

ORIGINALE

COMUNE DI CARRARA

Decorato di Medaglia d'oro al Merito Civile

DELIBERAZIONE DEL CONSIGLIO COMUNALE

N. 74 del Registro Deliberazioni

OGGETTO: AZIENDA SPECIALE REGINA ELENA - APPROVAZIONE DEL BUDGET ECONOMICO PREVISIONALE ANNO 2021-2023 E AGGIORNAMENTO ANNUALE 2021 DEL PIANO PROGRAMMA ANNI 2021-2022-2023.

L'anno duemilaventuno, addì 30 (trenta) del mese di Novembre, nella sede comunale, previ avvisi scritti notificati a tutti i Componenti, si è riunito il Consiglio Comunale convocato in adunanza straordinaria ed in seduta pubblica per le ore 18:00.

IL PRESIDENTE PALMA MICHELE presiede la seduta.

IL SEGRETARIO GENERALE Dott. PETRUCCIANI ANGELO, che partecipa alla seduta, effettua l'appello nominale, con il risultato che segue:

		Pres			Pres
1	PALMA MICHELE	SI	14	DELL'AMICO STEFANO	SI
2	DE PASQUALE FRANCESCO	SI	15	GUERRA TIZIANA	SI
3	ANDREAZZOLI GIUSEPPINA	NO	16	LAPUCCI LORENZO	NO
4	BARATTINI FRANCO	SI	17	LENCIONI MAURO	SI
5	BARATTINI LUCA	SI	18	MONTESARCHIO GIOVANNI	SI
6	BARILLI MARCO	SI	19	PIOMBINO ANNA MARIA	SI
7	BASSANI CESARE	SI	20	RAFFO DARIA	SI
8	BENEDINI DANTE	SI	21	RAGGI DANIELE	SI
9	BERNARDI MASSIMILIANO	NO	22	SERPONI ELISA	SI
10	BERTOCCHI BARBARA	NO	23	SPATTINI NIVES	SI
11	BOTTICI CRISTIANO	SI	24	SPEDIACCI GIANENRICO	SI
12	CRUDELI ROBERTA	SI	25	VANNUCCI ANDREA	SI
13	CUCURNIA SARA FRANCESCA	SI			
Totale presenti: 21			Totale assenti: 4		

IL PRESIDENTE PALMA MICHELE, constatato legale il numero dei presenti, dichiara aperta e valida la seduta.

Alla seduta sono presenti - senza facoltà di voto - gli Assessori: SCALETTI SARAH, GALLENANI ANNA LUCIA, FORTI FEDERICA, DEL NERO DANIELE;

Su proposta del Presidente vengono nominati scrutatori i Sigg.ri SPATTINI NIVES, SPEDIACCI GIANENRICO, GUERRA TIZIANA.

OMISSIS

Si passa, quindi, alla discussione dell'argomento in oggetto indicato all'ordine del giorno.

Si dà atto che al momento della trattazione del presente argomento indicato in oggetto, sono presenti n. 20 Componenti, avendo lasciato l'aula il Consigliere Benedini;

Il Presidente del Consiglio Michele Palma propone un' unica discussione per le proposte di deliberazione ai punti 7, 8, 9 dell'Ordine del giorno;

illustra la proposta di deliberazione il Sindaco e interviene per alcune precisazioni il Presidente dell'Azienda Speciale Regina Elena, Dott. Giuseppe Simone Profili;

Intervengono ripetutamente i Consiglieri Spediacci, Crudeli, Bottici, il Presidente del consiglio Palma, Spattini e Vannucci;

Intervengono per una replica il Sindaco e il Dott. Profili;

Poiché nessun altro Consigliere chiede di intervenire, il Presidente pone in votazione la proposta di deliberazione;

Svoltasi la votazione in forma palese per alzata di mano con l'assistenza degli scrutatori, si ottiene il seguente risultato, proclamato dal Presidente:

Presenti n. 20	Votanti n. 19
Voti Favorevoli	n. 13 (Palma, De Pasquale, Barattini Franco, Barilli, Bassani, Dell'Amico, Guerra, Montesarchio, Piombino, Raffo Raggi, Serponi, Spattini)
Voti Contrari	n. 06 (Barattini Luca, Bottici, Crudeli, Spediacci, Vannucci, Cucurnia)
Astenuti	n. 01 (Lancioni)

La proposta di deliberazione è approvata, pertanto

““““IL CONSIGLIO COMUNALE

PREMESSO CHE con atto deliberativo del Consiglio Comunale n. 115 del 23/12/2014 è stata costituita l'Azienda Speciale "Regina Elena" a far data dal 01/01/2015, a seguito della trasformazione dell' "Istituzione per i servizi sociali in favore della popolazione anziana" costituita con deliberazione del consiglio comunale n. 45 del 29/02/1996;

PREMESSO altresì, che con il medesimo atto sono stati approvati lo Statuto dell'Azienda, il Contratto di servizio fra il Comune di Carrara e l'Azienda Speciale "Regina Elena" per la durata di 9 anni ed il Piano programma 2015-2017, soggetto ad aggiornamento annuale;

VISTO il combinato disposto dei commi 6 e 8 dell'art. 114 del D.Lgs. 267/2000 (T.U.E.L.), secondo il quale i Consigli Comunali degli Enti Locali approvano gli atti fondamentali delle Aziende Speciali, tra cui il bilancio di esercizio ed i bilanci economici di previsione pluriennale ed annuale;

PRESO ATTO altresì che il Consiglio di amministrazione dell'Azienda Speciale "Regina Elena" con propria deliberazione del 9/11/2021, agli atti del Comune, ha approvato il Budget economico previsionale triennale 2021-2023 e provveduto all'Aggiornamento annuale 2021 del Piano programma anni 2021 – 2022 - 2023 (Allegato A), successivamente trasmessi in un documento unico al Comune di Carrara;

PRESO ATTO della previsione a pareggio dello schema di Bilancio annuale e pluriennale dell'Azienda Speciale, secondo le previsioni di cui all'art.114, comma 4 del TUEL, che si allegano alla presente delibera;

VISTO l'art. 15 dello Statuto dell'Azienda Speciale Regina Elena;

VISTO il parere favorevole espresso dalla competente Commissione Consiliare n. 2^a nella seduta del 23.11.2021 ;

VISTO l'art. 114 del D.Lgs. 267/2000;

ACQUISITI i pareri favorevoli espressi ai sensi dell'art. 49, comma 1, del D.Lgs. 267/2000 dal Dirigente del Settore Servizi Finanziari/Società Partecipate/Entrate Massimiliano Germiniasi in ordine rispettivamente alla regolarità tecnica e alla regolarità contabile, posti in allegato al presente atto;

VISTO l'art. 42 del predetto D.Lgs. 267/2000;

VISTO l'esito della votazione sopra riportata;

DELIBERA

1) di approvare, per quanto espresso in premessa, il Budget economico previsionale triennale 2021-2023 e l'Aggiornamento annuale 2021 del Piano programma anni 2021-2022-2023 (Allegato A) che costituisce parte integrante e sostanziale del presente atto., come approvati dal Consiglio di amministrazione dell'Azienda Speciale "Regina Elena" con deliberazione del 9/11/2021;””””

Con separata votazione, in forma palese, per alzata di mano, con 19 voti favorevoli (Palma, De Pasquale, Barattini Franco, Barilli, Bassani, Dell'Amico, Guerra, Montesarchio, Piombino, Raffo, Raggi, Serponi, Spattini, Barattini Luca, Bottici, Crudeli, Spediacci, Vannucci, Cucurnia) 00 contrari e 01 astenuto (Lancioni) espressi dai componenti il Consiglio presenti, la deliberazione viene dichiarata **immediatamente eseguibile**, ai sensi del 4° comma art. 134 del D.Lgs. n. 267/2000.

I resoconti degli interventi sono riportati integralmente nel verbale della seduta ricavata dalla registrazione.

Letto, approvato e sottoscritto.

IL PRESIDENTE



PALMA MICHELE
14.12.2021
11:17:39
GMT+00:00

IL SEGRETARIO GENERALE



PETRUCCIANI
ANGELO
14.12.2021 12:16:56
GMT+00:00

PUBBLICAZIONE

Copia della presente deliberazione in data della sottoscrizione digitale
è stata posta in pubblicazione all'Albo Pretorio per 15 gg.

IL RESPONSABILE DELLA SEGRETERIA GENERALE

Carrara
(in data della sottoscrizione digitale)



BOLDRINI
CRISTIANO
15.12.2021
09:31:47
GMT+01:00

ESECUTIVITA'

La presente deliberazione è divenuta esecutiva per il termine decorso di giorni dieci dalla data di pubblicazione all'Albo;

dalla data della sottoscrizione digitale

La presente deliberazione è stata dichiarata immediatamente eseguibile dall'organo deliberante

IL RESPONSABILE DELLA SEGRETERIA GENERALE

Carrara
(in data della sottoscrizione digitale)



BOLDRINI
CRISTIANO
15.12.2021
09:31:47
GMT+01:00

Documento firmato digitalmente ai sensi e per gli effetti di cui agli art. 21,23,23bis e 23,ter del decreto legislativo n. 82 del 7 marzo 2005 e s.m.i – Codice dell'Amministrazione Digitale



"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

1

BUDGET ANNUALE 2021, AGGIORNAMENTO DEL PIANO PROGRAMMA ANNI 2021-2022-2023 e RAFFRONTO 2019-2020

(PROPOSTA DI AGGIORNAMENTO ANNUALE 2021,

APPROVATA DAL CDA DEL 09 novembre 2021)



"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

INDICE

• PREMESSA

1. SITUAZIONE/ANDAMENTO DELLA VITA E DELL' ATTIVITA' DELL' ENTE

A. Situazione strutturale, gestionale, organizzativa ed economico-finanziaria delle attività socio sanitarie assistenziali:

A.1. PREMESSA

A.2. FISIONOMIA DELL'ENTE E SUA EVOLUZIONE

A.3. ORGANI DI GOVERNO DELL' AZIENDA SPECIALE

A.4. OBIETTIVO GENERALE

A.5. OBIETTIVI PRIORITARI DI BUDGET

A.6. OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ENTE

2. CONCLUSIONI E PROSPETTIVE



"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

PREMESSA

Il presente Piano Programma ha validità triennale e potrà essere aggiornato annualmente in concomitanza con l'approvazione del bilancio di previsione da parte del Consiglio Comunale anche sulla base delle proposte dell'Azienda speciale.

Il Piano Programma rappresenta lo strumento programmatico fondamentale dell'Azienda speciale "Regina Elena" in cui sono delineate le scelte e gli obiettivi che l'Azienda stessa intende perseguire sulla base delle linee programmatiche dell'Amministrazione Comunale.

Il presente documento comprende il contratto di servizio che disciplina i rapporti tra il Comune di Carrara e l'azienda speciale con riferimento ai servizi erogati ed alla Missione affidata alla stessa, nel rispetto di quanto stabilito dagli Artt. 113 bis e 114 del D. Lgs. 267/2000.

E' scelta fondamentale della nostra Azienda il rispetto della sua identità e dell'obiettivo primario della assistenza e della possibile riabilitazione globale degli ospiti nella logica di una sempre migliore qualità del servizio e dell'esperienza di vita dei nostri ospiti.

Tale scelta, che viene riconfermata come elemento fondamentale, ci chiede di mettere sempre al primo posto la Persona facendo in modo che gli operatori, le strutture, l'organizzazione ed il servizio corrispondano a tale impostazione nel modo più adeguato.

Questo, naturalmente, non può prescindere dal riferimento alla normativa, al S.S.N./S.S.R., agli indirizzi politici del Consiglio Comunale e del Consiglio di Amministrazione e al budget, nella consapevolezza di non dover uscire dal sistema ma allo stesso tempo di dover tener fede alle scelte ideali di solidarietà, socialità e assistenza socio/sanitaria.

Lo sforzo e l'impegno comune dovrà essere quello di avere voglia ed entusiasmo, spirito di squadra (avendo obiettivi realistici condivisi), corresponsabilità e creatività sia per razionalizzare sia per intraprendere sviluppi innovativi.

Tutto quanto sopra rappresenta la Vision dell'Azienda Speciale che poi è stata calata nella struttura attraverso la Mission la quale a sua volta ha trovato conferma e ulteriore supporto e sviluppo quantitativo e qualitativo con l'Accreditamento Istituzionale conseguito nel 2010 e tutti i suoi successivi sviluppi e adeguamenti alle nuove esigenze e normative.

1. SITUAZIONE/ANDAMENTO DELLA VITA E DELL'ATTIVITA' dell'ENTE

A. Situazione strutturale, gestionale, organizzativa ed economico-finanziaria delle attività socio sanitarie assistenziali gestite.

A .1. PREMESSA

L'edificio ospitante attualmente la Casa di Riposo "Regina Elena" Azienda Speciale fu costruito nel 1979 e donato alla comunità cittadina dalla Cassa di Risparmio di Carrara.

Attualmente il "Regina Elena" si configura come presidio RSA strettamente collegato al sistema pubblico socio-sanitario e in possesso dei requisiti dimensionali ed organizzativi certificati dalla Regione Toscana e richiesti dalle norme.





"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E. C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

Dal punto di vista strutturale sono stati eseguiti lavori di adeguamento, conclusi nel febbraio 2016, per portare l'Istituto a norma delle leggi 626/94 e Decret. Min. Int. 18/09/2002 e del Decreto Legisl. 81/80 per ottenere il nuovo C.P.I.

L'Istituto ospita anche un Centro diurno per anziani autorizzato per n. 10 ospiti. Ospita altresì un Centro Diurno Alzheimer per n. 24 persone, convenzionato con la USLNORDOVEST (già ASL di Massa e Carrara).

Sono state conseguite le varie autorizzazioni e Convenzioni per i servizi della RSA, quali Stati vegetativi per n° 5 ospiti e Cure intermedie per n° 10 ricoveri.

La pandemia Covid del 2020 ha pesantemente influenzato l'operatività dell'azienda che ha dovuto interrompere il servizio delle Cure intermedie, del Centro diurno Alzheimer (nei primi giorni di marzo 2020) ed in generale ha stravolto il normale svolgimento della maggior parte delle attività interne a cominciare dall'animazione, nei mesi successivi fino ad oggi. Tutto ciò ha imposto un radicale ripensamento dell'intera struttura, della sua gestione operativa e più in generale della vita al suo interno.

