



Bilancio Economico Preventivo

2022

Bilancio Economico Preventivo

2022

- I. Bilancio Economico Preventivo**
- II. Bilancio Economico Preventivo
triennio 2022 - 2024**
- III. Prospetto di raffronto conto
economico 2020 - bilancio
preventivo 2021 - preconsuntivo
2021 - bilancio preventivo 2022**
- IV. Relazione del direttore**
- V. Parere del Collegio dei Revisori
del Conti**

Bilancio Economico Preventivo

2022

I. Bilancio Economico Preventivo

II. Bilancio Economico Preventivo triennio 2022 - 2024

III. Prospetto di raffronto conto economico 2020 - bilancio preventivo 2021 - preconsuntivo 2021 - bilancio preventivo 2022

IV. Relazione del direttore

V. Parere del Collegio dei Revisori dei Conti

I. Bilancio Economico Preventivo

RICAVI		budget 2022
R30010	ricavi da attività	3.650.712
R30020	altri proventi	465
R31010	ricavi da attività commerciale	4.167
R33010	proventi finanziari	95
R35010	proventi straordinari	7.778
R36010	costi capitalizzati	74.632
TOTALE RICAVI		3.737.849

COSTI		budget 2022
U40010	utenze	215.957
U40015	beni materiali e altre spese	28.573
U40020	per servizi	3.107.580
U40025	manutenzioni ordinarie	87.185
U40035	costi per il personale	113.898
U40040	costi per organi istituzionali	3.806
U40045	costi per consulenze esterne	19.940
U40050	costi associazioni e condomini	1.500
U40055	ammortamento ed immobilizzazioni immateriali	46.131
U40060	ammortamento immobilizzazioni materiali	48.669
U40070	altri accantonamenti	56.000
U43010	oneri finanziari	4.924
U45010	oneri straordinari	3.685
TOTALE COSTI		3.737.849

RISULTATO D'ESERCIZIO	0
------------------------------	----------

Bilancio Economico Preventivo

2022

- I. **Bilancio Economico Preventivo**
- II. **Bilancio Economico Preventivo triennio 2022 - 2024**
- III. **Prospetto di raffronto conto economico 2020 - bilancio preventivo 2021 - preconsuntivo 2021 - bilancio preventivo 2022**
- IV. **Relazione del direttore**
- V. **Parere del Collegio dei Revisori del Conti**

II. Bilancio Economico Preventivo triennio 2021 - 2024

RICAVI		BDG 2022	BDG 2023	BDG 2024
R30010	ricavi da attività	3.650.712	3.720.143	3.755.143
R30020	altri proventi	465	500	500
R31010	ricavi da attività commerciale	4.167	5.000	5.000
R33010	proventi finanziari	95	100	100
R35010	proventi straordinari	7.778	8.000	8.000
R36010	costi capitalizzati	74.632	75.000	75.000
TOTALE RICAVI		3.737.849	3.808.743	3.843.743

COSTI		BDG 2022	BDG 2023	BDG 2024
U40010	utenze	215.957	220.052	222.075
U40015	beni materiali e altre spese	28.573	29.115	29.383
U40020	per servizi	3.107.580	3.166.520	3.195.618
U40025	manutenzioni ordinarie	87.185	88.839	89.655
U40035	costi per il personale	113.898	116.059	117.125
U40040	costi per organi istituzionali	3.806	3.879	3.914
U40045	costi per consulenze esterne	19.940	20.319	20.505
U40050	costi associazioni e condomini	1.500	1.529	1.543
U40055	ammortamento ed immobilizzazioni immateriali	46.131	47.005	47.437
U40060	ammortamento immobilizzazioni materiali	48.669	49.593	50.048
U40070	altri accantonamenti	56.000	57.062	57.586
U43010	oneri finanziari	4.924	5.017	5.063
U45010	oneri straordinari	3.685	3.754	3.789
TOTALE COSTI		3.737.849	3.808.743	3.843.743

RISULTATO D'ESERCIZIO	-	0	-	-
------------------------------	---	----------	---	---

Bilancio Economico Preventivo

2022

- I. **Bilancio Economico Preventivo**
- II. **Bilancio Economico Preventivo triennio 2022 - 2024**
- III. **Prospetto di raffronto conto economico 2020 - bilancio preventivo 2021 - preconsuntivo 2021 - bilancio preventivo 2022**
- IV. **Relazione del direttore**
- V. **Parere del Collegio dei Revisori dei Conti**

III. Prospetto di raffronto conto economico 2020 – bilancio preventivo 2021 – preconsuntivo 2021 – bilancio preventivo 2022

Premessa

Le tabelle che seguono permettono un confronto ed una prima analisi direzionale a livello di conto economico analitico.

- Conto Economico 2020 (*consuntivo 2020*) pubblicato con Deliberazione del CdA n.19 del 22/06/2021
- Bilancio Preventivo 2021 (*budget 2021*) pubblicato con Deliberazione del CdA n.3 del 13/04/2021
- Preconsuntivo 2021 (*forecast 2021*) costruito con i dati disponibili al momento della stesura (fatturato ottobre)
- Bilancio Preventivo 2022 (*budget 2022*) per il quale si rimanda alla Relazione del Direttore

Chiude il report lo scostamento calcolato in tabella tra Bilancio Preventivo 2022 e Bilancio Preventivo 2021 (Δ *BDG 2022 – BDG 2021*).

Di seguito il riepilogo.

	consuntivo 2020	budget 2021	forecast 2021	budget 2022	Δ BDG 2022 - BDG 2021
TOTALE RICAVI	3.690.582	3.707.603	3.688.151	3.737.849	- 11.754
TOTALE COSTI	3.686.020	3.707.603	3.789.717	3.737.849	30.424
RIEPILOGO RICAVI - COSTI	4.562	- 0	- 101.566	0	- 42.177

RICAVI

codice conto	descrizione conto	consuntivo 2020	budget 2021	forecast 2021	budget 2022	Δ BDG 2022 - BDG 2021
--------------	-------------------	--------------------	----------------	---------------	-------------	--------------------------

R3001010	ricavi per quote sociali ospiti	1.589.379	1.657.525	1.602.870	1.655.763	- 1.762
R3001015	ricavi per quote sociali enti	253.182	284.499	234.525	242.974	- 41.525
R3001020	ricavi per quote sanitarie	1.756.274	1.740.479	1.653.532	1.701.546	- 38.933
R3001025	altri ricavi da prestazione	6.644		8.428	8.428	8.428
R3001035	ristoro ASL per COVID			101.659	42.000	
ricavi da attività Totale		3.605.479	3.682.503	3.601.014	3.650.712	- 73.791

R3002015	oblazioni	195		83	83	83
R3002025	abbuoni e arrotondamenti attivi	151		12	12	12
R3002030	altri rimborsi e recuperi	10		370	370	370
		356	-	465	465	465

R3101010	ricavi da attività commerciale		-	4.167	4.167	4.167
ricavi da attività commerciale Totale		-	-	4.167	4.167	4.167

R3301010	interessi attivi su conto tesoreria	95	-	95	95	95
proventi finanziari Totale		95	-	95	95	95

R3501010	sopravvenienze attive	8.036	100	7.358	7.358	7.258
R3501015	insussistenza del passivo	1.170	-	420	420	420
proventi straordinari Totale		9.206	100	7.778	7.778	7.678

R3601010	utilizzo contributi in conto capitale	70.003	25.000	70.003	70.003	45.003
R3601015	utilizzo donazioni e lasciti per sterilizzazione	5.443	-	4.629	4.629	4.629
costi capitalizzati Totale		75.446	25.000	74.632	74.632	49.632

TOTALE RICAVI		3.690.582	3.707.603	3.688.151	3.737.849	- 11.754
----------------------	--	------------------	------------------	------------------	------------------	-----------------

COSTI

codice conto	descrizione conto	consuntivo 2020	budget 2021	forecast 2021	budget 2022	Δ BDG 2022 BDG 2021
--------------	-------------------	--------------------	----------------	------------------	----------------	------------------------

U4001010	gas	66.264	61.540	62.405	65.435	3.895
U4001015	acquedotto	27.973	23.659	26.344	27.623	3.964
U4001020	energia elettrica	54.393	61.450	51.225	53.712	- 7.738
U4001025	telefono	9.500	8.428	8.947	9.381	954
U4001030	nettezza urbana	59.177	58.904	55.731	58.437	- 467
U4001035	contributo bonifica valdarno	1.386	1.274	1.305	1.369	94
utenze Totale		218.693	215.255	205.957	215.957	702

U4001510	generi alimentari	461	-	296	344	344
U4001515	prodotti sanitari	3.404	1.299	2.185	2.541	1.243
U4001520	materiale tecnico	510		327	381	381
U4001525	prodotti di cancelleria	2.635	344	1.692	1.967	1.623
U4001530	prodotti di pulizia		1.158	-	-	- 1.158
U4001536	biancheria e simili	15.854		10.179	11.836	11.836
U4001550	spese piccole attrezzature	6.768	3.756	4.345	5.053	1.297
U4001555	spese attività di animazione	1.765	2.941	1.134	1.318	- 1.623
U4001560	spese varie	3.887	7.548	2.495	2.902	- 4.646
U4001565	viaggi e trasferte		1.017	-	-	- 1.017
U4001570	spese carburanti	590	1.531	379	440	- 1.091
U4001575	spese per comunicazioni		5.986	-	-	- 5.986
U4001580	spese di culto e attività spirituali	2.400	2.336	1.541	1.792	- 545
beni materiali e altre spese Totale		38.274	27.916	24.573	28.573	658

codice conto	descrizione conto	consuntivo 2020	budget 2021	forecast 2021	budget 2022	Δ BDG 2022 - BDG 2021
U4002015	servizio coordinamento generale	90.501	48.300	95.333	95.333	47.033
U4002020	servizio assistenza agli anziani	1.531.835	1.614.706	1.613.637	1.541.769	- 72.938
U4002025	servizio infermieristico	344.384	405.806	362.774	362.774	- 43.032
U4002035	servizio di fisioterapia	116.847	111.794	123.087	123.087	11.292
U4002040	servizio di animazione degenti	86.305	94.922	90.914	90.914	- 4.008
U4002045	servizio di musicoterapia		3.000	-	-	- 3.000
U4002046	servizio di portiere / usciere	17.829	19.286	18.781	18.781	- 505
U4002047	servizio di segreteria / amministrazione	42.640	69.380	44.917	42.917	- 26.463
U4002048	servizio di coordinamento	26.288	21.410	27.692	27.692	6.282
U4002050	servizio medico /geriatrico	19.931	18.565	20.996	20.996	2.430
U4002053	servizio di supporto psicologico	18.675	16.081	19.672	19.672	3.591
U4002055	servizio di podologia	6.697	11.176	7.055	7.055	- 4.122
U4002057	servizio di ristorazione	340.568	344.475	358.755	365.184	20.709
U4002060	servizio di lavanderia	66.740	25.000	45.230	45.230	20.230
U4002061	servizio lavanderia esterno			25.074	26.074	26.074
U4002065	servizio di pulizia	236.674	247.481	249.312	249.312	1.831
U4002066	servizio di parrucchiera	19.898	26.019	20.961	20.961	- 5.058
U4002070	corsi di formazione al personale	2.480	15.351	2.612	2.612	- 12.738
U4002071	costi di ricerca e sviluppo		594	-	-	- 594
U4002075	assistenza software	10.770	5.042	11.345	11.129	6.087
U4002085	assicurazioni diverse	8.854	10.765	9.327	9.327	- 1.438
U4002087	assicurazioni e bollo automezzi	4.796	3.276	5.052	5.052	1.776
U4002090	spese postali	700	633	737	737	104
U4002095	abbuoni e arrotondamenti passivi	13	-	14	14	14
U4002110	applicazione D. Lgs. 626/94	11.684	12.256	10.534	10.000	- 2.256
U4002111	incarico e monitoraggio privacy	4.880		4.400	4.000	4.000
U4002125	abbonamento a quotidiani e riviste	1.050	1.066	946	946	- 119
U4002135	servizi e collaborazione volontariato AUSER	3.450	6.000	3.110	3.510	- 2.490
U4002140	disinfestazione e derattizzazione	7.686	-	6.929	500	500
U4002145	collaborazione agenzia volontariato tedesca		1.500	-	2.000	500
	per servizi Totale	3.022.176	3.133.886	3.179.198	3.107.580	- 26.306

codice conto	descrizione conto	consuntivo 2020	budget 2021	forecast 2021	budget 2022	Δ BDG 2022 BDG 2021
--------------	-------------------	--------------------	----------------	------------------	----------------	------------------------

