



**Relazione sulla Gestione**  
**al Bilancio Consuntivo esercizio 2016**

## **INDICE**

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

## **1. PREMESSA**

Il bilancio che l'Amministratore Unico sottopone all'approvazione dei soci è relativo ai risultati conseguiti dalla gestione chiusa al 31/12/2016.

La presente Relazione è redatta conformemente a quanto stabilito dal Regolamento di Contabilità per le Aziende Pubbliche di Servizi alla Persona di cui alla D.G.R. n. 279 del 12 marzo 2007.

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

### **2.1 Situazione dell'Azienda**

La sfida di ASP nell'anno 2016 è stata quella di individuare modalità operative innovative al fine di consentirle di avere un ruolo specifico e decisivo all'interno del sistema di welfare locale.

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

Nel 2016 sono stati attivati nuovi servizi e consolidati quelli già esistenti.

I principi e valori di riferimento per il sistema pubblico dei servizi devono, con trasparenza e partecipazione significativa, saper coinvolgere anche altri soggetti, il proprio personale, nel percorso di valorizzazione e specializzazione del sistema.

Si è lavorato per costruire una direzione collegiale, fortemente collegata all'alveo delle politiche sociali del Comune, che ha posto al centro l'interesse di introdurre due distinte linee di sviluppo:

1) far crescere in qualità e quantità i servizi esistenti, in un'ottica ancora più consapevole del sistema dei servizi di specifica appartenenza;

2) esplorare, con le competenze acquisite, le forme di sviluppo programmabili da parte dell'ASP, mettendosi più direttamente e concretamente a supporto del Comune.

L'ASP ha gradualmente costruito un sistema di relazioni territoriali, attraverso interlocuzioni significative con gli Enti locali.

Nel 2016 Asp ha puntato al rilancio e allo sviluppo, a partire dalle linee strategiche, costruendo azioni e progetti che hanno fatto di ASP un punto di riferimento per i servizi pubblici a favore dell'utenza debole nel Comune di Piacenza.

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

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

## **2.1 Evoluzione dei servizi alla persona / elementi di contesto**

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

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

#### Scenario demografico

La popolazione residente a Piacenza ammonta a fine 2015 a poco più di 100.000 unità. I residenti con 65 anni e più sono 25.443 unità; di questi oltre 13.765 appartengono alla categoria degli ultrasettantacinquenni. L'incremento della popolazione anziana residente

in città è una tendenza costante degli ultimi decenni, che risulta essere peraltro comune all'intera Regione e all'Italia Settentrionale nel suo insieme.

*Popolazione per classi di età al 01.01.2016*

classi di età	Valore assoluto	Valore in %
DA 0 A 4 ANNI	4.380	4,29%
DA 5 A 14 ANNI	8.612	8,43%
DA 15 A 29 ANNI	14.774,00	14,47%
DA 30 A 64 ANNI	48.892,00	47,89%
OLTRE 65 ANNI	25.443,00	24,92%
	102.101,00	100,00%

La popolazione anziana (ultra65enne) rappresenta un quarto della popolazione residente mentre gli ultra ottantenni sono l'8% del totale.

La pur significativa presenza dei migranti in città non è destinata, come la letteratura ha evidenziato, a risolvere il deficit demografico italiano, e piacentino, né ad arrestare l'ammontare del numero di anziani dei prossimi anni.

Elaborazioni basate sulle previsioni demografiche regionali portano inoltre a prevedere nei prossimi anni un ulteriore incremento della popolazione anziana e soprattutto degli ultrasettantacinquenni.

*Gli anziani a Piacenza, anno 2016.*



L'indice di vecchiaia mostra una città anziana, dove per n. 100 0-14enni ci sono ben n. 195,08 anziani, sopra la media nazionale; tale struttura della popolazione viene

confermata dagli altri indici che misurano il peso della popolazione anziana su quella attiva (indice di dipendenza anziani pari a 39,90).

## **2.2 Gli obiettivi strategici**

Il mandato affidato ad Asp dall'Amministrazione Comunale per il triennio 2015-2017 era molto chiaro: recuperare efficienza laddove possibile e progettare nuovi servizi anche economicamente convincenti.

Su questa strada Asp nel 2016 si è mossa con diversi atti programmatici e obiettivi operativi che sono iniziati nel 2015 e si sono concretizzati nel 2016. In tale contesto, ASP ha orientato la gestione secondo le seguenti linee strategiche all'interno delle quali sono contenuti i diversi progetti operativi.

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

Tutti i progetti si basano su queste finalità:

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

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

### ***1) Linea strategica: accreditamento dei Servizi***

Nell'area Anziani l'attuazione della normativa regionale sull'accREDITAMENTO e sui suoi tempi e modi continua ad essere una sfida importante per l'Azienda in quanto dal 01/06/2016 si è ottenuto l'accREDITAMENTO definitivo per la CRA 2 ovvero la CRA ritornata in gestione diretta, ma in regime di accREDITAMENTO provvisorio dal 01/06/2015 dopo l'anno di gestione del soggetto privato. Nel primo semestre 2016 si sono realizzati gli adempimenti minori previsti dalla normativa al fine di ottenere l'accREDITAMENTO definitivo; il lavoro richiesto è stato un lavoro corposo in quanto i requisiti e gli standard da adottare richiedono un processo complesso e articolato che coinvolge tutto l'insieme delle attività aziendali in quanto riguarda tutte le azioni organizzative, amministrative, manageriali. Per tutto il 2016 si sono coinvolte tutte le figure professionali dell'equipe al fine di portare anche la CRA II ai livelli qualitativi della CRA I che purtroppo con la gestione privata erano andati persi. Non si è trattato solo di un lavoro di adeguamento dei parametri di qualità ma la reinternalizzazione del servizio ha comportato anche un lavoro grandissimo in termini di espletamento di selezioni per l'assunzione del personale, in quanto progressivamente dal 2016 si è cominciato a porre fine alle forme di lavoro non stabili (agenzia interinale, contratti liberi professionali).

Nell'area Disabilità dal 01/04/2016 è stato siglato il contratto di servizio per la gestione dei Centri Socio riabilitativi Residenziali per disabili tra: soggetto gestore privato (Unicoop), Comune di Piacenza, Azienda UsI e ASP in quanto soggetto che mette a disposizione l'immobile dove sono ubicati i Centri ed alcuni fattori produttivi. Nel corso del primo trimestre si è svolta con il soggetto privato l'attività di pianificazione per l'individuazione dei fattori produttivi che Asp ha messo a disposizione di Unicoop dal 01/04/2016.

I progetti del 2016 relativi a tale area erano:

**Progetto: attuazione processo di accREDITAMENTO Anziani**

- Adeguamento della Cra 2 a tutti i requisiti generali e specifici previsti dalla normativa dell'Accreditamento;
- stipula dei nuovi contratti di servizio con l'adeguamento delle tariffe che prevedono il riconoscimento di 1.75 € al giorno per ospite su posto accreditato;
- verifica costante del case mix di struttura al fine di monitorare la situazione ospiti per aggiornamento tariffe.

Sono stati tutti realizzati.

### **Progetto: rimborsi oneri sanitari e socio-sanitari**

Le cause dello squilibrio economico sono ascrivibili a diversi fattori, tra i quali contribuisce anche la differenza tra i costi sostenuti dall'ASP e quelli rimborsati dall'AUSL per il personale sanitario con uno scostamento negativo.

Il progetto è ancora in corso per la difficoltà spesso di reperire le informazioni dalle altre Strutture. Significativa sarà la redazione di un rapporto completo recante l'analisi della normativa e dei provvedimenti amministrativi in materia nonché l'analisi di casi a livello regionale perché potrebbe servire per avanzare eventuali proposte per la revisione dei contratti di servizio per la parte sanitaria con l'Azienda USL.

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

Nel 2016 si è proseguito nel percorso di efficientamento dell'attività amministrativa dell'Azienda. Si è operato per rivisitare i contratti in essere, le procedure di affidamento di servizi e forniture, per rinforzare il controllo di gestione e il controllo contabile amministrativo con buoni risultati. La Direzione e la Struttura Aziendale nel suo complesso hanno collaborato con l'Amministratore Unico per l'attuazione del "Piano analitico di risanamento e di sviluppo presentato all'Amministrazione Comunale".

Si è lavorato per migliorare le prassi gestionali, e questo ha dato come risultato un lavoro più adeguato in relazione ai bisogni organizzativi che ha saputo sfruttare e razionalizzare le risorse disponibili. Si è sviluppata una cultura manageriale più diffusa attraverso il consolidarsi dell'organizzazione e delle funzioni che in essa vengono svolte, con un

investimento nelle risorse umane attraverso una formazione costante che accompagna l'evoluzione dell'azienda al nuovo contesto; si è sviluppata una maggiore responsabilizzazione dei dirigenti e dei responsabili dei servizi, con il risultato di uno sviluppo di una cultura organizzativa tesa al lavoro per obiettivi, al monitoraggio e verifica degli stessi, con la promozione della qualità lungo tutto il percorso del servizio erogato.