Il 2021 fin dall'inizio si è presentato molto complicato in cui la struttura ha vissuto un momento assai difficile sia per il secondo contagio da Covid dopo quello del 2020 che ha privato la struttura completamente per oltre un mese di quasi tutto il suo reparto amministrativo, sia per il cambio della nuova Direttrice a soli 7 mesi dal suo insediamento. Conseguenza di quanto sopra è stata l'aggravarsi della situazione economico finanziaria generale, oltre che del clima interno sia da parte dei dipendenti che degli ospiti e dei parenti. A fronte di tutto questo il Cda si è fatto carico della situazione intervenendo con scelte difficili e azioni dirette e decise a tutela degli ospiti, dei dipendenti e della struttura in generale, che hanno portato da aprile 2021 ad una ripresa delle redini della governance. Conseguenza di ciò si sono completati i concorsi bloccati dal 2020, si è provveduto a bandire un nuovo bando per il direttore che prevedesse requisiti più attinenti e confacenti alla situazione pandemica, nell'ultima parte dell'anno si prevede di riportare la struttura ad una progressiva normalità, anche grazie alla riapertura del centro diurno.

A.2. FISIONOMIA DELL'ENTE E SUA EVOLUZIONE

E' istituita nel Comune di Carrara, ai sensi della Delibera del Comune di Carrara n. 115 del 23 dicembre 2014 l'Azienda speciale denominata "Regina Elena" con sede legale in Via Don Minzoni 2, Carrara, disciplinata dall'art. 114 del T.U.E.L, approvato con D. Lgs. n. 267/2000.

L'Azienda speciale così costituita (nel proseguo "Azienda") prosegue l'opera e le attività dell'Istituzione Comunale per la gestione dei Servizi Sociali in favore della popolazione anziana, costituita con Delibera del Consiglio Comunale del Comune di Carrara n. 45 del 29.02.1996, ai sensi della legge 142/90 e disciplinata dallo Statuto Comunale, dalle altre disposizioni legislative e regolamenti vigenti, nonché dalle norme dello Statuto. L'Azienda speciale è ente strumentale del Comune di Carrara, dotato di personalità giuridica, di autonomia imprenditoriale e di un proprio Statuto approvato dal Consiglio Comunale del Comune di Carrara. L'Azienda è un ente economico che deve perseguire la copertura dei costi inerenti ai servizi erogati.

L'azienda fa parte del sistema regionale integrato degli interventi e dei servizi sociali e partecipa alla programmazione zonale.





"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E. C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

L'Azienda ha lo scopo di:

- provvedere all'accoglienza, anche temporanea, di anziani non autosufficienti, adulti inabili ed anziani autosufficienti o che presentino un modesto grado di dipendenza psicologica o fisica di ambo i sessi, sia in regime residenziale che diurno, offrendo loro prestazioni di assistenza sociale e sanitaria, capaci di rispondere al modificarsi dei bisogni di vita e di salute, nell'ottica del mantenimento della massima autonomia psicologica e funzionale del soggetto assistito;
- valorizzare l'integrità individuale degli ospiti perseguendo l'obiettivo della riabilitazione in funzione del mantenimento e reinserimento del singolo nell'ambito della realtà sociale di appartenenza;
- provvedere all'erogazione dei servizi ai propri ospiti e/o a favore di terzi soggetti pubblici o privati;
- attivare ed organizzare, nell'ambito delle scelte programmatiche elaborate dagli enti locali territoriali e dalle strutture che operano nel campo sociale ed assistenziale, ogni iniziativa volta ad assicurare le prestazioni socio assistenziali a favore di anziani, portatori di handicap, nuove povertà, emarginati e soggetti più deboli;
- provvedere, sulla base di quanto richiesto dalle normative di settore, all'attivazione di nuovi servizi a favore di persone autosufficienti e non autosufficienti, anche in collaborazione con soggetti pubblici e/o privati, compreso prestazioni domiciliari a carattere sociale ed assistenziale;
- perseguire l'attuazione di modelli coordinati di intervento, provvedendo – secondo le esigenze territoriali e le scelte dell'Amministrazione alla gestione di residenze e tipologie di servizi diverse, condividendo metodologie di intervento e qualità delle prestazioni, ivi compresa la formazione del personale.

Per la realizzazione di detti scopi, l'Azienda si raccorderà con i programmi e progetti definiti in materia dal Comune di Carrara, dalla Conferenza dei Sindaci, dall'ASL n.1 di Massa e Carrara, e dalla Regione Toscana. Potrà inoltre ricorrere a forme di collaborazione con gli stessi enti e/o con istituzioni ed organismi nazionali, europei ed internazionali.

L'Azienda risponde in via prioritaria, nell'ambito della programmazione regionale e nazionale, ai bisogni della popolazione del Comune di Carrara e degli altri Comuni della Provincia di Massa Carrara, integrandosi con i servizi socio assistenziali del territorio e con le organizzazioni del volontariato e di solidarietà sociale. L'Azienda potrà inoltre assumere altre funzioni e la gestione di altri servizi per i quali riceva incarico da uno o più Comuni o da altri Enti (esempio: Cure Intermedie, Moduli specialistici, Alzheimer). L'attività dell'Azienda Speciale deve conformarsi ai principi e agli orientamenti espressi dal Consiglio Comunale di Carrara, che ne determina l'indirizzo. Essa è sottoposta alla vigilanza dello stesso Comune nei modi e nelle forme stabilite dalla legge e dallo Statuto.

L'Azienda Speciale, al momento della costituzione non ha patrimonio immobiliare proprio; per l'eventuale acquisto di beni immobili sarà necessaria la preventiva autorizzazione del Consiglio Comunale; essa ha l'uso dei beni, mobili e immobili già assegnati dal Comune all'Istituzione dalla quale proviene, nonché da tutti i beni comunque acquisiti nell'esercizio della propria attività o a seguito di atti di liberalità e da quanto potrà successivamente essere messo a disposizione dal Comune. La manutenzione ordinaria dei beni immobili e la manutenzione dei beni mobili è a carico del bilancio dell'Azienda Speciale.

L'Azienda subentra in tutti i rapporti giuridici attivi e passivi connessi ai beni di cui sopra.





"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

L'Azienda, per il raggiungimento dei suoi scopi potrà acquisire, alienare, permutare, prendere e dare in locazione/noleggio beni mobili, accettare donazioni, sovvenzioni pubbliche ed altre elargizioni, nonché assumere, organizzare e promuovere ogni altra attività avente contenuto economico e/o di gestione patrimoniale, destinando i proventi ed attività alla realizzazione delle sue finalità assistenziali; potrà inoltre promuovere e partecipare alle forme associative più idonee al raggiungimento delle finalità dell'azienda stessa.

L'azienda provvede al perseguimento dei propri fini con le dotazioni mobili ed immobili di cui al proprio inventario e con le seguenti risorse finanziarie:

- le rette corrisposte dagli utenti, da Enti pubblici o privati a ciò tenuti per legge o per obbligazione pattuita;
- i corrispettivi dei servizi erogati;
- i trasferimenti di enti pubblici e privati;
- i lasciti, obblazioni, donazioni ed acquisizioni derivanti anche da normative specifiche, contributi di enti pubblici e privati a qualunque titolo pervenuti;
- l'utilizzo di tutte le forme di solidarietà presenti nel proprio territorio e negli ambiti circostanti costituite dalla rete dei servizi di volontariato ritenuti più idonei a perseguire gli scopi statutari;
- contributo per copertura dei Costi Sociali da parte del Comune, questo rappresenta il corrispettivo per quei servizi sociali che l'azienda eroga o sotto costo o in rimessa netta per conto dell'Ente locale di riferimento.

A.3. Organi di governo dell'Azienda Speciale

Gli organi dell'Azienda sono i seguenti: - Il Consiglio di Amministrazione; - Il Presidente del Consiglio di Amministrazione; - il Direttore, al quale compete la responsabilità gestionale e la rappresentanza legale, infine- l'organo di Revisione.

EVOLUZIONE DELL'ENTE NEGLI ANNI 1997-2018

1979: La Casa di Riposo "Regina Elena" si trasferisce nel nuovo edificio (quello attuale)

1998: Trasformazione in Istituzione Comunale

2001: Apertura del Diurno

2005: Apertura del Centro Diurno Alzheimer

2009: Apertura del Nucleo "Cure Intermedie" e aumento delle disponibilità per gli ospiti in RSA

2010: Accredimento della RSA e della struttura semiresidenziale

2011: Nuova Convenzione per le Cure Intermedie

2012: Nuova autorizzazione con ampliamento dei posti per non autosufficienti e nucleo specialistico 4 in RSA

2013: Rinnovo Convenzioni con ASL di Massa e Carrara





"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

2015: Trasformazione da Istituzione in Azienda Speciale, Nuova Autorizzazione con riduzione numero ospiti

2017: Contratto con la USL Nordovest per l'attuazione della libera scelta

2018: E' stata sottoscritta la nuova Convenzione per le Cure Intermedie; si è intrapresa la definizione della nuova Convenzione per il modulo specialistico 4 (n. 5 posti letto per Comi stabilizzati), è stata richiesto l'ampliamento da 15 a 24 posti del Centro diurno Alzheimer, per rispondere alle sempre maggiori richieste che giungono alla struttura, infine si è avviata la selezione per il nuovo direttore ed è stata aggiudicata la nuova gara per i servizi.

2019: Non si è proceduto alla richiesta della seconda autorizzazione, data la complessità gestionale di tale scelta, ma è stato definitivamente autorizzato l'incremento a n. 24 ospiti per il Centro Diurno Alzheimer, inoltre sfruttando buona parte di quanto già predisposto per il primo ampliamento si è proceduto con la richiesta di incrementare tale servizio fino a 30 presenze giornaliere. Per completare la piena occupazione della struttura si è predisposto un progetto di accoglienza residenziale per n° 8 anziani (Progetto Virginia).

Entrambi tali progetti a fine ottobre 2019 ha subito una brusca interruzione, perché a seguito delle varie richieste amministrative gli uffici del Comune hanno evidenziato un vincolo monumentale sull'edificio della struttura che prima non era mai stato evidenziato. A seguito di approfondimenti con la Sovra intendenza di Lucca è emerso erronea apposizione di tale vincolo e dunque la Struttura ha provveduto a chiederne la rimozione alla agli uffici centrali di Roma, che è stata ottenuta solo a marzo 2021. A marzo 2019 vi è stato l'avvicendamento del Direttore con il passaggio della carica dal dr. Biselli al dr. Fariello. Infine vi è stato l'attivazione del nuovo contratto di servizio alle cooperative Compass e Divittorio.

E' stato istituito il comitato parenti che è costituito da tre membri effettivi e due supplenti eletti dai parenti degli ospiti. Scopo del Comitato sarà quello di interfacciarsi e relazionarsi con la struttura al fine di consentire un miglior dialogo e monitoraggio della soddisfazione, delle esigenze e delle necessità degli ospiti. Infine sono state stipulate convenzioni con quasi tutte le scuole del territorio per incentivare lo scambio intergenerazionale tra i giovani alunni e gli ospiti della RSA.

2020: Dopo la chiusura del Centro Diurno Alzheimer il 6 marzo, che ha significato minore entrate e lo stravolgimento dell'organizzazione interna dei servizi, non appena si è registrato il primo caso di positività a fine marzo, si è proceduto alla sospensione di tutti i servizi interni ed all'isolamento di un intero reparto. Nei primi gg di aprile si proceduto all'assunzione di operatori ed infermieri per sopperire alle malattie ed ai casi di positività registrati tra il personale. Tutte le iniziative volte al contenimento del fenomeno, tra cui la chiusura degli ingressi di nuovi ospiti, la sanificazione di tutto l'edificio, il maggior consumo di DPI etc. hanno avuto una conseguenza in termini di maggiori costi e mancati incassi, così come vedremo meglio nel proseguo. A settembre vi è stato l'avvicendamento del Direttore Fariello con la Direttrice Ricci a seguito delle dimissioni del primo e dello scorrimento della graduatoria del 2018. Verso la fine dell'anno si sono iniziati logorare i rapporti con i dipendenti ed i sindacati per le lentezze nella pubblicazione dei bandi di concorso per Infermieri, Oss e Amministrativi. Successivamente anche il tipo di contratto adottato nei bandi ha rappresentato un forte elemento di contrasto con Sindacati e Dipendenti, purtroppo il cambiamento da Enti Locali non è stata una scelta ma un obbligo imposto dalla normativa, dalle





"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

sentenze e dai pareri che il Cda ha richiesto preventivamente. Di contro gli stessi sindacati non hanno mai fornito, nonostante i ripetuti solleciti da parte del Cda, pareri o documentazione valida che potesse dimostrare la non correttezza di tale scelta.

2021: Dopo un inizio assai complicato sia per il contagio all'interno della struttura sia per il clima generale deteriorato tanto da arrivare a coinvolgere anche i Parenti. Da aprile il Cda con scelte difficili e sofferte ha ripreso in mano la situazione facendo ripartire la struttura, ristabilendo un dialogo con tutte le parti: Parenti, Ospiti, Dipendenti, Sindacati e Fornitori. Completando i concorsi fermi da mesi e pubblicando un nuovo bando per direttore innalzando i requisiti richiesti soprattutto quelli specifici dell'esperienza in RSA e soprattutto in ambito sanitario per rispondere alle necessità della struttura ancora in piena emergenza pandemica da Covid. Questo ha consentito di acquisire una figura dall'alto profilo professionale di provenienza Asl che aveva già gestito per conto dell'Azienda Sanitaria molte altre realtà di RSA commissariate durante la pandemia

A.4. OBIETTIVO GENERALE

L'obiettivo generale resta quello di organizzare una programmazione dei nostri servizi e della nostra attività non affidato alle emergenze ma inquadrato in una scelta strategica che, seppur aperta e duttile verso possibili mutamenti di scenario e di esigenze, indichi una strada privilegiata ed elimini incertezze, equivoci ed atteggiamenti irrealistici e velleitari.

Questi ultimi anni hanno chiarito alcuni riferimenti normativi. Allo stesso tempo abbiamo potuto verificare il livello dei bisogni e delle richieste e il rapporto con le possibilità di risposta in relazione all'organico e al budget. E' chiaro allora che l'obiettivo primo della nostra programmazione sarà quello di conciliare le varie esigenze, salvaguardando il fine socio-assistenziale primario, l'identità ideale dell'Azienda Speciale, la qualità e l'immagine positiva della stessa e da ultimo riorganizzarci per gestire e superare il Covid.

Concretamente ciò significa perseguire:

- Un risultato economico in pareggio.
- Il potenziamento manageriale nella gestione, organizzazione e progettazione dello sviluppo dell'Ente (Compenso Consiglio di Amministrazione).
- L'innovazione e l'eccellenza nell'assistenza e promozione umana degli anziani.
- Il consolidamento dell'Accreditamento Istituzionale della Struttura.
- Contenimento, gestione e superamento pandemia Covid

Anche per il 2021 tutti i progetti sopra menzionati sono stati prima interrotti e poi pesantemente stravolti dal Covid, la pandemia mondiale che ha investito tutti i settori della nostra società ed in particolar modo le strutture RSA e i loro ospiti che rappresentano una delle categorie più a rischio per questo virus. Questo ovviamente ha costretto a mantenere, anche per il 2021, il cambiamento delle scelte strategiche che da un'ottica di sviluppo e crescita si è passati ad una di contenimento e salvaguardia antepoendo la tutela della salute degli ospiti ad ogni altro criterio economico/gestionale. Questo ha comportato che anche il budget previsionale, già definito ad





"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E. C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

inizio anno, abbia dovuto essere profondamente rivisto più volte per inserire adeguatamente tutti gli stravolgimenti derivanti dal Covid.

