



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

San Miniato 28 dicembre 2016

-Al Sig. Presidente del CdA  
dott. Giuseppe Del Medico  
**S E D E**

**OGGETTO:** Relazione bilancio preventivo 2017 e bilancio triennale.

Con la presente relazione, ed i relativi allegati contabili, si propone al Consiglio d'Amministrazione di approvare il bilancio 2017, per potere gestire efficacemente l'Azienda.

L'art. 8 dello statuto prevede che il Consiglio d'Amministrazione approvi i bilanci ed assegni al Il Direttore le risorse adeguate per la gestione dell'Azienda.

L'art. 18 dello statuto afferma: *“La gestione dell'Azienda deve ispirarsi ai criteri dell'efficienza, dell'efficacia, della economicità; perseguendo il principio del pareggio del bilancio, nel rispetto degli obiettivi e degli standard qualitativi stabiliti dal Consiglio d'Amministrazione”*.

La L.R. 43/2004 sulla trasformazione delle IPAB in Aziende Pubbliche di Servizi alla Persona per quanto riguarda la contabilità stabilisce quanto di seguito:

*“Art. 26 Contabilità*

*1. La gestione economico-finanziaria e patrimoniale dell'APSP si informa al principio del pareggio di bilancio.*

*2. L'APSP adotta un regolamento di contabilità, approvato ai sensi dell'art. 14, che stabilisce, fra l'altro:*

*a) l'abolizione della contabilità finanziaria e l'introduzione della contabilità economica;*

*b) la predisposizione di un bilancio economico preventivo annuale, di un bilancio preventivo pluriennale, di durata triennale e di un bilancio di esercizio annuale il cui esercizio coincide con l'anno solare.....”*

L'Azienda “Del Campana Guazzesi” ha approvato a suo tempo il Regolamento di Contabilità con deliberazione n° 2 dell'11.1.2007, abolendo la contabilità finanziaria ed attuando la contabilità economica già dall'anno 2007. In tale Regolamento si prevede, in base all'art.6, di allegare al budget economico una *“Relazione sulla gestione, dalla quale emergano tutti gli elementi utili alla intelligibilità del bilancio stesso, nonché gli indirizzi strategici gestionali da seguire nel periodo, ed in particolare:*

*- un programma delle attività manutentive ordinarie e straordinarie degli immobili e le relative fonti di finanziamento utilizzate;*

*- la situazione del personale dipendente all'inizio dell'esercizio e le variazioni che si prevedono interverranno”*.



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

---

### **1. LE POLITICHE REGIONALI E LE ASP**

Da alcuni anni la Regione Toscana sta cercando di rivedere il sistema di *welfare*, partendo dal presupposto di selezionare i servizi, vista la sempre minore disponibilità di risorse, per trovare la possibilità per rispondere a nuovi bisogni. In questo scenario le politiche che vengono portate avanti cercano di favorire i servizi a minor costo e quindi anche nel campo degli anziani sono incentivare le scelte che privilegiano il domicilio rispetto a quelle dei servizi residenziali, spesso a prescindere dai bisogni rilevati.

Così le ammissioni in RSA sono autorizzate solo con un alto livello di isogravità (4 o 5) e se l'UVM non approva il ricovero spesso le famiglie devono sopportare l'onere del ricovero privato.

La Regione Toscana dopo diverso tempo ha iniziato la rivisitazione del modello.

Il primo tassello di questa politica è stato messo il 14 aprile 2015, quando la Giunta regionale ha approvato la deliberazione n° 398 “Percorso di attuazione del principio della libera scelta ai sensi dell’art. 2 comma 4 L.R. 82/2009 Accreditamento delle strutture e dei servizi alla persona del sistema sociale integrato.” Che nei diversi capitoli riguarda:

1. Il principio della libera scelta (art. 2 c. 4 L.R. 82/2009)
2. Uniformità della retta
3. Semplificazione e revisione del percorso di Accreditamento
4. I sistemi di affidamento del servizio di gestione delle strutture pubbliche per anziani
5. Stipula Accordo/contratto tipo
6. Il Portale regionale delle RSA
7. Parametri del personale
8. Le Aziende Pubbliche di Servizi alla Persona
9. Altre criticità.

Come si vede gli argomenti affrontati sono molto impegnativi, spesso collegati fra loro, e quando attuati iteramente potrebbero riscrivere integralmente il sistema delle RSA.

Da allora la regione Toscana ha messo in atto una serie di tavoli per declinare i diversi aspetti tracciati nella delibera; ad alcuni di questi abbiamo preso parte direttamente in rappresentanza dell'ARET (L'associazione delle ASP- ex IPAB). La Regione ha fatto molti incontri con i gestori rappresentanti da ARET (per le strutture pubbliche) e le varie associazioni private: ANASTE, UNEBA, ARAT, ARSA, Gruppo Girolami, SEGESTA, Legacoop, Confcooperative....

Il percorso è stato molto contraddittorio ed incentrato su un confronto continuo, che però non ha smosso, spesso, la regione dalle sue convinzioni originarie.

La libera scelta è intesa dalla Regione come un diritto effettivo per il cittadino e spesso, secondo la Regione, le modalità attuali ne impediscono l'attuazione. Per questo la Regione vuole usare i voucher (o titoli di acquisto) per attuare la libertà di scelta. Ciò potrebbe presupporre il venir meno dei posti convenzionati, che attualmente sono assegnati alle strutture a vantaggio di un sistema che dà maggiore forza al libero mercato.

Anche sul valore del voucher si è avuta molta discussione, nei mesi scorsi.



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

---

Occorre premettere che anche dagli studi effettuati dal MeS è emersa un'enorme diffomità delle rette e dei costi della giornata in RSA: si passa da rette intorno ad €. 40,00 ad oltre €. 60,00, secondo le zone e la tipologia delle strutture. Si parla di una retta media praticata intorno ad €. 51,00.

Infatti dalla prima bozza dell'“Accordo” proposta dalla Regione si partiva da €. 51,50.

Dopo molte discussioni e polemiche è stato deciso di prevedere una quota di €. 53,50, non intesa come retta da applicare, la cui decisione resta appannaggio delle singole RSA, ma della quota di compartecipazione massima in carico ai comuni per le persone ricoverate nelle RSA.

Tuttavia anche su questa applicazione si sono aperte molte falle ed ogni zona intende a modo suo queste quote.

Sembra ormai chiarito che se una struttura praticherà una retta più alta, la differenza fra la quota massima di compartecipazione, stabilita nella zona socio-sanitaria dai Sindaci, sarà totalmente a carico della persona ospitata, in base al valore dei servizi aggiuntivi offerti dalla RSA medesima.

Il problema vero è quello che nonostante in diverse riunioni fra gestori e Regione, sia stato chiesto di definire la tabella dei costi, analizzando la DGRT 402/2004, non è stata trovata la volontà per concordare ciò che è compreso e ciò che non lo è nella retta sociale, così adesso l'interpretazione sull'argomento è rinviata a livello locale, con tutti problemi che ciò comporterà.

Il secondo tassello approvato dalla Regione, con delibera n° 995 del 26 ottobre 2016, oltre alla quota di cui sopra, è lo Schema di accordo, contrattuale relativo alla definizione dei rapporti giuridici ed economici fra soggetti pubblici e privati gestori delle strutture socio-sanitarie accreditate per anziani non autosufficienti, che per la Regione rappresenta un atto fondamentale per rendere operativa la “libera scelta”, cioè la possibilità dei cittadini di scegliere liberamente la RSA preferita. L'Accordo definisce molti aspetti del nuovo rapporto fra USL/Società della Salute ed RSA, dal punto di vista delle modalità di ammissione, della tipologia dei servizi erogati, delle specifiche del contratto di ospitalità. In questo modo si è inteso disciplinare l'accordo per la “libera scelta” limitatamente ai posti non autosufficienti previsti nel modulo “Base”, mentre non riguarda le altre tipologie assistenziali.

L'adesione all'accordo è una condizione essenziale per potere ospitare le persone, che sceglieranno la struttura, dopo avere ricevuto, dai servizi sociali, un titolo d'acquisto, da spendere nella RSA che sceglieranno.

Un terzo elemento fondamentale è l'adesione al portale delle RSA dell'ARS [www.valoreinrsa](http://www.valoreinrsa), che è stato attivato da metà ottobre. Il portale prevede una scheda per ciascuna RSA dove sono indicate le sue caratteristiche quali: la tipologia di camera, i servizi e i costi, l'indirizzo e i recapiti delle strutture e delle Zone Distretto competenti. Ma l'informazione più interessante per il cittadino è la segnalazione, che dovrebbe essere in tempo reale, dei posti disponibili, il portale prevede infatti una sorta di “semaforo”: un letto di colore verde o rosso indica se la struttura, in quel momento ha la disponibilità o meno di posti.



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

---

Quindi riassumendo i posti convenzionati spariranno, mentre ognuno potrà scegliere liberamente la struttura, vedendo sul portale se ha posti liberi, ed ottenere il titolo di acquisto, a condizione che la RSA sia accreditata ed abbia firmato l'accordo con l'ASL/SDS.

I pezzi ancora mancanti alla strategia regionale per la ridefinizione dell'assetto del sistema delle RSA sono determinati da:

-un nuovo sistema di accreditamento, che privilegi la valutazione delle performance e che attui davvero i controlli,

-l'ampliamento delle tipologie dei servizi per gli anziani, oggi troppo “schiacciate” sulla non autosufficiente base.

Per il primo punto è in corso, da diversi mesi un tavolo regionale, che ha semplificato i requisiti delle RSA e che dovrebbe definire compiutamente il nuovo accreditamento. L'accreditamento istituzionale dovrebbe passare ad un'attuazione meno burocratica e più incentrata sui contenuti, tuttavia, ciò si potrà avere se si considereranno le performance e non soltanto la documentazione.

Per l'altro discorso la Regione dovrebbe quanto prima emanare le relative linee di indirizzo, per definire il discorso sui nuclei specialisti, sul BIA (Bassa Intensità Assistenziale), sui posti ad alta intensità sanitaria ed altre tipologie.

Un altro tavolo, che è ancora in corso, ed al quale partecipiamo attivamente è quello sulla revisione della quota sanitaria, ferma dal 2010 alla quota attuale di €. 52,32 al giorno.

La Regione per il momento è sorda alle richieste dei gestori e dei sindacati, ma gli incontri stanno continuando nei prossimi giorni.

Due elementi da cogliere positivamente nella delibera della Giunta Regionale 995/2016i nuovi sono:

- La programmazione prevista per l'apertura di nuove RSA, considerando che i comuni dovranno chiedere obbligatoriamente il parere alla Conferenza dei Sindaci,
- Il nuovo accordo sarà applicato solo ai nuovi ingressi, mentre per gli altri le condizioni resteranno invariate.

Sistemato l'accordo sembra che non ci sia più interesse per la definizione del ruolo delle RSA pubbliche.

Tuttavia la Regione, che in una prima fase, in primavera, aveva avviato un confronto con le ASP ed i Comuni e neanche l'ANCI, con cui ci siamo incontrati un paio di volte, né la commissione regionale preposta, con la quale abbiamo avuto una riunione, sembrano interessati al futuro delle ASP, che con queste delibere vengono inserite, come le altre strutture nel nuovo sistema della “libera scelta”, senza percorsi preferenziali. Quindi anche le ASP dovranno trovare un loro ruolo, difficile da definire se i Comuni, che sono i referenti di queste aziende, non mostrano interesse nella discussione.

Attualmente le ASP sono 28, con 736 operatori dipendenti diretti, 1477 posti per non autosufficienti (di cui ben 1.391 convenzionati), 461 per autosufficienti e 79 posti per centri diurni.

Il sistema regionale, articolato su circa 300 RSA, è composto da circa il 37% di strutture pubbliche (27 ASP, 53 ASL, 35 COMUNI), poco più del 24% (71) da quelle non profit e dal 38% da quelle profit (112), quindi è abbastanza in equilibrio, per garantire risposte



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

---

diversificate ed articolate, che permettono ai cittadini una variet  di offerta e di risposte. Pensiamo che uno squilibrio a vantaggio di una componente, come era stato ipotizzato da pi  parti, cio  privilegiando le gestioni private, potrebbe rivoluzionare l’impianto, provocando problemi per i servizi e per l’utenza.

Pensiamo che le esperienze positive delle strutture pubbliche fra cui la maggiore trasparenza, la valorizzazione del patrimonio pubblico, l’obiettivo della qualit , la correttezza, il maggiore controllo, no profit...non debbano essere perdute, ma il problema sembra quello di trovare degli interlocutori che siano disposti ad affrontare il problema.

Negli ultimi anni l’ARET (Associazione Regionale delle ASP) ha sviluppato proficui confronti con associazioni di altre regioni, dando vita ad un soggetto nazionale (ANCORA), che potrebbe avere un ruolo importante nella rappresentanza delle necessit  delle RSA.

L’ARET ha lavorato costantemente anche a livello regionale diventando non solo un punto di riferimento per le Aziende Pubbliche, ma anche un valido interlocutore per la Regione.

La trasformazione delle IPAB in ASP, a distanza di pochi anni,   sembrata pi  un atto a s  stante e dovuto, che non una scelta tesa ad inserire le Aziende Pubbliche di Servizi alla Persona nel sistema del *welfare* regionale. Qualche mese fa la Regione aveva dato l’impressione di rilanciare il discorso sul futuro delle ASP, ma da qualche mese il tema non sembra pi  all’ordine del giorno. Allora bisogner  lavorare per l’attuazione della “libera scelta”, senza pretese che privilegino la natura giuridica delle strutture.

La Legge Regionale 43/2004 afferma:

*“Art. 12 Partecipazione al sistema integrato dei servizi sociali.*

*L’ APSP fa parte del sistema regionale integrato degli interventi e dei servizi sociali e partecipa alla programmazione zonale”*

A questa importante affermazione di principio, ripresa con forza anche dal nostro Statuto all’art.3, purtroppo non hanno corrisposto, in questi 10 anni, decisioni conseguenti; la partecipazione delle ASP nei sistemi locali   avvenuta a macchia di leopardo. Infatti solo pochissime vengono coinvolte in modo episodico dalle ASL o dalle Societ  della Salute nella programmazione zonale, mentre molte altre sono quasi del tutto ignorate. Si tratter  di capire come ci  possa avvenire nei prossimi mesi.