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

#### Progetto: Controllo di gestione

Il controllo di gestione è stato ulteriormente ampliato nel corso del 2016 e ha cominciato a dare risultati concreti; nel 2016 si è monitorata la situazione economica ogni 2 /3 mesi prestando molta attenzione all'ottimizzazione di tutti i fattori produttivi per garantire il massimo risparmio nella gestione economica ma salvaguardando la qualità dei servizi erogati nell'interesse dell'utenza. Il modello realizzato sconta ancora però la difficoltà di avere dati consuntivati riferiti ad annualità non omogenee rispetto all'esercizio 2016. Questo ha comportato che alcune elaborazioni non riescono ancora ad essere automatizzate. Sono stati progettati nuovi centri di costo aziendali in relazione al mutato assetto organizzativo determinato dai processi per l'accreditamento congiunto dei servizi erogati; Anche il più piccolo dei servizi, ad esempio il bar a valenza sociale "I Piccoli Mondi", non è stato esentato da una analisi di sostenibilità economica, ma è dotato di un proprio business plan e costantemente monitorato nella sostenibilità economica.

#### Progetto: Realizzazione piano acquisti

E' stata completata l'organizzazione del servizio provveditorato, si comincia a programmare meglio per ridurre e concentrare il numero di richieste di acquisto. Il risultato raggiunto è buono in quanto la cultura dello spendere meno è divenuta patrimonio del personale che ha compreso bene la differenza tra tagli lineari ed efficientare la spesa.

#### Progetto: Revisione contratti in essere

Nel corso del 2016 si è proseguito nella verifica di tutti i rapporti contrattuali in essere, per qualunque tipologia di prestazione (lavori, servizi, forniture, locazioni, affitti, etc.) al fine di vagliare le reali condizioni di efficienza, economicità, trasparenza e funzionalità delle modalità di svolgimento dei rapporti dell'Azienda, e possibili spazi di miglioramento, in primis sotto l'aspetto del risparmio di spesa a condizioni maggiormente vantaggiose per l'ASP.

#### Progetto: Piano delle performance

E' stato elaborato e adottato il primo Piano delle Performance.

#### Progetto: Riordino sistema informatico

Si è iniziato il percorso per il riordino del sistema informatico; nel 2016 si è provveduto ad effettuare selezione per la consulenza informatica e ad effettuare i primi interventi necessari (es. cablaggio, allestimento sala CED).

#### Progetto: Efficientamento energetico

Per la struttura di via Scalabrini, si è proceduto alla sottoscrizione del contratto per l'allaccio alla rete urbana di teleriscaldamento che sarà attivato dalla prossima stagione invernale. Non è ancora stato attuato il progetto: implementazione led.

#### Progetto: Ampliamento dell'organico dell'ufficio tecnico

Si è provveduto ad ampliare di una figura professionale (architetto) l'ufficio tecnico al fine di fronteggiare la grande mole di nuovi progetti che richiedono il costante intervento di tale figura professionale (ad esempio per i lavori di ristrutturazione degli edifici per creare i nuovi servizi, per il costante monitoraggio del servizio di global service). E' stata attivata una Convenzione con ACER al fine di avere supporto specialistico in materia.

#### Progetto: Gestione e valorizzazione del patrimonio

Sono state affittati appartamenti che erano sfitti ed altri appartamenti o spazi non idonei ad ospitare servizi sono stati utilizzati per ospitare i Cittadini stranieri richiedenti protezione

internazionale, in seguito a Convenzione con Prefettura di Piacenza. Si sono progettati e avviati i lavori nell'appartamento di Via Taverna per la nuova Comunità II Accoglienza per Minori Stranieri non Accompagnati e per la nuova sede del Centro diurno autismo in via Landi.

Progetto: Miglioramento continuo della qualità dei servizi

Nel 2016 si è proseguito con l'attuazione del "Piano di miglioramento della qualità dei servizi" che si compone di 7 progetti con risultati visibili, concreti e molti positivi (vedi schede progetto specifiche):

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

Progetto: Formazione

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

Progetto: Revisione modello organizzativo

E' stato esteso il modello organizzativo della Cra I anche alla Cra II ovvero si è proceduto ad una migliore distribuzione delle risorse umane attivando sinergie di lavoro tra i 2 servizi con conseguente risparmio economico (composizione nuclei per tipologia specifica, revisione piano annuale ferie, revisione meccanismi di sostituzione del personale assente). Si è lavorato ancora sul miglioramento delle relazioni interne e sullo scambio e condivisione delle informazioni.

**3) Progettazione e realizzazione di nuovi servizi e attività**

Nella grande trasformazione avvenuta tra il 2015 e il 2016 che ha prodotto disorientamento ma anche affermazione di ASP, l'Azienda ha avviato, come descritto sopra, un grande processo di efficientamento e un grande studio sulle possibilità di ampliare la macchina dei servizi ASP. La consapevolezza di possedere un patrimonio tanto professionale quanto "strutturale" (nei termini di luoghi fisici che possono ospitare nuovi servizi) ha spinto l'Asp verso un ruolo proattivo nel welfare territoriale. I progetti che erano stati individuati per la creazione di nuovi servizi o per il ripensamento di altri sono stati tutti attuati, e altri nuovi sono in fase di progettazione.

Progetto: nuovi servizi nell'edificio ex Pensionato Albergo

ASP, in collaborazione con il Comune di Piacenza, ha aderito alla manifestazione di interesse promossa da Inail per rientrare nel piano triennale di investimento di INAIL. La domanda è stata accolta e quindi si è proceduto ad avviare la collaborazione con ACER di Piacenza al fine di redigere il progetto esecutivo del nuovo Centro Servizi Anziani da presentarsi all'Inail per poi procedere alle pratiche necessarie per l'inizio dell'attuazione del progetto.

Progetto: Nuova Residenza Ala Est (Residenza AGAVE)

E' stata esperita gara europea per l'acquisto degli arredi, sono stati terminati i lavori di ristrutturazione dell'immobile, è stata richiesta l'autorizzazione al funzionamento, è stato

selezionato il personale, si è progettata l'organizzazione del servizio. La struttura è stata inaugurata in giugno ed è in funzione da settembre 2016 con occupazione completa già a fine anno. Servizio in gestione diretta.

#### Progetto: Abitare Solidale 21 Alloggi (Residenza Lillà)

La Residenza Lillà è stata inaugurata in aprile e alla data del 30/06/16 gli appartamenti sono stati tutti affittati. Il servizio è stato mantenuto in gestione diretta.

#### Progetto: Sviluppo area disabilità

Il progetto ha previsto la riorganizzazione del servizio Formazione Lavoro, la riprogettazione della Residenza Aperta (gruppi appartamento e mini alloggi) con nuovi percorsi per l'utenza. Servizi in gestione diretta.

#### Progetto: Attività di sensibilizzazione

Nel 2016 sono state realizzate le seguenti attività:

##### Area disabilità

Sono stati realizzati interventi promozionali e di sensibilizzazione culturale sui temi dell'integrazione sociale e della partecipazione attiva delle persone disabili alla vita della comunità concordati con l'Ufficio disabilità del Comune di Piacenza. Inoltre si sono proposti interventi promozionali e di tempo libero, svolti anche in collaborazione con associazioni di volontariato o di promozione sociale.

##### Area carcere

Si sono realizzate attività volte a promuovere e facilitare il collegamento e la collaborazione con la Casa Circondariale di Piacenza, i Servizi e le Istituzioni territoriali, l'UEPE di Reggio Emilia e la Regione Emilia Romagna anche attraverso la convocazione periodica del "Comitato Locale Esecuzione Penale Adulti"; si sono definiti e monitorati con gli enti gestori i Progetti presentati nell'ambito dei Piani di zona del Distretto Città di Piacenza relativi all'area carcere; si sono realizzati momenti di informazione/formazione culturale e ricreativa rivolti alle persone ristrette presso la Casa Circondariale di Piacenza; si sono

organizzati momenti di sensibilizzazione rivolti alla cittadinanza finalizzati alla corretta percezione del problema e alla creazione di legami fra il territorio e la Casa circondariale;

In sintesi le attività realizzate:

30 maggio 2016	Conferenza AUTONOMIA DELLA PERSONA: CHE COSA SIGNIFICA NEL CONCRETO?	Incaricati: MASSIMILIANO VERGA, MATTEO SCHIANCHI, SERAFINO CORTI, MAURIZIO COLLEONI	Auditorium Santa Maria della Pace
24 giugno 2016	Conferenza AUTONOMIA, AUTODETERMINAZIONE, INDIPENDENZA DELLA PERSONA CON DISABILITA': DALLE PAROLE AI FATTI?	Incaricati: CARLO LEPRI, GIORGIO FOGGETTI, MATTEO SCHIANCHI.	Auditorium Santa Maria della Pace
09 giugno 2016	Conferenza RIPARTIRE DAL CARCERE	Incaricati: PAOLO PEZZANA, CORRADO MANDREOLI, MARCO ARCHETTI, SUSANNA RONCONI, DON LUIGI MELESI	Auditorium Santa Maria della Pace
Agosto 2016	RASSEGNA CINEMA ALL' APERTO: PROIEZIONE DUE FILMS: CHE COS'E' UN MANRICO e YO TAMBIEN	Incarico: ARCI PROVINCIALE.	ARENA DATURI
Settembre 2016	FESTA ALL' APERTO – predisposizione palco e service per l'esibizione musicale	Incarico: ARCI PROVINCIALE	PARCO DI CA' TORRICELLE
Settembre- Dicembre 2016	LABORATORIO TEATRALE RISERVATO A UTENTI DEL CSO	Incarico: MANICOMICS	Sacrestia Santa Maria della Pace
Settembre 2016	Conferenza DALLA RICERCA DELL'AUTONOMIA ABITATIVA ALL'ABITARE SOLIDALE Nell'ambito del Festival del	Incaricati: GIAMPAOLO NUVOLATI, SARITA CAPRA, MATTEO SANA, MAURIZIO COLLEONI	Auditorium Santa Maria della Pace

	Diritto 2016		
Febbraio 2017 (recupero)	READING LETTERARIO INCENTRATO SUL LIBRO "FRAMMENTI" di BARBARA GARLASCHELLI	Incarico: ASSOCIAZIONE TESSERE TRAME	Auditorium Santa Maria della Pace

Progetto: Casa Rifugio per donne vittime di violenza.