U4002510	manutenzione immobili	23.338	46.346	21.468	24.718	- 21.628
U4002515	manutenzione resede e giardino	5.705	4.467	5.248	6.548	2.082
U4002520	manutenzione impianti	45.389	41.373	41.752	43.752	2.379
U4002525	manutenzione attrezzature	11.706	9.169	10.768	10.468	1.300
U4002530	manutenzione automezzi	1.846	41	1.698	1.698	1.657
manutenzioni ordinarie Totale		87.985	101.395	80.935	87.185	- 14.210

U4003505	competenze personale amm.vo distaccato	11.955		29.586	29.586	29.586
U4003510	competenze al personale	96.136	102.914	57.083	57.083	- 45.831
U4003575	oneri sociali INAIL	656	672	526	526	- 146
U4003580	oneri sociali CPDEL su stipendi	22.887	24.501	18.351	18.351	- 6.149
U4003585	oneri sociali INADEL su stipendi	1.866	2.511	1.496	1.496	- 1.015
U4003600	contributi IRAP	8.166	10.808	6.548	6.548	- 4.260
U4003605	contributi INPS	384	3.595	308	308	- 3.288
costi per il personale Totale		142.051	145.000	113.898	113.898	- 31.102

U4004020	compensi ai revisori	3.806	6.485	3.806	3.806	- 2.678
U4004025	rimborsi spese amministratori e revisori		199			- 199
costi per organi istituzionali Totale		3.806	6.684	3.806	3.806	- 2.877

U4004510	consulenze tecniche		-	11.927	-	-
U4004515	consulenze legali	11.927	6.670	9.014	10.000	3.330
U4004525	competenze professionali varie	9.014	12.594		9.941	- 2.654
costi per consulenze esterne Totale		20.940	19.264	20.940	19.940	676

U4005010	adesioni ed associazioni diverse		-		500	500
U4005015	spese condominiali immobili di proprietà	622	201	1.200	1.000	800
costi associazioni e condomliui Totale		622	201	1.200	1.500	1.300

U4005520	ammortamento software e licenze d'uso		238		-	238
U4005535	ammortamento manutenzioni da ammortizzare	2.200	2.142	2.200	2.250	108
U4005545	ammortamento opere di manutenzione adeguamento casa Arzis	43.731	6.868	43.731	43.881	37.013
ammortamento ed immobilizzazioni immateriali Totale		45.931	9.247	45.931	46.131	36.884

codice conto	descrizione conto	consuntivo 2020	budget 2021	forecast 2021	budget 2022	Δ BDG 2022 - BDG 2021
--------------	-------------------	--------------------	----------------	------------------	----------------	--------------------------

U4006010	ammortamento fabbricati	8.774	8.542	8.774	8.774	232
U4006015	ammortamento costruzioni leggere		507	-	-	507
U4006020	ammortamento mobili e arredamento	10.758	6.957	10.758	10.758	3.801
U4006030	ammortamento attrezzature generica	3.807	2.884	3.807	3.807	923
U4006035	ammortamento attrezzature sanitaria specifica	12.306	10.742	12.306	12.306	1.564
U4006050	ammortamento computer e macchine elettroniche	5.417	2.506	5.417	5.417	2.911
U4006055	ammortamento impianti inseriti stabilmente nel fabbricato	7.607	7.405	7.607	7.607	201
U4006060	ammortamento altri beni		1.110		-	1.110
U4006070	ammortamento autoveicoli		3.641		-	3.641
ammortamento immobilizzazioni materiali Totale		48.669	44.472	48.669	48.669	4.375

U4007020	accantonamenti per migliorie beni mobili	56.000		56.000	56.000	56.000
altri accantonamenti Totale		56.000	-	56.000	56.000	56.000

U4301025	oneri bancari	729	607	4.924	4.924	4.317
oneri finanziari Totale		729	607	4.924	4.924	4.317

U4501010	sopravvenienze passive	131	1.131	3.685	3.685	2.554
U4501015	insussistenza dell'attivo		1.456			1.456
sopravvenienze passive Totale		131	2.587	3.685	3.685	1.097

U4801010	accantonamento IRAP		37			37
U4801020	accantonamento IRES		150			150
U4801035	imposte e tasse	12	902			902
imposte Totale		12	1.089			1.089

TOTALECOSTI		3.686.820	3.707.603	3.789.717	3.737.849	30.424
--------------------	--	------------------	------------------	------------------	------------------	---------------

Bilancio Economico Preventivo

2022

- I. **Bilancio Economico Preventivo**
- II. **Bilancio Economico Preventivo triennio 2022 - 2024**
- III. **Prospetto di raffronto conto economico 2020 - bilancio preventivo 2021 - preconsuntivo 2021 - bilancio preventivo 2022**
- IV. Relazione del direttore**
- V. **Parere del Collegio dei Revisori del Conti**

IV. Relazione del Direttore

Indice

IV.1 considerazioni generali

IV.2 analisi delle principali voci di ricavo

IV.3 analisi delle principali voci di costo

IV.4 stress testing

IV.5 Bilancio Economico Preventivo triennio 2021 - 2023

IV.1 Considerazioni generali

La ASP Centro Residenziale Lodovico Martelli (di seguito ASP) si compone di due edifici distanti tra loro circa 500 metri a Figline Valdarno:

- Casa Martelli, di proprietà, in via della Resistenza n.99 autorizzata per
 - 49 posti residenziali per non autosufficienti (modulo base)
 - 11 + 2 posti residenziali per emergenze sociali per autosufficienti
- Casa Argia, in gestione dalla AUTC, in via San Romolo n.1 autorizzata per
 - 31 posti residenziali per non autosufficienti (modulo base)
 - 7 posti residenziali alzheimer (modulo3)
 - 10 posti semiresidenziali (centro diurno)

Questa divisione organizzativa in *business unit* non si è ancora tradotta in autonomia gestionale con centri di responsabilità differenziati e dotati di un proprio budget. Di qui la necessità di adottare soluzioni metodologiche di semplificazione e standardizzazione per avere a livello di ASP un piano annuale di monitoraggio ed un'analisi degli scostamenti funzionale ad una gestione volta all'efficacia, efficienza ed economicità.

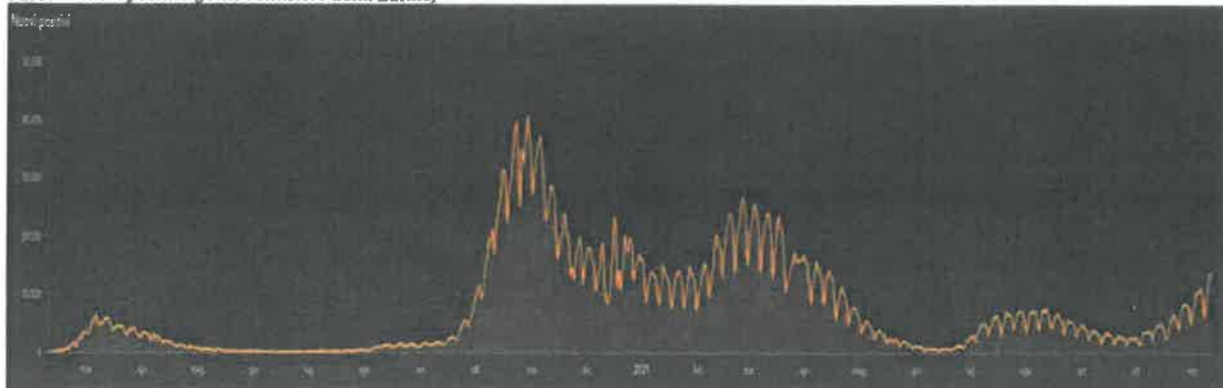
Le aziende pubbliche di servizi alla persona, che operano in Toscana da oltre quindici anni, (LR 43/2004), hanno sempre garantito sostenibilità della gestione, qualità dei servizi e partecipazione alla rete territoriale. Tuttavia le ASP proprio perché enti pubblici, devono fare i conti con alcune peculiarità che ne limitano l'operatività. Con un bilancio economico-patrimoniale tipico delle aziende private hanno i vincoli tipici degli enti pubblici che, soprattutto per quanto riguarda la gestione del personale e gli appalti, comportano difficoltà operative decisamente superiori a quelle dei gestori privati con cui le ASP si trovano a confrontarsi in un modello spesso concorrenziale.

La pandemia ha sconvolto un quadro globale già caratterizzato da severi rischi legati ad

1. un aumento del fabbisogno assistenziale dovuto al deterioramento del quadro clinico e sociale dei residenti
2. un aumento del costo orario dei vari profili professionali coinvolti
3. ad uno stallo delle rette sociali e sanitarie

La crisi pandemica sta continuando a condizionare pesantemente la vita economica e sociale della RSA anche nel 2021 e la recrudescenza di questi mesi autunnali, anche per la presenza continua di nuove varianti ipotizza negativamente anche il 2022,.

Tab.1 – nuovi positivi (fonte Ministero della Salute)



In tale contesto l'andamento del ciclo economico continua ad essere guidato dall'evoluzione della pandemia e dalla profilassi che gli attori istituzionali del sistema sanitario nazionale e regionale intendono adottare.

La pandemia, scoppiata nei primi mesi del 2020, aveva imposto una profonda revisione degli assetti e dei processi organizzativi e di erogazione dei servizi socioassistenziali delle due strutture che compongono la ASP. In particolare, l'esigenza di ridurre la promiscuità degli ospiti, aveva imposto l'attivazione di due nuovi nuclei indipendenti (Grecale a casa Martelli e Tulipani a casa Argia) che riducessero le interferenze attraverso la costituzione di spazi comuni esclusivi (deliberazione n. 4 del 12 maggio 2020 "Adeguamento strutturale Casa Martelli per trasformazione di posti per emergenza Covid-19").

Inoltre il 13 marzo 2020 veniva chiuso il centro diurno *Il Papavero* di Casa Argia dal momento che il progetto tecnico allora in uso non garantiva le nuove disposizioni regionali per la prevenzione del contagio.

A distanza di oltre un anno dal diffondersi della pandemia, il paese sembra aver raggiunto una forma di coesistenza con il virus grazie alle misure sanitarie adottate e soprattutto alla campagna vaccinale. Si riscontra una maggiore resilienza e nel corso del 2021 alcune soluzioni organizzative adottate in ASP sono state superate sulla base delle indicazioni normative ministeriali e regionali con effetti economici che verranno meglio esplicitati nei paragrafi dedicati alle analisi delle principali voci di costo e di ricavo.

