128.386	106.966	21.421
ACQUISTO SERV.ATTIV.SOCIO - SANIT.ASSIST	4.099.349	4.303.837	1.468.688	1.489.083	-20.396
SERVIZI ESTERNALIZZATI	1.594.751	1.649.866	1.437.300	1.442.972	-5.672
TRASPORTI	11.374	7.506	5.000	3.805	1.195
CONSULENZE SOCIO SANIT. E SOCIO ASS.LI	651.822	739.820	472.000	441.802	30.198
ALTRE CONSULENZE	158.279	139.691	141.600	116.371	25.229
LAVORO INTERIN. E ALTRE F. DI COLLAB.	178.717	66.219	1.339.500	1.296.560	42.940
UTENZE	391.525	393.890	404.000	970.846	-566.846
MANUTENZ. E RIP. ORDINARIE E CICLICHE	189.330	86.609	167.500	565.745	-398.245
COSTI PER ORGANI ISTITUZIONALI	16.000	52.463	64.000	58.373	5.627
ASSICURAZIONI	76.078	61.822	62.000	65.642	-3.642
ALTRI SERVIZI	60.295	56.750	80.600	66.290	14.310
SERVICE	1.040.264	997.164	1.062.000	12.654	1.049.346
SALARI E STIPENDI	3.261.010	2.974.347	3.186.000	3.187.764	-1.764
ONERI SOCIALI	908.732	806.011	866.000	857.885	8.115
TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	0	28.437	35.000	33.365	1.635
ALTRI COSTI PERSONALE DIPENDENTE	3.470	18.145	2.000	3.892	-1.892
AMMORTAMENTI IMMOBILIZZ. MATERIALI	127.202	131.983	112.115	195.613	-83.498
ACCANTONAMENTI A FONDI RISCHI	0	163.600	0	0	0
ALTRI ACCANTONAMENTI	0	120.000	0	20.000	-20.000
COSTI AMMINISTRATIVI	41.133	29.486	31.500	18.657	12.843
IMPOSTE	146.682	91.779	103.000	114.952	-11.952
TASSE	71.106	81.441	80.000	88.268	-8.268
ALTRI ONERI DIVERSI DI GESTIONE	45.766	30.532	27.500	43.657	-16.157
SOPRAVV. PASSIVE E INS. DELL'ATTIVO ORD.	218.804	57.217	0	46.884	-46.884
ONERI FINANZIARI DIVERSI	46.911	63.705	60.000	58.056	1.944
IRAP	290.765	259.293	383.000	367.301	15.699
IRES	0	25.896	28.000	25.015	2.985
Totale costi	13.932.889	13.734.843	11.891.110	11.834.124	56.986
RICAVI					
RETTE	7.382.567	7.576.371	5.958.192	6.043.408	-85.216
ONERI A RILIEVO SANITARIO	3.096.748	2.956.616	2.239.300	2.224.587	14.713

CONCORSI RIMB E RECUPERI PER SERVIZI	1.400.977	1.386.696	1.022.324	978.607	43.716
ALTRI RICAVI	41.005	36.030	36.000	35.281	719
QUOTA UTIL CONTRIB IN C/CAPIT E DONAZ	0	35.094	0	33.548	-33.548
VARIAZIONI RIMANENZE	4.663	1.819	0	-15.697	15.697
PROVENTI E RICAVI UTILIZZO PATR.IMMOB.	374.452	507.922	359.300	387.239	-27.939
CONCORSI RIMB E RECUPERI ATTIV DIVERSE	243.680	103.702	77.800	157.540	-79.740
SOPRAVV ATTIVE ED INSUSS DEL PASS ORDIN	90.012	12.815	0	74.132	-74.132
ALTRI RICAVI ISTITUZIONALI	6.010	10	0	0	0
RICAVI DIVERSI	199.408	0	0	0	0
RICAVI DA ATTIVITA' COMMERCIALE	0	0	515.319	540.515	-25.196
CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO	11.315	4.250	25.000	20.902	4.098
INTERESSI ATTIVI BANCARI E POSTALI	14.032	9.306	15.000	16.992	-1.992
Totale ricavi	12.864.870	12.630.630	10.248.234	10.497.055	-248.820
Risultato d'esercizio	-1.068.019	-1.104.213	-1.642.876	-1.337.069	

