



## COMUNE DI CARRARA

Decorato di Medaglia d'Oro al Merito Civile

### DELIBERAZIONE DEL CONSIGLIO COMUNALE

N° 94 del Registro Deliberazioni

**OGGETTO:** APPROVAZIONE DEL BILANCIO PREVISIONALE 2023-2025 E DEL PIANO PROGRAMMA TRIENNALE DELL'AZIENDA SPECIALE REGINA ELENA.

L'anno duemilaventitre, addì 29 (ventinove) del mese di Novembre, nella sede comunale, previ avvisi scritti notificati a tutti i Componenti, si è riunito il Consiglio Comunale convocato in adunanza ordinaria ed in seduta pubblica per le ore 18:30, iniziato alle ore 18:43.

IL PRESIDENTE DEL CONSIGLIO, CRISTIANO BOTTICI presiede la seduta.

IL VICE SEGRETARIO CRISTIANO BOLDRINI, che partecipa alla seduta, effettua l'appello nominale, con il risultato che segue:

		Pres			Pres
1	BOTTICI CRISTIANO	SI	14	MARCHETTI NICOLA	SI
2	ARRIGHI SERENA	SI	15	MARTINELLI MATTEO	SI
3	BARGHINI SILVIA	SI	16	MATTEI MARIA	NO
4	BENEDINI DANTE	SI	17	MIRABELLA FILIPPO	SI
5	BERNARDI MASSIMILIANO	SI	18	MURACCHIOLI BENEDETTA	SI
6	BIANCHINI GUIDO	SI	19	MUSETTI ALBERTA	SI
7	BUTTERI MARZIA	SI	20	NARDI GIANMARIA	SI
8	CAFFAZ SIMONE	SI	21	TOSI ANDREA	NO
9	CARUSI LETIZIA	SI	22	VANNUCCI ANDREA	SI
10	CASTELLI AUGUSTO	SI	23	VATTERONI BRUNELLA	SI
11	GENOVESI SIRIO	SI	24	VINCENTI RIGOLETTA	SI
12	KOUDSI HICHAM	SI	25	VINCHESI LUCA	SI
13	MANUEL MASSIMILIANO	SI			

Totale Presenti: 23

Totale Assenti: 2

IL PRESIDENTE DEL CONSIGLIO, CRISTIANO BOTTICI, constatato legale il numero dei presenti, dichiara aperta e valida la seduta.

Alla seduta sono presenti - senza facoltà di voto – gli Assessori: CRUDELI ROBERTA, BENFATTO LARA, DAZZI GEA, GUADAGNI ELENA, LATTANZI MARIO, LORENZINI MORENO, ORLANDI CARLO

Su proposta del Presidente vengono nominati scrutatori i Sigg.ri BUTTERI MARZIA, NARDI GIANMARIA, VANNUCCI ANDREA,

OMISSIS

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



---

Si dà atto che al momento della trattazione del presente argomento indicato in oggetto sono presenti n. 20 Componenti, avendo lasciato l'aula i Consiglieri Benedini, Bernardi e Vincenti.

## **IL CONSIGLIO COMUNALE**

VISTA la proposta di deliberazione n. 118 del 20/11/2023, avente ad oggetto "Approvazione del Bilancio Previsionale 2023-2025 e del Piano Programma Triennale dell'Azienda Speciale Regina Elena", presentata e sottoscritta digitalmente dal Dirigente del Settore 2 – Risorse umane, finanziarie e societarie, Dott. Massimiliano Germiniasi, depositata in atti a fascicolo digitale;

PREMESSO CHE:

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

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

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

PRESO ATTO che il Consiglio di amministrazione dell'Azienda Speciale "Regina Elena" con propria deliberazione n. 13 del 14 novembre 2023, agli atti del Comune, ha approvato il Budget economico previsionale triennale 2023-2025 e provveduto all'Aggiornamento annuale del Piano programma anni 2023-2024-2025 (Allegato A), successivamente trasmessi in un documento unico al Comune di Carrara;

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

VISTO il parere favorevole espresso dal Revisore unico dell'azienda speciale all'approvazione del Budget economico 2023-2025, conservato agli atti;

VISTO lo Statuto dell'Azienda speciale Regina Elena ed in particolare l'art. 15 dello Statuto;

VISTO il parere favorevole espresso dalla competente Commissione Consiliare 2<sup>a</sup> espresso in data 23/11/2023;

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

ACQUISITI i pareri favorevoli, espressi ai sensi dell'art. 49, comma 1, del D. Lgs. 267/2000, dal Dirigente del Settore 2 - Risorse umane, finanziarie e societarie, Dott. Massimiliano Germiniasi, in ordine sia alla regolarità tecnica che alla regolarità contabile, posti in allegato al presente atto;

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

Su proposta dell'Assessore alle Società Partecipate Dott. Carlo Orlandi;

Illustra la proposta il Direttore dell'Azienda Speciale "Regina Elena", Dott. Antonio Sconosciuto;

Udito il dibattito fra i Consiglieri Comunali svoltosi sull'argomento in oggetto, riportato nel verbale integrale di seduta, cui si fa rinvio;

Svoltasi la votazione sulla proposta di delibera in forma palese, resa tramite sistema elettronico, con l'assistenza degli scrutatori, come proclamata dal Presidente e riportata nel documento allegato alla presente (**Allegato 1**);

#### **DELIBERA**

1. di approvare, per quanto espresso in premessa:

- il Budget economico previsionale triennale 2023-2025 e l'Aggiornamento annuale 2023 del Piano programma anni 2023-2025 (Allegato A), che costituisce parte integrante e sostanziale del presente atto, come già approvati dal Consiglio di amministrazione dell'Azienda Speciale "Regina Elena" con deliberazione n. 13 del 14 novembre 2023;

Svoltasi la separata votazione in forma palese, resa tramite sistema elettronico, con l'assistenza degli scrutatori, come proclamata dal Presidente e riportata nel documento allegato alla presente (**Allegato 2**).

#### **DELIBERA**

2. di dichiarare la presente deliberazione immediatamente eseguibile, ai sensi del 4° comma art.134 del D.Lgs. 267/2000.

---

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

Letto approvato e sottoscritto:

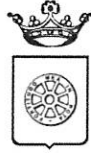
**IL PRESIDENTE DEL CONSIGLIO**

CRISTIANO BOTTICI

**IL VICE SEGRETARIO**

CRISTIANO BOLDRINI





COMUNE DI CARRARA  
Decorato di Medaglia d'Oro al Merito Civile

PARERE AI SENSI DELL'ART.49 DEL D.L.GS. 267/2000 SULLA PROPOSTA DI  
DELIBERAZIONE DI CONSIGLIO N° 118 CON OGGETTO:

**APPROVAZIONE DEL BILANCIO PREVISIONALE 2023-2025 E DEL PIANO  
PROGRAMMA TRIENNALE DELL'AZIENDA SPECIALE REGINA ELENA.**

---

**PARERE DI REGOLARITA' TECNICA: PARERE FAVOREVOLE**

Visto parere Revisore in data 20 novembre

**CARRARA il 20/11/2023**

Il Dirigente

Massimiliano Germiniasi

“Documento firmato digitalmente ai sensi e per gli effetti di cui agli art.21, 23, 23bis e 23ter del decreto legislativo n. 82 del 7 marzo 2005 e s.m.i. - Codice dell'Amministrazione digitale. Tale documento informatico è memorizzato digitalmente su banca dati del Comune di Carrara.”