Cito soltanto due atti.

1. A seguito della Ordinanza del Ministero della Salute dell'8 maggio che forniva le modalità di accesso/uscita di familiari e visitatori presso le RSA, il CdA di questa ASP autorizzava al riordino strutturale di Casa Martelli ed al parziale ripristino allo stato precedente all'emergenza Covid-19 (Deliberazione del CdA n.13 del 8 giugno 2021).
2. A seguito della DGRT n.645 del 14 giugno 2021 che aggiornava i protocolli operativi per la riapertura dei centri diurni integrati in strutture residenziali a fine agosto veniva parzialmente riaperto il Centro diurno *Il Papavero* a Casa Argia (Deliberazione del CdA n.22 del 14 settembre 2021).

La continua evoluzione del quadro epidemiologico ed i possibili accadimenti anche interni alle due strutture rendono una previsione di costi e ricavi sempre più incerta rispetto agli anni passati. Infatti le serie storiche pregresse, e lo stesso preconsuntivo 2021, possono essere utilizzati con molte limitazioni considerato come ad oggi non esista una data certa di ritorno alla normalità. Per tale ragione il bilancio preventivo è stato anche quest'anno completato con un paragrafo dedicato ad una ipotesi di *stress testing*.

Nonostante il bilancio di revisione sia da considerare di natura tecnica in quanto deve rispettare il pareggio di bilancio richiesto dalla legge è opportuno soffermarsi su alcune voci di ricavo e di costo che produrranno effetti sul budget 2022. Nei paragrafi che seguono si riportano alcune informazioni su principali settori di spesa e di ricavo; una valutazione maggiormente dettagliata sarà svolta come di consueto in sede di approvazione del rendiconto di esercizio.

IV.2 Analsi delle principlali voci di ricavo

Storicamente per la nostra ASP i ricavi per quota sociale e quota sanitaria cubano oltre il 98% del totale delle risorse.

Pertanto i ricavi (R) risultano sostanzialmente il prodotto avente come moltiplicando la somma di quota sociale (Qso) e quota sanitaria (Qsa) e come moltiplicatore il numero di giornate maturate (GM) secondo la seguente formula:

$$(Qso + Qsa) \times GM = R$$

Per l'assistenza erogata a favore degli ospiti residenti viene corrisposta una **quota capitaria sociale** in base all'ISEE individuale di ogni ospite con le seguenti modalità alternative:

- interamente a carico dell'utente
- interamente a carico del Comune di appartenenza
- in parte a carico dell'utente ed in parte a carico del Comune

Le tipologie di moduli assistenziali presenti nelle due strutture sono quattro:

- 1- modulo residenti autosufficienti
- 2- modulo residenti non autosufficienti
- 3- modulo residenti alzheimer
- 4- centro diurno semiresidenziale

Tuttavia, ad eccezione del modulo del centro diurno semiresidenziale, la quota sociale versata alla ASP è sempre uguale.

La DGRT 995/2016 ha previsto, al fine di giungere ad una completa e compiuta realizzazione del sistema della libera scelta, la necessità di determinare con criteri omogenei a livello regionale un importo massimo di riferimento su cui calcolare la compartecipazione a carico dei comuni fissato in € 53.50 al giorno.

Fatto salvo questo principio, ciascuna RSA ha autonomia decisionale nella determinazione della retta sociale.

Il Consiglio d'Amministrazione della ASP non ha previsto innalzamenti della quota sociale a carico degli ospiti/familiari e dei comuni e con propria deliberazione n. 30 del 22

anno	€/die	delibera	incremento
2013	51,50	35/2012	-
2014	52,50	46/2013	1,00
2015	53,00	23/2014	0,50
2016	53,00	55/2015	-
2017	53,00	33/2016	-
2018	53,00	32/2017	-
2019	53,00	26/2018	-
2020	53,00	23/2019	-
2021	53,00	30/2020	-

dicembre 2020 ha confermato per il 2021 un importo di € 53 che resta così inalterato dal 2015 come da tabella a lato.

Per il 2022 il Consiglio d'Amministrazione, in scadenza al 31 dicembre 2021, non ha al momento deliberato eventuali revisioni della quota sociale.

È significativo a questo punto sottolineare che la quota sociale della nostra ASP

- è inferiore di € 0,50 rispetto all'importo massimo di riferimento stabilito dalla RT nel 2016
- è inferiore di € 10 rispetto alle altre due strutture residenziali presenti sul territorio dei tre comuni competenti (RSA Frate Sole e Villa Poggio Adorno) entrambe con una quota giornaliera pari ad € 63

La **quota capitaria sanitaria**, pur differenziata nei vari moduli, è una variabile esogena e vincolante per tutte le strutture accreditate. L'ultima volta è stata adeguata dalla RT con propria deliberazione n. 1481 del 21 dicembre 2018 in due *step*.

modulo	2019	2020
modulo base (non autosufficienti)	55,92	53,32
modulo 3 (cognitivo)	68,53	68,53

Con queste premesse è evidente che per un'azienda pubblica quale la nostra le quote come fattore di moltiplicazione dei ricavi non rappresentano una valida leva di governo in quanto esogene (quota sanitaria) o solo parzialmente endogene (quota sociale) per le evidenti ricadute politiche.

Occorre soffermarci e fare una riflessione anche su quello che abbiamo definito moltiplicatore ad inizio paragrafo ossia le **giornate maturate**.

L'indice di occupazione dei posti letto è uno degli indici di efficienza maggiormente utilizzati per l'attività assistenziale residenziale ed indica il rapporto percentuale tra le giornate di degenza effettivamente utilizzate dai pazienti e le giornate di degenza teoricamente disponibili (queste ultime ottenute moltiplicando il numero dei posti letto per i giorni in esame).

L'emergenza pandemica da covid-19 non ha soltanto innalzato i costi, ma abbattendosi sui tassi di occupazione ha inevitabilmente pregiudicato l'economia del sistema RSA a livello nazionale.

La riduzione di alcuni punti percentuali del tasso di occupazione – in assenza di revisione delle quote (sociale e/o sanitaria) - si traduce automaticamente in una riduzione dei ricavi.

Al momento possiamo soltanto ipotizzare un primo semestre del 2022 paragonabile al secondo semestre 2021. Quindi tornare nella norma a partire dal mese di luglio ed utilizzare per le stime del secondo semestre 2022 le serie storiche pregresse. Ma si tratta di una previsione basata più su speranze che evidenze scientifiche (di nuovo si rimanda al paragrafo *stress testing*)

Le tabelle che seguono ricostruiscono per Casa Argia e Casa Martelli nei vari moduli residenziali gli indici storici mensili dell'ultimo quadriennio.

CASA MARTELLI posti autorizzati 49 + 11		giorni del mese
2021	gennaio	31
2021	febbraio	28
2021	marzo	31
2021	aprile	30
2021	maggio	31
2021	giugno	30
2021	luglio	31
2021	agosto	31
2021	settembre	30
2021	ottobre	31
2021		304
2020	gennaio	31
2020	febbraio	29
2020	marzo	31
2020	aprile	30
2020	maggio	31
2020	giugno	30
2020	luglio	31
2020	agosto	31
2020	settembre	30
2020	ottobre	31
2020	novembre	30
2020	dicembre	31
2020		366
2019	gennaio	31
2019	febbraio	28
2019	marzo	31
2019	aprile	30
2019	maggio	31
2019	giugno	30
2019	luglio	31
2019	agosto	31
2019	settembre	30
2019	ottobre	31
2019	novembre	30
2019	dicembre	31
2019		365
2018	gennaio	31
2018	febbraio	28
2018	marzo	31
2018	aprile	30
2018	maggio	31
2018	giugno	30
2018	luglio	31
2018	agosto	31
2018	settembre	30
2018	ottobre	31
2018	novembre	30
2018	dicembre	31
2018		365

MODULO NON AUTOSUFFICIENTI		
giornate teoriche	giornate effettive	tasso occupazione
1.519	1.346	89%
1.372	1.266	92%
1.519	1.421	94%
1.470	1.341	91%
1.519	1.417	93%
1.470	1.398	95%
1.519	1.467	97%
1.519	1.483	98%
1.470	1.399	95%
1.519	1.477	97%
14.896	14.015	94%
1.519	1.515	100%
1.421	1.393	98%
1.519	1.491	98%
1.470	1.401	95%
1.519	1.466	97%
1.470	1.422	97%
1.519	1.428	94%
1.519	1.435	94%
1.470	1.421	97%
1.519	1.454	96%
1.470	1.307	89%
1.519	1.318	87%
17.934	17.051	95%
1.519	1.501	99%
1.372	1.348	98%
1.519	1.500	99%
1.470	1.467	100%
1.519	1.490	98%
1.470	1.446	98%
1.519	1.481	97%
1.519	1.490	98%
1.470	1.450	99%
1.519	1.492	98%
1.470	1.449	99%
1.519	1.511	99%
17.885	17.625	99%
1.519	1.500	99%
1.372	1.357	99%
1.519	1.479	97%
1.470	1.408	96%
1.519	1.500	99%
1.470	1.455	99%
1.519	1.511	99%
1.519	1.455	96%
1.470	1.425	97%
1.519	1.514	100%
1.470	1.435	98%
1.519	1.450	95%
17.885	17.489	98%

MODULO AUTOSUFFICIENTI		
giornate teoriche	giornate effettive	tasso occupazione
341	341	100%
308	305	99%
341	337	99%
330	330	100%
341	341	100%
330	300	91%
341	304	89%
341	333	98%
330	330	100%
341	341	100%
3.344	3.262	98%
341	362	106%
319	348	109%
341	371	109%
330	358	108%
341	326	96%
330	323	98%
341	323	95%
341	338	99%
330	325	98%
341	279	82%
330	322	98%
341	345	101%
4.026	4.020	100%
341	368	108%
308	320	104%
341	318	93%
330	306	93%
341	325	95%
330	330	100%
341	354	104%
341	370	109%
330	354	107%
341	359	105%
330	360	109%
341	362	106%
4.015	4.126	103%
341	365	107%
308	336	109%
341	398	117%
330	383	116%
341	386	113%
330	366	111%
341	351	103%
341	334	98%
330	327	99%
341	344	101%
330	346	105%
341	368	108%
4.015	4.304	107%

CASA ARGIA posti autorizzati 31 + 7		giorni del mese
2021	gennaio	31
2021	febbraio	28
2021	marzo	31
2021	aprile	30
2021	maggio	31
2021	giugno	30
2021	luglio	31
2021	agosto	31
2021	settembre	30
2021	ottobre	31
2021		304
2020	gennaio	31
2020	febbraio	29
2020	marzo	31
2020	aprile	30
2020	maggio	31
2020	giugno	30
2020	luglio	31
2020	agosto	31
2020	settembre	30
2020	ottobre	31
2020	novembre	30
2020	dicembre	31
2020		366
2019	gennaio	31
2019	febbraio	28
2019	marzo	31
2019	aprile	30
2019	maggio	31
2019	giugno	30
2019	luglio	31
2019	agosto	31
2019	settembre	30
2019	ottobre	31
2019	novembre	30
2019	dicembre	31
2019		365
2018	gennaio	31
2018	febbraio	28
2018	marzo	31
2018	aprile	30
2018	maggio	31
2018	giugno	30
2018	luglio	31
2018	agosto	31
2018	settembre	30
2018	ottobre	31
2018	novembre	30
2018	dicembre	31
2018		365

