



ORIGINALE

**COMUNE DI CARRARA**

Decorato di Medaglia d'oro al Merito Civile

## DELIBERAZIONE DEL CONSIGLIO COMUNALE

N. 86 del Registro Deliberazioni

OGGETTO: AZIENDA SPECIALE REGINA ELENA - APPROVAZIONE DEL BUDGET ECONOMICO PREVISIONALE TRIENNALE E AGGIORNAMENTO ANNUALE 2020 DEL PIANO PROGRAMMA ANNI 2020-2021-2022.

L'anno duemilaventi, addì 30 (trenta) del mese di Dicembre, nella sede comunale, previ avvisi scritti notificati a tutti i Componenti, si è riunito, in modalità videoconferenza, il Consiglio Comunale convocato in adunanza ordinaria ed in seduta pubblica per le ore 17:30.

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 Presidente	SI	14	GUADAGNI GABRIELE	NO
2	DE PASQUALE FRANCESCO Sindaco	SI	15	GUERRA TIZIANA	SI
3	ANDREAZZOLI GIUSEPPINA	SI	16	LAPUCCI LORENZO	NO
4	BARATTINI FRANCO	SI	17	MONTESARCHIO GIOVANNI	SI
5	BARATTINI LUCA	NO	18	PAITA MARZIA GEMMA	SI
6	BASSANI CESARE	SI	19	RAFFO DARIA	SI
7	BENEDINI DANTE	SI	20	RAGGI DANIELE	SI
8	BERNARDI MASSIMILIANO	NO	21	ROSSI FRANCESCA	NO
9	BERTOCCHI BARBARA	SI	22	SERPONI ELISA	SI
10	BOTTICI CRISTIANO	SI	23	SPATTINI NIVES	SI
11	CRUDELI ROBERTA	SI	24	SPEDIACCI GIANENRICO	SI
12	DEL NERO DANIELE	SI	25	VANNUCCI ANDREA	SI
13	DELL'AMICO STEFANO	SI			
Totale presenti: 20			Totale assenti: 5		

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, RAGGI ANDREA, GALLENANI ANNA LUCIA, BRUSCHI MAURIZIO, FORTI FEDERICA, MARTINELLI MATTEO

Su proposta del Presidente vengono nominati scrutatori i Sigg.ri SPEDIACCI GIANENRICO, MONTESARCHIO GIOVANNI, RAGGI DANIELE.

OMISSIS

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

Nel corso della seduta hanno preso posto in aula i consiglieri Barattini Luca, Bernardi e Lapucci (presenti n. 23);

Si dà atto che al momento della trattazione dell'argomento in oggetto sono presenti n.21 componenti risultando assenti i consiglieri Lapucci e Benedini;

Il Presidente concede la parola all'Assessore Martinelli che illustra la proposta di deliberazione in oggetto;

Interviene il Presidente dell'Azienda Speciale Regina Elena Dott. Giuseppe Profili;

Interviene l'Assessore Martinelli;

Successivamente intervengono, anche ripetutamente, i consiglieri Andreazzoli, Crudeli, Spediacci, Del Nero, il Dott. Profili e l'Assessore Martinelli;

Poiché nessun altro consigliere chiede di intervenire, il Presidente pone in votazione la proposta di deliberazione in oggetto

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

<b>Presenti n. 21</b>	<b>Votanti n. 20</b>
<b>Voti Favorevoli</b>	<b>n. 20 (Palma, Sindaco, Barattini Franco, Bassani, Bertocchi, Del Nero, Dell'Amico, Guerra, Montesarchio, Paita, Raffo, Raggi, Serponi, Spattini, Barattini Luca, Bottici, Crudeli, Andreazzoli, Spediacci, Vannucci)</b>

<b>Voti Contrari</b>	<b>n. 00</b>
----------------------	--------------

<b>Astenuti</b>	<b>n. 01 (Bernardi)</b>
-----------------	-------------------------

La proposta di deliberazione è approvata pertanto

#### “““IL CONSIGLIO COMUNALE

REMESSO 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 7 dicembre 2020 ha approvato il Budget economico previsionale triennale e l'Aggiornamento annuale 2020 del Piano programma anni 2020-2021-2022 successivamente trasmesso 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;

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

VISTO il parere favorevole espresso dalla competente Commissione Consiliare 2<sup>a</sup> espresso in data 18.12.2020

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 e l'Aggiornamento annuale 2020 del Piano programma anni 2020-2021-2022, entrambi già approvati dal Consiglio di amministrazione dell'Azienda Speciale "Regina Elena" con deliberazione del 7 dicembre 2020, documenti che costituiscono parte integrante e sostanziale del presente atto."""

Con separata votazione, in forma palese, per alzata di mano, con 20 voti favorevoli (Palma, Sindaco, Barattini Franco, Bassani, Bertocchi, Del Nero, Dell'Amico, Guerra, Montesarchio, Paita, Raffo, Raggi, Serponi, Spattini, Barattini Luca, Bottici, Crudeli, Andreazzoli, Spediacci, Vannucci), 00 contrari e 01 astenuto (Bernardi) 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  
11.01.2021  
16:20:53  
UTC

IL SEGRETARIO GENERALE

Firmato digitalmente da:BOLDRINI CRISTIANO  
Data:12/01/2021 14:12:18

### 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)

Firmato digitalmente da:BOLDRINI CRISTIANO  
Data:12/01/2021 14:08:49

### 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)

Firmato digitalmente da:BOLDRINI CRISTIANO  
Data:12/01/2021 14:10:18

**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](http://www.casadiriposocarrara.it) – [casadiriposocarrara@postace.it](mailto:casadiriposocarrara@postace.it)

1

## **AGGIORNAMENTO ANNUALE 2020 DEL PIANO PROGRAMMA ANNI 2020-2021-2022 e RAFFRONTO 2018-2019**

*(PROPOSTA DI AGGIORNAMENTO ANNUALE 2020,  
APPROVATA DAL CDA DEL 07 dicembre 2020)*





# "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](http://www.casadiriposocarrara.it) – [casadiriposocarrara@postace.it](mailto: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](http://www.casadiriposocarrara.it) – [casadiriposocarrara@postace.it](mailto:casadiriposocarrara@postace.it)

## PREMESSA

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.

Tale scelta, che viene riconfermata come scelta 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.

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

La Mission e la Vision dell'Azienda Speciale sono state riconfermate e potenziate qualitativamente con l'Accreditamento Istituzionale conseguito nel 2010.

## 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.

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) 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





## "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](http://www.casadiriposocarrara.it) – [casadiriposocarrara@postace.it](mailto:casadiriposocarrara@postace.it)

ripensamento dell'intera struttura, della sua gestione operativa e più in generale della vita al suo interno.

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

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





## "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](http://www.casadiriposocarrara.it) – [casadiriposocarrara@postace.it](mailto:casadiriposocarrara@postace.it)

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 del 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.

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, oblazioni, 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 statuari;
- 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.





## "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](http://www.casadiriposocarrara.it) – [casadiriposocarrara@postace.it](mailto:casadiriposocarrara@postace.it)

### 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
- 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, siamo ancora in attesa degli esiti. 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.





## "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](http://www.casadiriposocarrara.it) – [casadiriposocarrara@postace.it](mailto:casadiriposocarrara@postace.it)

**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 è 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.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.

