



“REGINA ELENA” AZIENDA SPECIALE

VERBALE DI DELIBERAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

N. 8 del Registro Deliberazioni

OGGETTO: RETTIFICA BUDGET ANNUALE 2024 – AGGIORNAMENTO DEL PIANO PROGRAMMA 2024-26

L'anno **duemilaventiquattro** questo giorno 8 del mese di novembre , alle ore 14.30 legalmente convocato, si è riunito per via telematica il Consiglio di Amministrazione

Nome e Cognome	Carica	PRESENTI	ASSENTI
<i>FABRIZIO PUCCI</i>	Presidente	X	
<i>LUCIADEFILIPPI</i>	Consigliere	X	
<i>MARIAGRAZIAMENICHETTI</i>	Consigliere	X	

Sono altresì presenti:

- dott. Antonio Sconosciuto, Direttore

Svolge le funzioni di Segretario il dott. Antonio Sconosciuto, Direttore

Il Presidente, constatata la legalità dell'adunanza, dichiara aperta la seduta ed invita il Consiglio di Amministrazione a deliberare sugli oggetti iscritti all'ordine del giorno;

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

TENUTO CONTO del Budget Annuale 2024 – aggiornamento del Piano Programma 2024-26 approvato da questo CdA nella seduta del 4 Novembre 2024 con delibera n. 7

PRESO ATTO delle osservazioni emerse nel corso dell'audizione presso la 2 Commissione Consiliare Bilancio Risorse Economico-Finanziarie, Demanio, Patrimonio, Società Partecipate, Servizi Pubblici e della richiesta di rettifica di alcuni argomenti erroneamente declinati.

DATO ATTO che il Budget pone particolare attenzione nel declinare gli obiettivi specifici afferenti al miglioramento dei servizi offerti e quelli relativi alla valorizzazione delle risorse umane e al miglioramento del clima interno.

VISTO il risultato economico previsionale 2024 che evidenzia sul lato dei costi un risultato complessivo che vede riduzione dei costi di circa 104.000€ rispetto al consuntivo 2023 con un ulteriore margine di miglioramento per il 2025 dato che alcune misure di riduzione dei

costi individuate nel budget 2023 sono state avviate nel corso del 2024 e saranno evidenti nella loro reale portata nel bilancio 2025, tra queste la riduzione dei costi di trasporto e quella relativa ai costi dei farmaci.

VISTO sul lato dei ricavi una previsione per il 2024 che risente del mancato adeguamento delle rette per gli ospiti privati non autosufficienti e quelli autosufficienti, di una lieve flessione del tasso di occupazione complessivo dei posti letto occupati in RSA e del Centro Diurno.

RILEVATA per quanto sopra la necessità di un incremento del contributo da parte del Comune pari a 180.000 € in aggiunta al contributo già deliberato dal Consiglio Comunale per l'anno 2024.

CONSIDERATO che per il biennio 2025-26 che la sostenibilità del Piano Programma sarà strettamente condizionata dall'adeguamento delle rette per ricovero di privati non autosufficienti e autosufficienti ed al proseguimento delle attività di riorganizzazione e riduzione dei costi che dovranno consentire di affrontare i maggiori costi imposti dal rinnovo del CCNL Cooperative Sociali con la nuova gara di servizi integrati.

RITENUTO, di dover quindi di dover rettificare alcuni argomenti del documento di Budget Annuale 2024 – aggiornamento del Piano Programma 2024-26 approvato con delibera n.7 del 4/11/2024

RITENUTO, quindi di dover approvare il documento di Budget Annuale 2024 – aggiornamento del Piano Programma 2024-26 rettificato e allegato al presente atto ;

ACQUISITI i pareri di regolarità tecnica e di regolarità contabile, espressi dal Direttore, ai sensi dell'art. 49 del D. Lgs 267/2000;

VISTE le competenze del Consiglio d'Amministrazione previste dall'art. 7 dello Statuto dell'Ente;

VISTE le direttive dei Regolamenti di Organizzazione, Funzionamento e Contabilità

Tanto premesso, il Consiglio, a votazione unanime espressa in modo palese,

DELIBERA

- 1) La premessa è parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;
- 2) Di approvare la rettifica del Budget Annuale 2024 – aggiornamento del Piano Programma 2024-26
- 3) Di notificare il presente atto al Comune di Carrara, al Tesoriere dell'Azienda Speciale Regina Elena.
- 4)

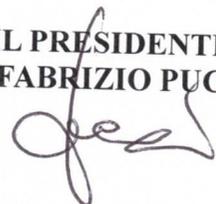
Con separata votazione unanime, palesemente espressa **DELIBERA**

1) di dichiarare la presente deliberazione immediatamente eseguibile, ai sensi del comma 4 art. 134 Dlgs 18/8/2000 n. 267/2000.

IL SEGRETARIO
(Antonio Sconosciuto)



IL PRESIDENTE
(FABRIZIO PUCCI)



PARERE DI REGOLARITA' TECNICA

Il sottoscritto, Direttore dell'Azienda Speciale Regina Elena, esprime parere di regolarità tecnica e parere favorevole attestante la regolarità e correttezza dell'azione amministrativa dell'atto in oggetto, ai sensi dell'art. 49 e 147 bis, del D.Lgs. 267/2000.

Carrara, 8 Novembre 2024

Il Direttore
Dott. Antonio Scorscuto



PARERE DI REGOLARITA' CONTABILE

Il sottoscritto, Direttore dell'Azienda Speciale Regina Elena, esprime parere di regolarità contabile dell'atto in oggetto, ai sensi dell'art. 49 del D.Lgs. 267/2000.

Carrara, 8 Novembre 2024

Il Direttore
Dott. Antonio Scorscuto





"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

BUDGET ANNUALE 2024

-

AGGIORNAMENTO

DEL PIANO PROGRAMMA ANNI 2024-2025– 2026 FRONTO 2021-2022-2023



"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

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
OBIETTIVI GENERALI.....	8
OBIETTIVI SPECIFICI BUDGET 2024.....	8
1.1 Equipe multidisciplinare.....	9
1.2 Comitato dei parenti e volontariato.....	9
2.1 Modello assistenziale.....	9
2.2 Percorsi di controllo.....	10
3.1 Investimenti a supporto della riorganizzazione dei processi produttivi.....	10
3.2 Migliorare la qualità e l'integrazione dei servizi esternalizzati.....	11
3.3 Miglioramento dei servizio di ristorazione.....	12
3.4 Miglioramento servizio di manutenzione e gestione del verde.....	13
3.5 Migliorare l'assistenza specialistica presso il centro diurno e il modulo cognitivo comportamentale.....	13
3.6 Miglioramento servizio di animazione.....	14
4.1 Rinnovare la struttura organizzativa interna.....	14
4.2 Formazione.....	15
4.3 Valorizzazione del personale.....	15
4.4 Clima Interno.....	15
4.5 Riduzione del tasso di assenza.....	15
4.6 Piano Assunzioni.....	16
5.1 Riequilibrio Tariffario RSA.....	16
5.2 Approvvigionamento Farmaci a pagamento per gli ospiti della RSA.....	17
5.3 Il trasporto degli utenti del Centro Diurno.....	17
PATRIMONIO IMMOBILIARE E LASCITI.....	18
LASCITO BRACCHINI.....	20
FONDAZIONE VACCHELLI.....	20
OBIETTIVI STRATEGICI DI MEDIO PERIODO.....	21
STATI VEGETATIVI.....	21
CENTRO DIURNO.....	21
ASSISTENZA INFERMIERISTICA.....	22
BUDGET ECONOMICO PREVISIONALE TRIENNALE 2023-25.....	23
CONCLUSIONI E PROSPETTIVE.....	30
Relazione al budget 2023.....	30
Ricavi.....	30
Costi.....	30
ANALISI COSTI SOCIALI.....	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 – 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 costituisce parte integrante e sostanziale del 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



"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

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.

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: 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 avuto in dotazione patrimonio immobiliare proprio, il patrimonio immobiliare dell'Azienda Speciale è stato acquisito tramite lascito testamentario del maestro Baracchini; per l'eventuale acquisto di beni immobili sarà necessaria la preventiva autorizzazione del Consiglio Comunale; essa ha in concessione 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



"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

bilancio dell'Azienda Speciale.

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

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

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

le rette corrisposte dagli utenti, da Enti pubblici o privati a ciò tenuti per legge o per obbligazione pattuita;

- i corrispettivi dei servizi erogati;
- i trasferimenti di enti pubblici e privati;
- i lasciti, oblazioni, donazioni ed acquisizioni derivanti anche da normative specifiche, contributi di enti pubblici e privati a qualunque titolo pervenuti;
- l'utilizzo di tutte le forme di solidarietà presenti nel proprio territorio e negli ambiti circostanti costituite dalla rete dei servizi di volontariato ritenuti più idonei a perseguire gli scopi 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 – 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'Azienda USL NORDOVEST TOSCANA.

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.

Dal 2018 ad oggi l'Azienda ha affrontato importanti cambiamenti organizzativi tra cui l'internalizzazione del servizio infermieristico, separando nettamente le aree di competenza diretta da parte dell'Azienda rispetto a quello delle Cooperative.

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 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. 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.

Dalla fine 2021 si è proceduto con un percorso di ripristino delle attività interne riportando la struttura ad una lenta ma progressiva normalità, iniziando a recuperare l'occupazione dei posti letto con un tasso di occupazione e con la riapertura del Centro Diurno Alzheimer con i suoi 24 posti disponibili.