**COMUNE DI CARRARA**

Decorato di Medaglia d'Oro al Merito Civile

**PARERE AI SENSI DELL'ART.49 DEL D.L.GS. 267/2000 SULLA PROPOSTA DI  
DELIBERAZIONE DI CONSIGLIO N° 118 CON OGGETTO:**

**APPROVAZIONE DEL BILANCIO PREVISIONALE 2023-2025 E DEL PIANO  
PROGRAMMA TRIENNALE DELL'AZIENDA SPECIALE REGINA ELENA.**

---

**PARERE DI REGOLARITA' CONTABILE: PARERE FAVOREVOLE**

**CARRARA il 20/11/2023**

Il Dirigente  
Massimiliano Germiniasi

“Documento firmato digitalmente ai sensi e per gli effetti di cui agli art.21, 23, 23bis e 23ter del decreto legislativo n. 82 del 7 marzo 2005 e s.m.i. - Codice dell'Amministrazione digitale. Tale documento informatico è memorizzato digitalmente su banca dati del Comune di 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)

### **BUDGET ANNUALE 2023**

-

### **AGGIORNAMENTO**

**DEL PIANO PROGRAMMA ANNI 2023-2024-2025**

**e RAFFRONTO 2020-2021-2022**



# "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)

## Sommario

PREMESSA .....	3
FISIONOMIA DELL'ENTE E SUA EVOLUZIONE.....	3
ORGANI DI GOVERNO DELL'AZIENDA SPECIALE .....	5
LA RSA E I SUOI SERVIZI.....	6
SITUAZIONE STRUTTURALE, GESTIONALE, ORGANIZZATIVA ED ECONOMICO-FINANZIARIA DELLE ATTIVITÀ SOCIO SANITARIE ASSISTENZIALI GESTITE.....	6
OBIETTIVO GENERALE .....	8
OBIETTIVI SPECIFICI BUDGET 2023 .....	9
<i>OBIETTIVI ORGANIZZATIVI</i> .....	9
Equipe multidisciplinare .....	9
Programmazione dei Servizi e delle Attività .....	9
Carta dei servizi.....	10
Percorsi di controllo .....	10
<i>OBIETTIVI DI PROCESSO</i> .....	10
Migliorare i processi produttivi e la comunicazione interna.....	10
Investimenti a supporto della riorganizzazione dei processi produttivi .....	10
Migliorare l'efficienza organizzativa.....	10
<i>OBIETTIVI ECONOMICO-FINANZIARI-PATRIMONIALI</i> .....	11
Obiettivi economico finanziari .....	11
La revisione delle rette RSA .....	11
Approvvigionamento Farmaci a pagamento per gli ospiti della RSA.....	14
Il trasporto degli utenti del Centro Diurno .....	14
Revisione dei costi.....	14
<i>OBIETTIVI PATRIMONIALI</i> .....	14
OBIETTIVI STRATEGICI DI MEDIO PERIODO .....	15
<i>STATI VEGETATIVI</i> .....	15
<i>CENTRO DIURNO</i> .....	16
<i>PROGETTO VIRGINIA O CENTRO RESIDENZIALE MULTIUTENZA ( 12//R/2021)</i> .....	16
<i>ASSISTENZA INFERMIERISTICA</i> .....	16
BUDGET ECONOMICO PREVISIONALE TRIENNALE 2023-25 .....	17
CONCLUSIONI E PROSPETTIVE .....	24
Relazione al budget 2023.....	24
Ricavi.....	24
Costi .....	24
ANALISI COSTI SOCIALI .....	24





## "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 dovrà 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 dell'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 alimentare l'entusiasmo, lo spirito di squadra (avendo obiettivi realistici condivisi), la corresponsabilità e la creatività sia per rendere efficiente ed efficace la gestione sia per intraprendere percorsi di 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.

### 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 prosieguo "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



## "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)

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.

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;
- 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 accorderà con i programmi e progetti definiti in materia dal Comune di Carrara, dalla Conferenza dei Sindaci, dell'ASLTNO, 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, oblazioni, donazioni ed acquisizioni derivanti anche da normative specifiche, contributi di enti pubblici e privati a qualunque titolo pervenuti;
- l'utilizzo di tutte le forme di solidarietà presenti nel proprio territorio e negli ambiti circostanti costituite dalla rete dei servizi di volontariato ritenuti più idonei a perseguire gli scopi 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.

### **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,
- L'organo di Revisione.



## "REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

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

### LA RSA E I SUOI SERVIZI

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

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

Dal punto di vista strutturale sono stati eseguiti lavori di adeguamento, conclusi nel febbraio 2016, per portare l'Istituto a norma delle leggi 626/94 e Decreto 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 un Centro Diurno Alzheimer per n. 24 persone, convenzionato con l'ASL NORDOVEST TOSCANA (già ASL di Massa e Carrara).

La RSA è autorizzata e accreditata per 80 posti letto che comprende l'autorizzazione dei moduli specialistici Cognitivo Comportamentale e Stati Vegetativi Permanenti Stabilizzati rispettivamente per 2 posti letto ciascuno.

### SITUAZIONE STRUTTURALE, GESTIONALE, ORGANIZZATIVA ED ECONOMICO-FINANZIARIA DELLE ATTIVITÀ SOCIO SANITARIE ASSISTENZIALI GESTITE.

Negli ultimi anni, dal 2018, sono stati affrontati numerosi aspetti dell'organizzazione delle attività, internalizzando completamente il servizio infermieristico, limitando – almeno fino all'esordio del covid - il ricorso al lavoro interinale per le sostituzioni, separando nettamente le aree di competenza diretta da parte dell'Azienda rispetto a quello delle Cooperative, introducendo per la prima volta dalla sua trasformazione in Azienda Speciale, il contratto Uneba, e cercando di ottimizzare le potenzialità della struttura, progettando una casa famiglia per anziani auto sufficienti integrata al piano terra lato Massa della struttura, totalmente separato ma contiguo alla RSA - il Progetto Virginia - ed operando per la piena occupazione dei posti letto con una particolare attenzione ai bisogni espressi dal territorio anche nella tipologia degli ospiti accolti.

La pandemia Covid dal 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 dal rapporto con parenti e territorio che tanto caratterizzava l'identità della struttura. 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. La struttura ha organizzativa vissuto un momento assai difficile sia per il secondo contagio da Covid dopo quello del 2020 che ha privato la struttura completamente per oltre un mese di quasi tutto il suo reparto amministrativo, sia per il cambio della nuova Direttrice a soli 7 mesi dal suo insediamento. Conseguenza di quanto sopra è stata l'aggravarsi della situazione economico finanziaria generale, oltre che del clima interno sia da parte dei dipendenti che degli ospiti e dei parenti. Di conseguenza 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.

Dalla fine 2021 si è proceduto con un percorso di normalizzazione delle attività interne riportando la struttura ad una lenta ma progressiva normalità, iniziando a recuperare l'occupazione dei posti letto con un tasso di





## "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)

occupazione pari a più del 90%, e con la riapertura del Centro Diurno Alzheimer con i suoi 24 posti disponibili, non ancora del tutto occupati.

Sono stati riviste alcune attività interne finalizzate al miglioramento della qualità e del clima, introducendo ad esempio il festeggiamento dei compleanni degli ospiti o le varie feste comandate. Nell'ultima parte del 2021 la struttura attraverso una profonda opera di revisione, con il supporto dell'Amministrazione comunale, è riuscita sia a riequilibrare la situazione finanziaria con una sostanziale diminuzione dei debiti pregressi con molti dei fornitori dell'Azienda.

La gestione 2022 è stata profondamente segnata tanto dagli eventi socio politici che hanno interessato il paese dopo lo scoppio della guerra in Ucraina con riflessi evidenti tanto nella crescita esponenziale dei costi di utenze che per la crescita dei prezzi delle forniture e servizi, quanto dalla recrudescenza del Covid che ha colpito tutto il settore dell'assistenza residenziale socio sanitaria nel primo semestre con considerevole incremento dei costi.

La gestione della RSA è stata caratterizzata da una crescita dei posti occupati sebbene insufficiente a raggiungere un tasso di occupazione dei posti letto ottimale e soprattutto dall'apertura continuativa del centro diurno caratterizzata da un basso numero di utenti ed un tasso di occupazione molto basso che ha inciso sia sulla perdita di ricavi che sull'aumento dei costi.

A questi elementi sono poi andati a sommarsi l'aumento dei costi di personale legato alla gestione covid e delle malattie ed un incremento dei costi di consulenza per la gestione di un lascito pendente da anni

Il 2023 è iniziato con la proroga delle normative dirette a fronteggiare lo stato pandemico che ci inducono a proseguire con tutti gli accorgimenti degli anni passati: access-point con personale dedicato, mascherine, verifiche green pass ai visitatori, bolle covid.

Tutto ciò ha un costo strutturale, economico e di capitale umano importante che non permette ancora di avere un rientro economico sulle spese sostenute degli ultimi tre anni.