Obiettivo gestione e contenimento emergenza COVID

Il 2021 purtroppo continua e continuerà ad essere fortemente caratterizzato e penalizzato dalla pandemia, a dimostrazione di quanto affermato è il fatto che i primissimi giorni dell'anno hanno visto il riaccendersi di un focolaio di contagio in struttura, che partendo dai vertici aziendali, ha coinvolto l'intero ufficio amministrativo e diversi infermieri e Oss fino ad arrivare ad infettare vari ospiti di tre reparti differenti, uno gestito direttamente della Struttura e due gestiti dalla cooperativa. Questo ha creato una situazione assai critica in quanto materialmente le persone preposte erano in malattia o in quarantena cosa che ha comportato che la struttura fosse in carenza di personale e di direzione.

Il Cda valutando assai critica e rischiosa la mancanza di direzione, ha ritenuto, a norma dello statuto e dei regolamenti interni, di far intervenire un soggetto qualificato, competente e che avesse già un certo grado di conoscenza di RSA in generale e nello specifico del Regina Elena per assicurare l'adeguato supporto alla funzione di Direzione e Controllo e ai Coordinatori. La scelta ricadde sulla figura del Presidente, il quale immediatamente si rese disponibile a prendere in mano le redini della Struttura affiancandosi quotidianamente al Coordinatore di Struttura, con un incarico specifico che andasse ben oltre il suo ruolo istituzionale. Come primo passo da parte del Presidente nella nuova veste di supporto alla direzione ed ai coordinatori, in accordo con il Cda, il Sindaco e l'Amministrazione ha chiesto, per il tramite del Sindaco stesso, il supporto dell'Asl, da principio per le attività non caratteristiche a cominciare dall'effettuazione dei tamponi per arrivare, con l'evolversi del contagio, alla richiesta di infermieri in sostituzioni di quelli contagiati o comunque in quarantena, per arrivare in ultimo a fine gennaio a far prendere in carico direttamente dall'Azienda Sanitaria il reparto Covid della struttura.

La scelta di far intervenire l'Asl è stata motivata dal fatto che il Presidente Profili in accordo con il Cda, hanno visto fin da subito che la situazione generale della Struttura non era più quella del 2020, perché la struttura era sfiancata da un anno di covid, durante il quale si era registrato il primo contagio, gestito internamente in totale autonomia, da un clima interno appesantito da varie tensioni intestine collegabili da una parte al cambio di direzione avvenuto a settembre 2020, dall'altro al ritardo, dovuto alla situazione emergenziale, nella pubblicazione di alcuni bandi di concorso oltre che al conseguente cambio di ccnl imposto dalla normativa.

Fino a fine marzo 2021 la struttura ha vissuto un periodo di forti tensioni interne sia per gli aspetti sanitari sia per quelli gestionali. Con riferimento ai primi la causa evidentemente è da ricondursi al covid e a tutte le complicazioni che il contagio crea in una RSA. I secondi invece si possono ricondurre a una visione totalmente differente tra il Cda e la Direttrice Ricci, sulle soluzioni da approntare. Il tutto, dopo vari passaggi critici e assai difficili come risulta dai verbali del CdA di gennaio, febbraio e marzo 2021, che culminarono il primo di aprile con la sospensione la Direttrice Ricci, e dopo una trattativa di oltre un mese culminarono dopo il ritiro delle sospensioni e le sue immediate dimissioni.



"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

Da aprile il Presidente, sempre in forza dell'incarico ricevuto dal Cda a inizio anno, con il supporto del Coordinatore di Struttura e della Coordinatrice infermieristica, ha iniziato far ripartire l'intera struttura cercando di tamponare le criticità che nel frattempo si erano manifestate con Parenti, Dipendenti, Dipendenti, Collaboratori, Sindacati, Fornitori e ASL.

Si riporta elenco sintetico delle principali attività intraprese da aprile, dal Presidente col supporto del Cda e dei Coordinatori:

- Riavvio bando Infermieri;
- Riavvio bando Amministrativi;
- Riavvio bando Oss;
- Indizione nuovo bando per Direttore;
- Composizione delle tensioni con Asl;
- Composizione delle tensioni con i Parenti;
- Consolidamento e Gestione Camera degli Abbracci;
- Composizione delle tensioni con i principali fornitori;
- Verifica stato dei servizi, in particolare ristorazione e lavanderia;
- Organizzazione formazione degli operatori;
- Ripresa dialogo con Dipendenti e Sindacati;
- Reperimento sul mercato delle risorse necessarie a garantire il servizio. In primis gli infermieri.
- Riapertura graduale della struttura ai parenti;
- Riapertura centro diurno Alzheimer;
- Ripopolamento RSA;
- Elezioni Comitato Parenti
- Accettazione Lascito Baracchini;
- Pianificazione e Gestione di una comunicazione settimanale ai Parenti;
- Sviluppo e consolidamento rapporti istituzionali.

Ovviamente il tutto nel perdurare della Pandemia e nel rispetto dei mille adempimenti burocratici e amministrativi che sempre più con il Covid appesantiscono tutta l'operatività delle RSA.

Da ultimo a livello di obiettivi un richiamo è doveroso per quanto riguarda il potenziamento manageriale che il CdA sta portando avanti sotto una molteplicità di aspetti che si spera a breve possano portare a soluzioni concrete.

A.5 OBIETTIVI PRIORITARI BUDGET 2021:

A.5.1 OBIETTIVI ORGANIZZATIVI

▪ Carta dei servizi

Verrà, come ogni anno, aggiornata la Carta dei Servizi, con pubblicazione sia nella bacheca dell'Accreditamento che nel sito istituzionale.





"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

▪ **Elaborazione costi standard di Centro.**

Verranno elaborati report per costi standard per i materiali di maggior consumo e verranno utilizzati reports di confronto per avere una maggiore economicità e il miglior rapporto qualità-prezzo. Rivedere alla luce del nuovo contratto di servizio con le coop. L'obiettivo rimane quello di arrivare ad una contabilità per centri di costo. Suddividendo la struttura tra RSA, Centri Diurni, Stati vegetativi e Progetto Virginia. A causa del forte impatto negativo del Covid anche sugli aspetti economici si stanno predisponendo una serie di report di raffronto per definire l'esatta incidenza della pandemia sui vari centri di costo.

▪ **Percorsi di controllo**

Continuerà il monitoraggio dei tassi di saturazione dell'attività e l'analisi del fabbisogno delle risorse con l'elaborazione di alcuni reports che hanno dato buoni risultati negli ultimi anni. Saranno utilizzati reports di controllo mensile sulle presenze e le liste di attesa.

La modalità per tale elaborazione è stata individuata:

- nella destinazione di quota oraria di alcuni operatori alla progettazione dei reports
- consulenza di una società informatica con esperienza specifica
- costituzione di un gruppo interno di lavoro

La programmazione dovrà essere costantemente adeguata tenendo conto del budget e dei reports di controllo. Le nuove assunzioni nell'ufficio amministrativo rappresentano gli elementi propedeutici ed indispensabili per tale percorso.

A.5.2. OBIETTIVI PROCEDURALI E DI PROCESSO

▪ **Dimensione della solidarietà sociale**

Saranno raccolti i dati di **customer satisfaction** nella misura richiesta dalle convenzioni in atto e fatte interviste a campione, tramite l'intervento di un ente esterno, L'Università Sant'Anna di Pisa progetto MES, riconosciuto dalla Regione quale ente certificatore, così come è stato fatto nel 2020. In aggiunta vista la situazione di estrema tensione generatasi fino a fine marzo con i Parenti, il Presidente si è reso disponibile a incontrare gli stessi con riunioni mensili alla presenza sia dei Dirigenti Asl che del Sindaco e l'Amministrazione. L'iniziativa dopo le nuove elezioni del comitato parenti si è trasformata nell'istituzione di un calendario mensile di incontri con il neo eletto comitato.

Per quanto riguarda la formazione del personale verrà destinato un fondo con un incremento della percentuale di ore erogate e di crediti ECM per ogni anno successivo. Inoltre si usufruirà di Corsi organizzati con le risorse interne (es. movimentazione dei carichi) o offerti e sponsorizzati da alcuni fornitori.

Per la durata media delle assenze per malattia si conferma l'obiettivo del 3%. **NON ESISTE NESSUN METODO PRATICABILE CHE POSSA FAVORIRE LA RIDUZIONE DELLE MALATTIE SE NON MIGLIORARE IL CLIMA INTERNO il coinvolgimento del personale**
Inoltre si attiverà la collaborazione con realtà esterne e qualificate nell'ambito della ricerca e dell'innovazione.



"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E. C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

▪ Dimensione tecnico scientifica

Sarà completata la nuova dotazione organica dell'Ente. Sarà proseguito l'adeguamento quantitativo e qualitativo del personale secondo piani predisposti per arrivare ad un notevole ringiovanimento del personale anche attraverso la sollecitazione di uscite verso la pensione al raggiungimento dei requisiti necessari. Inoltre si avvieranno le procedure per l'assunzione di alcune unità nel rispetto della dotazione organica, delle compatibilità di bilancio e delle normative vigenti per le Aziende Speciali, in coerenza con il Piano Programma approvato dall'Amministrazione Comunale.

La gestione delle famiglie professionali avverrà attraverso una notevole flessibilità e con una dinamica di mobilità interna.

Oltre ai concorsi già banditi per la fine del 2021 si procederà con l'indizione di un nuovo bando per Infermieri.

▪ Dimensione organizzativo gestionale

L'organizzazione interna sarà rivista annualmente sulla base del progetto Qualità e dei requisiti richiesti dall'Accreditamento.

Dal 2019 il CDA, dopo aver ripianato nel 2018 la perdita strutturale di oltre 250.000 €, ha deciso di puntare più sugli aspetti qualitativi oltre che quelli numerici contabili. Tale indirizzo muove dalla constatazione che sempre più nel futuro delle strutture come il Regina Elena, il valore aggiunto e gli elementi maggiormente apprezzati dagli ospiti, saranno quelli che renderanno l'esperienza di vita dentro RSA, sempre più coinvolgente e aggregante. Al fine di perseguire un miglioramento della qualità della vita dentro la struttura per gli anni avvenire, si è deciso di puntare molto sul servizio animazione. Ovviamente già nel 2020, ma soprattutto nel 2021 l'incidenza del Covid ha pesantemente influenzato le possibilità di sviluppo di questo tipo di attività penalizzando la qualità della vita dentro la RSA, che solo verso la fine si ipotizza possa ritornare ad una certa normalità.

PIANO PROGRAMMA nel perdurare del Covid

Anche nel 2021 si sono mantenuti tutti i protocolli anti covid e sul distanziamento che sono stati adottati già dal 2020 con un forte ripensamento di tutte le procedure interne alla struttura essendo stati costretti a interrompere o stravolgere molte delle attività a seguito della chiusura verso l'esterno della RSA. Quanto impostato durante il lockdown ha di fatto comportato che l'attività più che interrotta è stata ripensata ed è stata gestita piano per piano direttamente dal personale infermieristico e dagli operatori. A supporto di queste attività sono stati forniti oltre ai tablet e smartphone al personale per consentire ai parenti di effettuare video chiamate con gli ospiti anche 7 Smart tv da 75 pollici, una per ogni piano per poter aprire una finestra digitale nella Casa di riposo verso l'esterno.

Anche nel 2021 le convenzioni con le varie scuole ed i relativi progetti che sono rimasti sospesi a data da destinarsi. Il progetto ODV è stato al momento rinviato sempre a seguito della limitazione degli accessi.





"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

Ci preme evidenziare come nonostante il Covid e le difficoltà che ha fatto sorgere anche a livello di reperimento del personale, in primis quello infermieristico, il CdA ha sempre cercato di portare avanti tutte le assunzioni necessarie sia nel 2020 sia nel 2021 puntando esclusivamente alle tipologie a maggior tutela per i lavoratori ovvero a tempo indeterminato. Unico vincolo che la governance ha subito e non scelto è quella della tipologia di ccnl da adottare ovvero il contratto Uneba, come già definito per l'assunzione del Direttore. La scelta del contratto privatistico è stata dettata dal fatto che è normativamente e giudizialmente obbligata. Infatti durante il 2020 e inizio 2021 la struttura ha approfondito la questione attraverso più pareri che hanno confermato l'obbligo del passaggio al contratto privatistico, da cui è emersa senza ulteriore possibilità di replica, l'obbligatorietà del cambio di contratto, quale naturale conseguenza della Trasformazione in Azienda Speciale, avvenuta nel 2015 ben prima che questo l'attuale CdA o Amministrazione si insediassero. Al riguardo facciamo notare come già nel 2015 questo obbligo di cambio di contratto fosse noto tant'è nello statuto se ne fa riferimento. I vari approfondimenti effettuati hanno chiarito oltre tutto che non vi è alcuna possibilità di poter equiparare, con superminimi o una a tantum, le differenze con il contratto Enti Locali. Quello che è stata evidenziata è la sola possibilità di poter definire un accordo sindacale di secondo livello per prevedere un sistema di premi strettamente legati alla produttività, da riconoscere con un sistema di parametri oggettivi, quantificabili e misurabili.

13

Al riguardo sono in corso già dal 2020 tavoli Sindacali ad hoc. Con cui il CdA si è sempre reso disponibile al dialogo e ad accogliere le richieste delle controparti, purché il tutto fosse nel rispetto delle norme. A fronte di questo percorso con alcune sigle si è potuto ragionare, con altre invece il dialogo nonostante i vari tentativi del CdA non sono mai stati colti, non ultimo quello del aprile 2021 dove la stessa sigla sindacale, in un suo comunicato ha riconosciuto l'apertura al dialogo, che poi però si è arenato sulla richiesta del CdA, mai esaudita da parte del sindacato, a fornire un parere, un riferimento normativo o in supporto giuridico alle richieste di mantenere gli Enti Locali o la Stabilizzazione.

Tale politica di assunzioni dirette sono la naturale conseguenza e completamento di quel percorso che il CDA ha intrapreso fin dal suo insediamento, assecondando l'indirizzo dell'Amministrazione Comunale, ovvero di puntare al miglioramento della qualità dei rapporti di lavori offerti dalla struttura, puntando su quelli maggiormente tutelanti per i lavoratori che offrono un maggior grado di sicurezza e stabilità. Tutto questo ha fatto sì che la forza lavoro diretta sia stata ricalibrata da contratti tipo interinale a quelli a tempo determinato o indeterminato. Questo per consentire ai vari operatori dell'Azienda coinvolti di avere un miglior clima di lavoro che è propedeutico affinché gli stessi dipendenti possano trasmettere agli ospiti a loro affidati tale serenità e tranquillità.