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

	2014	2013
Ricavi delle vendite	€ 9.246.602	€ 11.919.683
Variazione RF-RI prodotti finiti		
VALORE DELLA PRODUZIONE CARATTERISTICA	€ 9.246.602	€ 11.919.683
Costi per materie prime, sussid. di consumo	€ 242.675	€ 297.335
Costi per servizi	€ 6.517.488	€ 8.552.720
Costi per il godimento beni di terzi (affitti e leasing)	€ 12.654	€ 2.917
Saldo Variazione RF-RI materie prime	15.697	-€ 1.819
Accantonamenti per rischi	€ 0	€ 163.600
Altri accantonamenti	€ 20.000	€ 120.000
VALORE AGGIUNTO	€ 2.438.088	€ 2.784.929

Costo per il personale	€ 4.082.906	€ 3.826.939
MARGINE OPERATIVO LORDO	-€ 1.644.817	-€ 1.042.010
Ammortamenti	€ 195.613	€ 131.983
Svalutazioni	€ 0	
RISULTATO OPERATIVO	-€ 1.840.430	-€ 1.173.993
Altri ricavi e proventi	€ 1.249.158	€ 699.822
Oneri diversi di gestione	€ 312.417	€ 290.455
RISULTATO OPERATIVO ED ACCESSORIO	-€ 903.689	-€ 764.625
Proventi finanziari	€ 16.992	€ 9.306
Oneri finanziari	€ 58.056	€ 63.705
RISULTATO CORRENTE	-€ 944.753	-€ 819.024
Proventi straordinari	€ 0	€ 0
Oneri straordinari	€ 0	€ 0
RISULTATO ANTE IMPOSTE	-€ 944.753	-€ 819.024
Imposte sul reddito d'esercizio	€ 392.316	€ 285.189
RISULTATO D'ESERCIZIO	-€ 1.337.069	-€ 1.104.213

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

CONTO ECONOMICO A "PIL E ROC"

DESCRIZIONE	PARZIALI	TOTALI	VALORI %
+ ricavi da attività di servizi alla persona	9.281.884		89,35%
+ proventi della gestione immobiliare (fitti attivi)	387.239		3,73%
+ proventi e ricavi diversi della gestione caratteristica	698.055		6,72%
+ contributi in conto esercizio	20.902		0,20%
+/- variazione delle rimanenze di attività in corso:	0		0,00%
+ costi capitalizzati (al netto della quota per utilizzo contributi in conto capitale)	0		0,00%
Prodotto Interno Lordo caratteristico (PIL)		10.388.080	100,00%
- Costi per acquisizione di beni sanitari e tecnico economici	-242.675		-2,34%
+/- variazione delle rimanenze di beni sanitari e tecnico economici	15.697		0,15%
- costi per acquisizione di lavori e servizi	-5.175.209		-49,82%
- <i>Ammortamenti:</i>		-162.065	
- delle immobilizzazioni materiali ed immateriali	-195.613		-1,88%
- rettifica per quota utilizzo contributi in conto capitale	33.548		0,32%
- <i>Accantonamenti, perdite e svalutazione crediti</i>	-20.000		-0,19%
- <i>Retribuzioni ed oneri relativi (ivi incluso lavoro accessorio e interinale)</i>	-5.437.838		-52,35%
Risultato Operativo Caratteristico (ROC)		-665.404	-6,41%

+ proventi della gestione accessoria:		91.123			
- proventi finanziari	16.992			0,16%	
- altri proventi accessori ordinari (ivi incluse sopravvenienze/insussistenze ordinarie)	74.132			0,71%	
- oneri della gestione accessoria:		-			
		370.473			
- oneri finanziari	-58.056			-0,56%	
- altri costi accessori ordinari (ivi incluse sopravvenienze/insussistenze ordinarie)	-312.417			-3,01%	
Risultato Ordinario (RO)			-944.753		-9,09%
+/- proventi ed oneri straordinari:	0			0,00%	
Risultato prima delle imposte	0		-944.753		-9,09%
- imposte sul "reddito":		-			
		392.316			
- IRES	-25.015			-0,24%	
- IRAP	-367.301			-3,54%	
Risultato Netto (RN)			-1.337.069		-12,87%

Durante l'esercizio 2014 i ricavi hanno subito una contrazione rispetto all'esercizio precedente.