Le assenze del personale, ancora legate al covid, comportano un costo ancora in termini di sostituzione, cui si aggiunge la difficoltà a trattenere il personale infermieristico attratto dalle assunzioni dell'Azienda USL TNO e l'estrema difficoltà a reperire di nuovo

Nonostante tutto la struttura lavora con un tasso di occupazione elevato e una presenza media di 77,25 ospiti di cui due ospiti in stato vegetativo. Il CD Alzheimer ha raggiunto la capienza massima di 24 posti con una presenza media di 17,29 ospiti.

Entrambi i dati di occupazione pongono però con forza il tema dell'appropriatezza dell'offerta assicurata da Regina Elena e quello del forte squilibrio tra costi e ricavi.

In particolare su 80 posti della RSA per persone non autosufficienti 7 sono mediamente impiegati per l'accoglienza di persona autosufficienti, con una retta ridotta ma servizi identici per qualità e intensità a quelli degli altri ospiti, e altri 7 posti sono mediamente impiegati per l'accoglienza di ospiti privati, anche in questo caso con una retta ridotta e servizi in tutto identici a quelli degli altri ospiti convenzionati.

A tutti gli ospiti la struttura offre la possibilità di avere i farmaci personali (quelli a pagamento) tramite le Farmacie Comunali ma poi riesce a recuperare mediamente solo il 28% del costo effettivamente sostenuto, non potendo agire per il recupero dei costi sostenuti se non per complessi e costosi percorsi di recupero crediti.



## "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)

In maniera analoga per il trasporto degli ospiti per e dal Centro Diurno, servizio attivato su richiesta individuale, le tariffe poste a carico degli ospiti arrivano a coprire solo il 25% del costo effettivo, gravando nei fatti anche questi sui costi dell'intera struttura e della collettività.

Il clima generale è positivo nel rapporto con gli ospiti e i famigliari che dall'estate hanno visto riaprire la struttura alle visite con orario continuato, potendo accedere ai reparti e partecipare a momenti di animazione e festa con un graduale rientro alla normalità post covid così da poter far ripartire a pieno regime tutte le attività ludico ricreative e di socializzazione che hanno da sempre caratterizzato la nostra RSA.

L'obiettivo dei prossimi mesi sarà proprio quello di tornare ad essere la struttura aperta di prima della pandemia. Gli ospiti hanno comunque introdotto le attività di routine come la Santa Messa, la tombola, l'animazione.

È iniziato un progetto con il museo Mudac che li coinvolge nella produzione di opere che saranno poi esposte in museo. È in fase di implementazione la camera Snoezelen per una terapia sensoriale ad uso degli ospiti del CDA con l'obiettivo di utilizzarla anche per i residenti.

A fronte di questo percorso verso la normalità si viene delineando una criticità rimasta meno visibile quando le attività erano concentrate nei reparti come misura di prevenzione del Covid. Regina Elena rischia infatti di svilupparsi con un contenitore con due RSA se non si rimetterà al centro una forte attenzione alla condivisione degli obiettivi, la costruzione dei modelli organizzativi e dei processi.

Dal punto di vista economico i forti aumenti hanno provocato un innalzamento dei costi importante che pregiudica tutto il bilancio preventivo nonostante i ricavi siano aumentati rispetto agli anni passati per l'aumento del numero degli ospiti.

Dal punto di vista del clima interno sono stati avviati i confronti con le OOSS per la trasformazione del CCNL di riferimento per tutti i lavoratori.

Devono essere pianificati, a completamente dell'organico, concorsi per:

- 2 unità di personale per assolvere l'obbligo di assunzione di categorie protette ( L.68/99);
- 1 unità di personale profilo Animatori sociale per RSA;
- 1 unità di personale profilo Fisioterapista.

La situazione debitoria con la Cooperativa Compass ed altri fornitori, ereditata dal 2021 e comunque ridotta, rende necessario definire ed implementare un piano di rientro.

In questo anno verranno programmate le gare di appalto scadute negli anni precedenti dei servizi attualmente affidati con proroghe.

### **OBIETTIVO GENERALE**

L'obiettivo generale è quello di:





## "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)

- rimettere al centro della programmazione i bisogni di ciascun ospite
- organizzare la programmazione dei servizi e delle attività in modo partecipato,
- migliorare la comunicazione interna
- migliorare i processi produttivi
- migliorare l'efficienza organizzativa
- migliorare il clima interno

Si tratta quindi di ripartire nel post covid dandosi metodo ed organizzazione rinnovati, alla luce dell'esperienza fatta e delle conoscenze acquisite, soprattutto custodendo l'identità ideale dell'Azienda Speciale, le sue qualità e il suo rapporto con il territorio e la comunità.

Tutto questo significa perseguire:

- Il potenziamento socio-sanitario-manageriale nella gestione, organizzazione e progettazione dello sviluppo dell'Ente.
- L'innovazione e l'eccellenza nell'assistenza e promozione umana degli anziani.
- Il consolidamento dell'Accreditamento Istituzionale della Struttura.
- Contenimento, gestione e superamento pandemia Covid
- Un risultato economico in pareggio che riequilibri i costi reali ai ricavi provenienti dalla gestione.

In concreto la cessazione dello stato di emergenza nazionale ha comunque significato solo un graduale ritorno alla normalità nel corso del 2023 che può essere definito come un anno di transizione vero un effettivo ritorno a logiche di sviluppo e crescita, superando le logiche di contenimento e salvaguardia adottate a tutela della salute degli ospiti durante la Pandemia

Si ipotizza una significativa incidenza degli oneri covid che obbligano la struttura a sostenere spese inusuali per la normale attività ( access-point con due operatori a rotazione, DPI, incremento di personale in turno per esecuzione di tamponi come da indicazioni RT, sostituzione del personale per garantire la continuità assistenziale)

### **OBIETTIVI SPECIFICI BUDGET 2023**

#### ***OBIETTIVI ORGANIZZATIVI***

##### **Equipe multidisciplinare**

Rimettere al centro della programmazione i bisogni di ciascun ospite significa ripartire dal lavoro di equipe multi professionale per la predisposizione, attuazione e valutazione dei Progetti Individuali Assistenziali (PAI) in collaborazione con gli ospiti ed i parenti.

Per lo sviluppo dei PAI si prevede di ripristinare una figura di riferimento per ciascun ospite che svolga sia una funzione interna all'equipe di raccordo e collegamento che una figura di riferimento per ciascun ospite e per i parenti.

##### **Programmazione dei Servizi e delle Attività**

Per reinventare il Regina Elena del post covid e definire il suo nuovo modello organizzativo c'è bisogno del



## "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)

contributo di tutti, per costruire insieme gli obiettivi di miglioramento, le strategie organizzative per raggiungerli e lo sviluppo delle sperimentazioni necessaria a valutare l'effettiva efficacia dei nuovi processi e nuovi servizi. L'organizzazione dovrà valutare i bisogni complessivi degli ospiti, stratificarli e programmare una diversificazione dei servizi ad una più appropriata assistenza e animazione offerta a ciascun ospite.

### **Carta dei servizi**

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

### **Percorsi di controllo**

A supporto della sperimentazione e messa a sistema del nuovo modello organizzativo sarà realizzato un sistema di monitoraggio dei tassi di saturazione dell'attività e di analisi del fabbisogno delle risorse con l'elaborazione di alcuni report. Saranno utilizzati report di controllo mensile delle presenze e le liste di attesa.

### ***OBIETTIVI DI PROCESSO***

#### **Migliorare i processi produttivi e la comunicazione interna**

Revisione sistematica dei processi produttivi, dei processi di comunicazione e condivisione, valutazione condivisa dell'efficacia dei processi in essere ed individuazione delle azioni di miglioramento saranno la base, sono questi i cardini per migliorare i processi produttivi e la comunicazione interna introducendo un approccio LEAN alla revisione di tutti i processi.

#### **Investimenti a supporto della riorganizzazione dei processi produttivi**

La revisione dei processi produttivi supporterà infine la predisposizione dei piani di investimento e formazione. Il piano di investimenti dovrà porre particolare attenzione sarà posta nel ripristino degli strumenti e degli ausili necessari a consentire a tutti gli operatori di tornare ad operare secondo il proprio profilo professionale in condizioni di sicurezza.