Nel 2016 si è mantenuto attivo il servizio di Casa Rifugio per donne vittime di violenza gestito da ASP in collaborazione con l'Associazione Telefono Rosa di Piacenza all'interno dell'immobile di via Melchiorre Gioia (di proprietà della Fondazione di Piacenza e Vigevano). Essendo ancora in attesa di sapere se verranno erogati finanziamenti come nell'anno 2015, si è ragionato con il Comune di Piacenza su come prevedere forme integrative o alternative per la sovvenzione e il mantenimento in essere del progetto (es. rette giornaliere per le donne e per gli eventuali bambini a carico dei Comuni di residenza).

Progetto: Nuove Comunità per Minori Stranieri non accompagnati

Dal 1 ottobre 2016 Asp gestisce direttamente la Comunità di prima Accoglienza; si è proceduto quindi all'assunzione del personale necessario, all'impostazione e alla riprogettazione dell'intero servizio. Per la Comunità di II Accoglienza si è invece proceduto ad esperire gara d'appalto per la gestione del servizio da agosto 2016 a gennaio 2017.

Progetto: Cittadini stranieri richiedenti protezione internazionale:

Nel 2016 è stata siglata la convenzione tra Prefettura e ASP relativamente all'accoglienza di n. 165 cittadini stranieri richiedenti protezione internazionale; si è proceduto ad espletare gara d'appalto per scegliere il soggetto gestore dell'accoglienza. Asp ha mantenuto il coordinamento del servizio e la gestione amministrativa.

Progetto: Bar a valenza sociale: I piccoli Mondi

A febbraio 2016 si è inaugurato il nuovo bar a valenza sociale che vede inseriti 4 ragazzi con disabilità. Si sono effettuate tutte le pratiche necessarie per avviare la gestione interna

del bar; è stata individuata la figura responsabile (una cuoca dipendente di Asp che a breve sarebbe stata dichiarata inidonea al lavoro in cucina per problematiche legate ai carichi).

#### Progetto: Servizio emodialisi interna

In collaborazione con l'azienda USL di Piacenza si è attivato, a partire da ottobre, il servizio sperimentale di emodialisi interna per gli ospiti della struttura che ne necessitano; questo ha comportato una corposa formazione per i nostri infermieri e una riorganizzazione interna del nucleo al fine di permettere tale attività.

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

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

Amministratore, dirigenti 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.

Si sono attivati i progetti di collaborazione sia con le associazioni di volontariato cittadine che con il singolo volontario, tesi a garantire attività di supporto, affiancamento e integrazione al personale, attraverso azioni di promozione e sensibilizzazione del territorio locale. Collaborazione università

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

Non è ancora stato rivisto il sito internet di ASP.

## I servizi e le prestazioni svolte

Per la descrizione dei servizi e delle prestazioni svolte si rimanda al Bilancio Sociale 2016, limitando in questa sede un solo prospetto riassuntivo dei servizi con il numero degli ospiti e dei dipendenti impiegati.

Servizi attivi ad 31/12/2016:

Tipologia utenza	Servizio	Tipologia di gestione	Posti	Tot personale impiegato
ANZIANI non autosufficienti	Casa Residenza Anziani 1	Diretta (accreditati definitivamente)	108	84
	Casa Residenza Anziani 2	Diretta (accreditati definitivamente)	108	77
PERSONE CON DISABILITA'	Centro socio occupazionale diurno (Formazione Lavoro)	Diretta	40	10 1*
	Residenza aperta: minialloggi	Diretta	13	2
	Residenza aperta: 2 gruppi appartamento	Diretta	13	7
	Bar a valenza sociale (con apporto di persone con disabilità)	Diretta	4	2
	Attività di sensibilizzazione e promozione	Diretta	/	1*
MINORI STRANIERI NON ACCOMPAGNATI	Comunità socio educativa di prima accoglienza	In convenzione con soggetto privato fino a settembre poi diretta	9	1* di Asp + pers in convenzione
	Comunità socio-educativa di seconda accoglienza	In convenzione con soggetto privato	9	Pers in convenzione
DONNE IN DIFFICOLTA'	Casa Rifugio 1 Casa Rifugio 2	In Convenzione con soggetto privato	17	1* di Asp + pers in convenzione
	Residenza Santa Chiara	Diretta	2	1*

PROFUGHI RICHIEDENTI PROTEZIONE INTERNAZIONALE		In convenzione da agosto	120	1 di ASP + personale in convenzione
OSPITI PSICHIATRICI	Condominio Solidale Arnica	In collaborazione con Dipartimento di Salute Mentale Azienda Usl Piacenza	7	1*
POPOLAZIONE CARCERARIA	Attività per il reinserimento sociale	In collaborazione con Comune di Piacenza	/	1*
ANZIANI NON AUTOSUFFICIENTI	Residenza Agave (Ala Est) privata non convenzionata	Diretta	22	15
UTENZA MISTA	Abitare Solidale: 21 appartamenti con servizi di supporto (via Landi)	Diretta	Min 22 max 50	1 variabile in base ai servizi richiesti

Personale servizi generali	15
Personale amministrativo	14
<b><u>Totale ospiti</u></b>	<b>494</b>
<b><u>Totale personale</u></b>	<b>230</b> (+ pers in conven)

\*in comune su più servizi, conteggiati una volta sola nei totali

## 2.5 Clima sociale, politico e sindacale

Anche nel 2016 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

Tutti gli adempimenti previsti dalla normativa sono stati eseguiti nel corso dell'anno.

## 2.7 Punti di forza e punti di debolezza

## **Considerazioni generali**

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

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

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

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

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

## **Punti di forza**

- 1) Uno degli elementi di eccellenza dell'Azienda riguarda l'elevato livello qualitativo dei servizi socio-assistenziali, sanitari ed educativi, nella cui erogazione ASP ha saputo prontamente adeguarsi ai parametri e agli standard previsti dalle normative. 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 progetti e percorsi individualizzati di

assistenza ed educazione incentrati sui bisogni e sulle esigenze specifiche espresse dal singolo ospite. L'approccio globale alla cura e all'assistenza della persona che l'ASP ha ereditato dagli enti di origine e ha ulteriormente rafforzato è, inoltre, alla base del capitale reputazionale di cui l'Azienda gode a livello locale.

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

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

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

## **Punti di debolezza**

### **1) Tariffe di riferimento**

La condizione di squilibrio economico della gestione, che è presente fin dalla costituzione dell'azienda, è multifattoriale. Se da un lato i costi gestionali sono solo in parte comprimibili, e sono dovuti alla struttura degli edifici, antichi, molto ampi ma poco efficienti dal punto di vista energetico, con ricadute importanti su alcuni costi quali riscaldamento, energia elettrica e manutenzione degli edifici, dall'altro non vi è corrispondenza in termini di entrate dal Fondo Regionale della non autosufficienza (nonostante si sia avuto nel 2016 l'incremento di 1.75 euro al dì su posto accreditato per compensazione Irap) per l'impossibilità di agire sulla tariffazione (aumento rette - che