MODULO NON AUTOSUFFICIENTI		
giornate teoriche	giornate effettive	tasso occupazione
961	868	90%
899	788	88%
961	888	92%
930	900	97%
961	910	95%
930	920	99%
961	960	100%
961	939	98%
930	863	93%
961	921	96%
9.455	8.957	95%
961	906	94%
899	889	99%
961	936	97%
930	875	94%
961	847	88%
930	811	87%
961	838	87%
961	936	97%
930	914	98%
961	945	98%
930	866	93%
961	824	86%
11.346	10.587	93%
961	937	98%
868	844	97%
961	940	98%
930	919	99%
961	961	100%
930	922	99%
961	950	99%
961	957	100%
930	923	99%
961	960	100%
930	926	100%
961	961	100%
11.315	11.200	99%
961	934	97%
868	856	99%
961	952	99%
930	923	99%
961	954	99%
930	899	97%
961	959	100%
961	929	97%
930	912	98%
961	936	97%
930	923	99%
961	954	99%
11.315	11.131	98%

MODULO ALZHEIMER		
giornate teoriche	giornate effettive	tasso occupazione
217	217	100%
203	187	92%
217	209	96%
210	210	100%
217	217	100%
210	210	100%
217	217	100%
217	217	100%
210	209	100%
217	217	100%
2.135	2.110	99%
217	217	100%
203	203	100%
217	217	100%
210	210	100%
217	217	100%
210	195	93%
217	204	94%
217	186	86%
210	189	90%
217	217	100%
210	210	100%
217	217	100%
2.562	2.482	97%
217	202	93%
196	196	100%
217	205	94%
210	210	100%
217	217	100%
210	210	100%
217	217	100%
210	210	97%
210	206	98%
217	217	100%
210	210	100%
217	217	100%
2.555	2.517	99%
217	216	100%
196	184	94%
217	186	86%
210	206	98%
217	217	100%
210	210	100%
217	217	100%
217	212	98%
210	210	100%
217	216	100%
210	202	96%
217	216	100%
2.555	2.492	98%

Negli anni passati il tasso di occupazione in ASP è sempre stato costante ed a livelli altissimi. Purtroppo la pandemia da covid-19 ha avuto un impatto negativo su questo indice nonostante ASP sia a tutt'oggi sempre stato *covid free*.

Le cause sono infatti da rintracciare sia negli effetti sanitari causati dalla pandemia sia negli obblighi normativi nazionali, regionali nonché della Azienda USL Toscana Centro che hanno determinato:

- la riduzione della domanda causata dalla percezione delle RSA come luoghi ad alto rischio e dalle rigide modalità di accesso (tamponi diagnostici molecolari, quarantena, ...)
- la riduzione della offerta per la destinazione di alcune camere a spazi bolla per quarantene di nuovi ingressi o rientri da degenze ospedaliere o gestione di casi sospetti

Le tabelle che seguono evidenziano quanto appena descritto riportando per Casa Argia e Casa Martelli la differenza tra ricavi teorici con un tasso di occupazione del 100% e ricavi effettivi. In entrambi i casi i ricavi sono il prodotto del numero di giornate (teoriche o effettive) per l'importo della quota. La perdita, considerando che non sono riportati i mesi di novembre e dicembre 2021, è indicativa dei minori ricavi attesi per il 2022 perlomeno fino alla cessazione della pandemia.

CASA MARTELLI	
2021	gennaio
2021	febbraio
2021	marzo
2021	aprile
2021	maggio
2021	giugno
2021	luglio
2021	agosto
2021	settembre
2021	ottobre
2021	
2020	gennaio
2020	febbraio
2020	marzo
2020	aprile
2020	maggio
2020	giugno
2020	luglio
2020	agosto
2020	settembre
2020	ottobre
2020	novembre
2020	dicembre
2020	
2019	gennaio
2019	febbraio
2019	marzo
2019	aprile
2019	maggio
2019	giugno
2019	luglio
2019	agosto
2019	settembre
2019	ottobre
2019	novembre
2019	dicembre
2019	
2018	gennaio
2018	febbraio
2018	marzo
2018	aprile
2018	maggio
2018	giugno
2018	luglio
2018	agosto
2018	settembre
2018	ottobre
2018	novembre
2018	dicembre
2018	

MODULO NON AUTOSUFFICIENTI			
retta teorica	retta effettiva	scostamento	
161.500	143.107	-	18.393
145.871	134.601	-	11.270
161.500	151.081	-	10.419
156.290	142.575	-	13.715
161.500	150.655	-	10.845
156.290	148.635	-	7.655
161.500	155.971	-	5.529
161.500	157.673	-	3.827
156.290	148.742	-	7.548
161.500	157.035	-	4.465
1.583.743	1.490.075	-	93.668
161.500	161.075	-	425
151.081	148.104	-	2.977
161.500	158.523	-	2.977
156.290	148.954	-	7.336
161.500	155.865	-	5.635
156.290	151.187	-	5.103
161.500	151.825	-	9.675
161.500	152.569	-	8.931
156.290	151.081	-	5.210
161.500	154.589	-	6.911
156.290	138.960	-	17.330
161.500	140.130	-	21.370
1.906.742	1.812.862	-	93.880
161.500	159.586	-	1.914
145.871	143.319	-	2.552
161.500	159.480	-	2.020
156.290	155.971	-	319
161.500	158.417	-	3.083
156.290	153.739	-	2.552
161.500	157.460	-	4.040
161.500	158.417	-	3.083
156.290	154.164	-	2.126
161.500	158.629	-	2.871
156.290	154.058	-	2.233
161.500	160.650	-	851
1.901.533	1.873.890	-	27.643
161.500	159.480	-	2.020
145.871	144.276	-	1.595
161.500	157.247	-	4.253
156.290	149.699	-	6.592
161.500	159.480	-	2.020
156.290	154.696	-	1.595
161.500	160.650	-	851
161.500	154.696	-	6.804
156.290	151.506	-	4.784
161.500	160.968	-	532
156.290	152.569	-	3.721
161.500	154.164	-	7.336
1.901.533	1.859.430	-	42.103

MODULO AUTOSUFFICIENTI			
retta teorica	retta effettiva	scostamento	
18.073	18.073	-	-
16.324	16.165	-	159
18.073	17.861	-	212
17.490	17.490	-	-
18.073	18.073	-	-
17.490	15.900	-	1.590
18.073	16.112	-	1.961
18.073	17.649	-	424
17.490	17.490	-	-
18.073	18.073	-	-
177.232	172.886	-	4.346
18.073	19.186	-	1.113
16.907	18.444	-	1.537
18.073	19.663	-	1.590
17.490	18.974	-	1.484
18.073	17.278	-	795
17.490	17.119	-	371
18.073	17.119	-	954
18.073	17.914	-	159
17.490	17.225	-	265
18.073	14.787	-	3.286
17.490	17.066	-	424
18.073	18.225	-	152
213.378	213.000	-	378
18.073	19.504	-	1.431
16.324	16.960	-	636
18.073	16.854	-	1.219
17.490	16.218	-	1.272
18.073	17.225	-	848
17.490	17.490	-	-
18.073	18.762	-	689
18.073	19.610	-	1.537
17.490	18.762	-	1.272
18.073	19.027	-	954
17.490	19.080	-	1.590
18.073	19.186	-	1.113
212.795	218.678	-	5.883
18.073	19.345	-	1.272
16.324	17.808	-	1.484
18.073	21.094	-	3.021
17.490	20.299	-	2.809
18.073	20.458	-	2.385
17.490	19.398	-	1.908
18.073	18.603	-	530
18.073	17.702	-	371
17.490	17.331	-	159
18.073	18.232	-	159
17.490	18.338	-	848
18.073	19.504	-	1.431
212.795	228.112	-	15.317

CASA ARGIA	
2021	gennaio
2021	febbraio
2021	marzo
2021	aprile
2021	maggio
2021	giugno
2021	luglio
2021	agosto
2021	settembre
2021	ottobre
2021	
2020	gennaio
2020	febbraio
2020	marzo
2020	aprile
2020	maggio
2020	giugno
2020	luglio
2020	agosto
2020	settembre
2020	ottobre
2020	novembre
2021	dicembre
2020	
2019	gennaio
2019	febbraio
2019	marzo
2019	aprile
2019	maggio
2019	giugno
2019	luglio
2019	agosto
2019	settembre
2019	ottobre
2019	novembre
2019	dicembre
2019	
2018	gennaio
2018	febbraio
2018	marzo
2018	aprile
2018	maggio
2018	giugno
2018	luglio
2018	agosto
2018	settembre
2018	ottobre
2018	novembre
2018	dicembre
2018	

MODULO NON AUTOSUFFICIENTI			
retta teorica	retta effettiva	scostamento	
102.174	92.286	-	9.888
95.582	83.780	-	11.802
102.174	94.412	-	7.762
98.878	95.688	-	3.190
102.174	96.751	-	5.423
98.878	97.814	-	1.064
102.174	102.067	-	107
102.174	99.834	-	2.340
98.878	91.754	-	7.124
102.174	97.921	-	4.253
1.005.256	952.307	-	52.949
102.174	96.326	-	5.848
95.582	94.518	-	1.063
102.174	99.516	-	2.658
98.878	93.030	-	5.848
102.174	90.053	-	12.120
98.878	86.226	-	12.652
102.174	89.096	-	13.077
102.174	99.516	-	2.658
98.878	97.176	-	1.701
102.174	100.472	-	1.701
98.878	92.073	-	6.805
102.174	87.508	-	14.666
1.206.308	1.125.510	-	80.798
102.174	99.622	-	2.552
92.286	89.734	-	2.552
102.174	99.941	-	2.233
98.878	97.708	-	1.170
102.174	102.174	-	-
98.878	98.027	-	851
102.174	101.004	-	1.170
102.174	101.748	-	425
98.878	98.133	-	744
102.174	102.067	-	106
98.878	98.452	-	425
102.174	102.174	-	-
1.203.011	1.190.784	-	12.227
102.174	99.303	-	2.871
92.286	91.010	-	1.276
102.174	101.217	-	957
98.878	98.133	-	744
102.174	101.429	-	744
98.878	95.582	-	3.296
102.174	101.961	-	213
102.174	98.771	-	3.402
98.878	96.964	-	1.914
102.174	99.516	-	2.658
98.878	98.133	-	744
102.174	101.429	-	744
1.203.011	1.183.448	-	19.563

MODULO ALZHEIMER		
retta teorica	retta effettiva	scostamento
26.372	26.372	- 0
23.820	22.726	- 1.094
26.372	25.400	- 972
25.521	25.521	- 0
26.372	26.372	- 0
25.521	25.521	- 0
26.372	26.372	- 0
26.372	26.372	- 0
25.521	25.400	- 121
26.372	26.372	- 0
258.616	256.428	- 2.188
26.372	26.372	-
24.671	24.671	-
26.372	26.372	-
25.521	25.521	-
26.372	26.372	-
25.521	23.698	- 1.823
26.372	24.792	- 1.580
26.372	22.605	- 3.767
25.521	22.969	- 2.552
26.372	26.372	-
25.221	25.521	300
26.372	26.372	-
311.060	301.637	- 9.422
26.372	24.549	- 1.823
23.820	23.820	-
26.372	24.914	- 1.458
25.521	25.521	-
26.372	26.372	-
25.521	25.521	-
26.372	26.372	-
26.372	25.521	- 851
25.521	25.035	- 486
26.372	26.372	-
25.521	25.521	-
26.372	26.372	-
310.509	305.891	- 4.618
26.372	26.250	- 122
23.820	22.362	- 1.458
26.372	22.605	- 3.767
25.521	25.035	- 486
26.372	26.372	-
25.521	25.521	-
26.372	26.372	-
26.372	25.764	- 608
25.521	25.521	-
26.372	26.250	- 122
25.521	24.549	- 972
26.372	26.250	- 122
310.509	302.853	- 7.656

Una voce importante dei ricavi risultante dal bilancio dei precedenti esercizi proveniva anche dal **Centro Diurno *Il Papavero*** interno ed integrato a Casa Argia ed aperto per 260 giorni l'anno con 10 posti contestuali autorizzati.

