



Relazione sulla Gestione
al Bilancio Consuntivo esercizio 2017

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 31/12/2017.

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

Nel periodo in esame l'Azienda ha operato seguendo puntualmente le linee di indirizzo ricevute dall'Amministratore Unico e dall'Assemblea dei Soci, contenute nei Provvedimenti Generali di Indirizzo e Programmazione.

In considerazione della vision aziendale proposta dall'Amministratore Unico, nel 2017 il lavoro si è concentrato nel proseguire quanto già impostato negli scorsi anni, ovvero lo sviluppo dell'Azienda, a partire dalle macro linee strategiche già individuate gli anni precedenti e costruendo azioni e progetti che facciano di ASP un punto di riferimento per i servizi pubblici a favore degli anziani, delle persone disabili e delle persone in condizioni di fragilità per la costruzione di relazioni significative per i medesimi servizi.

Si conferma ancora una volta che ASP è una realtà ricca di risorse umane con il desiderio di rivitalizzare gli interventi nelle strutture, pur nelle attuali complesse condizioni. Alla base di tutto il lavoro si è posto il miglioramento dell'assetto economico-patrimoniale e si è puntato con forza e determinazione verso la revisione ed il miglioramento dei fattori di produzione.

I principi guida per l'anno 2017 sono stati: qualità, responsabilità, innovazione, trasparenza, consolidamento, si è quindi lavorato per individuare modalità operative innovative che consentano al pubblico di avere un ruolo specifico e decisivo all'interno del sistema di welfare locale.

Sono state affrontate le criticità con grande forza e grande spinta; le risorse umane che lavorano in ASP hanno lavorato per rivitalizzare gli interventi nei servizi al fine di porsi come soggetto competitivo in termini di qualità ed economicità dei servizi. Si è lavorato per creare un'Azienda sempre più orientata alla gestione per obiettivi, al benessere organizzativo, alla trasparenza.

Gli obiettivi ispiratori dell'anno elaborati dalla Direzione e dall'Amministratore Unico sono stati:

- ✓ 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;
- ✓ proseguire nel 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.

Si sono confermate le due distinte linee di sviluppo, già individuate:

- 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.

Tutto il personale di A.S.P. si è costantemente impegnato a consolidare l'Azienda, a rinforzare e migliorare la propria organizzazione, a perseguire il costante miglioramento qualitativo dei servizi, al fine di vincere la difficile sfida posta dalla riduzione delle risorse, per rendere l'Azienda una preziosa e qualificata risorsa del territorio in grado di offrire risposte ai bisogni delle persone fragili.

Ancora una volta i dati confermano che Asp è solida ed efficiente, ed ha potenzialità di ulteriore crescita ma soprattutto sta dando certezze alle persone.

Anche quest'anno, sono state messe in campo azioni di recupero di efficienza attraverso una migliore organizzazione e una diversa struttura organizzativa. La percezione è di una crescita aziendale profonda, costante e responsabile; Asp è riuscita ad affrontare l'aumento della gamma dei servizi e quindi l'aumento del carico di lavoro con impegno ed entusiasmo e soprattutto con grande professionalità pur contenendone i costi.

Per tutto il 2017 si è lavorato con una managerialità condivisa cercando di fare squadra e di condividere un'idea di cultura organizzativa orientata al risultato.

L'attività ordinaria si è svolta con regolarità e adeguatezza rispetto alle esigenze dell'Ente.

Nel 2017 un grande impegno gestionale ha riguardato l'implementazione dei nuovi servizi ovvero: portare la Casa Residenza Anziani privata Agave a pieno regime, la reinternalizzazione della 2° Comunità per Minori Stranieri non accompagnati, il proseguimento del servizio di accoglienza integrata per persone richiedenti protezione internazionale.

2.2 Evoluzione dei servizi alla persona / elementi di contesto

L'offerta attuale dei servizi alla persona anziana, pur stabilizzandosi in termini di spesa pubblica che di copertura, deve rapportarsi con l'inevitabile evoluzione della struttura demografica del Paese: non solamente continua a crescere il numero degli over 75, 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 2016 a poco più di 100.000 unità. I residenti con 65 anni e più sono 25.472 unità. 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 01.01.2017

classi di età	Valore assoluto	Valore in %
DA 0 A 4 ANNI	4.375	4,27%
DA 5 A 14 ANNI	8.702	8,50%
DA 15 A 29 ANNI	14.801	14,46%
DA 30 A 64 ANNI	49.005	47,88%
OLTRE 65 ANNI	25.472	24,89%
	102.355,00	100,00%

La popolazione anziana (ultra65enne) rappresenta circa un quarto della popolazione residente.

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 2017.



L'indice di vecchiaia mostra una città anziana, dove per n. 100 0-14enni ci sono ben n. 194,6 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 37,77).

2.3 Gli obiettivi strategici

Il mandato affidato ad Asp dall'Amministrazione Comunale era molto chiaro: recuperare efficienza laddove possibile e progettare nuovi servizi economicamente convincenti.

Su questa strada Asp nel 2017 ha continuato a lavorare e si è mossa con diversi atti programmatici e obiettivi operativi che si sono concretizzati nel 2017. In tale contesto, ASP ha orientato la gestione secondo le seguenti linee strategiche all'interno delle quali sono contenuti i diversi progetti operativi.

- 1) *Miglioramento dei requisiti di qualità in tutti i 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*

Di seguito si riporta una sintetica analisi, con relativi risultati, dei progetti attivati nel 2017, seguendo, per semplificazione di lettura, le linee strategiche dell'Azienda previste dal Piano programmatico 2017- 2019.

Linea strategica: Miglioramento dei requisiti di qualità in tutti i servizi;

In particolare in tale area si sono realizzate le seguenti attività:

- Monitoraggio requisiti previsti dalla normativa dell'accreditamento per le due CRA accreditate. Mantenimento per entrambe le CRA dei requisiti previsti dalla normativa 514/09 e succ. modifiche e integraz.; adeguamento e aggiornamento per eventuali modifiche della stessa; verifica costante del case mix di struttura al fine di monitorare la situazione ospiti per eventuale aggiornamento tariffe.
- Realizzazione di uno spazio soft corner presso la Residenza Margherita per facilitare l'approccio con la persona affetta da demenza e/o da una grave compromissione psicofisica e per offrire un'ulteriore possibilità al benessere dell'ospite.
- Miglioramento continuo della qualità dei servizi con i seguenti sub progetti tutti realizzati:
 - Prestazioni alberghiere: rifacimento protocollo pulizia e sanificazione degli ambienti
 - Prestazioni infermieristiche: rifacimento protocolli sanitari
 - Applicazione di indicatori specifici per area riabilitazione – animazione per il Servizio Anziani
 - Applicazione di indicatori di output per area sanitaria per il Servizio Anziani
 - Applicazione questionario di valutazione della qualità percepita per tutti i Servizi erogati
 - Progetto specifico per la valutazione e il miglioramento continuo della qualità del servizio per tutti i servizi erogati con redazione del Manuale della qualità
 - Programma di miglioramento della qualità di vita e dell'assistenza alle persone con demenza per il Servizio Anziani
 - Progetto specifico per miglioramento qualità del servizio ristorazione per tutti i Servizi.
- Realizzazione del Piano annuale della Formazione condiviso.

- Inserimento della figura della Psicologa per la supervisione degli Operatori e per un supporto individuale agli stessi e per realizzare momenti formativi e incontri di condivisione per i familiari e per gli Operatori.