Forse sarebbe opportuno riprendere i contatti anche con altri soggetti pubblici, come l’ANCI, come   stato fatto nei mesi scorsi per avere pi  capacit  di programmare il futuro delle ASP nel nuovo panorama regionale.

Il panorama complessivo del sistema regionale sta cambiando; con la L.R. 84 del 28 dicembre 2015 sono state riorganizzate anche le ASL a livello regionale, raggruppando le 12 esistenti in 3 ASL di area vasta:

- **Azienda Usl Toscana centro** (ex Asl 3 di Pistoia, 4 di Prato, 10 di Firenze, 11 di Empoli)
- **Azienda Usl Toscana nord ovest** (ex Asl 1 di Massa e Carrara, 2 di Lucca, 5 di Pisa, 6 di Livorno, 12 di Viareggio)
- **Azienda Usl Toscana sud est** (ex Asl 7 di Siena, 8 di Arezzo, 9 di Grosseto).



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

---

Attualmente tuttavia non sono state ridefinite le zone socio-sanitarie e le Società della Salute, provocando vari problemi all’assetto generale del sistema socio-sanitario regionale.

## **2. IL CONTESTO DELLE RSA DI ZONA**

Adesso, in base alle nuove normative regionali la ASL n° 11 è stata assorbita dall’ASL Centro, infatti la Regione ha creato solo 3 ASL, rispetto alle 12 precedentemente esistenti. Così la politica socio-sanitaria a livello di zona verrà rivisitata alla luce del nuovo assetto regionale. Si tratta quindi di capire quali possono essere le politiche che ispireranno la programmazione dell’ASL Centro per le RSA. Anche le modalità dei rapporti fra servizi sociali di zona e le strutture andranno rivisti, in base alle nuove regole, che verranno stabilite.

Occorre anche considerare che è in corso una discussione intorno al nuovo ruolo che dovrebbero assumere le Società della Salute, che potrebbe riguardare eventualmente la nuova organizzazione di zona e la gestione anche delle RSA, attualmente gestite dall’ASL.

Adesso le due Società della Salute di Zona: Empolese- Valdelsa e Valdarno Inferiore hanno un unico Direttore e lavorano all’unisono, tuttavia rimangono due problemi di fondo:

- la fusione dovrebbe essere decisa a livello regionale, dall’approvazione della nuova organizzazione;
- le modalità di gestione fra le due zone, attualmente, sono molto differenziate, perché nell’Empolese- Valdelsa esiste l’Unione dei Comuni, che gestisce il sociale, e che a sua volta ha delegato all’ASL, mentre nel Valdarno la gestione e la delega ce l’ha la Società della Salute.

Così la politica socio-sanitaria a livello di zona verrà rivisitata alla luce del nuovo assetto regionale, comunque le due zone saranno insieme nell’ASL Centro, in quanto sembra che ormai i comuni del Valdarno non sono più indecisi su quale ASL scegliere.

Attualmente molti servizi socio-sanitari, di differenti tipologie, vengono erogati ai cittadini residenti nei 15 comuni dell’area, fra i quali: domiciliari, semiresidenziali, residenziali, specialistici ....

Nella zona della ASL n° 11 si trovano 16 strutture per anziani:

- 3 APSP, (Del Campana Guazzesi di San Miniato, Santa Maria della Misericordia di Montespertoli, E.Giglioli di Certaldo),
- 5 gestite direttamente dall’ASL, (Selene Menichetti di Castelfranco, Le Vele di Fucecchio, Pablo Neruda di Castelfiorentino, Via Volta e Via delle Chiassatelle di Empoli),
- 2 comunali, (Meacci di Santa Croce e Villa Serena di Montaione),
- 2 gestite da associazioni di volontariato onlus, Misericordie e Pubbliche Assistenze, (V. Chiarugi di Empoli, Il Castello di Montelupo),
- 3 private di enti religiosi, (Ciapetti di Castelfiorentino, G. Incontri di Gambassi, Madonna del Soccorso di Orentano),



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

---

-1 privata non convenzionata (La Collinella di Montaione, delle Fondazione Pro Verbo di Prato, gestita da pochi giorni dalla cooperativa Sarah).

Tutte, esclusa una La Collinella, erano convenzionate con l'ASL n° 11, anche se diverse hanno posti privati: 4 San Miniato, 8 Montelupo, 18 Empoli, 10 Montaione, 1 Montespertoli, 20 la struttura RSA di Orentano, in quanto è l'ultima nata.

Nel marzo 2017 scadevano le convenzioni sottoscritte dalle RSA con l'ASL n° 11, però in base ai nuovi assetti ed alle nuove disposizioni l'ASL/SdS ha disdetto anticipatamente la convenzione dalla data del 31 dicembre 2016.

Abbiamo fatto due incontri fra tutte le RSA di zona ed i vertici dell'ASL/SdS ed hanno fatto presente diversi elementi che variano le prospettive:

- la compartecipazione massima per i ricoveri in RSA è stata prevista dalla conferenza dei sindaci unificata in un massimo di €. 53,00, per la quota sociale;
- hanno proposto alle RSA di firmare, entro breve tempo, il nuovo accordo per i non autosufficienti base;
- hanno proposto di sottoscrivere un nuovo accordo per le altre tipologie: nuclei specialistici, autosufficienti, centri diurni);
- hanno confermato le modalità esistenti per gli ospiti presenti fino al 31 dicembre 2016.

C'è da rilevare che, a seguito di questi incontri, abbiamo discusso delle questioni sul tappeto nel coordinamento fra le strutture della zona, e che abbiamo deciso di definire insieme molte problematiche che restano in sospeso e che servono comunque a definire gli accordi con la ASL.

Sempre a livello di zona va rilevato che è molto positivo anche il coordinamento degli animatori, che ha creato il CO.RE , il coro delle residenze, a cui hanno aderito nove RSA, che ha dato vita a numerosi spettacoli ed iniziative pubbliche dal 2012.

Lo scambio di esperienze e la programmazione comune di alcune attività crea un valore aggiunto alle strutture partecipanti.

Occorre ampliare l'azione del CO.RE. anche sviluppando nuovi programmi nel corso del 2017.

Le direzioni delle RSA della zona sono molto attive e partecipano in modo massiccio al laboratorio del MeS, infatti sono presenti a tale progetto ben 11 strutture della zona, come sono presenti ad altre iniziative dell'ASL (Vedi gruppo di lavoro per la sicurezza in RSA ) o a livello regionale.

Riteniamo quindi di avere raggiunto finora buoni risultati per le RSA sia in termini di qualità che di programmazione, grazie anche all'attenzione che ha avuto l'ASL n° 11 verso queste strutture: incontri, convenzione, gestione lista unica, disponibilità.

Pensiamo quindi che se venissero messi in discussione gli assetti istituzionali potrebbero esserci cambiamenti anche per la nostra zona socio-sanitaria.

### **3. LE PROSPETTIVE PER I SERVIZI DELL'ASP “DEL CAMPANA GUAZZESI”**



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

---

In questi ultimi anni l’Azienda ha cercato di inserirsi nella programmazione di zona stando in contatto diretto con il servizio Politiche Sociali del Comune di San Miniato, con il quale è stata concordata, in linea di massima, l’impostazione dell’attività fino ad oggi.

Si tratta ora di riprendere contatto con l’Amministrazione Comunale per stabilire, insieme, il futuro della struttura a livello territoriale ed in base alle nuove normative a livello regionale. Abbiamo avuti contatti con il Sindaco e con l’assessore, che ci hanno espresso gli apprezzamenti per la gestione, quindi crediamo che attualmente non si pensi ad un cambiamento nella gestione dell’ASP.

Fra l’altro occorre rivalutare gli accordi con il Comune stesso, o con la Società della Salute, in quanto la convenzione decennale, è scaduta da pochi giorni.

In essa fra l’altro era previsto che l’ASP mettesse a disposizione due mini appartamenti ed altre specificità, mentre il Comune avrebbe potuto erogare, in circostanze particolari, contributi per l’ASP per risolvere problemi di bilancio.

La Società della Salute, per conto del Comune, ci ha chiesto di rinnovare la convenzione, per l’uso dei 2 appartamenti, al piano -2, per ospitarci persone con problemi sociali ed abitativi ed altre attività sociali.

Quest’anno abbiamo ospitato, come lo scorso anno, il tirocinante che effettua lavori nella struttura, una famiglia marocchina e recentemente una famiglia i due persone. Si pensa a prevedere un rimborso per l’uso degli appartamenti per ripagare le spese relative alle utenze o altro. Non pensiamo si possa pensare a potere definire nella nuova convenzione eventuali contributi, che lo stesso comune sarebbe in difficoltà a prevedere, stante la situazione attuale giuridica ed economica. Occorre invece che l’ASP debba potere pareggiare da sola i bilanci, come è riuscita negli ultimi anni, per questo bisogna sempre più puntare ad una gestione orientata all’efficienza ed a valutare gli spazi, che ci concedono le prospettive future.

Per quanto riguarda l’attività della Residenza per anziani si fa presente quanto di seguito.

Considerato che da diversi anni sono sempre state meno le richieste di ammissione per gli autosufficienti dal 2007 fu deciso di trasformare 6 posti di autosufficienti, al piano terra di Casa Presenti, in posti per non autosufficienti.

Così dall’estate 2009, oltre ai 40 posti per non autosufficienti convenzionati cosiddetti “storici” abbiamo avuto, anche altri 4 posti convenzionati aggiuntivi; dalla fine del 2009, sono stati attivati anche i 2 posti di Centro Diurno convenzionati e dal 2011 altri 2 posti non convenzionati, oltre a 3 posti di Centro Aperto.

Dallo scorso anno è stata effettuata un’ulteriore scelta per investire sul futuro, cioè trasformare 6 posti per autosufficienti, che si trovano al primo piano di Casa Presenti in 6 posti per non autosufficienti, effettuando una consistente ristrutturazione, che è stata terminata nello scorso aprile, ed è costata circa €. 36.000,00, di cui ne abbiamo ricevuti €. 18.000,00 come contributo regionale.

Questo ci aiuterà anche alla luce delle nuove normative regionali.

Comunque occorrerà procedere gradualmente nel percorso di riconversione, anche perché, per il momento, i posti sono tutti occupati, e conseguentemente adeguare i parametri di





Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

---

personale (estendendo l'appalto alla cooperativa) e l'organizzazione complessiva di casa Presenti mano a mano che sale il numero dei non autosufficienti.

Fino ad oggi sono disponibili nella struttura:

- 44 posti letto per non autosufficienti convenzionati con l'ASL n° 11,
- 4 posti per non autosufficienti non convenzionati, o privati,
- 6 posti per auto o non autosufficienti, secondo le scelte aziendali,
- 6 posti per autosufficienti,
- 2 posti di Centro Diurno convenzionati,
- 2 posti di Centro Diurno non convenzionati o privati,
- 3 posti di Centro Aperto per autosufficienti.

Tuttavia alla luce delle nuove disposizioni regionali occorre rivedere questa tabella con quella seguente, che va considerata dal 1° Gennaio 2017:

- 48 posti letto per non autosufficienti;
- 6 posti per auto o non autosufficienti, secondo le scelte aziendali,
- 6 posti per autosufficienti,
- 2 posti di Centro Diurno convenzionati,
- 2 posti non convenzionati,
- 3 posti di Centro Aperto per autosufficienti.

In base agli accordi ed alle normative regionali occorre considerare:

- gli anziani convenzionati che avremo nella struttura, 44, più uno che viene utilizzato con la convenzione di un'altra regione (la Lombardia) che dovrebbero essere dentro la struttura alla fine dell'anno e che dovrebbero mantenere le stesse condizioni oggi in vigore: dalla retta alla compartecipazione, dal contratto alle modalità residenziali,
- gli anziani privati non autosufficienti, attualmente presenti 5, che potrebbero anche diventare 10, con i 6 nuovi posti al 1° piano Presenti, oltre a tutti quelli che passeranno, nel tempo, da ex convenzionati a “libera scelta”,
- per i posti di Centro Diurno, per il momento, non sono previsti cambiamenti.

Mantenendo la retta fissata in €. 54,50 al giorno avremo due situazioni differenti;

- 1) per gli anziani già presenti al 31 dicembre 2016 la compartecipazione a carico dei Comuni resterà quella in essere,
- 2) per i nuovi ammessi, con i titoli di acquisto, dal 1 gennaio 2017 la compartecipazione, da parte dei Comuni, si fermerà ad €. 53,00, come fissato dalla conferenza dei sindaci, mentre €. 1,50 sarà comunque a carico degli assistiti, per recuperare questa cifra l'ASP dovrà prevedere servizi aggiuntivi, tra quelli già erogati e non ricompresi nei servizi base stabiliti dalla normativa.

Dal 1 gennaio non avremo garanzie se arriveranno anziani con vaucher o privati, quindi occorre considerare la retta prevista per i non autosufficienti, che decidono di entrare a



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

---

livello privato e che dovrebbe avvicinarsi a quella reale, praticata per i posti utilizzati dal “pubblico”.

Fino ad oggi la retta per i privati era ferma ad €. 86,00, adesso occorre reconsiderarla, perché i posti potrebbero essere molti di più.

In diverse RSA queste rette erano già a retta intera (cioè retta sociale+quota sanitaria), in altre occasioni erano “politiche”. A livello di zona escluso le strutture private di estrazione religiosa, esse erano fissate in €. 90,00 (Villa serena, Il Castello, Chiarugi, Orentano), mentre per l’ASP Del Campana Guazzesi è attualmente fissata in €. 86,00, che è la più bassa.

Dopo due incontri del Coordinamento delle RSA di zona è stato comunicato che la RSA Chiarugi di Empoli, Il Castello di Montelupo e forse l’ASP di Montespertoli, hanno già fissato la retta per i privati dal 1° gennaio in €. 105,32. Altri hanno deciso di aumentare comunque le rette finora stabilite (Montaione, Castelfiorentino...). Proponiamo quindi di aumentare le rette private, facendo una distinzione fra coloro che sono già dentro la struttura e coloro che entreranno dal 1° di gennaio 2017, prevedendo per i primi di passare da €. 86.00 a giorno ad €. 90,00 e per i nuovi ad €. 95,00 al giorno.