Concretamente ciò significa perseguire:

- Un risultato economico in pareggio.
- Il potenziamento manageriale nella gestione, organizzazione e progettazione dello sviluppo dell'Ente.
- L'innovazione e l'eccellenza nell'assistenza e promozione umana degli anziani.
- Il consolidamento dell'Accreditamento Istituzionale della Struttura.

Per il 2020 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 comportato il cambiamento delle scelte strategiche che da un'ottica di sviluppo e crescita è stata mutata in 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 inizio anno, abbia dovuto essere profondamente rivisto più volte per inserire adeguatamente tutti gli stravolgimenti derivanti dal Covid.

### ***Obiettivo gestione e contenimento emergenza COVID***

Da febbraio 2020 infatti con il crescere della diffusione del contagio in tutta Italia e in conseguenza di quanto accaduto in particolare nel nord del paese, il Direttore Fariello, in accordo con il Presidente ed il Consiglio hanno convenuto di procedere con un progressiva chiusura della struttura, da prima limitando gli accessi ai parenti ed agli avventori, per arrivare al 6 marzo con la





## "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](http://www.casadiriposocarrara.it) – [casadiriposocarrara@postace.it](mailto:casadiriposocarrara@postace.it)

chiusura totale alle visite oltre all'interruzione dei servizi riservati agli utenti giornalieri, in primis quelli del CD Alzheimer. Inoltre si sono interrotti tutti i nuovi ingressi specie quelli provenienti dalle Cure intermedie. La chiusura verso l'esterno si è riflessa anche verso l'interno della RSA, arrivando ad adottare una logica di compartimenti stagni, riducendo se non addirittura eliminando del tutto le attività in comune tra i vari piani e reparti a cominciare dall'animazione, così come la fisioterapia, così come il servizio di parrucchiere e del podologo, che dove possibile, sono stati ridistribuiti ai vari piani. Ovviamente tutte le procedure anti contagio previste sono state implementate ed adottate, con i relativi dpi e successivamente aggiornate in base alle successive prescrizioni succedutesi. Anche il personale è stato adeguatamente formato su procedure e dispositivi. Purtroppo, nonostante tutti gli accorgimenti adottati, a fine marzo 16 pazienti tutti appartenenti allo stesso reparto, sono risultati positivi al Covid, di questi, due con sintomi e per questo sono stati trasferiti in ospedale, purtroppo uno di questi dopo qualche giorno di ricovero è deceduto. Tutti gli altri invece sono rimasti asintomatici e sono stati gestiti per quasi due mesi in struttura in totale autonomia, compresa una ospite centenaria che è poi guarita. **Questo ha comportato un'enorme sforzo da parte di tutta la struttura, a partire dagli infermieri agli Oss/Osa, a cui vanno il nostro plauso e tutta la nostra gratitudine.** Tale gestione ha imposto **l'assunzione di 9 dipendenti** sia per garantire il totale isolamento del reparto con personale dedicato, eliminando completamente ogni commistione tra i vari reparti, sia per sostituire alcuni dipendenti risultati positivi al covid sia altri che a vario titolo sono stati impossibilitati a rimanere al lavoro. Anche **i dispositivi di protezione individuale sono stati per la maggior parte reperiti direttamente dalla struttura o a pagamento o grazie alle donazioni di molteplici associazioni del territorio oltre che da privati cittadini, a tutti loro vanno i nostri ringraziamenti.** Al riguardo preme evidenziare che è rimasta da definire la questione del contributo che l'Asl ci dovrebbe riconoscere per la gestione totalmente interna del reparto Covid di cui invece avrebbe dovuto farsi carico l'Azienda Sanitaria Locale, in quanto questo era quanto previsto dalla delibera Regione Toscana. La struttura è stata, più volte, oggetto di ispezione da parte dell'Asl e della commissione USCA e al contrario di molte altre strutture contagiate, non è stata commissariata ed anzi ha ricevuto gli elogi della stessa Azienda Sanitaria, tanto da ricevere la proposta di diventare centro Covid dedicata.

A partire da giugno 2020 la struttura è stata riconosciuta covid free, con conseguente ritorno all'operatività ordinaria pre contagio su tutti i reparti.

Ad oggi la struttura ha una operatività assai ridotta:

- in primis il CD Alzheimer risulta ancora chiuso a titolo precauzionale, in quanto gestire contemporaneamente diurni con residenziali in una struttura che comunque ha accessi comuni è assai rischioso. Nonostante ciò, ad agosto, la Direzione ha presentato, all'Asl territorialmente competente, un progetto per la riapertura del centro secondo quanto previsto dalle delibere regionali. L'Azienda sanitaria pur riconoscendo la possibilità di una riapertura, previa esecuzione di alcuni lavori di adeguamento, ha annunciato un forte ridimensionamento nel numero degli ospiti da poter accogliere, riducendo gli originari 24 posti a soli 12/15, con un maggiore carico assistenziale in termini di ore/lavoro rispetto a prima e rispetto alla normativa vigente.
- Inoltre le cure intermedie, bandite fin da febbraio, rappresentando un forte rischio di contagio, sono state completamente riallocate dall'Asl presso altre strutture dedicate e gestite direttamente;





## "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](http://www.casadiriposocarrara.it) – [casadiriposocarrara@postace.it](mailto:casadiriposocarrara@postace.it)

- Infine anche il numero degli ospiti residenziali che difficilmente scendevano sotto gli ottanta autorizzati sono ormai da mesi intorno a 74-76, al fine di consentire in caso di bisogno di poter ricomporre gli ospiti creando aree isolate. Al riguardo "Progetto Virginia" essendo per sua natura strutturalmente isolato dal resto della Rsa ha rappresentato un naturale reparto di quarantena nei casi di necessità.

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 2020:

#### 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. Che si allega.

- **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.

- **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.

#### 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 2019 .

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





## "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](http://www.casadiriposocarrara.it) – [casadiriposocarrara@postace.it](mailto:casadiriposocarrara@postace.it)

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.

10

### ▪ Dimensione tecnico scientifica

Sarà approvata 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.

### ▪ 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 numerico 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.

### ***PIANO PROGRAMMA al tempo del Covid***

A fronte dell'emergenza Covid questa di puntare sugli aspetti più qualitativi ha subito un forte ripensamento essendo stati costretti a interrompere le attività in questione a seguito della chiusura verso l'esterno della struttura. In realtà durante il lockdown tale 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 tablet e smartphone al personale per consentire ai parenti di effettuare video chiamate con gli ospiti. Con conseguente ***rinvio del bando per l'Animazione al 2021.***

Anche tutte le attività verso l'esterno sono state interrotte a cominciare dalle convenzioni con le varie scuole ed i relativi progetti che sono stati tutti 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](http://www.casadiriposocarrara.it) – [casadiriposocarrara@postace.it](mailto:casadiriposocarrara@postace.it)

Altro settore che si dovrà stabilizzare nel corso del 2020 è quello dei servizi amministrativi perché oltre a soffrire da anni di una importante presenza di contratti a termine e collaborazioni, ha subito dal 2018, la riduzione di un collaboratore amministrativo e nel 2020 anche il pensionamento di uno degli elementi a tempo indeterminato full time. Dunque si procederà a breve con il bando per gli **Amministrativi per 2 tempi indeterminati full time, con contratto Uneba**, come già definito per l'assunzione del Direttore. La scelta del contratto privatistico è dettata dal fatto che è normativamente più corretta, inoltre perché consente all'Azienda Speciale di beneficiare di tutti gli istituti riconosciuti alle altre Aziende private, creandole un forte svantaggio competitivo, ovviamente il tutto sarà **a saldi invariati, dunque senza alcuna penalizzazione dei dipendenti**.

