



# "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

## **BUDGET ANNUALE 2022, AGGIORNAMENTO DEL PIANO PROGRAMMA ANNI 2022-2023-2024 e RAFFRONTO 2019-2020-2021 (PROPOSTA DI AGGIORNAMENTO ANNUALE 2022, APPROVATA DAL CDA DEL 31 marzo 2022)**





# "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

2

##### 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

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](http://www.casadiriposocarrara.it) – [casadiriposocarrara@postace.it](mailto: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. e successivamente aggiornato nel 2021.

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 (agg.to nel 2021) per i servizi della RSA, quali Stati vegetativi per n° 2 ospiti cognitivi/ comportamentali per n.2 ospiti e Cure intermedie per n° 10 ricoveri. ( non più presenti)

Negli anni 2018 2019 con l'insediamento dell'attuale Amministrazione e del Consiglio d'Amministrazione si sono riequilibrati sia gli aspetti gestionale che quelli economici:

dal lato dei costi, internalizzando completamente il servizio infermieristico, limitando il ricorso al lavoro interinale per le sostituzioni, separando nettamente le aree di competenza diretta da parte dell'Azienda rispetto a quello delle Cooperative, limitando il compenso del Direttore, che fino al 2017 era di 92.000€, introducendo per la prima volta dalla sua trasformazione in Azienda Speciale, il contratto Uneba, così come previsto normativamente, iniziando dal vertice appunto, con l'indizione di un nuovo bando per il direttore;

dal lato dei ricavi, invece, si è puntato sull'ottimizzazione delle potenzialità della struttura che materialmente può ospitare fino a quasi 90 ospiti, ma che la normativa di riferimento, in maniera assai arbitraria, limita a solo 80 posti. Dunque si è predisposto e realizzato il Progetto Virginia, che rappresenta una casa famiglia per anziani auto sufficienti integrata al piano terra lato Massa della struttura, totalmente separato ma contiguo alla RSA, da cui può comunque mutuare una serie di servizi. Inoltre si è provveduto sempre a livello strutturale ad incrementare il C.D. Alzheimer, dai 15 posti iniziali a 24, con l'obiettivo di raggiungere i 30. Entrambi i progetti sono stati bloccati prima dalla contestazione da parte degli uffici comunali preposti di un vincolo monumentale poi risultato inesistente e successivamente dalla pandemia Covid-19. Oltre dal lato della piena occupazione della struttura, per incrementare i ricavi si è anche ridefinito su quali tipologie di ospiti puntare le maggiori risorse e la scelta è ricaduta su quelli con la quota sanitaria e quella sociale in quanto in linea di principio rappresentano la categoria dei più fragili. Il Tutto consentirebbe in linea teorica di arrivare a quasi 4.000.000 € di fatturato potenziale, che metterebbe la struttura in equilibrio economico, nonostante il mancato aumento delle tariffe che comunque sono tra le più basse della Toscana ormai da più di un decennio.

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



## "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)

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 è proceduto con un percorso di normalizzazione delle attività interne riportando la struttura ad una progressiva normalità, iniziando a recuperare la piena occupazione della struttura con un tasso di pari a più del 90%, inoltre con la riapertura del centro diurno anche se solo con 12 posti disponibili di cui al massimo 7 occupati, oltre che a tutte quelle attività interne rivolte al miglioramento della qualità, come il festeggiamento dei compleanni degli ospiti o le varie feste comandate. Nell'ultima parte dell'anno la struttura attraverso una profonda opera di analisi e ricerca, con il supporto dell'Amministrazione e dei Dirigenti Comunali preposti, è riuscita sia a smobilizzare diversi crediti incagliati da anni sia a recuperare una importante fonte di finanziamento il tutto ha riequilibrato la situazione finanziaria con il sostanziale azzeramento dei debiti pregressi con molti dei fornitori dell'Azienda.

5

Per il 2022 si prevede, con la fine dello stato di emergenza e soprattutto con la fine delle restrizioni previste dalla normativa pandemica, di poter portare nuovamente la struttura alla piena occupazione arrivando ad una presenza di 80 ospiti interni oltre al C.D. Alzheimer alla capienza massima consentita dall'attuale struttura ovvero di 30 ospiti giornalieri. Infine far partire definitivamente il Progetto Virginia con 8 ospiti autosufficienti. Ovviamente la speranza è quella di riportare la struttura ad essere aperta verso l'esterno così da poter far ripartire a pieno regime tutte le attività, ludico ricreative e di socializzazione che hanno da sempre caratterizzato la nostra RSA. Grazie al ritorno dentro la vita della struttura delle associazioni, dei volontari, dei parenti, dei ragazzi delle scuole, con cui finalmente si potranno mettere a frutto tutte le convenzioni già firmate e mai pienamente avviate e infine di tutti i singoli cittadini che hanno sempre animato le giornate dei nostri Aziani.

### 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](http://www.casadiriposocarrara.it) – [casadiriposocarrara@postace.it](mailto: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](http://www.casadiriposocarrara.it) – [casadiriposocarrara@postace.it](mailto: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:** Accreditalamento 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](http://www.casadiriposocarrara.it) – [casadiriposocarrara@postace.it](mailto: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:** Dopo anni di perdite che sono arrivate anche a sfiorare i 250.000€. Sono state intraprese numerose azioni per il contenimento dei costi, grazie al contenimento del lavoro interinale. 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 in ottica di contenimento dei costi si è avviata la selezione per il nuovo direttore, con l'introduzione per la prima volta del contratto CCNL Uneba, che ha comportato la riduzione di oltre un terzo del compenso rispetto ai 92.000 € che erano riconosciuti precedentemente 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 come fosse 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 minori 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 proseguio. 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. Purtroppo verso la fine dell'anno si sono iniziati







## "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)

logorare i rapporti tra la nuova Direttrice ed 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 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.

9

**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. Con l'avvento della Direttrice Cordiviola la struttura ha visto il consolidamento del riequilibrio dei rapporti con tutti gli attori a cominciare dai Sindacati, i Dipendenti ed i Parenti, consentendo al Cda e soprattutto al Presidente Profili di poter rientrare nelle proprie competenze istituzionali senza dover più sopperire alla mancanza della figura del Direttore, che per motivi prima sanitari e poi gestionali è stato costretto a colmare da gennaio 2021 ad agosto 2021, con un impegno costante e pressante.

**2022:** L'anno è iniziato con la proroga dello stato di emergenza nonostante la campagna vaccinale della terza dose. Inoltre nonostante la fine dello stato pandemico previsto per il 31/03, se questo non è supportato da un conseguente alleggerimento concreto delle prescrizioni anticovid, la gestione delle RSA resterebbe assai complessa e onerosa. Questo ha reso complicato la gestione della Struttura in quanto a fronte di una percezione diffusa della minor pericolosità della Pandemia, sono rimaste tutte le prescrizioni previste precedentemente nella fase acuta, con isolamenti, quarantene, "bolle", rifiuti speciali, distinzione percorsi sporco/pulito. Anche per i casi di positività che grazie alla vaccinazione sono rimasti quasi tutti, asintomatici o paucisintomatici, sono stati gestiti sempre con tutte le regole di tutele ed isolamento degli anni precedenti, in particolare sulla rotazione del personale e sulle sostituzioni dello stesso. Tutto questo unito al fatto che la Struttura ha importanti costi fissi, incompressibili al variare dell'operatività, ha comportato anche per il primo trimestre di quest'anno il registrarsi di una situazione di deficit economico che sviluppato sui dodici mesi porta ad avere una incidenza sul risultato finale riconducibile al Covid in maniera assai importante. Ovviamente se la normativa anti pandemica dovesse cessare e la struttura potesse operare nella piena occupazione degli 80 + 8 posti del Progetto "Virginia" a disposizione oltre ai 24/30 del CD Alzheimer riuscirebbe a chiudere l'esercizio con un risultato molto vicino al pareggio. Una partita importantissima per lo sviluppo strategico futuro sarebbe la definitiva acquisizione del lascito Baracchini che è stato bloccato da quasi 5 anni e solo da agosto 2021 è diventato di diretta competenza della struttura.