comunque rappresentano un elemento economicamente gravoso per le famiglie e per gli ospiti). Con riferimento all'Area anziani si registra un sempre maggior fabbisogno assistenziale e sanitario che determina un maggior apporto di risorse umane e materiali, i cui costi non trovano copertura nella remunerazione definita dal sistema tariffario regionale e nel rimborso delle prestazioni sanitarie. Le tariffe regionali previste, ovvero la quota a carico del Fondo Regionale Non Autosufficienza e la retta di riferimento a carico dell'utente, risultano spesso non sufficienti a remunerare i costi. Il concorso alla spesa degli ospiti (retta), sebbene non basso, è stabile da più di 10 anni (51.30 euro al dì). I costi di gestione, di contro, hanno invece registrato incrementi anche superiori alle dinamiche inflattive, per lo più rilevabili negli aumenti delle tariffe delle forniture energetiche. Occorre, inoltre, rilevare, in proposito, anche una discreta disomogeneità di tariffe a livello regionale; in moltissimi territori sia le rette, che la quota a carico del fondo, che i rimborsi sanitari risultano superiori poiché gli Enti Committenti hanno opportunamente preso in considerazione le specificità delle diverse situazioni. Anche il rimborso delle prestazioni sanitarie (infermieri) non copre totalmente il reale costo del personale. Un altro fattore che dimostra l'insufficienza delle tariffe di riferimento riguarda il riconoscimento dell'impiego di personale assistenziale e sanitario. In relazione al rilevante incremento dei livelli di complessità e personalizzazione dei PAI, l'azienda adotta standard, riferiti ai profili OSS e infermieri, superiori a quelli remunerati dal case mix di struttura e dai rimborsi delle prestazioni sanitarie. La personalizzazione degli interventi incrementa oggettivamente il livello di qualità assistenziale, ma a fronte di migliori standard assistenziali, rispetto ai requisiti minimi previsti per l'accreditamento, il sistema tariffario non riconosce in generali aumenti. Inoltre la capacità dell'équipe di migliorare le condizioni generali dell'ospite (in gergo tecnico, portandolo da gravissima disabilità ad una moderata) comporta per l'azienda un investimento in tempo e risorse umane che non viene riconosciuto economicamente: quando gli ospiti migliorano, diminuiscono le risorse attribuite. Le tariffe di riferimento, sia per la quota retta che per l'onere sanitario, prevedono, inoltre una diminuzione forfettaria relativamente ai posti inutilizzati sia per il tempo intercorrente fra una dimissione e il successivo inserimento, variabile su cui l'azienda non ha poteri di manovra, sia per le assenze dovute ai ricoveri ospedalieri o altre cause. Al riguardo si evidenzia che la struttura dei costi afferenti il servizio, caratterizzata

da prevalente impiego di personale, non permette una reale comprimibilità corrispondente al decremento dei ricavi.

Nondimeno i costi amministrativi e generali sostenuti dall'azienda non vengono adeguatamente riconosciuti dal sistema tariffario regionale. Nel corso degli anni gli adempimenti di tipo amministrativo-informativo si sono moltiplicati e stratificati. 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. 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 costo per le utenze, senza tenere in giusta considerazione le diverse caratteristiche dei beni messi a disposizione dai gestori. Tuttavia tali costi sono decisamente influenzati dagli standard architettonici e distributivi che, per l'Asp Città di Piacenza risultano particolarmente svantaggiosi per la condizione strutturale degli edifici, caratterizzati da ampie superfici e volumi e, nel caso della parte storica di Via Scalabrini, da notevole vetustà, con conseguente onerosità dei costi di gestione e manutenzione. Si aggiunge l'elevata qualità di beni mobili e attrezzature specifiche, la disponibilità di spazi comuni e ricreativi e di aree verdi attrezzate che costituiscono elementi migliorativi rispetto agli standard minimi fissati dalla normativa regionale, ma per i quali non è prevista alcuna flessibilità in aumento a fronte di maggiori oneri sia relativi all'ammortamento dei beni che riferiti ai costi manutentivi.

## **2) Disavanzo gestionale**

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

Lo Statuto dell'Asp prevede, all'art. 3, che l'azienda svolga la propria attività secondo criteri di efficienza, di efficacia e di economicità, nel rispetto del pareggio di bilancio da perseguire attraverso l'equilibrio dei costi e dei ricavi. Al riguardo occorre rilevare che, per quanto riguarda i ricavi, per lo più derivanti dall'attività istituzionale caratteristica, l'Asp

non ha margini di manovra, in quanto le tariffe sono fissate a livello regionale mentre, sul fronte dei costi, se è possibile ipotizzare qualche margine di efficientamento nell'acquisizione dei beni e servizi, non vi è possibilità di intervenire sulla quota di costi che più impatta sul margine operativo, ovvero la spesa per il personale assistenziale. Dall'analisi del conto economico emerge che i costi per personale dipendente, sommati al costo per il servizio di somministrazione lavoro (comprensivi di IRAP), costituiscono il 56,63 % del totale complessivo dei costi.

### **Risorse umane**

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

L'anno 2016 si è caratterizzato, come descritto sopra, come periodo di profonde trasformazioni. In questo contesto è emersa ancora più evidente la necessità di investire sulle risorse umane sia in termini di razionale articolazione delle responsabilità e di accrescimento dello spirito collaborativo dell'organizzazione, sia in favore di una revisione delle procedure amministrative.

### 3 **ANDAMENTO della GESTIONE**

#### 3.1 Risultati ottenuti rispetto a quelli previsti

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

	2016	2015	VARIAZIONE
<b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>			
<b>1) Ricavi da attività per servizi alla persona</b>			
a) rette	7.191.868	6.395.515	796.354
b) oneri a rilievo sanitario	3.318.528	2.485.830	832.698
c) concorsi rimborsi e recuperi da attività per servizi alla persona	1.207.364	1.023.783	183.581
d) altri ricavi	48.765	35.251	13.514
Totale ricavi da attività per servizi alla persona	11.766.525	9.940.378	1.826.147
<b>2) Costi Capitalizzati</b>			
a) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0
b) quota per utilizzo contributi in conto capitale e donazione vincolate ad Investimenti	165.419	106.618	58.801
Totale costi capitalizzati	165.419	106.618	58.801
<b>3) Variazione delle rimanenze di attività in corso</b>			
<b>4) Proventi e ricavi diversi</b>			
a) da utilizzo del patrimonio immobiliare	424.241	331.227	93.014
b) concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	80.430	115.325	-34.895
c) plusvalenze ordinarie	0	0	0
d) sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo ordinarie	31.401	61.277	-29.876
e) altri ricavi istituzionali	0	0	0
f) ricavi da attività commerciale	248.015	401.731	-153.717
Totale proventi e ricavi diversi	784.086	909.560	-125.473
<b>5) Contributo in conto esercizio</b>			
a) contributi dalla Regione	0	0	0
b) contributi dalla Provincia	0	0	0
c) contributi dai Comuni dell'ambito distrettuale	56.240	19.570	36.670
d) contributi dall'Azienda Sanitaria			
e) contributi dallo Stato e altri Enti pubblici			
f) altri contributi da privati	4.000	9.293	-5.293
Totale contributi in conto esercizio	60.240	28.863	31.377
<b>TOTALE A)</b>	<b>12.776.271</b>	<b>10.985.419</b>	<b>1.790.852</b>
<b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>			
<b>6) Acquisti beni</b>			

	2016	2015	VARIAZIONE
a) beni socio sanitari	198.376	173.018	25.358
b) beni tecnico-economali	213.559	127.299	86.260
Totale acquisto beni	411.935	300.316	111.619
<b>7) Acquisti di servizi</b>			
a) per la gestione dell'attività socio sanitaria e socio assistenziale	1.294.593	1.511.317	-216.725
b) servizi esternalizzati	1.743.116	1.540.937	202.179
c) trasporti	1.793	3.443	-1.650
d) consulenze socio sanitario e socio assistenziali	326.421	277.770	48.651
e) altre consulenze	85.324	89.633	-4.310
t) lavoro interinale e altre forme di collaborazione	1.176.522	387.511	789.011
g) utenze	806.053	980.319	-174.265
h) manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	364.936	494.346	-129.410
i) costi per organi Istituzionali	40.000	35.695	4.305
j) assicurazioni	69.828	65.411	4.417
k) altri	68.285	32.020	36.265
Totale Acquisti di servizi	5.976.872	5.418.403	558.469
<b>8) Godimento di beni di terzi</b>			
a) affitti	0	0	0
b) canoni di locazione finanziaria	0	0	0
c) service	7.328	8.316	-988
Totale costi per godimento di beni terzi	7.328	8.316	-988
<b>9) Per il Personale</b>			
a) salari e stipendi	4.442.716	4.083.685	359.031
b) oneri sociali	1.145.380	1.023.102	122.278
c) trattamento di fine rapporto	0	51.502	-51.502
d) altri costi per il personale	66.923	3.227	63.696
Totale Costi per il Personale	5.655.019	5.161.516	493.503
<b>10) Ammortamenti o svalutazioni</b>			
a) ammortamenti delle immobilizzazioni Immateriali	1.097	0	1.097
b) ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	247.478	223.391	24.087
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	248.575	223.391	25.184
<b>11) Variazioni delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo</b>			
a) variazione delle rimanenze di materie prime e dei beni di consumo socio-sanitari	-4.052	1.413	-5.465
b) variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo tecnico-economali	-4.066	-306	-3.759
Totale Variazioni delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo	-8.118	1.106	-9.224
<b>12) Accantonamenti ai fondi rischi</b>	0	85.000	-85.000
<b>13) Altri accantonamenti</b>	0	0	0
<b>14) Oneri diversi di gestione</b>			