La quota sanitaria corrisponde al 60% della quota sanitaria modulo base (€ 31,99); mentre la quota sociale è differenziata secondo l'utilizzo:

- € 31 mattina + pranzo + pomeriggio
- € 25 mattina + pranzo
- € 19 solo mattina

Nel rispetto delle previsioni normative nazionali e regionali a marzo 2020 è stato chiuso per essere riaperto soltanto a fine agosto 2021, ma con un numero di ospiti estremamente limitato per ridurre al massimo i rischi di contagio.

Chiusure e limitazioni che hanno permesso un recupero di soli € 7.400 (mesi agosto, settembre e ottobre).

CD Il Papavero	ricavo teorico	ricavo effettivo	scostamento
2021			
gennaio	14.672	-	- 14.672
febbraio	12.758	-	- 12.758
marzo	14.672	-	- 14.672
aprile	14.034	-	- 14.034
maggio	14.672	-	- 14.672
giugno	14.034	-	- 14.034
luglio	14.672	-	- 14.672
agosto	14.672	1.021	- 13.651
settembre	14.034	3.827	- 10.206
ottobre	14.672	2.552	- 12.120
	142.890	7.400	- 135.490
2020			
gennaio	14.672	13.715	- 957
febbraio	13.396	14.608	1.212
marzo	14.672	4.338	- 10.334
aprile	14.034	-	- 14.034
maggio	14.672	-	- 14.672
giugno	14.034	-	- 14.034
luglio	14.672	-	- 14.672
agosto	14.672	-	- 14.672
settembre	14.034	-	- 14.034
ottobre	14.672	-	- 14.672
novembre	14.034	-	- 14.034
dicembre	14.672	-	- 14.672
	172.233	32.660	- 139.573
2019			
gennaio	14.672	12.758	- 1.914
febbraio	12.758	13.842	1.084
marzo	14.672	15.501	829
aprile	14.034	13.906	- 128
maggio	14.672	14.608	- 64
giugno	14.034	14.289	255
luglio	14.672	15.054	383
agosto	14.672	15.884	1.212
settembre	14.034	14.098	64
ottobre	14.672	14.544	- 128
novembre	14.034	12.694	- 1.340
dicembre	14.672	12.694	- 1.977
	171.595	169.873	- 1.722
2018			
gennaio	14.672	12.822	- 1.850
febbraio	12.758	12.248	- 510
marzo	14.672	13.779	- 893
aprile	14.034	13.205	- 829
maggio	14.672	14.480	- 191
giugno	14.034	14.799	765
luglio	14.672	15.756	1.084
agosto	14.672	13.842	- 829
settembre	14.034	15.054	1.021
ottobre	14.672	13.906	- 765
novembre	14.034	11.929	- 2.105
dicembre	14.672	11.674	- 2.998
	171.595	163.494	- 8.101

Un altro aspetto del bilancio riguarda la voce **altri ricavi da prestazione** legati a servizi aggiuntivi erogati con i servizi sociali territoriali come ad esempio bagni assistiti, servizio di lavanderia o pasti a domicilio per ospiti esterni segnalati dai servizi sociali. La cessazione iniziata nel 2020, causa pandemia, è proseguita per tutto il 2021 sono cessati ed alla data di predisposizione della presente relazione non vi sono in programma ulteriori partecipazioni per il 2022.

Anche fondi derivanti da progetti europei sono in stand by; gli ultimi due cui ASP ha partecipato, *DEAL* e *MULTIETICITY*, risultavano terminati già nel 2021.

I ricavi da **attività commerciale** consistono per la ASP nelle *royalty* che vengono riconosciute per ogni pasto prodotto dal nostro centro cottura in aggiunta a quelli per i nostri ospiti. La pandemia e la conseguente chiusura precauzionale verso tutte le attività esterne hanno necessariamente bloccato queste attività aggiuntive anche per buona parte del 2021.

Tuttavia i chiaroscuri caratterizzanti questa pandemia negli ultimi mesi hanno permesso alcune timide riaperture; tanto che nel preconsuntivo del 2021 questa voce cuba circa 4.000 euro.

A chiusura del paragrafo sui ricavi va ricordato che nel corso della pandemia la Regione Toscana ha riconosciuto a titolo di **ristoro** per gli incrementi dei costi intervenuti € 4 a posto letto per il 2021 (DGRT nn. 1289 del 15 settembre e 1687 del 29 dicembre 2020).

Per il 2021 la Regione Toscana ha modificato i criteri di calcolo dei ristori (DGRT n.332 del 29 marzo 2021) che prevedono il riconoscimento di

1. una quota giornaliera pari al 40% della quota sanitaria modulo base per i posti letto che risultano vuoti per motivi sanitari
2. una quota integrativa di € 3 per posto letto occupato da ospiti in carico ai servizi territoriali

Il sostegno fornito dalla regione è stato significativo (circa 82 mila/€ nei primi 9 mesi del 2021); ma

- attualmente non sappiamo se questo riconoscimento forfettario verrà prorogato e/o modificato per il 2022
- una percentuale importante di questi finanziamenti specifici ceduto alla cooperativa a titolo di rimborso per il consumo documentato di materiale extra

IV.3 Analisi delle principali voci di costo

La ristorazione e tutti i servizi socio-assistenziali e generali sono erogati con gestione in *outsourcing* e pesano rispettivamente il 9% ed il 66% dei fattori produttivi complessivi da bilancio.

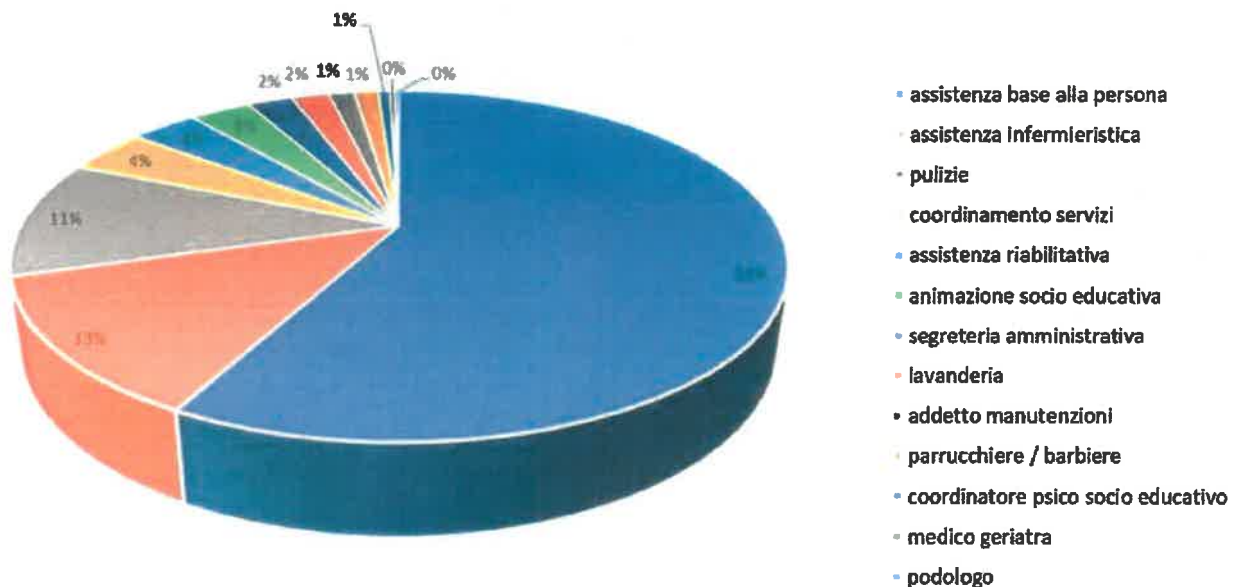
Queste due percentuali, che da sole compongono i tre quarti dei costi, lasciano intuire la rigidità strutturale e la conseguente scarsa incisività di azioni di intervento in una visione di *controlling e cost management*.

I **servizi socio-assistenziali** e generali sono gestiti dalla Cooperativa di Vittorio s.c.s. a seguito di procedura aperta con decorrenza 1 gennaio 2018. Nel 2021 è stato esercitato il diritto di opzione per la prosecuzione del contratto per un ulteriore triennio (Deliberazione del CdA n.25 del 22 dicembre 2020).

Il corrispettivo fatturato (F) è il prodotto delle giornate maturate (GM) per le giornate assistenziali (GA); intendendo la giornata assistenziale come retta comprensiva di tutti i servizi e materiale di consumo previsto nel capitolato speciale:

$$GM \times GA = F$$

Per comprendere l'attività svolta dalla cooperativa può risultare utile come *proxy* la distribuzione percentuale delle ore tra i vari profili professionali coinvolti.



La Delibera della Giunta Regionale Toscana n. 949 del 27 agosto 2018 ha definito i requisiti minimi professionali attraverso parametri di personale calcolati rapportando la somma media delle presenze degli ospiti alla media delle ore lavorate da ciascuna figura professionale.

I requisiti minimi professionali richiesti dalla Regione non riguardano tutti i profili coinvolti e graficamente sopra rappresentati, ma sono state individuate solo quattro attività cui è da aggiungere il medico specialista (geriatra) per il modulo 3 (Alzheimer):

- assistenza infermieristica
- assistenza riabilitativa
- assistenza di base alla persona (Operatori Socio Sanitari)
- animazione socio-educativa

Tuttavia queste quattro attività da sole rappresentano circa il 78% delle ore consumate.

Proprio questo rispetto doveroso dei parametri regionali limitano l'efficacia di azioni di contenimento della spesa come accennato anche ad inizio paragrafo.

raffronto ore da parametro e ore da turnazione		martelli		argia		Σ
		non auto	auto	non auto	alzheimer	
assistenza infermieristica	da parametro	8.007	-	6.209	1.430	15.646
	previste	10.025		6.209	1.134	17.368
	Δ	2.018	-	0	296	1.722
assistenza riabilitativa	da parametro	2.002	-	1.552	426	3.980
	previste	2.250	-	1.745	637	4.632
	Δ	248	-	193	211	652
assistenza di base alla persona	da parametro	40.033	1.798	31.046	6.005	78.882
	previste	43.864	2.000	28.656	6.288	80.808
	Δ	3.831	202	2.390	283	1.926
assistenza socio educativa	da parametro	2.002	449	1.552	286	4.289
	previste	2.354	493	1.913	288	5.048
	Δ	352	44	361	2	759

Solo una precisazione sull'assistenza socio-educativa.

L'attività di animazione rappresenta per i nostri utenti un momento importante nella giornata sia come attività ludica e sociale sia come terapia occupazionale. Proprio per questo motivo la ASP da sempre

ha mostrato particolare attenzione a questi momenti integrandoli con attività di musicoterapia effettuata con specifica figura professionale e coinvolgendo anche figure terze quali familiari, associazioni di volontariato (AVO su tutti), istituti scolastici dei vari ordini (in particolare l'Istituto vasari di Figline Valdarno) e perfino volontari stranieri.