## "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)

### 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.

10

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 e soprattutto ripartire con nuovi paradigmi e organizzazioni per riprendere il post 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

Per il 2022 si spera che tutti i progetti sopra menzionati interrotti nel 2020 e 2021 a causa dell'emergenza pandemica, 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, possano essere ripresi, ultimati e portati al pieno sviluppo. Questo ovviamente dipenderà molto da quanto e quando in concreto lo stato di emergenza cesserà sia nella forma sia nella sostanza. Solo dopo il reale superamento dei vincoli Covid si potrà tornare ad una logica di sviluppo e crescita, abbandonando finalmente le logiche di contenimento e salvaguardia adottate a tutela della salute degli ospiti durante la Pandemia che mal si conciliano con ogni altro criterio economico/gestionale. Considerando comunque che lo stato di emergenza si è protratto fino a tutto marzo 2022 e che ad oggi fino almeno a giugno 2022 dovrebbero rimanere tutti gli obblighi anti covid, quali: sostituzione personale in quarantena, rifiuti speciali, non piena occupazione struttura ect. Si ipotizza un miglioramento del risultato rispetto all'anno prossimo in quanto l'incidenza degli oneri covid passerà da 700.000€ a 365.000€. Solo di 2023 e nel 2024 si potrà ipotizzare un ritorno alla piena operatività aziendale in linea con il 2019.

### ***Obiettivo gestione, convivenza e superamento emergenza COVID***





## "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)

Il 2022 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 ha coinvolto diversi infermieri e Oss fino ad arrivare ad infettare vari ospiti più reparti differenti, uno gestito direttamente della Struttura e due gestiti dalla cooperativa. Questo ha creato una situazione comunque 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, per fortuna al contrario di quanto accaduto nell'anno precedente essendo stata completata la campagna vaccinale unita alla presenza alla direzione di una figura di forte estrazione sanitaria ha consentito di affrontare la situazione in maniera assai differente gestendo l'emergenza e non subendola.

11

Per il resto dell'anno si ipotizza una convivenza con la pandemia che sempre più anche normativamente dovrà essere ricondotta alla normalità a cominciare dalla riduzione degli adempimenti antiCovid, fino al loro totale azzeramento. Solo dopo questo si potrà pensare di tornare alla piena occupazione della struttura, premessa indispensabile al raggiungimento di un equilibrio economico dell'Azienda Speciale.

### 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.

- **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





## "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)

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.

12

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.

#### ▪ 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 per il 2022.

#### ▪ 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





## "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)

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. Il 2022 sarà l'anno in cui tali aspetti dovranno essere ripresi progressivamente con il ridursi degli effetti pandemici.

### ***PIANO PROGRAMMA nel perdurare del Covid***

Anche nei primi mesi del 2022 si sono mantenuti tutti i protocolli anti covid e sul distanziamento che sono stati adottati già dal 2020 e nel 2021 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 2022 le convenzioni con le varie scuole ed i relativi progetti che sono rimasti sospesi nei primi mesi ma si spera che da metà dell'anno in poi si possano riprendere. Il progetto ODV è stato al momento rinviato sempre a seguito della limitazione degli accessi.

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, come quelle che avverranno nel 2022 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 giuridicamente 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.

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



## "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)

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 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.

Per il 2022 si prevede di procedere con un ulteriore bando per infermieri in quanto due unità alle dipendenze della struttura sono state assunte dall'Asl e dunque si rende necessario procedere con un nuovo concorso per ricostituire la completezza della pianta organica,

- **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 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.

*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.

#### **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.











## "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)

### 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.

16

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.

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





## "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)

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. A fronte dell'emergenza Covid tale aumento è diventato sempre più impellente e necessario per riequilibrare i maggiori costi che la gestione della pandemia ha comportato.

**2. Assunzioni di 2 dipendenti a tempo indeterminato** a copertura di varie figure per ridurre i tempi determinati e le collaborazioni. Nel corso del 2021 si sono perfezionati i bandi ed i concorsi per l'assunzione diretta di infermieri e personale assistenziale. Nel corso dei primi mesi del 2022 a causa dell'alto turnover di certe figure professionali a cominciare dagli infermieri, dovrà essere bandito un nuovo concorso per infermieri

- 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.
- Si veda aggiornamento *Pianta Organica 2022* con relativo *Piano programma assunzioni* per i prossimi tre anni. Tra cui nuovo bando per Infermieri entro i primi mesi del 2022 per coprire i tempi interminati che a breve lasceranno la struttura e definire una graduatoria per i tempi determinati.

**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 oltre che materialmente impossibile da garantire data l'assoluta scarsità di figure del genere reperibili sul mercato.

**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. Definitivo 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:



## "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)

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.

**7.** Definitivo avvio del **Progetto Virginia**, con i suoi 8 posti per Anziani autosufficienti si raggiungere la piena occupazione della struttura con 88 ospiti assistiti che oltre a dare un servizio importante alla collettività di Carrara consentirebbe anche un buon flusso di cassa per garantire l'equilibrio economico finanziario della RSA.

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 2022 in particolar modo, a seguito del permanere del virus covid 19 almeno per i primi mesi dell'anno non si potrà pensare di poter ritornare alla stessa operatività pre covid.

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 seguito dell'approvazione del progetto da parte dell'Asl, però per soli 12 Ospiti, che all'atto pratico non ha mai visto il superamento delle 10 unità presenti giornalmente sia nel 2021 sia nei primi mesi del 2022. 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.***

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.





## "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)

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 € giornalieri.

### 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 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 dicembre si è riusciti a tornare alla piena occupazione con 80 ospiti.

Per il **2022** e il **2023** il **2024**, ipotizzando che al momento lo stato di emergenza dovrebbe cessare il 31/03/2022, considerando che ormai quasi tutti gli ospiti sono vaccina con la terza dose, nella definizione piano triennale si supposto che la struttura nei secondi 6 mesi del 2022 tornerà alla piena operatività e che nel corso dell'anno si arrivi a:

- *Tasso di occupazione della struttura stabilmente sugli 80 posti*
- *Incremento della media tariffaria dagli attuali 57.5 ,ea 58/59€*
- *58 quote sanitarie di media per il 2022 e 63 nel 2023 e 2024;*
- *Incrementare l'operatività del C.d. Alzheimer, fino alle 24 unità e se possibile anche alle 30;*





## "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)

- *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.

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.