Da aprile 2021 dunque, per ferma volontà del Presidente e del Cda, si è proceduto al completamento di quel percorso di internalizzazione e stabilizzazione iniziato nel 2018 che avrebbe dovuto completarsi nel 2020, ma che prima il Covid e poi i problemi interni dovuti alle criticità già evidenziate con la Direzione hanno fatto slittare al 2021. Dunque, in ossequio al Piano Programma approvato nel 2020 da parte dell'amministrazione comunale, si è proceduto ad assumere o si assumerà entro la fine del 2021:

- **2 Infermieri a tempo indeterminato**, per completare il percorso di internalizzazione dell'intero servizio infermieristico, come da pianta organica approvata. Al riguardo si evidenzia che con il venire meno delle Cure Intermedie e dato che la stessa convenzione





"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

è scaduta a fine giugno il doppio infermiere di notte rappresenta un eccesso rispetto al quanto previsto dal 2R non più giustificabile. Data inoltre la quasi impossibilità a poter reperire tale categoria di personale, già da agosto 2020 si è rinunciato a tale figura, mantenendo una sola unità di notte vista la presenza degli stati vegetativi.

- **1 Direttore**, al riguardo il Presidente e il Cda, subito dopo aver ripreso in mano le redini della Struttura ad aprile, hanno concordato con l'Amministrazione, viste le criticità emerse nella direzione della Rsa in periodo di Covid da soggetti privi di una adeguata esperienza specifica e soprattutto in ambito sanitario, di superare la graduatoria in essere per la figura del Direttore, ribandendo un nuovo concorso per la figura apicale, innalzando i requisiti richiesti per la partecipazione in termini di esperienza e competenza in ambito sanitario e delle RSA. Come si suol dire, a tutela della salute degli Ospiti, in pieno periodo di Pandemia, la scelta fortemente voluta dal Presidente, dal Cda e dall'Amministrazione è stata quella di "alzare l'asticella" sugli aspetti sanitari e gestionali tipici delle strutture come il Regina Elena per assicurare una guida capace, competente e consapevole nella gestione di una struttura sempre più sanitaria, che è l'evoluzione che le Rsa hanno subito nel periodo del Covid. Al riguardo ci preme evidenziare che l'attuale CdA, fin dal suo insediamento nel 2018, ha effettuato la scelta di puntare su una figura di Direttore con maggiori competenze in ambito sanitario. Prova ne è l'introduzione fra i titoli di accesso la Laurea in Medicina al posto di quella in Teleologia, già nel concorso del 2018.
- Per gli **Oss/Osa**, si procederà entro la fine del 2021 all'assunzione di ben **7 tempi indeterminati full time** per coprire un intero reparto. Nonostante il periodo di Covid ci preme evidenziare come la scelta sia ricaduta sulle assunzioni a tempo indeterminato invece percorre la strada della esternalizzazione di un altro reparto all'esterno, proprio per confermare la scelta di mantenere un controllo diretto sulla struttura non solo nelle posizioni apicali o nel servizio a maggior valore aggiunto ma anche nella gestione ordinaria e quotidiana dei reparti.

14

*Tutte le assunzioni sono state calibrate e proporzionate con l'aggiornamento della **Pianta organica teorica** (Allegato 1) in funzione della normativa di riferimento e dell'operatività potenziale che si spera che già dai primi mesi del 2022 potrà essere recuperata al 100%.*

A.5.3. OBIETTIVI ECONOMICO-FINANZIARI-PATRIMONIALI

Obiettivi economico finanziari:

Sarà perseguita una rigorosa politica e gestione del budget aziendale per garantire e consolidare l'equilibrio economico finanziario monitorando costantemente i seguenti indici:

- Rapporto costi operativi/valore della produzione
- Rapporto costo del personale/valore della produzione
- Gestione patrimoniale degli investimenti

Per gli investimenti si perseguirà il fine del finanziamento tramite risparmi di bilancio e incremento delle entrate e contributi provenienti da progetti comunitari o/e regionali e comunali.





"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

Obiettivi patrimoniali:

Il Comune ha concesso all'Azienda Speciale in comodato gratuito per anni 30 l'edificio e annessi di sua proprietà siti in Via D. Minzoni 2, Carrara per lo svolgimento delle attività istituzionali dell'Azienda Speciale.

Con riferimento agli investimenti, le risorse disponibili dovranno essere destinate, in linea di massima agli interventi proposti dall'Azienda e recepiti nel presente Piano programma approvato dal Consiglio Comunale. Dovranno essere particolarmente curati gli interventi di portata tecnologica innovativa.

La manutenzione straordinaria dell'immobile sarà effettuata prioritariamente con l'eventuale fondo per il finanziamento degli investimenti per la cui costituzione ed incremento l'azienda speciale dovrà accantonare l'utile d'esercizio annuale dopo averne destinato il 50% alla costituzione di un fondo di riserva fino al momento in cui il fondo di riserva non avrà raggiunto il 25% del capitale di dotazione.

Ogni anno il Comune si impegna comunque a stanziare nel bilancio comunale la somma di € 50.000 (cinquantamila) da destinare agli interventi di manutenzione straordinaria e per la sicurezza della struttura, sulla base dei progetti e degli interventi previsti nel bilancio di previsione dell'anno ed indicati nel piano programma.

Tali somme saranno erogate nel caso in cui il fondo per il finanziamento degli investimenti appositamente accantonato risulti insufficiente.

Per il triennio 2021-2023 sono previsti i seguenti interventi di manutenzione straordinaria:

Elenco Lavori da fare nel triennio 2021-2022-2023

Rifacimento rete digitale cablata per tutti i reparti	2021	20.000,00 €	
Abbattimento pini per pericolo caduta	2021	6.000,00 €	
Copertura esterna per nuovo spazio ricreativo ospiti e visite parent	2021	6.500,00 €	
Panchine per giardino	2021	2.000,00 €	
Telecamere di sicurezza agli ingressi per vigilanza anziani	2021	10.000,00 €	
Spogliatoio personale con servizi igienici dedicati	2021	45.000,00 €	2021
Rifacimento vialetti giardino	2021	6.000,00 €	95.500,00 €
Rifacimento Catramatura del tetto e sistemazione Cornicioni	2022	100.000,00 €	
Realizzazione strada carrabile fino a via canal del rio	2022	70.000,00 €	2022
Rifacimento cucine piani 1° e 2° Reparti Lato Carrara	2022	25.000,00 €	195.000,00 €
Sostituzione letti e armadi nei vari reparti	2023	90.000,00 €	
Sistemazione ed allargamento fossa settica di depurazione	2023	25.000,00 €	2023
Rifacimento solaio ponte ingresso sotterranei	2023	6.000,00 €	121.000,00 €
Totale		411.500,00 €	2021-2022-2023

QUESTI INTERVENTI DI MANUTENZIONE STRAORDINARIA RIGUARDERANNO L'INTERO TRIENNIO.





"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

Tali interventi saranno eseguiti con un ordine di priorità, in relazione all'urgenza di realizzazione della manutenzione straordinaria e all'esecuzione di prescrizioni da parte degli organi di controllo delle strutture socio-sanitarie.

Di tali interventi verranno rendicontati ogni anno con una relazione degli interventi effettuati comprensiva delle fatture relative agli interventi ed ai progetti eseguiti.

Di contro il Comune si impegna a rifondere l'azienda entro al massimo un mese dalla richiesta adeguatamente documentata, nella misura annuale di € 50.000,00.

16

A.6. OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ENTE

Premessa Generale

E' doveroso dare innanzitutto una informazione generale del quadro di riferimento socio-sanitario e segnalare i cambiamenti e le maggiori criticità verificatesi negli ultimi anni.

L'Azienda Speciale "Regina Elena", già Istituzione Comunale non ha sostanzialmente avuto problemi di bilancio sino al 2015, anno di trasformazione della fisionomia giuridica dell'Ente.

Vero è che anche la trasformazione giuridica e il passaggio dalla contabilità finanziaria a quella economica hanno attribuito alcuni costi all'Ente (mentre in precedenza venivano assorbiti dal Comune) ma allo stesso tempo reso trasparente ed evidente ogni voce ed ogni scostamento dalle previsioni. Di contro dall'anno della trasformazione dal 2015 in poi il risultato di esercizio ha visto il continuo susseguirsi di risultati negativi sempre più pesanti fino alla perdita di quasi 240.000€ del 2017. Dal 2018 con l'insediamento dell'attuale C.d.A., grazie ad un enorme sforzo di tutta la struttura e a scelte strategiche oculate, sia dal lato dei Ricavi che da quello dei costi. Alcuni esempi su tutti: puntare sulle quote sanitarie, per agevolare i più bisognosi sia a livello sanitario che sociale; ridurre l'uso del lavoro interinale a vantaggio di forme maggiormente tutelanti per i lavoratori.

In questi ultimi anni l'Azienda non ha mancato di segnalare più volte i cambiamenti in atto, le sfide, le problematiche, sottolineando con forza alcune necessità che possono essere così sintetizzate e che riprenderemo più avanti nella relazione:

1. *Necessità di adeguamento delle rette* anche in base all'andamento ISTAT e al fatto che sono rimaste ferme dal 2011 ad oggi. (In primis per limitare la voce "Costi Sociali")

Nonostante gli allarmi lanciati con una certa insistenza e gli obblighi previsti dal T.U.E.L e quanto stabilito dal Piano Programma e dal Contratto di Servizio approvati dal Consiglio Comunale, il Consiglio Comunale non ha mai accettato la proposta di aumento minimo delle tariffe, che avrebbe consentito di porre il bilancio al riparo da possibili deficit.

Lo stesso Revisore Unico nelle sue relazioni nell'anno 2015 e 2016 aveva sottolineato la necessità di apportare una modifica in aumento delle rette.

E' pur vero che tale scelta rimane nella decisione sovrana del Consiglio ma se questa strada non dovesse essere percorsa si dovrebbe proporre una alternativa credibile e certa, coerente con le normative di legge e con le stesse decisioni del Consiglio Comunale.





"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

Ovviamente l'Azienda e il CdA non potrà altro che accettare tale scelta ovviamente questo implicitamente comporterà da parte del Comune il riconoscimento dei relativi costi sociali derivanti da questa impostazione. Ribadiamo che altro non potrà essere avendo il CdA l'obbligo di perseguire il pareggio dei costi con i ricavi e se qualsiasi scelta dell'Amministrazione impedisse tale obiettivo la stessa Amministrazione se ne dovrà far carico dei relativi maggiori oneri.

A conferma di quanto esposto, della necessità di un adeguamento delle rette, interviene la Giunta Regionale con il DPGR 1481 del 21 dicembre 2018, che ha provveduto all'adeguamento della quota sanitaria innalzandola a 52,92€ per il 2019 ed a 53,32€ per il 2020. Si tratta di un incremento di 0,60 centesimi delle quote sociali ferme dal 2010 che compensa solo in parte la dinamica dei costi dei beni e servizi e gli aumenti contrattuali previsti dal CCNL. Anche quest'anno come quelli precedenti il CDA propone all'Amministrazione e al consiglio Comunale in toto, di valutare l'innalzamento delle Tariffa base dagli attuali 80€ ad almeno 95€ visto che molte altre RSA della zona applicano tariffe ben superiori a tale limite proposto.

17

2. Assunzioni di 12 dipendenti a tempo indeterminato a copertura di varie figure per ridurre i tempi determinati e le collaborazioni. Nel corso del 2018 si sono perfezionati i bandi ed i concorsi per l'assunzione diretta di infermieri e personale assistenziale. Le collaborazioni in ambito amministrativo non sono state rinnovate ed i contratti di collaborazione in essere hanno permesso un risparmio sensibile. Nel corso del 2021 diversi di questi contratti, già scaduti nel 2020 e rinnovati, dovranno essere valutate le possibili soluzioni, sinteticamente:

- Per i ruoli amministrativi precedentemente si era previsto l'indizione di un bando per 2 tempi indeterminati full time, visti i pensionamenti intercorsi e al fine di razionalizzare l'organigramma dell'ufficio amministrativo;
- Per gli infermieri la scelta è abbastanza vincola con la ricerca di 2 posizioni a tempo indeterminato per coprire i vari turni con la possibilità di sfruttare la stessa graduatoria per eventuali assunzioni a tempo determinato per le relative sostituzioni.
- Per gli Oss/Osa la scelta è assai meno semplice vista la situazione contingente sia per il covid sia perché ormai un reparto intero risulta coperto solo da dipendenti a tempo determinato. Su questo i vari confronti con l'Amministrazione, hanno portato alla definizione di un bando di concorso per 8 dipendenti a tempo indeterminato con la possibilità di sfruttare la stessa graduatoria per eventuali assunzioni a tempo determinato per le relative sostituzioni. Il Consiglio ha evidenziato anche l'eventuale strada alternativa che sarebbe stata esternalizzare la gestione del piano alle Cooperative, ipotesi scartata immediatamente dall'Amministrazione.
- Si veda aggiornamento *Pianta Organica 2021* con relativo *Piano programma assunzioni* per i prossimi tre anni. Tra cui nuovo bando per Infermieri entro fine 2021 per coprire i tempi interminati che a breve lasceranno la struttura e definire una graduatoria per i tempi determinati.
- Nuovo bando per il Direttore con maggiori requisiti in termini di esperienza.

3. Eliminazione dal turno del secondo infermiere di notte. Tale asset non obbligatorio normativamente, e alla luce della pandemia e della riduzione dell'operatività generale della struttura per non parlare della totale mancanza delle cure intermedie, risulta assai oneroso





"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E. C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

e non del tutto motivato.

4. **Acquisizione di un maggior numero di quote sanitarie**, a fronte della forte limitazione sia del Centro Diurno Alzheimer e delle Cure intermedie tale strategia rimane l'unico strumento per poter perseguire il consolidamento delle politiche di bilancio.
5. Sono in corso di definizione la **sottoscrizione della convenzione dei Comi Stabilizzati**, ma ci sono difficoltà a livello di definizione delle adeguate quote a fronte del servizio reso;
6. Si è proceduto con la richiesta dell'**ampliamento dell'autorizzazione fino a n. 30 ospiti per il Centro Diurno Alzheimer**, questo per rispondere positivamente alle numerose richieste che giornalmente ci pervengono dalle famiglie del territorio. Da settembre 2021 il Centro ha riaperto con l'approvazione del progetto da parte dell'Asl che però prevede al massimo la presenza di solo 12 persone. Ci preme sottolineare che sono pochissimi per non dire nessuno i Centri Diurni Integrati come quello del Regina Elena, che hanno riaperto. Al riguardo siamo a reiterare l'invito, fatto già negli anni passati, all'Amministrazione e all'Asl competete territorialmente di poter **riallocare il centro Alzheimer presso altro sito esterno alla struttura**, perché le famiglie non possono essere lasciate sole fino a quando la pandemia non cesserà. Riallocare il Centro in una struttura dedicata e isolata è scelta consigliata a tutela degli Ospiti residenti della RSA:
Sinteticamente si riportano alcuni dei siti ipotizzati:
 - Scuole in disuso della zona;
 - Salone del Monoblocco o delle palazzine di Monte Rosso;
 - Centro aggregazione Padula;
 - Lascito Baracchini.