Anche se l’introito per questi posti privati è inferiore, rispetto a quello dei convenzionati, bisogna considerare che se puntiamo ad un aumento maggiore si rischia di avere posti liberi, perché la retta è comunque pesante per molte famiglie. Inoltre pensiamo che sia opportuno procedere gradualmente agli aumenti, perché non possiamo prevedere aumenti di oltre 15%.

Per i posti semiresidenziali pensiamo che sia opportuno restare vicino alle cifre attuali, perché questi posti sono difficilmente sempre pieni e ci sono offerte molto più basse nella zona.

Visti i grossi cambiamenti annunciati a livello di sistema di RSA occorre essere pronti per cogliere ulteriori opportunità innovative, pensando anche a nuovi servizi.

E’ comunque difficile prevedere nuove tipologie di utenza ,per esempio incentrata sulla gestione del post ospedaliero, anche perché la programmazione di zona ha deciso di realizzare presso l’Ospedale di San Miniato una ventina di posti per l’alta intensità assistenziale.

#### **4. I PROGRAMMI DELL’ASP “DEL CAMPANA GUAZZESI”**

Oltre alla strategia generale di cui si è parlato precedentemente occorre adesso porre attenzione ai programmi gestionali per il 2017 e per il futuro, che hanno un riflesso diretto nel bilancio, riferiti: alle risorse umane, alla struttura, ai servizi erogati, alla politica per la qualità.

**4a) Le risorse umane** rappresentano la componente principale dell’organizzazione Aziendale, sia in termini di percentuale di spesa rispetto al bilancio, sia per portare avanti i programmi dell’ASP.

Da diversi anni le assunzioni di nuovo personale sono molto difficili e per molto tempo sono state bloccate per gli Enti Pubblici, anche se ultimamente le normative hanno aperto la possibilità per le APSP, tuttavia si ritiene che in questa fase di forti cambiamenti e di



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

---

incertezza sulla tenuta del sistema e sul futuro delle ASP sarebbe sbagliato pensare ad assumere nuovi dipendenti, che sarebbero in servizio per un arco di tempo molto lungo, senza valutare l'impatto dei cambiamenti in corso.

A seguito delle leggi sulla finanza pubblica dal 2009 l'Azienda ha deciso di aumentare i servizi esternalizzati, così dal 2010 è stata rivista l'organizzazione, decidendo di eliminare il lavoro a tempo determinato, aumentando l'appalto alle cooperative. Conseguentemente è stata realizzata un'articolazione funzionale semplificata, rispetto a quella precedente, con la quale sono esclusi i rischi di "commistione".

Adesso con la diminuzione di 2 unità nell'organico del 2015 e di un'altra OSS nel 2016 occorre rivalutare l'organizzazione complessiva, tanto più che avremo anche ulteriori 6 posti per non autosufficienti, che possono sostituire in progress i sei per autosufficienti. Si tratta di incrementare e riorganizzare l'appalto alle cooperative, che è scaduto e va rinnovato nei prossimi mesi.

Comunque l'organizzazione attualmente prevedibile per il prossimo anno è la seguente.

**PERSONALE DELL'ASP E SOMMINISTRAZIONE:**

- DIREZIONE: 1 unità, oltre il Direttore a tempo parziale e fino alla scadenza del contratto,
  - SERVIZIO INFERMIERISTICO: 4 infermieri,
  - ASSISTENZA DIRETTA: 10 (dal 1.2.2017) unità per la gestione completa del 1° piano di Casa Pancole per non autosufficienti,
  - LAVANDERIA: 2 addette,
- per un totale di 17 dipendenti, oltre al direttore.

Per le spese sostenute per il personale di ruolo si rinvia all'apposita tabella.

Nel corso del 2015 sono state collocate in pensione 2 dipendenti: 1 dal 1 marzo e l'altra (che era part time) dal 1 agosto. Fino ad oggi abbiamo provveduto a ricoprire questi posti in modo elastico, ricorrendo alla somministrazione di lavoro, in attesa di assumere decisioni in merito. Dal 31 dicembre del 2013 il funzionario amministrativo, responsabile del servizio contabile ed amministrativo, è stato collocato a riposo ed al suo posto è stato utilizzato provvisoriamente personale dell' Agenzia interinale.

Inoltre dal 31 dicembre 2010 si era dimessa un'infermiera, a cui abbiamo finora sopperito con personale temporaneo/somministrato.

In attesa di capire quali possano essere le prospettive per il futuro delle ASP pensiamo che si opportuno affidare questi servizi all'aggiudicatario del nuovo appalto, estendendo i servizi attualmente appaltati.

Le decisioni sono senz'altro da collegare al futuro che avranno le ASP all'interno della nuova riorganizzazione che assumeranno le RSA nel sistema regionale.

Nel bilancio occorrerà diminuire la previsione di spesa da sostenere per il personale, perché un'altra OSS sarà in pensione dal 31 gennaio 2017 e diminuire quella dell'Agenzia interinale, aumentando le risorse per l'appalto.

Con questa riorganizzazione bisognerà affidare il servizio contabile alla cooperativa vincitrice, una parte del servizio infermieristico omogenea (per esempio le attività pomeridiane), la notte per il servizio socio-assistenziale in modo più ampio di adesso.



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

---

Purtroppo oltre ai posti da ricoprire in organico abbiamo un elevato livello di assenza del personale di ruolo, dovuto sia a malattie che ad altri istituti previsti dalle norme, assenze alle quali occorre sopperire per non mettere in difficoltà i servizi, quindi pensiamo che sia opportuno continuare ad avere in servizio personale interinale per sostituzioni di personale di ruolo o per periodi temporanei e comunque per evitare problemi con i contratti precari.

Le sostituzioni servono soprattutto per garantire il rispetto dei parametri assistenziali, ma a volte anche per garantire di potere usufruire le ferie o per altre necessità. Le assenze pesano sull'ASP, poichè per l'Azienda esse, di qualunque tipo, comportano una spesa per la sostituzione del dipendente mancante.

Questa voce di bilancio rischia di mettere in forte difficoltà l'Azienda per i prossimi anni, occorre quindi tenerla sotto controllo, puntando ad arrestarla anche facendo accordi aziendali che incentivino i dipendenti con varie forme.

Per il personale si attuerà un adeguato programma di formazione, in base all'apposito piano triennale approvato, sia con l'organizzazione di corsi all'interno della struttura, che con la partecipazione ad eventi esterni, prevedendo una spesa di €. 3.500,00. A tale proposito si rinvia al programma triennale, della formazione.

I corsi saranno organizzati spesso insieme con le cooperative appaltatrici.

**SERVIZI APPALTATI ALL'ATI** (Idealcoop e Arnera):

Nel 2012 abbiamo effettuato la gara pubblica per il nuovo affidamento dell'appalto dei servizi socio-sanitari, che è stata vinta dall'ATI composta dalle società cooperative Idealcoop, di Pomarance, e Il Ponte, di Pontedera, ora trasformatosi in Arnera società cooperativa onlus. Il nuovo appalto è iniziato il 1 dicembre 2012 del quale abbiamo disposto la ripetizione con scadenza al 30 novembre 2016.

Quindi attualmente siamo in proroga e stiamo preparando la nuova gara che si concluderà nei prossimi mesi.

La spesa annua prevista per l'appalto è di circa €. 674.000,00, mentre adesso stiamo valutando la nuova base d'asta. Nel nuovo appalto occorrerà tenere presente che l'IVA applicata dal 1 dicembre 2016 è del 5% e non del 4%.

Grazie all'appalto in corso sono stati attivati in modo concreto i progetti decisi insieme, quali l'informatizzazione della cartella socio-sanitaria ed il marchio Qualità e Benessere, le cui spese sono previste fra l'altro a carico dell'ATI.

L'appalto assorbe oltre il 38 per cento della spesa generale ed una percentuale ancora più alta se si fa riferimento alle ore lavorate totali. In particolare, per l'assistenza, l'appalto della cooperativa gestisce la parte prevalente: 2 piani su 3 di Casa Pancole, oltre a Casa Presenti.

L'appalto è basato su progetti a cui corrispondono i seguenti monti orari indicativi annui:

- Casa Pancole e Casa Presenti assistenza 20.073 ore
- Casa Pancole notturno 3.467 ore
- Animazione 2.000 ore
- Fisioterapia 2.080 ore
- Servizi di supporto 4.740 ore



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

---

per un totale di 97.620 ore nel triennio, per una media di circa 90 ore giornaliere. Come abbiamo detto ai servizi attuali abbiamo intenzione di affidare anche il servizio contabile, quello infermieristico pomeridiano e di ampliare quello assistenziale notturno.

Qualora si verifici un aumento dei servizi da appaltare occorrerà implementare l'appalto con ulteriori servizi.

La prossima gara dovrà essere impostata in modo nuovo per mettere al riparo l'Azienda da aumenti di costi che comprometterebbero il bilancio. Soprattutto dovrà essere impostata tenendo conto degli anziani effettivamente ospitati, in base anche all'eventuale aumento in progress dei posti per non autosufficienti, prevedendo un costo comprensivo di tutti i servizi offerti, soprattutto prevedendolo in modo molto flessibile.

Alcune ASP hanno effettuato affidamenti in base al costo a giornata ed è opportuno seguire questa strada per puntare ad avere costi certi e contenuti e soprattutto in linea con la delibera regionale 398/205.

Quindi occorrerà rivedere l'assetto organizzativo, sull'uso delle risorse umane, dall'inizio dell'anno 2017.

Si tratta insomma di gestire la struttura rivedendo in modo consistente l'organizzazione complessiva fra dipendenti di ruolo, somministrati e cooperativa appaltatrice.

#### **4b) Le modalità di affidamento dei servizi, dei lavori e delle forniture**

Nello scorso aprile è stato emanato il D.Lgs. 50/2016 che definisce le nuove modalità degli appalti e dell'affidamento di servizi, forniture, lavori ed incarichi.

La divisione principale è fra sotto soglia e sopra soglia, lo spartiacque sono €. 209.000,00, importo sopra il quale occorre effettuare procedura aperta. L'ASP ha solo 2 appalti sopra soglia: quello della fornitura del vitto e quello dei servizi socio-sanitari, del quale abbiamo parlato prima.

La maggioranza degli affidamenti è collegato a piccoli importi, così per attuare correttamente il codice degli appalti il Consiglio di Amministrazione ha deciso di effettuare, per importi fino ad €. 20.000, una manifestazione di interesse per selezionare i fornitori.

Abbiamo pubblicato l'avviso il 31 ottobre 2016, per un mese, fino al 30 novembre, raccogliendo le richieste di iscrizione di molte ditte e professionisti.

L'avviso è valido per 3 anni (2017-2019) e l'elenco sarà usato per affidare lavori, servizi, forniture agli operatori economici, che hanno chiesto l'iscrizione, che hanno manifestato la propria disponibilità e dichiarato di essere in possesso dei requisiti previsti dalle normative.

Questo procedimento ha assicurato di attuare principi importanti come la trasparenza e l'imparzialità, permetterà anche di risparmiare tempo per gli affidamenti e di valutare le ditte incaricate, che possono essere cambiate se non rispettano i contratti.

La procedura è stata effettuata in base l'art. 36 del D.Lgs 50 del 2016, che disciplina i contratti sottosoglia, con particolare riferimento al comma 2, che prevede alla lett. a) le seguenti modalità: *“a) per affidamenti di importo inferiore a €. 40.000,00 mediante affidamento diretto, adeguatamente motivato o per lavori in amministrazione diretta”* e alla lettera b) che recita: *“b) per affidamenti di importo pari o superiore a 40.000 euro e inferiore*



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

---

a 150.000 euro per i lavori, o alle soglie di cui all'articolo 35 per le forniture e i servizi, mediante procedura negoziata previa consultazione, ove esistenti, di almeno cinque operatori economici individuati sulla base di indagini di mercato o tramite elenchi di operatori economici”

“c) per i lavori pari o superiore a 150.000,00 euro e inferiore a 1.000.000,00 di euro, mediante procedura negoziata di cui all'art. 63 con consultazione di almeno 10 operatori economici”;

In base all'avviso pubblico sono arrivate molte candidature di operatori economici e di professionisti, che coprono le diverse tipologie di forniture per le necessità che ha l'ASP.

E' stato deciso che per importi superiori ad €. 20.000,00 verrà comunque fatta una gara, invitando gli operatori iscritti all'albo ed eventualmente altri per avere un numero congruo.

Per le proposte di cui ai punti seguenti abbiamo tenuto conto di quanto sopra.

#### **4c) Piano di Manutenzione della struttura**

Le piccole manutenzioni saranno affidate a ditte della zona iscritte nell'elenco sopra citato, secondo i diversi settori:

- Impianti elettrici, informatici e di allarme,
- Controllo per i presidi antincendio,
- Gestione della centrale termica,
- Gestione e verifica ascensori,
- Riprese edili.

Si tratterà di ricorrere a ditte locali, che fino ad oggi hanno dimostrato serietà e tempestività, secondo il campo di intervento e che conoscono approfonditamente la struttura.

Inoltre grazie all'utilizzo di un tirocinante extra curriculare dal giugno 2014 abbiamo potuto effettuare molte manutenzioni senza spese per la manodopera, perchè il costo di €. 500,00 al mese sono stati interamente rimborsati dalla Regione, fino a all'ottobre scorso, però dal 18 ottobre tale costo è a carico dell'Azienda, comunque pensiamo che valga la pena spendere la somma di €. 500,00, perchè l'operatore è presente 5 mattine alla settimana in struttura è esperto muratore e si ingegna anche con le piccole manutenzioni di vario genere.

Così oltre a questo rimborso le spese sostenute si riducono ai materiali.

Inoltre potremo avvalerci per piccoli lavori di manutenzione anche dei volontari dell'AUSER, che danno un apporto importante.

Gli ambienti della struttura sono in larga parte molto antichi e pertanto necessitano di continua manutenzione, che dovrà orientarsi in tre direzioni:

- manutenzione ordinaria con piccoli interventi,
- adeguamento alle normative degli impianti,
- miglioramento degli ambienti e delle attrezzature.

Molti e consistenti interventi di manutenzione sono stati effettuati nel corso del 2014, 2015 e del 2016. Si tratta di continuare, anche se in forma ridotta, ad effettuare questi interventi di manutenzione sull'immobile ed anche sugli impianti e procedere all'acquisto di altre attrezzature, per rendere sempre più adeguata e funzionale la struttura ed i servizi.

