

Allegato B alla Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 33 del 19/06/2019

## **Relazione sull'andamento della gestione e sulla complessiva situazione aziendale allegata al Bilancio consuntivo al 31/12/2018**

### **1. PREMESSA: contesto ed evoluzione**

Nel 2018 l'Azienda Pubblica dei servizi alla persona dei nove comuni dell'Unione Comuni Modenesi Area Nord ha compiuto 10 anni.

Dalla sua nascita ASP si è impegnata a garantire a tutti i cittadini dell'area nord servizi omogenei e di qualità. Non solo, ai servizi già conferiti dai comuni se ne sono aggiunti di nuovi, rendendo questo territorio attento anche ai bisogni emergenti.

Di fatto quindi, non solo è stata garantita qualità, efficienza, efficacia ed economicità dei servizi esistenti, ma si è lavorato molto nella direzione della continua innovazione.

Tutto questo è stato reso possibile anche dalla grande fiducia che i Comuni soci hanno riposto in ASP in questi 10 anni, scommettendo sull'obiettivo di avere un'azienda territoriale che mettesse in rete i diversi servizi alla persona per tutta l'Area Nord.

Negli anni l'azienda è cresciuta, caratterizzandosi per il coordinamento unitario dei servizi distrettuali e divenendo un punto di riferimento e un interlocutore pubblico unico e riconoscibile per tutto il percorso assistenziale.

Oggi la dimensione territoriale di ASP consente di mettere a sistema le risorse, razionalizzando il personale e portando vantaggi qualitativi ed economici a tutti i comuni soci.

L'anno 2018 si conclude con una minore spesa rispetto al preventivo di € 223.240,48. Tale risultato, ancora una volta positivo, è il frutto di un controllo costante dei costi dei servizi pur mantenendo una forte attenzione alla qualità dell'assistenza agli ospiti e alle famiglie.

Diversi sono gli obiettivi raggiunti, definiti nell'ambito del documento di programmazione; a titolo puramente esemplificativo, ne citiamo alcuni tra i più importanti.

## INTERVENTI STRUTTURALI

### Progetto Microresidenze Casalinsieme

E' proseguito nel 2018 il progetto Microresidenze Casalinsieme con la "Posa della prima pietra" della microresidenza di Cavezzo, alla presenza delle autorità comunali, regionali, dei donatori e della cittadinanza; nei mesi a seguire è stata espletata la procedura di aggiudicazione dei lavori, completati poi nel 2019.

Per quanto riguarda la microresidenza di Camposanto, è stata realizzata la gara per l'affidamento dell'incarico di progettazione definitiva-esecutiva e direzione lavori e successivamente quella per l'aggiudicazione dei lavori.

In merito alla microresidenza di Concordia invece, sono stati effettuati alcuni incontri con il servizio "Sostegno alla non autosufficienza" dell'Unione e l'amministrazione comunale, per definire i destinatari della futura struttura.

### Ricostruzione post sisma e manutenzioni

Per tutto il 2018 è proseguita l'attività di ricostruzione.

- l'Oratorio di Via Scarabella: l'intervento di ripristino dell'Oratorio è stato inserito al n. 3292 dell'Allegato C1 del Piano dei Beni Culturali dell'Ordinanza 25 del 25/10/2018 del Commissario Delegato alla ricostruzione della Regione Emilia Romagna e per tale ragione tutti i livelli di progettazione devono essere approvati dalla Struttura tecnica commissariale;  
In data 11/12/2018 è pervenuto il parere parzialmente favorevole con prescrizioni della Commissione congiunta per l'esame preventivo dei progetti relativi agli edifici sottoposti alla tutela del D. Lgs. 42/2004 e s.m.i. Si proseguirà con la redazione del progetto esecutivo;
- il Centro Diurno di Medolla: siamo in attesa del parere della Soprintendenza per poter procedere con l'intervento;
- il Nuovo Picchio: l'impegno di ASP ha riguardato la realizzazione della pavimentazione carrabile tra la Casa residenza e il nuovo centro socio-residenziale, la manutenzione della strada di accesso da Via Garibaldi e l'individuazione di zone adibite a parcheggio nell'area adiacente alle Camere ardenti. Nel frattempo sono proseguiti gli incontri con la Direzione Lavori della nuova struttura e con i gestori per la definizione del contratto di affitto.

Anche nel 2018 l'area patrimonio di ASP si è occupata di importanti interventi di manutenzione straordinaria. Per citarne alcuni tra i più rilevanti:

- Intervento di sostituzione delle tubazioni idriche, di riscaldamento e di alimentazione dell'unità di trattamento aria presso la Casa residenza di Mirandola;
- Sostituzione di due ascensori presso la Casa residenza di Mirandola;

- Intervento di tinteggiatura interna e sostituzione dei battiscopa, nella CRA Torre dell’Orologio di Finale Emilia, e successiva sostituzione di tutti gli arredi delle n. 29 stanze di degenza della Struttura;
- Lavori area esterna per la realizzazione di un percorso carrabile presso il Centro Diurno di Medolla.

## **INTERVENTI DI CARATTERE GESTIONALE**

### **Decennale di ASP e Open Day**

Per festeggiare i 10 anni di ASP, tutta l’azienda è stata impegnata nei primi mesi del 2018 nell’organizzazione di diverse attività culminate in un convegno tenutosi a Mirandola il 21 maggio centrato sulla sperimentazione ed adozione in tutti i servizi nel corso degli anni del metodo Snoezelen, approccio multisensoriale nella gestione dell’utenza anziana e disabile.