18

Analizziamo sinteticamente quali sono le criticità e dove si potrebbe agire per migliorare il bilancio ed iniziare un percorso di progressivo sviluppo in modo di arrivare ad un equilibrio economico a perdurare nel tempo. Per il 2021 in particolar modo, a seguito del permanere del virus covid 19 si deve continuare ripensare dalle fondamenta il ruolo della RSA, dei servizi che può erogare e delle modalità di erogazione. Inoltre anche i rapporti con gli ospiti, i parenti ed in generale tutto le persone che accedono all'interno della casa di riposo devono essere ripensati, come già fatto nel corso del 2020.

Partiamo dalle rette e dalla politica tariffaria esaminando alcuni ricavi.

1. RICAVI GESTIONE DIURNO ALZHEIMER

La gestione del Centro Diurno Alzheimer in questi anni è sempre stata in rosso per una complessa politica tariffaria, che nel 2019 è stata in parte semplificata, e con l'incremento prima a 24 e per poi pianificare di arrivare a 30 ospiti, così facendo si è invertito l'andamento in perdita recuperando marginalità e redditività sul servizio.

Purtroppo dal mese di marzo 2020 tale centro di ricavo è stato totalmente fermo e tale è rimasto fino ai primi giorni di settembre 2021 in cui si è potuto riaprire a





"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E. C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

seguito dell'approvazione del progetto da parte dell'Asl, però per soli 12 Ospiti. Tale scelta, assai sofferta e costantemente rivalutata in base alle mutate evoluzioni del Covid-19, è stata presa, non tanto in considerazione di un dettato normativo che comunque a più riprese è stato introdotto e levato, per tutelare gli ospiti della struttura, in quanto creare commistione tra residenziali e giornalieri è assai sconsigliata, dato che comunque la struttura del Regina Elena non ha locali completamente staccati e isolati dove poter svolgere l'attività di RSA e di CDA. Dunque ora si potuto riaprire solo dopo il completamento della campagna vaccina dei residenti e imponendo il vincolo all'ingresso del Centro ai soli vaccinati, oltre che alla realizzazione di un ingresso dedicato. Per completare l'opera di isolamento sarebbe necessario realizzare la strada fino a via canal del rio.

19

Oltre ai rischi relativi agli aspetti sanitari, che comunque non si possono considerare completamente eliminati anche con le vaccinazioni, permangono anche quelli economici che dato l'esiguo numero di pazienti da poter far entrare rischiano di non garantire con le loro rette la copertura dei costi, al netto degli eventuali ristori previsti.

Dall'analisi svolta nel 2018 a cui si rinvia e ancora attuale risulta evidente che le tariffe del Diurno Alzheimer dell'Azienda Speciale "Regina Elena" sono proporzionalmente e comparativamente inferiori a quelle delle altre strutture pubbliche della Toscana e dunque se ne ripropone l'adeguamento almeno a 45 €.

2. RICAVI DA QUOTE SANITARIE ORDINARIE

Nel **2017** i ricavi per quote sanitarie sono stati € 843.516 che divisi per 365 giorni e per la quota unitaria giornaliera di € 52,32 portano ad una media annuale di numero di pari a **44,17 quote**. Tenendo conto che il risultato del 2017 è stato possibile per un recupero nel secondo semestre, grazie all'acquisizione di nuove quote in base alla libera scelta; considerando il fatto che anche nel 2018 la tendenza stata in un leggero aumento, possiamo ragionevolmente ipotizzare un aumento annuale da inserire a bilancio di circa € 40.500,00.

Riteniamo realistica tale previsione perché in questi mesi gli accessi privati con quota giornaliera di € 80 vengono parzialmente sostituiti con "non autosufficienti" con quota sanitaria, che portano una cifra giornaliera di 105,82 (quota sociale più quota sanitaria 53,50 + 52,32). Oltretutto questa scelta privilegia i più gravi e i meno abbienti che arrivano dal Punto Insieme.

Naturalmente questi risultati saranno possibili con un costante monitoraggio per acquisire nuove quote e mantenere un costante rapporto di collaborazione con la USL.

Nel **2018** i ricavi per quote sanitarie sono stati € 924.651 che divisi per 365 gg e la quota sanitaria ancora di 52,32, portano ad una media annuale di **48 quote**.

Nel **2019** i ricavi per quote sanitarie sono stati € 1.016.276 che divisi per 365 gg e la quota sanitaria ancora di 52,92, portano ad una media annuale di **52 quote**.

Per il **2020** si è arrivati a quasi **54 quote** così arrivando a quasi € 1.040.000.

Tutto questo è stato possibile grazie alla continua attenzione posta verso gli uffici competenti dell'USL, volta a sviluppare una sempre maggior collaborazione che ci consenta di perseguire il percorso di sostituzione degli ospiti auto sufficienti privati, con le quote sociali dei non auto





"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

sufficienti. Tale scelta è perseguita perché ci permette di rispondere concretamente e positivamente alle attuali esigenze espresse dal nostro territorio.

Nel **2021** purtroppo il primo quadrimestre ha visto le presenze crollare a quasi 50 ospiti a causa del Covid e delle relative zone quarantena e bolla, che su base annua ci fa prevedere un fatturato relativo alle quote sanitarie che vede un ritorno ai valori del 2017 pari a circa 901.000€ che corrispondono a poco meno di **47 quote**. Qualche segnale di ripresa da maggio 2021 si è iniziato a vedere ma i tassi di crescita sono stati assai bassi e solo nel mese di novembre o dicembre si ipotizza che si potrà tornare alla piena occupazione con 80 ospiti e puntare ad avere un numero di quote superiore alle 50/55 al mese.

Per il **2022** e il **2023**, ipotizzando che al momento lo stato di emergenza dovrebbe cessare il 31/12/2021, considerando che ormai quasi tutti gli ospiti sono vaccinati con la seconda dose, anzi quasi la metà hanno fatto anche la terza, nella definizione piano triennale si suppone che la struttura già dai primi mesi del 2022 tornasse alla piena operatività e che nel corso dell'anno si arrivi a:

- 57 quote sanitarie di media per il 2022 e 60 nel 2023;
- Incrementare l'operatività del C.d. Alzheimer, fino alle 24 unità e se possibile anche alle 30;
- Aprire finalmente il Progetto Virginia con 8 posti auto sufficienti;
- Incrementare il numero degli stati vegetativi ospitati da 1 a 3

3. CURE INTERMEDIE

Le Cure intermedie in questi anni sono state la croce e la delizia del nostro bilancio, a seconda dell'andamento e della politica dettata dalla USL.

In passato sia per il maggior importo giornaliero (€ 135) che per il volume di presenze avevano costituito un ricavo notevole a beneficio del bilancio dell'Ente. In seguito sia per la riduzione della quota giornaliera (€ 119) sia per la forte riduzione del volume di invii verso la struttura, dovuto a scelte non dipendenti dalla nostra volontà e dal noto buco di bilancio della Usl avevano influito pesantemente e in negativo sul nostro bilancio.

Dopo anni di incertezza e di alternanza delle situazioni, a seguito dell'apertura dell'ospedale per acuti (Ospedale Apuano), della contemporanea chiusura degli ospedali di Massa e di Carrara con la necessità di strutture alternative sul territorio e alla costante pressione esercitata dal nostro Ente nei confronti della USL la situazione va migliorando e va gradualmente stabilizzandosi.

Se analizziamo i dati del 2017 vediamo che nell'anno il numero medio di presenze mensili è stato di n. 182, 57 giornate.

Se scorporiamo i dati del primo semestre 2017 la media mensile è stata di n. 130,31 giornate. Nel secondo semestre 2017 la media mensile è stata di n.237 giornate.

Questo indica una tendenza positiva che si va consolidando e nel gennaio 2018 è diventata di n. circa 285 giornate per un importo mensile di € 34.200,00.

Anche febbraio e marzo stanno confermando la tendenza positiva.

Riteniamo quindi di poter prevedere prudenzialmente una media di n. 200 giornate mensili nel 2018 per un importo annuale di € 285.000 da inserire nel bilancio di previsione.





"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E. C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

Nel 2018 i ricavi per le cure intermedie hanno raggiunto € 211.164,00 con una media di oltre 34 gg giornaliera di ricovero pari a 4,88 di ricovero procapite, un dato positivo per i motivi già ricordati che purtroppo non si è confermato per il 2019.

Per il 2020 e fino a quando perdurerà la pandemia tali Cure non potranno essere accettate in struttura, i ricavi derivanti rimarranno solo quelli del mese di gennaio, febbraio e parte di marzo 2020.

Per il 2021 con il perdurare dello stato di emergenza, l'unica risposta possibile alla continua impossibilità di tornare al livello di Cure Intermedie pre Covid è quella di cercare di acquisire più quote sanitarie e stati vegetativi, per questo fondamentale sarà lo sviluppo del rapporto con l'Asl e la sua disponibilità a colmare quanto è venuto a mancare con la sospensione delle Cure intermedie. Tale strategia come già intuito nel 2019 e confermato nel 2020 al netto della pandemia è la più semplice a livello gestionale e tutto sommato anche se l'importo è minore alla fine non influenza così tanto il risultato economico a fronte di una maggior saturazione dei posti letto della struttura.

21

4. SECONDO INFERMIERE DI NOTTE

Premesso che la nuova Amministrazione Comunale fin dal suo insediamento ha inteso garantire il livello di elevatissima qualità del servizio, nonostante le attuali difficoltà economiche e criticità del bilancio, conservando il secondo infermiere di notte, è opportuno segnalare che fin dalla prima valutazione gestionale e tenendo conto della evoluzione delle figure professionali di questi ultimi anni e delle problematiche di bilancio più volte si è ipotizzato di togliere il secondo infermiere nel turno di notte in quanto non richiesto né dalle norme né dalle strette esigenze organizzative.

Da sottolineare che negli ultimi 9 anni mai si è verificata una emergenza notturna e comunque la presenza garantita di un infermiere di notte e di un OSS/OSA in ogni Reparto (6 operatori) sarebbe assolutamente tutelante e sufficiente ad affrontare le eventuali emergenze che vanno comunque gestite con la chiamata del 118.

Va inoltre rilevato che un solo infermiere di notte è obbligatorio con la presenza delle Cure Intermedie ma il dovuto come assistenza infermieristica nella nostra RSA sulla base del Regolamento di attuazione della 41/2005 è di 37,4 ore giornaliera. Il turno infermieristico di 2 unità per 24 ore porta il monte attuale a numero 46 ore, a cui vanno comunque aggiunte le 7 ore giornaliera della coordinatrice infermieristica, quindi 53 ore effettive a fronte di 35,2 dovute per i residenti più 4, 4 per il Diurno, con un dovuto finale di circa 40 ore.

La riduzione del turno infermieristico ad una unità avrebbe portato al bilancio un beneficio in riduzione dei costi di circa 60.000 euro annuali.

Nel 2020, a fronte dell'evoluzione pandemica, della conseguente forzata ridotta operatività della struttura e della estrema difficoltà nel reperire risorse in sostituzione, dal mese di agosto si è dovuto procedere con la sospensione del secondo infermiere di notte che ha portato a ridefinire il turno in 2-2-1.

Nel 2021 alla luce della totale sospensione delle Cure intermedie, questo asset è diventato assolutamente fuori da ogni prescrizione normativa e assai grave dal punto di vista economico, oltre che impossibile da reperire nel mercato del lavoro. Dunque si continuato a mantenere il turno 2-2-1 come già effettuato nella fine dell'anno





"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E. C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

precedente. Chiediamo dunque all'Amministrazione di ratificare quanto già comunicato e concordato per vie brevi, riguardo alla sospensione del secondo infermiere di notte almeno fino alla fine della pandemia. Riteniamo che il mantenimento di questa risorsa debba essere adeguatamente valutata da parte dell'Amministrazione, dato inoltre che già a partire dal mese di agosto del 2020 a causa della estrema difficoltà nel reperimento tali risorse nel mercato e con l'accordo tra l'allora Direttore Fariello, i Coordinatori, le Rsu e gli Infermieri stessi si è deciso di eliminare tale doppia figura. Dunque chiediamo all'Amministrazione di esprimere la propria volontà sulla sospensione di tale risorsa, fino a quando perdurerà lo stato di pandemia e fino a quando tutta la struttura non potrà tornare alla piena operatività.