Per le manutenzioni ordinarie per il prossimo anno occorre prevedere:



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

---

- un programma di riprese murarie e di tinteggiatura, individuando gli ambienti interni che ne hanno maggiori necessità: dalle camere agli spazi collettivi dei diversi nuclei,
  - sistemare la parte bassa dell'immobile, su via Bagnoli, con opportuna tinteggiatura;
  - miglioramento dei bagni, in particolare di quelli collettivi nel salone del -1, e valutare la possibilità di installare una ulteriore doccia per i piani di Casa Pancole. Cosa che migliorerebbe notevolmente il servizio,
  - rifacimento parte impianto riscaldamento a Casa Presenti,
  - revisione delle apparecchiature e delle attrezzature,
  - interventi sull'illuminazione delle camere e dei vari ambienti, valutando se inserire lampade a led per una migliore illuminazione e per avere un consistente risparmio energetico,
  - potenziare anche l'illuminazione esterna, ingresso e rampa,
  - verifica e sostituzione delle luci di emergenza, che sono in gran parte esaurite, rifoderare diverse poltrone in cattivo stato e comprarne altre per relax. motorizzate,
  - . comprare diverse TV per potere garantire che le camere degli anziani ne siano provviste.
- Per la manutenzione si procederà sia con lavori programmati, con interventi pianificati, sia su segnalazioni del personale e della direzione riportate sugli appositi moduli.

Per quanto riguarda l'esterno occorrerà prevedere:

- la tinteggiatura e la ripresa degli infissi esterni in legno di Casa Pancole,
- la sistemazione della parte verde a valle e del giardino, da realizzare a cura della cooperativa,
- studiare interventi per la ripresa delle infiltrazione d'acqua dalle coperture e dai terrazzi,
- monitoraggio e valutazione della ristrutturazione del terrazzo.

Per realizzare i programmi di manutenzione e gli interventi sopra descritti bisogna tenere conto delle risorse disponibili, individuando, di volta in volta, le priorità più pressanti.

Manutenzione straordinaria. Nel corso dell'ultimo quadrimestre del 2015 e del primo del 2016 è stato realizzato un rilevante intervento di adeguamento della struttura del 1° piano di casa Presenti con lavori edilizi consistenti per dotare le tre camere, che sono venute fuori dalla ristrutturazione di un bagno ciascuna. Quest'anno abbiamo sistemato la copertura principale, che dava diversi problemi ed altri pezzi di coperture intorno, ed anche del frontale superiore di ingresso.

Ora si tratta di sistemare la gronda ed i docci del tetto di Casa Pancole, che danno sulla strada, ed in piazzetta di Pancole con opportune riparazioni, per metterle in sicurezza. Si tratta anche di sistemare alcune finestre che danno problemi, in piazzetta di Pancole, il tutto incaricando una ditta specializzata, come la Ru.Ge, di Castelfiorentino, che ha vinto la gara per le coperture.

Se ci sono le possibilità potremmo fare un'apertura nel muro al piano terra del corridoio di Casa Presenti per un collegamento degli ambienti alla piccola terrazza esistente.

Bisogna anche pendere in considerazione la possibilità di intervenire sul terrazzo, (Piazza Piera Lucca) perché il pavimento si sta deteriorando e screpolando in più punti. Occorre incaricare un professionista e fare un progetto di sistemazione complessiva. Per questo



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

---

intervento occorre di potere disporre di risorse accantonate per interventi sull’immobile. Da un sommario preventivo pensiamo si dovrà spendere intorno a €. 30.000,00.

Si tratta di valutare anche un intervento consistente sulla facciata, in particolare sull’antico terrazzo ed il portale di ingresso.

#### **4d) Servizi alberghieri e vari**

Qualche tempo fa abbiamo avuto alcuni incontri, promossi dall’ARET, con le altre ASP e con alcuni consulenti per valutare la possibilità di costituire una Centrale Unica di Acquisto fra le ASP della Toscana, si tratta soprattutto di stabilire le condizioni e le modalità per dare attuazione a questa centrale e soprattutto se si potranno verificare delle economie in merito. Se la normativa permetterà solo alle stazioni appaltanti di effettuare le gare occorre pensare a creare uno strumento concreto per potere fare le gare.

Per il servizio di ristorazione è stata effettuata, nel 2014, una gara dall’esito della quale tale servizio è stato appaltato alla ditta Cir Food dal 1.8.2014 per 2 anni., con possibilità di ripetizione, che abbiamo attivato dal 1.8.2016 fino al 31.7.2018.

Con questo contratto la ditta CIR Food deve provvedere a fornire il servizio per l’intera giornata alimentare: i materiali per la colazione e la merenda oltre ai 2 pasti giornalieri al costo di €. 8,05+IVA (meno del costo precedente) complessivo al giorno. La ditta assicura un menù molto vario, approvato dall’ASL, garantendo anche le alternative concordate con gli anziani. Nell’appalto è compresa la fornitura di tutti i generi alimentari necessari per preparare la colazione e la merenda. Da diverso tempo è stato installato un distributore automatico delle bevande calde e fredde al primo piano, che è ritenuto da tutti utile.

Ogni tanto facciamo degli incontri periodici di verifica con la ditta e con gli anziani stessi. . Il costo da corrispondere è quello calcolato su 60 pasti al giorno, in media, x 365 x €. 8,05 = €. 176.295,00+IVA 10% per una previsione di circa €. 195.000,00 annue.

Per le occasioni particolari organizziamo anche pasti direttamente, avvalendoci di soggetti esterni, che offrono il cibo, e di volontari e modalità sono quelle del trasporto dei pasti dall’esterno, dal centro di cottura di Santa Croce, visto che non ci sono le condizioni per ristrutturare i locali per allestire una cucina interna alla struttura.

Il servizio di lavanderia, attualmente è organizzato prevalentemente all’interno (con il lavaggio degli indumenti personali degli anziani, degli asciugamani, delle tovaglie ed anche delle divise del personale), mentre all’esterno è affidato solo il servizio di lano delle lenzuola, federe, traverse e coperte, alla cooperativa, di tipo B, Lo Spigolo, con persone svantaggiate, trattandosi anche di un importo ridotto. Si propone di affidare di nuovo a questa cooperativa sociale tali servizi per 2 anni, prevedendo una spesa di circa €. 14.000 all’anno. Questo affidamento diretto è stato proposto ai sensi del c.1 dell’art 5 della L. 8.11.1991 n° 381 e nel rispetto dell’art. 125 del codice degli appalti D.Lgs 163/2006.

Considerato che i servizi di lavaggio asciugamani e divise sono stati reinternalizzati dal 2010 nel corso del 2016 sono state acquistate nuove divise per i dipendenti ed anche scorte di asciugamani, che saranno reintegrate se ce ne sarà necessità.





Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

---

Il servizio di disinfestazione e derattizzazione è stato affidato per un triennio, cioè fino al 31.12.2017, alla ditta Anticimex, che ha offerto il prezzo più basso. La spesa è prevista è inferiore agli €. 1.000,00.

Il servizio di parrucchiere e barbiere è affidato ad una ditta esterna (Giovanna Fiaschi di La Scala) da diversi anni, che sta gestendo altre strutture similari, ed è utile che sia mantenuto, visti i positivi risultati e per la flessibilità dimostrata, la professionalità e la continuità assicurata da questa ditta, oltre agli apprezzamenti degli utenti. In questo servizio infatti è anche da non sottovalutare il rapporto personale che è stato creato con gli anziani. La spesa è prevista di circa €. 15.600,00.

L'attività di pedicure è svolto da una professionista, ed il servizio è pagato dall'ATI.

Le attività di volontariato Per quanto riguarda le attività di volontariato collegate all'animazione abbiamo una convenzione con L'associazione ONLUS Il Delfino Azzurro di Empoli, che esegue questo servizio anche in altre RSA della zona. Il rimborso spesa è a carico dell'ATI, senza oneri per l'Azienda, in quanto rientrano nell'offerta aggiuntiva proposta in gara.

Il servizio effettuato dall'AUSER per attività di trasporto anziani e piccoli lavori di manutenzione e di supporto per diverse attività è molto utile, e la convenzione viene riproposto per altri 2 anni. Queste attività garantiscono una presenza importante ed il soddisfacimento di tante piccole necessità.

I volontari dell'AVO offrono la presenza quotidiana di volontari, molto utile per gli anziani ed anche con questa associazione proponiamo di rinnovare la convenzione relativa, che fra l'altro è senza oneri.

La C.R.I. di Fucecchio svolge un'utile attività collegata ai trasporti degli anziani ammalati, visite e prenotazioni.

Anche la Misericordia di San Miniato collabora al trasporto degli anziani ammalati.

La gestione delle paghe e degli adempimenti fiscali connessi era affidata da diversi anni ad una ditta locale, ma vista l'alta specializzazione richiesta sempre più per questo servizio dal 2015 essa è svolta completamente dalla ditta HC Solutions di Milano per circa €. 7.000,00 all'anno. Il contratto con questa ditta è stato sottoscritto fino al 31 dicembre 2018.

La ditta oltre che la rilevazione automatizzata delle presenze garantisce l'elaborazione delle paghe e la gestione dei dipendenti. Soprattutto è in grado di supportare l'ASP in tutti i nuovi adempimenti ed incombenze che riguardano il personale. La gestione degli stipendi è stata collegata al programma della contabilità per avere un maggiore sicurezza nella gestione.

Il nuovo programma dovrebbe, a regime, permetterci anche una migliore gestione delle statistiche. La ditta gestisce anche pratiche pensionistiche ed altre incombenze legali .

La gestione del software è affidata alla Softwareuno di Padova, che mette a disposizione i programmi “classici” ospiti, rette, cartella socio-sanitaria, contabilità economica, l'amministrazione trasparente e da quest'anno anche la gestione dell'inventario, che è stato completato. Sono stati acquistati, però ancora da attivare anche altri programmi informatici previsti per legge come: il protocollo informatizzato e le altre incombenze previste dall'amministrazione digitale.



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

---

Grazie al finanziamento dell'ATI a cui sono stati affidati i servizi socio-assistenziali abbiamo attuato l'informatizzare dell'area socio-sanitaria per migliorare la qualità del servizio. La concretizzazione di questo obiettivo è iniziato nel 2013, utilizzando il programma “cartella utente web”, sempre della ditta Softwareuno e continuerà anche nel 2017, per l'attuazione a regime del PAI, e l'adeguamento del sistema in base a quanto richiesto dal MeS. Le spese dovrebbero essere a carico dell'ATI.

Nel 2014 è stato attivato il nuovo programma di contabilità economica ad hoc, fornito sempre da Softwareuno ed ora stiamo perfezionando l'inserimento dei cespiti. L'addetta ha effettuato una formazione specifica ed ora l'Azienda sta attuando le nuove normative sulla contabilità, come la fatturazione elettronica, partita dal 2015, utilizzando uno strumento informatico adeguato. Sono previsti pertanto i costi relativi ai canoni dei programmi già installati per circa €. 4.000,00, oltre a quelli necessari per la formazione e la gestione.

Occorre affidare anche il servizio di consulenza fiscale, perché le normative sono molto complesse e non disponiamo di risorse umane interne con la necessaria competenza. Verrà confermato l'incarico al Centro Studi Enti Locali per €. 1.500,00. Questa consulenza metterà l'Azienda al sicuro da eventuali errori in questo campo e ci farà rispettare le scadenze.

Per le assicurazioni abbiamo ottenuto risultati positivi avvalendoci del *broker* della PBI di Pisa, che ha risolto diversi problemi e che si è dimostrato sempre puntuale e disponibile, così si ripropone di avvalerci di questa ditta per le assicurazioni per l'immobile e la responsabilità civile per una spesa prevista, trattandosi delle migliori soluzioni per l'Azienda, per circa €. 6.000,00, fra l'altro occorre rimarcare che queste assicurazioni sono obbligatorio secondo le normative regionali.

Per il materiale per l'incontinenza abbiamo avuto valide offerte da due ditte: Serenity e SCA, che ci hanno proposto progetti particolari che non solo hanno abbassato i costi dell'ASP, ma anche migliorato la qualità. Queste ditte effettuano formazione e monitoraggio sui consumi, che ha dato ottimi risultati. Quindi per il 2017 ci forniremo da queste ditte, continuando con le sperimentazioni comparate, prevedendo un discreto risparmio, con una spesa presunta di €. 16.600,00.

Il servizio di somministrazione per i lavoratori interinali, utilizzati nelle sostituzioni, sarà in scadenza nei primi mesi del 2017, in quanto scade il contratto con l'Agenzia Orienta che aveva vinto la precedente offerta triennale.

Pertanto, nella prima metà dell'anno effettueremo una gara relativa al nuovo affidamento del servizio di somministrazione, in quanto Anche se avremo minori servizi da affidare in futuro all'agenzia di somministrazione, in quanto verranno riorganizzati i servizi, sarà comunque un importo di una certa importanza.

Considerato che le forniture restanti sono di piccola entità si tratta di utilizzare le ditte iscritte nell'elenco dei fornitori, che hanno finora servito in modo valido l'Azienda: materiale monouso ed igienico, detersivi, piccole attrezzature, valutando tuttavia altre opportunità se ritenute più convenienti,



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

---

Per altri servizi (impianti, antincendio, elettrici), interventi edili e per l'approvvigionamento di vari prodotti l'Azienda si avvarrà di diverse ditte locali, iscritte nell'elenco dei fornitori, valutando, di volta in volta l'offerta più vantaggiosa e conveniente.

Altri servizi e forniture verranno affidati in base al regolamento degli appalti e si cercherà, come detto, di adire al Mercato della Pubblica Amministrazione, se ritenuto favorevole e accessibile per l'Azienda.

#### **4e) Piano degli incarichi**

Molte attività vengono gestite direttamente dalla Direzione quali: Piano HACCP, Documento di valutazione dei rischi e di Interferenza, Piano antincendio, DPS sulla privacy, RSPP, Piano per l'anticorruzione e della trasparenza, gare d'appalto, selezione del personale..... Per tali attività, solo saltuariamente, si ricorre a collaborazioni esterne limitate e di piccola entità. Spesso ci avvaliamo della collaborazione dei colleghi dei comuni o delle ASP e del confronto con gli altri direttori delle RSA, per affrontare i problemi gestionali, ricorrendo in modo saltuario a consulenze limitate.

Per la normativa cogente abbiamo anche a disposizione un tecnico dell'Idealcoop, che ha offerto questo servizio compreso nella gara e ciò può permetterci di contare su un supporto professionale importante.