Durante il convegno è stato anche presentato un progetto intergenerazionale realizzato da alcuni servizi di ASP, che ha permesso di mostrare la forte interazione che l’azienda ha sempre promosso tra i suoi servizi coinvolgendo anziani, minori e disabili.

L’evento è stato inoltre un’importante occasione di prosecuzione del processo formativo sulle tecniche multisensoriali, anche attraverso la partecipazione di figure internazionali di spicco provenienti, dall’Olanda ed Israele, che hanno ampliato gli orizzonti su questa metodica. Particolarmente apprezzato dai partecipanti è stato il buffet multisensoriale, organizzato dal personale di ASP, che ha offerto ai partecipanti un momento culinario esperienziale inerente alle tecniche adottate.

Alcuni giorni dopo il convegno è stato promosso in tutti i servizi di ASP un Open Day finalizzato a far conoscere ai cittadini i servizi stessi. Per l’occasione il personale si è cimentato in attività laboratoriali, diverse in ogni servizio, che hanno visto la partecipazione di operatori, ospiti e familiari.

L’iniziativa del decennale è stata completata con la stesura di un documento che ha riassunto lo sviluppo aziendale nei dieci anni di attività.

### **Concorsi**

Nel corso del 2018 sono state realizzate numerose selezioni, alcune delle quali molto corpose per il numero dei partecipanti e dei posti messi a concorso. Si è trattato di un impegno molto gravoso per tutta l’organizzazione ma che ha portato al 31/12/2018 al rispetto della percentuale del 20% (di contratti a tempo determinato rispetto a quelli a tempo indeterminato) prevista dagli art. 50 e 52 del CCNL 2018 e richiestaci anche dal Revisore dei Conti in occasione della certificazione del fondo.

## **Conferimento di nuovi servizi**

Nel corso del 2018 si sono svolti studi di fattibilità sui seguenti servizi:

- 1) nuovo servizio al 4° piano della Casa Residenza Anziani Cisa di Mirandola, che consisterà in un nucleo temporaneo a valenza intermedia tra ospedale e territorio. Tale spazio ospiterà, per una durata limitata, pazienti anziani, disabili e/o oncologici, in procinto di essere dimessi dall'ospedale, ma non ancora in grado di rientrare al domicilio per motivazioni di tipo sociale.  
Tale progetto discende dalla deliberazione della Giunta dell'Unione (con funzioni di Comitato del Distretto) n. 122 del 11/12/2018, nella quale viene ribadita la volontà politica di ampliare la disponibilità di posti per degenza intermedia tramite il ripristino degli spazi posti al 4° piano della CRA CISA di Mirandola e conseguentemente viene dato mandato ad ASP di procedere con la ristrutturazione dei locali e predisposizione del progetto di gestione.
- 2) allargamento del servizio per Disabili "Le Case di Odette" spostandolo in una sede più ampia, con il passaggio da 3 utenti a 8 o 9;
- 3) ampliamento dell'attività educativa del servizio domiciliare offrendo anche un ulteriore servizio più orientato alle famiglie.

L'UCMAN ha inoltre richiesto lo studio di fattibilità per il conferimento del Nido di S. Prospero. A tal fine sono stati richiesti ai servizi finanziari e personale dell'UCMAN i dati economici riferiti all'ultimo anno di gestione del servizio. Pertanto lo studio di fattibilità verrà strutturato nel 2019 per valutare la possibilità del trasferimento del servizio a partire dal mese di settembre 2019.

## **Recupero crediti: solleciti di pagamento, reportistica trimestrali alla Direzione generale e adempimenti conseguenti**

Nel corso dell'anno 2018 è proseguito il lavoro di sollecito crediti, direttamente da parte di ASP, presso gli utenti per un totale di circa € 135.896 riuscendo in questo anno ad incassare (in seguito a questi solleciti o ad altri precedenti) circa € 191.925, facendo ricorso anche a piani di rientro/rateizzo.

In generale è stata effettuata un'attività maggiormente tempestiva di recupero dei crediti, sollecitando gli stessi non appena si rilevavano gli insoluti dei clienti, evitando che tali situazioni degenerassero in crediti di importo molto rilevante.

Tale attività ha compreso, da settembre 2018 in poi, anche la parte di crediti scaduti riferiti ai servizi educativi (polo scolastico di Medolla) che prima erano sollecitati da un addetto del Comune stesso. Questa variazione di operatività ha comportato un ulteriore carico amministrativo per ASP. Nel periodo settembre-dicembre 2018 sono stati sollecitati crediti per un totale di circa € 68.967, dei quali abbiamo recuperato circa € 26.956.

## 1.1 I Servizi e le Prestazioni svolte nei diversi settori di intervento

L'Azienda nel 2018 ha assistito n. 1.687 cittadini suddivisi nei vari servizi come illustrato nelle tabelle successive:

Servizi svolti	Posti/ore autorizzati al 31/12/2018	Numero Utenti assistiti nel corso del 2018
Case Residenza	240	415
Centri Diurni	114	215
Strutture residenziali media intensità*	93	59
Assistenza Domiciliare	23.000 Ore	657
Telesoccorso	-	31
Servizio Asilo Nido	60	53
Scuola infanzia	46	35
Prolungamento Scolastico	16	16
Scuola Primaria - Mensa	220	206
<b>Totale</b>		<b>1.687</b>

\*include comunità alloggio, alloggi con servizi, microresidenze, appartamenti protetti e appartamenti Odette.