22

BUDGET ECONOMICO PREVISIONALE TRIENNALE 2021-2022-2023

BUDGET 2021 e TRIENNALE REGINA ELENA

	2019	2020	2021	2022 III Ip 57qs	2023 III Ip 60qs
Risultato Esercizio	2.379,74	-278.000,80	2.604,35	2.330,00	2.830,00
Gas	41.585,05	41.155,65	43.176,72	45.000,00	45.000,00
Acquedotto	13.902,51	24.150,77	20.742,41	24.500,00	24.500,00
Energia elettrica	46.179,19	37.159,03	31.420,33	40.000,00	40.000,00
Telefonia e servizi	8.820,59	6.888,87	6.793,96	7.000,00	7.000,00
Nettezza Urbana	0,00	0,00	0,00		
	110.487,34	109.354,32	102.133,42	116.500,00	116.500,00
spese varie non evidenziate in altri con	0,00	0,00	0,00		
presidi sanitari	0,00	0,00	0,00		
Prodotti di cancelleria	1.597,37	1.708,26	1.819,25	2.000,00	2.000,00
Prodotti per Igiene Ospiti Serv. Comi St	0,00	0,00	0,00		
Prodotti per Incontinenza Ser.Comi Stabi	0,00	0,00	0,00		
Prodotti per l'incontinenza	22.514,04	11.036,79	15.978,28	19.000,00	21.000,00
Prodotti per igiene Ospiti	12.757,29	7.219,84	7.735,06	11.000,00	12.000,00
Prodotti vari per Igiene Ambienti	10.023,21	6.535,61	3.681,30	9.000,00	10.000,00
Generi materiali vari	5.649,88	6.635,37	3.749,88	8.000,00	8.500,00
Acquisti per iniziative varie	2.095,00	374,30	0,00	500,00	500,00





"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E. C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

Vestiaro e scarpe ai dipendenti	136,64	473,98	0,00	500,00	500,00
macchine da ufficio	0,00	0,00	0,00		
acquisto valori bollati	344,10	105,00	0,00	105,00	105,00
Spese per automezzo	0,00	0,00	0,00		
Acquisto Carburante	56,00	95,01	150,48	200,00	200,00
Acquisto farmaci e presidi a carico Ente	37.649,49	39.031,83	29.969,22	42.000,00	45.000,00
Acquisto farmaci a carico Ospiti	0,00	0,00	0,00		
Spese impreviste sostenute nell'esercizio	0,00	0,00	0,00		
Acquisto farmaci pres.Serv. Comi Stabili	0,00	0,00	0,00		
Materiale per animazione	0,00	0,00	0,00		
Acquisto divise per il Personale	35,00	0,00	0,00		
	92.858,02	73.215,99	63.083,47	92.305,00	99.805,00
Collaborazioni Coordinate e Continuative	0,00	0,00	0,00		
Servizio elaborazione stipendi	0,00	0,00	0,00		
Servizio di assistenza di base	1.061.308,67	854.666,72	752.246,43	950.000,00	1.050.000,00
Servizio di fornitura prodotti per incon	27.439,02	37.210,95	20.386,80	40.000,00	45.000,00
Servizio sostituzione/integrazione del	0,00	51.052,91	135.256,10	40.000,00	20.000,00
Servizio infermieristico e specialistico	0,00	0,00	0,00		
Integr. infermieristica notturna	0,00	0,00	0,00		
Servizio di fisioterapia	23.537,52	27.683,77	18.841,92	25.000,00	25.000,00
Servizio di animazione e supporto psicol	51.655,69	40.565,13	47.897,52	48.000,00	48.000,00
Supporto Psicologico agli Anziani	0,00	0,00	0,00		
Servizio assistenza amministrativa	0,00	0,00	0,00		
Disinfestazione e derattizzazione	0,00	0,00	0,00		
Servizio di Giardinaggio	0,00	2.013,00	5.856,00	6.000,00	6.000,00



"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

Servizio di lavanderia	87.337,30	86.404,86	84.641,42	95.000,00	100.000,00
Servizio guardaroba/magazzino	0,00	6.157,20	1.957,20	6.500,00	6.500,00
Servizio di pulizia generale ambienti	93.825,53	78.404,48	86.288,56	90.000,00	95.000,00
Corsi di formazione al personale	0,00	0,00	0,00	200,00	200,00
Formazione Direttore	0,00	240,00	0,00		
Servizi e assistenza Software	3.258,46	3.806,23	2.867,00	3.806,00	3.806,00
servizi generici	0,00	0,00	0,00		
Assicurazione immobili	0,00	0,00	0,00		
Assicurazione e bollo Automezzi	0,00	0,00	0,00		
Assicurazioni diverse	12.591,88	12.592,00	16.292,99	18.000,00	18.000,00
Spese postali	32,50	0,00	156,00	156,00	156,00
Abbuoni e arrotondamenti passivi	49,28	896,00	0,00		
Smaltimento rifiuti speciali	6.496,51	15.085,93	6.496,51	10.000,00	10.000,00
Applicazione D.Lgs 81/08	20.122,26	12.834,67	16.230,00	16.000,00	16.000,00
Servizio HACCP	0,00	0,00	0,00		
Servizio di parrucchiere e barbiere	11.949,07	13.063,96	16.292,99	16.000,00	16.000,00
servizio parrucchiera	0,00	0,00	0,00		
servizio podologo	7.326,00	4.572,00	6.808,00	7.500,00	8.000,00
Abbonamenti, quotidiani, riviste, Iscriz	1.598,14	1.349,65	1.043,06	1.200,00	1.200,00
comm.ni, spese ed istruttorie serv. fina	441,25	476,37	475,84	500,00	500,00
altri servizi	1.171,28	1.107,85	2.745,00	2.800,00	2.800,00
Spese di gestione incassi SDD	787,75	741,75	696,25	700,00	700,00
servizio ristorazione	316.083,02	259.489,96	234.801,68	295.000,00	325.000,00
Servizi e assistenza hardware	9.435,16	10.344,51	10.701,81	10.344,00	10.344,00
commissioni e spese tenuta conto anticip	4.534,45	3.805,03	3.867,00	3.900,00	3.900,00
Servizio di trasporto anziani	54.986,00	14.096,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Sopravvenienze passive ordinarie	0,00	0,00	0,00		



"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

	1.795.966,74	1.538.660,93	1.477.846,08	1.691.606,00	1.817.106,00
Manutenzione immobili	1.561,60	0,00	672,00	1.000,00	1.000,00
Manutenzione sede e/o giardino	3.294,00	549,00	0,00		
Manutenzione impianti	25.411,06	28.058,99	28.712,21	29.000,00	29.000,00
Manutenzione attrezzature	109,80	316,42	316,42	400,00	400,00
Manutenzione Automezzi	0,00	0,00	0,00		
Manutenzione Software	10.983,15	10.306,38	10.501,28	11.000,00	11.000,00
Altre manutenzioni	186,17	0,00	134,40	150,00	150,00
	41.545,78	39.230,79	40.336,31	41.550,00	41.550,00
Canoni leasing	0,00	0,00	0,00		
Canone di noleggio/locazione attrezzature	9.463,09	8.695,67	8.695,01	9.000,00	9.000,00
	9.463,09	8.695,67	8.695,01	9.000,00	9.000,00
competenze al direttore	0,00	0,00	0,00		
Rinnovo contrattuale	0,00	0,00	0,00		
Accantonamento ai fondi rischi	0,00	0,00	0,00		
Retribuzione straordinaria accessoria	0,00	0,00	0,00		
salario accessorio	193.775,74	196.903,91	164.693,00	180.000,00	190.000,00
competenze al personale	928.857,01	931.634,30	825.987,14	850.000,00	920.000,00
Costi per visite mediche fiscali	0,00	0,00	0,00		
Indennità di comparto (fondo incentivant	0,00	0,00	0,00		
Retribuzione ordinaria indennità di qual	0,00	0,00	0,00		
Retribuzione ordinaria indennità di comp	0,00	0,00	0,00		
Indennità di coordinamento esecutori (fo	0,00	0,00	0,00		
Retribuzione di risultato (fondo incent	0,00	0,00	0,00		
Indennità di rischio (fondo incentivante	0,00	0,00	0,00		
Indennità di turno ordinaria (fondo ince	0,00	0,00	0,00		
Indennità di turno festiva (fondo incent	0,00	0,00	0,00		



"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

Oneri riflessi inail su Dipendenti	14.880,05	14.962,97	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Oneri riflessi inail su Direttore	0,00	0,00	0,00		
Oneri riflessi altre Casse su Dipendenti	0,00	0,00	5.318,55	6.000,00	6.000,00
Oneri riflessi cpdel su Dipendenti	263.047,21	267.983,20	230.094,00	240.000,00	250.000,00
Q.ta accantonamento fondo TFR	0,00	0,00	0,00		
Oneri riflessi inadel su Dipendenti	0,00	0,00	0,00		
Oneri riflessi inail sui dipendenti	0,00	0,00	0,00		
Accantonamento TFR dei dipendenti	77.438,76	67.209,27	70.000,00	67.500,00	70.000,00
Quota TFR previdenza complementare	0,00	0,00	355,91		
INPS Fondo di Solidarietà	0,00	0,00	0,00		
Oneri Ass.li e Prev.li a carico ASP	0,00	0,00	0,00		
Oneri sociali Inps	5.688,21	7.099,38	7.099,31	7.100,00	7.100,00
Rimborsi viaggi e trasferte	778,58	0,00	0,00		
Formazione al personale	6.624,00	0,00	1.121,00	1.000,00	1.000,00
Formazione Direttore	0,00	0,00	0,00		
oneri differiti	0,00	0,00	0,00		
	1.491.089,56	1.485.793,03	1.319.668,91	1.366.600,00	1.459.100,00
Compenso per collab. amministrative	35.381,61	35.171,84	45.000,00	35.000,00	35.000,00
compensi all'animatore	0,00	0,00	0,00		
compensi per collaborazioni Infermierist	0,00	0,00	0,00		
compensi per altre collaborazioni	2.756,22	2.121,28	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Oneri sociali INPS su collaborazioni	7.255,93	6.750,82	6.800,17	7.000,00	7.000,00
Oneri sociali inail su collaborazioni	410,63	0,00	0,00		
	45.804,39	44.043,94	56.800,17	47.000,00	47.000,00
Compensi per Organi Istituzionali	1.800,00	1.590,00	1.590,00	1.600,00	1.600,00
Compensi ai consiglieri	0,00	0,00	0,00		



"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

Compensi ai revisori	5.202,00	5.200,00	5.200,00	6.790,00	6.790,00
Rimborsi spese amm.ri	0,00	0,00	0,00		
Servizio ACI Presidente	0,00	0,00	0,00		
Spese di missione e trasferta Direttore	0,00	0,00	0,00		
	7.002,00	6.790,00	6.790,00	8.390,00	8.390,00
Consulenze tecniche	3.743,99	2.297,00	840,00	1.000,00	1.000,00
Altre consulenze	0,00	5.809,58	6.437,18	7.244,00	7.244,00
Consulenze legali	11.128,58	3.899,66	12.135,04	15.000,00	10.000,00
Consulenze notarili	1.385,47	0,00	0,00	5.000,00	5.000,00
Consulenze contabili	2.440,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Consulenza e servizio Paghe	6.451,57	6.572,10	6.572,00	7.500,00	7.000,00
	25.149,61	21.578,34	28.984,22	38.744,00	33.244,00
Altri costi	2.715,77	2.587,00	48,80	50,00	50,00
Adesione ad associazioni diverse	0,00	0,00	0,00		
Rimborsi per Emergenza COVID 19	0,00	27.240,00	1.361,00	1.361,00	1.361,00
Accantonamento al Fondo rischi	68.679,00	70.000,00	190.000,00	30.000,00	40.000,00
Accantonamento Rinnovi contrattuali	0,00	0,00	0,00		
	71.394,77	99.827,00	191.409,80	31.411,00	41.411,00
Fondo impianto e ampliamento	0,00	0,00	0,00		
Fondo ricerca e sviluppo	0,00	0,00	0,00		
Fondo progettazione direzione lavori e c	0,00	0,00	0,00		
Fondo altre immobilizzazioni immateriali	0,00	0,00	0,00		
Q.ta amm.to manutenzioni straordinarie	15.537,55	20.912,72	20.912,72	20.913,00	20.913,00
Quota amm.to software e licenze d'uso	2.052,41	2.158,09	2.158,09	2.159,00	2.159,00
	17.589,96	23.070,81	23.070,81	23.072,00	23.072,00
Quota amm.to attrezzature	3.304,30	2.960,04	2.960,04	2.960,00	2.960,00
Quota amm.to mobili e arredamento	7.235,58	3.445,62	3.445,62	3.446,00	3.446,00
Quota Amm.to Immobili	0,00	0,00	0,00		



"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

Fondo attrezzatura specifica	0,00	0,00	0,00		
Quota Amm.to attrezzatura generica	0,00	0,00	0,00		
Quota amm.to computer e macchine ordinar	0,00	0,00	0,00		
Quota amm.to impianti e macchine	2.937,28	810,67	810,67	811,00	811,00
Quota amm.to attrezzature sanitarie ordi	84,79	84,79	84,79	85,00	85,00
Quota amm.to autoveicoli	0,00	0,00	0,00		
Quota amm.to telefonini Aziendali	0,00	0,00	0,00		
Quota amm.to Progettazione e direzione I	0,00	0,00	0,00		
Quota amm.to manut.straord.per Migliorie	0,00	0,00	0,00		
	13.561,95	7.301,12	7.301,12	7.302,00	7.302,00
Rimanenze di generi alimentari	0,00	0,00	0,00		
Rimanenze prodotti sanitari	0,00	3.376,77	3.376,77	4.000,00	4.000,00
Rimanenze di prodotti diversi	0,00	4.712,66	4.712,66	5.000,00	5.000,00
	0,00	8.089,43	8.089,43	9.000,00	9.000,00
Gestione rsa	0,00	0,00	0,00		
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Interessi passivi su anticipazioni di ca	593,31	1.047,90	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Quota interessi passivi su mutuo (449210)	0,00	0,00	0,00		
Quota interessi passivi su mutuo (449210)	0,00	0,00	0,00		
Quota interessi passivi su mutuo (449210)	0,00	0,00	0,00		
Interessi passivi e spese	5,13	0,00	0,00		
Interessi passivi conto anticipi	5.683,43	4.530,62	3.700,44	4.500,00	5.000,00
Sanzioni e interessi	1.188,80	153,62	113,12	150,00	150,00
	7.470,67	5.732,14	5.313,56	6.150,00	6.650,00
Dispositivi di protezione/altro COVID19	0,00	41.143,13	125.762,86	60.000,00	40.000,00
Sopravvenienze passive	275,27	0,00	4.653,31	4.655,00	4.655,00



"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

Insussistenze dell'attivo	1.529,00	0,00	2,00		
Minusvalenze	0,00	0,00	0,00		
Spese straordinarie diverse	0,00	0,00	0,00		
	1.804,27	41.143,13	130.418,17	64.655,00	44.655,00
altre tasse e imposte	18,00	406,31	534,87	535,00	535,00
Tassa Comunità Montana della Lunigiana	0,00	0,00	0,00		
Imposta Irap su compensi ai collaborator	0,00	0,00	0,00		
Imposta Irap su compensi a organi istitu	0,00	0,00	0,00		
Imposta IRAP	18.195,64	4.597,86	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Imposta IRAP su stipendio Direttore	0,00	0,00	0,00		
Imposta ires	0,00	0,00	0,00		
Imposta ICI	0,00	0,00	0,00		
Imposta di registro su locazione immobil	0,00	0,00	0,00		
Iva indetraibile pro rata	0,00	0,00	0,00		
Imposta di bollo su fatture	0,00	0,00	0,00		
	18.213,64	5.004,17	5.534,87	5.535,00	5.535,00
Utile di esercizio	0,00	0,00			
Perdita di esercizio	0,00	0,00			
	0,00	0,00			
	3749401,79	3517530,81	3.475.475,35	3.558.820,00	3.769.320,00
	0,00	0,00			
Rette a carico di Ospiti Residenziali	1.404.770,37	1.309.048,91	1.075.884,52	1.230.000,00	1.300.000,00
Rette da Ricoveri Temporanei	0,00	0,00			
Rette sociali per Comi	35.861,25	35.959,50	34.623,09	108.000,00	108.000,00
Rette Sanitarie per Comi	23.998,75	24.053,52	21.227,56	73.000,00	73.000,00
Rette per Quote Sanitarie	1.016.275,68	1.039.783,52	901.372,60	1.100.000,00	1.160.000,00
Rette Cure Intermedie	177.191,00	111.622,00	21.896,00	60.000,00	120.000,00
Ristori COVID	0,00	64.584,00	114.135,28	0,00	0,00
Rette Quote Sociali	330.656,37	314.378,62	277.779,45	320.000,00	330.000,00
Rette Sanitarie Alzheimer	235.935,00	49.209,30	15.729,00	135.000,00	135.000,00