Sul fronte della formazione, la predisposizione del piano della formazione sarà frutto di un lavoro di equipe e condiviso con le OOS prima della sua approvazione.

#### **Migliorare l'efficienza organizzativa**

L'elemento di maggior criticità è costituito dall'altro tasso di assenza complessiva, che potrà essere ridotto sia operando sul complesso degli obiettivi specifici organizzativi e di processo sia prevedendo un più stretto e serrato controllo delle assenze ed una stretta collaborazione con RSPP e Medico Competente al fine di ridurre ogni ostacolo possibile alla creazione di un ambiente di lavoro positivo per tutti gli operatori.

A supporto di questo obiettivo specifico 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





## "REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

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

2020.

Sempre a supporto del miglioramento del clima interno oltre al confronto avviato con le OOSS per la trasformazione dei CCNL Uneba e EELL verso un nuovo ed unico CCNL, è in corso la predisposizione degli atti per la costituzione dei fondi per la contrattazione integrativa del CCNL EELL e la ricognizione dei fondi per la contrattazione integrativa del CCNL Uneba al fine di definire la contrattazione per gli anni 2022 e 2023.

Per il 2023 si prevede di procedere con un bando per animatori sociali.

### **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

Una prima evidenza circa il rapporto costi operativi /valore della produzione evidenzia, come già' accennato la grave situazione di squilibrio che comportano le tariffe ridotte in RSA sia dei posti di ospitalità per privati che quelli per autosufficienti e per quello che riguarda il Centro Diurno l'assoluto squilibrio tra il costo sostenuto per offrire il servizio aggiuntivo del trasporto e il rimborso che Regina Elena chiede per questo servizio, che vede coprire appena il 25% del costo sostenuto.

#### **La revisione delle rette RSA**

##### ***Il fabbisogno della zona apuane di posti in RSA***

Il progressivo invecchiamento della popolazione rappresenta da un lato un crescente problema sociale ed economico dall'altro rappresenta per il settore dei servizi residenziali per persone non autosufficienti un settore in crescita con un numero di posti letto in Italia di 19,2 ogni mille abitanti ancora molto inferiore rispetto alla media OCSE di 47,2.

In un recente lavoro dal titolo "Supporto alla programmazione dei servizi agli anziani per zona distretto in Regione Toscana" svolto dal Laboratorio Management e Sanità, Scuola Superiore Sant'Anna evidenzia sulla base dei dati ISTA marcate tendenze sull'invecchiamento della popolazione anziana in Toscana molto significative.



## "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)

	Toscana over 65	Popolazione 65 a 74 anni	Popolazione 75-84 anni	Popolazione 85+ anni
Anno 2022	<b>955.168</b>	444.597	346.603	163.968
Anno 2030	<b>1.024.212</b>	476.734	371.584	175.754
Anno 2050	<b>1.133.003</b>	527.373	411.053	194.423

Il lavoro in particolare procede nell'elaborare una stima del bisogno evidenziando come ad oggi il gap tra posti letto RSA disponibili e bisogno di ricoveri permanenti sarebbero già oggi necessari 2.400 posti letti in più'.

In particolare il confronto con un'analisi basata sui tassi di posti letto (PL) per non autosufficienti in comparazione regionale evidenzia per la Zona Apuane che i 278 posti letto presenti corrispondono ad un tasso di posti letto ogni 1000 over 65 del 7,55, a fronte di una media regionale di 14,7 ed un tasso atteso nei prossimi anni di 17,2.

Quindi si può dire che nella Zona Apuane oggi c'è un bisogno molto alto di servizi residenziali che non trova risposte per scarsità di posti letto, in altre parole ci sono persone che avrebbero bisogno di un posto letto in RSA ma che non vi accedono perché ce ne sono pochi.

### ***L'offerta di Regina Elena***

Regina Elena è la struttura più grande della zona e quella di riferimento per i cittadini di Carrara. Dei suoi 80 posti letto per persone non autosufficienti oggi 7 posti letto sono utilizzati da privati e 7 da persona che sono entrate come autosufficienti.

### ***Utenti privati***

Nel caso degli utenti privati, che vengono inseriti con o senza la valutazione dell'Unità Multidisciplinare di Valutazione della USL, i servizi erogati sono uguali a quelli degli ospiti convenzionati.

Il ricovero di un ospite convenzionato con la USL prevede un corrispettivo dal 1/7/2023 di 109,5 € al giorno, così composto: 56€ di quota sanitaria corrisposta dall'Azienda USL e 53,50€ di quota sociale corrisposta in base all'ISEE dagli ospiti (o familiari) e/o in quota parte dalla zona apuane con soldi dei comuni.

Il costo della giornata assistenziale per parte sanitaria è destinato ad incrementare ulteriormente di con incrementi programmati di 1,6€ per il 2024 e 1,5€ per il 2025 ed ulteriori incrementi del valore della quota sociale sono elemento di confronto tra la Regione ed i Comuni.

A fronte di questa remunerazione per gli ospiti convenzionati Regina Elena oggi applica agli ospiti privati, che hanno gli stessi servizi di quelli convenzionati, la tariffa giornaliera di 80€ con una perdita di 75.372€ su base annua per la media dei 7 ospiti attualmente ricoverati in regime privato.

Il ricovero privato è vero che in molti casi fornisce una risposta a chi ha un bisogno che valuta impellente (ma non sempre valutato in modo oggettivo, e sicuramente meno urgente dei casi urgenti valutati dall'UVM) ma finisce per togliere un posto a chi sicuramente ne avrebbe un bisogno certo e valutato tale dall'UVM. Per questo l'adeguamento della tariffa dei ricoveri privati al valore del ricovero convenzionato non solo è fondamentale per assicurare l'equilibrio economico della struttura ma è anche la misura più equa.





## "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)

### *Utenti autosufficienti*

Si tratta di persone il cui ricovero in RSA è chiaramente iniziato per dare risposte a situazioni di emergenza che poi non hanno trovato risposta in progetti e/o servizi che potessero offrire una risposta più adeguata.

Di 7 ospiti 4 sono privati, 2 sono pagati dal comune di Carrara e 1 pagato dal Comune di Massa. La retta è di 62 € al giorno.

In molti casi, circa 4 su 7, siamo di fronte a persone che nel frattempo sono diventate non autosufficienti e per le quali è stata sollecitata una rivalutazione da parte dell'UVM, nel caso specifico questa condizione interessa tutti e 3 gli utenti privati, che quindi hanno lo stesso servizio degli ospiti privati non autosufficienti ma lo pagano meno.

Per una parte non piccola dei casi, 3 su 7, che sono chiaramente persona autosufficienti seppur in condizione di fragilità sociale si tratterebbe di costruire progetti ad hoc che non solo rispondano al loro bisogno attuale ma che possano costituire una risposta anche per eventuali analoghe situazioni, in un'economia di scala che attualmente non c'è'.

La limitazione di posti disponibili nella zona per persona non autosufficienti, il fatto che le RSA non possono avere più di 80 posti letto anche volendo, il livello della complessità assistenziale effettivamente erogata e la rigidità dell'organizzazione assistenziale per cui sottrarre minuti di assistenza è praticamente impossibile, rendono questi ricoveri altamente inappropriati e non equi oltre a costituire una perdita su base annua di 121.362 € che finiscono a carico dell'amministrazione.

### ***Il riequilibrio tariffario***

La proposta di Regina Elena, che trova la sua valorizzazione nei bilanci preventivi 2024 e 2025, è quella di:

- riallineare i servizi per ospiti privati, almeno alla tariffa valida fino dal 1/7/2023 pari a 109,5€ (quindi comunque inferiore al corrispettivo per posto letto occupato degli ospiti convenzionati che a partire dal 1/1/2024 sarà di 111,1€ grazie al secondo incremento programmato della quota sanitaria e che sarà incrementato di ulteriori 1,5 € a partire dal 1/1/2025)
- formalizzare la chiusura progressiva dei ricoveri per autosufficienti
- prevedere che alla persona anziane attualmente in attesa di valutazione UVM accolti attualmente come autosufficienti sia proposto il ricovero come utenti privati, dando congrui tempi (30 giorni) per valutare il trasferimento eventuale in altre strutture.
- prevedere di presentare all'amministrazione comunale un progetto con relativa budget per la gestione di un appartamento in co-housing degli utenti sociali con situazione di fragilità.