Per il 2022 rimane inalterata l'indicazione di puntare su altre forme di servizi sia per la semplicità di gestione sia per le minori criticità implicite, come sopra già spiegate. Tuttavia garantendo un livello minimo del servizio.





## "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)

### 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 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.

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 è continuato a mantenere il turno 2-2-1 come già effettuato nella fine dell'anno 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.

Per il 2022 rimane inalterato quanto già affermato per il 2021.

L'organico necessario per 2-2-2 è di 12 unità vs le 9 unità per 2-2-1 (+ una nel periodo delle ferie estive)



# "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)

## BUDGET ECONOMICO PREVISIONALE TRIENNALE 2022-2023-2024

Descrizione	Consuntivo 2019	Consuntivo 2020	Consuntivo 2021	Budget 2022 II hp	Budget 2023 II hp	Budget 2024 II hp
Risultato Esercizio	2.379,74	-278.000,80	8.707,17	5.576,13	4.628,86	4.053,95
Gas	41.585,05	41.155,65	34.851,22	62.791,71	62.791,71	62.791,71
Acquedotto	13.902,51	24.150,77	15.498,08	33.142,49	33.142,49	33.142,49
Energia elettrica	46.179,19	37.159,03	66.665,29	86.664,88	86.664,88	86.664,88
Telefonia e servizi	8.820,59	6.888,87	6.118,11	8.184,77	8.184,77	8.184,77
Nettezza Urbana	0,00	0,00	0,00			
	<b>110.487,34</b>	<b>109.354,32</b>	<b>123.132,70</b>	<b>190.783,85</b>	<b>190.783,85</b>	<b>190.783,85</b>
spese varie non evidenziate in altri con presidi sanitari	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prodotti di cancelleria	1.597,37	1.708,26	2.044,25	1.700,00	1.700,00	1.700,00
Prodotti per Igiene Ospiti Serv. Comi St	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prodotti per Incontinenza Ser.Comi Stabi	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prodotti per l'incontinenza	22.514,04	11.036,79	15.382,47	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Prodotti per igiene Ospiti	12.757,29	7.219,84	7.888,03	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Prodotti vari per Igiene Ambienti	10.023,21	6.535,61	4.450,02	755,04	755,04	755,04
Generi materiali vari	5.649,88	6.635,37	7.022,91	6.500,00	6.500,00	6.500,00
Acquisti per iniziative varie	2.095,00	374,30	0,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Vestiaro e scarpe ai dipendenti	136,64	473,98	0,00	500,00	500,00	500,00
macchine da ufficio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
acquisto valori bollati	344,10	105,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Spese per automezzo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Acquisto Carburante	56,00	95,01	250,48	600,00	600,00	600,00
Acquisto farmaci e presidi a carico Ente	37.649,49	39.031,83	34.474,03	35.000,00	35.000,00	35.000,00
Acquisto farmaci a carico Ospiti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Spese imprevedute sostenute nell'esercizio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Acquisto farmaci pres.Serv. Comi Stabili	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Materiale per animazione	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Acquisto divise per il Personale	35,00	0,00	0,00	0,00	-140,00	0,00

22







# "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)

	92.858,02	73.215,99	71.512,19	72.055,04	71.915,04	72.055,04
Collaborazioni Coordinate e Continuative	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servizio elaborazione stipendi	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servizio di assistenza di base	1.061.308,67	854.666,72	808.276,06	961.215,48	961.215,48	961.215,48
Servizio di fornitura prodotti per incon	27.439,02	37.210,95	28.031,85	28.908,00	28.908,00	28.908,00
Servizio sostituzione/integrazione del	0,00	51.052,91	175.900,56	150.000,00	150.000,00	150.000,00
Servizio infermieristico e specialistico	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Integr. infermieristica notturna	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servizio di fisioterapia	23.537,52	27.683,77	19.141,20	25.197,12	25.197,12	25.197,12
Servizio di animazione e supporto psicol	51.655,69	40.565,13	49.844,29	56.000,00	56.000,00	56.000,00
Supporto Psicologico agli Anziani	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servizio assistenza amministrativa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Disinfestazione e derattizzazione	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servizio di Giardinaggio	0,00	2.013,00	5.856,00	5.856,00	5.856,00	5.856,00
Servizio di lavanderia	87.337,30	86.404,86	91.720,18	91.000,00	91.000,00	91.000,00
Servizio guardaroba/magazzino	0,00	6.157,20	1.957,20	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Servizio di pulizia generale ambienti	93.825,53	78.404,48	86.288,56	85.532,16	85.532,16	85.532,16
Corsi di formazione al personale	0,00	0,00	145,00	0,00	0,00	0,00
Formazione Direttore	0,00	240,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servizi e assistenza Software	3.258,46	3.806,23	6.471,41	15.967,44	15.967,44	15.967,44
servizi generici	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Assicurazione immobili	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Assicurazione e bollo Automezzi	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Assicurazioni diverse	12.591,88	12.592,00	16.292,99	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Spese postali	32,50	0,00	156,00	0,00	0,00	0,00
Abbuoni e arrotondamenti passivi	49,28	896,00	2,12	0,00	0,00	0,00
Smaltimento rifiuti speciali	6.496,51	15.085,93	25.634,23	0,00	0,00	0,00
Applicazione D.Lgs 81/08	20.122,26	12.834,67	19.428,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Servizio HACCP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servizio di parrucchiere e barbiere	11.949,07	13.063,96	13.016,31	13.000,00	13.000,00	13.000,00
servizio parrucchiera	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
servizio podologo	7.326,00	4.572,00	6.928,00	8.880,00	8.880,00	8.880,00



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

Abbonamenti, quotidiani, riviste, Iscriz comm.ni, spese ed istruttorie serv. fina	1.598,14	1.349,65	1.225,96	1.117,48	1.117,48	1.117,48
altri servizi	1.171,28	1.107,85	2.745,00	0,00	0,00	0,00
Spese di gestione incassi SDD	787,75	741,75	602,75	600,00	600,00	600,00
servizio ristorazione	316.083,02	259.489,96	217.458,78	240.000,00	240.000,00	240.000,00
Servizi e assistenza hardware	9.435,16	10.344,51	12.831,62	12.000,00	12.000,00	12.000,00
commissioni e spese tenuta conto anticip	4.534,45	3.805,03	4.819,13	5.153,20	5.153,20	5.153,20
Servizio di trasporto anziani	54.986,00	14.096,00	4.000,00	43.858,00	43.858,00	43.858,00
Sopravvenienze passive ordinarie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>1.795.966,74</b>	<b>1.538.660,93</b>	<b>1.599.282,36</b>	<b>1.786.757,96</b>	<b>1.786.757,96</b>	<b>1.786.757,96</b>
Manutenzione immobili	1.561,60	0,00	672,00	0,00	0,00	0,00
Manutenzione sede e/o giardino	3.294,00	549,00	0,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Manutenzione impianti	25.411,06	28.058,99	29.365,82	28.000,00	28.000,00	28.000,00
Manutenzione attrezzature	109,80	316,42	224,48	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Manutenzione Automezzi	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Manutenzione Software	10.983,15	10.306,38	10.730,03	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Altre manutenzioni	186,17	0,00	134,40	0,00	0,00	0,00
	<b>41.545,78</b>	<b>39.230,79</b>	<b>41.126,73</b>	<b>58.000,00</b>	<b>58.000,00</b>	<b>58.000,00</b>
Canoni leasing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Canone di noleggio/locazione attrezzatur	9.463,09	8.695,67	8.814,31	8.814,31	8.814,31	8.814,31
	<b>9.463,09</b>	<b>8.695,67</b>	<b>8.814,31</b>	<b>8.814,31</b>	<b>8.814,31</b>	<b>8.814,31</b>
competenze al direttore	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rinnovo contrattuale	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Accantonamento ai fondi rischi	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Retribuzione straordinaria accessoria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
salario accessorio	193.775,74	196.903,91	158.119,86	180.000,00	180.000,00	180.000,00
competenze al personale	928.857,01	931.634,30	846.176,13	900.000,00	900.000,00	900.000,00
Costi per visite mediche fiscali	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Indennità di comparto (fondo incentivant	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Retribuzione ordinaria indennità di qual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Retribuzione ordinaria indennità di comp	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Indennità di coordinamento esecutori	0,00	0,00	0,00	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](http://www.casadiriposocarrara.it) – [casadiriposocarrara@postace.it](mailto:casadiriposocarrara@postace.it)