Linea strategica: Miglioramento efficienza economica e gestionale dell'azienda

La situazione economico finanziaria dell'Azienda è contrassegnata ancora da elementi di criticità, quindi nel 2017 si è proseguito nel percorso di efficientamento dell'attività dell'Azienda. Si è operato ancora 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" dell'Azienda.

Si è continuato a lavorare 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 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 particolare:

- Si è lavorato per avere un controllo più diretto e verificabile nel tempo della contabilità analitica attraverso il controllo di gestione, per ottenere un monitoraggio dei conti in tempi definiti ed una responsabilizzazione più diffusa tra coloro che in ASP rivestono ruoli apicali. Questo lo si è attuato attraverso: il mantenimento della redazione di report mensili, destinati ai Coordinatori di Servizio e finalizzati a facilitare una più efficiente ed efficace gestione dei nuclei ed alla possibilità di ottenere informazioni relativamente agli obiettivi da raggiungere (percentuali e relativi tassi di presenza e occupazione dei posti letto; monitoraggio dei costi e dei rimborsi riferiti al personale sanitario impiegato; rilevazione delle ore assistenziali erogate rapportate a quelle da parametro); estensione del monitoraggio trimestrale della sostenibilità economica dei nuovi Centri di costo, come ad esempio la Residenza Agave ed il servizio rivolto all'accoglienza di cittadini stranieri presenti sul territorio del Comune di Piacenza richiedenti protezione. Avvio dell'analisi della situazione economica di ogni singolo Centro di costo dando così la possibilità di riflessioni anche di tipo qualitativo e di intervenire con azioni mirate qualora se ne riscontri la necessità.
- Installazione dell'Albo Fornitori Telematico con la relativa piattaforma di e-procurement per le procedure negoziate sotto-soglia e gli acquisti sotto €. 40.000,00 al fine di ottimizzare il lavoro delle risorse umane dell'Ente ma anche per

facilitare gli operatori economici che potranno partecipare telematicamente ed in totale sicurezza alle procedure indette dalla Stazione Appaltante senza invio di materiale cartaceo. Al fine di una gestione ottimale ed in linea con il D.Lgs 50/2016, i contratti verranno gestiti interamente con procedure informatizzate, compreso l'iter di stipula e relativa conservazione digitale.

- Programmazione e ridefinizione modalità di acquisizione beni, servizi e forniture secondo criteri di economicità, efficienza e trasparenza aderendo sempre più a convenzioni offerte dai soggetti aggregatori nazionali e regionali, e cooperando con altre PP.AA. nello svolgimento di gare per poter ridurre i costi amministrativi e di gestione delle procedure di appalto al fine di ridurre gli oneri economici dei relativi contratti, ottimizzare e migliorare la predisposizione dei documenti di gara per poter ottenere il miglior rapporto qualità/prezzo del servizio/bene/lavoro richiesto.
- Si è dato inizio al percorso per il riordino dell'intero sistema informatico di ASP
- Avvio del Teleriscaldamento per tutte le strutture di Via Scalabrini.
- Gestione e valorizzazione del patrimonio Risorse Umane: sono stati effettuati parte dei concorsi pubblici sia a tempo indeterminato che a tempo determinato per la riduzione del lavoro interinale.
- Gestione e valorizzazione del patrimonio: si è proseguito con l'obiettivo di mettere a reddito, affittandoli, tutti gli appartamenti di proprietà. Si sono terminati 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.
- Si è proceduto a richiedere alla Regione Emilia Romagna la chiusura del finanziamento regionale (relativo al 2007 per la Residenza S. Stefano) fino ad oggi in sospeso, per ricevere il saldo dei lavori eseguiti.

***Linea strategica: Progettazione e realizzazione di nuovi servizi e attività.
Potenziamento di quelli esistenti.***

Nel 2017 tutti i nuovi servizi avviati nel 2016 sono stati portati a regime e si è cominciato a ragionare sull'ampliamento, vista la grande domanda, degli stessi.

In particolare:

- **Nuovo Centro per Anziani** nell'edificio ex Pensionato Albergo: è stato redatto il progetto definitivo per la ristrutturazione dell'immobile e si sono portate avanti le procedure con Inail.
- **Residenza Agave:** Si è lavorato per consolidare le procedure organizzative dotando la Residenza di processi organizzativi ben strutturati ed adeguati alle nuove

complessità. Si è lavorato per il contenimento dei costi: ovvero cercando di agire attraverso la flessibilità del personale, con l'adeguamento continuo dell'organico in base alle presenze/assenze degli Ospiti in struttura. Si è iniziato lo studio per l'ampliamento della residenza in base alle numerose domande di ingresso.

- **Area Residenza Aperta e Minialloggi**

È stata riprogettata la Residenza Aperta, con trasformazione dell'equipe: diminuzione del personale oss in servizio proprio perché l'aumento dell'autonomia comporta una diminuzione della presenza costante degli operatori e quindi sono state riequilibrare le competenze prevedendo meno oss e più educatori.

È stato sistemato il Chiostro con opere di risanamento e abbellimento al fine di renderlo fruibile per tutti gli Utenti della sede di Via Scalabrini

È stata organizzata una giornata di apertura al pubblico e di Convegni per il decennale della Residenza aperta.

Nell' area CSO sono state aumentare le Convenzioni e i protocolli di collaborazione con realtà ospitanti per i nostri soggetti.

È stato avviato uno studio per riprogettare gli spazi del CSO, in vista del trasferimento presso i nuovi locali del Gruppo autismo.

- **Servizio Casa Rifugio**

È stato mantenuto attivo il servizio Casa Rifugio per donne vittime di violenza gestito da ASP in collaborazione con l'Associazione Telefono Rosa di Piacenza all'interno dell'immobile di via Melchiorre Gioia (di proprietà della Fondazione di Piacenza e Vigevano) contribuendo economicamente alla gestione dello stesso.

Nel corso dell'anno 2017 la Casa Rifugio nel suo complesso (Casa 2 e Casa ad indirizzo segreto) ha visto transitare al suo interno n. 19 donne e 26 minori. Le principali attività svolte hanno riguardato: presa in carico e monitoraggio dei progetti personali delle utenti, comprendenti la rilevazione dei bisogni e dei possibili interventi; contatti con i Servizi Sociali di riferimento; gestione della quotidianità (spesa per vitto, farmacia...); gestione della convivenza all'interno della Casa; accompagnamenti delle utenti (servizi sanitari, servizi sociali, studi legali, tribunale, FF.OO...); colloqui psicologici; sostegno linguistico; sostegno alla genitorialità; laboratori per le donne (pittorico manuale, sartoria, oggettistica, bigiotteria...).

Sono stati mantenuti a cadenza mensile gli incontri del Tavolo Tecnico per l'accesso alla Casa Rifugio, con l'obiettivo di monitorare l'andamento complessivo del progetto, di programmare eventuali accessi (e/o uscite) e di mantenere attiva e raccordata la rete dei servizi. Al tavolo hanno partecipato regolarmente: i referenti dei Distretti (Piacenza, Ponente e Levante), la referente del Comune di Piacenza del Servizio Minori, le operatrici di Telefono Rosa e la referente di ASP Città di Piacenza.

Accoglienza di cittadini stranieri richiedenti protezione internazionale

Si è avviata la nuova co-progettazione con la *coop.soc. "L'Ippogrifo"*. Non essendosi più manifestata, nel corso dell'anno, l'emergenza sbarchi come nel 2016, si è potuto lavorare per intensificare i processi di monitoraggio e controllo delle strutture, per migliorare alcune realtà abitative in uso, per cercare di attivare i tirocini, per ampliare i progetti "patto di volontariato", per cercare di costruire procedure standard per gli ospiti che, avendo ottenuto una forma di protezione internazionale o la protezione umanitaria, devono uscire dal progetto di accoglienza.