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.

Il 2023 è iniziato con la proroga delle normative dirette a fronteggiare lo stato pandemico con la prosecuzione di tutti gli accorgimenti di prevenzione introdotti dall'inizio della pandemia: access-point con personale



"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

dedicato, mascherine, bolle covid con un costo strutturale, economico e di capitale umano importante. Le assenze del personale, ancora legate al covid, hanno comportato un costo 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.

Nel 2023 la struttura ha lavorato con un tasso di occupazione elevato e una presenza media di 75,82 ospiti di cui due ospiti in stato vegetativo. Il CD Alzheimer che ha una capienza massima di 24 posti ha registrato una presenza media di 18,29 ospiti.

Entrambi i dati di occupazione continuano a porre con forza il tema del forte squilibrio tra un'offerta di posti letto per anziani non autosufficienti nella zona apuane che si colloca sotto la media regionale e la forte domanda dei cittadini che non trova risposta nella capienza del fondo sanitario per la non autosufficienza della zona gravata da una significativa lista di attesa per gli ingressi nel modulo base e il sostanziale blocco degli ingressi del centro diurno Alzheimer in controtendenza rispetto alle politiche di assistenza territoriale della malattia e il crescente bisogno di assistenza della popolazione per questo tipo di servizio.

Tutto questo, chiaramente, nel caso specifico di Regina Elena crea un forte squilibrio tra costi e ricavi che è proseguito nel corso del 2024 e in proiezione evidenzia una presenza media di 77,4 ospiti in RSA, di cui 10,6 privati, 5,4 autosufficienti e i restanti 61,4 convenzionati ed una presenza media di 15,3 ospiti presso il centro diurno Alzheimer di cui 1 privato e 14,3 convenzionati

In particolare il budget 2023 prevedeva l'adeguamento delle tariffe per ospiti privati e autosufficienti al valore della tariffa convenzionata. Un ordine del giorno del Consiglio Comunale ha poi sollecitato l'amministrazione a dare avvio alla nuova tariffazione prevedendo forme di sostegno per gli ospiti privati nel sostenere il nuovo significativo aumento della retta cui sarebbero andati incontro.

In assenza del regolamento le rette dal 1/1/2024 sono di fatto rimaste invariate, con significativi riflessi sul lato dei ricavi dell'Azienda.

Relativamente alla gestione di servizi extra che negli anni sono stati sostenuti direttamente da Regina Elena senza un recupero dei costi reali - quali spese farmaceutiche e trasporti da/per il centro diurno - il budget 2023 ha indicato l'obiettivo di riorganizzarli prevedendo di porre i costi a diretto carico degli utenti, così come previsto dalle convenzioni con l'Azienda USL TNO.

La sottoscrizione con le OOSS di un accordo quadro per l'adozione a partire dal 1/1/2024 del CCNL Sanità per tutto il personale assieme ad un netto miglioramento del clima interno hanno sicuramente contribuito a trattenere il personale.

Il clima generale è positivo nel rapporto con gli ospiti e i famigliari che dall'estate 2023 hanno visto riaprire la struttura alle visite con orario continuato, potendo accedere ai reparti e partecipare a momenti di animazione e festa con un sempre più marcato 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.

Sono stati riattivati tutti gli strumenti utili a rimettere al centro dell'organizzazione la condivisione degli obiettivi, la costruzione dei modelli organizzativi e dei processi.

Dal punto di vista economico il 2024 registra un segnato incremento che è destinato ad aumentare nel 2025 a causa dei maggiori costi dei servizi assistenziali affidati in convenzione dovuti al rinnovo del CCNL Cooperative Sociale che evidenzia le seguenti percentuali di incremento di costo anno su anno in base agli



"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

aumenti previsti dall'accordo.

	2024 vs 2023	2025 vs 2024	Vigenza (2023-2025)
Incremento %	8,66	6,00	15,18

Tali incrementi sono calcolati sui costi del lavoro definiti dalle tabelle e tengono dunque conto dei costi standard ivi contenuti e su tutte le voci di costo riportate in tabella.

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

- 1 unità di personale per assolvere l'obbligo di assunzione di categorie protette (L.68/99);
- 2 unità di personale infermieristico

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

OBIETTIVI GENERALI

Gli obiettivi generali di medio periodo sono quelli di:

1. Rafforzare sistemi di programmazione che si basino sulla valutazione e condivisione dei bisogni di ciascun ospite
2. Definire un modello organizzativo ed assistenziale che valorizzi le professionalità e le specificità della struttura
3. Migliorare la qualità dei servizi offerti
4. Migliorare la valorizzazione delle risorse umane e il clima interno
5. Assicurare l'equilibrio economico finanziario

Si tratta quindi di proseguire il lavoro sviluppato consolidando il metodo adottato e dandosi una organizzazione rinnovata, 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.

Sono questi i cardini per migliorare i processi produttivi e la comunicazione interna introducendo un approccio LEAN alla revisione di tutti i processi.

OBIETTIVI SPECIFICI BUDGET 2024

Obiettivo Generale

1 Rafforzare sistemi di programmazione che si basino sulla valutazione e condivisione dei bisogni di ciascun ospite

OBIETTIVI SPECIFICI



"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

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

1.1 Equipe multidisciplinare

Il lavoro di equipe multi professionale riavviato per la predisposizione, attuazione e valutazione dei Progetti Individuali Assistenziali (PAI) in collaborazione con gli ospiti ed i parenti deve essere rafforzato con strumenti che supportino lo sviluppo dei progetti individuali e consentano una maggior condivisione.

Oltre alla figura di riferimento per ciascun ospite che svolge sia una funzione interna all'equipe di raccordo e collegamento che la funzione di riferimento per ciascun ospite e per i parenti è necessario implementare gli obiettivi specifici di:

- assicurare un supporto metodologico alla gestione dei gruppi multi professionali attraverso attività di formazione e supervisione
- dotare la struttura di un sistema gestionale in grado di soddisfare gli obblighi documentali e di contenuti nella gestione dei PAI e di condividere con i parenti la loro evoluzione
- migliorare la programmazione trimestrale delle attività di animazione in relazione all'analisi stratificata dei bisogni degli ospiti di ciascun reparto

1.2 Comitato dei parenti e volontariato

L'attività della struttura vive dello scambio continuo con parenti e territorio che può essere ancora più proficuo se supportato da un sistema condiviso di programmazione. Nello specifico si intende operare per valorizzare la presenza di parenti e volontari nell'ambito anche di forma strutturate di partecipazione che consentano di co-programmare obiettivi di miglioramento e co-progettare attività e servizi utili a migliorare la presa in carico degli ospiti e supportare lo sviluppo dei loro progetti individuali di assistenza.

Nello specifico si intende realizzare i seguenti obiettivi specifici:

- Costituzione del comitato dei parenti e del volontariato, per un sistema di co-programmazione delle attività, di co-progettazione delle iniziative, verifica e valutazione dei servizi
- Calendario della programmazione condivisa, per consentire a tutti gli stakeholders di partecipare e conoscere con precisione le modalità con cui poter promuovere e condividere iniziative e attività
- Revisione dei sistemi di comunicazione interni (liste distribuzione, gruppi) ed esterni (sito)
- Revisione del sistema di rilevazione del gradimento da parte degli ospiti e dei parenti

Obiettivo Generale

2. Definire un modello organizzativo ed assistenziale che valorizzi le professionalità e le specificità della struttura

OBIETTIVI SPECIFICI

2.1 Modello assistenziale

Il modello organizzativo attuale, anche per l'organizzazione della struttura, è centrato sulla prestazione e risulta largamente insoddisfacente nel valorizzare la professionalità degli operatori che si trovano ad operare con un modello poco flessibile.

La definizione di un nuovo modello organizzativo richiede il 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



"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

diversificazione dei servizi ad una più appropriata assistenza e animazione offerta a ciascun ospite.

Nello specifico si tratta di:

- Definire il nuovo modello organizzativo, sperimentarlo e valutarne l'efficienza con il supporto di esperti esterni. L'attività vedrà coinvolta nella prima fase la componente infermieristica per poi essere allargata alla componente assistenziali e alle altre professionalità.
- Definire i progetti di miglioramento relativamente ai moduli specialistici residenziali ed in particolare rispetto al modulo Cognitivo Comportamentale e ad eventuali sue ulteriori progettualità anche in relazione al servizio del Centro Diurno.
- Individuare le modifiche funzionali relative agli strumenti di supporto (sistemi informativi, strumenti, protocolli e procedure) e all'organizzazione funzionale della struttura (riorganizzazione di spazi con nuove funzionalità)

2.2 Percorsi di controllo

A supporto della sperimentazione e messa a sistema del nuovo modello organizzativo sarà realizzato un sistema continuo di monitoraggio dei principali indici di appropriatezza assistenziale.

Obiettivo Generale

3. Migliorare la qualità dei servizi offerti

OBIETTIVI SPECIFICI

3.1 Investimenti a supporto della riorganizzazione dei processi produttivi

La revisione del modello assistenziale al pari del rafforzamento dei sistemi di programmazione, saranno supportati dal piano di investimenti che interesserà tanto la qualità funzionale degli spazi che la qualità generale della struttura.