### Strutture Residenziali: dati di sintesi

Centro Residenziale	Posti Autorizzati	Posti Accreditati	Posti Convenzionati	Percentuale Presenza (sui 365 giorni)	Percentuale Ricoveri ospedalieri e non copertura posto (sui 365 giorni)	Ammessi nel periodo	Dimessi nel periodo
C.I.S.A.	104	104	94	97,77%	2,23%	92	91
Finale Emilia	65	65	57	97,72%	2,28%	42	43
Augusto Modena	61	53	53	99,05%	0,95%	40	41
Augusto Modena Ala GDA	10	0	10	92,74%	7,26%	4	1
<b>Totale</b>	<b>240</b>	<b>222</b>	<b>214</b>				

### Strutture semiresidenziali: dati di sintesi

Centro Semiresidenziale	Posti Autorizzati	Posti Accreditati	Giornate di presenza	Ammessi nel periodo	Dimessi nel periodo
"I Gelsi" Mirandola	25	20	8.496	28	27
"Le Querce" Massa Finalese	25	25	7.544	31	26
"I Tigli" Concordia	12	12	4.492	13	8
"Le Rose" Medolla	12	12	4.680	15	17
"Il Girasole" San Felice	20	0	1.970	2	0
"Tandem" Finale	20	20	3.834	1	1
<b>Totale</b>	<b>114</b>	<b>89</b>	<b>31.016</b>	<b>90</b>	<b>79</b>

### Assistenza Domiciliare: dati di sintesi

SAD Unico Distrettuale	Utenti iscritti Totale al 31/12/2018	N° ore annue di assistenza (con rimborso FRNA)	N° pasti erogati a Domicilio	Trasporti in Km (con rimborso FRNA)
<b>Totale</b>	394	23.000	59.699	122.675

\*\* I Km totali percorsi sono superiori a 122.675 in quanto non è rilevato il chilometraggio dei trasporti continuativi per i quali è prevista una tariffa forfettaria.

### Servizio Educativo: dati di sintesi

Servizio Educativo	Bambini iscritti al 30/09/2018	Bambini frequentanti al 31/12/2018	N° Pasti erogati
Asilo Nido "Panda"	62	53	9.934
Scuola Infanzia - Mensa	46	35	6.966
Prolungamento orario Scuola Infanzia	16	16	-
Scuola Primaria - Mensa	230	206	25.553
<b>Totale</b>	<b>354</b>	<b>310</b>	<b>42.453</b>

Da rilevare alcuni aspetti significativi:

- ✓ La percentuale di presenza ospiti nelle strutture residenziali si attesta su un valore medio di 96,82%, evidenzia un grande ed efficace lavoro sinergico tra il SAA e l'Azienda;

- ✓ Sono state poste a carico del FRNA 23.000 ore di assistenza domiciliare per anziani e disabili non autosufficienti, articolate in: n. 21.000 ore socio assistenziali, n. 2.000 ore socio educative.

## 2. CONFRONTO E ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI TRA BILANCIO CONSUNTIVO E PREVENTIVO 2018

Il risultato economico del Bilancio d'Esercizio 2018 ha determinato un utile pari a € 223.240. Tale risultato è dato dalle maggiori entrate realizzate rispetto alle previsioni del Bilancio Preventivo 2018 e dalle minori spese.

	Consuntivo 2018	Preventivo 2018	Variazione
<b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>16.908.366</b>	<b>16.005.324</b>	<b>903.042</b>
<b>1) RICAVI DA ATT. PER SERV. ALLA PERS.</b>	<b>16.164.208</b>	<b>15.472.970</b>	<b>691.238</b>
1) rette	7.265.329	7.154.648	110.681
2) oneri a rilievo sanitario	4.517.490	4.382.365	135.125
3) concorsi rimborsi e recuperi da att.	4.351.385	3.908.758	442.627
4) altri ricavi	30.004	27.200	2.804
<b>2) COSTI CAPITALIZZATI</b>	<b>391.823</b>	<b>350.366</b>	<b>41.457</b>
1) incrementi di imm. per lavori inter.	0	0	0
2) quota per utilizzo contr. in c/cap.	391.823	350.366	41.457
<b>3) VARIAZIONE DELLE RIMANENZE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>4) PROVENTI E RICAVI DIVERSI</b>	<b>260.171</b>	<b>39.448</b>	<b>220.723</b>
1) da utilizzo del patrimonio	0	0	0
2) concorsi rimborsi e rec. x att. div.	16.676	0	16.676
3) plusvalenze ordinarie	1.370	0	1.370
4) sopravvenienze att. ed insus. del pas	187.765	0	187.765
5) altri ricavi istituzionali	3.409	0	3.409
6) ricavi da attività commerciale	50.951	39.448	11.503
<b>5) CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO</b>	<b>92.164</b>	<b>142.540</b>	<b>-50.376</b>
1) contributi dalla Regione	0	0	0
a) Contributi in c/esercizio dalla Regione	0	0	0
2) contributi dalla Provincia	0	0	0
a) Contributi c/esercizio dalla Provincia	0	0	0
3) contr. dai Comuni dell'ambito distr.	0	0	0
a) Contributi dai Comuni dell'ambito distr.	0	0	0
4) contributi dall'Azienda Sanitaria	0	52.125	-52.125
a) Contributi da Azienda Sanitaria	0	52.125	-52.125