Ovviamente si necessiterà prima dell'avvallo da parte dell'amministrazione comunale, che con l'approvazione di Piano Programma qui ricompreso.

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 lavoro 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.

Questo comporterà entro la fine del 2020 la pubblicazione di altri due bandi:

- uno per gli **Infermieri, per 3 tempi indeterminati, di cui indicativamente 1 full time e 2 part time**, per completare il percorso di internalizzazione dell'intero servizio infermieristico. Al riguardo si evidenzia che con il venire meno delle Cure Intermedie e dato che la stessa convenzione è scaduta a fine giugno il doppio infermiere di notte rappresenta un eccesso rispetto al quanto previsto dal 2R forse non più giustificabile.
- Per gli **Oss/Osa**, si procederà con un bando per **7 tempi indeterminati full time** per coprire un intero reparto. Alternativamente si potrebbe valutare di assegnare il piano direttamente alla cooperativa con assunzione diretta degli attuali dipendenti a tempo determinato.

*Tutte le assunzioni sono state calibrate e proporzionate con la ridefinizione della **Pianta organica teorica** (Allegato 1) in funzione della normativa di riferimento e dell'operatività potenziale che si spera che entro la metà del 2021 potrà essere recuperata al 100%*

### A.5.3. OBIETTIVI ECONOMICO-FINANZIARI-PATRIMONIALI

Sarà perseguita una rigorosa politica e gestione del budget aziendale per garantire l'equilibrio di:

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





## "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](http://www.casadiriposocarrara.it) – [casadiriposocarrara@postace.it](mailto:casadiriposocarrara@postace.it)

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.

### 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.

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 precedente a quello attualmente in carica non ha 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.

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 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 Enti Locali.





## "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](http://www.casadiriposocarrara.it) – [casadiriposocarrara@postace.it](mailto:casadiriposocarrara@postace.it)

**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 2020 diversi di questi contratti arriveranno a scadenza e 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 del ufficio amministrativo;
- Per gli infermieri la scelta è abbastanza vincola con la ricerca di 3 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 7 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 *Pianta organica* con relativo *Piano programma assunzioni* per i prossimi tre anni.

13

**3. Eventuale eliminazione dal turno del secondo infermiere di notte.** Tale asset non obbligatorio normativamente, per ora verrà mantenuto ma alla luce della pandemia e della riduzione dell'operatività generale della struttura per non parlare della totale mancanza delle cure intermedie, risulta assai oneroso e non del tutto motivato.

**4. Acquisizione di un maggior numero di quote sanitarie,** a fronte della chiusura del CDA e l'eliminazione 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 e si è proceduto con l'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.** Purtroppo a causa del Covid-19 il centro diurno è chiuso ormai da marzo e difficilmente si potrà riaprire. Al riguardo siamo a proporre 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 per tutto l'inverno o fino a quando la pandemia non cesserà.

Sinteticamente si riportano alcuni dei siti ipotizzati:

- Scuole in disuso della zona;
- Salone del Monoblocco o delle palazzine di Monte Rosso;
- Centro aggregazione Padula;





## "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](http://www.casadiriposocarrara.it) – [casadiriposocarrara@postace.it](mailto:casadiriposocarrara@postace.it)

- Mulino Forti;
- Lascito Baracchini.

Analizziamo sinteticamente quali sono le criticità e dove si potrebbe agire per migliorare il bilancio ed iniziare un percorso di progressivo riequilibrio in modo di arrivare ad un equilibrio economico a perdurare nel tempo. Per il 2020 in particolar modo, a seguito della diffusione del virus covid 19 si deve 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, ed in parte lo sono già stati.

14

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 arrivare a 30, si è invertito tale andamento recuperando la sua redditività.

***Purtroppo dal mese di marzo 2020 tale centro di ricavo è totalmente fermo e tale rimarrà per il momento. 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.***

Rimane pur sempre attuale la possibilità di un adeguamento dei ricavi ai costi.

Dal quadro 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.

### 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 n. **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 è per 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





## "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](http://www.casadiriposocarrara.it) – [casadiriposocarrara@postace.it](mailto:casadiriposocarrara@postace.it)

una cifra giornaliera di 106,82 (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 punta ad arrivare a circa **53 quote** così da poter inserire nel bilancio un previsione di € 1.026.000.

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

### 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.

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.





## "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](http://www.casadiriposocarrara.it) – [casadiriposocarrara@postace.it](mailto:casadiriposocarrara@postace.it)

***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. L'unica risposta possibile 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.***

#### 4. SECONDO INFERMIERE DI NOTTE

Premesso che la nuova Amministrazione Comunale ha inteso garantire per il momento 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 nella prima valutazione gestionale e tenendo conto della evoluzione del personale in questi ultimi anni e delle problematiche di bilancio si era 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 giornaliere. 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 giornaliere 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.

***Ovviamente alla luce della totale sospensione delle Cure intermedie, questo asset diventa assolutamente fuori da ogni prescrizione normativa e assai grave economicamente vista la totale assenza del servizio, che in base alla norma di riferimento non ne dovrebbe essere presente neanche uno. Dunque riteniamo che il mantenimento di questa risorsa venga adeguatamente valutata da parte dell'Amministrazione, già a partire dagli ultimi mesi del 2020 e di esprimere la propria volontà sul mantenimento di tale risorsa.***

#### 5. RISPARMI VARI e ULTERIORI RICAVI

- a. La ridotta operatività ha avuto riflessi anche a livello di molti costi residuali che si sono ridotti per un totale di oltre 150.000 €, tra questi:

Gas	€	6.750
Acquedotto	€	167
Energia elettrica	€	5.020
Telefono	€	2.724





## "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](http://www.casadiriposocarrara.it) – [casadiriposocarrara@postace.it](mailto:casadiriposocarrara@postace.it)

Prodotti per l'incontinenza	€	7.900
Prodotti per igiene Ospiti	€	3.750
Servizio di animazione	€	11.377
Servizio di lavanderia	€	13.707
servizio ristorazione	€	60.792
Servizio trasporto Anziani	€	42.890

- b. Infine è di recente approvazione da parte della Giunta regionale della Toscana la quota di ristoro pari a 4 € a persona per tutti gli ospiti autorizzati fino alla fine della pandemia che considerando il numero di posti dell'autorizzazione pari ad 80 unità ed ai 300 gg intercorrenti dal 5 marzo al 15 ottobre, che dovrebbe portare nelle casse della RSA una cifra a titolo di ristoro dei maggiori costi sostenuti durante il Covid pari a 67.480 €. Ovviamente è presumibile che anche il periodo dal 16 ottobre al 31 dicembre debba essere coperto da tale rimborso, il che dovrebbe far arrivare la cifra rimborsata circa 98.000€, ma al momento vi è ancora la delibera regionale.