Non avendo in organico personale tecnico, né tantomeno un ufficio tecnico di cui avvalerci, è necessario incaricare professionisti per garantire la sicurezza e la gestione dal punto di vista tecnico dell'immobile.

Così servono competenze per gestire tutta l'impiantistica e la sicurezza dell'immobile e al riguardo, incaricheremo l'ing. Enrico Micheletti e l'ing. Massimo Ciardelli, che si sono dimostrati competenti e sempre disponibili, praticando anche prezzi contenuti (circa €. 1.500,00 all'anno cadauno). Questi tecnici conoscono a fondo la struttura ed occorre assegnare loro il servizio gestione degli impianti, che prevede numerose incombenze (dalla gestione delle normative al coordinamento delle ditte che devono intervenire sugli impianti, dalla corretta gestione di tutto ciò che è connesso al certificato Prevenzione Incendi, alle caldaie, fino all'eventuale specifica formazione del personale).

Per questi incarichi abbiamo previsto in bilancio circa €. 3.000,00.

Per le progettazioni o presentazione della necessaria documentazione tecnica per interventi sull'immobile occorre, di volta in volta, incaricare professionisti attingendo e ruotando i medesimi che si sono iscritti nell'elenco dei professionisti. .

Si tratta di valutare se in base alle nuove normative (per es. Privacy, o altre) si debba ricorrere a nuovi incarichi.

Occorre anche rimettere a pulito la situazione catastale, anche a seguito degli interventi fatti, con un incarico ad un professionista che conosce la situazione.

Bisognerà anche continuare con i programmi sanitari per la sicurezza dei lavoratori, proseguendo con l'incarico di Medico Competente al dott. Gianni Tamburini, che diversi anni fornisce un ottimo servizio. Il medico assicura la puntuale attuazione del programma sanitario previsto per i dipendenti dell'Azienda e l'attuazione delle normative per la sicurezza.



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

---

Altri incarichi sono necessari a livello legale, soprattutto per il recupero delle rette insolute e visto che attualmente, per le situazioni precedenti (alcune delle quali ancora in corso), l'incarico è affidato all'avvocato Ginetta Daini Palesi, di Santa Croce Sull'Arno, riteniamo di continuare ad avvalerci di questa professionista, in quanto la sua azione è stata molto efficace nei diversi casi seguiti ed ha consentito il recupero di importanti somme per l'Azienda. Anche Lei è iscritta nell'elenco dei professionisti dell'ASP.

A partire dal 2011 è stata prevista la individuazione e l'assegnazione di uno specifico incarico per l'obbligatoria istituzione del Nucleo di Valutazione, per tale incarico ci avvarremo della dott.ssa Alessia Rinaldi, visto il suo curriculum professionale e considerato che fa parte anche del Nucleo di Valutazione del Comune di San Miniato al costo di €. 700,00 all'anno. Alessia Rinaldi dovrà valutare il piano delle performance e certificare inoltre l'attuazione della normativa sull'anticorruzione e la trasparenza. L'incarico della professionista è previsto per la stessa durata del Consiglio d'Amministrazione, cioè fino al 2019.

#### **4f) Piano della comunicazione e della trasparenza**

Le nuove normative sul pubblico impiego prevedono che si debba definire un piano di comunicazione per informare l'utenza e per assicurare la massima trasparenza.

Così all'ingresso della struttura, nel salone delle Congreghe, accanto all'orologio marcatempo sono situate rispettivamente le bacheche degli avvisi sui programmi dell'Azienda, le comunicazioni ufficiali (l'Albo Pretorio), anche in base a quanto previsto dall'accreditamento, le informazioni e gli avvisi ai dipendenti. Inoltre in un contenitore a tasche gli interessati possono ritirare la Carta dei Servizi, il Regolamento sul funzionamento e la brochure informativa. Ad ogni nucleo: salone polivalente, primo piano e secondo piano di Casa Presenti ci sono le bacheche dove sono affissi gli avvisi interni: dal menù ai programmi d'animazione ed altri avvisi.

L'albo aziendale rimane il luogo ufficiale dove sono affissi gli atti dell'Azienda: deliberazioni del CdA, determinazioni del Direttore, bandi ed avvisi, il codice disciplinare. Esso è gestito in base a quanto previsto dal Regolamento d'Organizzazione. Per il 2017 è prevista la gestione informatizzata del protocollo e la partenza, se le risorse lo consentono, con l'albo pretorio on-line.

Occorre inoltre continuare, per l'anno 2017, a gestire il piano della prevenzione della corruzione e della trasparenza attraverso il sito aziendale oggi funzionante, adeguandosi ai nuovi indirizzi dell'ANAC.

Il sito internet [www.delcampana.it](http://www.delcampana.it) è il luogo privilegiato per comunicare con l'esterno in quanto in esso sono riportati: gli organismi di rappresentanza, l'organigramma, le informazioni per l'ammissione, lo statuto, la carta dei servizi, tutti i regolamenti aggiornati e le informazioni relative al funzionamento della struttura. Inoltre sul sito è pubblicata la matrice dei protocolli e delle procedure, ognuno dei quali può anche essere richiesta in copia da chiunque ne sia interessato, così come gli atti dirigenziali o del Consiglio d'Amministrazione.

Sempre nel sito è riportata un'apposita rubrica intitolata "Amministrazione Trasparente" dove sono contenute le informazioni relative alle disposizioni generali, ai programmi per la prevenzione della corruzione, alle notizie sul dirigente e sul personale, alla gestione delle performances, le assenze dei dipendenti, suddivise per reparti, il curriculum e lo stipendio del



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

---

Direttore, il Contratto Decentrato, l'elenco degli incarichi, le informazioni sul Consiglio d'Amministrazione e quant'altro previsto dalle normative vigenti. Nella sezione Albo Pretorio del sito è riportata la matrice degli atti assunti dal CdA o dal Dirigente.

Inoltre spesso viene informata la cittadinanza sulle iniziative dell'ASP tramite articoli sui giornali. Per gli acquisti si mette in opera il sistema della tracciabilità con la richiesta di CIG e secondo i vari controlli previsti. Nel 2015 abbiamo aperto anche un profilo Facebook con il quale informiamo sulle attività che vengono portate avanti costantemente.

Il programma della prevenzione della corruzione e della trasparenza viene approvato con un apposito atto dal Consiglio d'Amministrazione, a tale atto si rinvia per una maggiore specificità.

#### **4g) Energia ed utenze**

La spesa per le utenze ammonta ad oltre il 5% del bilancio dell'Azienda che negli ultimi tempi abbiamo cercato di contenere.

In base alle normative esistenti per quanto riguarda le utenze abbiamo aderito alle convenzioni CONSIP.

Per l'energia elettrica abbiamo incaricato dal 2015 la ditta Edison, con la quale abbiamo avuto diverse difficoltà per l'attivazione del servizio. Si tratta di rivalutare la situazione su CONSIP per il 2017, aderendo eventualmente ad altre convenzione. La spesa è di €. 38.000 all'anno. L'ingegnere Ciardelli verifica e monitorizza i consumi ed esamina le proposte che ci giungono da più parti, relativamente al risparmio energetico. Così ultimamente ci ha fatto presente alcune proposte come la sostituzione delle lampade oggi utilizzate, fra cui diverse alogene, con quelle a LED, che garantiscono minori consumi. Qualora disponessimo delle risorse necessarie sarebbe opportuno procedere alla sostituzione graduale delle lampade attuali.

Anche per quanto riguarda il gas metano abbiamo effettuato un contratto tramite CONSIP e l'abbiamo assegnata per un anno, prorogabile a 18 mesi alla ditta Extraenergie. La spesa per il metano è considerevole, circa €.50.000,00 all'anno.

Per l'energia o il gas si tratta di vedere se rimaniamo nella sfera CONSIP, come indica la normativa, oppure se vogliamo percorrere altre strade, approfondendo il discorso sui prezzi.

Un'altra considerevole spesa è quella relativa all'acqua per la quale abbiamo previsto nel bilancio €. 20.000,00, non esistendo agevolazioni in merito per un servizio particolare come quello delle residenze per gli anziani. Occorrerebbe, insieme all'Amministrazione Comunale, approfondire il discorso in merito ai costi del servizio.

Dal 2016 abbiamo dovuto prevedere anche il costo per lo smaltimento dei rifiuti, pagandola per la prima volta. Dal momento del passaggio da IPAB ad ASP il Comune, in base alla L.R. 43/2004, aveva esonerato l'Azienda dal pagamento degli oneri dello smaltimento dei rifiuti, però in base alla finanziaria del 2013 questo tipo di esonero non è più possibile, quindi anche per il 2017 andrà previsto il corrispettivo di circa €. 15.000,00 .

Per le spese telefoniche nel 2014 si spendevano circa €. 3.500,00. Nel 2015 abbiamo preso contatto con alcuni operatori telefonici ed abbiamo scelto BT (British Telecom), che aveva proposto una spesa onnicomprensiva di €. 97,00 alla settimana. Tuttavia il contratto non è stato rispettato, perché la ditta oltre alle spese fisse ha fatturato anche il traffico telefonico. Abbiamo



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

---

quindi cambiato gestore, scegliendo Vodafone che effettivamente fattura circa €. 95,00 oltre Iva al mese.

#### **4h) La politica per la qualità**

L'ASP Del Campana Guazzesi, negli ultimi anni, ha costruito un proprio Sistema Qualità, che punta a monitorare costantemente l'andamento della gestione, il controllo dei servizi, puntando al Miglioramento Continuo della Qualità.

L'Azienda conferma la scelta della Politica della Qualità come attenzione al Cliente e come attuazione degli obiettivi strategici riportati in sintesi nella *mission*, nella Carta dei Servizi e nelle Procedure Qualità Aziendali (in particolare nel PQ 01).

La qualità va intesa come miglioramento dei servizi per garantire il migliore benessere possibile alle persone ospitate.

Abbiamo costruito un originale sistema di gestione interna basato su protocolli ed altra documentazione, che va implementato nel 2017:

- Protocolli Infermeria
- Protocolli servizi socio-sanitari
- Protocolli servizi generali
- Protocollo animazione e socializzazione
- Protocollo fisioterapia e riabilitazione
- Amministrazione ed erogazione del servizio
- Protocolli risorse umane
- Procedure Qualità
- Regolamenti ed atti fondamentali
- Documenti esterni
- Normativa cogente
- Accreditamento.

Queste procedure permetteranno di tenere sotto controllo l'attività e di portare avanti i servizi in modo professionale.

Nel 2017 occorrerà lavorare incentrando quindi i programmi su questi tre aspetti e sul Miglioramento continuo della Qualità, insieme alla cooperativa. Ciò comporterà non solo rivedere alcuni protocolli e procedure già in uso nell'Azienda, ma anche compiere un percorso di formazione focalizzato su questo obiettivo.

Oltre che a questi elementi di qualità interni abbiamo ottenuto dal 2013 una certificazione esterna, cioè il Marchio Q&B (Qualità e Benessere), che ci attesta la qualità offerta in molte aree. Per il 2017 è prevista una visita ispettiva verso maggio dell'UPIPA-Kairos per la conferma. Le spese sono suddivise al 50% con l'ATI.

E' un sistema di qualità che si basa sul benchmarking con altre strutture, a livello nazionale circa 50 RSA partecipano al Marchio, mentre nella Regione Toscana siamo in 5. L'obiettivo è quello di estendere il benchmarking e fare tesoro delle buone prassi, che vengono proposte dalle RSA.



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

---

Già dal 2011 abbiamo aderito volontariamente al laboratorio del MeS, insieme ad una cinquantina di strutture pilota, oggi la normativa regionale ha esteso il discorso, rendendo obbligatoria la partecipazione a tutte le RSA.

Stiamo partecipando attivamente al laboratorio del MeS (Università Sant’Anna) sia per la mappatura, che per la rilevazione delle performance, ed anche per la somministrazione dei questionari ad anziani, parenti e dipendenti.

Il “Bersaglio” del MeS serve come opera di *benchmarking* fra le RSA della Toscana, mettendo a confronto i risultati che qualificano ogni struttura. Un altro soggetto scientifico con cui abbiamo collaborato e restiamo disponibili a lavorare su questi temi è l’ARS (Agenzia Regionale di Sanità).

Anche con l’IPASVI (Il collegio degli infermieri di Firenze) stiamo sviluppando un percorso per la verifica del sistema sanitario in RSA e sul farmaco in particolare..

L’ASP ha ottenuto l’Accreditamento istituzionale il 21 settembre 2010 e ciò la pone in una posizione favorevole per implementare il sistema, in tal senso si tratta di compiere annualmente 2 azioni:

1. verificare i requisiti dichiarati ed eventualmente migliorarli tramite un continuo lavoro di adeguamento interno e il confronto con altre strutture,
2. elaborare indicatori e *standard* adeguati ad assicurare una valida qualità del servizio, misurando le prestazioni, rilevando gli indicatori previsti.

La Regione sta cercando di rivedere il sistema di accreditamento e quindi si tratta di adeguarsi alle nuove disposizioni che saranno emanate.

Il Piano della qualità si ispira pertanto a quanto indicato in questo paragrafo e si integra con quello delle performance (bilancio 2017, obiettivi assegnati al Direttore e rimodulati nei piani delle unità operative, che coinvolgono tutti i dipendenti, valutazione dei risultati), che verrà approvato formalmente nei primi mesi dell’anno ed è implementato con la partecipazione esterna.

Quindi la qualità andrà affrontata nel 2017 da più punti di vista, intraprendendo azioni adeguate per gestirla in modo continuativo e diffuso.

A cavallo fra il 2015 ed il 2016 è stato somministrato il questionario biennale di *customer satisfaction* ai clienti interni (residenti o familiari), che ha dato risultati positivi, confermando il livello di qualità raggiunto (3,28 punti rispetto ad un massimo di 4). E’ altresì stato consegnato il questionario per il cliente interno, cioè per i dipendenti per la valutazione del clima interno. Quindi a distanza di due anni, da novembre 2017 a gennaio 2018, dovremmo sostituire stiamo somministrando nuovamente il questionario e nei primi mesi dell’anno verranno analizzati i risultati. Ne 2016 anche il MeS ha somministrato i questionari agli anziani, ai loro parenti ed ai dipendenti.