5) Contributi dallo Stato e da altri Enti	0	0	0
a) Contributi dallo Stato e da altri Enti	0	0	0
6) altri contributi da privati	92.164	90.415	1.749
a) Altri contributi da privati	92.164	90.415	1.749
<b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>16.012.763</b>	<b>15.375.157</b>	<b>-637.606</b>
<b>6) ACQUISTI BENI</b>	<b>1.083.272</b>	<b>565.164</b>	<b>-518.108</b>
1) beni socio - sanitari	292.977	306.234	13.257
2) beni tecnico - economali	790.295	258.930	-531.365
<b>7) ACQUISTI DI SERVIZI</b>	<b>2.823.738</b>	<b>4.048.392</b>	<b>1.224.654</b>
1) per gest. attività socio-san.	80.264	178.276	98.012
2) servizi esternalizzati	1.204.976	2.647.556	1.442.580
3) trasporti	54.604	50.208	-4.396
4) consulenze socio sanitarie e ass.	0	0	0
5) altre consulenze	31.638	49.450	17.812
6) lavoro inter. e altre forme di coll.	100.395	0	-100.395
7) utenze	613.013	622.388	9.375
8) manutenzioni e riparazioni ordinarie	526.162	289.768	-236.394
9) costi per organi Istituzionali	29.610	32.613	3.003
10) assicurazioni	167.043	171.882	4.839
11) altri	16.033	6.251	-9.782
<b>8) GODIMENTO DI BENI DI TERZI</b>	<b>323.658</b>	<b>317.900</b>	<b>-5.758</b>
1) affitti	311.911	304.548	-7.363
2) canoni di locazione finanziaria	0	0	0
3) service	11.747	13.352	1.605
<b>9) PER IL PERSONALE</b>	<b>10.380.366</b>	<b>9.501.024</b>	<b>-879.342</b>
1) salari e stipendi	5.310.810	7.144.386	1.833.576
2) oneri sociali	1.523.693	2.022.947	499.254
3) trattamento di fine rapporto	0	0	0
4) altri costi	3.545.863	333.692	-3.212.171
<b>10) AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI</b>	<b>887.912</b>	<b>545.694</b>	<b>-342.218</b>
1) ammortamenti delle imm. immateriali	151.165	115.545	-35.620
2) ammortamenti delle immobilizz. mat.	514.798	430.149	-84.649
3) svalutazione delle immobilizzazioni	0	0	0
4) svalutazione dei crediti	221.949	0	-221.949
<b>11) VARIAZIONE DELLE RIMANENZE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1) variaz. rim. dei beni socio-sanit.	0	0	0
2) variaz. rim. dei beni tecnico-econ.	0	0	0
<b>12) ACCANTONAMENTI AI FONDI RISCHI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>13) ALTRI ACCANTONAMENTI</b>	<b>170.000</b>	<b>170.000</b>	<b>0</b>
<b>14) ONERI DIVERSI DI GESTIONE</b>	<b>343.817</b>	<b>226.983</b>	<b>-116.834</b>
1) costi amministrativi	142.346	91.612	-50.734
2) imposte non sul reddito	15.556	16.675	1.119

3) tasse	91.173	115.946	24.773
4) altri	3.372	2.750	-622
5) minusvalenze ordinarie	6.162	0	-6.162
6) sopravvenienze passive ed insuss.	85.208	0	-85.208
7) contr. erogati ad aziende non-profit	0	0	0
<b>DIFFERENZA tra VALORE e COSTI di PRODUZIONE (A-B)</b>	<b>895.603</b>	<b>630.167</b>	<b>265.436</b>
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>			
15) PROVENTI DA PARTECIPAZIONI	0	0	
1) in società partecipate	0	0	
2) da altri soggetti	0	0	
16) ALTRI PROVENTI FINANZIARI	984	400	584
1) interessi att. su titoli dell'attivo	0	0	0
2) interessi attivi bancari e post.	219	400	-181
3) proventi finanziari diversi	765	0	765
17) INTERESSI PAS. ED ALTRI ONERI FIN.	10.805	22.300	11.495
1) su mutui	8.698	12.300	3.602
a) Interessi passivi su mutui	8.698	12.300	3.602
2) bancari	0	10.000	10.000
a) Interessi passivi bancari	0	10.000	10.000
3) oneri finanziari diversi	2.107	0	-2.107
a) Interessi passivi verso fornitori	0	0	0
b) Interessi passivi su depositi cauzionali	0	0	0
c) Altri oneri finanziari	2.107	0	-2.107
			0
<b>TOTALE PROVENTI e ONERI FINANZIARI (C)</b>	<b>-9.821</b>	<b>-21.900</b>	<b>12.079</b>
<b>D) RETTIFICHE VALORE DI ATT. FINANZIARIA</b>			
18) RIVALUTAZIONI	0	0	0
1) di partecipazioni	0	0	0
2) di altri valori mobiliari	0	0	0
19) SVALUTAZIONI	0	0	0
1) di partecipazioni	0	0	0
2) di altri valori mobiliari	0	0	0
<b>TOTALE delle RETTIFICHE (D)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI</b>			
20) Proventi da:	767	0	767
1) donazioni, lasciti ed erogazioni lib.	308	0	308
2) plusvalenze straordinarie	0	0	0
3) sopravvenienze attive straordinarie	459	0	459

21) Oneri da:	0	0	0
1) minusvalenze straordinarie	0	0	0
2) sopravvenienze passive straordinarie	0	0	0
<b>TOTALE PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI (E)</b>	<b>767</b>	<b>0</b>	<b>767</b>
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B±C±D±E)</b>	<b>886.549</b>	<b>608.267</b>	<b>278.282</b>
<b>F) IMPOSTE SUL REDDITO</b>			
a) irap	636.535	596.063	40.472
b) ires	26.774	12.204	14.570
<b>G) UTILE O PERDITA DI ESERCIZIO</b>	<b>223.240</b>	<b>0</b>	<b>223.240</b>

Nel corso del 2018 gli aggregati principali del valore della produzione hanno rilevato variazioni positive rispetto al Bilancio Preventivo.