In particolare:

In ottemperanza al percorso di co-progettazione e richiamandone le principali procedure di realizzazione, ove si definiscono le linee d'azioni specifiche in capo ad ASP Città di Piacenza, sono state fornite numerose disposizioni in merito: alla corretta realizzazione dei momenti amministrativi più rilevanti, all'armonizzazione dei due nuclei di coordinamento tramite meeting dedicati, all'organizzazione di periodici contatti di interazione con l'intera equipe messa a disposizione da "L'Ippogrifo", alla standardizzazione, tramite schemi e modelli, dei principali processi di Monitoraggio e Controllo (la somministrazione dei beni e servizi, divenuta per altro obbligatoria dal mese di Agosto 2017, il monitoraggio delle strutture abitative, con cadenza mensile e la pre-disposizione di un format volto ad indicizzare i principali punti oggetto di analisi delle varie strutture e a definire gli standard qualitativi d'ospitalità, controlli straordinari in orari notturni operati congiuntamente ai referenti de "L'Ippogrifo").

Sin è lavorato inoltre in tema di integrazione per la riconferma ed eventuale ampliamento dei protocolli di volontariato con il Comune e attivazione di 6 tirocini; venti ospiti hanno aderito al progetto di cittadinanza attiva denominato "Attiviamoci per Piacenza", promosso dalla "Direzione Operativa Riqualficazione e Sviluppo del Territorio" del servizio "Ambiente e parchi" del Comune di Piacenza. Sono stati impegnati nella pulizia di alcuni parchi e delle principali arterie stradali della città. Alcuni servizi svolti_a titolo esemplificativo e non esaustivo: Pulizia del Corso Vittorio Emanuele II (marzo/maggio 2017) Pulizia della Piazza dei cavalli (Maggio 2017) Pulizia del giardino denominato "Sette platani" (Aprile e Maggio 2017) Pulizia dei "Giardini merluzzo" (Maggio 2017) Pulizia dello stradone Farnese (Giugno 2017); tinteggiature di vari Uffici Comunali.

Nell'arco del 2017 sono stati attivati 2 tirocini con Oltre la strada, 3 con Inalca e 3 con La Magnana.

In tema di sicurezza, che è uno dei caposaldi attorno al quale orbita l'intero progetto, nonostante non vi sia stata la possibilità di formalizzare un protocollo con le FF.OO., si è mantenuta viva la collaborazione con esse, procedendo ad effettuare puntuali segnalazioni sulle condotte criminose di alcuni ospiti poi effettivamente da loro riscontrate. Su segnalazione del coordinatore del progetto, inoltre, sono stati emanati dalla Prefettura, numerosi provvedimenti di diffida (azione sanzionatoria

per inosservanza del regolamento della struttura) e, nei casi più gravi, diversi provvedimenti di revoca dell'accoglienza, ai sensi del art.23 del d.lgs.142/2015.

Si è lavorato in tema di Promozione ovvero per pubblicizzare tramite i principali canali informativi la qualità del nostro progetto e sono stati promossi interventi pubblici volti a far comprendere correttamente lo scopo e l'elevato grado dei nostri servizi: Conferenza in Auditorium S. Maria della Pace denominata: "Migranti: opportunità o rischio?" con intervento dell'On. Stefano Dambruoso; Incontro con gli studenti di Unicatt (aprile 2017); Incontro con i giovani studenti del Liceo Romagnosi.

In tema di Emancipazione si sono costruite procedure standard per gli ospiti che, avendo ottenuto una forma di protezione internazionale o la protezione umanitaria, devono uscire dal nostro progetto di accoglienza.

Nonostante sia pressochè impraticabile garantire ai migranti un'ospitalità che prosegua oltre l'ottenimento del PSE (permesso di soggiorno elettronico che eroga la protezione dispensata dalla Commissione Territoriale), si è costruito un processo standardizzato che possa tentare di aumentare la possibilità che questo accada e che prevede nell'ordine: Richiesta di inserimento SPRAR (sistema di protezione per richiedenti asilo e rifugiati) che, di fatto, prolunga l'accoglienza in strutture apposite di circa 6 mesi; Segnalazione presso il Servizio Tutela Minori del Comune di Piacenza, in caso di presenza di figli minorenni. Nel 2017, fra i migranti in carico ad ASP Città di Piacenza, sono stati accolti nel servizio SPRAR 4 utenti a fronte di 6 richieste. Un nucleo familiare, invece, è stato preso in carico dai Servizi Sociali.

- **Nuove Comunità per minori stranieri non accompagnati**

Sono stati ultimati i lavori edili per la nuova comunità che verrà ubicata in Via Taverna e sono stati acquistati gli arredi. E' stata reinternalizzata la Comunità di seconda accoglienza ed ora è in gestione diretta. Gli ingressi avvenuti nel corso del 2017 sono stati 30, di cui: n.5 in emergenza serale/notturna (minori ricollocati dopo qualche giorno in famiglia o nelle strutture da cui si erano allontanati senza permesso); n. 5 minori femmine (di cui due seguite in collaborazione con il Progetto OLTRE LA STRADA); n. 7 minori volontariamente allontanatisi dalla struttura (regolarmente denunciati alle FF.OO); le dimissioni sono state complessivamente 30.

Nel dicembre 2017 è stata effettuata una selezione pubblica per la copertura di posti a tempo determinato per educatori: ad oggi tutto il personale educativo impiegato è dipendente dell'Azienda. Circa i rapporti con la Committenza, si è provveduto ad inviare trimestralmente alla referente del Comune di Piacenza la documentazione educativa necessaria al monitoraggio complessivo del Servizio (relazioni individuali, PEI, aggiornamenti...). Sono stati svolti incontri programmati di analisi e verifica circa l'andamento del Servizio. L'aggiornamento degli educatori

per l'anno 2018 è stato affidato al Centro Formazione del Gruppo CEIS che dopo una fase di rilevazione del fabbisogno formativo, del clima aziendale e delle dinamiche delle equipe, ha proposto una formazione continua in aula per un totale di 52 ore (novembre 2017- gennaio 2018).

Dal mese di Aprile 2017 ha avuto inizio l'attività di supervisione psicologica a favore delle equipe, a cadenza mensile.

Nel corso dell'estate 2017 è stato realizzato per i minori ospiti della Comunità di Prima Accoglienza un breve soggiorno marino nella zona di Rimini.

- **Servizio emodialisi interna**

In collaborazione con l'azienda USL di Piacenza si è proseguito il servizio 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.

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.

In particolare: si sono attivati 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.

È proseguita l'attività di collaborazione con l'università Cattolica ed è stata stipulata "Convenzione di Tirocinio di Formazione e Orientamento" tra UCSC e ASP con la Facoltà di Scienze della Formazione. Non è ancora stato rivisto il sito internet dell'Azienda, ma si è creata la pagina Facebook e la si è tenuta costantemente aggiornata.