	2016	2015	VARIAZIONE
a) costi amministrativi	24.681	20.383	4.298
b) imposte non sul reddito	114.522	107.157	7.365
c) tasse	94.965	82.519	12.445
d) altri	29.116	28.333	783
e) minusvalenze ordinarie	0	0	0
f) sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo ordinarie	14.682	33.714	-19.032
g) contributi erogati ad aziende non-profit	0	0	0
Totale oneri diversi di gestione	277.966	272.107	5.859
<b>TOTALE B)</b>	<b>12.569.577</b>	<b>11.470.157</b>	<b>1.099.421</b>
<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A - B)</b>	<b>206.694</b>	<b>-484.737</b>	<b>691.431</b>
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>			
<b>15) Proventi da partecipazioni</b>			
a) in società partecipate			
b) da altri soggetti	0	0	0
Totale proventi da partecipazioni	0	0	
<b>16) Altri proventi finanziari</b>			
a) interessi attivi su titoli dell'attivo circolante	0	0	0
b) interessi attivi bancari e postali	7.132	19.601	-12.469
c) proventi finanziari diversi			
Totale altri proventi finanziari	7.132	19.601	-12.469
<b>17) Interessi passivi ed altri oneri finanziari</b>			
a) su mutui	28.125	48.308	-20.183
b) bancari	0	0	
c) oneri finanziari diversi	0	0	
Totale interessi passivi ed altri oneri finanziari	28.125	48.308	-20.183
<b>TOTALE C)</b>	<b>-20.993</b>	<b>-28.707</b>	<b>7.714</b>
<b>D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE</b>			
<b>18) Rivalutazioni</b>			
a) di partecipazioni	0	0	0
b) di altri valori mobiliari	0	0	0
Totale rivalutazioni	0	0	0
<b>19) Svalutazioni</b>			0
a) di partecipazioni	0	0	0
b) di altri valori mobiliari	0	0	0
Totale svalutazioni	0	0	0
<b>TOTALE D)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>			
<b>20) Proventi da:</b>			
a) donazioni, lasciti ed erogazioni liberali	0	0	0
b) plusvalenze straordinarie	0	0	0
c) sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo straordinarie	0	0	0
Totale proventi	0	0	0
<b>21) Oneri da:</b>			

	2016	2015	VARIAZIONE
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
<b>TOTALE E)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A - B + C + D + E)</b>	<b>185.701</b>	<b>-513.444</b>	699.145
<b>22) Imposte sul reddito</b>			
a) irap	458.257	358.953	99.304
b) ires	23.558	26.506	-2.948
Totale imposte sul reddito	481.815	385.459	96.356
<b>23) Utile (o perdita) di esercizio</b>	<b>-296.115</b>	<b>-898.903</b>	602.789

Si riporta di seguito l'elenco costi ricavi degli ultimi tre esercizi; per l'esercizio 2016 è si riporta anche il raffronto rispetto al preventivo.

descrizione voce	2013 consuntivo	2014 consuntivo	2015 consuntivo	2016 consuntivo
<b>COSTI</b>				
ACQUISTI BENI SOCIO-SANITARI	179.487	135.709	173.018	198.376
ACQUISTO BENI TECNICO - ECONOMALI	117.848	106.966	127.299	213.559
ACQUISTO SERV.ATTIV.SOCIO - SANIT.ASSIST	4.303.837	1.489.083	1.511.317	1.294.593
SERVIZI ESTERNALIZZATI	1.649.866	1.442.972	1.540.937	1.743.116
TRASPORTI	7.506	3.805	3.443	1.793
CONSULENZE SOCIO SANIT. E SOCIO ASS.LI	739.820	441.802	277.770	326.421
ALTRE CONSULENZE	139.691	116.371	89.633	85.324
LAVORO INTERIN. E ALTRE F. DI COLLAB.	66.219	1.296.560	387.511	1.176.522
UTENZE	393.890	970.846	980.319	806.053
MANUTENZ. E RIP. ORDINARIE E CICLICHE	86.609	565.745	494.346	364.936
COSTI PER ORGANI ISTITUZIONALI	52.463	58.373	35.695	40.000

descrizione voce	2013 consuntivo	2014 consuntivo	2015 consuntivo	2016 consuntivo
ASSICURAZIONI	61.822	65.642	65.411	69.828
ALTRI SERVIZI	56.750	66.290	32.020	67.675
SERVICE	997.164	12.654	8.316	7.328
LICENZE				610
SALARI E STIPENDI	2.974.347	3.187.764	4.083.685	4.442.716
ONERI SOCIALI	806.011	857.885	1.023.102	1.209.178
TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	28.437	33.365	51.502	
ALTRI COSTI PERSONALE DIPENDENTE	18.145	3.892	3.227	3.124,61
AMMORTAMENTI	131.983	195.613	223.391	248.575,40
VARIAZIONI RIMANENZE	-1.819	15.697	1.106	8.118
ACCANTONAMENTI A FONDI RISCHI	163.600	0	85.000	
ALTRI ACCANTONAMENTI	120.000	20.000	0	
COSTI AMMINISTRATIVI	29.486	18.657	20.383	24.681
IMPOSTE	91.779	114.952	107.157	114.522
TASSE	81.441	88.268	82.519	94.965
ALTRI ONERI DIVERSI DI GESTIONE	30.532	43.657	28.333	29.116
SOPRAVV. PASSIVE E INS. DELL'ATTIVO ORD.	57.217	46.884	33.714	14.682
ONERI FINANZIARI DIVERSI	63.705	58.056	48.308	28.125
IRAP	259.293	367.301	358.953	458.257
IRES	25.896	25.015	26.506	23.558
<b>Totale costi</b>	<b>13.733.024</b>	<b>11.849.821</b>	<b>11.903.924</b>	<b>13.079.517</b>
<b>RICAVI</b>				
RETTE	7.576.371	6.043.408	6.395.515	-7.191.868
ONERI A RILIEVO SANITARIO	2.956.616	2.224.587	2.485.830	-3.318.528
CONCORSI RIMB E RECUPERI PER SERVIZI	1.386.696	978.607	1.023.783	-1.207.364
ALTRI RICAVI	36.030	35.281	35.251	-48.765
QUOTA UTIL CONTRIB IN C/CAPIT E DONAZ	35.094	33.548	106.618	-165.419
PROVENTI E RICAVI UTILIZZO	507.922	387.239	341.271	-436.241

descrizione voce	2013 consuntivo	2014 consuntivo	2015 consuntivo	2016 consuntivo
PATR.IMMOB.				
CONCORSI RIMB E RECUPERI ATTIV DIVERSE	103.702	157.540	105.280	-68.430
SOPRAVV ATTIVE ED INSUSS DEL PASS ORDIN	12.815	74.132	61.277	-31.401
ALTRI RICAVI ISTITUZIONALI	10	0	0	0
RICAVI DIVERSI	0	0	0	-168.698
RICAVI DA ATTIVITA' COMMERCIALE	0	540.515	399.731	-79.317
CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO	4.250	20.902	30.863	-60.240
INTERESSI ATTIVI BANCARI E POSTALI	9.306	16.992	19.601	-7.132
<b>Totale ricavi</b>	12.628.811	10.512.752	11.005.020	-12.783.403
<b>Risultato d'esercizio</b>	<b>-1.104.213</b>	<b>-1.337.069</b>	<b>- 898.903</b>	<b>- 296.115</b>

### 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

	2016	2015
Ricavi delle vendite	11.717.761	9.905.128
Variazione RF-RI prodotti finiti		
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE CARATTERISTICA</b>	<b>11.717.761</b>	<b>9.905.128</b>
Costi per materie prime, sussid. di consumo	411.935	300.316
Costi per servizi	5.976.872	5.418.403
Costi per il godimento beni di terzi (affitti e leasing)	7.328	8.316

	2016	2015
Saldo Variazione RF-RI materie prime	-8.118	1.106
Accantonamenti per rischi	0	85.000
Altri accantonamenti	0	0
<b>VALORE AGGIUNTO</b>	<b>5.329.744</b>	<b>4.091.986</b>
Costo per il personale	5.655.019	5.161.516
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO</b>	<b>-325.275</b>	<b>-1.069.531</b>
Ammortamenti	248.575	223.391
Svalutazioni	0	0
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>-573.851</b>	<b>-1.292.922</b>
Altri ricavi e proventi	1.058.510	1.080.292
Oneri diversi di gestione	277.966	272.107
<b>RISULTATO OPERATIVO ED ACCESSORIO</b>	<b>206.694</b>	<b>-484.737</b>
Proventi finanziari	7.132	19.601
Oneri finanziari	28.125	48.308
<b>RISULTATO CORRENTE</b>	<b>185.701</b>	<b>-513.444</b>
Proventi straordinari	0	0
Oneri straordinari	0	0
<b>RISULTATO ANTE IMPOSTE</b>	<b>185.701</b>	<b>-513.444</b>
Imposte sul reddito d'esercizio	481.815	385.459
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	<b>-296.115</b>	<b>-898.903</b>