(fo						
Retribuzioni di risultato (fondo incent	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Indennità di rischio (fondo incentivante	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Indennità di turno ordinaria (fondo ince	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Indennità di turno festiva (fondo incent	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Oneri riflessi inail su Dipendenti	14.880,05	14.962,97	12.239,67	16.542,92	16.542,92	16.542,92
Oneri riflessi inail su Direttore	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Oneri riflessi altre Casse su Dipendenti	0,00	0,00	10.661,05	<b>33.000,00</b>	<b>33.000,00</b>	<b>33.000,00</b>
Oneri riflessi cpdel su Dipendenti	263.047,21	267.983,20	239.541,96	249.785,92	249.785,92	249.785,92
Q.ta accantonamento fondo TFR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Oneri riflessi inadel su Dipendenti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Oneri riflessi inail sui dipendenti	0,00	0,00	-173,11	-174,52	-174,52	-174,52
Accantonamento TFR dei dipendenti	77.438,76	67.209,27	73.772,50	86.191,36	86.191,36	86.191,36
Quota TFR previdenza complementare	0,00	0,00	474,40	119,48	119,48	119,48
INPS Fondo di Solidarietà	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Oneri Ass.li e Prev.li a carico ASP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Oneri sociali Inps	5.688,21	7.099,38	4.177,75	3.841,76	3.841,76	3.841,76
Rimborsi viaggi e trasferte	778,58	0,00	98,40	<b>1.000,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>1.000,00</b>
Formazione al personale	6.624,00	0,00	11.407,00	<b>3.000,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>3.000,00</b>
Formazione Direttore	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ratei ferie e banca ore	0,00	0,00	19.016,28	19.172,56	19.172,56	19.172,56
	<b>1.491.089,56</b>	<b>1.485.793,03</b>	<b>1.375.511,89</b>	<b>1.492.479,48</b>	<b>1.492.479,48</b>	<b>1.492.479,48</b>
Compenso per collab. amministrative	35.381,61	35.171,84	35.006,33	<b>5.000,00</b>	<b>5.000,00</b>	<b>5.000,00</b>
compensi all'animatore	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
compensi per collaborazioni Infermierist	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
compensi per altre collaborazioni	2.756,22	2.121,28	7.820,00	8.849,08	8.849,08	8.849,08
Oneri sociali INPS su collaborazioni	7.255,93	6.750,82	6.289,37	1.016,80	1.016,80	1.016,80
Oneri sociali inail su collaborazioni	410,63	0,00	340,47	0,00	0,00	0,00
	<b>45.804,39</b>	<b>44.043,94</b>	<b>49.456,17</b>	<b>14.865,88</b>	<b>14.865,88</b>	<b>14.865,88</b>
Compensi per Organi Istituzionali	1.800,00	1.590,00	1.590,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Compensi ai consiglieri	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Compensi ai revisori	5.202,00	5.200,00	4.335,39	5.200,00	5.200,00	5.200,00



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

Rimborsi spese amm.ri	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servizio ACI Presidente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Spese di missione e trasferta Direttore	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>7.002,00</b>	<b>6.790,00</b>	<b>5.925,39</b>	<b>7.200,00</b>	<b>7.200,00</b>	<b>7.200,00</b>
Consulenze tecniche	3.743,99	2.297,00	840,00	0,00	0,00	0,00
Altre consulenze	0,00	5.809,58	6.437,18	996,56	996,56	996,56
Consulenze legali	11.128,58	3.899,66	23.742,70	12.426,52	12.426,52	12.426,52
Consulenze notarili	1.385,47	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Consulenze contabili	2.440,00	3.000,00	2.440,00	0,00	0,00	0,00
Consulenza e servizio Paghe	6.451,57	6.572,10	7.394,47	7.100,88	7.100,88	7.100,88
	<b>25.149,61</b>	<b>21.578,34</b>	<b>40.854,35</b>	<b>20.523,96</b>	<b>20.523,96</b>	<b>20.523,96</b>
Altri costi	2.715,77	2.587,00	48,80	0,00	0,00	0,00
Adesione ad associazioni diverse	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rimborsi per Emergenza COVID 19	0,00	27.240,00	1.361,00	1.372,20	1.372,20	1.372,20
Accantonamento al Fondo rischi	68.679,00	70.000,00	69.786,86	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Accantonamento Rinnovi contrattuali	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>71.394,77</b>	<b>99.827,00</b>	<b>71.196,66</b>	<b>11.372,20</b>	<b>11.372,20</b>	<b>11.372,20</b>
Fondo impianto e ampliamento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fondo ricerca e sviluppo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fondo progettazione direzione lavori e c	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fondo altre immobilizzazioni immateriali	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Q.ta amm.to manutenzioni straordinarie	15.537,55	20.912,72	21.492,51	21.436,96	21.436,96	21.436,96
Quota amm.to software e licenze d'uso	2.052,41	2.158,09	2.285,74	2.919,60	2.919,60	2.919,60
	<b>17.589,96</b>	<b>23.070,81</b>	<b>23.778,25</b>	<b>24.356,56</b>	<b>24.356,56</b>	<b>24.356,56</b>
Quota amm.to attrezzature	3.304,30	2.960,04	2.947,25	3.062,84	3.062,84	3.062,84
Quota amm.to mobili e arredamento	7.235,58	3.445,62	4.013,54	4.046,64	4.046,64	4.046,64
Quota Amm.to Immobili	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fondo attrezzatura specifica	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Quota Amm.to attrezzatura generica	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Quota amm.to computer e macchine ordinar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Quota amm.to impianti e macchine	2.937,28	810,67	1.354,84	1.366,00	1.366,00	1.366,00