Attività di sensibilizzazione

Nel 2017 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:

- 5 maggio 2017 Incontro di approfondimento dal titolo “ Interventi nell’area disabilità. Come leggere e come coinvolgere il territorio?” presso la sacrestia di S. Maria della Pace – via Scalabrini, 19 Piacenza, relatore: dott. Paolo Pezzana, esperto di tematiche sociali;
- 13 maggio 2017 pomeriggio Grande Festa del Parco di Cà Torricelle, in particolare la parte organizzativa del concerto della band “Cani della Biscia”, Iniziativa in collaborazione con AFAGIS (realtà organizzatrice generale), Coopselios e con la rete dei servizi per le persone con disabilità del territorio piacentino;
- 27 maggio 2017 Incontro di approfondimento dal titolo “ L’ infantilizzazione: che cos’è e come affrontarla” presso la sacrestia di S. Maria della Pace – via Scalabrini, 19 Piacenza, relatore: dott. Carlo Lepri, psicologo;
- 27 maggio 2017 Reading dal libro di Barbara Garlaschelli “Non volevo morire vergine” Piemme Edizioni presso la sacrestia di S. Maria della Pace – via Scalabrini, 19 Piacenza;
- 21 agosto 2017 proiezione presso l’Arena Daturi nell’ambito del programma cinema estivo all’aperto del film “La Prima Meta” di Enza Negroni inerente la tematica carcere In collaborazione con ARCI (realtà organizzatrice generale), Coopselios e con la rete dei servizi per le persone con disabilità del territorio piacentino;
- 28 agosto 2017 ore 21,30 proiezione presso l’Arena Daturi nell’ambito del programma cinema estivo all’aperto del film “Crazy For Football” di Volfango de Biasi inerente la tematica psichiatria. In collaborazione con ARCI (realtà organizzatrice generale), Coopselios e con la rete dei servizi per le persone con disabilità del territorio piacentino;
- 04 settembre 2017 ore 21,30 proiezione presso l’Arena Daturi nell’ambito del programma cinema estivo all’aperto del film “Ho Amici in Paradiso” di Fabrizio Maria Cortese inerente la tematica disabilità. In collaborazione con ARCI (realtà organizzatrice generale), Coopselios e con la rete dei servizi per le persone con disabilità del territorio piacentino;
- 30 settembre 2017 Convegno “LAVORI IN CORSO”.Incontro conferenza dal titolo “ la Ricerca dell’Autonomia per la Conquista di un Ruolo Riconosciuto” presso l’auditorium S. Maria della Pace – via Scalabrini, 19 Piacenza relatori: dott. Michele Marangi, media educator, prof.ssa Cristina Palmieri, pedagoga, dott. Francesco Dragoni, sociologo, dott. Giovanni Smerieri, psichiatra, dott. Serafino Corti, psicologo, dott. Matteo Schianchi, ricercatore, prof. Giampaolo Nuvolati, sociologo, on. Elena Carnevali, relatrice legge 112 Dopo di Noi, oltre alle testimonianze di esponenti dell’associazione La Comune di Milano e della Cooperativa Villa Maria di Rovereto;
- 30 novembre 2017 Incontro di approfondimento dal titolo “La Misurabilità dell’Intervento Educativo con Persone con Disabilità” presso la sala riabilitazione di Cà Torricelle, Piacenza; In collaborazione con Coopselios e con la rete dei servizi

per le persone con disabilità del territorio piacentino, relatore: dott. Mauro Leoni, Psicologo e Psicoterapeuta;

2.4 I servizi e le prestazioni svolte

Per la descrizione dei servizi e delle prestazioni svolte si rimanda al Bilancio Sociale 2017.

2.5 Clima sociale, politico e sindacale

Anche nel 2017 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 costi per le utenze, senza tenere in giusta considerazione le diverse caratteristiche dei beni messi a disposizione dai gestori. Tuttavia tali costi sono decisamente influenzati dagli standard architettonici e distributivi che, per l'Asp Città di Piacenza risultano particolarmente svantaggiosi per la condizione strutturale degli edifici, caratterizzati da ampie superfici e volumi e, nel caso della parte storica di Via Scalabrini, da notevole vetustà, con conseguente onerosità dei costi di gestione e manutenzione. Si aggiunge l'elevata qualità di beni mobili e attrezzature specifiche, la disponibilità di spazi comuni e ricreativi e di aree verdi attrezzate che costituiscono elementi migliorativi rispetto agli standard minimi fissati dalla normativa regionale, ma per i quali non è prevista alcuna flessibilità in aumento a fronte di maggiori oneri sia relativi all'ammortamento dei beni che riferiti ai costi manutentivi.

2) Disavanzo gestionale

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

Lo Statuto dell'Asp prevede, all'art. 3, che l'azienda svolga la propria attività secondo criteri di efficienza, di efficacia e di economicità, nel rispetto del pareggio di bilancio da perseguire attraverso l'equilibrio dei costi e dei ricavi. Al riguardo occorre rilevare che, per quanto riguarda i ricavi, per lo più derivanti dall'attività istituzionale caratteristica, l'Asp non ha margini di manovra, in quanto le tariffe sono fissate a livello regionale mentre, sul fronte dei costi, se è possibile ipotizzare qualche margine di efficientamento nell'acquisizione dei beni e servizi, non vi è possibilità di intervenire sulla quota di costi che più impatta sul margine operativo, ovvero la spesa per il personale assistenziale. Dall'analisi del conto economico emerge che i costi per personale dipendente, sommati al costo per il servizio di somministrazione lavoro (comprensivi di IRAP), costituiscono il 57,41 % 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 2017 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.

	2017	2016	VARIAZIONE
A) VALORE DELLA PRODUZIONE			
1) Ricavi da attività per servizi alla persona			
a) rette	8.651.764	7.191.868	1.459.896
b) oneri a rilievo sanitario	3.317.381	3.318.528	-1.147
c) concorsi rimborsi e recuperi da attività per servizi alla persona	1.205.075	1.207.364	-2.290
d) altri ricavi	31.802	48.765	-16.963
Totale ricavi da attività per servizi alla persona	13.206.022	11.766.525	1.439.497
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	112.500	165.419	-52.919
Totale costi capitalizzati	112.500	165.419	-52.919
3) Variazione delle rimanenze di attività in corso			
4) Proventi e ricavi diversi			
a) da utilizzo del patrimonio immobiliare	502.409	424.241	78.168
b) concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	234.534	80.430	154.104
c) plusvalenze ordinarie	0	0	0
d) sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo ordinarie	82.182	31.401	50.781
e) altri ricavi istituzionali	0	0	0
f) ricavi da attività commerciale	275.647	248.015	27.632
Totale proventi e ricavi diversi	1.094.772	784.086	310.686
5) Contributo in conto esercizio			
a) contributi dalla Regione	0	0	0
b) contributi dalla Provincia	0	0	0
c) contributi dai Comuni dell'ambito distrettuale	29.353	56.240	-26.887
d) contributi dall'Azienda Sanitaria			
e) contributi dallo Stato e altri Enti pubblici			
f) altri contributi da privati	0	4.000	-4.000
Totale contributi in conto esercizio	29.353	60.240	-30.887
TOTALE A)	14.442.647	12.776.271	1.666.377
B) COSTI DELLA PRODUZIONE			
6) Acquisti beni			
a) beni socio sanitari	183.987	198.376	-14.389
b) beni tecnico-economici	197.125	213.559	-16.434
Totale acquisto beni	381.112	411.935	-30.823
7) Acquisti di servizi			
a) per la gestione dell'attività socio sanitaria e socio assistenziale	1.890.054	1.294.593	595.461