In particolare:

- Riorganizzazione funzionale delle aree residenziali lato sarzana, con rifacimento degli arredi delle stanze e delle cucine (cofinanziato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Carrara)
- Riorganizzazione funzionale di alcuni spazi esterni (ingresso RSA e giardino posteriore) su bando Regione Toscana Investimenti Sociali 2024
- Efficientamento energetico delle residenze con intervento lato Sarzana finanziato dal PNRR tramite il Comune di Carrara e intervento lato Massa da finanziare con la partecipazione ad uno specifico Bando della Regione Toscana per l'efficientamento delle RSA (Progetto Comune di Carrara)
- Miglioramento microclima e riduzione costi energetici da finanziare con la partecipazione ad uno specifico Bando della Regione Toscana per la produzione di energia elettrica nelle RSA (Fotovoltaico e pompe di calore) presentato da Regina Elena
- 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.
- Modifica sistemi di controllo ingressi RSA (carrabile e ingresso principale) con videocitofoni in ciascun settore
- Aggiornamento e start-up dei sistemi informativi socio sanitari (cartella sanitaria) e gestionali (contabilità)
- Miglioramento sicurezza idraulica piano seminterrato con la modifica dei sistemi pluviali



"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

- Sostituzione di tutti i PC dei reparti con macchine in grado di assicurare operatività e funzionalità

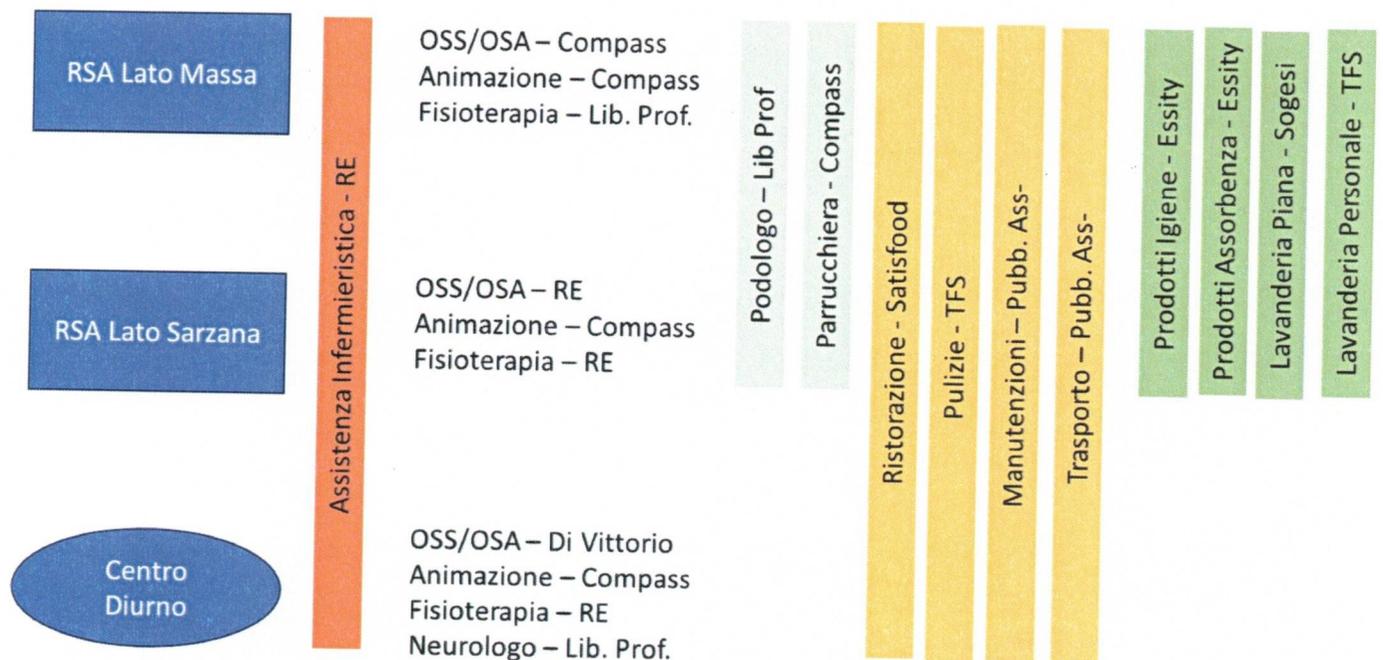
3.2 Migliorare la qualità e l'integrazione dei servizi esternalizzati

Nell'ambito dei servizi esternalizzati si intende migliorare la qualità dei servizi esternalizzati prevedendo di procedere, con la scadenza della gara che assicura il servizio assistenziale lato Massa e del Centro Diurno oltre all'animazione per tutta la struttura con una gara integrata.

L'organizzazione attuale vede una dispersione di fornitori ed un onere di coordinamento per integrare tutti i servizi che oltretutto sono, in diversi casi, gravati da onere di IVA rilevanti che costituiscono per Regina Elena un costo puro.

L'attuale organizzazione dei servizi e' come segue

Stato attuale Servizi e Forniture



In particolare il personale di Regina Elena assicura il servizio infermieristico per tutti i servizi residenziali e diurni (RSA e Centro Diurno), il servizio fisioterapico ai reparti residenziali lato Sarzana (36 posti letto) e al Centro Diurno oltre al servizio assistenziale ai reparti residenziali lato Sarzana.

I restanti servizi vengono assicurati tramite convenzione con soggetti del terzo settore (assistenza lato Massa e Centro Diurno, animazione per RSA e Centro Diurno, parrucchiera tramite gara in scadenza; trasporto e manutenzioni tramite affidamento diretto alla Pubblica Assistenza) con IVA al 5%, con liberi professionisti (assistenza fisioterapica lato Massa, podologo per tutta la struttura, neurologo per centro diurno) esenti IVA

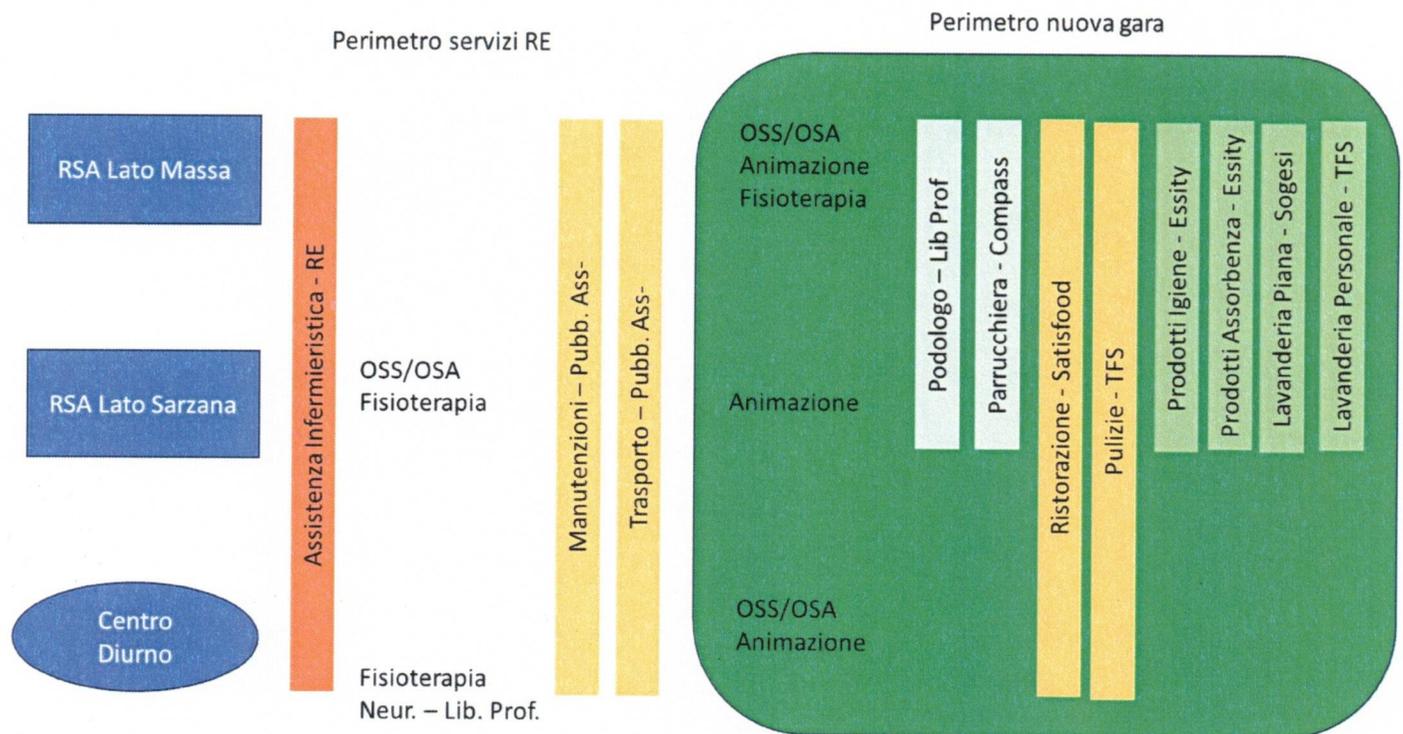


"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

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

o fornitori privati (ristorazione, pulizie, lavanderia piana, lavanderia indumenti ospiti, prodotti di assorbenza e prodotti di igiene) con IVA che varia da 10% al 22%.