Anche per questo motivo è stato deciso di inserire tra i servizi richiesti alla cooperativa anche 720 ore per il coordinamento psico-socio-educativo svolto da una professionista laureata in psicologia.

Inoltre l'ASP storicamente ha un'offerta di servizi superiore a quelli previsti dalle norme sull'accreditamento; proprio per garantire un'offerta di eccellenza, nel rispetto della propria *mission*, la ASP da sempre offre gratuitamente per ogni residente nelle due strutture

- il servizio podologico per complessive 288 ore annue
- il servizio di lavanderia di indumenti personali per complessive 2.496 ore annue (la lavanderia piana viene lavata attraverso un servizio industriale in *outsourcing*)
- il servizio di parrucchiere/barbiere per complessive 1.767 ore annue
- geriatra per complessive 350 ore annue.

Completano il quadro tutte quelle figure professionali non quantificate dai parametri regionali, ma necessarie per l'espletamento dei servizi generali quali pulizie, segreteria, manutenzioni, direzione.

In tempo di pandemia per mantenere i livelli qualitativi delle prestazioni assistenziali si è reso necessario aumentare le ore degli operatori Casa Martelli mentre a Casa Argia le ore dedicate al Centro Diurno anziché essere dismesse a seguito della chiusura sono state convertite nell'assistenza ai residenti.

Questo è prudenzialmente replicabile almeno per i primi mesi del 2022.

Nel 2021, prima della pandemia, la ASP aveva deciso di concentrare in una sola figura il coordinamento infermieristico affidandolo alla cooperativa e non più a professionisti in rapporto libero professionale.

Nell'estate del 2021 anche per colmare la scarsità del personale infermieristico disponibile sul mercato, è stata reintrodotta una seconda coordinatrice per Casa Argia (Deliberazione del CdA n.21 del 22 giugno 2021).

Nel momento in cui viene redatto questo documento la ASP è da pochi giorni nuovamente con una coordinatrice unica a seguito di dimissioni. A causa delle difficoltà oggettive nel reperire figure infermieristiche non è al momento possibile definire l'assetto organizzativo (uno o due) e contrattuale (dipendente cooperativa o contratto libero professionale) dei coordinatori infermieristici.

La carenza di infermieri rappresenta al momento la principale criticità con il rischio di delegare alla USL la gestione del servizio con inevitabile ripercussioni sui costi.

La necessità di un rafforzamento dell'apparato amministrativo (con costi conseguenti) per far fronte agli adempimenti tipici degli enti pubblici (appalti, gestione del personale, debiti informativi, ...) per proseguire l'attività di monitoraggio dell'efficacia delle manovre e delle scelte organizzative attuate con particolare attenzione ad un controllo tempestivo e puntuale dei servizi in appalto impone per il 2022 l'espletamento di un pubblico concorso per una assunzione diretta al termine della pandemia.

Di seguito i quadri giornalieri delle ore di assistenza infermieristica e di assistenza di base alla persona previsti o meglio sperati per il 2022.

orario settimanale OSS in tempo di covid

	lunedì	martedì	mercoledì	giovedì	venerdì	sabato	domenica	monte ore settimanale	monte ore annuale (x 52)
--	--------	---------	-----------	---------	---------	--------	----------	-----------------------	--------------------------

1° piano terra (grecale) / 1° piano (aurora)	1 unità (mattina) MA	from 7 to 14	from 7 to 14	from 7 to 14	from 7 to 14	from 7 to 14	from 7 to 14	49:00:00	2548:00:00
	1 unità (pomeriggio) PL	from 14 to 21	from 14 to 21	from 14 to 21	from 14 to 21	from 14 to 21	from 14 to 21	49:00:00	2548:00:00
	1 unità (notte) N1	from 20 to 7	from 20 to 7	from 20 to 7	from 20 to 7	from 20 to 7	from 20 to 7	77:00:00	4004:00:00
2° piano (rugbieda + maestrale)	4 unità (mattina) MF + MG + MB + MEL	25	25	25	25	25	25	1276	66100
	2 unità (mattina corta) MC + MD	from 7 to 14	from 7 to 14	from 7 to 14	from 7 to 14	from 7 to 14	from 7 to 14	196:00:00	10192:00:00
	4 unità (pomeriggio) PM + PEL + PO + PN	from 7 to 10	from 7 to 10	from 7 to 10	from 7 to 10	from 7 to 10	from 7 to 10	42:00:00	2184:00:00
	1 unità (notte) N2	from 14 to 21	from 14 to 21	from 14 to 21	from 14 to 21	from 14 to 21	from 14 to 21	196:00:00	10192:00:00
		from 20 to 7	from 20 to 7	from 20 to 7	from 20 to 7	from 20 to 7	from 20 to 7	77:00:00	4004:00:00
3° piano (arcobaleno)	2 unità (mattina) MLA - MLB	73	73	73	73	73	73	511	26572
	2 unità (pomeriggio) PQ + PR	from 7 to 14	from 7 to 14	from 7 to 14	from 7 to 14	from 7 to 14	from 7 to 14	98:00:00	5096:00:00
monte ore	28	28	28	28	28	28	28	186	10192
	124:00:00	124:00:00	124:00:00	124:00:00	124:00:00	124:00:00	124:00:00	882:00:00	45864:00:00

modulo palzheimer	2 unità (mattina) Me+Mf	from 7 to 14	from 7 to 14	from 7 to 14	from 7 to 14	from 7 to 14	from 7 to 14	98:00:00	5096:00:00
	1 unità (mattina corta) Mc	from 7 to 10	from 7 to 10	from 7 to 10	from 7 to 10	from 7 to 10	from 7 to 10	21:00:00	1092:00:00
	2 unità (pomeriggio) Pe+Pf	from 14 to 21	from 14 to 21	from 14 to 21	from 14 to 21	from 14 to 21	from 14 to 21	98:00:00	5096:00:00
	1 unità (notte) Nf	from 20 to 7	from 20 to 7	from 20 to 7	from 20 to 7	from 20 to 7	from 20 to 7	77:00:00	4004:00:00
modulo base	2 unità (mattina) Ma+Mb	42	42	42	42	42	42	294	15288
	1 unità (mattina fino alle 13:00) MGL	from 7 to 14	from 7 to 14	from 7 to 14	from 7 to 14	from 7 to 14	from 7 to 14	98:00:00	5096:00:00
	1 unità (mattina corta) Mg	from 7 to 13	from 7 to 13	from 7 to 13	from 7 to 13	from 7 to 13	from 7 to 13	42:00:00	2184:00:00
	2 unità (pomeriggio) Pa+Pb	from 7 to 10	from 7 to 10	from 7 to 10	from 7 to 10	from 7 to 10	from 7 to 10	21:00:00	1092:00:00
	1 unità (pomeriggio corto) Pc	from 14 to 21	from 14 to 21	from 14 to 21	from 14 to 21	from 14 to 21	from 14 to 21	98:00:00	5096:00:00
	1 unità (notte) Ng	from 15 to 21	from 15 to 21	from 15 to 21	from 15 to 21	from 15 to 21	from 15 to 21	42:00:00	2184:00:00
monte ore	54	54	54	54	54	54	378	19656	
monte ore	96:00:00	96:00:00	96:00:00	96:00:00	96:00:00	96:00:00	672:00:00	34944:00:00	

totale OSS	220:00:00	220:00:00	220:00:00	220:00:00	220:00:00	220:00:00	220:00:00	1554:00:00	80808:00:00
------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------	-------------

orario settimanale infermieri di cui coordinatrice ad
ore 38 settimanali su 5 giorni (7:36 h/die)

		lunedì	martedì	mercoledì	giovedì	venerdì	sabato	domenica	monte ore settimanale	monte ore annuale (x 52)
--	--	--------	---------	-----------	---------	---------	--------	----------	-----------------------	--------------------------

mattina	numero unità	2	2 + #	2	2 + #	2	2	2		
	fascia oraria 1° unità	from 7 to 13	from 7 to 13	from 7 to 13	from 7 to 13	from 7 to 13	from 7 to 13	from 7 to 13	42:00:00	2184:00:00
	fascia oraria 2° unità	from 8 to 14	from 8 to 14	from 8 to 14	from 8 to 14	from 8 to 14	from 8 to 14	from 8 to 14	42:00:00	2184:00:00
	coordinatrice (#)		from 8 to 15:36		from 8 to 15:36				15:12:00	790:24:00
	monte orario mattina	12:00:00	19:36:00	12:00:00	19:36:00	12:00:00	12:00:00	12:00:00	99:12:00	5158:24:00
pomeriggio	numero unità	1	1	1	1	1	1	1		
	fascia oraria 1° unità	from 14 to 20	from 14 to 20	from 14 to 20	from 14 to 20	from 14 to 20	from 14 to 20	from 14 to 20	42:00:00	2184:00:00
	monte orario pomeriggio	6:00:00	6:00:00	6:00:00	6:00:00	6:00:00	6:00:00	6:00:00	42:00:00	2184:00:00
	monte ore	18:00:00	25:36:00	18:00:00	25:36:00	18:00:00	18:00:00	18:00:00	141:12:00	7342:24:00

mattina	numero unità	2 + #	2	2 + #	2	2 + #	2	2		
	fascia oraria 1° unità	from 7 to 14	from 7 to 14	from 7 to 14	from 7 to 14	from 7 to 14	from 7 to 14	from 7 to 14	49:00:00	2548:00:00
	fascia oraria 2° unità	from 7:30 to 14	from 7:30 to 14	from 7:30 to 14	from 7:30 to 14	from 7:30 to 14	from 7:30 to 14	from 7:30 to 14	45:30:00	2366:00:00
	coordinatrice (#)	from 8 to 15:36	from 8 to 15:36	from 8 to 15:36	from 8 to 15:36				22:48	1185:36:00
	monte orario mattina	21:06:00	13:30:00	21:06:00	13:30:00	21:06:00	13:30:00	13:30:00	117:18:00	6099:36:00
pomeriggio	numero unità	2	2	2	2	2	2	1		
	fascia oraria 1° unità	from 14 to 20:30	from 14 to 20:30	from 14 to 20:30	from 14 to 20:30	from 14 to 20:30	from 14 to 20:30	from 14 to 20:30	45:30:00	2366:00:00
	fascia oraria 2° unità	from 14 to 19:00	from 14 to 19:00	from 14 to 19:00	from 14 to 19:00	from 14 to 19:00	from 14 to 19:00	from 14 to 19:00	45:30:00	2366:00:00
	monte orario pomeriggio	11:30:00	11:30:00	11:30:00	11:30:00	11:30:00	11:30:00	6:30:00	75:30:00	3926:00:00
	monte ore	32:36:00	25:00:00	32:36:00	25:00:00	32:36:00	25:00:00	20:00:00	192:48:00	10025:36:00

totale team infermieristica		50:36:00	50:36:00	50:36:00	50:36:00	50:36:00	43:00:00	38:00:00	334:00:00	17368:00:00
di cui coordinatrice		7:36:00	7:36:00	7:36:00	7:36:00	7:36:00	43:00:00	38:00:00	38:00:00	1976:00:00
di cui infermieri		43:00:00	43:00:00	43:00:00	43:00:00	43:00:00	43:00:00	38:00:00	296:00:00	15392:00:00

Una voce pesante sui costi collegati all'appalto dei servizi è legata ai costi del nuovo Contratto Nazionale delle cooperative sociali che prevede un aumento a partire dal 2021 del 5,95% spalmato su tutti i profili professionali.