Il sistema dei reclami è rilevato sia direttamente dal personale che dai parenti con schede disponibili all’ingresso della struttura. E’ inoltre in uso il sistema delle rilevazioni delle non conformità a carico delle ditte erogatrici di servizi. Il tutto con l’obiettivo del miglioramento continuo della qualità.



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

---

Pensiamo che la partecipazione a progetti esterni Q&B, MeS ed ARS proietti la struttura su un livello alto di qualità, che grazie al confronto esterno contribuirà a migliorare la qualità complessiva per tutta l’Azienda.

### **5. GLI OBIETTIVI PRINCIPALI**

Gli obiettivi principali, che compongono l’ossatura del Piano della Qualità, vengono indicati nei seguenti:

- *Partecipare* attivamente alla discussione sul nuovo sistema delle RSA sia a livello regionale, che di zona. Dare attuazione alla “Libera scelta” e studiare modalità, che permettano all’Azienda di cogliere le opportunità ed accorgimenti per attenuare eventuali impatti negativi.
- *Rivedere ed ottimizzare l’organizzazione*. Per potere attuare il nuovo sistema occorre rivedere l’organizzazione delle risorse umane, ottimizzare l’uso dei dipendenti di ruolo e dei somministrati, proponendo cambiamenti nelle turnazioni, con l’uso della somministrazione più limitato, in linea con le normative, per garantire i parametri.
- *Effettuare la nuova gara dei servizi socio-assistenziali*. Un elemento centrale per l’Azienda è definire il nuovo appalto dei servizi socio-assistenziali, prevedendo una flessibilità collegata all’occupazione dei posti, in maniera che eventuali problemi di posti vuoti non si rifletta negativamente sull’ASP.
- *Implementazione del sistema qualità*. Oltre che il sistema di qualità aziendale in atto ed il rispetto dell’accreditamento è importante essere certificati da soggetti terzi. In tal senso l’obiettivo di mantenere la certificazione del marchio Q&B, Qualità e Benessere, rappresenta una sfida importante, anche di marketing. Inoltre riveste fondamentale importanza la partecipazione al sistema del MeS (Università Sant’Anna), anche in base agli indirizzi della Regione Toscana, sia per la mappatura, che per i bersagli, cercando di ottenere performance adeguate.
- *Miglioramento ulteriore del Benessere per gli anziani*. Garantire un’alta qualità della vita agli anziani della struttura attraverso il miglioramento continuo dei servizi erogati e della flessibilità ai bisogni delle persone, offrendo interventi anche agli anziani più problematici con attività di animazione, la messa a regime dell’Angolo del benessere e delle attività di idromassaggi.
- *L’integrazione con il territorio*. Tenere aperte le porte ad associazioni e soggetti esterni per permettere loro di organizzare iniziative e per usufruire delle loro attività di volontariato a favore degli anziani. Continuare il rapporto degli anziani con il territorio attraverso gite e partecipazione ad eventi locali, anche insieme alle altre strutture, effettuare attività anche a livello di zona, insieme alle altre RSA, con il Co.Re, creando anche spettacoli.
- *L’informatizzazione del processo assistenziale*. Completare l’informatizzazione del processo socio-assistenziale, iniziata alla fine del 2013 con l’installazione della Cartella utente Web, a fine 2016 abbiamo iniziato con la sperimentazione dell’informatizzazione del PAI. Ora si tratta di metterlo a regime, anche adeguandosi alle disposizioni in merito previste dal MeS. L’informatizzazione permetterà anche ad una migliore reportistica e statistica sulle attività.
- *Interventi sull’immobile ed adeguamento attrezzature*. Si tratta di completare la messa in sicurezza del tetto e lavorare per risolvere le infiltrazioni. Sostituzione completa delle lampade di emergenza non più funzionanti. Revisione delle luci nelle camere e degli spazi comuni, con





Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

l'introduzione di sistemi a LED. Miglioramento delle poltrone e degli arredi. Valutare la possibilità di rifare la pavimentazione del terrazzo.

- *Introdurre sistemi di risk management e di controllo di gestione.* Sperimentare sistemi di prevenzione, collegati al risk management. In tal senso implementare anche piani e documenti relativi alla normativa cogente, alla privacy, alla sicurezza, collegandoli al sistema di controllo aziendale sia dal punto di vista finanziario, che gestionale.

- Cercare di *creare un'associazione di volontari Amici Del Campana Guazzesi*, coinvolgendo dipendenti, ex dipendenti volontari e tutte le persone che vogliono fare qualcosa a favore dell'APSP e degli anziani. In tal senso vanno incentivate attività di socializzazione, lettura libri, creazione presepe, organizzazione feste ed attività, oltre a raccolte anche di fondi. L'ottimale sarebbe la creazione di un'associazione regolarmente costituita ONLUS.

#### **4. IL BILANCIO-i costi**

Dopo avere affrontato le questioni più generali per l'Azienda si passa ad esaminare il bilancio economico preventivo dal punto di vista delle risorse economiche.

Per definire il budget per l'anno 2017 abbiamo preso a base quello che è stato il bilancio 2016, o meglio quello iniziale dello scorso anno, rivisto e corretto con quello in corso.

Riportiamo di seguito una tabella comparativa fra le diverse voci del budget preventivo comparato con l'ultimo quinquennio gli anni 2013- 2016, suddivise secondo le diverse tipologie di spesa con le relative percentuali d'incidenza.

<i>n. conto di bilancio di riferimento</i>	<b>A.S.P. “Del Campana Guazzesi” San Miniato (PISA) RIPARTIZIONE PER VOCI DI COSTO</b>	<b>Budget previsionale e 2013</b>	<b>Budget previsionale e 2014</b>	<b>Budget previsionale e 2015</b>	<b>Proposta Budget previsionale e 2015</b>	<b>Proposta Budget previsionale e 2016</b>
	<b>SPESE PERSONALE</b>					
	Competenze personale (con contributi)	636.100	597.000			
	fondo risorse decentrate (con contributi), escluse, prog. oriz. e ind. di comparto.	78.400	80.400			
U4003510	Personale socio-assistenziale			284.500	216.050	236.000
U4003511	Personale sanitario			107.000	107.000	105.000
U4003511	Personale amministrativo			89.000	89.000	88.000
U4003511	Personale lavanderia			46.000	46.000	45.000
U4003560	Oneri previdenziali INAIL			10.900	8.200	8.200
U4003565	Oneri previdenziali CPDEL			126.000	103.000	108.000



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

U4003570	Oneri previdenziali ex INADEL			13.000	11.100	10.500
U4003591	formazione	2.500	3.500	3.500	3.500	3.500
U40020039 1	rimborsi missioni	1.000	2.000	2.000	2.000	2.000
	T	<b>718.000</b>	<b>682.900</b>	<b>681.900</b>	<b>585.850</b>	<b>606.000</b>
		<b>34,20%</b>	<b>32,47%</b>	<b>32,30%</b>	<b>27,88%</b>	<b>28,94%</b>
U4003590	Personale con contratti di lavoro somministrato	134.000	155.000			
U4002001	Prestazioni lavoro interinale sanitario			65.000	60.000	18.000
U4002002	Prestazioni lavoro interinale amministrativo			20.665	19.465	8.500
U4002003	Prestazioni lavoro interinale socio-assistenziale			90.000	143.000	48.000
	T	<b>134.000</b>	<b>155.000</b>	<b>175.665</b>	<b>222.465</b>	<b>74.500</b>
		<b>6,38%</b>	<b>7,37%</b>	<b>8,32%</b>	<b>10,58%</b>	<b>3,55%</b>
U4801020	Irap	50.500	50.500	<b>50.500</b>	<b>47.000</b>	<b>23.400</b>
		<b>2,40%</b>	<b>2,40%</b>	<b>2,39%</b>	<b>2,23%</b>	<b>1,11%</b>
	<i>Totale spese personale di cui sopra con IRAP e somministrazione</i>	<i>902.500</i>	<i>888.400</i>	<i>908.065</i>	<i>855.315</i>	<i>855.315</i>
	<i>Sub totale</i>	<i>43,00%</i>	<i>42,24%</i>	<i>43,01%</i>	<i>40,71%</i>	<i>40,71%</i>
	<b>APPALTO COOPERATIVE</b>					
U4002011	assistenza anziani Casa Pancole Non Autosufficienti	361.500	359.500			
U4002010	Cooperativa lavoro socio-assistenziale			491.000	498.500	581.500
U4002010	Assistenza anziani Casa Presenti	127.500	131.500			
U4002011	Cooperativa lavoro sanitario					42.000
U4002010	Cooperativa lavoro amministrativo					12.000
U4002014	Cooperativa lavoro ausiliario			83.000	83.000	83.000
U4002040-41	Servizi ausiliari	91.000	83.000			
U4002020-22	Animazione			92.600	43.600	43.600
	Fisioterapia	83.000	92.600		49.000	49.000
	T	<b>663.000</b>	<b>666.600</b>	<b>666.000</b>	<b>674.100</b>	<b>811.100</b>
		<b>31,59%</b>	<b>31,70%</b>	<b>31,55%</b>	<b>32,08%</b>	<b>38,72%</b>



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

<b>Totale risorse umane ASP, interinale ed appalto</b>					1.529.415	1.515.200
					72,79%	72,34%
<b>U4003010</b>	Tirocinio extracurriculare			<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>6.000</b>
				<b>0,28%</b>		
	<b>VITTO E ALIMENTARI</b>					
U4001510	pasti convenzionati	206.000	207.000	195.000	195.000	196.500
	T	<b>206.000</b>	<b>207.000</b>	<b>195.000</b>	<b>195.000</b>	<b>196.500</b>
		<b>9,81%</b>	<b>9,84%</b>	<b>9,23%</b>	<b>9,28%</b>	<b>9,28%</b>
	<b>UTENZE</b>					
U4001010	Gas metano	50.500	49.500	49.500	49.500	49.500
U4001015	acqua	18.000	20.500	20.500	20.500	20.000
U4001020	energia elettrica	32.500	32.500	32.500	33.000	38.000
U4001025	telefono	3.000	3.500	3.500	3.000	3.000
U4001030	Tariffa Rifiuti TARI				13.787	13.787
	T	<b>104.000</b>	<b>106.000</b>	<b>106.000</b>	<b>119.787</b>	<b>124.287</b>
		<b>4,96%</b>	<b>5,04%</b>	<b>5,02%</b>	<b>5,70%</b>	<b>5,93%</b>
	<b>SPESE PER BENI</b>					
U4001516	presidi per incontinenza	17.800	23.500	18.603	18.603	18.603
U4001515-17	presidi vari e prodotti sanitari	10.800	13.700	12.100	11.000	11.000
U4001518	D.P.I dispositivi per dipendenti	2.000	3.000	3.000	2.500	2.500
U4001525	cancelleria	2.500	2.000	2.000	4.500	4.500
U4001530	prodotti pulizia	1.500	1.500	1.500	800	800
U4001531-33	Detersivi lavanderia	5.000	4.800	4.800	3.000	3.000
U4001532	Monouso (tovaglioli, bicchieri, piatti)	3.700	3.300	3.300	6.300	6.300
U4001533	Detersivi lavastoviglie				1.550	1.550
U4001535	generi diversi	400	400	400	450	450
U4001536	Igienici (sapone, carta, igienici....)	10.000	9.000	7.000	5.000	4.000
U4001537	Bavagli e traverse monouso	4.000	4.500	5.500	8.500	6.500
U4001540	Vestiario dipendenti	300	300	300	2.800	2.800
U4001545	carburante automezzi	800	1.500	1.500	1.500	1.500
U4001546	acquisti mobili, materiali e attrezzature	1.000	1.000	1.000	2.000	2.500



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

U4001547	Acquisti i Guardaroba (tovaglie, asciugamani, materiali ospiti,)	300	300	300	1.050	1.050
U4001548	materiali per attiv. ricreat.	1.400	3.400	3.400	4.900	4.900
		<b>61.500</b>	<b>72.600</b>	<b>64.703</b>	<b>74.453</b>	<b>71.953</b>
		<b>2,93%</b>	<b>3,45%</b>	<b>3,06%</b>	<b>3,54%</b>	<b>3,43%</b>
	<b>SPESE PER SERVIZI</b>					
U4002006	contabilità personale	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
U4002025	Servizio medico specialistico + esami	200	200	200	800	4.100
U4002030	disinfestazione e derattizzazione	3.000	3.000	3.000	2.000	2.000
U4002035	servizio lavanderia piana	14.600	13.600	13.600	15.600	15.600
U4002045	Trasporti e facchinaggio	0	0	0	0	0
U4002055	Assicurazioni immobili				3.300	3.300
U4002055	Assicurazioni automezzi			6.000		800
U4002057	Assicurazioni diverse	6.500	6.000		2.700	1.900
U4002060	Spese postali	1.500	1.500	1.500	1.000	1.000
U4002070				2.200	1.200	2.000
U4002070	Smaltimento rifiuti speciali	2.500	2.200			
U4002075	Interventi D.lgs. 81/2008	500	00	0	0	0
U4002080	Servizio HACCP	500	200	200	200	200
U4002085	Servizi estetici parrucchiera e podologa	19.000	19.000	19.000	19.000	19.000
U4002090	Assistenza e consulenza per sistemi di qualità		3.500	3.500	3.500	3.500
U4002095	Altri servizi volontariato (auser, Delfino az.)	17.500	18.500	18.500	19.650	19.650
U4002096	Servizio religioso e di culto	400	400	400	400	400
U4002097	Attività ricreative, di socializzazione.				2.000	2.000
U4002510	manutenzione immobili	1.000	3.500	3.500	4.000	4.000
U4002515	Manutenzione esterna resede e giardino	300	1.000	200	200	200
U4002520	manutenzioni impianti	3.500	10.350	10.350	14.350	14.350
U4002525	Manutenzioni attrezzature e macchinari	1.318	1.100	1.100	3.100	6.100
U4002526	Manutenzioni automezzi					1.000
U4002530	Assistenza e canoni	4.000	6.000			