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

Quota amm.to attrezzature sanitarie ordi	84,79	84,79	84,79	85,48	85,48	85,48
Quota amm.to autoveicoli	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Quota amm.to telefonini Aziendali	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Quota amm.to Progettazione e direzione I	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Quota amm.to manut.straord.per Migliorie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>13.561,95</b>	<b>7.301,12</b>	<b>8.400,42</b>	<b>8.560,96</b>	<b>8.560,96</b>	<b>8.560,96</b>
Rimanenze di generi alimentari	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rimanenze prodotti sanitari	0,00	3.376,77	0,00	0,00	0,00	0,00
Rimanenze di prodotti diversi	0,00	4.712,66	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>0,00</b>	<b>8.089,43</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Gestione rsa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Interessi passivi su anticipazioni di ca	593,31	1.047,90	1.563,72	3.475,08	3.475,08	3.475,08
Quota interessi passivi su mutuo (449210)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Quota interessi passivi su mutuo (449210)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Quota interessi passivi su mutuo (449210)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Interessi passivi e spese	5,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Interessi passivi conto anticipi	5.683,43	4.530,62	3.208,07	3.846,32	3.846,32	3.846,32
Sanzioni e interessi	1.188,80	153,62	52.174,12	0,00	0,00	0,00
	<b>7.470,67</b>	<b>5.732,14</b>	<b>56.945,91</b>	<b>7.321,40</b>	<b>7.321,40</b>	<b>7.321,40</b>
Dispositivi di protezione/altro COVID19	0,00	41.143,13	63.390,54	31.695,27	21.130,18	10.565,09
Sopravvenienze passive	275,27	0,00	11.632,15	0,00	0,00	0,00
Insussistenze dell'attivo	1.529,00	0,00	2,00	0,00	0,00	0,00
Minusvalenze	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Spese straordinarie diverse	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>1.804,27</b>	<b>41.143,13</b>	<b>75.024,69</b>	<b>31.695,27</b>	<b>21.130,18</b>	<b>10.565,09</b>
altre tasse e imposte	18,00	406,31	1.185,85	1.811,36	1.811,36	1.811,36
Tassa Comunità Montana della Lunigiana	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Imposta Irap su compensi ai collaborator	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Imposta Irap su compensi a organi istitu	0,00	0,00	0,00	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](http://www.casadiriposocarrara.it) – [casadiriposocarrara@postace.it](mailto:casadiriposocarrara@postace.it)

Imposta IRAP	18.195,64	4.597,86	0,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Imposta IRAP su stipendio Direttore	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Imposta ired	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Imposta ICI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Imposta di registro su locazione immobil	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Iva indetraibile pro rata	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Imposta di bollo su fatture	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>18.213,64</b>	<b>5.004,17</b>	<b>1.185,85</b>	<b>6.811,36</b>	<b>6.811,36</b>	<b>6.811,36</b>
Utile di esercizio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Perdita di esercizio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	3.749.401,79	3.517.530,81	3.450.187,65	0,00		0,00
	<b>3.749.401,79</b>	<b>3.517.530,81</b>	<b>3.552.147,87</b>	<b>3.741.598,23</b>	<b>3.730.893,14</b>	<b>3.720.468,05</b>

28

Descrizione	consuntivo 2019	consuntivo 2020	consuntivo 2021	PREVISIONE 2022	PREVISIONE 2023	PREVISIONE 2024
	0,00	0,00	0,00	Tar media 58 Occ strut 79	Tar media 60 Occ strut 80	Tar media 60 Occ strut 80
Rette a carico di Ospiti Residenziali	1.404.770,37	1.309.048,91	1.080.526,04	1.278.952,46	1.401.774,96	1.401.774,96
Rette da Ricoveri Temporanei	0,00	0,00	0,00			
Rette sociali per Comi	35.861,25	35.959,50	34.623,09	35.861,25	35.861,25	35.861,25
Rette Sanitarie per Comi	23.998,75	24.053,52	22.135,19	25.013,45	25.013,45	25.013,45
				Q.te San 58	Q.te San 63	Q.te San 63
Rette per Quote Sanitarie	1.016.275,68	1.039.783,52	927.339,44	1.128.784,40	1.226.093,40	1.226.093,40
Rette Quote Sociali	330.656,37	314.378,62	304.396,51	350.225,04	350.225,04	350.225,04
Rette Sanitarie Alzheimer	235.935,00	49.209,30	18.799,90	99.000,00	205.000,00	207.000,00
Rette di Ospitalità Centro Diurno	11.913,00	2.220,00	0,00			
Rette Cure Intermedie	177.191,00	111.622,00	21.896,00	39.000,00	80.000,00	80.000,00
Rette di Ospitalità CD Alzheimer	236.011,37	50.700,00	20.463,08	100.000,00	206.000,00	208.000,00
Ricavi da prestazioni extra retta	5.000,00	1.096,50	0,00			
Ristori COVID Asl	0,00	64.584,00	139.461,64	90.358,36		
Ricavi da Progetto DGR 645/2021 CD alzh	0,00	0,00	6.669,50	14.425,50	0,00	0,00
<b>Ricavi Caratteristici</b>	<b>3.477.612,79</b>	<b>3.002.655,87</b>	<b>2.576.310,39</b>	<b>3.161.620,46</b>	<b>3.529.968,10</b>	<b>3.533.968,10</b>
Storno Fondi	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](http://www.casadiriposocarrara.it) – [casadiriposocarrara@postace.it](mailto:casadiriposocarrara@postace.it)

	0,00	0,00	0,00			
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	700.000,00	380.000,00		
contributi da Enti e privati	0,00	0,00	0,00			
Abbuoni ed arrotondamenti attivi	9,34	0,02	2.143,78			
Altri Ricavi	10.515,32	7.470,36	5.242,88	0,00	0,00	0,00
Rimborsi da Istituti Prev.li e Ass.li	2.097,14	10.560,60	13.149,66			
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	0,00			
Lasciti Donazioni ed erogazioni liberali	0,00	0,00	0,00			
Rimborsi vari (PER REPARTO COVID IN GESTIONE ALLA ASL 1 TRIM	0,00	325,87	54.340,06			
Interessi attivi di mora	25.520,88	23.002,65	11.784,21	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Rimborsi oneri Diretti e Indiretti COVID	0,00	0,00	0,00			
Rimborsi Progetto DGR 645/2021	0,00	0,00	1.000,00			
	<b>39.419,73</b>	<b>41.359,50</b>	<b>787.660,59</b>	<b>387.000,00</b>	<b>7.000,00</b>	<b>7.000,00</b>
Rimanenze finali di generi alimentari	0,00	0,00	0,00			
Rimanenze finali di generi sanitari	3.376,77	0,00	0,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Altre rimanenze finali	4.712,66	0,00	7.256,84	7.000,00	7.000,00	7.000,00
	<b>8.089,43</b>	<b>0,00</b>	<b>7.256,84</b>	<b>12.000,00</b>	<b>12.000,00</b>	<b>12.000,00</b>
interessi attivi da c/corrente Tesoreria	184,29	22,10	54,03			
	<b>184,29</b>	<b>22,10</b>	<b>54,03</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Sopravvenienze attive	0,00	0,00	2.439,50			
Soprevenienza 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			





# "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)

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	180.000,00	165.000,00
Contributi e donazioni da altri	15.565,00	0,00	0,00			
Risarcimento da terzi	0,00	0,00	0,00			
Contributi in c/manutenzioni straordinarie	5.311,24	6.553,90	7.133,69	6.553,90	6.553,90	6.553,90
Lasciti/donazioni ed erogazioni liberali	0,00	0,00	0,00			
Iva detraibile	0,00	0,00	0,00			
	<b>226.475,29</b>	<b>195.492,54</b>	<b>189.573,19</b>	<b>186.553,90</b>	<b>186.553,90</b>	<b>171.553,90</b>
	<b>3.751.781,53</b>	<b>3.239.530,01</b>	<b>3.560.855,04</b>	<b>3.747.174,36</b>	<b>3.735.522,00</b>	<b>3.724.522,00</b>

30

	consuntivo 2019	consuntivo 2020	consuntivo 2021	budget 2022	budget 2023	budget 2024
TOTALE COSTI	3.749.401,79	3.517.530,81	3.552.147,87	3.741.598,23	3.730.893,14	3.720.468,05
TOTALE RICAVI	3.751.781,53	3.239.530,01	3.560.855,04	3.747.174,36	3.735.522,00	3.724.522,00

DIFFERENZA	2.379,74	-278.000,80	8.707,17	5.576,13	4.628,86	4.053,95
------------	----------	-------------	----------	----------	----------	----------

## CONCLUSIONI E PROSPETTIVE

### ***Si riporta per continuità una sintesi della Relazione al budget 2019/20/21:***

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, fino a 30;
- 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.