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

DESCRIZIONE	2016		2015	
	PARZIALI	TOTALI	PARZIALI	TOTALI
+ ricavi da attività di servizi alla persona	11.766.525		9.940.378	
+ proventi della gestione immobiliare (fitti attivi)	424.241		331.227	
+ proventi e ricavi diversi della gestione caratteristica	328.445		517.056	
+ contributi in conto esercizio	60.240		28.863	
+/- variazione delle rimanenze di attività in corso:	0		0	
+ costi capitalizzati (al netto della quota per utilizzo contributi in conto capitale)	0		0	
<b>Prodotto Interno Lordo caratteristico (PIL)</b>		<b>12.579.450</b>		<b>10.817.524</b>
- Costi per acquisizione di beni sanitari e tecnico economici	-411.935		-300.316	
+/- variazione delle rimanenze di beni sanitari e tecnico economici	-8.118		1.106	
- costi per acquisizione di lavori e servizi	-4.767.678		-5.003.513	
- Ammortamenti:		-83.156		-116.773

DESCRIZIONE	2016		2015	
	PARZIALI	TOTALI	PARZIALI	TOTALI
- delle immobilizzazioni materiali ed immateriali	-248.575		-223.391	
- rettifica per quota utilizzo contributi in conto capitale	165.419		106.618	
- Accantonamenti, perdite e svalutazione crediti	0		-85.000	
- Retribuzioni ed oneri relativi (ivi incluso lavoro accessorio e interinale)	-6.871.541		-5.584.723	
<b>Risultato Operativo Caratteristico (ROC)</b>		<b>453.258</b>		<b>-273.908</b>
+ proventi della gestione accessoria:		38.533		80.878
- proventi finanziari	7.132		19.601	
- altri proventi accessori ordinari (ivi incluse sopravvenienze/insussistenze ordinarie)	31.401		61.277	
- oneri della gestione accessoria:		-306.091		-320.415
- oneri finanziari	-28.125		-48.308	
- altri costi accessori ordinari (ivi incluse sopravvenienze/insussistenze ordinarie)	-277.966		-272.107	
<b>Risultato Ordinario (RO)</b>		<b>185.701</b>		<b>-513.444</b>
+/- proventi ed oneri straordinari:	0		0	
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>0</b>	<b>185.701</b>	<b>0</b>	<b>-513.444</b>
- imposte sul "reddito":		-481.815		-385.459
- IRES	-23.558		-26.506	
- IRAP	-458.257		-358.953	
<b>Risultato Netto (RN)</b>		<b>-296.115</b>		<b>-898.903</b>

### Principali indici economici

#### Indice di incidenza della gestione extracaratteristica

	2016		2015	
<b>Risultato netto</b>	-296.115	=	-898.903	= 328,18%
<b>Risultato Operativo Caratteristico (Roc)</b>	453.258		-273.908	

#### Indice di onerosità finanziaria

2016

2015

<b>Oneri finanziari</b>	28.125	=	0,4981%	48.308	=	0,7861%
<b>Capitale di terzi</b>	5.646.256			6.144.896		

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

	2016	2015
<b>ROS</b> risultato operativo / ricavi vendita	-0,0490	-0,1305
<b>Costo del personale /ricavi vendita</b>	0,4826	0,5211
<b>TURNOVER</b> ricavi vendita / attivo netto	2,4069	1,5620

#### **Il ROS (Return On Sales)**

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

#### **Costo del Personale/Ricavi Vendite**

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

#### **Il Turnover**

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

### **3.3 Principali dati patrimoniali**

Stato patrimoniale riclassificato:

	31/12/2016	31/12/2015
<b>ATTIVITA'</b>		
Denaro e valori in cassa	5.619	3.144
Depositi bancari e postali	1.182.905	3.168.639
<b>Liquidità immediate</b>	<b>1.188.524</b>	<b>3.171.784</b>
Crediti Commerciali	3.200.196	3.049.050
Altri crediti a breve	367.336	55.990
<b>Liquidità differite</b>	<b>3.567.532</b>	<b>3.105.041</b>
Rimanenze	66.896	58.778
Altre attività a breve (Ratei e risconti)	45.384	5.767
<b>Realizzabilità</b>	<b>112.280</b>	<b>64.545</b>
<b>CAPITALE CORRENTE</b>	<b>4.868.336</b>	<b>6.341.370</b>
Immobilizzazioni immateriali nette	43.328	8.759
Immobilizzazioni materiali nette	7.744.039	7.148.756
Immobilizzazioni finanziarie	0	0
<b>CAPITALE FISSO</b>	<b>7.787.367</b>	<b>7.157.515</b>
<b>CAPITALE INVESTITO</b>	<b>12.655.703</b>	<b>13.498.885</b>
<b>PASSIVITA' E NETTO</b>		
Debiti commerciali	3.484.639	3.603.899
Banche passive	0	0
Finanziamenti	0	0
Altre passività a breve	947.707	771.691
<b>Passività correnti</b>	<b>4.432.345</b>	<b>4.375.589</b>
Debiti a M/L termine verso banche	852.649	1.408.045
Altre passività a lungo	0	0
Fondi per rischi e oneri	361.261	361.261
TFR		
<b>Passività consolidate</b>	<b>1.213.911</b>	<b>1.769.307</b>
<b>CAPITALE DI TERZI</b>	<b>5.646.256</b>	<b>6.144.896</b>
Fondo di dotazione	3.416.197	3.416.197
Riserve	3.889.365	4.836.694
Risultato d'esercizio	-296.115	-898.903
<b>CAPITALE NETTO</b>	<b>7.009.447</b>	<b>7.353.988</b>
<b>CAPITALE INVESTITO</b>	<b>12.655.703</b>	<b>13.498.885</b>

	31/12/16	31/12/15
<b>ATTIVITA'</b>		
Denaro e valori in cassa	5.619	3.144
Depositi bancari e postali	1.182.905	3.168.639
<b>Liquidità immediate</b>	<b>1.188.524</b>	<b>3.171.784</b>
Crediti Commerciali	3.200.196	3.049.050
Altri crediti a breve	367.336	55.990
<b>Liquidità differite</b>	<b>3.567.532</b>	<b>3.105.041</b>
Rimanenze	66.896	58.778
Altre attività a breve (Ratei e risconti)	45.384	5.767
<b>Realizzabilità</b>	<b>112.280</b>	<b>64.545</b>
<b>CAPITALE CORRENTE</b>	<b>4.868.336</b>	<b>6.341.370</b>
Immobilizzazioni immateriali nette	43.328	8.759
Immobilizzazioni materiali nette	7.744.039	7.148.756
Immobilizzazioni finanziarie	0	0
<b>CAPITALE FISSO</b>	<b>7.787.367</b>	<b>7.157.515</b>
<b>CAPITALE INVESTITO</b>	<b>12.655.703</b>	<b>13.498.885</b>
<b>PASSIVITA' E NETTO</b>		
Debiti commerciali	3.484.639	3.603.899
Banche passive	0	0
Finanziamenti	0	0
Altre passività a breve	947.707	771.691
<b>Passività correnti</b>	<b>4.432.345</b>	<b>4.375.589</b>
Debiti a M/L termine verso banche	852.649	1.408.045
Altre passività a lungo	0	0
Fondi per rischi e oneri	361.261	361.261
TFR		
<b>Passività consolidate</b>	<b>1.213.911</b>	<b>1.769.307</b>
<b>CAPITALE DI TERZI</b>	<b>5.646.256</b>	<b>6.144.896</b>
Fondo di dotazione	3.416.197	3.416.197
Riserve	3.889.365	4.836.694
Risultato d'esercizio	-296.115	-898.903
<b>CAPITALE NETTO</b>	<b>7.009.447</b>	<b>7.353.988</b>
<b>CAPITALE INVESTITO</b>	<b>12.655.703</b>	<b>13.498.885</b>

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

patrimoniale e finanziaria dell'azienda.

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

ATTIVITA' – INVESTIMENTI	2016		2015	
	PARZIALI	TOTALI	PARZIALI	TOTALI
<b>CAPITALE CIRCOLANTE</b>		<b>4.868.336</b>		<b>6.341.370</b>
<i>Liquidità immediate</i>		1.188.524		3.171.784
. Cassa	5.619		3.144	
. Banche c/c attivi	1.149.384		3.114.439	
. c/c postali	33.521		54.201	
<i>Liquidità differite</i>		3.612.917		3.110.808
. Crediti a breve termine verso la Regione	0		0	
. Crediti a breve termine verso la Provincia	0		0	
. Crediti a breve termine verso i Comuni dell'ambito distrettuale	400.808		345.100	
. Crediti a breve termine verso l'Azienda Sanitaria	1.640.078		1.831.119	
. Crediti a breve termine verso lo Stato ed altri Enti pubblici	282.421		16.491	
. Crediti a breve termine verso l'Erario	84.915		39.499	
. Crediti a breve termine verso Soggetti partecipati	0		0	
. Crediti a breve termine verso gli Utenti	461.373		426.153	
. Crediti a breve termine verso altri Soggetti privati	379.545		360.647	
. Altri crediti con scadenza a breve termine	318.393		86.030	
( - ) Fondo svalutazione crediti				
. Ratei e risconti attivi	45.384		5.767	
. Titoli disponibili	0		0	
<i>Rimanenze</i>		66.896		58.778
. rimanenze di beni socio-sanitari	34.812		30.760	
. rimanenze di beni tecnico-economici	32.083		28.018	
. Attività in corso	0		0	
. Acconti	0		0	
<b>CAPITALE FISSO</b>		<b>7.744.039</b>		<b>6.265.346</b>
<i>Immobilizzazioni tecniche materiali</i>		1.018.248		379.675
. Terreni e fabbricati del patrimonio indisponibile	542.636		69.931	
. Impianti e macchinari	53.323		71.473	