Anche i costi della produzione durante l'esercizio 2014 sono inferiori rispetto all'anno precedente. Nonostante si riscontri una decisa riduzione di determinate categorie di costi frutto di un attentissimo lavoro per il conseguimento di economicità ed efficienza a parità di qualità del servizio erogato, che ha coinvolto tutta la struttura operativa dell'ASP, creando sinergie e soprattutto una maggiore consapevolezza della gestione economica da parte di tutti, si è comunque generata una maggiore perdita rispetto all'esercizio precedente.

Principali indici economici

Indice di incidenza della gestione extracaratteristica

$$\frac{\text{Risultato netto}}{\text{Risultato Operativo Caratteristico (Roc)}} = \frac{-1.337.069}{-665.404} = 2,01$$

Indici di incidenza del costo di fattori produttivi sul Pilc

Sono indici già presenti e determinati nelle colonne contenenti i valori percentuali nel conto economico

Indice di onerosità finanziaria

$$\frac{\text{Oneri finanziari}}{\text{Capitale di terzi}} = \frac{58.056}{5.117.275} = 1,13\%$$

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.

	2013	2014
ROS risultato operativo / ricavi vendita	-0,1020	-0,1990
Costo del personale /ricavi vendita	0,3210	0,4416
TURNOVER ricavi vendita / attivo netto	1,4850	1,2897

3.3 Principali dati patrimoniali

Stato patrimoniale riclassificato:

	31/12/2014	31/12/2013
ATTIVITA'		
Denaro e valori in cassa	11.035	7.307
Depositi bancari e postali	4.249.477	1.633.342
Liquidità immediate	4.260.513	1.640.650
Crediti Commerciali	2.739.315	2.868.299
Altri crediti a breve	40.065	6.438

Liquidità differite	2.779.381	2.874.737
Rimanenze	59.884	75.582
Altre attività a breve (Ratei e risconti)	69.858	5.508
Realizzabilità	129.742	81.090
CAPITALE CORRENTE	7.169.635	4.596.477
Immobilizzazioni immateriali nette	0	2.975.819
Immobilizzazioni materiali nette	6.307.150	455.182
Immobilizzazioni finanziarie	0	0
CAPITALE FISSO	6.307.150	3.431.001
CAPITALE INVESTITO	13.476.785	8.027.478
PASSIVITA' E NETTO		
Debiti commerciali	2.605.348	1.979.207
Banche passive	0	0
Finanziamenti	0	0
Altre passività a breve	475.379	404.175
Passività correnti	3.080.728	2.383.382
Debiti a M/L termine verso banche	1.626.571	1.719.663
Altre passività a lungo	0	0
Fondi per rischi e oneri	409.976	401.592
TFR		
Passività consolidate	2.036.547	2.121.255
CAPITALE DI TERZI	5.117.275	4.504.637
Fondo di dotazione	3.416.197	438.911
Riserve	6.280.382	4.188.143
Risultato d'esercizio	-1.337.069	-1.104.213
CAPITALE NETTO	8.359.510	3.522.841
CAPITALE INVESTITO	13.476.785	8.027.478

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.