## "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)

### **Approvvigionamento Farmaci a pagamento per gli ospiti della RSA**

Attualmente Regina Elena offre il servizio di provvedere direttamente all'acquisto dei farmaci a pagamento degli ospiti presso la Farmacia Comunale e rimette il costo sostenuto agli ospiti e/o parenti, di cui finisce per recuperarne soltanto il 25%.

L'esigua struttura organizzativa dell'Azienda non rende semplice il recupero delle somme dovute, per cui si rende necessario definire con Nausicaa un modello gestionale del servizio che rimetta direttamente in carico agli ospiti o parenti il pagamento dei farmaci, lasciando chiaramente la possibilità di procedere all'acquisto in modo diretto anche in altre farmacie.

### **Il trasporto degli utenti del Centro Diurno**

Gli utenti del Centro Diurno oggi possono disporre di un servizio di trasporto andata/ritorno per la struttura al costo aggiuntivo di 5€ per giornata. Il servizio è fornito a Regina Elena dalla Pubblica Assistenza ad un costo fino ad agosto di 20€ al giorno, ridotto dal 1/9 a 15€. Si tratta di una misura che inizialmente utilizzava fondi della Regione Toscana per sostenere la riapertura dei Centri Diurni ma che con la struttura con posti pieni e 21 utenti su 24 che usufruiscono del servizio di trasporto mettono in grave squilibrio la gestione del Centro. Per questo il servizio dovrà essere riorganizzato ponendo a carico degli ospiti/parenti, che nella maggior parte godono del pagamento della retta convenzionata con la USL priva di loro partecipazione, il costo intero del trasporto.

### **Revisione dei costi**

In aggiunta alla valutazione degli indici di cui sopra si procederà ad una revisione dei costi e dell'organizzazione di servizi e forniture. In particolare la scadenza nel 2024 della principale gara di servizi, quello socio sanitari di una parte della RSA e del Centro Diurno, rappresenta un'occasione importante per procedere ad una valutazione e revisione del modello organizzativo e del sistema di acquisizione di numerosi servizi e di numerose forniture.

### **OBIETTIVI PATRIMONIALI**

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

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

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

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

Per gli investimenti, oltre all'impiego di risorse proprie provenienti da lasciti e donazioni, si persegue il fine del finanziamento tramite incremento delle entrate e contributi provenienti da progetti comunitari o/e regionali e





## "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)

comunali.

Per il triennio 2022-2024 sono previsti i seguenti interventi di manutenzione straordinaria:

Attività	Anno	Importo
Sostituzione letti e armadi in tutti i reparti	2023	€ 120.000,00
Gazebo giardino	2023	€ 10.000,00
rifacimento solaio ponte ingresso sotterranei	2023	€ 6.000,00
revisione cornicioni	2023	€ 20.000,00
Rifacimento catramatura del tetto e pannelli fotovoltaici	2024	€ 50.000,00
Rifacimento cucine piani 1° e 2° lato Carrara	2024	€ 30.000,00
rifacimento cancello e vialetto da via Canal Del Rio	2024	€ 10.000,00
costruzione veranda vetrata lato ingresso	2024	€ 10.000,00
sistemazione fossa settica di depurazione	2025	€ 25.000,00
copertura vialetti giardino	2025	€ 30.000,00

QUESTI INTERVENTI DI MANUTENZIONE STRAORDINARIA RIGUARDERANNO L'INTERO TRIENNIO.

Tali interventi saranno eseguiti con un ordine di priorità, in relazione all'urgenza di realizzazione della manutenzione straordinaria e all'esecuzione di prescrizioni da parte degli organi di controllo delle strutture socio-sanitarie. Tali interventi verranno rendicontati ogni anno con una relazione degli interventi effettuati comprensiva delle fatture relative agli interventi ed ai progetti eseguiti. Di contro il Comune si impegna a rifondere l'azienda entro al massimo un mese dalla richiesta adeguatamente documentata, nella misura annuale di € 50.000,00.

Per l'anno 2023 è stata prevista una spesa per interventi di manutenzione straordinaria pari a 19.325€

### OBIETTIVI STRATEGICI DI MEDIO PERIODO

#### STATI VEGETATIVI

Attualmente sono presenti due ospiti nell'ambito del modulo stati vegetativi stabilizzati (in passato indicati come comi). La presenza di ospiti in questo modulo obbliga la struttura ad assicurare assistenza infermieristica h24, cosa che ordinariamente non pone problemi organizzativi sebbene comporti un riflesso di circa 1100 ore all'anno di assistenza sovra parametro. Alla luce delle difficoltà nel reperire personale infermieristico si impone la necessità di valutare attentamente sia la sostenibilità organizzativa che quella economica della gestione di soli due posti letto, valutando se possa essere ragionevole ricercare la piena occupazione dei 4 posti autorizzati



## "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)

o altra soluzione.

### **CENTRO DIURNO**

Il Centro Diurno Alzheimer assicura una risposta ad un bisogno molto sentito dalle famiglie del territorio ed un suo **ampliamento fino a 30 ospiti, numero massimo di posti autorizzabile per un centro integrato con una RSA**, consentirebbe di rispondere positivamente alle numerose richieste che giornalmente ci pervengono dalle famiglie del territorio. Nelle more di una più attenta valutazione del fabbisogno di posti nel Comune sarà da valutare la possibilità, assieme all'Amministrazione e all'Asl, di collocare **il centro Alzheimer presso altro sito esterno alla struttura cosa che consentirebbe di ampliare il numero di posti fino ad un massimo di 40.**

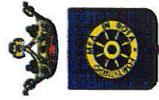
### **PROGETTO VIRGINIA O CENTRO RESIDENZIALE MULTIUTENZA ( 12//R/2021)**

La necessità chiudere progressivamente i ricoveri per autosufficienti pone il problema di trovare una corretta collocazione degli ospiti attualmente presenti all'interno della RSA. Nel breve periodo si prevede di procedere a sollecitare la rivalutazione del grado di autosufficienza di questi ospiti mentre nel medio periodo è necessario valutare che tipo di progettualità sviluppare per gli ospiti che non potranno essere inseriti come non autosufficienti. In questo senso sono da valutare attentamente i possibili sviluppi di progetti già avviati nelle precedenti gestioni circa la possibilità di creare un servizio per persone autosufficienti che non riduca la capacità complessiva della RSA.

### **ASSISTENZA INFERMIERISTICA**

L'ammontare dovuto come assistenza infermieristica sulla base del Regolamento 2R/2018 per 78 posti modulo base e 2 posti modulo stati vegetativi è di 36 ore al giorno a cui si aggiungono 7 ore per il centro diurno con i suoi 24 posti occupati per 43 ore al giorno ed un globale annuo di 15.373 ore. L'attuale turno infermieristico h24 assicura 39 ore al giorno e il coordinamento infermieristico di 36 ore settimanali. Complessivamente si tratta di Il turno infermieristico di 1 unità per 24 ore porta il monte attuale a numero 39 ore, a cui vanno comunque aggiunte le 7 ore giornaliere della coordinatrice infermieristica, per un globale annuo di 16.479 ore pari a circa 1000 ore di sovra parametro. Nell'ambito delle riorganizzazioni che da progettare (stati vegetativi, centro diurno, struttura per autosufficienti) si valuteranno anche possibili soluzioni per ridurre questo monte ore.