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

Nel 2021 come nel 2020 tutte le prospettive strategiche sono state accantonate per concentrarsi sulla gestione dell'emergenza pandemica e risolvere i problemi organizzativi interni.





## "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)

### **Relazione al budget 2022**

Entriamo dunque nell'analisi del Budget economico previsionale rielaborato tenendo conto del perdurare anche per i primi mesi del 2022 dell'emergenza Covid e della conseguente ridotta operatività come sopra meglio descritta.

Analizziamo dunque i correttivi inseriti nel Bilancio previsionale 2022:

### Analisi Andamento Ricavi

Nei ricavi vi sarà una variazione finale complessiva, rispetto al consuntivo 2021, di circa € 585.426,00 in aumento, tuttavia se il confronto lo si fa con i ricavi del 2019, ultimo anno di gestione senza covid, il delta risulta in negativo per quasi 316.000 €. Questo sta a significare che si presume che l'incidenza dello stato pandemico almeno nella seconda metà dell'anno inizierà ad allentare la morsa sulla operatività della struttura, tuttavia la contrazione dei ricavi rispetto al 2019 evidenzia ancora come almeno per il 2022 non si potrà tornare agli stessi livelli di fatturato pre covid. Tale riduzione si può ricondurre 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:

31

Descrizione	consuntivo 2019	consuntivo 2020	consuntivo 2021	PREVISIONE 2022	PREVISIONE 2023	PREVISIONE 2024
	0,00	0,00	0,00	Tar media 58 Occ strut 79	Tar media 60 Occ strut 80	Tar media 60 Occ strut 80
Rette a carico di Ospiti Residenziali	1.404.770,37	1.309.048,91	1.080.526,04	1.278.952,46	1.401.774,96	1.401.774,96
Rette da Ricoveri Temporanei	0,00	0,00	0,00			
Rette sociali per Comi	35.861,25	35.959,50	34.623,09	35.861,25	35.861,25	35.861,25
Rette Sanitarie per Comi	23.998,75	24.053,52	22.135,19	25.013,45	25.013,45	25.013,45
				Q.te San 58	Q.te San 63	Q.te San 63
Rette per Quote Sanitarie	1.016.275,68	1.039.783,52	927.339,44	1.128.784,40	1.226.093,40	1.226.093,40
Rette Quote Sociali	330.656,37	314.378,62	304.396,51	350.225,04	350.225,04	350.225,04
Rette Sanitarie Alzheimer	235.935,00	49.209,30	18.799,90	99.000,00	205.000,00	207.000,00
Rette di Ospitalità Centro Diurno	11.913,00	2.220,00	0,00			
Rette Cure Intermedie	177.191,00	111.622,00	21.896,00	39.000,00	80.000,00	80.000,00
Rette di Ospitalità CD Alzheimer	236.011,37	50.700,00	20.463,08	100.000,00	206.000,00	208.000,00
Ricavi da prestazioni extra retta	5.000,00	1.096,50	0,00			
Ristori COVID Asl	0,00	64.584,00	139.461,64	90.358,36		
Ricavi da Progetto DGR 645/2021 CD alzh	0,00	0,00	6.669,50	14.425,50	0,00	0,00
<b>Ricavi Caratteristici</b>	<b>3.477.612,79</b>	<b>3.002.655,87</b>	<b>2.576.310,39</b>	<b>3.161.620,46</b>	<b>3.529.968,10</b>	<b>3.533.968,10</b>

### 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 2022.





## "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)

### 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 370.000€.

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 2022 (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.

#### 1. Centri Diurno (Alzheimer e Autosufficienti aggregato)

Il Centro Diurno ALZEHIMER è riaperto dalla fine del 2021, ma con una operatività ridotta perchè convenzione l'Asl ha previsto un massimo di 12 posti giornalieri nel rispetto della normativa anti covid, che poi in realtà non sono mai arrivati neanche alle 10 unità presenti. Ciò ne ha comportato una forte riduzione nell'operatività con conseguente contrazione dei ricavi non proporzionale alla riduzione dei costi di gestione, principalmente collegati ai costi di assistenza diretta alla persona. Si evidenzia che si era cercato anche di valutare che il servizio fosse affidato all'esterno e non fosse a gestione diretta, strada poi abbandonata. 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 una riduzione pari a 284.000 € distribuiti in 96% da C.D. Alzheimer e nel 4% 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 17% sul risultato del conto economico del 2022 se paragonato al 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)

1	Risultato gestione dei Centro DIURNI	2019	2022 II hp	Differenze tra il 2022 e 2019
Minori Costi	Servizio di assistenza di base	€ 220.501,00	€ 67.200,00	-€ 153.301,00
Minori Costi	Servizio di animazione e supporto psicosociale	€ 20.869,00	€ 5.616,00	-€ 15.253,00
Minori Costi	Servizio di pulizia generale ambienti	€ 15.637,59	€ 14.255,36	-€ 1.382,23
Minori Costi	Servizio ristorazione	€ 55.301,40	€ 23.204,86	-€ 32.096,54
Minori Costi	Servizio di trasporto anziani	€ 50.986,00	€ 39.120,00	-€ 11.866,00
maggiori costi	Gas	€ 6.930,84	€ 10.465,29	€ 3.534,44
maggiori costi	Acquedotto	€ 2.317,09	€ 5.523,75	€ 3.206,66
maggiori costi	Energia elettrica	€ 7.696,53	€ 14.444,15	€ 6.747,62
			<b>A) Tot Minori Costi</b>	<b>-200.410,05</b>
Minori Ricavi	Rette Sanitarie Alzheimer	€ 235.935,00	€ 99.000,00	-136.935,00
Minori Ricavi	Rette di Ospitalità Centro Diurno	€ 11.913,00	€ -	-11.913,00
Minori Ricavi	Rette di Ospitalità CD Alzheimer	€ 236.011,37	€ 100.000,00	-136.011,37
Maggior Ricavi	Rimborsi Progetto DGR 645/2021	€ -	€ 14.425,50	14.425,50
			<b>B) Tot Minori Ricavi</b>	<b>-284.859,37</b>
	4%			
		<b>Incidenza tot Centri Diurni</b>	<b>H=(A-B)=</b>	<b>-84.449,32</b>

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 2022 pari a -84.499 €, che pur essendo in riduzione rispetto al 2021, non è ancora sufficiente a recuperare completamente le cifre del 2019. Inoltre dato il bassissimo numero di ospiti bisogna monitorare mese per mese che l'apertura del Centro a scartamento ridotto non appesantisca troppo l'economicità dell'Azienda.