b) servizi esternalizzati	1.689.015	1.743.116	-54.101
c) trasporti	1.084	1.793	-710
d) consulenze socio sanitario e socio assistenziali	255.884	326.421	-70.537
e) altre consulenze	75.601	85.324	-9.723
t) lavoro interinale e altre forme di collaborazione	2.376.491	1.176.522	1.199.969
g) utenze	812.314	806.053	6.261
h) manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	428.597	364.936	63.661
i) costi per organi Istituzionali	34.915	40.000	-5.085
j) assicurazioni	74.736	69.828	4.908
k) altri	56.658	68.285	-11.627
Totale Acquisti di servizi	7.695.348	5.976.872	1.718.477
8) Godimento di beni di terzi			
a) affitti	31.680	0	31.680
b) canoni di locazione finanziaria	0	0	0
c) service	12.590	7.328	5.262
Totale costi per godimento di beni terzi	44.270	7.328	36.942
9) Per il Personale			
a) salari e stipendi	4.179.583	4.442.716	-263.133
b) oneri sociali	1.122.458	1.145.380	-22.923
c) trattamento di fine rapporto	0	0	0
d) altri costi per il personale	65.653	66.923	-1.269
Totale Costi per il Personale	5.367.694	5.655.019	-287.325
10) Ammortamenti o svalutazioni			
a) ammortamenti delle immobilizzazioni Immateriali	5.937	1.097	4.840
b) ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	269.346	247.478	21.867
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	275.283	248.575	26.708
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	2.893	-4.052	6.945
b) variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo tecnico-economici	-6.867	-4.066	-2.801
Totale Variazioni delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo	-3.974	-8.118	4.144
12) Accantonamenti ai fondi rischi	0	0	0
13) Altri accantonamenti	0	0	0
14) Oneri diversi di gestione			
a) costi amministrativi	20.199	24.681	-4.482
b) imposte non sul reddito	115.170	114.522	648
c) tasse	104.531	94.965	9.567
d) altri	30.885	29.116	1.769
e) minusvalenze ordinarie	0	0	0
f) sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo ordinarie	10.613	14.682	-4.069
g) contributi erogati ad aziende non-profit	0	0	0
Totale oneri diversi di gestione	281.399	277.966	3.433
TOTALE B)	14.041.132	12.569.577	1.471.555
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A - B)	401.516	206.694	194.822
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI			

15) Proventi da partecipazioni			
a) in società partecipate			
b) da altri soggetti	0	0	0
Totale proventi da partecipazioni	0	0	0
16) Altri proventi finanziari			
a) interessi attivi su titoli dell'attivo circolante	0	0	0
b) interessi attivi bancari e postali	1.030	7.132	-6.102
c) proventi finanziari diversi			
Totale altri proventi finanziari	1.030	7.132	-6.102
17) Interessi passivi ed altri oneri finanziari			
a) su mutui	25.520	28.125	-2.605
b) bancari	37	0	37
c) oneri finanziari diversi	641	0	641
Totale interessi passivi ad altri oneri finanziari	26.197	28.125	-1.928
TOTALE C)	-25.167	-20.993	-4.174
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
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A - B + C + D)	376.349	185.701	190.648
Imposte sul reddito			
irap	548.460	458.257	90.203
ires	29.847	23.558	6.288
Totale imposte sul reddito	578.306	481.815	96.491
Utile (o perdita) di esercizio	-201.957	-296.115	94.157

Si riporta di seguito l'elenco costi ricavi degli ultimi due esercizi.

descrizione voce	2016 consuntivo	2017 consuntivo
COSTI		
ACQUISTI BENI SOCIO-SANITARI	198.376,02	183.987,05
ACQUISTO BENI TECNICO - ECONOMICI	213.558,95	197.124,60
ACQUISTO SERV.ATTIV.SOCIO - SANIT.ASSIST	1.294.592,75	1.890.053,69
SERVIZI ESTERNALIZZATI	1.743.116,08	1.689.014,84
TRASPORTI	1.793,38	1.083,73

CONSULENZE SOCIO SANIT. E SOCIO ASS.LI	326.421,44	255.884,32
ALTRE CONSULENZE	85.323,52	75.600,68
LAVORO INTERIN. E ALTRE F. DI COLLAB.	1.176.522,09	2.376.491,28
UTENZE	806.053,49	812.314,23
MANUTENZ. E RIP. ORDINARIE E CICLICHE	364.935,74	428.596,70
COSTI PER ORGANI ISTITUZIONALI	39.999,99	34.914,66
ASSICURAZIONI	69.828,10	74.735,78
ALTRI SERVIZI	67.675,09	44.391,81
SERVICE	7.328,11	44.269,68
LICENZE	610,00	12.266,68
SALARI E STIPENDI	4.442.716,26	4.179.583,23
ONERI SOCIALI	1.209.178,14	1.184.447,31
TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO		
ALTRI COSTI PERSONALE DIPENDENTE	3.124,61	3.663,60
AMMORTAMENTI IMMOBILIZZ. MATERIALI	248.575,40	275.283,12
ACCANTONAMENTI A FONDI RISCHI	0,00	0,00
ALTRI ACCANTONAMENTI		
COSTI AMMINISTRATIVI	24.680,81	20.198,84
IMPOSTE	114.521,81	115.170,16
TASSE	94.964,80	104.531,42
ALTRI ONERI DIVERSI DI GESTIONE	29.116,49	30.885,06
SOPRAVV. PASSIVE E INS. DELL'ATTIVO ORD.	14.681,90	10.613,39
ONERI FINANZIARI DIVERSI	28.125,08	26.197,12
IRAP	458.256,98	548.459,73
IRES	23.558,25	29.846,68
Totale costi	13.087.635,28	14.649.609,39
RICAVI		
RETTE	-7.191.868,32	-8.651.764,30
ONERI A RILIEVO SANITARIO	-3.318.528,02	-3.317.381,25
CONCORSI RIMB E RECUPERI PER SERVIZI	-1.207.364,26	-1.205.074,76
ALTRI RICAVI	-48.764,57	-31.801,58
QUOTA UTIL CONTRIB IN C/CAPIT E DONAZ	-165.419,36	-112.500,42
VARIAZIONI RIMANENZE	-8.117,93	-3.974,24
PROVENTI E RICAVI UTILIZZO PATR.IMMOB.	-436.240,75	-514.408,74
CONCORSI RIMB E RECUPERI ATTIV DIVERSE	-68.429,80	-222.533,79
SOPRAVV ATTIVE ED INSUSS DEL PASS ORDIN	-31.401,05	-82.182,38
ALTRI RICAVI ISTITUZIONALI		
RICAVI DIVERSI	-168.698,00	-180.966,50
RICAVI DA ATTIVITA' COMMERCIALE	-79.316,83	-94.680,80
CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO	-60.239,67	-29.352,72

INTERESSI ATTIVI BANCARI E POSTALI	-7.132,01	-1.030,41
Totale ricavi	-12.791.520,57	-14.447.651,89
Risultato d'esercizio	-296.115	-201.957

3.2 Analisi del conto economico riclassificato

Nel seguito è riportato il conto economico riclassificato a valore aggiunto, utile per la comprensione della dinamica reddituale. Per meglio apprezzare le variazioni intervenute, si raffrontano i dati relativi agli ultimi tre esercizi.