# "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](mailto:casadiriposocarrara@postace.it)

## BUDGET ECONOMICO PREVISIONALE TRIENNALE 2020-2021-2022

<b>DESCRIZIONE CONTI</b>	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019	Prev.le 2020	Prev.le 2021	Prev.le 2022
<b>Risultato</b>	<b>€ 5.893</b>	<b>€ 2.377</b>	<b>€ 6.209</b>	<b>€ 4.604</b>	<b>€ 1.907</b>
<b><u>RICAVI DELLA PRODUZIONE</u></b>					
<b><u>RICAVI DA ATTIVITA'</u></b>					
<i>Ricavi per Rette a carico di Ospiti Residenziali</i>	€ 1.377.272	€ 1.404.770	€ 1.307.873	€ 1.340.000	€ 1.390.000
<i>Ricavi per Quote Sanitarie</i>	€ 924.651	€ 1.016.276	€ 1.026.347	€ 1.030.000	€ 1.050.000
<i>Ricavi per Quote Sociali</i>	€ 352.537	€ 330.656	€ 310.189	€ 310.189	€ 320.000
<i>Ricavi per ricoveri da Cure Intermedie</i>	€ 211.164	€ 177.191	€ 111.622	€ 90.000	€ 170.000
<i>Ricavi per Rette di Ospitalità Centro Diurno alzheimer</i>	€ 196.805	€ 236.011	€ 51.450	€ 145.000	€ 236.011
<i>Ricavi per Quote Sanitarie Alzheimer</i>	€ 187.774	€ 235.935	€ 49.209	€ 125.000	€ 235.935
<i>Rette sociali per Comi Baldi</i>	€ 35.861	€ 35.861	€ 35.960	€ 35.960	€ 35.861
<i>Rette Sanitarie per Comi (exricoveri temporanei)</i>	€ 24.364	€ 23.999	€ 24.054	€ 24.054	€ 23.999
<i>Ricavi per Rette di Ospitalità Centro Diurno</i>	€ 17.753	€ 11.913	€ 1.720	€ 6.000	€ 12.000
<i>Ricavi da prestazioni extra rette</i>	€ 4.274	€ 5.000	€ 1.105	€ 3.000	€ 5.000
<i>Rette ricoveri temporanei</i>					
<i>Ricavi residenziale autosufficiente/ C.Rifugio</i>					
<b><u>TOTALE RICAVI CARATTERISTICI</u></b>	<b>€ 3.332.454</b>	<b>€ 3.477.613</b>	<b>€ 2.919.530</b>	<b>€ 3.109.203</b>	<b>€ 3.478.806</b>
<b><u>ALTRI PROVENTI</u></b>					
<b><u>ALTRI PROVENTI</u></b>					
<i>Abbuoni ed arrotondamenti attivi</i>	€ 34	€ 9	€ 0	€ 0	€ 0
<i>altri ricavi</i>	€ 7.325	€ 10.515	€ 7.515	€ 7.515	€ 7.515
<i>Insussistenze del passivo</i>	€ 19.458	€ 67			
<i>Interessi attivi</i>	€ 9	€ 1.461	€ 1.277	€ 1.277	€ 1.277
<i>Rimborsi inail</i>	€ 8.279	€ 2.097	€ 10.886	€ 10.886	€ 10.886
<i>Rimanze finali di generi sanitari</i>	€ 400	€ 3.377	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000
<i>Altre rimanze finali</i>		4713	3000	3000	3000
<i>Sopravvenienze attive</i>	€ 40.669				
<i>Plusvalenze</i>					
<i>Contributo Comune per Costi Sociali</i>	€ 177.410	€ 205.532	€ 182.300	€ 182.300	
<i>Int attivi asl</i>	€ 40.403	€ 25.521	€ 25.521	€ 25.521	€ 25.521
<b>Rimborso Oneri Dir ed Ind. Covid</b>			€ 340.000	€ 110.000	
<b>Ristoro Covid regione 4€</b>			€ 92.000	€ 80.000	
<i>Lasciti/donazioni ed erogazioni liberali</i>	€ 4.094	€ 15.565			



# "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](http://www.casadiriposocarrara.it) – [casadiriposocarrara@postace.it](mailto:casadiriposocarrara@postace.it)

Contributi in c/manutenzioni straordinar

## **TOTALE ALTRI PROVENTI**

## **TOTALE RICAVI ED ALTRI PROVENTI**

## **COSTI DELLA PRODUZIONE**

### **UTENZE**

Gas

Acquedotto

Energia elettrica

Telefono

nettezza urbana

spese varie non evidenziate in altri con

### **BENI MATERIALI E ALTRE SPESE**

Prodotti di cancelleria

Prodotti per l'incontinenza

Prodotti per l'incontinenza COMIO 0Stab

Prodotti per igiene Ospiti

Prodotti per igiene Ospiti COMI Stab

Prodotti vari per Igiene Ambienti

Generi diversi

Acquisti per iniziative varie

vestiario e scarpe dipendenti

acquisto valori bollati

Acquisto Carburante

Acquisto farmaci e presidi a carico Ente

Spese impreviste sostenute nell'esercizio

Acquisto farmaci e presidi COMI Stab

Acquisto divise al personale

Vestiario e scarpe ai dipendenti

### **PER SERVIZI**

Servizio assistenza generica agli anziani se ci sono fin 2016  
creerei sottoconto sopravpass ordini indeducibile

Servizio di fornitura prodotti per incontinenza

'Servizio sostituzione/integrazione del

Servizio infermieristico e specialistico

€ 3.645	€ 5.311	€ 5.311	€ 5.311	€ 5.311
<b>€ 301.724</b>	<b>€ 274.169</b>	<b>€ 669.811</b>	<b>€ 427.811</b>	<b>€ 55.511</b>
<b>€ 3.634.179</b>	<b>€ 3.751.781</b>	<b>€ 3.589.341</b>	<b>€ 3.537.014</b>	<b>€ 3.534.317</b>
€ 31.451	€ 41.585	€ 34.835	€ 35.344	€ 35.344
€ 16.405	€ 13.903	€ 13.736	€ 14.226	€ 14.226
€ 39.170	€ 46.179	€ 41.159	€ 29.545	€ 29.545
€ 4.456	€ 8.821	€ 6.097	€ 8.820	€ 8.820
<b>€ 91.483</b>	<b>€ 110.487</b>	<b>€ 95.826</b>	<b>€ 87.935</b>	<b>€ 87.935</b>
€ 1.854	€ 1.597	€ 986	€ 986	€ 986
€ 35.000	€ 22.514	€ 14.614	€ 14.614	€ 14.614
€ 21.829	€ 12.757	€ 9.007	€ 9.007	€ 9.007
€ 13.001	€ 10.023	€ 9.588	€ 9.588	€ 9.588
€ 2.063	€ 5.650	€ 5.914	€ 5.914	€ 5.914
€ 695	€ 2.095	€ 374	€ 374	€ 374
		€ 325	€ 325	€ 325
€ 51	€ 344	€ 105	€ 105	€ 105
€ 75	€ 56	€ 95	€ 95	€ 95
<b>€ 40.587</b>	<b>€ 37.649</b>	<b>€ 37.647</b>	<b>€ 37.647</b>	<b>€ 37.647</b>
€ 150	€ 35			
	€ 137			
<b>€ 115.305</b>	<b>€ 92.858</b>	<b>€ 78.655</b>	<b>€ 78.655</b>	<b>€ 78.655</b>
€ 1.079.321	€ 1.061.309	€ 836.499	€ 836.499	€ 836.499
	€ 27.439	€ 37.383	€ 37.383	€ 37.383
		€ 51.053	€ 30.000	€ 30.000
€ 35.649				