## 2. RSA

Con riferimento alla gestione della RSA, questa ha comportato una variazione in aumento dei costi pari al 74% collegati alla somministrazione di personale interinale e cooperativa che ha sostituito e integrato il personale di ruolo dell'azienda, l'1% è stato rappresentato dall'acquisto dei beni materiali di consumo, il restante 25% invece sono la componente delle utenze.

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 92%, i prodotti per l'igiene e il servizio del podologo e fisioterapia hanno rappresentato la restante parte della riduzione. Questo è stato generato dalla riduzione degli ospiti rispetto all'anno precedente (vedi più avanti i ricavi).

Infine con riferimento ai ricavi, si prevede che la gestione recupererà rispetto al 2021 ma rispetto al 2019 ci sarà comunque una riduzione dei ricavi derivanti dal calo del numero di utenti presenti in struttura, in media. Il dato è sempre riconducibile alla pandemia o quantomeno, a decorrere da quando sono stati rilevati casi di positività all'interno della struttura.

Nota positiva la si può riscontrare dall'aumento di alcune voci di ricavo riconducibili all'incremento delle quote sanitarie e alla riapertura del C.D. Alzheimer.





# "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	Risultato gestione RSA	2019	2022	Differenze tra il 2019 e 2021
Maggiori Costi	Servizio sostituzione/integrazione del Personale	0,00	€ 150.000,00	150.000,00
Maggiori Costi	Servizio guardaroba/magazzino	0,00	€ 2.000,00	2.000,00
Maggiori Costi	servizio podologo	7.326,00	€ 8.880,00	1.554,00
Maggiori Costi	Servizio di fornitura prodotti per incon	27.439,02	€ 28.908,00	1.468,98
Maggiori Costi	Servizio di fisioterapia	23.537,52	€ 25.197,12	1.659,60
Maggiori Costi	Servizio di assistenza di base	840.807,67	€ 894.015,48	53.207,81
Maggiori Costi	Servizio di trasporto anziani	4.000,00	€ 4.738,00	738,00
Maggiori Costi	Gas	34.654,21	€ 52.326,43	17.672,22
Maggiori Costi	Acquedotto	11.585,43	€ 27.618,74	16.033,32
Maggiori Costi	Energia elettrica	38.482,66	€ 72.220,73	33.738,08
			<b>A) tot Maggiori Costi</b>	<b>278.072,00</b>
Minori Costi	Prodotti per l'incontinenza	€ 22.514,04	€ 18.000,00	-4.514,04
Minori Costi	Prodotti per igiene Ospiti	€ 12.757,29	€ 8.000,00	-4.757,29
Minori Costi	Prodotti vari per Igiene Ambienti	€ 10.023,21	€ 755,04	-9.268,17
Minori Costi	Servizio di animazione e supporto psicol	€ 30.786,69	€ 50.384,00	19.597,31
Minori Costi	Servizio di pulizia generale ambienti	€ 78.187,94	€ 71.276,80	-6.911,14
Minori Costi	servizio ristorazione	€ 260.781,62	€ 216.795,14	-43.986,48
Minori Costi	competenze al personale	€ 928.857,01	€ 900.000,00	-28.857,01
			<b>B) tot Minori Costi</b>	<b>-78.696,82</b>
			<b>Incidenza costi su RSA</b>	<b>E=(A-B)= 199.375,18</b>
	<b>RICAVI</b>	<b>2019</b>	<b>2022</b>	<b>Differenze tra il 2019 e 2021</b>
Maggiori Ricavi	Rimborso Costi Oss Cooperativa reparto Covid		€ -	0,00
Maggiori Ricavi	Rette Quote Sociali	€ 330.656,37	€ 350.225,04	19.568,67
Maggiori Ricavi	Rette per Quote Sanitarie	€ 1.016.275,68	€ 1.128.784,40	112.508,72
			<b>C) tot Maggiori Ricavi</b>	<b>132.077,39</b>
Minori Ricavi	Rette a carico di Ospiti Residenziali	€ 1.404.770,37	€ 1.278.952,46	-125.817,91
Minori Ricavi	Rette Cure Intermedie	€ 177.191,00	€ 39.000,00	-138.191,00
			<b>D) tot Minori Ricavi</b>	<b>-264.008,91</b>
			<b>Incidenza ricavi su RSA</b>	<b>F=(C+D)= -131.931,52</b>
			<b>Incidenza complessiva su RSA</b>	<b>G=(E+F)= -331.306,70</b>

34

### 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, si sono susseguite 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 per il 2021 infatti 3€ per ogni utente convenzionato presente in RSA, per tutto il periodo dal 01/01/21 al 31/12/21 e il 40% per ogni posto vuoto della quota sanitaria di modulo base non occupato da regimi privatistici. Per il 2022 queste prevedono fino al 30/06/2022 un rimborso pari a 3 € ed e il 40% per ogni posto vuoto della quota sanitaria di modulo base

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.





## "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)

<b>3</b>	<b>Ristori e Costi diretti Covid</b>		<b>A) tot Ristori</b>	<b>90.358,36</b>
Maggiori Costi	Rimborsi per Emergenza COVID 19			0,00
maggiori costi COVID	Dispositivi di protezione/altro COVID19		31.695,27	31.695,27
			<b>B) tot Maggiori Costi</b>	<b>31.695,27</b>
			<b>J=(A-B)=</b>	<b>58.663,09</b>
	<b>Incidenza complessiva oneri diretti Covid</b>			

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

RIEPILOGO GESTIONE CARATTERISTICA				
<b>1</b>	<b>Incidenza Centri Diurno</b>	<b>24%</b>	<b>H</b>	<b>-84.449,32</b>
<b>2</b>	<b>Incidenza Gestione RSA</b>	<b>93%</b>	<b>G</b>	<b>-331.306,70</b>
<b>3</b>	<b>Incidenza Ristori/Costi diretti Covid</b>	<b>-16%</b>	<b>J</b>	<b>58.663,09</b>
	<b>Incidenza complessiva Covid Caratteristica</b>		<b>I=(H+G+J)=</b>	<b>-357.092,93</b>

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

RIEPILOGO GESTIONE EXTRA CARATTERISTICA		2019	2022	diff
MINORI COSTI	Accantonamento al Fondo rischi	€ 68.679,00	€ 10.000,00	-€ 58.679,00
			<b>Incidenza Oneri</b>	<b>-€ 58.679,00</b>
MINORI RICAVI	Interessi attivi di mora	€ 25.520,88	€ 7.000,00	-€ 18.520,88
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
MANCATI RICAVI	Progetto Virginia		-€ 58.400,00	-€ 58.400,00
			<b>Incidenza Proventi</b>	<b>-€ 118.018,28</b>
			<b>Incidenza Complessiva</b>	<b>-€ 59.339,28</b>