L'incremento della voce A)1.1 Rette, è frutto della somma di numerose variazioni in aumento e in diminuzione, rispetto al preventivo, nei diversi servizi.

L'incremento della voce A)1.2 "Oneri a rilievo sanitario" è conseguenza della Deliberazione di Giunta Regionale n. 1516 del 17/09/2018, che ha riconosciuto ad ASP maggiori ricavi per oneri a rilievo sanitario per compensare parzialmente l'aggravio del costo del personale derivante dal nuovo contratto EE. LL. siglato in maggio 2018. Tale maggiore entrata non era stata conteggiata nel Bilancio Preventivo 2018 perché la Delibera è stata emanata solo in settembre.

Il corposo incremento della voce A)1.3 "concorsi rimborsi e recuperi" è dovuto soprattutto ad una differente contabilizzazione dei rimborsi riconosciuti dall'Azienda Usl per il personale infermieristico. Gli infermieri professionali che lavorano nei servizi di ASP sono lavoratori in somministrazione o dipendenti di ASP, perciò il loro costo è imputato nella voce B.9 del Bilancio Regionale, il rimborso di questi costi da parte di AUSL alla tariffa pattuita viene invece registrato appunto in A)1.3.

La voce A)2.2 "quota per utilizzo contributi in conto capitale" è più elevata rispetto al preventivo poiché terminando la costruzione di nuovi edifici, ne comincia la procedura di ammortamento, che è coperta dalla sterilizzazione proprio in virtù delle donazioni/contributi grazie ai quali sono stati realizzati.

Nell'aggregato A)4 la voce "Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse" è costituita principalmente da rimborsi INAIL per infortuni accaduti a dipendenti.

La differenza più rilevante dell'aggregato A)4 si trova alla voce sopravvenienze attive ordinarie. Tale voce è composta principalmente da:

- 1) Liberazione fondi precedentemente accantonati per una controversia legale che si è conclusa nel 2018 con sentenza irrevocabile, per la quale il fondo accantonato è stato stornato;
- 2) Adeguamento degli stanziamenti di spese, soprattutto utenze, previste per costi di competenza degli anni passati, ma non ancora richiesti nel corso dell'anno 2018 e prima della chiusura del bilancio;
- 3) Incassi di crediti già svalutati a fronte di solleciti svolti dall'Azienda nel corso dell'anno.

I ricavi da attività commerciale sono principalmente costituiti dal compenso che l'Azienda applica per il servizio di trasporto utenti disabili al centro diurno "La Nuvola" fornito alla cooperativa Domus, gestore del presidio.

In via residuale la voce comprende anche:

- 1) il ricavo per riaddebito al Comune di S. Felice s/P per le spese generali sostenute da A.S.P. nella casa residenza A. Modena per la gestione delle camere ardenti, presidio che il Comune utilizza anche per le salme provenienti dal territorio;
- 2) il ricavo per pasti forniti a utenti esterni/parenti di ospiti presenti presso le case residenza e un canone forfettario di rimborso spese relativo ai costi per i distributori di snack e bevande presso le strutture.

I ricavi da attività commerciale inerenti il Polo scolastico di Medolla sono stati suddivisi tra Rette e Contributi del Comune, per natura, e quindi rientrano tra quelli delle voci A)1)1) e A)1)3). Sono, comunque, dettagliati nel prospetto specifico sull'attività commerciale, nel paragrafo finale della Nota Integrativa, come previsto dalla normativa vigente.

I contributi di cui al A)5.4) evidenziati nel preventivo sono stati riscossi ma sono stati collocati più adeguatamente nell'aggregato A).1.3

Per quel che attiene ai costi della produzione, nell'aggregato riferito all'acquisto di beni e servizi si possono osservare significative differenze:

- 1) negli acquisti di beni socio-sanitari si registra una sostanziale coerenza tra preventivo e consuntivo;
- 2) negli acquisti di beni tecnico-economici si vede un forte aggravio, in realtà compensato dal minor costo dei servizi esternalizzati. Infatti, queste due differenze sono date all'aver posto nel bilancio preventivo il costo delle cucine internalizzate (una presso la cra CISA, una presso il polo scolastico di Medolla e la terza presso la cra di Finale Emilia) nella voce servizio ristorazione (servizio esternalizzato) e a consuntivo invece nelle singole voci "acquisto generi alimentari", "acquisti diversi alberghieri", ecc.... (beni tecnico-economici). Tale discrasia è connessa alla tipologia di Budget e al sistema contabile; in ogni caso, il controllo analitico del rispetto del budget e degli obiettivi della cucina vengono verificati mediante la contabilità analitica e il controllo di gestione. Anche nel 2018 tutte e tre le cucine hanno presentato un contenimento dei costi rispetto al preventivo, mantenendo sempre un costo medio pasto competitivo.

Nel corso dell'anno 2017, in ottobre, si è proceduto ad internalizzare anche la gestione della cucina della cra di Finale Emilia. Tale progetto ha portato risultati molto

soddisfacenti, non solo in termini di qualità dei pasti, ma anche per la corrispondenza del consuntivo, sui primi mesi di attività, ai dati del progetto di produzione interna.

La cucina del servizio residenziale di Finale Emilia si occupa attualmente della produzione dei pasti per:

- la stessa CRA di Finale Emilia
- il servizio domiciliare del Comune stesso
- il servizio domiciliare di San Felice e Camposanto
- il Centro Diurno per anziani di Massa
- il Centro Diurno per disabili "Tandem" di Finale Emilia.

Nel contempo dal 1/1/2018 la cucina della CRA Cisa di Mirandola si è allargata producendo tutti i pasti dei domiciliari di tutti gli altri Comuni Soci.