Preso atto di quanto sopra i maggiori costi attesi si ripercuotono

- sulle ore extra (ore aggiuntive covid, sostituzioni ferie o malattie del personale dipendente, necessità occasionali, ...)
- sulle rette nelle varie declinazioni.

Nella tabella l'adeguamento delle rette (da *old* a *new*) ed il maggiore costo atteso (€ 127.000) considerando un ipotetico tasso di occupazione del 100% e la riapertura del centro diurno.

retta	old	new	giornate max	maggiori costi
non auto	63,66	67,16	29.200	102.216
auto	25,34	26,73	4.380	6.103
modulo 3	88,56	93,43	2.555	12.442
CD	58,58	61,80	2.080	6.700

Il costo del **servizio di ristorazione** è rappresentato dal costo della giornata alimentare che comprende colazione, pranzo, merenda e cena. Rappresenta il corrispettivo dovuto alla ditta Gemeaz Elixir S.p.a. che ha in appalto la mensa all'interno della ASP ed ha un valore di € 8,28 giornalieri ad ospite e non varia al variare delle tipologie assistenziali. Detto costo è direttamente legato al numero degli ospiti per le giornate annue per cui si pagherà solo il pasto effettivamente consumato,

La gara aggiudicata nel mese di novembre, ha determinato un nuovo costo della giornata alimentare pari a € 8,95. Un incremento (da 8,28 a 9,50) si era già verificato durante il periodo di proroga iniziato a luglio (Determina del Direttore n.64 del 21 giugno 2021 xxxxx), per cui rispetto al forecast 2021 appare congruo un incremento di circa 6.000 euro.

Il **personale dipendente** della ASP anche nel 2021 sarà composto soltanto due operatori socio-sanitari le cui sostituzioni in caso di assenza vengono ricoperte dal personale della cooperativa. A queste si aggiunge il Direttore cui è stata richiesta (Delibera del CdA n.29 del 2 novembre 2021) e concessa dalla Azienda USL Toscana Centro proroga del comando ed il cui costo è sostanzialmente sovrapponibile a quello del precedente mantenendo la stessa categoria di inquadramento e posizione organizzativa (deliberazione n. 17 dell'8 settembre 2020 *Conferimento incarico al nuovo direttore incaricato comando dott. Fabio Haag proveniente dall'Azienda USL Toscana Centro a far data dal 10/09/2020 fino al 31/12/2021*).

Nel 2021 sono cessati i rapporti libero professionali con i coordinatori infermieristici e le collaborazioni (manutentore) che avevano caratterizzato gli esercizi precedenti.

È stata invece attivata una convenzione libero professionale con il Dott. Oriano Ricci per (Deliberazione del CdA n.6 del 13 aprile 2021) di cui si prevede la prosecuzione almeno fino al termine della pandemia.

Le **manutenzioni ordinarie**, le cui principali voci fanno riferimento ad opere di tipo edile ed elettrico oltre alla gestione e manutenzione dell'impianto di riscaldamento e degli impianti elevatori, non dovrebbero subire significative oscillazioni rispetto agli anni precedenti. Negli andamenti storici di questa voce di costo l'anno 2019 rappresenta l'eccezione che ha comportato l'introduzione a partire dal 2020 della figura del manutentore all'interno dei servizi proposti dalla cooperativa.

Attività confermata anche per il 2022.

MANUTENZIONI	2015	2016	2017	2018	2019	2020
manutenzione immobili	19.649	17.577	20.352	8.664	47.607	23.338
manutenzione resede e giardino	9.320	1.696	1.571	2.928	5.615	5.705
manutenzione impianti	34.163	32.762	33.222	34.509	45.580	45.389
manutenzione attrezzature	15.005	17.494	19.482	14.077	10.445	11.706
manutenzione automezzi	458	1.738	111	2.575	42	1.846
	78.595	71.267	74.739	62.753	109.290	87.984

Le **utenze**, intese come gas, acqua, energia elettrica, telefono oltre alle tasse/imposte comunali, rappresentano una voce non trascurabile anche all'interno del bilancio di previsione (circa il 6%).

Tuttavia esse presentano un andamento costante ad eccezione della TARI che in 5 anni è aumentata del 26%.

UTENZE	2015	2016	2017	2018	2019	2020
gas	62.299	69.709	66.455	61.671	73.486	66.264
acquedotto	34.242	27.295	25.160	23.278	24.303	27.973
energia elettrica	70.199	67.481	65.688	63.789	63.122	54.393
telefono	8.628	7.499	8.380	9.023	8.657	9.500
nettezza urbana	48.008	51.418	52.316	58.082	60.506	59.177
contributo bonifica	360		905	1.969	1.309	1.386
	223.737	223.403	218.904	217.812	231.383	218.693

IV.4 Stress testing

Lo *stress testing* è un complesso di operazioni previsionali, rientranti nel concetto di sensitività (*what if*), che consente il monitoraggio preventivo delle situazioni in cui l'impresa potrebbe trovarsi in momenti di crisi.

Se lo si adotta come strumento orientativo della gestione, può essere considerato una variante del *business plan* esasperato dalla introduzione di variabili negative legate ad eventi disastrosi che devono concludersi con considerazioni sulla capacità dell'impresa di sopravvivere e superare eventi e momenti avversi.

L'analisi di *stress testing*, se correttamente formulata e continuamente aggiornata, fornisce preziose informazioni necessarie per evitare cadute non previste e insensibili a terapie improvvisate (*turning point*).

Per quanto riguarda la ASP la maggiore severità dello scenario avverso non può non essere collegata al quadro epidemiologico per l'intero anno 2022 con una forte penalizzazione delle risorse causata dalla riduzione delle presenze e dall'aumento delle ore del personale.

È stato utilizzato come *shock* sulle risorse il tasso di occupazione medio dei primi 10 mesi del 2021 per i moduli residenziali; inoltre abbiamo considerate nulli i ricavi del Centro Diurno ipotizzando un peggioramento epidemiologico e conseguente impossibilità di mantenere un centro diurno integrato.

Le tabelle che seguono confrontano per ciascun modulo presente in ASP (ad eccezione del diurno)

- il tasso di occupazione da *stress test*
- le giornate di degenza calcolate applicando il tasso di occupazione da *stress test* alle giornate teoriche (potenziali)

casa	modulo	tasso di occupazione		
		medio 2018/2019	stress test	Δ
martelli	auto	104,98%	98,00%	6,98%
	non auto	98,17%	94,00%	4,17%
argia	non auto	98,68%	95,00%	3,68%
	alzheimer	98,02%	95,00%	3,02%

casa	modulo	giornate di degenza		
		teoriche	stress test	Δ
martelli	auto	4.015	3.935	- 80
	non auto	17.885	16.812	- 1.073
argia	non auto	11.315	10.749	- 566
	alzheimer	2.555	2.427	- 128

Con queste premesse per ciascun modulo sono stati recuperati gli importi della quota sociale e della quota sanitaria moltiplicandoli poi per le giornate stimate nello stress test. Si ottiene così il ricavo calcolato nella ipotesi di eventi avversi (riduzione del tasso di occupazione).

casa	modulo	quota sociale	quota sanitaria	ricavi stress testing
martelli	auto	53,00		208.539
	non auto	53,00	53,32	1.787.441
argia	non auto	53,00	53,32	1.142.860
	alzheimer	53,00	68,53	294.984
				3.433.824

Questa tabella confronta le stime delle risorse inserite nel bilancio previsionale (peraltro già decurtate rispetto agli anni passati) ed il budget immaginato nell'ipotesi di eventi negativi avversi.

quota	budget		
	2022	stress testing	Δ
sociale ospiti	1.655.763	1.567.851	- 87.912
sociale enti	242.974	230.073	- 12.901
sanitaria	1.701.546	1.635.900	- 65.646
	3.600.283	3.433.824	- 166.459

La flessione del tasso di occupazione non si ripercuote automaticamente nella struttura dei costi essendo questa molto più statica.

Tutti i costi generali non strettamente correlati all'assistenza sono fissi.

I costi assistenziali legati alle rette sono parametrizzati rispetto alle indicazioni di gara per cui il calo del tasso di occupazione non si riproporziona in modo meccanico sui costi. Questo anche perché le filiere organizzative delle due strutture (turni, riposi, ferie, ...) devono comunque essere rispettate.

Inoltre l'esperienza del 2021 dimostra come la pandemia imposto variazioni organizzative del personale; basti pensare alle ore necessarie per presidiare le visite dei familiari. Questo, volendo mantenere la qualità assistenziale che contraddistingue la ASP, si è tradotto in ore aggiuntive con inevitabili ricadute sui costi.

Per questo motivo appare corretto aumentare i costi per servizi delle ore covid richieste alla cooperativa nel primo semestre 2021 (€ 56.898).

Eventuali tagli riconducibili alla pandemi potrebbero arrivare nei costi della ristorazione (riduzione delle giornate alimentari) e della lavanderia piana per un importo stimabile in € 25.000.

Confrontando per macro voci il bilancio di previsione 2022 con lo *stress testing* il pareggio si trasforma in una perdita di € 198.357. Si dovrà attingere a fondi di riserva e/o pensare a strategie alternative quali l'incremento della quota sociale o ad azioni *crash* quali la riduzione di attività assistenziali finora garantite e spesso gratuite.

Non si è voluto utilizzare come evento shock l'ipotesi drammatica di un contagio interno con ricadute sul tasso occupazione al 10% o al 20% o anche oltre. Questo perché lo *stress* non sarebbe traducibile in strumento di analisi sulle dimensioni del risultato economico per le troppe incognite (velocità di trasmissione, decessi, risorse acquisite da USL, ...).

Il "che cosa fare" in tale scenario sarebbe affidato più alla speranza che a politiche gestionali interne.

RICAVI		budget 2022	stressed budget	Δ
R30010	ricavi da attività	3.650.712	3.484.253	- 166.459
R30020	altri proventi	465	465	-
R31010	ricavi da attività commerciale	4.167	4.167	-
R33010	proventi finanziari	95	95	-
R35010	proventi straordinari	7.778	7.778	-
R36010	costi capitalizzati	74.632	74.632	-
TOTALE RICAVI		3.737.849	3.571.390	- 166.459

COSTI		budget 2022	stressed budget	Δ
U40010	utenze	215.957	215.957	-
U40015	beni materiali e altre spese	28.573	28.573	-
U40020	per servizi	3.107.580	3.139.478	31.898
U40025	manutenzioni ordinarie	87.185	87.185	-
U40035	costi per il personale	113.898	113.898	-
U40040	costi per organi istituzionali	3.806	3.806	-
U40045	costi per consulenze esterne	19.940	19.940	-
U40050	costi associazioni e condomini	1.500	1.500	-
U40055	ammortamento ed immobilizzazioni immat	46.131	46.131	-
U40060	ammortamento immobilizzazioni materiali	48.669	48.669	-
U40070	altri accantonamenti	56.000	56.000	-
U43010	oneri finanziari	4.924	4.924	-
U45010	oneri straordinari	3.685	3.685	-
TOTALE COSTI		3.737.849	3.769.747	31.898

RISULTATO D'ESERCIZIO	0	198.357	- 198.357
-----------------------	---	---------	-----------

IV.5 Bilancio Economico Preventivo triennio 2021 - 2023

Il principale impegno dell'ASP nel corso dei prossimi anni è quello di mantenere e consolidare la sostenibilità economica e qualitativa per tutti i servizi che vengono erogati.