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

	programmi			6.000	8.500	6.500
U4003599	Commissioni giudicatrici					1.500
	Convenzione per elettricità e gas	2.290	1.150	1.350	0	0
		<b>85.608</b>	<b>98.200</b>	<b>97.600</b>	<b>108.500</b>	<b>114.600</b>
		4,07%	4,67%	4,62%	<b>5,16%</b>	<b>5,47%</b>
	<b>FUNZIONAMENTO ORGANI ISTITUZIONALI</b>					
U4003599	Commissioni gara e conc.	/	400	0	0	0
U4004010	Compensi revisori e consiglieri	10.000	8.000	8.000	6.000	6.000
U4004025	Rimborsi spesa amministratori				500	500
		10.000	8.000	8.000	<b>6.500</b>	<b>8.000</b>
		0,47%	0,38%	0,37%	<b>0,31%</b>	<b>0,38%</b>
	<b>INCARICHI E VARIE</b>					
U4004510	Consulenze tecniche normativa cogente					3.000
U4004515	Incarichi legali				1.000	5.000
U4004525	Competenze professionali varie	2.500	3.500	3.500	3.500	8.500
U400510	Adesioni ad associazioni				350	350
U4801041	Bolli e registro				2.000	2.000
U4801042	Imposte, tasse e tributi diversi	4.500	2.000	3.500	1.500	1.500
		<b>7.000</b>	<b>5.500</b>	<b>7.000</b>	<b>8.350</b>	<b>20.350</b>
		0,33%	0,26%	0,33%	<b>0,39%</b>	<b>0,97%</b>
	<b>MUTUI</b>					
U4301020	Interessi passivi e oneri bancari	<b>19.751</b>	<b>9.550</b>	<b>9.000</b>	<b>9.000</b>	<b>6.675</b>
		<b>0,94%</b>	<b>0,45%</b>	<b>0,42%</b>	<b>0,42%</b>	<b>0,31%</b>
	conto capitale	(47.000)	(50.000)			
	<b>AMMORTAMENTI</b>					
U4006010	Ammortamento fabbricati	26.670	26.670,20	26.670,20	26.670	26.670
U4006030-50	Ammortamenti diversi materiali e immateriali	14.841	15.740,80	17.240	17.240	17.240
		<b>41.511</b>	<b>42.411</b>	<b>43.910</b>	<b>43.910</b>	<b>43.910</b>
		<b>1,98%</b>	<b>2,02%</b>	<b>2,08%</b>	<b>2,09%</b>	<b>2,09%15,20</b>



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

	<i>TOTALE USCITE</i>	<b>2.098.930</b>	<b>2.103.061</b>	<b>2.110.879</b>	<b>2.100.916</b>	<b>2.094.427</b>

Le spese complessive per le risorse umane, cioè dipendenti dell'ASP, interinale ed appalto ammontano a ben €. 1.529.000, che rappresentano il 72,34% (come lo scorso anno) di tutte le spese sostenute dall'Azienda. Questa percentuale è in linea con le altre RSA, perché il valore delle risorse umane è notevole in queste strutture, per potere rispettare i parametri previsti dalle normative regionali.

Nel 2011 le spese per il personale dell' ASP ammontavano ad €. 806.000,00, mentre nel 2016 scenderemo a €. 606.200,00, non avendo sostituito i pensionamenti o le dimissioni che ci sono verificati nel frattempo, mentre è notevolmente salito in parallelo il costo dell'interinale, arrivando a rappresentare il 10,58%, mentre per il 2017 si abbasserà al 3,55, perché il programma è di tagliare l'affidamento all'agenzia interinale, aumentando i servizi da affidare alla cooperativa che vincerà la gara. Il costo, e l'entità, dell'appalto alle cooperative è rimasto, negli ultimi anni più o meno invariato, attestandosi su circa €. 670.000,00, che rappresentava il 32% della spesa complessiva, mentre per il 2017 e con l'aumento dei servizi appaltati potrebbe arrivare ad €. 811.100 all'anno, cioè passerà dal 32 al 38%, salvo vedere l'esito dell'appalto.

La seconda spesa, in percentuale, è quella che si sostiene per il vitto, infatti abbiamo una percentuale che si attesta intorno al 9,23%(che resta invariata e diminuita, da tre anni, grazie all'ultimo appalto).

Le utenze passano da €. 104.000,00 del 2011 a oltre €. 124.000,00, perché da due anni dobbiamo pagare la tassa sui rifiuti (TARI), che è oltre €. 13.700,00, quindi le utenze e la spesa per lo smaltimento dei rifiuti rappresentano il 5,93% del totale.

Le spese di gestione sono in leggero aumento, comunque sempre contenute:

- per l'acquisto dei beni il 3,43%,
- per servizi e canoni il 5,47%,
- per gli incarichi appena lo 0,97%,
- mentre per gli organi è solo dello 0,38% (quasi tutta sostenuta, come prevede la legge per il collegio sindacale, composto da 3 professionisti).
- Per gli incarichi abbiamo proposto un aumento considerevole, perché dovranno essere progettati interventi sull'immobile (rifacimento terrazzo, facciata), nuovo accatastamento del fabbricato.

Secondo le indagini del MeS i costi di gestione delle RSA, che partecipano alle valutazioni sono, secondo la natura giuridica i seguenti:

- RSA gestite dalle Asl €.103,74 al giorno,
- RSA gestite dai Comuni 106,97 al giorno,
- RSA gestite da soggetti No Profit €. 108,50 al giorno,
- RSA private profit €. 98,71 al giorno,
- mentre le ASP costano €. 106,65 al giorno.



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

---

I ricavi della nostra RSA ammontano ad €. 106,82 e quindi teoricamente siamo in linea fra i costi sopra detti ed i ricavi. Più precisi, in tal senso, saremo quando verrà elaborato il consuntivo 2015.

## **6. IL BILANCIO-i ricavi**

Per quanto riguarda la retta proponiamo di confermarla uguale a quella del 2016, sia per gli anziani che sono già ospitati nella struttura che quelli che entreranno dal 1.1.2017.

Ovviamente per i nuovi entrati, come detto all’inizio, la compartecipazione a carico dei comuni sarà calcolata solo per €. 53,00, quindi dovremo chiedere un’integrazione per servizi aggiuntivi, di cui abbiamo già parlato nella prima parte della relazione.

Potremmo considerare servizi aggiuntivi alcuni come: il lavaggio del vestiario personale, la fornitura di materiale per beauty (Sapone, dentifricio, spazzolino, borotalco, dopo barba..), le attività di Centro Benessere e di ginnastica.

Pertanto abbiamo calcolato che la retta resti ad €. 54,50 al giorno (la stessa quota viene praticata dal 2010 –con l’interruzione per pochi mesi di €. 0,50 in meno).

La retta onnicomprensiva per i privati è, attualmente, fissata ad €. 86,00 al giorno, mentre dal 1 gennaio la medesima sarà di €. 90,00 per coloro che sono già ospitati nella struttura e di €. 95,00 per i nuovi ammessi. .

### **a) RETTE**

In generale in questi ultimi anni le rette sono cresciute sensibilmente a livello regionale, tuttavia ancora alcune strutture stanno praticando “rette politiche o sottocosto”, utilizzando, per il pareggio entrate diverse o anche “vendendo” il patrimonio che hanno in dotazione.

Facendo un confronto con le altre ASP della Toscana e le strutture della zona, nel 2014, si hanno rette che vanno da €. 43,22 ad €. 62,00 al giorno, la media si attesta intorno a €.52,00 al giorno.

La retta dell’ASP “Del Campana Guazzesi” è di €. 54,50 al giorno dal 1.4.2014, cioè la stessa che era stata dal 1 maggio 2010, mentre dal 1 aprile 2012, era stata abbassata ad €. 54,00 a seguito degli accordi con la Società della Salute, per pochi mesi.

La retta si colloca a livelli medio alti e si tratta di considerare che la medesima grava sugli utenti solo per una parte, o comunque per intero solo su coloro che hanno le possibilità di corrispondere gli importi stabiliti, secondo quanto fissato dai comuni, che autorizzano l’ammissione, e ciò, anche a seguito dell’attuazione delle deliberazioni GRT 385/2009, sulla compartecipazione alle rette.

La delibera 398/2015 puntava ad omogeneizzare le rette, a livello regionale, ma in base alle segnalazioni che ci arrivano dalle diverse zone la situazione si è ancora più differenziata, creando ulteriori frammentazioni.

In virtù della disdetta della convenzione sottoscritta con l’ASL n° 11 nel marzo 2014, per 3 anni, abbiamo un quadro non più definito, in quanto entra in scena la “libera scelta”, che cambierà , molti elementi del sistema di inserimento in struttura. Pensiamo però che il cambiamento sia in progress e che nel primo anno possa variare solo 10-15 ammissioni, mentre gli anziani che



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

sono già dentro dovrebbero essere riconfermati nelle stesse modalità precedenti. Ciò comporterà quindi un mutamento graduale, che andrà anche sperimentato sul campo, per potere valutare concretamente il nuovo sistema. abbastanza definito dei posti letto convenzionati, che sono 44. La speranza è che la nuova organizzazione socio-sanitaria o l'attuazione della DGRT 398/2015 non rivedano completamente il discorso, comunque pensiamo che perlomeno per l'anno 2016 la situazione resti quella definita nella convenzione.

Abbiamo quindi ipotizzato delle medie di presenza inferiori rispetto a quelle avutesi negli anni precedenti, con un aumento dei posti privati ed anche dei non autosufficienti, come verrà schematizzato nelle pagine successive.

Anche i ricoveri di convenzionati, o meglio coloro che avranno un titolo di acquisto, pensiamo che saranno sempre più limitati. Infatti i ricoveri dei non autosufficienti sono disincentivati dalle politiche regionali e messe all'ultimo gradino dei programmi socio-sanitari zionali, che privilegiano altri interventi. In pratica oggi sono ammessi in RSA, come abbiamo detto, solo coloro che hanno isogravità massima, con un'elevata inadeguatezza ambientale. Pertanto, in prospettiva, non ci sono certezze sull'occupazione dei posti per non autosufficienti, in quanto le liste d'attesa sono notevolmente diminuite per il fatto che l'UVM approva un PAP (Piano Assistenziale Personalizzato) nel quale sempre più raramente è previsto l'inserimento in struttura.

#### b) QUOTA SANITARIA

La normativa stabilisce che il 50% delle spese sostenute per l'assistenza ad anziani riconosciuti non autosufficienti nelle RSA dovrebbe essere a carico delle Regioni, che dovrebbero coprire questi costi con fondi del Sistema Sanitario Nazionale.

Spesso, purtroppo, la retta sociale che corrispondono gli utenti deve sopperire invece a coprire la parte di spese sanitarie non coperte dal rimborso dei costi sanitari, così la retta sociale (a carico di Comuni ed utenti) aumenta anche per le spese sostenute per il sanitario.

I costi per la gestione di una RSA sono alti, dovuti come abbiamo visto nel nostro caso oltre il 70% circa per le risorse umane, anche perché la Regione Toscana con delibera GRT n° 402/2004 ha definito i parametri di personale (o meglio di ore lavorate) da rispettare da parte delle RSA, prevedendo le ore obbligatorie per la parte sanitaria da corrispondere per ogni assistito (ribadite successivamente dalla DGRT 15R/2008):

PROFILO PROFESSIONALE	ANZIANI NON AUTOSUFFICIENTI	ORE/ANZIANO annue
Addetto all'assistenza	1	653,6 (+ 164 sul sociale)
Infermieri	1	163,4
Fisioterapisti	1	40,85
Animatori	1	40,85

In Toscana i minuti complessivi/giorno di assistenza socio-sanitaria all'anziano sono 175, contro 120 -140 di altre regioni, quindi è previsto uno standard alto.





Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

---

La nostra struttura non solo rispetta questi parametri, ma ha una percentuale maggiore di ore lavorate sia per gestire al meglio l'organizzazione esistente articolata per nuclei, sia per garantire gli attuali livelli di qualità assistenziali.

L'importo previsto non copre le spese sanitarie, che come al solito gravano sul sociale: utenti, comuni, Azienda con conseguente retta medio/alta.

Dai conteggi effettuati, infatti ci risulta che la spesa sanitaria sia più alta rispetto alla quota sanitaria corrisposta. E' in corso comunque un tavolo di concertazione fra Regione e gestori per rivedere la quota in base ad una rivisitazione dei costi sanitari.

#### c) IL CENTRO DIURNO

Nel corso del 2008, integrato ai 2 nuclei esistenti, è stato autorizzato un altro servizio: quello del Centro Diurno con 2 posti per non autosufficienti convenzionati. Nel 2011 anno sono stati aumentati altri 2 posti di Centro Diurno anche se non convenzionati.

Si propone che la retta rimanga in €. 27,00 per i posti convenzionati, più la quota sanitaria del 60% di quella residenziale (€. 31,39), mentre per i posti privati si propone si tratta di aumentare la retta onnicomprensiva d €. 32,00 ad €. 35,00 al giorno.

Ultimamente questi posti hanno registrato un'occupazione della metà rispetto alla capacità.

#### d) IL CENTRO APERTO

E' stato previsto, dal 2010 anche un servizio semiresidenziale per gli autosufficienti che abbiamo chiamato Centro Aperto. Infatti ci sono state alcune domande di anziani autosufficienti che in questi anni hanno chiesto di passare la giornata presso la struttura, consumando cioè i pasti, prendendo eventualmente delle terapie somministrate dagli infermieri e partecipando alle iniziative di socializzazione con gli altri anziani.

Per questa attività, non prevista dalle normative, ma che serve ad ampliare l'offerta per gli utenti, rallentando le necessità di ricovero, potrebbe essere riconfermata una retta di €. 20,00 al giorno, o proporzionata al tempo ed ai servizi usufruiti, prevedendo 3 posti; tuttavia questa tipologia di posto non ha utenti.

Il vero problema per avere garanzie di bilancio, dal punto di vista delle entrate, resta quello della possibilità di occupazione effettiva dei posti letto. Riteniamo pertanto di effettuare una previsione di bilancio prudenziale, con una media di 58,50 posti letto occupati di media, inferiore a quella di quest'anno, perché non sappiamo come potrà impattare la cosiddetta "Libera scelta". Inoltre, considerato che l'ASL ha disdetto la convenzione pensiamo che dobbiamo abbassare i posti con il titolo di acquisto ed alzare la media dei posti privati, per i quali però abbiamo oltre €. 10,00 al giorno di minore entrata.