## "REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

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

### BUDGET ECONOMICO PREVISIONALE TRIENNALE 2023-25

Descrizione	Budget Previsione 2025	Budget Previsione 2024	Budget Previsione 2023	2022	2021	2020
Gas	€ 67.671	€ 67.671	€ 64.449	€ 104.257	€ 34.851	€ 41.156
Acquedotto	€ 14.000	€ 14.000	€ 14.000	€ 13.768	€ 15.498	€ 24.151
Energia elettrica	€ 63.000	€ 63.000	€ 60.000	€ 95.449	€ 66.665	€ 37.159
Telefonia e servizi	€ 10.000	€ 10.000	€ 8.000	€ 10.559	€ 6.118	€ 6.889
Nettezza Urbana						
<b>TOTALE UTENZE</b>	<b>€ 154.671</b>	<b>€ 154.671</b>	<b>€ 146.449</b>	<b>€ 224.032</b>	<b>€ 123.133</b>	<b>€ 109.354</b>
Spese varie non evidenziate in altri con	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Prodotti di cancelleria	€ 2.800	€ 2.800	€ 2.800	€ 2.126	€ 2.044	€ 1.708
Prodotti per l'incontinenza	€ 16.000	€ 15.300	€ 15.000	€ 16.074	€ 15.382	€ 11.037
Prodotti per igiene Ospiti	€ 9.000	€ 8.160	€ 8.000	€ 11.668	€ 7.888	€ 7.220
Prodotti vari per Igiene Ambienti	€ 0	€ 0	€ 0	€ 1.511	€ 4.450	€ 6.536
Generi materiali vari	€ 10.000	€ 8.000	€ 14.000	€ 16.269	€ 7.023	€ 6.635
Acquisti per iniziative varie	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 374
Acquisti vari per ospiti	€ 0	€ 0	€ 330			
Vestituario e scarpe ai dipendenti	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 474
macchine da ufficio	€ 0	€ 0	€ 0	€ 238	€ 0	€ 0
acquisto valori bollati	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 105
Acquisto Carburante	€ 0	€ 0	€ 70	€ 280	€ 250	€ 95
Acquisto farmaci e presidi a carico Ente	€ 20.000	€ 18.000	€ 40.000	€ 49.569	€ 34.474	€ 39.032



## "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)

Spese imprevidite sostenute nell'esercizio	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Acquisto divise per il Personale	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
<b>TOTALE BENI MATERIALI E ALTRE SPESE</b>	<b>€ 57.800</b>	<b>€ 52.260</b>	<b>€ 80.200</b>	<b>€ 97.735</b>	<b>€ 71.512</b>	<b>€ 97.735</b>	<b>€ 71.512</b>	<b>€ 97.735</b>	<b>€ 73.216</b>
Servizio di assistenza di base	€ 1.063.529	€ 1.042.675	€ 983.656	€ 927.977	€ 808.276	€ 927.977	€ 808.276	€ 927.977	€ 854.667
Servizio di fornitura prodotti per incon				€ 0	€ 28.032	€ 0	€ 28.032	€ 0	€ 37.211
Servizio sostituzione/integrazione del	€ 50.000	€ 50.000	€ 52.565	€ 125.178	€ 175.901	€ 125.178	€ 175.901	€ 125.178	€ 51.053
Servizio infermieristico e specialistico									
Servizio di fisioterapia	€ 48.171	€ 47.226	€ 35.253	€ 29.682	€ 19.141	€ 29.682	€ 19.141	€ 29.682	€ 27.684
Servizio di animazione e supporto psicol	€ 95.312	€ 93.443	€ 64.000	€ 61.106	€ 49.844	€ 61.106	€ 49.844	€ 61.106	€ 40.565
Servizio di Giardinaggio	€ 13.000	€ 13.000	€ 12.862	€ 11.933	€ 5.856	€ 11.933	€ 5.856	€ 11.933	€ 2.013
Servizio di lavanderia	€ 105.000	€ 105.000	€ 100.702	€ 96.829	€ 91.720	€ 96.829	€ 91.720	€ 96.829	€ 86.405
Servizio guardaroba/magazzino	€ 12.974	€ 12.720	€ 25.000	€ 27.532	€ 1.957	€ 27.532	€ 1.957	€ 27.532	€ 6.157
Servizio di pulizia generale ambienti	€ 130.000	€ 130.000	€ 111.528	€ 85.532	€ 86.289	€ 85.532	€ 86.289	€ 85.532	€ 78.404
Corsi di formazione al personale	€ 10.000	€ 10.000	€ 2.000	€ 732	€ 145	€ 732	€ 145	€ 732	€ 0
Formazione Direttore				€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 240
Servizi e assistenza Software	€ 6.000	€ 6.000	€ 12.000	€ 17.822	€ 6.471	€ 17.822	€ 6.471	€ 17.822	€ 3.806
Assicurazioni diverse	€ 25.000	€ 25.000	€ 16.000	€ 14.989	€ 16.293	€ 14.989	€ 16.293	€ 14.989	€ 12.592
Spese postali			€ 15	€ 8	€ 156	€ 8	€ 156	€ 8	€ 0
Abbuoni e arrotondamenti passivi			€ 20	€ 24	€ 2	€ 24	€ 2	€ 24	€ 896
Smaltimento rifiuti speciali	€ 8.000	€ 8.000	€ 11.383	€ 19.005	€ 25.634	€ 19.005	€ 25.634	€ 19.005	€ 15.086
Applicazione D.Lgs 81/08	€ 5.000	€ 5.000	€ 10.000	€ 15.019	€ 19.428	€ 15.019	€ 19.428	€ 15.019	€ 12.835
Servizio di parrucchiere e barbieri	€ 16.218	€ 15.900	€ 15.000	€ 15.657	€ 13.016	€ 15.657	€ 13.016	€ 15.657	€ 13.064
servizio podologo	€ 8.000	€ 8.000	€ 9.000	€ 9.096	€ 6.928	€ 9.096	€ 6.928	€ 9.096	€ 4.572
Abbonamenti, quotidiani, riviste, Iscriz	€ 1.250	€ 1.250	€ 1.250	€ 1.039	€ 1.226	€ 1.039	€ 1.226	€ 1.039	€ 1.350
Comm.ni, spese ed istruttorie serv. fina	€ 500	€ 500	€ 500	€ 504	€ 509	€ 504	€ 509	€ 504	€ 476
Altri servizi				€ 0	€ 2.745	€ 0	€ 2.745	€ 0	€ 1.108
Spese di gestione incassi SDD	€ 800	€ 800	€ 527	€ 527	€ 603	€ 527	€ 603	€ 527	€ 742





## "REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

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

servizio ristorazione	€ 357.000	€ 350.000	€ 347.932	€ 289.943	€ 217.459	€ 259.490
Servizi e assistenza hardware	€ 14.000	€ 14.000	€ 14.000	€ 13.591	€ 12.832	€ 10.345
commissioni e spese tenuta conto anticipi	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.137	€ 4.819	€ 3.805
Servizio di trasporto anziani	€ 6.000	€ 6.000	€ 88.000	€ 59.450	€ 4.000	€ 14.096
Sopravvenienze passive ordinarie						
<b>TOTALE PER SERVIZI</b>	<b>€ 1.980.754</b>	<b>€ 1.949.515</b>	<b>€ 1.918.192</b>	<b>€ 1.828.312</b>	<b>€ 1.599.282</b>	<b>€ 1.538.661</b>
Manutenzione immobili	€ 30.000	€ 30.000	€ 10.000	€ 0	€ 672	€ 0
Manutenzione sede e/o giardino	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 549
Manutenzione impianti	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 43.250	€ 29.366	€ 28.059
Manutenzione attrezzature	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.300	€ 2.184	€ 224	€ 316
Manutenzione Software	€ 12.000	€ 12.000	€ 12.000	€ 11.424	€ 10.730	€ 10.306
Altre manutenzioni	€ 1.000	€ 1.000	€ 622	€ 0	€ 134	€ 0
<b>TOTALE MANUTENZIONI ORDINARIE E STRAORD.</b>	<b>€ 75.500</b>	<b>€ 75.500</b>	<b>€ 54.922</b>	<b>€ 56.857</b>	<b>€ 41.127</b>	<b>€ 39.231</b>
Canone di noleggio/locazione attrezzature	€ 7.000	€ 7.000	€ 7.000	€ 6.702	€ 8.814	€ 8.696
<b>TOTALE GODIMENTO BENI DI TERZI</b>	<b>€ 7.000</b>	<b>€ 7.000</b>	<b>€ 7.000</b>	<b>€ 6.702</b>	<b>€ 8.814</b>	<b>€ 8.696</b>
Salario accessorio	€ 102.727	€ 102.727	€ 102.727	€ 102.727	€ 158.120	€ 196.904
Competenze al personale	€ 947.652	€ 947.652	€ 997.529	€ 997.529	€ 846.176	€ 931.634
Costi per visite mediche fiscali	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000			
Indennità sos. per mancato preavviso	€ 0	€ 0	€ 0			
Oneri riflessi inail su Dipendenti	€ 11.487	€ 11.487	€ 11.487	€ 11.487	€ 12.240	€ 14.963
Oneri riflessi altre Casse su Dipendenti	€ 18.000	€ 18.000	€ 18.000	€ 8.836	€ 10.661	€ 0
Oneri riflessi cpdel su Dipendenti	€ 225.000	€ 225.000	€ 225.000	€ 307.792	€ 239.542	€ 267.983
Oneri riflessi inail sui dipendenti	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	-€ 173	€ 0
Accantonamento TFR dei dipendenti	€ 100.000	€ 100.000	€ 98.631	€ 98.886	€ 73.773	€ 67.209
Quota TFR previdenza complementare	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 474	€ 0
INPS Fondo di Solidarietà	€ 0	€ 0	€ 0			
Oneri sociali Inps	€ 2.500	€ 2.500	€ 2.300	€ 1.566	€ 4.178	€ 7.099