## "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](http://www.casadiriposocarrara.it) – [casadiriposocarrara@postace.it](mailto:casadiriposocarrara@postace.it)

Servizio di fisioterapia	€ 11.462	€ 23.538	€ 28.333	€ 28.333	€ 28.333
Servizio di animazione	€ 48.732	€ 51.656	€ 40.279	€ 40.279	€ 40.279
Servizio assistenza amministrativa					
Servizio di Giardinaggio			€ 1.829	€ 1.829	€ 1.829
Servizio di lavanderia	€ 86.199	€ 87.337	€ 73.630	€ 73.630	€ 73.630
Servizio guardaroba	€ 1.968		€ 6.157	€ 6.157	€ 6.157
Servizio di pulizia generale ambienti	€ 85.642	€ 93.826	€ 78.677	€ 78.677	€ 78.677
formazione al direttore			€ 240	€ 240	€ 240
Assistenza Software	€ 2.998	€ 3.258	€ 2.939	€ 2.939	€ 2.939
Assicurazioni diverse	€ 11.995	€ 12.592	€ 12.592	€ 12.592	€ 12.592
Spese postali	€ 39	€ 33			
Abbuoni e arrotondamenti passivi	€ 2	€ 49	€ 896	€ 896	€ 896
Smaltimento rifiuti speciali	€ 6.452	€ 6.497	€ 13.917	€ 13.917	€ 13.917
Applicazione D.Lgs 81/08	€ 20.424	€ 20.122	€ 14.293	€ 14.293	€ 14.293
servizio parrucchiera e barbiere			€ 11.137	€ 11.137	€ 11.137
servizio podologo	€ 7.092	€ 7.326	€ 4.734	€ 4.734	€ 4.734
Abbonamenti, quotidiani, riviste, Iscrizioni ANSIP, ARET	€ 1.502	€ 1.598	€ 883	€ 883	€ 883
commissioni, spese ed istruttorie di tenuta c/c Tesoreria	€ 449	€ 441	€ 441	€ 441	€ 441
Spese di gestione incassi SDD Ospiti	€ 5.022	€ 788	€ 788	€ 788	€ 788
altri servizi (se è di Vittorio va a fondo rischi)	€ 730	€ 1.171	€ 1.108	€ 1.108	€ 1.108
servizio ristorazione	€ 299.126	€ 316.083	€ 255.291	€ 255.291	€ 255.291
Assistenza hardware	€ 9.357	€ 9.435	€ 991	€ 991	€ 991
commissioni e spese tenuta conto anticip	€ 4.095	€ 4.534	€ 4.534	€ 4.534	€ 4.534
Servizio trasporto Anziani	€ 46.818	€ 54.986	€ 12.096	€ 12.096	€ 12.096
Sopravvenienze passive ordinarie	€ 7.243				
Servizio di parrucchiere e barbiere		€ 11.949			
	<b>€ 1.772.318</b>	<b>€ 1.795.967</b>	<b>€ 1.490.720</b>	<b>€ 1.469.667</b>	<b>€ 1.469.667</b>
<b>MANUTENZIONI ORDINARIE E STRAORDINARIE</b>					
Manutenzione immobili		€ 1.562			
Manutenzione sede e giardino	€ 4.819	€ 3.294	€ 3.300	€ 3.300	€ 3.300
manutenzioni e riparazioni					
Manutenzione impianti	€ 37.851	€ 25.411	€ 25.411	€ 25.411	€ 25.411
Manutenzione attrezzature	€ 5.053	€ 110	€ 171	€ 171	€ 171
Manutenzione Software	€ 10.386	€ 10.983	€ 10.983	€ 10.983	€ 10.983



# "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](http://www.casadiriposocarrara.it) – [casadiriposocarrara@postace.it](mailto:casadiriposocarrara@postace.it)

Altre manutenzioni	-	€ 186	-	-	-
	<b>€ 58.108</b>	<b>€ 41.546</b>	<b>€ 39.865</b>	<b>€ 39.865</b>	<b>€ 39.865</b>
<b><u>GODIMENTO BENI DI TERZI</u></b>					
Canone di noleggio/locazione attrezzature	€ 9.609	€ 9.463	€ 9.463	€ 9.463	€ 9.463
	<b>€ 9.609</b>	<b>€ 9.463</b>	<b>€ 9.463</b>	<b>€ 9.463</b>	<b>€ 9.463</b>
<b><u>COSTI PER IL PERSONALE</u></b>					
Fondo salario accessorio	€ 193.557	€ 190.006	€ 180.497	€ 180.497	€ 180.497
competenze al personale di ruolo	€ 877.377	€ 917.607	€ 1.034.117	€ 1.034.117	€ 1.034.117
Costi per visite mediche fiscali					
Altri costi					
Oneri riflessi inail su Dipendenti	€ 15.515	€ 14.171	€ 15.437	€ 15.437	€ 15.437
Oneri riflessi cpdel su Dipendenti	€ 253.142	€ 259.472	€ 289.078	€ 289.078	€ 289.078
Oneri riflessi inadel su Dipendenti					
ACCANTONAMENTO TFR	€ 73.237	€ 73.839	€ 80.000	€ 80.000	€ 80.000
Oneri riflessi INPS Fondo di Solidarietà					
ACCANTONAMENTO RINNOVI CONTRATTUALI					
Oneri sociali Inps	€ 4.046	€ 5.688	€ 6.000	€ 6.000	€ 6.000
Rimborsi viaggi e trasferte	€ 1.200	€ 779			
Formazione al personale	€ 3.179	€ 6.624	€ 6.624	€ 6.624	€ 6.624
indumenti di lavoro					
indennità di missione amministrativi					
Premio dir		€ 11.250	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000
Premio dir Oneri riflessi		€ 3.583	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
Fondo Decentrato		€ 3.770	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
Fondo Decentrato Oneri Riflessi		€ 1.211	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500
Oneri riflessi vari		€ 3.090	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000
	<b>€ 1.421.253</b>	<b>€ 1.491.090</b>	<b>€ 1.641.253</b>	<b>€ 1.641.253</b>	<b>€ 1.641.253</b>
<b><u>COSTI PER COLLABORAZIONI PROFESSIONALI</u></b>					
compenso ai collaboratori ammin.vi	€ 35.478	€ 35.382	€ 35.176	€ 35.176	€ 35.176
compensi per altre collaborazioni	€ 16.710	€ 2.756	€ 2.731	€ 2.731	€ 2.731
Oneri sociali INAIL su collaborazioni	€ 526	€ 7.256	€ 7.256	€ 7.256	€ 7.256
Oneri sociali INPS su collaborazioni	€ 10.100	€ 411	€ 400	€ 400	€ 400
	<b>€ 62.814</b>	<b>€ 45.804</b>	<b>€ 45.563</b>	<b>€ 45.563</b>	<b>€ 45.563</b>
<b><u>COSTI PER ORGANI ISTITUZIONALI</u></b>					
Compensi per Organi Istituzionali	€ 1.830	€ 1.800	€ 1.800	€ 1.800	€ 1.800
Compensi ai revisori	€ 5.973	€ 5.202	€ 5.202	€ 5.202	€ 5.202