L'obiettivo specifico intende quindi procedere – previo confronto con le OOSS - con un appalto integrato che prevede un perimetro della gara che, esemplificando a fornitori equivalenti, puo' essere rappresentato come segue



Si prevede quindi di mantenere fuori dall'appalto le sole attività di gestione delle manutenzioni non certificate e del verde che si stanno sviluppando secondo un progetto sperimentale definito con la Pubblica Assistenza, la convenzione per il Trasporto sociale sempre con la Pubblica Assistenza e la collaborazione con il neurologo che assicura l'assistenza specialistica al Centro Diurno e il supporto per la gestione del modulo cognitivo comportamentale della RSA (2 posti letto).

3.3 Miglioramento dei servizio di ristorazione

La scadenza della gara con Serenissima ad agosto 2023 consentiva di rinnovare il contratto per ulteriori 3 anni con adeguamento dei prezzi o percorrere altre strade.

Le notevoli criticità incontrate nella gestione del servizio ed in particolare per ciò che riguarda la sua qualità, le inadempienze contrattuali contestate, il prezzo e non da ultimo la prevedibile difficoltà ad integrare il servizio con la nuova gara integrata dei servizi hanno spinto Regina Elena ad effettuare una proroga tecnica limitata a Serenissima per poi seguire il percorso di un affidamento ponte fino allo svolgimento della nuova gara integrata che assicurasse:



"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

- individuazione di fornitori del territorio in grado di assicurare l'utilizzo di prodotti freschi e di stagione;
- predisporre menu' da poter far validare dalla USL
- attivazione di linee specifiche per la gestione degli ospiti disfagici

Nello specifico l'affidamento ha consentito di:

- migliorare la qualità generale del servizio,
- migliorare la gestione delle criticità
- introdurre una linea specifica per disfagici di elevata qualità (prodotto fresco pastorizzato) previa sperimentazione

L'Azienda ha poi attivato un sistema di monitoraggio costante, effettuato ad ogni pasto, della conformità quantitativa e qualitativa degli ordini per monitorare e migliorare il servizio in modo continuativo.

Sarà inoltre:

- costituita una Commissione Mensa per l'analisi trimestrale dei menù e il monitoraggio della qualità
- definita una modalità di rilevazione costante del gradimento da parte degli ospiti e dei parenti

L'attuale servizio "a carrello" – che rappresenta uno standard perché consente molta flessibilità agli ospiti che possono scegliere sul momento rispetto a quello che c'è – presenta alcune criticità, non da ultimo non consente una corretta programmazione. Se infatti tutti chiedono la stessa portata si presenta una criticità perché può venire meno la grammatura ottimale per ciascun ospite e andare sprecata la portata che non viene scelta. In questo senso il passaggio all'ordine personale – già sperimentato in altre strutture – rappresenta una possibile alternativa che sarà sperimentata quanto prima, alternativa che oltretutto consentirebbe anche un minore spreco alimentare ed un più proficuo monitoraggio della qualità del servizio.

Tutte le caratteristiche qualitative dell'affidamento ponte (prodotti freschi, linea specifica disfagici, gestione ordini e conformità) saranno riproposte nella nuova gara.

3.4 Miglioramento servizio di manutenzione e gestione del verde

Le manutenzioni non certificate e quelle certificate sono fondamentali per assicurare il buon funzionamento di una struttura che ha comunque diversi anni. L'obiettivo specifico prevede nello specifico di innovare il servizio passando dalla gestione con manutentore interno alla gestione tramite convenzione.

Obiettivo specifico è quello di:

- Riorganizzare l'interno sistema di segnalazione, gestione e verifica delle richieste di intervento
- Verificare l'appropriatezza delle richieste di intervento
- Assicurare interventi urgenti e programmati di manutenzioni non certificati in ogni ambito (idraulica, giardinaggio, falegnameria, muratura, elettrica e facchinaggio)
- Assicurare l'attivazione e il controllo delle manutenzioni certificate contrattualizzate con Regina Elena

3.5 Migliorare l'assistenza specialistica presso il centro diurno e il modulo cognitivo comportamentale

Il regolamento 2R della Regione Toscana indica i parametri assistenziali minimi che le strutture residenziali e semi residenziali devono adottare per il loro funzionamento. Nello specifico del Centro Diurno è previsto un



"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

monte ore di assistenza specialistica che in passato era assicurata dall'Azienda USL ma che, dal momento della sua riapertura posto covid, non poteva assicurare una presenza in struttura continuativa.

L'obiettivo specifico intende:

- attivare la presenza di uno specialista per assicurare la valutazione degli ospiti, il supporto alla struttura nella verifica di appropriatezza delle attività offerte per ciascuno ospite rispetto alla sua valutazione
- assicurare un supporto specialistico ai familiari
- assicurare un supporto specialistico nella gestione degli ospiti della RSA ed in particolar modo per gli ospiti accolti nel modulo specialistico cognitivi comportamentale

3.6 Miglioramento servizio di animazione

Nell'ambito dei servizi offerti le attività di animazione sono la componente che assicura uno scambio continuo con l'esterno e riescono a rinnovare costantemente l'offerta fatta ai nostri ospiti di momento di svago e animazione.

In questo senso l'obiettivo specifico e' quello di:

- incrementare le attività realizzate con il contributo di associazioni e realtà del territorio
- migliorare la capacità di co-programmazione e co-progettazione delle attività (musei, biblioteca, etc)
- favorire la partecipazione alle attività di animazione di tutti gli ospiti
- favorire la partecipazione dei parenti alle attività di animazione e agli eventi
- supportare lo sviluppo dei PAI con attività
- contribuire a valorizzare il patrimonio artistico e storico di Regine Elena

Obiettivo Generale

4. Migliorare la valorizzazione delle risorse umane e il clima interno

OBIETTIVI SPECIFICI

4.1 Rinnovare la struttura organizzativa interna

L'adozione di nuovi processi e modelli organizzativi richiede una revisione dei ruoli e delle responsabilità del personale.

Per questo l'intero processo deve essere sostenuto da specifiche azioni che consentano di:

- Identificare le funzioni di coordinamento infermieristico della caposala
- Identificare referenti di ciascun reparto che assicurino lo scambio di informazioni e buone prassi e favoriscano la comunicazione all'interno dell'equipe
- Identificare nell'ambito dei servizi di direzione la funzione di referente contabilità/bilancio
- Rendere più fluida e coerente con la struttura organizzativa la gestione del personale



"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

4.2 Formazione

La ridefinizione dei processi e del modello assistenziale comporta la necessità di sostenere il cambiamento oltre che con un'azione generale di supervisione e formazione anche con la formazione specialistica individuale.

Nel dettaglio l'obiettivo specifico prevede di:

- definire nell'ambito del PIAO il piano di formazione triennale e annuale
- definire il fondo annuale per la formazione e le modalità di accesso alla formazione

4.3 Valorizzazione del personale

Nell'ambito della revisione della struttura organizzativa assume una valenza specifica la valorizzazione del personale interno che sarà chiamato ad assumere nuove funzioni per selezione, avvalendosi di opportunità di formazione e con il sistema delle progressioni interne – secondo l'accordo da definire in sede di contrattazione decentrata con le OOSS.

4.4 Clima Interno

Il passaggio dal 1/1/2024 di tutto il personale al CCNL Sanità ha consentito di recuperare un buon clima interno che si è rafforzato nel continuo confronto con le OOSS e l'adozione di misure finalizzate a chiudere la gestione del doppio contratto EELL / Uneba ed entrare a pieno nella gestione del nuovo CCNL.

In particolare gli obiettivi specifici sono:

- definizione ed erogazione dei premi di produttività 2022 e 2023
- definizione piano di smaltimento banca ore
- nuova gestione cartellino informatizzato con gestione diretta turni, ferie e permessi
- definizione dell'accordo contrattazione decentrata con RSU e OOSS

Un tema specifico che dovrà essere gestito è quello relativo alla gestione delle assenze improvvise. Una struttura di modeste dimensioni come Regina Elena, nonostante assicuri costantemente servizi sovra parametro regionale, non ha una base di personale tale da assicurare facilmente le sostituzioni.

Se in generale può risultare difficile riorganizzare i turni per assicurare le sostituzioni e questo comporta spesso il ricorso a personale interinale per la gestione delle assenze improvvise dovrà essere adottato uno strumento che – secondo quanto previsto dal CCNL – possa assicurare la continuità assistenziale tanto nel turno di notte, quanto nello svolgimento delle attività essenziali diurne, in modo da dare certezze al personale che si trova a dover gestire queste eventualità.

4.5 Riduzione del tasso di assenza

Per ridurre il tasso di assenza oltre ad operare sugli obiettivi di riorganizzazione e di processo del budget 2023 si è operato provvedendo ad 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. Alcuni interventi di investimenti rispondono, infatti, in modo specifico alla creazione di un ambiente di lavoro più sicuro e più inclusivo anche degli operatori che ad oggi risultano essere stati valutati idonei alla mansione con limitazioni anche significative che possono essere superate con interventi strutturali ed organizzativi già progettati e in corso di realizzazione.



"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

4.6 Piano Assunzioni

Per il 2024 si prevede di procedere a concludere la selezione per 1 unità di personale, AREA DEGLI ASSISTENTI, Personale del ruolo amministrativo, Assistente amministrativo – CCNL Sanità, a tempo indeterminato, impiego part time 20 ore, interamente riservato ai disabili di cui all'art. 1 della L.68/99 ed iscritti agli elenchi di cui all'art.8 della legge 68/99 a copertura della quota d'obbligo prevista dalla normativa vigente.