## "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 viaggi e trasferte	€ 500	€ 500	€ 200	€ 197	€ 98	€ 0
Formazione al personale	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 854	€ 11.407	€ 0
Ratei ferie e banca ore	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 45.012	€ 19.016	€ 0
<b>TOTALE COSTI DEL PERSONALE</b>	<b>€ 1.432.867</b>	<b>€ 1.432.867</b>	<b>€ 1.480.875</b>	<b>€ 1.574.887</b>	<b>€ 1.375.512</b>	<b>€ 1.485.793</b>
Compenso per collab. amministrative				€ 14.930	€ 35.006	€ 35.172
Compensi per altre collaborazioni	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.594	€ 7.820	€ 2.121
Oneri sociali INPS su collaborazioni	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 6.289	€ 6.751
Oneri sociali inail su collaborazioni	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 340	€ 0
<b>TOTALE COSTI PER COLLABORAZIONI PROFESS.</b>	<b>€ 1.000</b>	<b>€ 1.000</b>	<b>€ 1.000</b>	<b>€ 16.524</b>	<b>€ 49.456</b>	<b>€ 44.044</b>
Compensi per Organi Istituzionali	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 1.920	€ 1.590	€ 1.590
Compensi ai revisori	€ 5.200	€ 5.200	€ 5.200	€ 0	€ 4.335	€ 5.200
<b>TOTALE COSTI PER ORGANI ISTITUZIONALI</b>	<b>€ 7.200</b>	<b>€ 7.200</b>	<b>€ 7.200</b>	<b>€ 1.920</b>	<b>€ 5.925</b>	<b>€ 6.790</b>
Consulenze tecniche	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.954	€ 3.263	€ 840	€ 2.297
Altre consulenze	€ 5.000	€ 10.000	€ 6.500	€ 19.825	€ 6.437	€ 5.810
Consulenze legali	€ 6.000	€ 6.000	€ 34.106	€ 33.620	€ 23.743	€ 3.900
Consulenze notarili	€ 0	€ 0	€ 2.550			
Consulenze contabili	€ 8.000	€ 8.000	€ 7.280	€ 8.882	€ 2.440	€ 3.000
Consulenza e servizio Paghe	€ 10.000	€ 10.000	€ 18.000	€ 6.570	€ 7.394	€ 6.572
<b>TOTALE COSTI PER CONSULENZE ESTERNE</b>	<b>€ 34.000</b>	<b>€ 39.000</b>	<b>€ 74.390</b>	<b>€ 72.160</b>	<b>€ 40.854</b>	<b>€ 21.578</b>
Altri costi	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 10.684	€ 49	€ 2.587
Accantonamento al Fondo rischi	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 0	€ 1.361	€ 27.240
Accantonamento Rinnovi contrattuali	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 69.787	€ 70.000
<b>TOTALE ALTRI COSTI</b>	<b>€ 15.000</b>	<b>€ 15.000</b>	<b>€ 15.000</b>	<b>€ 10.684</b>	<b>€ 71.197</b>	<b>€ 99.827</b>
Q.ta amm.to manutenzioni straordinarie	€ 23.000	€ 23.000	€ 23.000	€ 22.548	€ 21.493	€ 20.913
Quota amm.to software e licenze d'uso	€ 4.136	€ 4.136	€ 4.137	€ 3.248	€ 2.286	€ 2.158
<b>TOTALE AMMORTAMENTO IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>	<b>€ 27.136</b>	<b>€ 27.136</b>	<b>€ 27.137</b>	<b>€ 25.795</b>	<b>€ 23.778</b>	<b>€ 23.071</b>
Quota amm.to attrezzature	€ 8.274	€ 6.274	€ 4.274	€ 4.043	€ 2.947	€ 2.960





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

Quota amm.to mobili e arredamento	€ 20.385	€ 12.385	€ 4.385	€ 4.199	€ 4.014	€ 3.446
Quota amm.to impianti e macchine	€ 2.988	€ 2.988	€ 2.988	€ 2.067	€ 1.355	€ 811
Quota amm.to attrezzature sanitarie ordi	€ 1.196	€ 1.196	€ 1.196	€ 640	€ 85	€ 85
<b>TOTALE AMMORTAMENTO IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>	<b>€ 32.842</b>	<b>€ 22.842</b>	<b>€ 12.843</b>	<b>€ 10.949</b>	<b>€ 8.400</b>	<b>€ 7.301</b>
Rimanenze prodotti sanitari			€ 0	€ 0	€ 0	€ 3.377
Rimanenze di prodotti diversi			€ 0	€ 7.257	€ 0	€ 4.713
<b>TOTALE RIMANENZE</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 7.257</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 8.089</b>
Interessi passivi su anticipazioni di ca	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 0	€ 1.564	€ 1.048
Interessi passivi e spese	€ 8.000	€ 8.000	€ 7.769			
Interessi passivi conto anticipi	€ 5.200	€ 5.200	€ 5.138	€ 3.089	€ 3.208	€ 4.531
Sanzioni e interessi				€ 6.447	€ 52.174	€ 154
<b>TOTALE ONERI FINANZIARI</b>	<b>€ 15.200</b>	<b>€ 15.200</b>	<b>€ 14.907</b>	<b>€ 9.536</b>	<b>€ 56.946</b>	<b>€ 5.732</b>
Dispositivi di protezione/altro COVID19	€ 0	€ 0	€ 1.500	€ 16.265	€ 63.391	€ 41.143
Sopravvenienze passive	€ 0	€ 0	€ 0	€ 23.343	€ 11.632	€ 0
Insussistenze dell'attivo	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 2	€ 0
<b>TOTALE ONERI STRAORDINARI</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 1.500</b>	<b>€ 39.608</b>	<b>€ 75.025</b>	<b>€ 41.143</b>
Altre tasse e imposte	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 873	€ 1.186	€ 406
Imposta IRAP	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 4.598
<b>TOTALE IMPOSTE</b>	<b>€ 1.000</b>	<b>€ 1.000</b>	<b>€ 1.000</b>	<b>€ 873</b>	<b>€ 1.186</b>	<b>€ 5.004</b>
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>€ 3.841.970</b>	<b>€ 3.800.191</b>	<b>€ 3.842.614</b>	<b>€ 3.983.833</b>	<b>€ 3.552.148</b>	<b>€ 3.517.531</b>
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>€ 3.841.970</b>	<b>€ 3.800.191</b>	<b>€ 3.842.614</b>	<b>€ 3.983.833</b>	<b>€ 3.552.148</b>	<b>€ 3.517.531</b>
Rette a carico di Ospiti Residenziali Privati	€ 387.273	€ 483.549	€ 0	€ 1.228.080	€ 1.080.526	€ 1.309.049
Rette sociali per Comi	€ 0	€ 0	€ 58.491	€ 48.571	€ 34.623	€ 35.960
Rette Sanitarie per Comi	€ 0	€ 0	€ 47.976	€ 39.062	€ 22.135	€ 24.054
Rette per Quote Sanitarie	€ 1.476.288	€ 1.386.461	€ 1.256.878	€ 1.119.773	€ 927.339	€ 1.039.784
Rette Quote Sociali	€ 1.336.403	€ 1.287.772	€ 1.477.522	€ 282.327	€ 304.397	€ 314.379