"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

Rette di Ospitalità Centro Diurno	11.913,00	2.220,00	0,00		
Rette di Ospitalità CD Alzheimer	236.011,37	50.700,00	16.800,00	130.000,00	130.000,00
Rette Progetto Virginia				130.000,00	150.000,00
Ricavi da prestazioni extra retta	5.000,00	1.096,50			
	3.477.612,79	3.002.655,87	2.479.447,50	3.286.000,00	3.506.000,00
Storno Fondi	0,00	0,00	0,00		
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ristori COVID Comune		0,00	700.000,00		
Fitti Attivi e indennità occupazione	0,00	0,00	0,00		
Oblazioni	0,00	0,00	0,00		
contributi da Enti e privati in c/Eserci	0,00	0,00	0,00		
contributi da Enti e privati	0,00	0,02	0,00		
Abbuoni ed arrotondamenti attivi	9,34	7.470,36	0,00		
Altri Ricavi	10.515,32	10.560,60	2.753,11	6.000,00	6.000,00
Rimborsi da Istituti Prev.li e Ass.li	2.097,14	0,00	13.149,66	13.150,00	13.150,00
Rimborso anticipazione farmaci Ospiti	0,00	0,00	0,00		
Recupero imposta di bollo su fatture att	0,00	0,00	0,00		
interessi attivi da c/c bancario	1.277,05	0,00	0,00		
Plusvalenze attive	0,00	0,00	0,00		
Insussistenze del passivo	0,00		0,00		
Lasciti Donazioni ed erogazioni liberali	0,00	0,00	0,00		
Rimborsi vari	0,00	325,87	54.340,00	30.000,00	36.000,00
Interessi attivi di mora	25.520,88	23.002,65	35.000,00	30.000,00	25.000,00
Rimborsi oneri Diretti e Indiretti COVID	0,00	0,00	0,00		
	39.419,73	41.359,50	805.242,77	79.150,00	80.150,00
Rimanenze finali di generi alimentari	0,00	0,00	0,00		
Rimanenze finali di generi sanitari	3.376,77	0,00	3.376,77	4.000,00	4.000,00



"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

Altre rimanze finali	4.712,66	0,00	4.712,66	5.000,00	5.000,00
	8.089,43	0,00	8.089,43	9.000,00	9.000,00
interessi attivi da c/corrente Tesoreria	184,29	22,10	0,00		
	184,29	22,10	0,00	0,00	0,00
Sopravvenienze attive	0,00	0,00	0,00		
Soprevvenienza Attiva non tassabile	0,00	6.638,64	0,00		
Insussistenze del Passivo	66,65	0,00	0,00		
Plusvalenze	0,00	0,00	0,00		
Sterilizzazione contributi	0,00	0,00	0,00		
Lasciti testamentari	0,00	0,00	0,00		
Acquisizione denaro ed oggetti in dep. (0,00	0,00	0,00		
Contributi da Enti in conto esercizio	205.532,40	182.300,00	180.000,00	180.000,00	170.000,00
Contributi e donazioni da altri	15.565,00	0,00			
Risarcimento da terzi	0,00	0,00	0,00		
Contributi in c/manutenzioni straordinarie	5.311,24	6.553,90	5.300,00	7.000,00	7.000,00
Lasciti/donazioni ed erogazioni liberali	0,00	0,00	0,00		
Iva detraibile	0,00	0,00	0,00		
	226.475,29	195.492,54	185.300,00	187.000,00	177.000,00
Tot Ricavi	3.751.781,53	3.239.530,01	3.478.079,70	3.561.150,00	3.772.150,00

31

CONCLUSIONI E PROSPETTIVE

Si riporta per continuità una sintesi della Relazione al budget 2019/20:

Nel corso del 2018 fino ad oggi, in seguito al rispetto dei limiti occupazionali imposti dalla normativa di 80 posti letto, nonostante la capacità recettiva di 88 posti letto, l'azienda si è prodigata su due fronti ottenendo buoni risultati:

- incrementare le Quote Sanitarie;
- incrementare i posti del Centro Diurno Alzheimer;
- creazione progetto di accoglienza e residenzialità per autosufficienti (Progetto Virginia);
- definitiva attivazione modulo stati vegetativi stabilizzati.

Questo ci ha permesso di compensare la riduzione degli incassi derivante dalla riduzione dei posti letto occupati.





"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E. C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

Il Progetto Virginia in particolare consentirebbe di recuperare la piena occupazione della struttura, oltre a dare un servizio molto richiesto dalla collettività.

Relazione al budget 2021

Entriamo dunque nell'analisi del Budget economico previsionale rielaborato tenendo conto del perdurare anche per il 2021 dell'emergenza Covid e della conseguente ridotta operatività come sopra meglio descritta.

Analizziamo dunque i correttivi inseriti nel Bilancio previsionale 2021:

Analisi Andamento Ricavi

Nei ricavi vi sarà una variazione finale complessiva, rispetto al consuntivo 2020, di circa € 523.000,00 (in meno), tale riduzione arriva fino ai 998.000 se il confronto lo si fa con i ricavi del 2019, ultimo anno di gestione senza covid. Tale contrazione dei ricavi è dovuta alla contrazione dei servizi fondamentali come le *Cure Intermedie e il Centro Diurno Alzheimer*, ma soprattutto la riduzione dell'operatività da 80 a 50 presenze, che solo in minima parte verranno compensati dai ristori Covid e dalla riduzione dei costi variabili:

	2020	2021	
Rette a carico di Ospiti Residenziali	1.309.048,91	1.075.884,52	-233.164,39
Rette da Ricoveri Temporanei	0,00		0,00
Rette sociali per Comi	35.959,50	34.623,09	-1.336,41
Rette Sanitarie per Comi	24.053,52	21.227,56	-2.825,96
Rette per Quote Sanitarie	1.039.783,52	901.372,60	-138.410,92
Rette Cure Intermedie	111.622,00	21.896,00	-89.726,00
Ristori COVID	64.584,00	114.135,28	49.551,28
Rette Quote Sociali	314.378,62	277.779,45	-36.599,17
Rette Sanitarie Alzheimer	49.209,30	15.729,00	-33.480,30
Rette di Ospitalità Centro Diurno	2.220,00	0,00	-2.220,00
Rette di Ospitalità CD Alzheimer	50.700,00	16.800,00	-33.900,00
Rette Progetto Virginia			0,00
Ricavi da prestazioni extra retta	1.096,50		-1.096,50
	3.002.655,87	2.479.447,50	-523.208,37



"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E. C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

	2019	2021	
Rette a carico di Ospiti Residenziali	1.404.770,37	1.075.884,52	-328.885,85
Rette da Ricoveri Temporanei	0,00		0,00
Rette sociali per Comi	35.861,25	34.623,09	-1.238,16
Rette Sanitarie per Comi	23.998,75	21.227,56	-2.771,19
Rette per Quote Sanitarie	1.016.275,68	901.372,60	-114.903,08
Rette Cure Intermedie	177.191,00	21.896,00	-155.295,00
Ristori COVID	0,00	114.135,28	114.135,28
Rette Quote Sociali	330.656,37	277.779,45	-52.876,92
Rette Sanitarie Alzheimer	235.935,00	15.729,00	-220.206,00
Rette di Ospitalità Centro Diurno	11.913,00	0,00	-11.913,00
Rette di Ospitalità CD Alzheimer	236.011,37	16.800,00	-219.211,37
Rette Progetto Virginia			0,00
Ricavi da prestazioni extra retta	5.000,00		-5.000,00
	3.477.612,79	2.479.447,50	-998.165,29

33

Analisi andamento principali Costi

Alcuni costi si sono ridotti, ma ben lontani dal riequilibrare i mancati ricavi. Tale riduzione è da ricollegarsi alla minore operatività della struttura che così subisce un calo a livello di costi variabili quali diverse utenze e trasporto anziani per la chiusura del servizio diurno e dei locali adibiti allo stesso. Riduzione di costi quali prodotti igiene e incontinenza e servizi vari, tutti legati alla sostanziale riduzione di utenti in RSA.

Qui di seguito si riporta un'analisi dettagliata dell'incidenza dei Maggiori Costi e dei Minori Ricavi sul budget 2021.

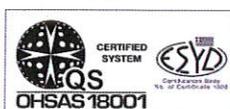
ANALISI COSTI COVID

Si ritiene opportuno analizzare la natura delle poste che con il loro andamento hanno determinato l'emergere della posta Ristori Covid Comune pari a 700.000€.

Partendo dalla considerazione che si possono evidenziare due macro classi di analisi una caratteristica ed una extra caratteristica. Considerato che la prima classe di analisi a sua volta può essere suddivisa in tre aree di incidenza dei costi e dei ricavi dove il Covid ha fatto sentire i propri effetti, che si possono sintetizzare in:

1. Servizi per Centri Diurno (Alzheimer e Autosufficienti);
2. Servizi per RSA;
3. Ristori e Oneri diretti Covid.

Si è ritenuto opportuno fare un confronto tra il risultato del 2019 (gestione ordinaria) e il risultato del 2021 (gestione in situazione di straordinaria per emergenza Covid) suddiviso per i vari servizi offerti, prendendo ad esame le variazioni in aumento e in diminuzione sia sui costi che sui ricavi.





"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

1. Centri Diurno (Alzheimer e Autosufficienti aggregato)

Il Centro Diurno ALZEHIMER è stato chiuso fino ai primi di settembre, ciò ne ha comportato una quasi totale riduzione dei costi di gestione, principalmente collegati ai costi di assistenza diretta alla persona, si evidenzia che ciò è stato possibile grazie al fatto che il servizio fosse affidato all'esterno e non fosse a gestione diretta, a seguire si sono ridotti i costi per trasporto e ristorazione, in ultimo i costi per animazione e pulizia locali, si veda tabella sotto riportata.

Di contro dal lato dei ricavi si riscontrata la totale riduzione distribuiti in 93% da C.D. Alzheimer e nel 7% dal C.D. aggregato. Concludendo l'impatto del Covid sull'intera gestione ha generato un delta negativo, che in termini generali ha impattato per un meno 23% sul risultato del conto economico del 2021 se paragonato al 2019.

34

1	Risultato gestione dei Centro DIURNI	2019	2021	Differenze tra il 2019 e 2021
Minori Costi	Servizio di assistenza di base	€ 220.501,00	21.000,00	-€ 199.501,00
Minori Costi	Servizio di animazione e supporto psicol	€ 20.869,00	5.400,00	-€ 15.469,00
Minori Costi	Servizio di pulizia generale ambienti	€ 15.637,59	9.198,24	-€ 6.439,35
Minori Costi	Servizio ristorazione	€ 55.301,40	3.742,20	-€ 51.559,20
Minori Costi	Servizio di trasporto anziani	€ 50.986,00	0,00	-€ 50.986,00
A) Tot Minori Costi				-€ 323.954,55
Minori Ricavi	Rette Sanitarie Alzheimer	€ 235.935,00	€ 15.729,00	-€ 220.206,00
Minori Ricavi	Rette di Ospitalità Centro Diurno	€ 11.913,00	€ -	-€ 11.913,00
Minori Ricavi	Rette di Ospitalità CD Alzheimer	€ 236.011,37	€ 16.800,00	-€ 219.211,37
B) Tot Minori Ricavi				-€ 451.330,37
		Incidenza tot Centri Diurni	H=(A-B)=	-€ 127.375,82

Come evidenziato dalla tabella sopra riportata, a causa della pandemia di Covid, nella gestione del Centri Diurni si è registrata una forte riduzione dei costi operativi (A) ma purtroppo non sufficiente a colmare il calo dei ricavi (B) dello stesso Centro questo dunque comporterà un effetto globale negativo sul risultato di esercizio finale dell'anno 2021 pari a -127.376 €.

2. RSA

Con riferimento alla gestione della RSA, questa ha comportato una variazione in aumento dei costi pari al 99% collegati alla somministrazione di personale interinale che ha sostituito e integrato il personale di ruolo dell'azienda, tutto il restante dei maggiori costi pari al 1% è stato rappresentato dall'acquisto dei beni materiali di consumo;

Di contro si è registrata una variazione in diminuzione dei costi variabili per: la ristorazione e l'assistenza di base e personale per una percentuale pari al 94%, i prodotti per l'igiene e il





"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

servizio del podologo e fisioterapia per una percentuale pari al 6%. Questo è stato generato dalla riduzione degli ospiti rispetto all'anno precedente (vedi più avanti i ricavi).

Infine con riferimento ai ricavi la gestione ha risentito di una sostanziale riduzione dei ricavi derivanti dal calo del numero di utenti presenti in struttura, in media, rispetto all'anno prima. Si può riscontrare infatti un calo occupazionale medio di circa 20 utenti nel corso dell'anno, quindi pari al 23% dei minori ricavi riscontrati in analisi. Il dato è sempre riconducibile alla pandemia o quantomeno, a decorrere da quando sono stati rilevati casi di positività all'interno della struttura.