. Attrezzature socio-assistenziali, sanitarie o "istituzionali"	46.007		57.450	
. Mobili, arredi, macchine per ufficio, pc,	351.356		156.075	
. Automezzi	2.959		0	
. Altre immobilizzazioni tecniche materiali	21.967		24.746	
( - ) Fondi ammortamento				
( - ) Fondi svalutazione				
. Immobilizzazioni in corso e acconti	0		0	
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>		0		0
. Costi di impianto e di ampliamento				
. Costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità ad utilità pluriennale				
. Software e altri diritti di utilizzazione delle opere d'ingegno				
. Concessioni, licenze, marchi e diritti simili				
. Migliorie su beni di terzi				
. Immobilizzazioni in corso e acconti				
. Altre immobilizzazioni immateriali				
<i>Immobilizzazioni finanziarie e varie</i>		6.725.791		5.885.671
. Crediti a medio-lungo termine verso soggetti pubblici				
. Crediti a medio-lungo termine verso soggetti privati				
. Partecipazioni strumentali				
. Altri titoli				
. Terreni e Fabbricati del patrimonio disponibile	6.725.791		5.885.671	
. Mobili e arredi di pregio artistico	0		0	
<b>TOTALE CAPITALE INVESTITO</b>		<b>25.224.750</b>		<b>25.213.431</b>
<b>PASSIVITA' – FINANZIAMENTI</b>	<b>PARZIALI</b>	<b>TOTALI</b>	<b>PARZIALI</b>	<b>TOTALI</b>
<b>CAPITALE DI TERZI</b>		<b>5.646.256</b>		<b>6.002.522</b>
<i>Finanziamenti di breve termine</i>		4.432.345		4.233.216
. Debiti vs Istituto Tesoriere	95		42.046	
. Debiti vs fornitori	3.252.182		3.399.117	
. Debiti a breve termine verso la Regione	0		0	
. Debiti a breve termine verso la Provincia	0		0	
. Debiti a breve termine verso i Comuni dell'ambito distrettuale	0		0	
. Debiti a breve termine verso l'Azienda Sanitaria	5.548		5.157	

. Debiti a breve termine verso lo Stato ed altri Enti pubblici	12.588		6.557	
. Debiti a breve termine verso l'Erario	258.665		184.666	
. Debiti a breve termine verso Soggetti partecipati	0		0	
. Debiti a breve termine verso soci per finanziamenti	0		0	
. Debiti a breve termine verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	223.435		217.430	
. Debiti a breve termine verso personale dipendente	0		0	
. Altri debiti a breve termine verso soggetti privati	256.708		100.594	
. Quota corrente dei mutui passivi				
. Quota corrente di altri debiti a breve termine				
. Fondo imposte (quota di breve termine)				
. Fondi per oneri futuri di breve termine				
. Fondi rischi di breve termine				
. Quota corrente di fondi per oneri futuri a medio-lungo termine				
. Quota corrente di fondi rischi a medio-lungo termine				
. Ratei e risconti passivi	423.123		277.649	
<i>Finanziamenti di medio-lungo termine</i>		1.213.911		1.769.307
. Debiti a medio-lungo termine verso fornitori				
. Debiti a medio-lungo termine verso la Regione				
. Debiti a medio-lungo termine verso la Provincia				
. Debiti a medio-lungo termine verso i Comuni dell'ambito distrettuale				
. Debiti a medio-lungo termine verso l'Azienda Sanitaria				
. Debiti a medio-lungo termine verso lo Stato ed altri Enti pubblici				
. Debiti a medio-lungo termine verso Soggetti partecipati				
. Debiti a medio-lungo termine verso soci per finanziamenti				
. Mutui passivi	852.649		1.408.045	
. Altri debiti a medio-lungo termine				
. Fondo imposte	0		0	
. Fondi per oneri futuri a medio-lungo termine	146.210		146.210	
. Fondi rischi a medio-lungo termine	215.052		215.052	

<b>CAPITALE PROPRIO</b>		<b>7.009.447</b>		<b>8.792.639</b>
<i>Finanziamenti permanenti</i>		7.009.447		8.792.639
. Fondo di dotazione	6.781.663		7.545.531	
( - ) crediti per fondo di dotazione				
. Contributi in c/capitale	369.898		1.986.973	
( - ) crediti per contributi in c/capitale				
. Donazioni vincolate ad investimenti	154.001		159.038	
. Donazioni di immobilizzazioni				
. Riserve statutarie				
. Utili di esercizi precedenti				
( - ) Perdite di esercizi precedenti				
. Utile dell'esercizio				
( - ) Perdita dell'esercizio	-296.115		-898.903	
<b>TOTALE CAPITALE ACQUISITO</b>		<b>25.311.407</b>		<b>29.590.323</b>

## Indicatori di liquidità

*Indici di liquidità generale o "Current Ratio"*

		<b>2016</b>			<b>2015</b>	
<b>Attività correnti</b>		4.868.336	=	1,10	6.341.370	=
<b>Finanziamenti di terzi a breve termine</b>		4.432.345			4.233.216	=
						1,50

*Indici di liquidità primaria o "Quick Ratio"*

		<b>2016</b>			<b>2015</b>	
<b>Liquidità immediate e differite</b>		4.801.440	=	1,08	6.282.592	=
<b>Finanziamenti di terzi a breve termine</b>		4.432.345			4.233.216	=
						1,48

*Tempi medi di pagamento dei debiti commerciali*

		<b>2016</b>			<b>2015</b>	
<b>Debiti vs fornitori</b>		3.252.182	*360 =	183,26	3.399.117	*360 =
<b>Acquisti totali</b>		6.388.807			5.718.719	=
						213,98

Quest'ultimo indicatore esprime il tempo medio di pagamento dei fornitori di beni e servizi

e fornisce una indicazione di massima dei tempi stessi. I valori determinati per singole tipologie di fornitori potrebbero, ovviamente, risultare molto diversi.

### Indicatori di solidità patrimoniale

#### Indici di copertura delle immobilizzazioni

	<b>2016</b>		<b>2015</b>	
<b>Capitale proprio e finanziamenti di terzi a medio e lungo termine</b>	8.223.358	= 1,06	10.561.946	= 1,69
<b>Immobilizzazioni</b>	7.744.039		6.265.346	

#### Indici di autocopertura delle immobilizzazioni

	<b>2016</b>		<b>2015</b>	
<b>Capitale proprio</b>	7.009.447	= 0,91	8.792.639	= 1,40
<b>Capitale fisso (Immobilizzazioni)</b>	7.744.039		6.265.346	

#### Indice di conservazione del patrimonio netto

	<b>2016</b>		<b>2015</b>	
<b>Capitale proprio al 31/12</b>	7.009.447	= 0,80	8.792.639	= 1,05
<b>Capitale proprio al 01/01</b>	8.792.639		8.359.510	

### 3.4 I risultati per area di attività

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

### 3.5 I dati analitici relativi al personale dipendente

PERSONALE DIPENDENTE IN SERVIZIO a tempo indeterminato*	N. UNITA' AL 01/01/2016	N. UNITA' RAPPORTATE AL TEMPO PIENO AL 01/01/2016	N. UNITA' AL 31/12/2016	N. UNITA' RAPPORTATE AL TEMPO PIENO AL 31/12/2016	VARIAZIONE (su intero)
Personale amministrativo -	1	1	1	1	0

dirigenza					
Personale amministrativo - comparto	8	8	8	8	0
Personale socio assistenziale e sanitario - dirigenza	0	0	0	0	0
Personale socio assistenziale e sanitario - comparto	76	68,88	72	51,61	-4
Personale Servizio di Supporto (compreso coordinatori e dietista)	18	16,98	17	14,98	-1
<b>totale</b>	<b>103</b>		<b>98</b>	<b>75,59</b>	<b>-5</b>

<b>PERSONALE DIPENDENTE IN SERVIZIO a tempo determinato*</b>	<b>N. UNITA' AL 01/01/2016</b>	<b>N. UNITA' RAPPORTE AL TEMPO PIENO AL 01/01/2015</b>	<b>N. UNITA' AL 31/12/2016</b>	<b>N. UNITA' RAPPORTE AL TEMPO PIENO AL 31/12/2015</b>	<b>VARIAZIONE (su intero)</b>
Personale Area Socio Assistenziale e Animazione	80	69,28	79	71,99	-1

\*Escluso il Direttore Generale

### 3.6 Le alienazioni e gli investimenti

Nel corso del 2016 non si sono realizzate le alienazioni previste nel Piano delle Alienazioni 2016-2018 dei seguenti beni:

<b>Beni da alienare</b>	<b>Presunto valore di realizzo</b>
Unità Immobiliare resid. Via Taverna Fg. 114 mapp.le 79 sub. 1- Piano rialzato	82.124,00

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

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

- per la copertura della perdita dell'esercizio 2015 di euro 898.903;
- al fine del finanziamento delle acquisizioni/migliorie del patrimonio di ASP avvenute nell'esercizio 2016 per euro 774.468.