STATO PATRIMONIALE "DESTINATIVO-FINANZIARIO"

ATTIVITA' – INVESTIMENTI	PARZIALI	TOTALI	VALORI %
CAPITALE CIRCOLANTE		7.169.635	53,08%
<i>Liquidità immediate</i>	4.260.513		31,50%
. Cassa	11.035		0,08%
. Banche c/c attivi	4.233.791		31,42%
. c/c postali	15.686		0,12%

<i>Liquidità differite</i>		2.849.238			21,14%	
. Crediti a breve termine verso la Regione	0			0,00%		
. Crediti a breve termine verso la Provincia	0			0,00%		
. Crediti a breve termine verso i Comuni dell'ambito distrettuale	399.270			2,96%		
. Crediti a breve termine verso l'Azienda Sanitaria	1.215.313			9,02%		
. Crediti a breve termine verso lo Stato ed altri Enti pubblici	1.547			0,01%		
. Crediti a breve termine verso l'Erario	38.519			0,29%		
. Crediti a breve termine verso Soggetti partecipati	0			0,00%		
. Crediti a breve termine verso gli Utenti	451.099			3,35%		
. Crediti a breve termine verso altri Soggetti privati	541.932			4,02%		
. Altri crediti con scadenza a breve termine	131.701			0,98%		
(-) Fondo svalutazione crediti				0,00%		
. Ratei e risconti attivi	69.858			0,52%		
. Titoli disponibili	0			0,00%		
<i>Rimanenze</i>		59.884			0,44%	
. rimanenze di beni socio-sanitari	32.668			0,24%		
. rimanenze di beni tecnico-economici	27.216			0,20%		
. Attività in corso	0			0,00%		
. Acconti	0			0,00%		
CAPITALE FISSO			6.307.150			46,80%
<i>Immobilizzazioni tecniche materiali</i>		421.479			3,13%	
. Terreni e fabbricati del patrimonio indisponibile	69.931			0,52%		
. Impianti e macchinari	89.623			0,67%		
. Attrezzature socio-assistenziali, sanitarie o "istituzionali"	73.022			0,54%		
. Mobili, arredi, macchine per ufficio, pc,	156.075			1,16%		
. Automezzi	0			0,00%		
. Altre immobilizzazioni tecniche materiali	32.828			0,24%		
(-) Fondi ammortamento				0,00%		
(-) Fondi svalutazione				0,00%		
. Immobilizzazioni in corso e acconti	0			0,00%		
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>		0			0,00%	
. Costi di impianto e di ampliamento				0,00%		
. Costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità ad utilità pluriennale				0,00%		
. Software e altri diritti di utilizzazione delle opere d'ingegno				0,00%		
. Concessioni, licenze, marchi e diritti simili				0,00%		

. Migliorie su beni di terzi				0,00%		
. Immobilizzazioni in corso e acconti				0,00%		
. Altre immobilizzazioni immateriali				0,00%		
<i>Immobilizzazioni finanziarie e varie</i>		5.885.671			43,67%	
. Crediti a medio-lungo termine verso soggetti pubblici				0,00%		
. Crediti a medio-lungo termine verso soggetti privati				0,00%		
. Partecipazioni strumentali				0,00%		
. Altri titoli				0,00%		
. Terreni e Fabbricati del patrimonio disponibile	5.885.671			43,67%		
. Mobili e arredi di pregio artistico	0			0,00%		
TOTALE CAPITALE INVESTITO			13.476.785			99,88%
PASSIVITA' – FINANZIAMENTI		PARZIALI	TOTALI		VALORI %	
CAPITALE DI TERZI			5.117.275			37,97%
<i>Finanziamenti di breve termine</i>		3.080.728			22,86%	
. Debiti vs Istituto Tesoriere	163			0,00%		
. Debiti vs fornitori	2.537.496			18,83%		
. Debiti a breve termine verso la Regione	0			0,00%		
. Debiti a breve termine verso la Provincia	0			0,00%		
. Debiti a breve termine verso i Comuni dell'ambito distrettuale	0			0,00%		
. Debiti a breve termine verso l'Azienda Sanitaria	15.197			0,11%		
. Debiti a breve termine verso lo Stato ed altri Enti pubblici	3.460			0,03%		
. Debiti a breve termine verso l'Erario	131.021			0,97%		
. Debiti a breve termine verso Soggetti partecipati	0			0,00%		
. Debiti a breve termine verso soci per finanziamenti	0			0,00%		
. Debiti a breve termine verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	172.407			1,28%		
. Debiti a breve termine verso personale dipendente	0			0,00%		
. Altri debiti a breve termine verso soggetti privati	100.594			0,75%		
. Quota corrente dei mutui passivi				0,00%		
. Quota corrente di altri debiti a breve termine				0,00%		
. Fondo imposte (quota di breve termine)				0,00%		
. Fondi per oneri futuri di breve termine				0,00%		
. Fondi rischi di breve termine				0,00%		
. Quota corrente di fondi per oneri futuri a medio-lungo termine				0,00%		
. Quota corrente di fondi rischi a medio-lungo termine				0,00%		