Il progetto è nato dall'intenzione di produrre internamente anche i pasti dei servizi domiciliari, prima effettuata da una cooperativa.

L'internalizzazione completa della produzione dei pasti del servizio SAD, sulla quale si era già lavorato più volte, è diventata possibile grazie alla contestuale gestione diretta della cucina di Finale Emilia, perché, in tal modo, è stato possibile suddividere tutta la produzione tra due cucine.

Pertanto, solo dal 2018 le tre cucine sono andate a regime raggiungendo il risultato di produrre internamente tutti i pasti consumati dall'utenza di ASP ( fatta eccezione per i soli pasti di due comunità alloggio forniti dalle cucine delle scuole di due comuni soci).

Nei costi per gestione dell'attività socio-sanitaria si evidenzia un risparmio dovuto principalmente a minori spese per:

- servizio di parrucchiere/barbiere presso le case residenza, in quanto si è cercato di riassorbire personale con prescrizioni e adibirlo, tramite la frequenza a corsi appositi, a mansioni leggere di parrucchiere/barbiere. Tale indirizzo ha permesso discreti risparmi rispetto al servizio esternalizzato,
- minor ricorso al servizio di psicologo esterno;
- minore utilizzo del servizio di animazione esterno facendo soprattutto iniziative interne con il personale.

Inoltre per quel che riguarda la voce sicurezza e igiene sul lavoro prevista integralmente a preventivo nel B)7.1, in realtà il costo a consuntivo si divide tra il B)7.1 ma anche in manutenzioni specifiche che sono registrate in B)7.8. Per questa voce è stato speso tutto quanto inserito a preventivo.

Nei costi per servizi esternalizzati si registra un corposo risparmio legato alla suddetta contabilizzazione della cucina a preventivo nei servizi esternalizzati e a consuntivo invece attribuendo i costi alle varie categorie per natura. Pertanto, nella voce "servizi esternalizzati" si vede un risparmio che è in parte compensato dall'aggravio in "acquisti di beni tecnico economici" e "costo del personale".

Inoltre, in questa voce si vedono anche i frutti delle numerose gare e ricorso a convenzioni che hanno incrementato i risparmi.

La voce lavoro interinale non è valorizzata nel preventivo in B.7 ma come parte della previsione di spesa per lavoro dipendente, B.9.

Invece, nel consuntivo in B)7.6 si è provveduto a registrare unicamente il compenso per agenzie interinali, ammontante infatti ad euro 100.395, e a comprendere nell'aggregato B 9) 4) "altri costi del personale" il costo del lavoro svolto in somministrazione. In questa voce "lavoro interinale e altre forme di collaborazione", fino all'anno 2012, veniva registrato il costo complessivo del lavoro interinale, in ottemperanza al Regolamento di contabilità delle ASP, ma in seguito ad un'analisi più approfondita del documento interpretativo n. 1 del Principio Contabile 12 del 13 luglio 2005, emanato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, si è reputato maggiormente corretto registrarlo nell'aggregato B.9, "costo del personale". A preventivo invece tutto il costo del personale (di ruolo, somministrato, comandato) è previsto unicamente nella sezione B.9).

La voce "utenze" è in linea con il preventivo.

L'aumento della voce manutenzioni ordinarie è dovuto a numerose manutenzioni non previste relativamente agli ascensori che hanno dato criticità e per i quali è già stato stanziato l'ammontare per la sostituzione, a numerosi interventi straordinari di manutenzione del verde necessari nel 2018 e a importanti manutenzioni degli impianti antincendio.

Il decremento della voce "compensi per organi istituzionali" è sostanzialmente dovuto alle minori spese per gli amministratori variabile in base al numero di sedute.

Con riferimento alla voce "costi del personale" si può notare un importante aumento del costo. Come già evidenziato, all'interno dell'aggregato B.9 è stato registrato il costo del lavoro in somministrazione in ottemperanza al documento interpretativo n. 1 del Principio Contabile 12 del 13 luglio 2005 emanato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti. Il costo del servizio dell'agenzia interinale è stato, invece, computato all'interno del costo dei servizi, nell'aggregato B.7, in ossequio al medesimo documento interpretativo citato.

Il ricorso al lavoro in somministrazione si è reso necessario per esaurimento o indisponibilità delle graduatorie pubbliche, al fine di garantire le sostituzioni e quindi il rispetto dei parametri assistenziali previsti dall'accreditamento.

L' aumento della spesa di personale rispetto al preventivo si spiega tramite:

- ✓ la registrazione del costo degli infermieri tra le spese di costo del personale anche quando rimborsati da AUSL;
- ✓ l'allargamento dell'attività di servizi domiciliari per attività educativa per famiglie;
- ✓ la gestione dei numerosi concorsi effettuati nel corso dell'anno 2018, selezioni con un numero elevato di iscritti e quindi dispendiosi.

All'interno dell'aggregato viene registrata anche la spesa per il lavoro in somministrazione; il ricorso a tale strumento si è reso necessario per esaurimento o indisponibilità delle graduatorie pubbliche, al fine di garantire le sostituzioni e quindi il rispetto dei parametri assistenziali previsti dall'accreditamento.

L'aggregato degli **ammortamenti e svalutazioni** subisce un forte incremento a causa dell'incremento degli ammortamenti e in seguito all'analitica valutazione dei crediti in sofferenza al 31/12/2018 (non imputata a preventivo).

Per quel che riguarda gli ammortamenti, sono superiori a quelli iscritti nel preventivo, ma sono in gran parte sono compensati anche da maggiori sterilizzazioni.