Per il 2025, salvo auspicabili accordi con ESTAR per l'utilizzo delle graduatorie regionali, si prevede di procedere con un bando per l'assunzione a tempo indeterminato di 2 infermieri essendo esaurita la graduatoria in corso di validità e di procedere al bando per OSS sempre per scadenza della graduatoria in essere al fine di avere una graduatoria per eventuali incarichi a tempo determinato ed eventuali assunzioni a tempo indeterminato per il mantenimento della dotazione organica attuale nel profilo degli OSS che include ad esaurimento anche il personale OSA.

Obiettivo Generale

5. Assicurare l'equilibrio economico finanziario

OBIETTIVI SPECIFICI

5.1 Riequilibrio Tariffario RSA

Il Budget 2023, indicava in modo dettagliato l'obiettivo per assicurare il pareggio 2024 e 2025, in particolare questa era così riportata:

"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 relativo budget per la gestione di un appartamento in co-housing degli utenti sociali con situazione di fragilità.*

Un odg approvato dal Consiglio Comunale nella seduta di approvazione del Budget 2023 impegnava l'amministrazione a redigere un regolamento per assicurare una graduale passaggio alla nuova tariffa per utenti privati prima dell'attuazione delle nuove tariffe.

In particolare per il 2024 la previsione, secondo i dati e le proiezioni di occupazione dei posti letto della RSA, indica per una retta convenzionata di 111,10 € al giorno, il mancato adeguamento tariffario ha definito la situazione che segue:

Giornate assistenziali	Mancati adeguamenti rette
------------------------	---------------------------



"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

2024	Gennaio - Dicembre	differenza tra retta RE vs retta convenzionata USL	mancati ricavi da adeguamento perido gennaio - dicembre
Auto	1.886	49,1	92.603
Privati	3.606	31,1	112.147
			204.749

Risulta pertanto evidente come la programmazione economica finanziaria di Regina Elena che già prevedeva questi ricavi nel budget 2023 per l'anno 2024 sia fortemente condizionata da questo dato nella sua determinazione attuale per il periodo 2024-26.

5.3 Tassi di occupazione

La flessione dei tassi di occupazione è strettamente legata alla gestione del fondo per la non autosufficienza zonale e interessa la RSA, seppur in maniera minore ma soprattutto il Centro Diurno.

Non esiste una strategia che possa assicurare un maggiore numero di utenti convenzionati se non quella di un maggior impegno da parte della Conferenza dei Sindaci di Zona a perseguire azioni per ottenere un ampliamento del fondo sanitario e di conseguenza per ampliare con le proprie risorse quello sociale. L'unica cosa su cui l'Azienda può agire è rafforzare la capacità di gestire moduli specialistici (stati vegetativi e cognitivo comportamentali) e quella di individuare aree in cui attivare – in accordo con l'Azienda USL TNO – alcune sperimentazioni tanto nei servizi residenziali che in quelli diurni.

5.3 Approvvigionamento Farmaci a pagamento per gli ospiti della RSA

Progressivamente nel 2024 si prevede di procedere alla revisione del sistema di approvvigionamento dei farmaci. Regina Elena ha sempre offerto 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%. In aggiunta molti farmaci "al bisogno" anche quando sono utilizzati in maniera continuativa dai singoli ospiti, sono stati gestiti come farmaci di struttura con ulteriore aggravio di costi.

Per rendere la gestione dei farmaci in linea con quanto previsto dalla convenzione con l'Azienda USL e non caricare la struttura di costi impropri si prevede in particolare di:

- Inserire nell'ordine mensile personale i farmaci al bisogno inseriti nella Scheda Terapeutica Unica ed oggi assicurati da Regina Elena
- Definire con Nausicaa la convenzione per rimettere al pagamento diretto degli ospiti il pagamento dei farmaci individuali e consentendo così di portare in detrazione il loro costo (attualmente essendo inglobati nella fattura di Regina Elena questo non è possibile).

Sarà chiaramente possibile per i parenti non aderire alla convenzione con Nausicaa e procedere all'acquisto in modo diretto anche in altre farmacie.

5.4 Il trasporto degli utenti del Centro Diurno

Gli utenti del Centro Diurno dispongono della possibilità di usufruire del servizio di trasporto andata/ritorno non previsto nella convenzione con l'Azienda USL che da gennaio 2024 ha in essere una nuova convenzione con quota sociale giornaliera di 35€.



"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

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

Il servizio è fornito a Regina Elena dalla Pubblica Assistenza ad un costo fino ad agosto 2023 di 20€ al giorno, ridotto dal 1/9 2023 a 15€.

Si tratta di una misura che inizialmente utilizzava fondi della Regione Toscana per sostenere la riapertura dei Centri Diurni ma che non trovava già negli anni precedenti corrispondenza nella convenzione con l'Azienda USL all'interno della quota sociale e che grava interamente su Regina Elena mettendo in grave squilibrio la gestione del Centro che soffre già di un basso tasso di occupazione rispetto al numero di posti autorizzati. Per questo già il budget 2023 prevedeva che *" 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 compartecipazione, il costo intero del trasporto"*.

Nell'ambito della nuova convenzione per il trasporto sottoscritta con la Pubblica Assistenza di Carrara, al fine di ridurre il costo del viaggio andata/ritorno e di riequilibrare il contributo delle famiglie per questo servizio al suo costo reale, è stato previsto di procedere alla riorganizzazione del servizio che prevede l'adesione alla Convenzione in essere con la Pubblica Assistenza con l'acquisto anticipato di pacchetti di 25 viaggi al costo di 13€ per il servizio andata/ritorno e di 10€ per il servizio di sola andata/ solo ritorno. L'acquisto anticipato dei pacchetti viaggi, il cui recupero dei viaggi non usufruiti è comunque assicurato, consente di ridurre sensibilmente i costi finanziari del servizio e di applicare costi reali inferiori a quelli già assicurati con la convenzione diretta con Regina Elena.

PATRIMONIO IMMOBILIARE E LASCITI

Il Comune ha concesso all'Azienda Speciale in comodato gratuito per 10 anni l'edificio di Via don Minzoni, 2 per lo svolgimento delle attività istituzionali dell'Azienda Speciale che assicura gli interventi di manutenzioni ordinaria nell'ambito della sua gestione diretta.

Con riferimento a questo bene immobile gli investimenti e gli interventi di manutenzione straordinaria, le risorse disponibili dovranno essere finalizzati agli obiettivi 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 comunali.

Per il triennio 2024-2026 sono previsti i seguenti interventi di manutenzione straordinaria:



"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

INTERVENTO	ANNO	COSTO	CO-FINANZIAMENTO ESTERNO	FONDI REGINA ELENA
Riorganizzazione funzionale delle aree residenziali lato sarzana, con rifacimento degli arredi delle stanze e delle cucine (cofinanziato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Carrara)	2024 - 2025	156.000	50.000	106.000
Impianto Elettrico Lato Sarzana	2024 - 2025	70.000		
Riorganizzazione funzionale di alcuni spazi esterni (ingresso RSA e giardino posteriore) su bando Regione Toscana Investimenti Sociali 2024	2024	12.500	7.392	
Efficientamento energetico delle residenze con intervento lato Sarzana finanziato dal PNRR tramite il Comune di Carrara e intervento lato Massa da finanziare con la partecipazione ad uno specifico Bando della Regione Toscana per l'efficientamento delle RSA (Progetto Comune di Carrara)	2025	170.000	170.000	
Miglioramento microclima e riduzione costi energetici da finanziare con la partecipazione ad uno specifico Bando della Regione Toscana per la produzione di energia elettrica nelle RSA (Fotovoltaico e pompe di calore) presentato da Regina Elena	2025-26	337.070	224.035	
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.	2024	5.500		
Modifica sistemi di controllo ingressi RSA (carrabile e ingresso principale) con videocitofoni in ciascun settore	2024	5.617		
Aggiornamento e start-up dei sistemi informativi socio sanitari (cartella sanitaria) e gestionali (contabilità)	2025	25.000		
Miglioramento sicurezza idraulica piano seminterrato con la modifica dei sistemi pluviali	2025	20.000		
Sostituzione di tutti i PC dei reparti con macchine in grado di assicurare operatività e funzionalità e adeguamenti hardware	2024	8.000		
Manutenzioni straordinarie ripristino murature risalite umidità	2024	15.500		
		599.187	401.427	



"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

Gli interventi verranno rendicontati ogni anno con una relazione degli interventi effettuati comprensiva delle fatture relative agli interventi ed ai progetti eseguiti. Il Comune si impegna a rimborsare all'azienda entro al massimo un mese dalla richiesta adeguatamente documentata, nella misura annuale massima di € 50.000. Il rimborso dell'intervento di manutenzione straordinaria dell'impianto elettrico lato Sarzana del valore complessivo di 70.000€ sarà rimborsato nell'arco di 3 anni a valere sul fondo annuale di 50.000€ per un costo di 23.333 € all'anno.

Per l'anno 2024 è stata prevista una spesa per interventi di manutenzione straordinaria pari a 49.558 €

LASCITO BRACCHINI

Il lascito Baracchini è stato perfezionato a luglio 2023 ed oltre alla liquidità vincolata alla finalità del lascito ha consentito a Regina Elena di acquisire la proprietà di alcuni cespiti.