. Ratei e risconti passivi	120.390			0,89%	
<i>Finanziamenti di medio-lungo termine</i>		2.036.547			15,11%
. Debiti a medio-lungo termine verso fornitori				0,00%	
. Debiti a medio-lungo termine verso la Regione				0,00%	
. Debiti a medio-lungo termine verso la Provincia				0,00%	
. Debiti a medio- lungo termine verso i Comuni dell'ambito distrettuale				0,00%	
. Debiti a medio-lungo termine verso l'Azienda Sanitaria				0,00%	
. Debiti a medio-lungo termine verso lo Stato ed altri Enti pubblici				0,00%	
. Debiti a medio-lungo termine verso Soggetti partecipati				0,00%	
. Debiti a medio-lungo termine verso soci per finanziamenti				0,00%	
. Mutui passivi	1.626.571			12,07%	
. Altri debiti a medio-lungo termine				0,00%	
. Fondo imposte	0			0,00%	
. Fondi per oneri futuri a medio-lungo termine	106.210			0,79%	
. Fondi rischi a medio-lungo termine	303.766			2,25%	
CAPITALE PROPRIO			8.359.510		62,03%
<i>Finanziamenti permanenti</i>		8.359.510			62,03%
. Fondo di dotazione	7.545.531			55,99%	
(-) crediti per fondo di dotazione				0,00%	
. Contributi in c/capitale	1.986.973			14,74%	
(-) crediti per contributi in c/capitale				0,00%	
. Donazioni vincolate ad investimenti	164.075			1,22%	
. Donazioni di immobilizzazioni				0,00%	
. Riserve statutarie				0,00%	
				0,00%	
. Utili di esercizi precedenti				0,00%	
(-) Perdite di esercizi precedenti				0,00%	
. Utile dell'esercizio				0,00%	
(-) Perdita dell'esercizio	-1.337.069			-9,92%	
TOTALE CAPITALE ACQUISITO			13.476.785		100,00%

Indicatori di liquidità

Indici di liquidità generale o "Current Ratio"

$$\frac{\text{Attività correnti}}{\text{Finanziamenti di terzi a breve termine}} = \frac{7.169.635}{3.080.728} = 2,33$$

Indici di liquidità primaria o "Quick Ratio"

Liquidità immediate e differite	7.109.751	=	2,31
Finanziamenti di terzi a breve termine	3.080.728		

Indicatori di solidità patrimoniale

Indici di copertura delle immobilizzazioni

Capitale proprio e finanziamenti di terzi a medio e lungo termine	10.396.057	=	1,65
Immobilizzazioni	6.307.150		

Indici di autocopertura delle immobilizzazioni

Capitale proprio	8.359.510	=	1,33
Capitale fisso (Immobilizzazioni)	6.307.150		

L'indicatore di tempestività dei pagamenti fornisce il seguente risultato:

- per l'anno 2012: 57,76 giorni;
- per l'anno 2013: 50,30 giorni;
- per l'anno 2014: 31,04 giorni.

E' stato calcolato tenendo conto di tutte le fatture istituzionali e commerciali ricevute e pagate nell'anno; si considerano i giorni intercorrenti tra la data di registrazione della fattura e la data di emissione del mandato di pagamento.