# "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](http://www.casadiriposocarrara.it) – [casadiriposocarrara@postace.it](mailto:casadiriposocarrara@postace.it)

Emolumenti CDA

<u>€ 7.803</u>	<u>€ 7.002</u>	<u>€ 7.002</u>	<u>€ 7.002</u>	<u>€ 7.002</u>
----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

## COSTI PER CONSULENZE ESTERNE

Consulenze legali

€ 4.488	€ 11.129	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
---------	----------	---------	---------	---------

Competenze contabili

€ 4.552	€ 2.440	€ 2.440	€ 2.440	€ 2.440
---------	---------	---------	---------	---------

Competenze servizio Paghe

€ 2.440	€ 6.452	€ 6.705	€ 6.705	€ 6.705
---------	---------	---------	---------	---------

consulenze varie

€ 7.312	€ 5.129	€ 4.488	€ 2.000	€ 2.000
---------	---------	---------	---------	---------

Rettifiche patrimoniali

				22
--	--	--	--	----

accantonamento svalutazione crediti

€ 14.474	€ 40.679	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000
----------	----------	----------	----------	----------

Acc.to fondo rischi per blocco Virginia, CDA e varie

	€ 28.000			
--	----------	--	--	--

Acc.to fondo amm.vi

		€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
--	--	----------	----------	----------

Altri costi

	€ 2.716	€ 25	€ 25	€ 25
--	---------	------	------	------

<u>€ 33.266</u>	<u>€ 96.544</u>	<u>€ 63.658</u>	<u>€ 61.170</u>	<u>€ 61.170</u>
-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

## TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE

<u>€ 3.571.959</u>	<u>€ 3.690.761</u>	<u>€ 3.472.006</u>	<u>€ 3.440.574</u>	<u>€ 3.440.574</u>
--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

## RIS DELLA GESTIONE CARATTERISTICA ( RICAVI - COSTI)

<u>€ 62.219</u>	<u>€ 61.020</u>	<u>€ 117.335</u>	<u>€ 96.440</u>	<u>€ 93.743</u>
-----------------	-----------------	------------------	-----------------	-----------------

## AMMORTAMENTI

### AMMORTAMENTO IMMOB IMMATERIALI

Quota amm.to software e licenze d'uso

€ 1.983	€ 2.052	€ 2.052	€ 2.052	€ 2.052
---------	---------	---------	---------	---------

Quota amm.to manutenzioni straordinarie

€ 9.211	€ 15.538	€ 15.538	€ 15.538	€ 15.538
---------	----------	----------	----------	----------

<u>€ 11.194</u>	<u>€ 17.590</u>	<u>€ 17.590</u>	<u>€ 17.590</u>	<u>€ 17.590</u>
-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

### AMMORTAMENTO IMMOB MATERIALI

Quota amm.to mobili e arredamento

€ 9.362	€ 7.236	€ 7.236	€ 7.236	€ 7.236
---------	---------	---------	---------	---------

Quota amm.to attrezzature

€ 2.702	€ 3.304	€ 3.304	€ 3.304	€ 3.304
---------	---------	---------	---------	---------

Quota amm.to impianti e macchine

€ 5.737	€ 2.937	€ 2.937	€ 2.937	€ 2.937
---------	---------	---------	---------	---------

Quota amm.to attrezzature sanitarie ordi

€ 42	€ 85	€ 85	€ 85	€ 85
------	------	------	------	------

<u>€ 17.844</u>	<u>€ 13.562</u>	<u>€ 13.562</u>	<u>€ 13.562</u>	<u>€ 13.562</u>
-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

## TOTALE AMMORTAMENTI

<u>€ 29.038</u>	<u>€ 31.152</u>	<u>€ 31.152</u>	<u>€ 31.152</u>	<u>€ 31.152</u>
-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

## RIS. DELLA GESTIONE AL NETTO DEGLI AMMORTAMENTI

<u>€ 33.181</u>	<u>€ 29.868</u>	<u>€ 86.183</u>	<u>€ 65.288</u>	<u>€ 62.591</u>
-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

## ONERI FINANZIARI

### ONERI FINANZIARI

Interessi passivi su anticipazioni di cassa

€ 1.986	€ 594	€ 600	€ 600	€ 600
---------	-------	-------	-------	-------

Interessi passivi e spese

€ 1.956	€ 5			
---------	-----	--	--	--

Interessi passivi conto anticipi

€ 6.475	€ 5.683	€ 3.871	€ 3.871	€ 3.871
---------	---------	---------	---------	---------

Sanzioni e interessi

	€ 1.189	€ 29	€ 29	€ 29
--	---------	------	------	------

## TOTALE ONERI FINANZIARI

<u>€ 10.417</u>	<u>€ 7.471</u>	<u>€ 4.500</u>	<u>€ 4.500</u>	<u>€ 4.500</u>
-----------------	----------------	----------------	----------------	----------------





## "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](http://www.casadiriposocarrara.it) – [casadiriposocarrara@postace.it](mailto:casadiriposocarrara@postace.it)

	-	-	-	-	-
<b>ONERI STRAORDINARI</b>					
<i>Sopravvenienze passiveriportata in area ordinaria ma va cmq evidenziata in apposito conto</i>	€ 4.602	€ 275	€ 170	€ 170	€ 170
<i>Dispositivi di prot/altra COVID</i>			€ 60.000	€ 40.710	€ 40.710
<i>Insussistenze dell'attivo</i>		€ 1.529	0	0	0
<b>totale ONERI straordinari</b>	<b>€ 4.602</b>	<b>€ 1.804</b>	<b>€ 60.170</b>	<b>€ 40.880</b>	<b>€ 40.880</b>
<b>AL NETTO DI ONERI FINANZIARI</b>	<b>€ 18.162</b>	<b>€ 20.592</b>	<b>€ 21.513</b>	<b>€ 19.908</b>	<b>€ 17.211</b>
<b>IMP</b>					23
<b>OSTE</b>					
<i>IMPOSTE</i>					
<i>altre tasse e imposte</i>	€ 712	€ 18	€ 304	€ 304	€ 304
<i>Imposta IRAP</i>	€ 11.557	€ 18.197	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000
<i>Imposta ired</i>					
<i>Imposta di bollo su fatture</i>					
<b>TOTALE IMPOSTE</b>	<b>€ 12.269</b>	<b>€ 18.215</b>	<b>€ 15.304</b>	<b>€ 15.304</b>	<b>€ 15.304</b>
<b>AL NETTO DI IMPOSTE</b>	<b>€ 5.893</b>	<b>€ 2.377</b>	<b>€ 6.209</b>	<b>€ 4.604</b>	<b>€ 1.907</b>
<b>RISULTATO</b>	<b>€ 5.893</b>	<b>€ 2.377</b>	<b>€ 6.209</b>	<b>€ 4.604</b>	<b>€ 1.907</b>