Nel dettaglio Regina Elena ha avuto:

- 100% nuda proprietà di un appartamento di 6 vani,
- 4/6 di un appartamento di 6,5 vani con annesso terreno
- 2/6 di un appartamento di 5,5 vani con diritti di accesso pedonale e carrabile
- 4/6 di un terreno di 7.250mq
- 2/6 di un terreno di 1.600 mq

Gli appartamenti, ad eccezione di quello con la nuda proprietà, sono vuoti e Regina Elena ha ricevuto una richiesta formale da parte dei comproprietari di procedere alla loro vendita e alla divisione dei terreni.

L'operazione immobiliare, da realizzare previa autorizzazione della procedura da parte del Comune, consentirebbe di acquisire la piena proprietà di un'ampia porzione di terreni che potrebbero essere destinati alla realizzazione di servizi per anziani, autosufficienti e non, nel solco della mission di Regina Elena.

FONDAZIONE VACHELLI

La Fondazione Carlo Vacchelli in liquidazione ha lo scopo di "offrire funzioni assistenziali e morali alle persone bisognose di aiuto con particolare riferimento agli anziani" prevede nel suo statuto che "il residuo patrimonio della Fondazione, così come da volontà testamentaria del fondatore, dovrà essere trasferito al Ricovero Regina Elena di Carrara o a quell'ente che le sarà succeduto, che l'amministrerà e ne farà l'uso prescritto dal presente Statuto e dalle leggi".

Il liquidatore della Fondazione Carlo Vacchelli ha quindi provveduto a chiedere al CdA la formale accettazione della donazione che è costituita attualmente da:

- 156.400 azioni della società IMMO spa pari al 19,74% del capitale sociale
- 42,75% del capitale sociale della IMMOBILIARE BIANCA SRL (adesso IMMOBILIARE FOCE SRL) per nominali 8.892 €

Il CdA, nel rispetto delle disposizioni statutarie ha deliberato l'accettazione e avviato le procedure per l'acquisizione del lascito.



"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

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

OBIETTIVI 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 di quanto sopra 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 l'ampliamento fino a 4 posti del modulo specialistico.

COGNITIVO COMPORTAMENTALE

La presenza di un modulo cognitivo comportamentale oltre ad incrementare la redditività del posto letto impegna la struttura a farsi carico della stabilizzazione di pazienti malati di Alzheimer e molto fragili che mobilitano importanti risorse di personale.

Al fine di far crescere il servizio qualitativamente e rispondere ai bisogni del territorio ampliando l'offerta di posti letto per questo modulo, va definito un progetto che implementi un sistema di formazione e supporto continuo che aiuti gli operatori a ridurre il rischio di burn-out e definisca all'interno della struttura un setting specifico, dotato delle risorse strumentali e di sorveglianza specifiche.

In questo ambito sono da vagliare tanto la possibilità di ampliare i posti letto specialistici quanto quella di definire un progetto sperimentale che si inserisca nel percorso di stabilizzazione dei pazienti affetti di Alzheimer sia con le attività diurne che – eventualmente – con quelle residenziali con l'obiettivo di favorire un rientro presso il domicilio.

CENTRO DIURNO

Il Centro Diurno Alzheimer assicura una risposta ad un bisogno molto sentito dalle famiglie del territorio che non trova sufficienti risposte da parte dei servizi. Il numero di ospiti inseriti dal sistema integrato dei servizi sociali oscilla intorno a 15 utenti a fronte di 24 posti autorizzati mentre risulta che ci sia una lunga lista di attesa e che l'Azienda USL faccia fronte al bisogno crescente delle famiglie utilizzando il Centro Diurno Alzheimer Pelu' di Massa anche con doppi turni.

In questa ottica sarebbe prioritario ridefinire per questo ambito gli obiettivi del sistema della programmazione territoriale dei servizi per una coerente allocazione delle risorse che potrebbero consentire di saturare l'offerta dell'attuale Centro Diurno ed eventualmente, previa attenta verifica di sostenibilità economico – finanziaria, prevede di ampliare l'offerta trovando al Centro Diurno una nuova collocazione, anche valorizzando i cespiti del Lascito Baracchini e le risorse provenienti dalla Fondazione Vacchelli.

Questo consentirebbe di rispondere positivamente alle numerose richieste che giornalmente ci pervengono dalle famiglie del territorio. In questo senso è importante continuare a promuovere ogni tipo di iniziativa che consenta ai cittadini di conoscere l'attività del Centro ed i suoi servizi.



"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

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 e 2 posti modulo cognitivo comportamentale è di 36 ore e 15 minuti al giorno a cui si aggiungono per il centro diurno con i suoi 15 posti mediamente occupati circa 6 ore al giorno, per complessive 42 ore e 15 minuti al giorno ed un globale annuo di 14.831 ore. L'attuale turno infermieristico h24 assicura 39 ore al giorno e il coordinamento infermieristico di 36 ore settimanali per un globale annuo di 16.107 ore pari a circa 1200 ore di sovra parametro. Nell'ambito delle riorganizzazioni del Centro Diurno e dell'ampliamento dei moduli specialistici 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.casadiriposocarrara.it – casadiriposocarrara@postface.it

BUDGET ECONOMICO PREVISIONALE TRIENNALE 2023-25

Descrizione	Budget Previsione 2026	Budget Previsione 2025	Budget Previsione 2024	2023	2022	2021
Gas	€ 60.000	€ 60.000	€ 69.818	€ 58.458	€ 104.257	€ 34.851
Acquedotto	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.008	€ 7.521	€ 13.768	€ 15.498
Energia elettrica	€ 45.000	€ 55.000	€ 53.230	€ 60.063	€ 95.449	€ 66.665
Telefonia e servizi	€ 5.000	€ 5.000	€ 8.071	€ 7.519	€ 10.559	€ 6.118
Nettezza Urbana						
TOTALE UTENZE	€ 100.000	€ 130.000	€ 141.127	€ 133.561	€ 224.032	€ 123.133
Spese varie non evidenziate in altri con	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Prodotti di cancelleria	€ 2.800	€ 2.800	€ 2.786	€ 4.243	€ 2.126	€ 2.044
Prodotti per l'incontinenza	€ 16.000	€ 16.000	€ 15.541	€ 14.327	€ 16.074	€ 15.382
Prodotti per igiene Ospiti	€ 9.000	€ 9.000	€ 6.552	€ 9.610	€ 11.668	€ 7.888
Prodotti vari per Igiene Ambienti	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 1.511	€ 4.450
Generi materiali vari	€ 10.000	€ 10.000	€ 12.000	€ 15.989	€ 16.269	€ 7.023
Acquisti per iniziative varie	€ 0	€ 0	€ 0	€ 561	€ 0	€ 0
Acquisti vari per ospiti	€ 0	€ 0	€ 0	€ 539		
Vestitario e scarpe ai dipendenti	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
macchine da ufficio	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 238	€ 0
acquisto valori bollati	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Acquisto Carburante	€ 0	€ 0	€ 0	€ 90	€ 280	€ 250
Acquisto farmaci e presidi a carico Ente	€ 10.000	€ 10.000	€ 35.505	€ 46.706	€ 49.569	€ 34.474
Spese impreviste sostenute nell'esercizio	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0		
Acquisto divise per il Personale	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0		
TOTALE BENI MATERIALI E ALTRE SPESE	€ 47.800	€ 47.800	€ 72.383	€ 92.064	€ 97.735	€ 71.512



"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@postface.it

Descrizione	Budget Previsione 2026	Budget Previsione 2025	Budget Previsione 2024	2023	2022	2021
Servizio di assistenza di base	€ 1.074.249	€ 1.074.249	€ 1.014.537	€ 1.007.708	€ 927.977	€ 808.276
Servizio di fornitura prodotti per incon			€ 0		€ 0	€ 28.032
Servizio sostituzione/integrazione del	€ 60.000	€ 60.000	€ 217.692	€ 62.970	€ 125.178	€ 175.901
Servizio infermieristico e specialistico			€ 0			
Servizio di fisioterapia	€ 58.824	€ 58.824	€ 33.453	€ 34.960	€ 29.682	€ 19.141
Servizio di animazione e supporto psicol	€ 91.199	€ 91.199	€ 57.345	€ 61.133	€ 61.106	€ 49.844
Servizio di Giardinaggio	€ 13.000	€ 13.000	€ 8.784	€ 13.231	€ 11.933	€ 5.856
Servizio di lavanderia	€ 100.000	€ 100.000	€ 88.575	€ 98.343	€ 96.829	€ 91.720
Servizio manutenzioni / magazzino	€ 22.766	€ 22.766	€ 21.051	€ 24.295	€ 27.532	€ 1.957
Servizio di pulizia generale ambienti	€ 130.000	€ 130.000	€ 119.636	€ 111.236	€ 85.532	€ 86.289
Corsi di formazione al personale	€ 10.000	€ 10.000	€ 0	€ 1.102	€ 732	€ 145
Formazione Direttore			€ 0	€ 182	€ 0	€ 0
Servizi e assistenza Software	€ 6.000	€ 6.000	€ 18.000	€ 5.771	€ 17.822	€ 6.471
Assicurazioni diverse	€ 20.000	€ 20.000	€ 14.714	€ 14.714	€ 14.989	€ 16.293
Spese postali			€ 814	€ 65	€ 8	€ 156
Abbuoni e arrotondamenti passivi			€ 45	€ 17	€ 24	€ 2
Smaltimento rifiuti speciali	€ 8.000	€ 8.000	€ 11.983	€ 12.147	€ 19.005	€ 25.634
Applicazione D.Lgs 81/08	€ 12.000	€ 12.000	€ 18.000	€ 12.106	€ 15.019	€ 19.428
Servizio di parrucchiere e barbieri	€ 10.000	€ 10.000	€ 17.995	€ 18.437	€ 15.657	€ 13.016
servizio podologo	€ 6.000	€ 6.000	€ 11.344	€ 10.410	€ 9.096	€ 6.928
Abbonamenti, quotidiani, riviste, Iscriz	€ 1.250	€ 1.250	€ 207	€ 1.716	€ 1.039	€ 1.226
Comm.ni. spese ed istruttorie serv. fina	€ 500	€ 500	€ 7.340	€ 825	€ 504	€ 509
Altri servizi			€ 0	€ 622	€ 0	€ 2.745
Spese di gestione incassi SDD	€ 800	€ 800	€ 50	€ 120	€ 527	€ 603
servizio ristorazione	€ 320.000	€ 320.000	€ 317.930	€ 319.087	€ 289.943	€ 217.459
Servizi e assistenza hardware	€ 14.000	€ 14.000	€ 100	€ 6.767	€ 13.591	€ 12.832