Tav. 1 – Conto economico riclassificato

	2017	2016	2015
Ricavi delle vendite	13.174.220	11.717.761	9.905.128
Variazione RF-RI prodotti finiti			
VALORE DELLA PRODUZIONE CARATTERISTICA	13.174.220	11.717.761	9.905.128
Costi per materie prime, sussid. di consumo	381.112	411.935	300.316
Costi per servizi	7.695.348	5.976.872	5.418.403
Costi per il godimento beni di terzi (affitti e leasing)	44.270	7.328	8.316
Saldo Variazione RF-RI materie prime	-3.974	-8.118	1.106
Accantonamenti per rischi	0	0	85.000
Altri accantonamenti	0	0	0
VALORE AGGIUNTO	5.057.465	5.329.744	4.091.986
Costo per il personale	5.367.694	5.655.019	5.161.516
MARGINE OPERATIVO LORDO	-310.229	-325.275	-1.069.531
Ammortamenti	275.283	248.575	223.391
Svalutazioni	0	0	0
RISULTATO OPERATIVO	-585.512	-573.851	-1.292.922
Altri ricavi e proventi	1.268.427	1.058.510	1.080.292
Oneri diversi di gestione	281.399	277.966	272.107
RISULTATO OPERATIVO ED ACCESSORIO	401.516	206.694	-484.737
Proventi finanziari	1.030	7.132	19.601
Oneri finanziari	26.197	28.125	48.308
RISULTATO CORRENTE	376.349	185.701	-513.444
Proventi straordinari	0	0	0
Oneri straordinari	0	0	0

RISULTATO ANTE IMPOSTE	376.349	185.701	-513.444
Imposte sul reddito d'esercizio	578.306	481.815	385.459
RISULTATO D'ESERCIZIO	-201.958	-296.115	-898.903

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

DESCRIZIONE	2017			2016		
	PARZIALI	TOTALI	VALORI %	PARZIALI	TOTALI	VALORI %
+ ricavi da attività di servizi alla persona	13.206.022		92,7%	11.766.525		93,5%
+ proventi della gestione immobiliare (fitti attivi)	502.409		3,5%	424.241		3,4%
+ proventi e ricavi diversi della gestione caratteristica	510.181		3,6%	328.445		2,6%
+ contributi in conto esercizio	29.353		0,2%	60.240		0,5%
+/- variazione delle rimanenze di attività in corso:	0		0,0%	0		0,0%
+ costi capitalizzati (al netto della quota per utilizzo contributi in conto capitale)	0		0,0%	0		0,0%
Prodotto Interno Lordo caratteristico (PIL)		14.247.964	100%		12.579.450	100%
- Costi per acquisizione di beni sanitari e tecnico economici	-381.112		2,8%	-411.935		3,4%
+/- variazione delle rimanenze di beni sanitari e tecnico economici	-3.974		0,0%	-8.118		0,1%
- costi per acquisizione di lavori e servizi	-5.328.212		39,0%	-4.767.678		39,3%
- <i>Ammortamenti:</i>	-162.783		1,2%	-83.156		0,7%
- delle immobilizzazioni materiali ed immateriali	- 275.283			- 248.575		
- rettifica per quota utilizzo contributi in conto capitale	112.500			165.419		
- <i>Accantonamenti, perdite e svalutazione crediti</i>	0		0,0%	0		0,0%
- <i>Retribuzioni ed oneri relativi (ivi incluso lavoro accessorio e interinale)</i>	-7.779.100		57,0%	-6.871.541		56,6%
Risultato Operativo Caratteristico (ROC)		600.732	100%		453.258	100%
+ <i>proventi della gestione accessoria:</i>	83.213		-37,1%	38.533		-14,4%

- proventi finanziari	1.030				7.132				
- altri proventi accessori ordinari (ivi incluse sopravvenienze/insussistenze ordinarie)	82.182				31.401				
- oneri della gestione accessoria:		-307.596		137,1%		-306.091		114,4%	
- oneri finanziari	-26.197				-28.125				
- altri costi accessori ordinari (ivi incluse sopravvenienze/insussistenze ordinarie)	-				-				
	281.399				277.966				
Risultato Ordinario (RO)			376.349		100%		185.701		100%
+/- proventi ed oneri straordinari:		0				0			
Risultato prima delle imposte			376.349				185.701		
- imposte sul "reddito":		-578.306				-481.815			
- IRES	-29.847					-23.558			
- IRAP	-				-				
	548.460				458.257				
Risultato Netto (RN)			-201.958				-296.115		

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:

	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
ATTIVITA'			
Denaro e valori in cassa	4.604	5.619	3.144
Depositi bancari e postali	-221.068	1.182.905	3.168.639
Liquidità immediate	-216.464	1.188.524	3.171.784
Crediti Commerciali	3.703.940	3.200.196	3.049.050
Altri crediti a breve	452.120	367.336	55.990
Liquidità differite	4.156.060	3.567.532	3.105.041
Rimanenze	70.870	66.896	58.778
Altre attività a breve (Ratei e risconti)	63.641	45.384	5.767
Realizzabilità	134.511	112.280	64.545
CAPITALE CORRENTE	4.074.107	4.868.336	6.341.370
Immobilizzazioni immateriali nette	65.517	43.328	8.759
Immobilizzazioni materiali nette	8.255.193	7.744.039	7.148.756
Immobilizzazioni finanziarie	0	0	0
CAPITALE FISSO	8.320.710	7.787.367	7.157.515
CAPITALE INVESTITO	12.394.817	12.655.703	13.498.885
PASSIVITA' E NETTO			
Debiti commerciali	3.665.586	3.484.639	3.603.899
Banche (passivo)		0	0
Finanziamenti		0	0
Altre passività a breve	881.227	947.707	771.691
Passività correnti	4.546.813	4.432.345	4.375.589
Debiti a M/L termine verso banche	814.875	852.649	1.408.045
Altre passività a lungo		0	0

Fondi per rischi e oneri	289.875	361.261	361.261
TFR			
Passività consolidate	1.104.750	1.213.911	1.769.307
CAPITALE DI TERZI	5.651.563	5.646.256	6.144.896
Fondo di dotazione	3.416.197	3.416.197	3.416.197
Riserve	3.529.014	3.889.365	4.836.694
Risultato d'esercizio	-201.958	-296.115	-898.903
CAPITALE NETTO	6.743.254	7.009.447	7.353.988
CAPITALE INVESTITO	12.394.817	12.655.703	13.498.885

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	2017					2016				
	PARZIALI	TOTALI	VALORI %		PARZIALI	TOTALI	VALORI %			
CAPITALE CIRCOLANTE		4.052.104			32,75%		4.868.336			38,47%
<i>Liquidità immediate</i>	-216.464			-1,75%		1.188.524			9,39%	
. Cassa	4.604			0,04%		5.619			0,04%	
. Banche c/c attivi	-265.410			-2,15%		1.149.384			9,08%	
. c/c postali	44.342			0,36%		33.521			0,26%	
<i>Liquidità differite</i>	4.197.698			33,93%		3.612.917			28,55%	
. Crediti a breve termine verso la Regione	0			0,00%		0			0,00%	
. Crediti a breve termine verso la Provincia	0			0,00%		0			0,00%	
. Crediti a breve termine verso i Comuni dell'ambito distrettuale	303.021			2,45%		400.808			3,17%	
. Crediti a breve termine verso l'Azienda Sanitaria	1.835.463			14,83%		1.640.078			12,96%	
. Crediti a breve termine verso lo Stato ed altri Enti pubblici	371.896			3,01%		282.421			2,23%	
. Crediti a breve termine verso l'Erario	80.224			0,65%		84.915			0,67%	
. Crediti a breve termine verso Soggetti partecipati	0			0,00%		0			0,00%	
. Crediti a breve termine verso gli Utenti	518.055			4,19%		461.373			3,65%	
. Crediti a breve termine verso altri Soggetti privati	332.774			2,69%		379.545			3,00%	
. Altri crediti con scadenza a breve termine	714.627			5,78%		318.393			2,52%	
(-) Fondo svalutazione crediti	22.003			0,18%					0,00%	
. Ratei e risconti attivi	63.641			0,51%		45.384			0,36%	
. Titoli disponibili	0			0,00%		0			0,00%	