### CONCLUSIONI E PROSPETTIVE

#### **Si riporta per continuità la Relazione al budget 2019:**

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

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

Ovviamente i benefici di questa strategia non possono da soli permettere la necessaria ed auspicata copertura dei costi elevati di funzionamento che l'Azienda deve sostenere. Così come è stato dettagliato nella precedente nota al bilancio previsionale 2018, nel porre le basi al bilancio previsionale 2019 corre l'obbligo di ricercare alternative strutturate e percorribili anche nel breve periodo, all'attuale situazione di accoglienza e residenzialità. Tra le possibili opzioni potremmo pensare di destinare una parte dei posti letto e degli spazi esistenti all'interno della struttura, a progetti alternativi alla residenzialità in RSA. Pensiamo a progetti di accoglienza residenziale o semiresidenziale rivolta al soddisfacimento di bisogni assistenziali di fragilità fisico/mentali oppure disagi sociali e cohousing. A tal proposito si sarebbe identificata una porzione della struttura al





## "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](http://www.casadiriposocarrara.it) – [casadiriposocarrara@postace.it](mailto:casadiriposocarrara@postace.it)

piano terra della palazzina lato Massa da poter facilmente separare dal resto dell'edificio tramite la realizzazione di una parete in cartongesso che consentirebbe di separare 4 camere per un totale di 8 posti letto, attualmente non utilizzati, con annessa cucina, salone comune e accesso indipendente, che potrebbe essere usata per la gestione di un progetto di casa accoglienza per donne vittime di violenza o per anziani autosufficienti. Tale operazione consentirebbe di recuperare la piena occupazione della struttura, oltre a dare un servizio molto richiesto dalla collettività.

### **Relazione al budget 2020**

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

Analizziamo dunque i correttivi inseriti nel Bilancio previsionale 2020:

#### Analisi Andamento Ricavi caratteristici

Nei ricavi vi sarà una variazione finale, rispetto al consuntivo 2019, di circa € 558.000,00 (in meno) dovuto alla ridotta operatività di servizi fondamentali come le *Cure Intermedie e il Centro Diurno Alzheimer*.

MASTRO		Consuntivo 2019	Prev 2020	Differenze
Risultato		€ 2.377	€ 3.924	
<u>RICAVI DELLA PRODUZIONE</u>				
<u>RICAVI DA ATTIVITA'</u>				
	Ricavi per Rette a carico di Ospiti Residenziali	€ 1.404.770	€ 1.307.873	-€ 96.897
	Ricavi per Quote Sanitarie	€ 1.016.276	€ 1.026.347	€ 10.071
	Ricavi per Quote Sociali	€ 330.656	€ 310.189	-€ 20.467
	Ricavi per ricoveri da Cure Intermedie	€ 177.191	€ 111.622	-€ 65.569
	Ricavi per Rette di Ospitalità Centro Diurno Alzheimer	€ 236.011	€ 51.450	-€ 184.561
	Ricavi per Quote Sanitarie Alzheimer	€ 235.935	€ 49.209	-€ 186.726
	Rette sociali per Comi Baldi	€ 35.861	€ 35.960	€ 99
	Rette Sanitarie per Comi (ex ricoveri temporanei)	€ 23.999	€ 24.054	€ 55
	Ricavi per Rette di Ospitalità Centro Diurno	€ 11.913	€ 1.720	-€ 10.193
	Ricavi da prestazioni extra rette	€ 5.000	€ 1.105	-€ 3.895
	Rette ricoveri temporanei			€ -
	Ricavi residenziale autosufficiente/ C.Rifugio			€ -
				-€ 558.082

#### Analisi andamento principali Costi

Alcuni costi si sono ridotti, ma ben lontani dal riequilibrare i mancati ricavi, infatti la diminuzione sarà pari a circa € 348.000,00. 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





## "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](http://www.casadiriposocarrara.it) – [casadiriposocarrara@postace.it](mailto:casadiriposocarrara@postace.it)

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. Se ne riporta elenco per completezza:

### *Riduzione alcuni costi tra 2019 e 2020*

Gas	€	6.750
Acquedotto	€	167
Energia elettrica	€	5.020
Telefono	€	2.724
Prodotti per l'incontinenza	€	7.900
Prodotti per igiene Ospiti	€	3.750
Servizio assistenza generica agli anziani	€	193.000
Servizio di animazione	€	11.377
Servizio di lavanderia	€	13.707
servizio ristorazione	€	60.792
Servizio trasporto Anziani	€	42.890
<b>totale</b>		<b>348.077</b>

Il saldo finale tra minori costi caratteristici e minori entrate sarà un dato negativo di circa € 210.000,00, al quale vanno aggiunti ulteriori costi per DISPOSITIVI DI PROTEZIONE INDIVIDUALE, SANIFICAZIONI AMBIENTI, per un totale già consuntivo e previsionato al 31/12/2020 per euro 60.000,00, e ulteriori costi per sostituzione del personale di ruolo sempre per motivi straordinari legati all'emergenza, per un totale di euro 51.000 e costi vari per circa 20.000. Quindi € 340.000 verranno sostenuti dalla RSA per Oneri Covid diretti ed indiretti, avendo dovuto gestire in totale autonomia l'emergenza di un intero reparto Covid composto da 16 Utenti con personale proprio, senza la presa in carico da parte dell'Asl locale come previsto dalle delibere regionali in presenza di casi Covid.

Ovviamente tutto quanto sopra non compensa il fatto che rimanendo inalterate le tariffe e considerando l'operatività ridotta, con cure intermedie ormai sospese da Marzo, CdA chiuso dalla stessa data, la presenza due infermieri di notte ed i costi di carattere individuale sarà necessario inserire nei costi per servizi sociali alcune voci quali:

- secondo infermiere di notte,
- 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 € 182.300, che comunque sono in calo rispetto al 2019 a seguito della minore operatività della struttura.

Al riguardo in accordo con il Comune sollecitiamo affinché si dia seguito all'apertura di un tavolo con la Direzione territorialmente competente dell'Asl per la definizione della presa in carico dell'evento Covid. Per onore del vero, al momento l'Asl ci ha riconosciuto per il reparto Covid gestito internamente solo una quota come se fossero stati Cure intermedie, cifra che riteniamo totalmente insufficiente.

Il tutto al netto di € 92.000 (computando il ristoro fino alla fine del 2020) per Ristoro Covid come previsto dalla Delibera Giunta Regionale Toscana n° 1289 del 15 settembre 2020.





## "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](http://www.casadiriposocarrara.it) – [casadiriposocarrara@postace.it](mailto:casadiriposocarrara@postace.it)

Per la fine del 2020 e per tutto il 2021 si teme che difficilmente si potrà ritornare ai livelli di fatturato pre covid perché le cure intermedie non potranno essere riattivate e il Cda al momento non si potrà riaprire. In verità dal mese di agosto il Presidente sta portando avanti un'iniziativa presso l'Asl e l'Amministrazione per trovare una sede fuori dalla struttura adatta a riaprire il Centro al più presto, per cerca di non lasciare soli gli Ospiti e le loro Famiglie.

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

26

- **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 autoblunze dei diurni e i camioncini per la consegna dei pasti; (*Allegato 2*)
- **Presenza in carico di altre sedi dove implementare l'offerta della RSA:**
  - Lascito Baracchini (Villa via Provinciale);
  - Palazzina del Vecchio Ospedale di Monte Rosso;
  - RSA Fossone;
- **Sviluppo e gestione di nuovi Servizi:**
  - Ristorazione, con gestione delle cuoche e di un punto cottura;
  - Trasporto per anziani;
  - Tempo libero per anziani;
  - Farmacie

Il bilancio previsionale 2020 e il triennale 2020-2021-2022 riportati nel quadro vengono portati all'approvazione del CDA e successivamente del Consiglio Comunale.