Per quanto riguarda gli investimenti esercizio 2016, nello schema seguente si evidenzia lo stato di progettazione/realizzazione degli interventi previsti nel Piano Pluriennale degli Investimenti 2016-2018.

<b>Descrizione dell'intervento</b>	<b>Valore complessivo dell'interv.</b>	<b>Stato di progettazione/realizzazione * degli interventi non conclusi a fine 2015</b>	<b>Stato di progettazione/realizzazione * previsto a fine 2016</b>	<b>Stato di progettazione/realizzazione * effettivo a fine 2016 (compilato solo per gli interventi che hanno avuto una variazione dello stato d'avanzamento rispetto al 2015)</b>
Rifacimento impermeabilizzazione Ala Nuova	190.000,00	studio di fattibilità	Ultimazione lavori 50%	Ultimazione lavori
Rifacimento copertura in amianto	80.000,00	n. d.	progettazione esecutiva	

Descrizione dell'intervento	Valore complessivo dell'interv.	Stato di progettazione/realizzazione * degli interventi non conclusi a fine 2015	Stato di progettazione/realizzazione * previsto a fine 2016	Stato di progettazione/realizzazione * effettivo a fine 2016 (compilato solo per gli interventi che hanno avuto una variazione dello stato d'avanzamento rispetto al 2015)
Sostituzione gruppi frigo Ala Nuova/Nuovissima	100.000,00	studio di fattibilità		Non confermato nel 2016
Sostituzione impianto UTA Ala Nuova/Nuovissima  <i>Riformulato in Sistemazione impianto UTA Ala Nuova/Nuovissima</i>	50.000,00	studio di fattibilità	progettazione esecutiva (dicembre 2018)	
Ascensore "rosso" V.E.  <i>Riformulato in Ascensore "rosso" V.E. - opere di miglioramento e accessibilità alla Cappella</i>	30.000,00	studio di fattibilità	iscrizione a patrimonio (dicembre)	
Teleriscaldamento di via Scalabrini	45.000,00	studio di fattibilità	iscrizione a patrimonio (dicembre)	
Interventi urgenti su ex palestra corpo centrale S. Stefano	30.000,00	studio di fattibilità	iscrizione a patrimonio (dicembre 2017)	
Sistemazione Ala Est	130.000,00	aggiudicazione definitiva	iscrizione a patrimonio (giugno)	Iscrizione a patrimonio
Ristrutturazione del Pensionato Albergo	7.150.000,00	n. d.	Avvio progettazione esecutiva	
Ristrutturazione piano interrato di via LANDI	490.000,00	n. d.	progetto preliminare	Non confermato nel 2016

Descrizione dell'intervento	Valore complessivo dell'interv.	Stato di progettazione/realizzazione * degli interventi non conclusi a fine 2015	Stato di progettazione/realizzazione * previsto a fine 2016	Stato di progettazione/realizzazione * effettivo a fine 2016 (compilato solo per gli interventi che hanno avuto una variazione dello stato d'avanzamento rispetto al 2015)
Riqualificazione dell'area esterna di via Landi/Scalabrini	600.000,00	n. d.	progetto esecutivo (dicembre 2017) esecuzione demolizione (dicembre 2018)	
Sostituzione corpi illuminanti a Led nelle sedi di via Campagna e via Scalabrini	380.000,00	studio di fattibilità	appalto lavori	Non confermato nel 2016
Manutenzione tetti fabbricati fondi agricoli	100.000,00	n. d.	Esecuzione lavori al 50%	
Interventi di manutenzione straordinaria nei centri A e B di via Scalabrini (tinteggio, illuminazione, impianto anti legionella, radiatori e atelier)	40.000,00	n. d.	iscrizione a patrimonio (settembre)	iscrizione a patrimonio
Realizzazione di struttura socio-assistenziale in via Landi dedicata ad utenti affetti da autismo	490.000,00	n. d.	progettazione preliminare	Inizio lavori 10%
Sistemazione edificio Comunità Minori via Scalabrini 19	30.000,00	n. d.	appalto lavori (ottobre)	
Sistemazione edificio via Campagna 157 per ampliamento Comunità Minori	25.000,00	n. d.	appalto lavori (agosto)	
Sistemazione appartamento via Taverna per Comunità	50.000,00	n. d.	Iscrizione a patrimonio (novembre)	esecuzione lavori 85%

Descrizione dell'intervento	Valore complessivo dell'interv.	Stato di progettazione/realizzazione * degli interventi non conclusi a fine 2015	Stato di progettazione/realizzazione * previsto a fine 2016	Stato di progettazione/realizzazione * effettivo a fine 2016 (compilato solo per gli interventi che hanno avuto una variazione dello stato d'avanzamento rispetto al 2015)
Minori				
Tinteggiatura reparti (Ala Nuova, Ala Nuova II, Ala nuova pt, chiostro e ingresso di via scalabrini)	60.000,00		Esecuzione lavori al 50% (dicembre 2017) Iscrizione a patrimonio (giugno 2018)	
Climatizzazione camera mortuaria	5.300,00		Iscrizione a patrimonio	Iscrizione a patrimonio (lavoro concluso)
Opere complementari ai lavori relativi alle "Opere di parziale modifica di distribuzione interna e ristrutturazione del reparto per anziani e disabili denominato Ala Est"	72.000,00		Iscrizione a patrimonio (agosto)	Iscrizione a patrimonio (lavoro concluso)
Interventi di manutenzione straordinaria e adeguamento normativo presso lo stabile di via Campagna 157	180.000,00		Iscrizione a patrimonio	Iscrizione a patrimonio (lavoro concluso)
Interventi di manutenzione straordinaria e adeguamento normativo presso lo stabile di via Scalabrini 19	120.000,00		Iscrizione a patrimonio	Iscrizione a patrimonio (lavoro concluso)

Descrizione dell'intervento	Valore complessivo dell'interv.	Stato di progettazione/realizzazione * degli interventi non conclusi a fine 2015	Stato di progettazione/realizzazione * previsto a fine 2016	Stato di progettazione/realizzazione * effettivo a fine 2016 (compilato solo per gli interventi che hanno avuto una variazione dello stato d'avanzamento rispetto al 2015)
Interventi di manutenzione straordinaria e adeguamento normativo presso lo stabile di via Landi 8	60.000,00		Iscrizione a patrimonio	Iscrizione a patrimonio (lavoro concluso)
<u>Altri investimenti:</u>				
Attrezzature informatiche	10.000,00	n. d.	Iscrizione a patrimonio	
Software	5.000,00	n. d.	Iscrizione a patrimonio	
Sostituzione e completamento arredo per Comunità Minori	15.000,00	n. d.	Iscrizione a patrimonio	
Arredi e attrezzature - Alloggi di via Landi	156.000,00	n. d.	iscrizione a patrimonio (marzo)	Iscrizione a patrimonio
Arredi e attrezzature - Alloggi Ala Est	90.000,00	n. d.	iscrizione a patrimonio (luglio)	Iscrizione a patrimonio
Acquisto corpi illuminanti a Led nelle sedi di via Campagna e via Scalabrini	38.000,00		iscrizione a patrimonio	
Attrezzatura sanitaria (n. 2 vasche)	20.000,00		iscrizione a patrimonio	
Letti nuovi (n. 108 letti e n. 100 comodini)	145.000		iscrizione a patrimonio	
Ristrutturazione mobili antichi	15.000		iscrizione a patrimonio	

#### **4 ULTERIORI INFORMAZIONI ESPRESSAMENTE PREVISTE DALLA NORMATIVA**

#### **4.1 Attività di ricerca e sviluppo.**

Nel corso del 2016 non sono state effettuate attività di ricerca e sviluppo.

#### **4.2 Rapporti con imprese controllate, collegate, controllanti e consorelle**

Nel corso del 2016 l'ASP non ha assunto partecipazioni in società controllate o collegate.

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

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

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

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

#### **4.5 Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio**

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

### **5 PROPOSTE IN ORDINE ALLA COPERTURA DELLA PERDITA D'ESERCIZIO**

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

Nell'esercizio 2016, per le motivazioni sovra elencate, non è stato possibile conseguire il pareggio di bilancio, si sottolinea tuttavia che nel corso dell'anno ASP ha proseguito il percorso di risanamento e di sviluppo programmato con una strategia di medio/lungo periodo orientata al raggiungimento di un *equilibrio economico minimo* fra i ricavi e le

risorse impiegate.

L'Amministratore Unico, fatto salvo quanto previsto dalla normativa regionale suesposta, circa la possibilità di coprire la perdita d'esercizio, dà atto della facoltà di ripianare la medesima - pari a € 296.115 - attraverso l'impiego dei proventi delle alienazioni patrimoniali accantonati.

***L'Amministratore Unico***  
***(Dott. Marco Perini)***