3.4 I risultati per Area di attività

I risultati per area di attività, tenuto conto del ribaltamento dei costi generali, sono i seguenti:

Area anziani, minori e disabilità

	Area Anziani	Area Minori	Area Disabilità
RETTE	3.009.089,47	805.078,48	2.228.224,01
ONERI A RILIEVO SANITARIO	2.224.586,95	0,00	0,00
CONCORSI RIMBORSI E RECUPERI PER SERVIZI	902.848,84	0,00	75.758,37
PROVENTI E RICAVI UTILIZZO PATR.IMMOB.	212.296,76	28.080,62	110.039,54
ALTRI RICAVI	652.493,31	40.595,38	101.735,80
TOTALE RICAVI	7.001.315,33	873.754,48	2.515.757,72

ACQUISTO BENI DI CONSUMO	-204.129,94	-10.962,35	-27.522,98
COSTI PERSONALE compreso IRAP	-3.208.898,58	-160.451,23	-1.072.872,33
SERVIZI ATTIV.SOCIO-SANIT.ASSIST.	-426.251,95	-614.962,29	-889.670,98
SERVIZI ESTERNALIZZATI	-923.655,31	-85.845,61	-427.817,72
AMMORTAMENTI	-117.257,21	-11.938,59	-66.416,91
COSTI DI FUNZIONAMENTO	-2.644.712,33	-144.782,83	-693.857,43
TOTALE COSTI	-7.524.905,32	-1.028.942,90	-3.178.158,35
PERDITA D'ESERCIZIO	-523.589,99	-155.188,42	-662.400,63

Altre aree

	ALAEST	LANDI	SCHIARA
RETTE	0,00	0,00	1.016,00
ONERI A RILIEVO SANITARIO	0,00	0,00	0,00
CONCORSI RIMBORSI E RECUPERI PER SERVIZI	0,00	0,00	0,00
PROVENTI E RICAVI UTILIZZO PATR.IMMOB.	15.000,00	36.822,36	49.894,65
ALTRI RICAVI	0,00	125,04	2.074,49
TOTALE RICAVI	15.000,00	36.947,40	52.985,14
ACQUISTO BENI DI CONSUMO	0,00	0,00	-59,40
COSTI PERSONALE compreso IRAP	0,00	0,00	0,00
SERVIZI ATTIV.SOCIO-SANIT.ASSIST.	0,00	0,00	0,00
SERVIZI ESTERNALIZZATI	0,00	-1.464,00	-4.189,51
AMMORTAMENTI	0,00	0,00	0,00
COSTI DI FUNZIONAMENTO	-44.835,54	-27.799,31	-22.475,01
TOTALE COSTI	-44.835,54	-29.263,31	-26.723,92
PERDITA D'ESERCIZIO	-29.835,54	7.684,09	26.261,22

3.5 I dati analitici relativi al personale dipendente

PERSONALE DIPENDENTE IN SERVIZIO	N. UNITA' AL 01/01/2014	N. UNITA' RAPPORTATE AL TEMPO PIENO AL 01/01/2014	N. UNITA' AL 31/12/2014	N. UNITA' RAPPORTATE AL TEMPO PIENO AL 31/12/2014	VARIAZIONE (su intero)
Direttore	1	1	1	1	0
Personale Area Amministrativa	9	9	9	9	0
Personale Area Socio Assistenziale e Animazione	88	80,17	109	97,33	21
Personale Servizio di Supporto	17	16,17	16	15,17	-1
totale	115		135		

3.6 Le alienazioni e gli investimenti

Nel corso del 2014, si è continuato a realizzare il piano delle alienazioni con i seguenti risultati:

fondo alienazioni	
terreni del patrimonio disponibile	
podere "Rangagnina" situato nel comune di Pontenure (PC)	730.000
podere "Luviano" situato nel comune di San Giorgio (PC)	2.500.000
totale alienazioni 2014	3.230.000

Il ricavato delle alienazioni è stato così destinato:

utilizzi fondo alienazioni	
per copertura perdita d'esercizio anno 2013	1.104.213
saldo accantonato nel Fondo di Dotazione	2.125.787

Nel corso del 2014

- a) non sono stati avviati nuovi investimenti;
- b) si è concluso l'investimento "lavori di ristrutturazione di Via Landi ": il fabbricato è entrato a far parte del patrimonio disponibile dell'Azienda ed è quindi iniziato il relativo ammortamento.

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.

È stato effettuato il già citato studio sullo sviluppo dell'ASP affidato all'Università di Modena e Reggio.