<i>Rimanenze</i>		70.870		0,57%		66.896		0,53%	
. rimanenze di beni socio-sanitari	31.920			0,26%		34.812		0,28%	
. rimanenze di beni tecnico-economici	38.950			0,31%		32.083		0,25%	
. Attività in corso	0			0,00%		0		0,00%	
. Acconti	0			0,00%		0		0,00%	
CAPITALE FISSO		8.320.710			67,25%	7.787.367			61,53%
<i>Immobilizzazioni tecniche materiali</i>		8.255.193		66,72%		7.744.039		61,19%	
. Terreni e fabbricati del patrimonio indisponibile	19.822.867			160,21%		542.636		4,29%	
. Terreni e Fabbricati del patrimonio disponibile	8.474.241			68,49%		6.725.791		53,14%	
. Impianti e macchinari	121.000			0,98%		53.323		0,42%	
. Attrezzature socio-assistenziali, sanitarie o "istituzionali"	322.254			2,60%		46.007		0,36%	
. Mobili, arredi, macchine per ufficio, pc,	1.502.279			12,14%		351.356		2,78%	
. Automezzi	6.427			0,05%		2.959		0,02%	
. Altre immobilizzazioni tecniche materiali	332.563			2,69%		21.967		0,17%	
(-) Fondi ammortamento	22.326.439								
(-) Fondi svalutazione									
. Immobilizzazioni in corso e acconti	0			0,00%		0		0,00%	
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>		65.517		0,53%		43.328		0,34%	
. Costi di impianto e di ampliamento	0			0,00%		0		0,00%	
. Costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità ad utilità pluriennale	0			0,00%		0		0,00%	
. Software e altri diritti di utilizzazione delle opere d'ingegno	23.561			0,19%		22.350		0,18%	
. Concessioni, licenze, marchi e diritti simili	0			0,00%		0		0,00%	

. Migliorie su beni di terzi	0		0,00%		0		0,00%		
. Immobilizzazioni in corso e acconti	41.956		0,34%		20.978		0,17%		
. Altre immobilizzazioni immateriali	0		0,00%		0		0,00%		
<i>Immobilizzazioni finanziarie e varie</i>		0		0,00%		0		0,00%	
. Crediti a medio-lungo termine verso soggetti pubblici	0		0,00%		0		0,00%		
. Crediti a medio-lungo termine verso soggetti privati	0		0,00%		0		0,00%		
. Partecipazioni strumentali	0		0,00%		0		0,00%		
. Altri titoli	0		0,00%		0		0,00%		
			0,00%		0		0,00%		
			0,00%		0		0,00%		
TOTALE CAPITALE INVESTITO		12.372.814		100%		12.655.703		100%	
PASSIVITA' – FINANZIAMENTI	PARZIALI	TOTALI	VALORI %		PARZIALI	TOTALI	VALORI %		
CAPITALE DI TERZI		5.629.560		45,50%		5.646.256		44,61%	
<i>Finanziamenti di breve termine</i>		4.705.490		38,03%		4.432.345		35,02%	
. Debiti vs Istituto Tesoriere	26.648		0,22%		95		0,00%		
. Debiti vs fornitori	3.387.096		27,38%		3.252.182		25,70%		
. Debiti a breve termine verso la Regione	0		0,00%		0		0,00%		
. Debiti a breve termine verso la Provincia	0		0,00%		0		0,00%		
. Debiti a breve termine verso i Comuni dell'ambito distrettuale	0		0,00%		0		0,00%		
. Debiti a breve termine verso l'Azienda Sanitaria	14.131		0,11%		5.548		0,04%		
. Debiti a breve termine verso lo Stato ed altri Enti pubblici	3.392		0,03%		12.588		0,10%		
. Debiti a breve termine verso l'Erario	162.734		1,32%		258.665		2,04%		
. Debiti a breve termine verso Soggetti partecipati	0		0,00%		0		0,00%		

. Debiti a breve termine verso soci per finanziamenti	0		0,00%		0		0,00%
. Debiti a breve termine verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	216.400		1,75%		223.435		1,77%
. Debiti a breve termine verso personale dipendente	0		0,00%		0		0,00%
. Altri debiti a breve termine verso soggetti privati	303.610		2,45%		256.708		2,03%
. Quota corrente dei mutui passivi	27.167		0,22%		0		0,00%
. Quota corrente di altri debiti a breve termine	0		0,00%		0		0,00%
. Fondo imposte (quota di breve termine)	0		0,00%		0		0,00%
. Fondi per oneri futuri di breve termine	131.510		1,06%		0		0,00%
. Fondi rischi di breve termine	0		0,00%		0		0,00%
. Quota corrente di fondi per oneri futuri a medio-lungo termine	0		0,00%		0		0,00%
. Quota corrente di fondi rischi a medio-lungo termine	0		0,00%		0		0,00%
. Ratei e risconti passivi	432.801		3,50%		423.123		3,34%
<i>Finanziamenti di medio-lungo termine</i>		924.070		7,47%		1.213.911	9,59%
. Debiti a medio-lungo termine verso fornitori	0		0,00%		0		0,00%
. Debiti a medio-lungo termine verso la Regione	0		0,00%		0		0,00%
. Debiti a medio-lungo termine verso la Provincia	0		0,00%		0		0,00%
. Debiti a medio- lungo termine verso i Comuni dell'ambito distrettuale	0		0,00%		0		0,00%
. Debiti a medio-lungo termine verso l'Azienda Sanitaria	0		0,00%		0		0,00%

. Debiti a medio-lungo termine verso lo Stato ed altri Enti pubblici	0		0,00%		0		0,00%	
. Debiti a medio-lungo termine verso Soggetti partecipati	0		0,00%		0		0,00%	
. Debiti a medio-lungo termine verso soci per finanziamenti	0		0,00%		0		0,00%	
. Mutui passivi	787.708		6,37%		852.649		6,74%	
. Altri debiti a medio-lungo termine	0		0,00%		0		0,00%	
. Fondo imposte	0		0,00%		0		0,00%	
. Fondi per oneri futuri a medio-lungo termine	40.000		0,32%		146.210		1,16%	
. Fondi rischi a medio-lungo termine	96.362		0,78%		215.052		1,70%	
CAPITALE PROPRIO		6.743.254		54,50%		7.009.447		55,39%
<i>Finanziamenti permanenti</i>		6.743.254		54,50%		7.009.447		55,39%
. Fondo di dotazione	6.392.105		51,66%		6.781.663		53,59%	
(-) crediti per fondo di dotazione								
. Contributi in c/capitale	406.346		3,28%		369.898		2,92%	
(-) crediti per contributi in c/capitale								
. Donazioni vincolate ad investimenti	146.760		1,19%		154.001		1,22%	
. Donazioni di immobilizzazioni								
. Riserve statutarie								
. Utili di esercizi precedenti								
(-) Perdite di esercizi precedenti								
. Utile dell'esercizio								
(-) Perdita dell'esercizio	-201.958		-1,63%		-296.115		-2,34%	
TOTALE CAPITALE ACQUISITO		12.372.814		100%		12.655.703		100%

Indicatori di liquidità

Indici di liquidità generale o "Current Ratio"

	2017			2016		
<u>Attività correnti</u>	4.052.104	=		<u>4.868.336</u>	=	
Finanziamenti di terzi a breve termine	4.705.490		0,86	4.432.345		1,10

Indici di liquidità primaria o "Quick Ratio"

	2017			2016		
<u>Liquidità immediate e differite</u>	3.981.234	=		<u>4.801.440</u>	=	
Finanziamenti di terzi a breve termine	4.705.490		0,85	4.432.345		1,08