La pandemia da Covid-19 in corso sta stravolgendo quel modello assistenziale e normativo finora conosciuto con evidenti ripercussioni anche da un punto di vista contabile.

Non si tratta soltanto del ripensamento in corso del modello RSA a livello regionale e nazionale (si veda in questo senso la relazione della Commissione Ministeriale presieduta da Monsignor Paglia dove si parla insistentemente di de-istituzionalizzare l'assistenza) ma anche dei risvolti macroeconomici a livello mondiale (per tutti la ripresa inflazionistica).

In questo contesto di forte incertezza e volatilità, la formulazione di previsioni di spesa e di ricavo assume i contorni di un esercizio estremamente complesso soprattutto in un orizzonte pluriennale.

Non a caso, anche quest'anno per la seconda volta in ASP, è stato aggiunto nella relazione del Direttore al Bilancio un paragrafo con una ipotesi di *stress testing*.

Le previsioni presentate sono elaborate secondo l'impostazione consolidata adottata in passato per cui il tendenziale assume un andamento piatto secondo la media degli anni precedenti.

Se il budget 2022 è stato costruito superando prudenzialmente mere statistiche degli esercizi precedenti; il 2023 potrebbe segnare un graduale ritorno alla "normalità" intesa come domanda ed offerta del servizio in un quadro di isorisorse in cui i ricavi unitari (quota sociale e quota sanitaria) ed i costi unitari (rette e giornata alimentare) restano costanti.

Per il 2024 abbiamo invece ipotizzato un aumento della sola quota sanitaria (decisione regionale) di € 1 che, moltiplicato per le giornate teoriche del modulo non autosufficienti e modulo alzheimer, potrebbe fornire un aumento dei ricavi di circa 35 mila/€.

La tabella che segue riepiloga i dati di costi e ricavi per ciascun anno ed un'ultima colonna cumulativa.

RICAVI		BDG 2022	BDG 2023	BDG 2024	Σ 2022 -2024
R30010	ricavi da attività	3.650.712	3.720.143	3.755.143	11.125.998
R30020	altri proventi	465	500	500	1.465
R31010	ricavi da attività commerciale	4.167	5.000	5.000	14.167
R33010	proventi finanziari	95	100	100	295
R35010	proventi straordinari	7.778	8.000	8.000	23.778
R36010	costi capitalizzati	74.632	75.000	75.000	224.632
TOTALE RICAVI		3.737.849	3.808.743	3.843.743	11.390.335

COSTI		BDG 2022	BDG 2023	BDG 2024	Σ 2022 -2024
U40010	utenze	215.957	220.052	222.075	658.084
U40015	beni materiali e altre spese	28.573	29.115	29.383	87.071
U40020	per servizi	3.107.580	3.166.520	3.195.618	9.469.719
U40025	manutenzioni ordinarie	87.185	88.839	89.655	265.679
U40035	costi per il personale	113.898	116.059	117.125	347.082
U40040	costi per organi istituzionali	3.806	3.879	3.914	11.599
U40045	costi per consulenze esterne	19.940	20.319	20.505	60.764
U40050	costi associazioni e condomini	1.500	1.529	1.543	4.572
U40055	ammortamento ed immobilizzazioni immateriali	46.131	47.005	47.437	140.573
U40060	ammortamento immobilizzazioni materiali	48.669	49.593	50.048	148.310
U40070	altri accantonamenti	56.000	57.062	57.586	170.649
U43010	oneri finanziari	4.924	5.017	5.063	15.005
U45010	oneri straordinari	3.685	3.754	3.789	11.228
TOTALE COSTI		3.737.849	3.808.743	3.843.743	11.390.335

RISULTATO D'ESERCIZIO	0	-	-	0
------------------------------	----------	----------	----------	----------

ASP L. MARTELLI
IL DIRETTORE
(Dott. Fabio Haag)

Bilancio Economico Preventivo

2022

- I. **Bilancio Economico Preventivo**
- II. **Bilancio Economico Preventivo triennio 2022 - 2024**
- III. **Prospetto di raffronto conto economico 2020 - bilancio preventivo 2021 - preconsuntivo 2021 - bilancio preventivo 2022**
- IV. **Relazione del direttore**
- V. **Parere del Collegio dei Revisori dei Conti**

COLLEGIO DEI REVISORI DEI CONTI

AZIENDA PUBBLICA DI SERVIZI ALLA PERSONA

“ASP CENTRO RESIDENZIALE LODOVICO MARTELLI”

PARERE DEL COLLEGIO DEI REVISORI SULLA PROPOSTA DI BILANCIO ECONOMICO DI PREVISIONE PER L'ANNO 2022 E DEL BILANCIO DI PREVISIONE TRIENNALE 2022 – 2023 – 2024 DELL'A.S.P. CENTRO RESIDENZIALE LODOVICO MARTELLI.

PREMESSO

Come precisato nella relazione del Direttore la previsione in oggetto è sicuramente contaminata da seguenti fattori:

- Da un aumento del fabbisogno assistenziale dovuto al deterioramento del quadro clinico e sociale dei residenti;
- Da un aumento del costo orario dei vari profili professionali coinvolti;
- Da uno stallo delle rette sociali e sanitarie;

e pertanto l'andamento del ciclo economico continua ad essere guidato dall'evoluzione della pandemia e dalla profilassi che gli attori istituzionali del sistema sanitario nazionale e regionale intendono adottare.

PRESO ATTO

- dello schema di Bilancio Economico di Previsione per l'anno 2022 e Bilancio di Previsione Triennale 2022 – 2024, predisposto dal Direttore dell'Azienda nonché la Relazione al Bilancio stesso;
- che i Bilanci di Previsione suddetti vengono esposti secondo i criteri di contabilità economico-patrimoniale con riferimento ad un piano dei conti che appare adeguato alla realtà dell'Azienda;
- che i dati del Bilancio Previsionale 2022 e Triennale 2022/2024, espressi in euro risultano articolati come segue:

DESCRIZIONE	BUDGET 2022	BUDGET 2023	BUDGET 2024
RICAVI			
Ricavi da attività	3.650.712	3.720.143	3.755.143
Altri proventi	465	500	500

Ricavi da attività commerciale	4.167	5.000	5.000
Proventi finanziari	95	100	100
Proventi straordinari	7.778	8.000	8.000
Costi capitalizzati	74.632	75.000	75.000
Totale Ricavi	3.737.849	3.808.743	3.843.743
COSTI			
Utenze	215.957	220.052	222.075
Beni materiali e altre spese	28.573	29.115	29.383
Per servizi	3.107.580	3.166.520	3.195.618
Manutenzioni ordinarie	87.185	88.839	89.655
Costi per il personale	113.898	116.059	117.125
Costi per gli organi istituzionali	3.806	3.879	3.914
Costi per consulenze esterne	19.940	20.319	20.505
Costi per associazioni e condomini	1.500	1.529	1.543
Ammortamento ed immobilizzazioni immateriali	46.131	47.005	47.437
Ammortamento immobilizzazioni materiali	48.669	49.593	50.048
Altri accantonamenti	56.000	57.062	57.586
Oneri Finanziari	4.924	5.017	5.063
Oneri straordinari	3.685	3.754	3.789
Totale Costi	3.737.849	3.808.743	3.843.743
Utile/Perdita d'esercizio	0,00	0,00	0,00

- che il risultato d'esercizio prevede il pareggio di Bilancio, così come richiesto dalla Legge Regionale 43/2004.
- Che la previsione di budget è stata predisposta non tenendo in considerazione le dinamiche degli esercizi precedenti a causa della grave situazione venutasi a creare nel Paese.
- Che l'ASP, come ha già fatto per l'esercizio 2022, ha ipotizzato un *stress testing* un possibile aggravamento della crisi introducendo delle variabili negative legate ad eventi pandemici ancor più gravi degli attuali. La richiamata analisi potrebbe portare l'ASP ad un risultato negativo nell'anno 2022 pari ad euro 166.459. Al riguardo, sebbene lo scenario economico, congiunturalmente non positivo e caratterizzato da estrema incertezza e volatilità delle performance aziendali, potrebbe esporre l'azienda al rischio che la stessa possa potenzialmente chiudere l'esercizio corrente in perdita, stante l'attuale situazione patrimoniale e finanziaria

dell'azienda, a parere del Collegio non dovrebbero esserci immediate criticità nel garantire il mantenimento della continuità aziendale, in quanto la liquidità derivante dalla gestione corrente, insieme ai fondi disponibili appaiono sufficienti per rimborsare i debiti e far fronte agli impegni in scadenza.

Di seguito si riporta la tabella dalla quale emerge l'ipotesi negativa rispetto alla previsione in condizioni di normalità:

quota	budget		
	2022	stress testing	Δ
sociale ospiti	1.655.763	1.567.851	- 87.912
sociale enti	242.974	230.073	- 12.901
sanitaria	1.701.546	1.635.900	- 65.646
	3.600.283	3.433.824	- 166.459

Il Collegio precisa altresì,

in relazione alle principali voci di **“Ricavo”** del Bilancio:

- Che la quota sociale anche per l'anno 2022 non varia rispetto alle precedenti annualità ed è stata definita in euro 53,00 a carico degli ospiti/familiari e dei comuni (importo non variato dal 2015). L'emergenza pandemica da covid-19 non ha soltanto innalzato i costi, ma abbattendosi sui tassi di occupazione ha inevitabilmente pregiudicato l'economia del sistema RSA a livello nazionale. La riduzione di alcuni punti percentuali del tasso di occupazione – in assenza di revisione delle quote (sociale e/o sanitaria) - si traduce automaticamente in una riduzione dei ricavi. Negli anni passati il tasso di occupazione in ASP è sempre stato costante ed a livelli altissimi, la pandemia da covid-19 ha avuto un impatto negativo su questo indice nonostante ASP sia a tutt'oggi sempre stato covid free.

in relazione alle principali voci di **“Costi”** del Bilancio:

- che i costi per servizi di ristorazione e di tutti i servizi socio assistenziali e generali erogati in outsourcing impattano sul bilancio rispettivamente per il 9%

ed il 66% ed il Collegio condivide che tali rigidità non permette alla struttura particolari manovre sul bilancio;

Il Collegio, al riguardo e visto l'attuale momento congiunturale non positivo sopra richiamato, che potrebbe generare criticità e rischi sino ad oggi non prevedibili, raccomanda un ancora più attento e costante monitoraggio sulle voci di Ricavo e di Costo, in modo da garantire costantemente gli equilibri economici e finanziari dell'Azienda.

Tutto ciò considerato,

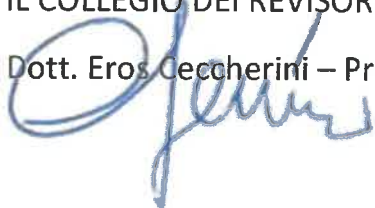
IL COLLEGIO DEI REVISORI

Esprime parere FAVOREVOLE alla proposta di Bilancio Economico di Previsione per l'anno 2022 e di Bilancio Economico Triennale 2022/2024, così come formulata dal Direttore dell'ASP.

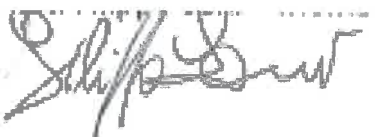
Lì, 6 dicembre 2021

IL COLLEGIO DEI REVISORI

Dott. Eros Ceccherini – Presidente



Dott. Filippo Sani – Membro



Dott. Roberto dell'Omodarme – Membro