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

<b>Risultato Esercizio 2022</b>	<b>€ 5.576</b>
<b>Incidenza Covid Caratteristica</b>	<b>-€ 357.093</b>
<b>Incidenza Covid Extra Caratteristica</b>	<b>-€ 59.339</b>
<b>Ristori COVID Comune</b>	<b>€ 380.000</b>

### 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 a seguito della minore operatività della struttura.



## "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)

Tot Costi Sociali 2022			
		Potenziali	Richiesti
1	Ospiti senza Q.San.	€ 187.551,60	€ 80.000,00
2	l'inf di notte non sarebbe obbligatorio ma con lo stato vegetativo è preferibile	1° inf di notte x 12 mesi € 82.125,00	
3	Tasporto CDA	€ 9.780,00	
4	Trasporto RSA per visite	€ 22.500,00	
5	Tariffe = [(95-80)*25*365]	€ 136.875,00	€ 100.000,00
<b>Costi sociali 2022</b>		<b>€ 438.831,60</b>	<b>€ 180.000,00</b>

36

Per lo sviluppo del budget 2023 e 2024 al contrario di quanto fatto per il 2022, si è ipotizzato una visione di ripresa completa di tutte le attività che porti la struttura alla piena occupazione sia degli 80 posti della RSA, l'aumento delle quote sanitarie a oltre 60 unità e alla ricalibrazione della tariffa media verso i 59 €. Il tutto senza inserire la ripresa della piena operatività a 24/30 posti del C.D. Alzheimer, senza l'avvio del Progetto Virginia per gli 8 posti previsti, dell'incremento del servizio agli stati del servizio per almeno 3. Questo muove le basi dal fatto che attualmente è previsto la cessazione dello Stato di Emergenza per il 31/03/2022 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 2022 diventerebbe assolutamente di nuovo valido anche per il 2023 e 2024 con risultati di gestione paragonabili.

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*)
- **Presenza in carico di altre sedi dove implementare l'offerta della RSA:**
  - Sviluppo Lascito Baracchini (Casa e terreni in via Provinciale);
  - Recupero Lascito Crudeli;
  - Palazzina del Vecchio Ospedale di Monte Rosso;
  - RSA Fossone;







## "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)

- ***Sviluppo e gestione di nuovi Servizi:***
  - Ristorazione, con gestione delle cuoche e di un punto cottura;
  - Trasporto per anziani;
  - Tempo libero per anziani;
  - Farmacie
  - Accoglienza

Il bilancio previsionale 2022 e il triennale 2022-2023-2024 riportati nelle pagine precedenti vengono portati all'approvazione del CDA e successivamente del Consiglio Comunale.

37

**Carrara, 31 marzo 2022**

**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

## "Pianta Organica 2021"



REGINA ELENA " AZIENDA SPECIALE  
Via Don Minzoni, 2 – 54033 CARRARA ( MS ) – C.F e P. I.va01320110453  
Tel. 0585/71460 Fax 0585/70736 - WEB :www.casadiriposocarrara.it

### Dotazione organica teorica del Biennio 2021-2022

CAT.	POSIZIONE	DOTAZIONE TEORICA			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 al GUARDAROBBA	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 ASL NORDOVEST ENTRO I PROSSIMI TRE MESI, PERTANTO NEL 2022 SI RENDERANNO VACANTI DUE POSTI PER LA POSIZIONE DI C.P.S. INFERMIERE

Carrara, 17/11/2021

Il Direttore  
Dr.ssa Antonella Cordiviglia

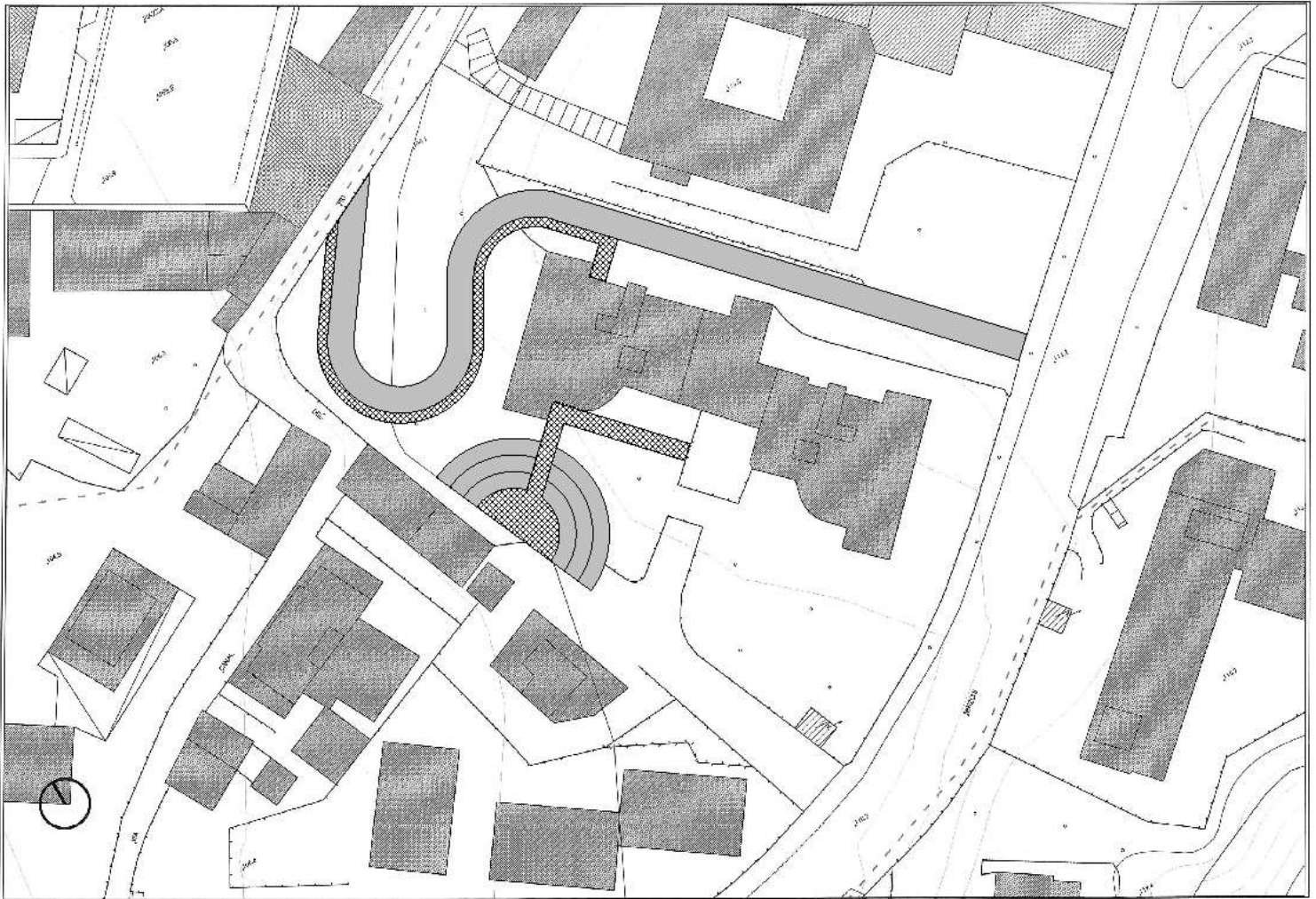


# "REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

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

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



2019-12-14T 01:34:4752

scala 1:500