L'Azienda al 31/12/2018 ha proceduto alla svalutazione specifica di parte dei crediti presenti nell'attivo circolante, dal momento che sono stati analizzati puntualmente i crediti maggiormente in sofferenza e si è ritenuto opportuno accantonare un fondo svalutazione crediti per far fronte alle future eventuali perdite sugli stessi.

In particolare al 31/12/2018 si è provveduto ad effettuare una svalutazione analitica dei crediti verso utenti per euro 147.740, che si somma al precedente accantonato negli esercizi precedenti, in ottemperanza alla normativa regionale di cui al paragrafo 4.1 del Manuale Operativo della ASP, nonché allo Schema Tipo di Regolamento di Contabilità approvato con D.G.R. n. 279 del 12 marzo 2007 e al regolamento di Contabilità di ASP Comuni Modenesi area Nord, per la gestione dei crediti derivanti dalle rette degli ospiti non incassate e per i quali si prevede un difficile recupero.

La posta accoglie anche un'ulteriore svalutazione, per euro 74.209, relativa al credito che l'Azienda vanta nei confronti dell'Azienda USL per il maggior costo sostenuto per i rinnovi contrattuali relativi al personale infermieristico. Con il nuovo CCNL del maggio 2018 sono stati riconosciuti gli aumenti contrattuali spettanti al personale degli EE. PP. relativamente agli anni 2016/17/18. Rientrano tra i beneficiari anche gli Infermieri Professionali, che percepiscono quindi tali aumenti, sia che svolgano l'attività direttamente alle dipendenze di A.S.P. sia tramite somministrazione. A.S.P. ha infatti provveduto ad adeguare le retribuzioni, come da previsione contrattuale, ma il rimborso attualmente percepito per il personale in parola è ancora quello valorizzato nei vecchi contratti di servizio 2017/2019, che non tenevano conto dei rinnovi contrattuali. È in fase di discussione con l'A.U.S.L. l'accordo che porti alla definizione del nuovo rimborso, aggiornato con i rinnovi contrattuali del personale infermieristico, ed è stato quindi rilevato un ricavo presunto di 74.209 nel Valore della Produzione del Conto Economico (iscrivendo un credito verso l'Azienda U.S.L.).

Tuttavia, dato che alla data di chiusura del bilancio non vi sono ancora accordi sottoscritti in merito a tale trattativa, il principio di prudenza impone di svalutare il credito in parola, per lo stesso importo, ovvero 74.209 e tale posta è presente nella sezione Costi della Produzione, tra le svalutazioni dei crediti.

Nella voce "**altri accantonamenti**" si è registrato l'accantonamento al fondo manutenzioni cicliche che viene effettuato annualmente.

Infatti, ASP, negli anni, ha creato e incrementato, un fondo di accantonamento che possa consentire di apportare migliorie, modifiche, ristrutturazioni o rinnovamenti alle immobilizzazioni, operazioni che però non si concretizzano in un significativo incremento della capacità produttiva del cespite (e che rientrerebbero fra le manutenzioni straordinarie dei beni di proprietà da capitalizzare) ma piuttosto in un mantenimento della completa funzionalità del bene, che si intende ripartire, in base al principio della competenza, in un certo numero di anni e che si riferisce al lento e inevitabile logorio del bene avvenuto negli esercizi precedenti a quello in cui la manutenzione viene eseguita dovuto all'utilizzo del bene stesso.

Nella voce oneri diversi di gestione le differenze principali rispetto al Bilancio preventivo sono costituite da:

- costi amministrativi in particolare dovuti ad aumenti nel costo dei vari software utilizzati nei servizi e dall'amministrazione e da costi legati ai numerosi concorsi posti in essere nel corso dell'anno;
- sopravvenienze passive ordinarie, si tratta di voci di costo con competenza economica di anni precedenti. Gli importi principali riguardano richieste di rimborsi e saldi per costi di competenza di anni passati (utenze, assicurazioni, servizi esternalizzati).

Nel 2018 è stata iscritta una sopravvenienza passiva relativamente ad una errata fatturazione attiva verso l'A.U.S.L. per circa 50.000 euro, riferita ai ricavi per oneri a rilievo sanitario dell'anno 2017 per la casa residenza di Finale Emilia.

### **3. LIVELLO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI ASP**

Asp ha conseguito nel corso dell'anno i propri obiettivi attraverso la realizzazione di progetti trasversali, la riorganizzazione di servizi esistenti e l'attivazione di nuovi servizi che in premessa sono stati esplicitati.

Di seguito vediamo come questi obiettivi si sono articolati nelle quattro macro aree su cui si è operato:

#### **Area Servizi Residenziali**

Ci limitiamo a dare un breve cenno alle attività di tipo organizzativo che hanno assorbito maggiore impegno nel corso dell'anno 2018, previste negli obiettivi di bilancio, che hanno coinvolto tutte e tre le strutture residenziali.

Nel corso dell'anno è stata portata a regime la libera gestione dei posti privati a carico di ASP. In particolare è proseguito il lavoro per la definizione del regolamento di gestione, sono stati aggiornati i moduli per la raccolta delle domande e definite ulteriormente le modalità di gestione del rapporto con gli utenti. Si è cercato di privilegiare la trasmissione telematica della modulistica, in particolare rispetto alla raccolta delle rinunce al posto in graduatoria, con grande attenzione ai recenti aggiornamenti normativi in materia di privacy.