4.2 Rapporti con imprese controllate, collegate, controllanti e consorelle

Nel corso del 2014 l'ASP non ha assunto partecipazioni in società controllate o collegate.

4.3 Azioni proprie e azioni / quote di società controllanti possedute dalla società.

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 dalla società.

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

Il fatto rilevante intervenuto dopo la chiusura dell'esercizio è l'approvazione da parte del Consiglio Comunale di Piacenza con deliberazione 08.04.2015, n. 3 del Programma per il riordino delle forme di gestione dei servizi sociali e socio-sanitari ex art. 8, L.R. 12/2013.

Con tale provvedimento l'Amministrazione Comunale di Piacenza:

- Ha effettuato la ricognizione delle forme di gestione pubblica esistenti ed oggetto del riordino in capo al Comune ed in capo ad ASP
- 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.

-
- Ha 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 .
 - Ha 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.
 - Ha disposto diversamente da quanto stabilito con le deliberazioni del Comitato di Distretto del 5/10/2013 e del 18/2/2014, allo scadere del provvedimento di accreditamento provvisorio in essere, la gestione diretta da parte di ASP Città di Piacenza, di entrambi i servizi di Casa Residenza per Anziani ubicati nell'immobile di via Campagna, 157, assicurando quindi una responsabilità gestionale unitaria per i complessivi 216 posti letto.
 - Ha impegnato l'ASP:
 - ◇ A produrre un analitico piano di risanamento e di sviluppo dei servizi accessori (modalità di utilizzo degli alloggi di Via Gaspare Landi, valorizzazione dell'Ala Est dell'immobile di Via Campagna, progetto di recupero della struttura dell'ex Pensionato Albergo) da presentare alla Giunta Comunale e alla Commissione Consiliare 3, che evidenzi con chiarezza il potenziale impatto del piano in questione sul bilancio dell'azienda nel medio periodo (2015-2017)
 - ◇ A produrre altresì una ricognizione delle criticità emerse nelle altre ASP dell'Emilia Romagna che abbiano avviato percorsi analoghi di internalizzazione dei servizi per valutare l'effettiva convenienza della scelta ipotizzata e le eventuali criticità emerse
 - ◇ A verificare ad un anno dall'approvazione del presente accordo di programma la sovrapposizione tra il piano di risanamento e sviluppo presentato da ASP e lo stato effettivo dei conti, delle azioni effettivamente intraprese dall'azienda e dell'incidenza economica dell'internalizzazione.
 - Ha impegnato la Amministrazione a valutare tutti gli scenari possibili, sia di forma societaria, che di modalità complessiva di gestione, senza escludere forme di esternalizzazione (così come considerate dallo studio prodotto dall' Università degli

Studi di Modena e Reggio Emilia), al fine di definire una strategia di sostenibilità sia economica che di qualità del servizio a lungo termine.

- Ha confermato per i servizi socio-sanitari ad alta intensità assistenziale (Centri Socio Riabilitativi Residenziali) per i disabili, l'esternalizzazione in accreditamento definitivo in capo a Unicoop.
- Ha affidato ad ASP 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.
- Quindi in capo ad ASP ha confermato la gestione della "Residenza Aperta" e dal 2015 la gestione degli interventi socio-occupazionali già in capo all'Ufficio Formazione Lavoro del Comune di Piacenza, con sede in via Landi, 8; il servizio realizza percorsi di formazione e avvicinamento al lavoro basati su progetti individualizzati, che prevedono attività di orientamento e inserimento in percorsi di formazione, esperienze di gruppo guidato quali laboratori e atelier stages esterni presso aziende del territorio.
- In tal modo si è assegnato ad ASP Città di Piacenza il presidio di un settore di utenza in espansione, creando le condizioni per un accompagnamento delle persone in condizioni di disabilità medio-lieve che integri il sostegno all'esperienza e competenza abitativa e l'intervento di natura socio-occupazionale.
- Relativamente al percorso rivolto ai giovani con autismo, ha deciso il differimento del conferimento con verifica circa la possibilità di assegnare tale attività ad ASP Città di Piacenza entro la fine del 2015.
- Ha confermato in capo ad ASP la gestione delle comunità di accoglienza per minori non accompagnati, anche attraverso l'affidamento a terzi.
- Ha confermato l'attuale mandato ad ASP per 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.
- Ha affidato ad ASP un ruolo gestionale nell'ambito degli interventi di contrasto e prevenzione della violenza di genere. In particolare si prevede la valorizzazione, nell'ambito dell'offerta di accoglienza residenziale per le donne vittime di violenza,