**Carrara, 7 dicembre 2020**

**Il Presidente**

**Dott. Giuseppe Simone Profili**





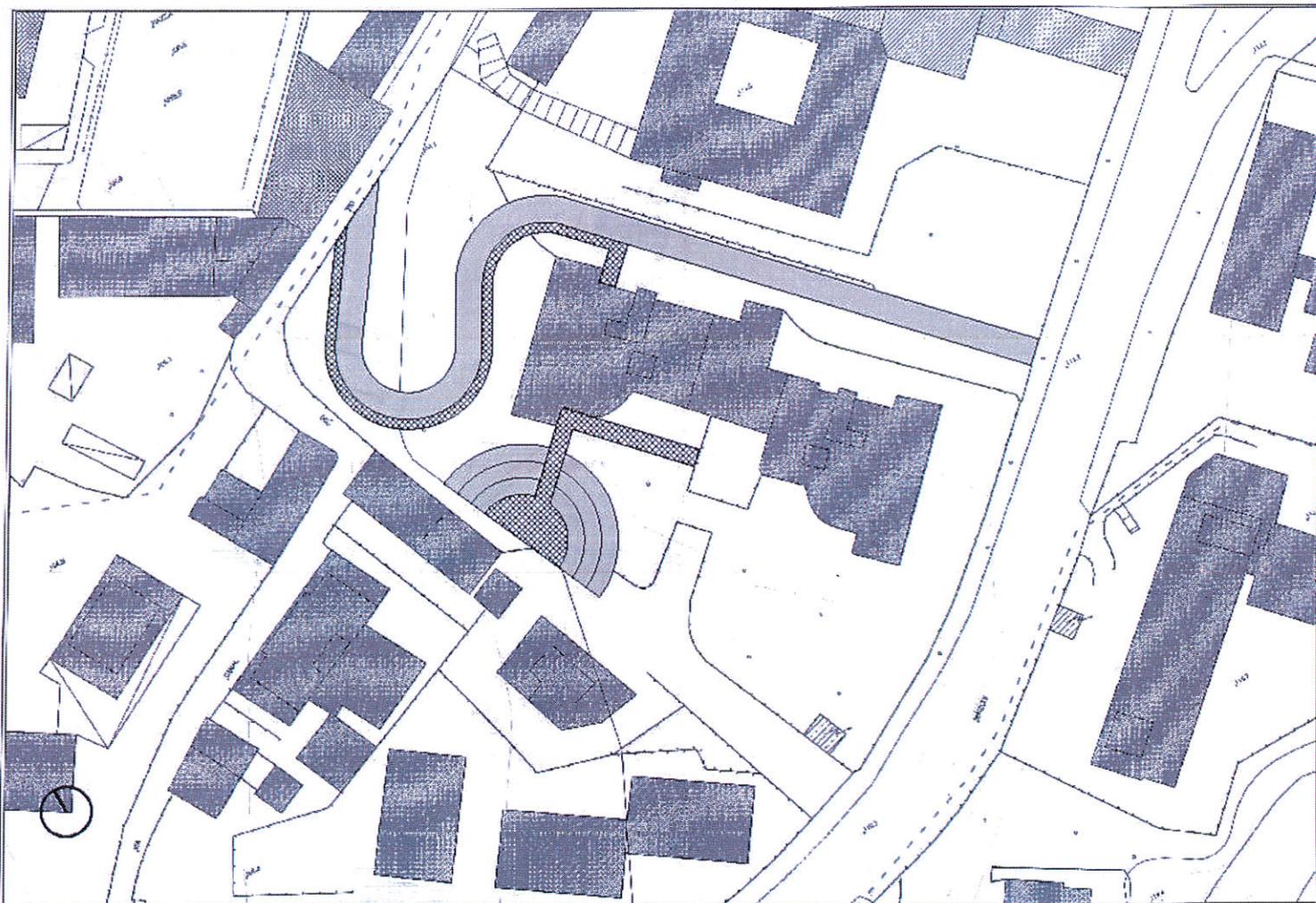
# "REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

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

## Allegato 1

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

27



2019-12-14T 01:24:4752

scala 1:500



# "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](http://www.casadiriposocarrara.it) – [casadiriposocarrara@postace.it](mailto:casadiriposocarrara@postace.it)

## Allegato 2

### "Pianta Organica e Posti a Concorso"

28

Dotazione organica teorica del triennio 2020-2021-2022		DOTAZIONE TEORICA	DOTAZIONE TEORICA	DOTAZIONE TEORICA	DOTAZIONE ATTUALE	DOTAZIONE VACANTE			POSTI a CONCORSO	
CAT.	MANSIONI	TEMPO PIENO	PART-TIME	TOTALE	POSTI OCCUPATI	TOTALE Posti vacanti	TOTALE Posti vacanti f time	TOTALE Posti vacanti p. time	Full Time	Part Time
Quadro	DIRETTORE	1	0	1	1	0	0	0		
D	SPECIALISTA ATTIVITA' SOCIO-AS	1	0	1	1	0	0	0		
D	COORDINATR INFERM	1	0	1	1	0	0	0		
D	INFERIERI	8,00	0,47	8,47	7	1,47	1	0,47	1	2
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	0	2	2	0	2	
B	ASSISTENTI DI BASE	17	0,02	17,02	9	8,02	8	0,02	7	
B	OPERAIO LAVANDERIA E MANUTENZ.	1	0	1	1	0	0	0		
B	operatori socio assistenziali addetti al GUARDAROBA	2	0	2	2	0	0	0		
			0	0	0	0	0	0		
			0	0	0	0	0	0		
			0	0	0	0	0	0		
			0	0	0	0	0	0		
<b>TOTALI</b>		<b>37</b>	<b>0,67</b>	<b>37,67</b>	<b>23</b>	<b>14,67</b>	<b>14</b>	<b>0,67</b>		<b>12</b>

**PARERI AI SENSI DELL'ART. 49 DEL D.LGS. 267/2000 SULLA PROPOSTA DI DELIBERAZIONE CON OGGETTO:**

AZIENDA SPECIALE REGINA ELENA-APPROVAZIONE DEL BUDGET ECONOMICO PREVISIONALE TRIENNALE E AGGIORNAMENTO ANNUALE 2020 DEL PIANO PROGRAMMA ANNI 2020-2021-2022

**PARERE DI REGOLARITA' TECNICA (indicare il settore):** SERVIZI FINANZIARI/SOCIETA' PARTECIPATE/ENTRATE

**FAVOREVOLE**

Carrara, *(data della sottoscrizione digitale)*

**Il Dirigente del Settore**

MASSIMILIANO GERMINIASI

*(nome e cognome)*

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

**PARERE DI REGOLARITA' CONTABILE:** FAVOREVOLE

Carrara, *(data della sottoscrizione digitale)*

**Il Dirigente del Settore Servizi finanziari**

MASSIMILIANO GERMINIASI

*(nome e cognome)*

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