Indicatori di solidità patrimoniale

Indici di copertura delle immobilizzazioni

	2017			2016		
<u>Capitale proprio e finanziamenti di terzi a medio e lungo termine</u>	7.667.324	=		<u>8.223.358</u>	=	
Capitale fisso (Immobilizzazioni)	8.320.710		0,92	7.787.367		1,06

Indici di autocopertura delle immobilizzazioni

	2017			2016		
<u>Capitale proprio</u>	6.743.254	=		<u>7.009.447</u>	=	
Capitale fisso (Immobilizzazioni)	8.320.710		0,81	7.787.367		0,90

Indice di conservazione del patrimonio netto

	2017			2016		
<u>Capitale proprio al 31/12</u>	6.743.254	=		<u>7.009.447</u>	=	
Capitale proprio al 01/01	7.009.447		0,96	7.353.988		0,95

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*	Esercizio 2016	Esercizio 2017	Variazione
Personale socio assistenziale e sanitario - dirigenza	0	0	0
Personale socio assistenziale e sanitario - comparto	72	72	0
Personale amministrativo - dirigenza	1	0	-1
Personale amministrativo - comparto	8	10	+2
Altro personale - dirigenza			
Altro personale - comparto	17	16	-1
Totale personale a tempo indeterminato	98	98	0

Personale dipendente in servizio a tempo determinato*	Esercizio 2016	Esercizio 2017	Variazione
Personale socio assistenziale e sanitario - comparto	79	91	+12
Totale personale a tempo determinato	79	91	+12

*Escluso il Direttore

3.6 Le alienazioni e gli investimenti

Nel corso del 2017 non si sono realizzate le alienazioni previste nel Piano delle Alienazioni 2017-2019 dei seguenti beni:

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

totali	935.788,00
---------------	-------------------

Nel corso dell'esercizio pertanto, il conto "Fondo da alienazione patrimonio" risulta movimentato in dare per la copertura della perdita dell'esercizio 2016 di euro 296.115.

Per quanto riguarda gli investimenti esercizio 2017, nello schema seguente si evidenzia lo stato di progettazione/realizzazione degli interventi previsti nel Piano Pluriennale degli Investimenti 2017-2019.

Descrizione dell'intervento	Anno di approvazione	Valore compl. dell'interv.	Stato di progettazione/realizzazione degli interventi non conclusi a fine 2016	Stato di progettazione/realizzazione previsto a fine 2017	Stato di progettazione/realizzazione effettivo a fine 2017 (compilato solo per gli interventi che hanno avuto una variazione dello stato d'avanzamento rispetto al 2016)
<i>Lavori pubblici:</i>					
Rifacimento impermeabilizzazione Ala Nuova		77.000,00	ultimazione lavori	iscrizione a patrimonio (marzo)	
Rifacimento copertura in amianto <i>Riformulato in Rifacimento copertura con bonifica da amianto</i>		80.000,00	progettazione esecutiva	collaudo	
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 (febbraio)	
Teleriscaldamento di via Scalabrini		45.000,00	studio di fattibilità	iscrizione a patrimonio (giugno)	
Ristrutturazione del Pensionato Albergo		7.150.000,00	progettazione preliminare	progettazione esecutiva	progettazione esecutiva
Manutenzione tetti fabbricati fondi agricoli	2015	100.000,00		esecuzione lavori al 50%	
Realizzazione di struttura socio-assistenziale in via Landi dedicata ad utenti affetti da autismo	2015	490.000,00	inizio lavori 10%	ultimazione lavori (maggio)	
Sistemazione edificio Comunità Minori via Scalabrini 19		30.000,00		iscrizione a patrimonio (dicembre)	
Sistemazione edificio via Campagna 157 per ampliamento Comunità Minori		25.000,00		iscrizione a patrimonio (giugno)	

Tinteggiatura reparti (Ala Nuova, Ala Nuova II, Ala nuova pt, chiostro e ingresso di via scalabrini)	2016	60.000,00		iscrizione a patrimonio (dicembre)	
Interventi di manutenzione straordinaria e adeguamento normativo presso lo stabile di via Campagna 157	2016	180.000,00		iscrizione a patrimonio	
Interventi di manutenzione straordinaria e adeguamento normativo presso lo stabile di via Scalabrini 19	2016	120.000,00		iscrizione a patrimonio	
Interventi di manutenzione straordinaria e adeguamento normativo presso lo stabile di via Landi 8	2016	60.000,00		iscrizione a patrimonio	
Interventi urgenti su ex palestra corpo centrale S. Stefano		30.000,00	studio di fattibilità	iscrizione a patrimonio (dicembre)	
Riqualificazione dell'area esterna di via Landi/Scalabrini (l'intervento si limita alla sola demolizione e sistemazione del parcheggio)		600.000,00		iscrizione a patrimonio (dicembre)	
Rifacimento impermeabilizzazione solaio sopra corridoio rosso (area esterna residenza Agave)	2016	10.000,00		iscrizione a patrimonio (dicembre)	
Sistemazione area verde residenza Agave con impianto di irrigazione	2016	15.000,00		iscrizione a patrimonio (dicembre)	
Verifica requisiti antisismici strutture di Via Campagna e via Scalabrini, alloggi di via Landi (parte "Santo Stefano" - non è inclusa la Residenza Lilla)	2016	40.000,00		iscrizione a patrimonio (dicembre)	
Messa in sicurezza superfici vetrate sedi di Via Campagna e via Scalabrini	2016	35.000,00		iscrizione a patrimonio (dicembre)	
Formazione nuove recinzioni in struttura di Via Campagna lato via Tramello	2016	30.000,00		iscrizione a patrimonio (dicembre)	
Manutenzione residenza Lilla	2016	20.000,00		iscrizione a patrimonio (dicembre)	
Rifacimento auditorium S. Maria della Pace	2016	50.000,00		esecuzione lavori al 50%	
Residenza Agave (Ala Est) - cablatura degli apparati passivi e attivi (realizzazione rete LAN)	2017	7.000,00		iscrizione a patrimonio (giugno)	
Cablatura e realizzazione della rete locale riguardante l'immobile di via G. Landi n. 8	2017	15.921,57		iscrizione a patrimonio (giugno)	
Altri investimenti:					
Attrezzature informatiche		30.000,00		iscrizione a patrimonio	
Software		21.000,00		iscrizione a patrimonio	

Sostituzione e completamento arredo per Comunità Minori		15.000,00		iscrizione a patrimonio (luglio)	
Attrezzatura sanitaria (n. 2 vasche)	2016	20.000,00		iscrizione a patrimonio	
Letti nuovi (n. 108 letti e n. 100 comodini)	2016	145.000,00		iscrizione a patrimonio	
Ristrutturazione mobili antichi	2016	15.000,00		iscrizione a patrimonio	
Acquisto n. 12 carrozzine pieghevoli, n. 19 carrozzine comode standard e n. 16 carrozzine basculanti	2017	19.323,20		iscrizione a patrimonio	

4 ULTERIORI INFORMAZIONI ESPRESSAMENTE PREVISTE DALLA NORMATIVA

4.1 Attività di ricerca e sviluppo.

Nel corso del 2017 non sono state effettuate attività di ricerca e sviluppo.

4.2 Rapporti con imprese controllate, collegate, controllanti e consorelle

Nel corso del 2017 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.

Si sottolinea che in data 21 maggio 2018 è stato sottoscritto il nuovo CCNL 2016-2018.

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 2017, 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 € 201.957 attraverso l'impiego dei proventi delle alienazioni patrimoniali accantonati.

L'Amministratore Unico
(Dott. Marco Perini)