dell'immobile di via Melchiorre Gioia, su cui è stato trasferito il vincolo di destinazione d'uso della struttura del Pio Ritiro Santa Chiara, in Stradone Farnese.

- Ha formulato alcuni orientamenti alla valorizzazione di risorse di ASP Città di Piacenza, soprattutto sul piano della dotazione strutturale quali l'opportunità di procedere alla definizione di modalità di utilizzo con finalità sociali dei 21 alloggi con servizi disponibili nell'immobile di via Gaspare Landi, 8, elaborare progetti in vista del recupero della struttura dell'ex Pensionato Albergo, all'interno del complesso di via Campagna, elaborare proposte circa le modalità di valorizzazione dell'Ala Est dell'immobile di via Campagna, contemplando la collocazione di una quota di posti letto sul mercato privato.
- Ha chiesto ad ASP di predisporre un progetto sul miglioramento continuo della qualità dei servizi, riconosciuto come prioritario e che verrà sottoposto alla attenzione della Commissione Consigliare e votato dal Distretto Socio-Sanitario.

4.6 Evoluzione prevedibile della gestione

Le impegnative decisioni operate comportano la necessità per l'Azienda di ridefinire e rivedere la propria organizzazione e, per l'effetto, la propria struttura organizzativa al fine di rendere, tra l'altro, efficiente ed efficace l'interazione tra gli organi di Governance dell'Ente ed i singoli Servizi dell'Azienda stessa

La valorizzazione dell'ASP, la revisione organizzativa, l'attivazione di nuovi e diversificati servizi richiede, in un periodo iniziale, investimenti in innovazione, risorse umane qualificate ed adatte a sostenere lo sviluppo, risorse strutturali e finanziarie.

Occorre proseguire la qualificazione del management, il potenziamento dell'area amministrativa, la qualificazione del servizio patrimonio, portare a termine la riorganizzazione dell'area tecnica educativa ed assistenziale, investire in formazione.

Un' Azienda come la nostra ha necessità di operare in un regime di legalità, trasparenza ed efficienza amministrativa.

Occorre presidiare in modo adeguato le funzioni di controllo qualità e controllo di gestione e di valorizzazione del patrimonio

Sono operative azioni di collaborazioni fra ASP e comune di Piacenza in aree di attività nelle quali è complesso attrezzarsi direttamente (ufficio legale, gare, informatica, personale ecc.). Il 2015 potrebbe essere l'anno in cui si potenzia questa collaborazione.

Tutto ciò è indispensabile per potere crescere e quindi risanare.

Le direttive del possibile sviluppo sono state tracciate. Gli obiettivi strategici ormai consolidati, i progetti operativi individuati.

Nel 2015 un grande impegno gestionale verrà profuso nella reinternalizzazione della CRA 2, nell'acquisizione del servizio formazione lavoro e nel completamento del processo di accreditamento definitivo dei due CSRR in capo alla cooperativa Unicoop per l'area disabili. Grande attenzione verrà dedicata alla progettazione di nuovi interventi e servizi.

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."*

Anche per l'esercizio 2014, per le motivazioni sovra elencate, non è stato possibile conseguire il pareggio di bilancio.

Si sottolinea che nei primi mesi del 2015 l'Azienda ha avviato la predisposizione di una proposta di piano di risanamento e di sviluppo con cui si definisce una strategia di medio/lungo periodo orientata al raggiungimento di un *equilibrio economico minimo* fra i ricavi e le risorse impiegate. Questo piano che verrà

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 € 1.337.069 - attraverso l'impiego dei proventi delle alienazioni patrimoniali accantonati.

L'Amministratore Unico

(Dott. Marco Perini)