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

Rette Sanitarie Alzheimer	€ 233.513	€ 233.513	€ 173.968	€ 103.737	€ 18.800	€ 49.209
Rette di Ospitalità Centro Diurno	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 2.220
Rette Cure Intermedie	€ 0	€ 0	€ 34.882	€ 78.539	€ 21.896	€ 111.622
Rette di Ospitalità CD Alzheimer	€ 229.320	€ 229.320	€ 203.401	€ 112.066	€ 20.463	€ 50.700
Ricavi da prestazioni extra retta	€ 0	€ 0	€ 0	€ 20	€ 0	€ 1.097
Ristori COVID ASL				€ 100.956	€ 139.462	€ 64.584
Ricavi da Progetto DGR 645/2021 CD alzh				€ 0	€ 6.670	€ 0
Ristori COVID COMUNE DI CARRARA				€ 380.000	€ 700.000	€ 0
<b>TOTALE DA RICAVI DA ATTIVITA'</b>	<b>€ 3.662.797</b>	<b>€ 3.620.614</b>	<b>€ 3.253.118</b>	<b>€ 3.493.131</b>	<b>€ 3.276.310</b>	<b>€ 3.002.656</b>
Abbuoni ed arrotondamenti attivi	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 2.144	€ 0
Altri Ricavi	€ 0	€ 0	€ 5.700	€ 6.767	€ 5.243	€ 7.470
Rimborsi da Istituti Prev.li e Ass.li	€ 0	€ 0	€ 6.000	€ 2.936	€ 13.150	€ 10.561
Interessi attivi da c/c bancario	€ 0	€ 0	€ 150	€ 148	€ 0	€ 0
Rimborsi vari	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 54.340	€ 326
Interessi attivi di mora	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 11.784	€ 23.003
Rimborsi Progetto DGR 645/2021	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 1.000	€ 0
<b>TOTALE ALTRI PROVENTI</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 11.850</b>	<b>€ 9.851</b>	<b>€ 87.661</b>	<b>€ 41.360</b>
Rimanze finali di generi sanitari	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 5.116	€ 0	€ 0
Altre rimanenze finali	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 3.565	€ 7.257	€ 0
<b>TOTALE RIMANENZE FINALI</b>	<b>€ 3.000</b>	<b>€ 3.000</b>	<b>€ 3.000</b>	<b>€ 8.681</b>	<b>€ 7.257</b>	<b>€ 0</b>
Interessi attivi da c/corrente Tesoreria	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 54	€ 22
<b>TOTALE PROVENTI FINANZIARI</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 54</b>	<b>€ 22</b>
Soprapervenienze attive	€ 0	€ 0	€ 0	€ 71.644	€ 2.440	€ 0
Soprapervenienza Attiva non tassabile	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 6.639
Insussistenze del Passivo	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
<b>Contributo da parte del Comune</b>	<b>€ 180.000</b>	<b>€ 180.000</b>	<b>€ 556.321</b>	<b>€ 180.000</b>	<b>€ 180.000</b>	<b>€ 182.300</b>
Contributi e donazioni da altri	€ 0	€ 0	€ 0	€ 3.400	€ 0	€ 0





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

Contributi in c/manutenzioni straordinarie	€ 0	€ 0	€ 0	€ 19.325	€ 9.851	€ 7.134	€ 6.554
<b>TOTALE PROVENTI STRAORDINARI</b>	<b>€ 180.000</b>	<b>€ 180.000</b>	<b>€ 180.000</b>	<b>€ 575.646</b>	<b>€ 264.894</b>	<b>€ 189.573</b>	<b>€ 195.493</b>
TOTALE RICAVI	€ 3.845.797	€ 3.803.614	€ 3.843.614	€ 3.843.614	€ 3.776.556	€ 3.560.855	€ 3.239.530
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>€ 3.845.797</b>	<b>€ 3.803.614</b>	<b>€ 3.843.614</b>	<b>€ 3.843.614</b>	<b>€ 3.776.556</b>	<b>€ 3.560.855</b>	<b>€ 3.239.530</b>
TOTALE COSTI	€ 3.841.970	€ 3.800.191	€ 3.842.614	€ 3.842.614	€ 3.983.833	€ 3.552.148	€ 3.517.531
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>€ 3.845.797</b>	<b>€ 3.803.614</b>	<b>€ 3.843.614</b>	<b>€ 3.843.614</b>	<b>€ 3.776.556</b>	<b>€ 3.560.855</b>	<b>€ 3.239.530</b>
<b>DIFFERENZA</b>	<b>€ 3.827</b>	<b>€ 3.424</b>	<b>€ 1.000</b>	<b>-€ 207.277</b>	<b>€ 8.707</b>	<b>-€ 278.001</b>	



## "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)

### CONCLUSIONI E PROSPETTIVE

#### Relazione al budget 2023

L'analisi del Budget economico previsionale viene fatta alla luce di quanto esposto e in raffronto al bilancio 2022.

#### Ricavi

Nell'ambito dei ricavi relativi alle attività caratteristiche si prevede un incremento di circa € 139.987 in aumento rispetto al 2022 che includeva il contributo per ristori Covid dell'Az. USL TNO pari a € 100.956 . Il dato analitico delle attività residenziali e semiresidenziali è significativo di un lento ma progressivo ritorno alla normalità, con un tasso di occupazione medio di 77,25 posti letto per l'anno 2023 e quello di presenze medie del centro diurno che di 17,29. In particolare la residenzialità con un previsionale di 2.875.748 € migliora di 79.396€ rispetto all'anno precedente, nonostante risenta dei dati relativi ai tassi di occupazione dei posti letto per utenti privati e per utenti autosufficienti rispettivamente di 5,93 e 8,38. Il Centro Diurno è il settore che genera l'incremento di ricavi maggiore per la gestione 2023 con un incremento previsionale di 161.567€ rispetto all'anno precedente.

#### Costi

Sul lato dei costi si prevede rispetto al 2022 una riduzione dei costi energetici ed un impegno per ridurre i costi delle forniture agendo sul maggior controllo delle spese.

Sul fronte dei servizi, anche in relazione all'incremento del numero di utenti del centro diurno si prevede un incremento del costo di tutti i servizi assistenziali e dei costi di trasporto da e per il Centro Diurno che riducono l'efficacia delle misure generali di riduzione dei costi di gestione e delle economie che si prevedono per i costi di gestione del personale, portando la riduzione complessiva rispetto al 2022 ad essere pari, in previsione e 143.963€

#### ANALISI COSTI SOCIALI

Tutto quanto sopra risente della composizione delle tariffe per utenti autosufficienti e privati, dell'operatività ridotta della RSA, dei maggiori costi connessi alla gestione del servizio trasporto del Centro Diurno che comportano la necessità di inserire nei costi per servizi sociali le voci:

- Mancati ricavi per riequilibrio tariffario RSA ospiti privati e autosufficienti;
- Mancati ricavi Centro Diurno Alzheimer;
- Trasporto ospiti Alzheimer,
- Mantenimento assistenza infermieristica h 24
- Farmaci non rimborsabili acquistati dalla struttura
- Consulenze lascito Baracchini

Con un costo totale dei Costi per servizi sociali a carico del Comune, pari a € 556.321



## "REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

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

<b>TOTALE COSTI SOCIALI 2023</b>		
<b>1</b>	Riequilibrio rette privati	75.372
<b>2</b>	Riequilibrio rette autosufficienti	121.362
<b>3</b>	Mancati ricavi centro diurno Alzheimer	160.201
<b>4</b>	Trasporto Centro Diurno Alzheimer	63.000
<b>5</b>	Assistenza Inf. H24	89.698
<b>6</b>	Farmaci fascia C non prescrivibili e rimborsabili da parte dell'ospite	30.000
<b>7</b>	Consulenze lascito Baracchini	16.688
		556.321

Il bilancio previsionale 2023 e il triennale 2023-2024-2025 riportati nelle pagine precedenti vengono portati all'approvazione del CDA e successivamente del Consiglio Comunale.

Il direttore  
dott. Antonio Sconosciuto