"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

Descrizione	Budget Previsione 2026	Budget Previsione 2025	Budget Previsione 2024	2023	2022	2021
commissioni e spese tenuta conto anticip	€ 5.000	€ 5.000	€ 3.159	€ 6.875	€ 5.137	€ 4.819
Servizio di trasporto anziani	€ 6.000	€ 6.000	€ 53.669	€ 86.545	€ 59.450	€ 4.000
Soppravvenienze passive ordinarie			€ 0	€ 8.091		
TOTALE PER SERVIZI	€ 1.969.588	€ 1.969.588	€ 2.036.423	€ 1.919.474	€ 1.828.312	€ 1.599.282
Manutenzione immobili	€ 20.000	€ 20.000	€ 33.500		€ 0	€ 672
Manutenzione sede e/o giardino	€ 0	€ 0	€ 12.500	€ 183	€ 0	€ 0
Manutenzione impianti	€ 20.000	€ 20.000	€ 33.370	€ 47.450	€ 43.250	€ 29.366
Manutenzione attrezzature	€ 2.500	€ 2.500	€ 5.000	€ 366	€ 2.184	€ 224
Manutenzione Software	€ 12.000	€ 12.000	€ 16.500	€ 14.846	€ 11.424	€ 10.730
Altre manutenzioni	€ 1.000	€ 1.000	€ 4.517		€ 0	€ 134
TOTALE MANUTENZIONI ORDINARIE E STRAORD.	€ 55.500	€ 55.500	€ 105.387	€ 62.845	€ 56.857	€ 41.127
Canone di noleggio/locazione attrezzatur	€ 2.000	€ 2.000	€ 1.132	€ 5.503	€ 6.702	€ 8.814
TOTALE GODIMENTO BENI DI TERZI	€ 2.000	€ 2.000	€ 1.132	€ 5.503	€ 6.702	€ 8.814
Salario accessorio	€ 80.000	€ 80.000	€ 75.885	€ 100.946	€ 102.727	€ 158.120
Competenze al personale	€ 977.652	€ 947.652	€ 899.391	€ 883.264	€ 997.529	€ 846.176
Costi per visite mediche fiscali	€ 2.000	€ 2.000	€ 1.835	€ 311		
Indennità sos. per mancato preavviso	€ 0	€ 0	€ 0	-€ 1.371		
Premi di produttività	€ 40.000	€ 40.000	€ 40.000	€ 39.664		
Oneri riflessi inail su Dipendenti	€ 11.487	€ 11.487	€ 6.434	€ 10.119	€ 11.487	€ 12.240
Oneri riflessi altre Casse su Dipendenti	€ 18.000	€ 18.000	€ 17.952	€ 17.539	€ 8.836	€ 10.661
Oneri riflessi cpdel su Dipendenti	€ 225.000	€ 225.000	€ 212.492	€ 237.793	€ 307.792	€ 239.542
Oneri riflessi inail sui dipendenti	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	-€ 173
Accantonamento TFR dei dipendenti	€ 100.000	€ 100.000	€ 69.617	€ 68.399	€ 98.886	€ 73.773
Quota TFR previdenza complementare	€ 0	€ 0	€ 4.322	€ 6.893	€ 0	€ 474
INPS Fondo di Solidarietà	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0		
Oneri sociali Inps	€ 2.500	€ 2.500	€ 28.206	€ 1.142	€ 1.566	€ 4.178



"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@postface.it

Descrizione	Budget Previsione 2026	Budget Previsione 2025	Budget Previsione 2024	2023	2022	2021
Rimborsi viaggi e trasferte	€ 500	€ 500	€ 0		€ 197	€ 98
Formazione al personale	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.660	€ 854	€ 11.407
Ratei ferie e banca ore	€ 20.000	€ 20.000	€ 30.000	€ 22.748	€ 45.012	€ 19.016
TOTALE COSTI DEL PERSONALE	€ 1.480.139	€ 1.450.139	€ 1.389.134	€ 1.391.107	€ 1.574.887	€ 1.375.512
Compenso per collab. amministrative					€ 14.930	€ 35.006
Compensi per altre collaborazioni				€ 1.769	€ 1.594	€ 7.820
Oneri sociali INPS su collaborazioni	€ 0	€ 0		€ 0	€ 0	€ 6.289
Oneri sociali inail su collaborazioni	€ 0	€ 0		€ 0	€ 0	€ 340
TOTALE COSTI PER COLLABORAZIONI PROFESS.	€ 0	€ 0	€ 0	€ 1.769	€ 16.524	€ 49.456
Compensi per Organi Istituzionali	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 1.800	€ 1.920	€ 1.590
Compensi ai revisori	€ 5.200	€ 5.200	€ 3.172	€ 6.344	€ 0	€ 4.335
Rimborsi spese amm.ri			€ 60			
TOTALE COSTI PER ORGANI ISTITUZIONALI	€ 7.200	€ 7.200	€ 5.232	€ 8.144	€ 1.920	€ 5.925
Consulenze tecniche	€ 5.000	€ 5.000	€ 0	€ 7.778	€ 3.263	€ 840
Altre consulenze	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.248	€ 11.456	€ 19.825	€ 6.437
Consulenze legali	€ 6.000	€ 6.000	€ 22.000	€ 30.911	€ 33.620	€ 23.743
Consulenze notarili	€ 0	€ 0	€ 2.089	€ 8.884		
Consulenze contabili	€ 8.000	€ 8.000	€ 8.833	€ 10.313	€ 8.882	€ 2.440
Consulenza e servizio Paghe	€ 10.000	€ 10.000	€ 8.521	€ 21.735	€ 6.570	€ 7.394
TOTALE COSTI PER CONSULENZE ESTERNE	€ 34.000	€ 34.000	€ 46.691	€ 91.076	€ 72.160	€ 40.854
Altri costi	€ 5.000	€ 5.000	€ 42.962	€ 4.901	€ 10.684	€ 49
Accantonamento al Fondo rischi	€ 10.000	€ 10.000	€ 3.000	€ 103.091	€ 0	€ 1.361
Accantonamento Rinnovi contrattuali	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 69.787
Perdite su crediti						
TOTALE ALTRI COSTI	€ 15.000	€ 15.000	€ 45.962	€ 143.053	€ 10.684	€ 71.197
Q.ta amm.to manutenzioni straordinarie	€ 12.000	€ 12.000	€ 11.500	€ 23.126	€ 22.548	€ 21.493



"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

Descrizione	Budget Previsione 2026	Budget Previsione 2025	Budget Previsione 2024	2023	2022	2021
Quota amm.to software e licenze d'uso	€ 4.136	€ 4.136	€ 2.057	€ 4.137	€ 3.248	€ 2.286
TOTALE AMMORTAMENTO IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	€ 16.136	€ 16.136	€ 13.557	€ 27.263	€ 25.795	€ 23.778
Quota amm.to attrezzature	€ 6.000	€ 6.000	€ 1.915	€ 4.274	€ 4.043	€ 2.947
Quota amm.to mobili e arredamento	€ 13.000	€ 13.000	€ 2.090	€ 4.400	€ 4.199	€ 4.014
Quota amm.to impianti e macchine	€ 9.000	€ 9.000	€ 1.065	€ 2.788	€ 2.067	€ 1.355
Quota amm.to macchine d'ufficio elettron.			€ 145	€ 100		
Quota amm.to attrezzature sanitarie ordi	€ 1.196	€ 1.196	€ 779	€ 1.381	€ 640	€ 85
TOTALE AMMORTAMENTO IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	€ 29.196	€ 29.196	€ 5.994	€ 12.943	€ 10.949	€ 8.400
Rimanenze prodotti sanitari				€ 5.116	€ 0	€ 0
Rimanenze di prodotti diversi				€ 3.565	€ 7.257	€ 0
TOTALE RIMANENZE	€ 0	€ 0		€ 8.681	€ 7.257	€ 0
Interessi passivi su anticipazioni di ca	€ 2.000	€ 2.000	€ 0		€ 0	€ 1.564
Interessi passivi e spese	€ 8.000	€ 8.000	€ 14.749	€ 3.884		
Interessi passivi conto anticipi	€ 5.200	€ 5.200	€ 0	€ 2.569	€ 3.089	€ 3.208
Sanzioni e interessi				€ 156	€ 6.447	€ 52.174
TOTALE ONERI FINANZIARI	€ 15.200	€ 15.200	€ 14.749	€ 6.609	€ 9.536	€ 56.946
Dispositivi di protezione/altro COVID19	€ 0	€ 0	€ 0	€ 3.060	€ 16.265	€ 63.391
Sopravvenienze passive	€ 0	€ 0	€ 7.962	€ 33.951	€ 23.343	€ 11.632
Insussistenze dell'attivo	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 2
TOTALE ONERI STRAORDINARI	€ 0	€ 0	€ 7.962	€ 37.011	€ 39.608	€ 75.025
Altre tasse e imposte	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.027	€ 1.125	€ 873	€ 1.186
Imposta IRAP	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
TOTALE IMPOSTE	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.027	€ 1.125	€ 873	€ 1.186
TOTALE COSTI	€ 3.772.759	€ 3.772.759	€ 3.886.759	€ 3.942.228	€ 3.983.833	€ 3.552.148