Di seguito si riassume quanto detto per i punti a), b), c), d) nello schema, tenendo conto di una percentuale di occupazione prudenziale dei posti basata sull'esperienza, per le diverse tipologie, e in ribasso quindi rispetto a quanto si è verificato effettivamente nel 2015 e nel 2016, Si propone quindi di tenere presente il seguente schema:



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

ai numeri sotto indicati si specificano il tipo ed il numero dei posti disponibili in struttura,

1. Posti privati Non Autosufficienti attuali 4 con media nell'anno n° 3,5 per €. 90,00;
2. Posti privati Non Autosufficienti oltre gli attuali con media nell'anno n° 3 per €. 95,00;
3. Posti autosufficienti attuali 11, con media considerata nell'anno n° 10 per €. 45,50;
4. Posti non autosufficienti convenzionati, attuali 4+1 Lombardia, dopo libera scelta considerati in media 42 con retta sociale €, 54,50;
5. Posti non autosufficienti convenzionati, attuali 4+ 1 Lombardia, dopo libera scelta considerati in media 42 con quota sanitaria €, 52,32;
  - Posti residenziali: con questa previsione, di cui ai punti 1-5, avremo una media di occupazione di 58,50 posti rispetto a n° 60 posti letto totali.
6. Posti Centro Diurno con convenzione, media 2016 è 1,38, media considerata nell'anno n° 1,3 posti occupati retta sociale €. 27,00;
7. Posti Centro Diurno con convenzione attuali 2, media considerata nell'anno n° 1,3 posti occupati con quota sanitaria €. 52,32;
8. Posti Centro Diurno privati, media anno 2016 0,69, media considerata n° 0,50 per€. 35,00;
9. Posti Centro Aperto per autosufficienti, attualmente nessuno e quindi non consideriamo nessuna presenta, la retta prevista è di €. 20,00 al giorno.
  - Posti semiresidenziali: con questa previsione, media considerata nell'anno 1,8, rispetto a 4 posti autorizzati, oltre ai 3 di centro aperto.

	Tipologia	Gg attività	Media n. persone previste/gg.	n. presenze gg previste per bilancio.	importo gg. Euro	previsione entrate	PREVISIONE RIPORTATA IN BILANCIO
1	Posti privati non autosufficienti, attuali	365	3,5	1.277,5	90,00	€ 114.975,00	€ 115.000,00
2	Posti privati non autosufficienti, ulteriori	365	3,00	1.095	95,00	€ 104.025,00	€ 104.000,00
3	Retta sociale autosufficienti	365	10	3.065	54,50	€ 198.925,00	€ 199.000,00
4	Retta sociale non autosufficienti con convenzione/titolo	365	42	15.530,00	54,50	€ 835.485,00	€ 835.000,00
5	Quota Sanitaria posti convenzionati/ titolati	365	42	15.530,00	52,32	€ 802.065,00	€ 802.000,00
6	Centro Diurno posti convenzionati	365	1,3	474,50	27,00	€ 12.811,00	€ 12.800,00



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

	retta sociale						
7	Centro Diurno posti convenzionati Quota sanitaria	365	1,3	474,50	31,39	<b>€. 14.894,00</b>	<b>€. 14.800,00</b>
8	Centro aperto	365	0,50	182,50	35,00	<b>€. 6.387,00</b>	<b>€. 6.300,00</b>
	Centro Diurno posti privati	365					
<b>TOTALE RETTE</b>						<b>€. 2.089.386,00</b>	<b>€. 2.088.900,00</b>

Possiamo affermare che le previsioni di entrata derivante dalle rette, proposte per il 2016, sono vicine alle previsioni dello scorso anno (€. 2.082.816,00), e lontane dalla variazione di fine anno che porta le entrate da rette a ben €. 2.164.316,40, in quanto abbiamo presentato sopra con una previsione che si basa su un tasso di occupazione del 97,5%, contro quello del 2016, in pratica del 100%. Come detto più volte infatti riteniamo opportuno definire una previsione prudenziale, per potere valutare con attenzione ciò che comporterà l'attuazione della libera scelta.

Nel corso dell'anno occorrerà rivedere la previsione secondo il tasso di occupazione dei posti letto delle diverse tipologie.

#### e) CONVENZIONE CON IL COMUNE

Dieci anni fa, poco dopo la trasformazione da IPAB in ASP, è stata stipulata una convenzione con il Comune di San Miniato di durata decennale, che prevede la corresponsione da parte del Comune di un importo massimo di €. 150.000,00 annui, qualora l'ASP non pareggiasse il proprio bilancio.

La convenzione a suo tempo è stata un utile strumento, che ha concorso per alcuni anni a garantire il pareggio del bilancio, e ricomprendeva in un'unica modalità alcune somme che il Comune erogava precedentemente: per contribuire al pagamento dei mutui dell'Azienda, per utilizzare la struttura per alcune attività del Comune (2 miniappartamenti per persone con problemi di abitazione) ed altri rapporti anche saltuari.

Il contributo del Comune erogato si è progressivamente ridotto, fino ad azzerarsi dal 2011, cioè da quando l'ASP è riuscita a mantenere il bilancio in pareggio con le proprie risorse.

Per il 2016, con la previsione del pareggio del bilancio, non è stato previsto nessun contributo da parte dell'Amministrazione Comunale. La convenzione è in scadenza e pensiamo di rinnovarla prevedendo un contributo di €. 2.500,00 all'anno.

#### e) ALTRE ENTRATE

Per diversi anni l'ASP ha ricevuto un contributo da parte della Fondazione della Cassa di Risparmio di San Miniato, che negli anni 2006-2008 si è attestato sulla cifra di €. 20.000,00, nel 2009 è stato di €. 15.000, mentre per il 2010 e per il 2011 è stato di €. 10.000,00. Nel 2012 purtroppo a causa della crisi finanziaria, nella quale si sta dibattendo il sistema economico e che coinvolge molti istituti bancari, la Fondazione non ha erogato nessun contributo all'ASP, mentre



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

nel 2014 e nel 2015 anno sono stati erogati €. 10.000,00 per finanziare il progetto “Qualità e benessere in RSA” ed il progetto “Comfort 2.0 per nonni WEB”.

Vista la crisi finanziaria che attanaglia gli istituti bancari pensiamo non siano da prevedere finanziamenti. Anche il Consorzio Cuoidepur, ha erogato per 4 anni un contributo di €. 2.000,00 (per gli anni 2013, 2014 e 2015), come a suo tempo ha fatto l’Azienda Speciale Farmacie. Pensiamo quindi di prevedere €. 2.000,00 fra tutte le altre entrate possibili.

Riassumendo sommariamente, le entrate possono essere schematizzate nel modo seguente, tenendo anche conto del tasso di occupazione dei posti letto della struttura:

TIPOLOGIA	RICAVI 2016	% su RICAVI TOTALI 2016	RICAVI 2016	% su RICAVI TOTALI 2016
a) Quota sanitaria	€. 847.384,00	40,14%	€. 802.000,00	38,29%
b) Retta da privati per autosufficienti	€. 208.050,00	9,86%	€. 143.280,00	6,84%
c) Rette da Enti per autosufficienti	€.80,640,00	3,82%	€. 55.720,00	2,66%
d) Retta da privati per non autosufficienti	€. 605.624,00	28,69%	€. 626.250,00	29,90%
e) Rette da Enti per non autosufficienti	€. 202.800,00	9,60%	€. 208.750,00	9,96%
f) Retta per posti privati non autosufficienti	€. 90.550,00	4,29%	€. 219.000,00	10,45%
<i>Totale da rette e quote sanitarie p.l. residenziali</i>	€. 2.035.018,00	96,40%	€. 2.055.000	98,11%
g) Retta e quota sanitaria per posti semiresidenziali	€. 47.768,00	2,26%	€. 19.100,00	0,91%
<i>Totale da rette e quote sanitarie residenziali e semiresidenziali</i>	€.2.082.786,00	98,63%	2.074.000	99,02%
Contributi da Enti e da soggetti privati.	€. 12.000,00	0,56%	€. 2.000,00	0,095%
Contributi da soggetti pubblici	0		€. 2.500,00	0,11%
Altri rimborsi, recuperi e interessi attivi.	€. 100,00	0,01%	€. 100,00	0,0047%
Rimborsi per tirocini extracurricolare	€. 6.000,00	0,28%	0	0



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

<b>TOTALE</b>	<b>2.110.916,00</b>	<b>100%</b>		<b>2.094.427</b>
---------------	---------------------	-------------	--	------------------

Quindi dall'attività specifica, cioè l'assistenza anziani a livello residenziale è del 98,11%, mentre il servizio residenziale non arriva all'1%, sommando le due attività specifiche si arriva ben ad oltre il 99%. L'ASP non ha altri servizi o entrate da patrimonio o altro come hanno altre strutture, quindi tutto il bilancio dipende dalla copertura dei posti che si riesce a fare.

**f) RACCOLTA FONDI**

Per il rinnovo della concessione gratuita del Doblò per disabili, avuto dalla ditta Europa Servizi nel 2012, siamo ripartiti, alcuni mesi fa, con la raccolta dei fondi, perché scadeva nel 2016 e la ditta Progetti Solidarietà ci ha annunciato un risultato positivo e che fra pochi giorni ci riconsegnerà il Doblò, in comodato gratuito, per altri 4 anni.

**CONCLUSIONI**

In sintesi si può dire che nella proposta di bilancio 2017 abbiamo cercato di puntare al pareggio di bilancio, considerando le rette allo stesso livello dell'inizio dello scorso anno, e prevedendo un adeguato tasso di occupazione dei posti letto.

Non abbiamo quindi previsto eventuali aumenti derivanti da una maggiore percentuale di occupazione, dalla riconversione dei 6 posti letto del 1° piano Presenti, mentre in parte abbiamo ipotizzato le eventuali ripercussioni che potrebbe avere l'attuazione della delibera 398/2015 sulla libera scelta.

Qualora si verificasse una delle due eventualità verranno senz'altro assunte le necessarie decisioni da parte del CdA, con le relative variazioni di bilancio.

Anche per la quota sanitaria non abbiamo considerato aumenti, in quanto la medesima è ferma dall'anno 2010 (€ 52,32), anche se da più parti è stata chiesta una revisione.

Abbiamo invece previsto l'aumento per i posti privati di non autosufficienti da € 86,00 a € 90,00 e quella per i nuovi entrati, prevista in € 95,00.

Il bilancio si basa su una buona percentuale di occupazione dei posti, che speriamo di poter mantenere, cioè prevedendo una media di 58,50 su 60 totali.

I costi dovrebbero rimanere abbastanza stabili, in quanto l'appalto più grosso, quello del vitto, manterrà gli stessi costi e aumentata invece l'IVA dal 4 al 5% per l'appalto dei servizi socio-assistenziali.

Mentre avremo notevoli cambiamenti nell'organizzazione delle risorse umane: per il nuovo appalto sono previsti ulteriori servizi, mentre è stata prevista una riduzione delle spese per i dipendenti (dove si avrà un pensionamento, e soprattutto per la somministrazione lavoro, per almeno 2/3 dell'anno).

Per la spesa del personale potrebbero esserci novità, considerato che il costo del contratto aumenterà a regime di una media di € 85,00 al mese.



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

---

C'è da dire, fra l'altro, che per quanto riguarda il personale sono state accantonate, negli esercizi precedenti, somme da utilizzare per eventuali aumenti contrattuali, mettendoci al riparo da sorprese in merito.

Il problema per questa voce potrebbe derivare da un aumento delle assenze del personale di ruolo, che ci vedrebbe costretti a far salire i costi per le sostituzioni, rispetto alle somme previste in bilancio.

Per il momento non sono stati previsti investimenti consistenti, ma solo la manutenzione ordinaria dell'immobile a livello interno, mentre sono state accantonate delle somme per gli investimenti, che potremo decidere nel corso dell'anno, anche in base a quanto accennato nel piano, precedentemente illustrato.

Per il budget 2016, senza l'ultima variazione di fine anno, era prevista una somma di €. 2.100.916,43, mentre per il 2017 si propone una cifra simile di €. 2.094.427,00 in uscita ed ovviamente anche sul fronte dei ricavi, nel rispetto dell'art. 26 della L.R. 43/2004(e del nostro regolamento di contabilità), che prevede l'obbligo del pareggio del bilancio per le Aziende Pubbliche di Servizi alla Persona.

Sarà cura della Direzione monitorare costantemente la situazione per seguire l'andamento del bilancio e fare presente, nel corso dell'esercizio, le variazioni che si rendessero necessarie, in base a costi e ricavi derivanti dalla gestione. Come di fatto è successo nel 2016, dove, in base alla variazione effettuata nel corso dell'anno siamo passati ad €. 2.188.916,43.

Per quanto riguarda il bilancio triennale, come si evince dagli allegati schemi contabili, la proposta è stata quella di incrementare il bilancio 2017 in base all'inflazione programmata o considerazioni generali nel triennio proponiamo di aumentare i costi ed i ricavi dell'1,00% all'anno.

Per quanto sopra illustrato chiediamo quindi l'approvazione del bilancio preventivo 2017 e di quello triennale 2017-2019, che si compone della presente relazione e di tutti gli allegati previsti dal Regolamento di Contabilità.

### **ITER**

L'art. 4 del Regolamento di Contabilità stabilisce che:

*“ Il Consiglio d'Amministrazione, al fine di impostare la gestione aziendale secondo i canoni della programmazione economico-finanziaria e patrimoniale, utilizza i seguenti strumenti, che approva, su proposta del Direttore, di norma entro il mese di Dicembre di ogni anno:*

- 1. bilancio economico preventivo pluriennale*
- 2. bilancio economico annuale (budget)”*

Pertanto riteniamo importante approvare entro l'anno il bilancio preventivo 2015 (budget) per poter contare su uno strumento essenziale alla gestione dell'Azienda, dove sono evidenziate le risorse ed i costi.



Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
**“Del Campana Guazzesi”**  
RESIDENZA PER ANZIANI

---

Una volta approvato dal Consiglio d'Amministrazione il bilancio, il punto 4 dell'art 14 della L.R. 43/2008 prevede che:

*“L'APSP approva il bilancio economico preventivo annuale, il bilancio economico preventivo pluriennale ed il bilancio di esercizio, e li trasmette al comune nel termine di dieci giorni dall'avvenuta approvazione.”*

Distinti saluti.

IL DIRETTORE  
(Dott. Delio FIORDISPINA)

ALLEGATI:

- Bilancio economico preventivo budget 2016-Proposta
- Bilancio economico preventivo triennale 2016-2018- Proposta

Relazione Budget previsionale 2017 asp