35

2	Risultato gestione RSA	2019	2021	Differenze tra il 2019 e 2021
Maggiori Costi	Servizio sostituzione/integrazione del Personale	€ -	€ 135.256,10	€ 135.256,10
Maggiori Costi	Servizio guardaroba/magazzino	€ -	€ 1.957,20	€ 1.957,20
A) tot Maggiori Costi				€ 137.213,30
Minori Costi	Prodotti per l'incontinenza	€ 22.514,04	€ 15.978,28	-€ 6.535,76
Minori Costi	Prodotti per igiene Ospiti	€ 12.757,29	€ 7.735,06	-€ 5.022,23
Minori Costi	Prodotti vari per Igiene Ambienti	€ 10.023,21	€ 3.681,30	-€ 6.341,91
Minori Costi	Servizio di fornitura prodotti per incon	€ 27.439,02	€ 20.386,80	-€ 7.052,22
Minori Costi	Servizio di assistenza di base	€ 840.807,67	€ 731.246,43	-€ 109.561,24
Minori Costi	Servizio di animazione e supporto psicol	€ 30.786,69	€ 42.497,52	€ 11.710,83
Minori Costi	Servizio di pulizia generale ambienti	€ 78.187,94	€ 77.090,32	-€ 1.097,62
Minori Costi	servizio podologo	€ 7.326,00	€ 6.808,00	-€ 518,00
Minori Costi	servizio ristorazione	€ 260.781,62	€ 231.059,48	-€ 29.722,14
Minori Costi	Servizio di trasporto anziani	€ 4.000,00	€ 5.000,00	€ 1.000,00
Minori Costi	Servizio di fisioterapia	€ 23.537,52	€ 18.841,92	-€ 4.695,60
Minori Costi	salario accessorio	€ 193.775,74	€ 164.693,00	-€ 29.082,74
Minori Costi	competenze al personale	€ 928.857,01	€ 825.987,14	-€ 102.869,87
Minori Costi	Oneri riflessi cpdel su Dipendenti	€ 263.047,21	€ 230.094,00	-€ 32.953,21
B) tot Minori Costi				-€ 322.741,71
<u>Incidenza costi su RSA</u>			E=(A-B)=	-€ 185.528,41
RICAVI		2019	2021	Differenze tra il 2019 e 2021
Maggiori Ricavi	Rimborso Costi Oss Cooperativa reparto Covid		€ 54.340,00	€ 54.340,00
C) tot Maggiori Ricavi				€ 54.340,00
Minori Ricavi	Rette a carico di Ospiti Residenziali	€ 1.404.770,37	€ 1.075.884,52	-€ 328.885,85
Minori Ricavi	Rette Cure Intermedie	€ 177.191,00	€ 21.896,00	-€ 155.295,00
Minori Ricavi	Rette Quote Sociali	€ 330.656,37	€ 277.779,45	-€ 52.876,92
Minori Ricavi	Rette per Quote Sanitarie	€ 1.016.275,68	€ 901.372,60	-€ 114.903,08
D) tot Minori Ricavi				-€ 651.960,85
<u>Incidenza ricavi su RSA</u>			F=(C+D)=	-€ 597.620,85
<u>Incidenza complessiva su RSA</u>			G=(E+F)=	-€ 412.092,44



"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

3. Ristori e Oneri diretti Covid

Dall'analisi di questa ultima area di indagine, si rileva che a seguito delle molteplici richieste mosse dalle strutture di tutta la Toscana e a seguito di ripetuti incontri e proposte tra i rappresentanti delle RSA e i dirigenti ed gli assessori regionali, sono state emanate diverse delibere da parte della Giunta Regionale che hanno accolto molti dei suggerimenti provenienti da parte degli operati e tra questi appunto sono stati previsti dei Ristori Covid, che poi sono stati erogati dall'Asl tramite l'emissione di specifiche fatture. Queste Delibere hanno riconosciuto infatti 4€ per ogni utente convenzionato presente in RSA, per tutto il periodo dal 01/01/21 al 31/12/21 e sempre 4€, per ogni posto vuoto non occupato da ricoveri di forma privata.

Per quanto riguarda i costi diretti Covid dall'indagine svolta si è evidenziato che questi sono composti dall'approvvigionamento dei dpi e dei prodotti sanificanti, dagli oneri per le sanificazioni speciali con perossido di idrogeno, dai costi per le sanificazioni ordinarie comandate alla società interessata dal servizio di pulizia locali. Tra i costi Covid sono stati ricompresi anche i rimborsi riconosciuti alla coop Compass per quanto sostenuto direttamente da parte loro.

36

3	Ristori e Costi diretti Covid	A) tot Ristori	€	114.136,28
Maggiori Costi	Rimborsi per Emergenza COVID 19		€	1.361,00
Maggiori Costi	Dispositivi di protezione/altro COVID19		€	125.762,86
		B) tot Maggiori Costi	€	127.123,86
	Incidenza complessiva oneri diretti Covid	J=(A-B)=	-€	12.987,58

Il tutto ha generato una quantificazione dell'incidenza dell'Area Caratteristica come sotto riportato:

RIEPILOGO GESTIONE CARATTERISTICA					
1	Incidenza Centri Diurno	23%	H	-€	127.375,82
2	Incidenza Gestione RSA	75%	G	-€	412.092,44
3	Incidenza Ristori/Costi diretti Covid	2%	J	-€	12.987,58
	Incidenza complessiva Covid Caratteristica		F=(H+G+J)=	-€	552.455,84

Venendo alla Area Extra Caratteristica, si riporta la seguente tabella:

RIEPILOGO GESTIONE EXTRA CARATTERISTICA		2019	2021	diff
maggiori costi	Accantonamento al Fondo rischi	€ 68.679,00	€ 190.000,00	€ 121.321,00
			Incidenza Oneri	€ 121.321,00
maggiori Ricavi	Interessi attivi di mora	€ 25.520,88	€ 35.000,00	€ 9.479,12
minori ricavi	Contributi e donazioni da altri	€ 15.565,00	€ -	-€ 15.565,00
minori ricavi	Contributi da Enti in conto esercizio	€ 205.532,40	€ 180.000,00	-€ 25.532,40
			Incidenza Proventi	-€ 31.618,28
			Incidenza Complessiva	-€ 152.939,28

La somma degli effetti combinati delle due macro Aree è ben evidenziato dalla seguente tabella:





"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

<i>Risultato Esercizio</i>	€	2.604
<i>Incidenza Covid Caratteristica</i>	-€	552.456
<i>Incidenza Covid Extra Caratteristica</i>	-€	152.939
<i>Ristori COVID Comune</i>	€	700.000

37

ANALISI COSTI SOCIALI

Ovviamente tutto quanto sopra non compensa il fatto che rimanendo inalterate le tariffe, considerando l'operatività ridotta ed i costi di carattere individuale di soggetti inviati dal Comune come autosufficienti che con il tempo sono diventati non autosufficienti, si è reso necessario inserire nei costi per servizi sociali alcune voci quali:

- differenze su ospiti non più autosufficienti;
- trasporto ospiti Alzheimer, per il periodo in cui è stato aperto;
- mantenimento tariffe inalterate.

Dunque tenuto conto dell'indirizzo del Consiglio Comunale di non aumentare le tariffe, il totale dei Costi per servizi sociali a carico del Comune inseriti a bilancio ammontano a € 180.000, che comunque sono in calo rispetto al 2019 e al 2020 a seguito della minore operatività della struttura.

Tot Costi Sociali 2021			
		<i>Potenziali</i>	<i>Richiesti</i>
1	Ospiti senza Q.San.	€ 169.500,76	€ 70.000,00
2	Tasporto CDA	€ 10.000,00	€ 10.000,00
3	Tariffe =[(95-80)*25*365]	€ 136.875,00	€ 100.000,00
	Costi sociali 2020	€ 316.375,76	€ 180.000,00

Per lo sviluppo del budget 2022 e 2023 al contrario di quanto fatto per il 2021, si è ipotizzato una visione di ripresa sempre più costante che porti la struttura alla piena occupazione sia degli 80 posti della RSA, dei 24/30 del C.D. Alzheimer, dell'avvio del Progetto Virginia per gli 8 posti previsti, dell'incremento del servizio agli stati del servizio per almeno 3. Questo muove le basi sia dal fatto che attualmente è prevista la cessazione del periodo emergenziale per il 31/12/2021 sia per una sorta di voglia di ricominciare che ormai diventa ogni giorno sempre più pressante.

Ovviamente, là dove si dovesse riscontrare un riacutizzarsi della situazione pandemica con nuove restrizioni per non parlare di un interessamento diretto della struttura, le premesse sopra riportate risulterebbero non più attendibili e di colpo tutto quanto detto per il 2021 diventerebbe assolutamente di nuovo valido anche per il 2022 e 2023 con risultati di gestione paragonabili.



"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E. C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

In ultima analisi, si riportano schematicamente alcuni progetti proposti all'Amministrazione al fine dello sviluppo strategico dell'Azienda Speciale:

- **Ridefinizione degli spazi verdi esterni**, con predisposizione di area Cinema, Piccolo Anfiteatro e ricollocazione Statue interne. Inoltre riprogettazione della viabilità interna che potrebbe essere allungata fino a *via canal del rio* al fine di creare un senso unico di accesso e uscita per decongestionare il piazzale soprattutto nelle ore di punta quando si accavallano le autoblancos dei diurni e i camioncini per la consegna dei pasti; (*Allegato 2*)
- **Presa in carico di altre sedi dove implementare l'offerta della RSA:**
 - Lascito Baracchini (Villa via Provinciale);
 - Lascito Crudeli;
 - Palazzina del Vecchio Ospedale di Monte Rosso;
 - RSA Fossone;
- **Sviluppo e gestione di nuovi Servizi:**
 - Ristorazione, con gestione delle cucine e di un punto cottura;
 - Trasporto per anziani;
 - Tempo libero per anziani;
 - Farmacie

38

Il bilancio previsionale 2021 e il triennale 2021-2022-2023 riportati nelle pagine precedenti vengono portati all'approvazione del CDA e successivamente del Consiglio Comunale.

Carrara, 9 novembre 2021

Il Presidente

Dott. Giuseppe Simone Profili



"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E. C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

Allegato 1

"Pianta Organica 2021"



REGINA ELENA " AZIENDA SPECIALE
Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) – C.F. e P. I.vad01320110453
Tel. 0585/71460 Fax 0585/70736 - WEB www.casadiriposocarrara.it

Dotazione organica teorica del Biennio 2021-2022

CAT.	POSIZIONE	DOTAZIONE TEORICA			DOTAZIONE TEORICA TOTALE	DOTAZIONE ATTUALE POSTI OCCUPATI	TOTALE Posti vacanti	TOTALE Posti vacanti f time	TOTALE Posti vacanti p. time
		TEMPO PIENO	PART-TIME	TOTALE					
Dirigenti	DIRETTORE	1	0	1	1	0	0	0	
D	PO DI STRUTTURA	1	0	1	1	0	0	0	
D	COORDINATORE INFERM	1	0	1	1	0	0	0	
D	INFERMIERI *	8	0,79	9	9	0	0	0	
D	FISIOTERAPISTA	2	0,09	2,09	1	1,09	1	0,09	
D	EDUCATORE	2	0,09	2,09	0	2,09	2	0,09	
C	AMMINISTRATIVI	2	0	2	2	0	2	0	
B	ASSISTENTI DI BASE	19	0,02	19,02	13	6,02	6	0,02	
B	OPERAIO LAVANDERIA E MANUTENZ.	1	0	1	1	0	0	0	
B	OSS addetti ai GUARDAROBA	2	0	2	2	0	0	0	
	TOTALI	39	0,99	40,2	31	9,2	11	0,2	

* COME DA COMUNICAZIONE, CORRELATA DA RELATIVA DOCUMENTAZIONE, N°2 (DUE) INFERMIERI SARANNO TRASFERITI PER MOBILITA' C/O ASLNORDOVEST ENTRO I PROSSIMI TRE MESI, PERTANTO NEL 2022 SI RENDERRANNO VACANTI DUE POSTI PER LA POSIZIONE DI C.P.S. INFERMIERE

Carrara, 17/11/2021

Il Direttore

Dr.ssa Antonella Cordivola



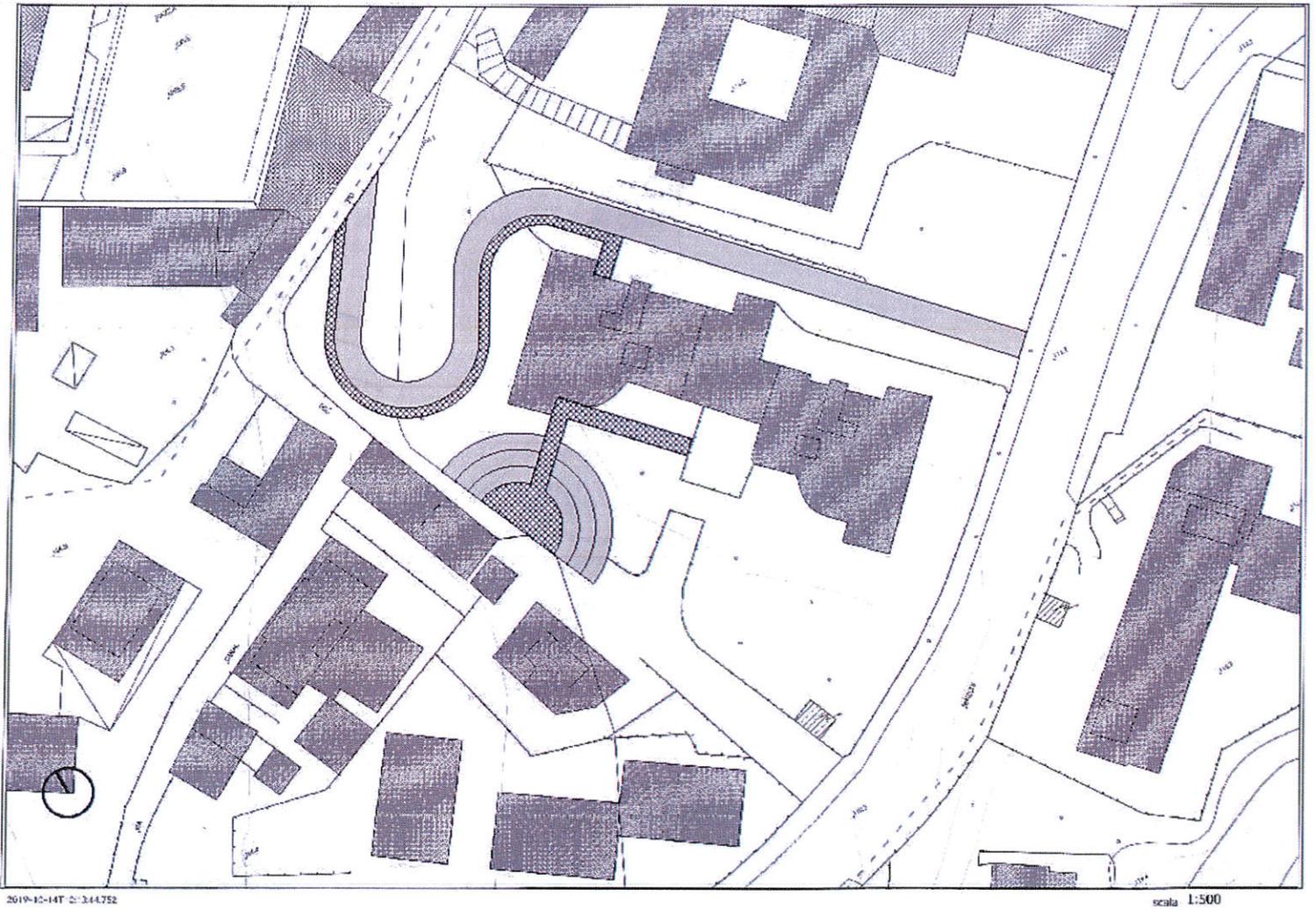


"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA (MS) Tel. 058571460 Fax 058570736 P.I. E C.F. 01320110453
web: www.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postace.it

Allegato 2

"Progetto strada da via Don Minzoni a via Canal del Rio e Anfiteatro"



2019-12-14T 09:24:4752

scala 1:500