"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@postface.it

Descrizione	Budget Previsione 2026	Budget Previsione 2025	Budget Previsione 2024	2023	2022	2021
RSAbase_Rette a carico di Ospiti Residenziali Privati	€ 648.824	€ 648.824	€ 1.311.024	€ 1.292.080	€ 1.228.080	€ 1.080.526
RSAbase_Rette per Quote Sanitarie	€ 1.142.359	€ 1.142.359	€ 1.247.221	€ 1.247.734	€ 1.119.773	€ 927.339
RSAbase_Rette Quote Sociali	€ 1.261.933	€ 1.261.933	€ 271.379	€ 272.079	€ 282.327	€ 304.397
RSA_Rette Cure Intermedie- Pacchetti	€ 0	€ 0	€ 0	€ 48.082	€ 78.539	€ 21.896
RSA_Rette sociali STATI VEGETATIVI STAB.	€ 58.491	€ 58.491	€ 58.331	€ 58.491	€ 48.571	€ 34.623
RSA_Rette Sanitarie STATI VEGETATIVI STAB.	€ 47.975	€ 47.975	€ 47.852	€ 47.976	€ 39.062	€ 22.135
RSA_Rette sociali COGNITIVO COMPORMENTALE	€ 39.055	€ 39.055				
RSA_Rette Sanitarie COGNITIVO COMPORMENTALE	€ 50.026	€ 50.026				
CD_Rette Sanitarie Alzheimer	€ 164.430	€ 164.430	€ 175.049	€ 175.323	€ 103.737	€ 18.800
CD_Rette di Ospitalità CD Alzheimer	€ 157.500	€ 157.500	€ 160.107	€ 190.834	€ 112.066	€ 20.463
CD_Rette di Ospitalità Centro Diurno	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Ricavi da prestazioni extra retta	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 20	€ 0
Ristori COVID ASL					€ 100.956	€ 139.462
Ricavi da Progetto DGR 645/2021 CD alzh					€ 0	€ 6.670
Ristori COVID COMUNE DI CARRARA					€ 380.000	€ 700.000
TOTALE DA RICAVI DA ATTIVITA'	€ 3.570.593	€ 3.570.593	€ 3.270.964	€ 3.332.598	€ 3.493.131	€ 3.276.310
Abbuoni ed arrotondamenti attivi	€ 0	€ 0	€ 2	€ 2	€ 0	€ 2.144
Altri Ricavi	€ 0	€ 0	€ 10.516	€ 10.094	€ 6.767	€ 5.243
Rimborsi da Istituti Prev.li e Ass.li	€ 0	€ 0	€ 2.743	€ 653	€ 2.936	€ 13.150
Interessi attivi da c/c bancario	€ 0	€ 0	€ 8.463		€ 148	€ 0
Rimborsi vari	€ 0	€ 0	€ 0	€ 70	€ 0	€ 54.340
Interessi attivi di mora	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 11.784
Rimborsi Progetto DGR 645/2021	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 1.000
TOTALE ALTRI PROVENTI	€ 0	€ 0	€ 21.724	€ 10.818	€ 9.851	€ 87.661



"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

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

Descrizione	Budget Previsione 2026	Budget Previsione 2025	Budget Previsione 2024	2023	2022	2021
Rimanze finali di generi sanitari	€ 2.000	€ 2.000	€ 0	€ 7.872	€ 5.116	€ 0
Altre rimanze finali	€ 1.000	€ 1.000	€ 0	€ 4.567	€ 3.565	€ 7.257
TOTALE RIMANENZE FINALI	€ 3.000	€ 3.000	€ 0	€ 12.439	€ 8.681	€ 7.257
Interessi attivi da c/corrente Tesoreria	€ 0	€ 0	€ 0	€ 424	€ 0	€ 54
TOTALE PROVENTI FINANZIARI	€ 0	€ 0	€ 0	€ 424	€ 0	€ 54
Sopravvenienze attive	€ 0	€ 0	€ 182.620	€ 24.516	€ 71.644	€ 2.440
Soprovvenienza Attiva non tassabile	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Insussistenze del Passivo	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Contributi in conto esercizio (Contributo da parte del Comune)	€ 180.000	€ 180.000	€ 360.000	€ 556.321	€ 180.000	€ 180.000
Contributi e donazioni da altri	€ 0	€ 0	€ 4.000	€ 300	€ 3.400	€ 0
Contributi in c/manutenzioni straordinarie	€ 23.333	€ 23.333	€ 49.558	€ 9.880	€ 9.851	€ 7.134
TOTALE PROVENTI STRAORDINARI	€ 203.333	€ 203.333	€ 596.178	€ 591.016	€ 264.894	€ 189.573
TOTALE RICAVI	€ 3.776.926	€ 3.776.926	€ 3.888.866	€ 3.947.295	€ 3.776.556	€ 3.560.855
TOTALE COSTI	€ 3.772.759	€ 3.772.759	€ 3.886.759	€ 3.942.228	€ 3.983.833	€ 3.552.148
TOTALE RICAVI	€ 3.776.926	€ 3.776.926	€ 3.888.866	€ 3.947.295	€ 3.776.556	€ 3.560.855
DIFFERENZA	€ 4.167	€ 4.167	€ 2.107	€ 5.067	-€ 207.277	€ 8.707



"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

CONCLUSIONI E PROSPETTIVE

Relazione al budget 2024

L'analisi del Budget economico previsionale viene fatta alla luce di quanto esposto e in raffronto al bilancio 2023.

Ricavi

Nell'ambito dei ricavi relativi alle attività caratteristiche si prevede una diminuzione dei ricavi sia sulle attività residenziali che su quelle semiresidenziali rispetto al 2023. Entrambe le flessioni sono legate al sostanziale blocco dei nuovi ingressi occorso nel primo semestre 2024 per quello che riguarda la RSA e il centro diurno.

Il dato analitico delle attività semiresidenziali è significativo di un sostanziale blocco degli ingressi convenzionati che, a differenza della RSA, non viene compensato da ingressi privati.

In particolare si prevede di passare da ricavi complessivi per le attività residenziali di 2.966.411 € del 2023 ad una previsione di ricavi di 2.935.807€ per il 2024, mentre per le attività semiresidenziali si passa dai 366.157 € del 2023 ad una previsione di 335.156€ per il 2024.

Nei fatti sono rilevati le sopravvenienze attive legate da un lato a correzioni sulle scritture contabili ed un parte dalla radiazione di fondi rischi costituiti per eventualità non occorse.

Costi

Sul lato dei costi si prevede una ulteriore diminuzione rispetto ai costi 2023 che passano nel loro complesso da 3.942.228€ del 2023 a 3.886.759€ del 2024. Diminuiscono in particolare i costi di consulenza e quasi tutti gli altri costi con incrementi dei costi dei servizi e quelli di manutenzione.

Sul fronte dei servizi non sono ancora andate a regime le diminuzioni di costi relativi a trasporti del centro diurno e spese farmaceutiche ma le misure adottate consentiranno una più marcata riduzione per tutto il 2025.

ANALISI COSTI SOCIALI

Tutto quanto sopra risente come detto della composizione delle tariffe per utenti autosufficienti e privati, dell'operatività ridotta della RSA e del Centro Diurno che comportano la necessità di inserire nei costi sociali per l'erogazione dei servizi le voci:

- Mancati ricavi per riequilibrio tariffario RSA ospiti privati e autosufficienti;
- Mancati ricavi RSA
- Mancati ricavi Centro Diurno Alzheimer;
- Mantenimento assistenza infermieristica h 24

Con un costo totale dei Costi per servizi sociali a carico del Comune, pari a € 360.000



"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

TOTALE COSTI SOCIALI 2023		
1	Riequilibrio rette privati	€ 112.147
2	Riequilibrio rette autosufficienti	€ 92.603
3	Mancati ricavi centro diurno Alzheimer	€ 62.854
4	Mancati ricavi RSA	€ 36.496
5	Assistenza Inf. H24	€ 55.900
		360.000

Il bilancio previsionale 2024 e il triennale 2024-2025-2026 riportati nelle pagine precedenti vengono portati all'approvazione del CDA e successivamente del Consiglio Comunale.

Il direttore
dott. Antonio Sconosciuto