Una intensa attività ha riguardato l'inserimento delle figure infermieristiche nell'organico di ASP a seguito dell'espletamento dei concorsi di tali profili professionali. Per perfezionare questa fase è stato necessario: a) promuovere una mirata selezione del personale con un investimento più corposo rispetto agli altri concorsi in quanto si è trattato per ASP della prima selezione relativa a questo profilo professionale; b) organizzare un corretto affiancamento dei nuovi infermieri assunti per non alterare la qualità del servizio c) gestire gli inevitabili disagi

legati all'avvicendamento del personale uscente non vincitore di concorso d) costruire un sistema di rete con le altre figure preposte all'assistenza (OSS, fisioterapisti, animatori ecc.). Grande plauso va riconosciuto a tutti gli operatori socio sanitari ed assistenziali che nonostante i disagi legati ai cambiamenti organizzativi hanno saputo con grande flessibilità adeguarsi ai nuovi assetti mantenendo alto l'entusiasmo e l'impegno verso il lavoro.

Un'attività di carattere trasversale ha riguardato l'adozione di un sistema informatizzato per l'elaborazione e la gestione dei turni di lavoro, che ha comportato un corposo investimento in termini di impegno e risorse, coinvolgendo, particolarmente nella parte finale del processo, gli operatori che gestiscono i servizi. Questi ultimi sotto la guida del personale amministrativo, hanno riadeguato tutte le fasi dell'attività amministrativa al nuovo software, per consentire all'azienda di mantenere inalterati i propri servizi.

Nel corso dell'anno 2018 è stato strutturato il piano formativo aziendale secondo le indicazioni previste dalla normativa sull'accreditamento socio-sanitario. Il piano, trasversale a tutte le aree e servizi di ASP, è stato elaborato dal gruppo dei coordinatori partendo dall'acquisizione e analisi delle richieste formative del personale, arrivando poi alla scelta delle specifiche tematiche da sviluppare nel corso dell'anno.

Rilevante è stata anche la formazione in materia di sicurezza, la cui organizzazione è stata coordinata dall'Ufficio personale.

Nell'ambito degli interventi formativi /informativi messi a punto da ASP, relativamente all'applicazione del D.Lgs 81/08, di particolare rilevanza è stato quello in materia di monitoraggio e gestione dello stress da lavoro correlato.

Preme sottolineare che i risultati dell'indagine, sia preliminare che approfondita, non hanno fatto emergere alcuna situazione di disagio a riprova di un clima lavorativo positivo e non stressogeno.

La CRA Torre dell'Orologio di Finale Emilia è stata inoltre interessata nel corso del 2018 da un corposo intervento di manutenzione edile e sostituzione di tutti gli arredi delle 29 stanze di degenza. Durante lo svolgimento dei lavori, la struttura ha garantito il normale funzionamento. Per limitare il disagio ad ospiti e famigliari, la sostituzione degli arredi è avvenuta in immediata successione rispetto agli interventi murari, ma in modo coordinato e progressivo rispetto agli stessi.

### **Area Servizi di sostegno al domicilio**

L'attività dell'Area Servizi di Sostegno al Domicilio, nel corso del 2018 si è caratterizzata per alcuni progetti particolarmente significativi.

In particolare, si fa riferimento all'elaborazione di progetti di ristrutturazione di due servizi esistenti: il Centro Diurno per anziani "I Tigli" del Comune di Concordia ed il Centro Diurno per anziani "Le Querce" di Massa Finalese.

Per quanto riguarda il servizio di Concordia, autorizzato per n. 12 posti ai sensi della Direttiva Regionale n. 564/2000, tutti accreditati (DGR 514/2009 e s.m.), in relazione alla presenza di una lista d'attesa sul territorio del distretto ed alla particolare tipologia degli ospiti frequentanti (elevato numero di soggetti con disturbi comportamentali e grave deterioramento cognitivo), si è ravvisata la necessità di adeguare gli spazi assegnati al centro, ampliando contestualmente l'offerta del servizio, da n. 12 a n. 20 posti.

Il Comune di Concordia, proprietario dell'immobile, ha così concesso ad ASP alcuni locali adiacenti all'attuale sede di centro diurno (parte ovest del fabbricato precedentemente occupato dalla scuola materna) che per caratteristiche e dimensioni consentono il perseguimento della finalità sopra descritta.

Il progetto di ampliamento del centro diurno di Concordia discende dalla deliberazione della Giunta dell'Unione Comuni Modenesi Area Nord n. 67 dell'8.11.2016 avente ad oggetto "Definizione del fabbisogno di posti e servizi per anziani e disabili nelle strutture/servizi sottoposti all'accreditamento per la stesura dei contratti di servizio dell'accreditamento definitivo e indirizzi per la sostenibilità del Fondo per la non autosufficienza distrettuale", allegato 2.

Per quanto riguarda il servizio di Massa Finalese, il progetto di ristrutturazione ha una duplice finalità: da un lato risolvere alcune problematiche legate al deterioramento dell'edificio, dall'altro rendere gli spazi maggiormente idonei ed adeguati alle caratteristiche dell'utenza, sempre più affetta da gravi disturbi del comportamento e cognitivi.

Pertanto, sono stati effettuati alcuni incontri con l'amministrazione comunale, proprietaria dell'immobile, per condividere le finalità dell'intervento e valutare la destinazione del primo piano dell'edificio, attualmente al grezzo.

Si è così convenuto di destinare i locali al primo piano alla sede del SAD, oggi collocata in spazi del centro diurno, che ritorneranno così nella piena disponibilità del servizio semiresidenziale per creare una stanza Snoezelen ed uno spazio laboratorio.

I lavori saranno effettuati nel corso del 2019.

Un'altra importantissima attività giunta a compimento nei primi mesi del 2018, è stata l'inaugurazione, presso il centro socio-educativo "Il Girasole" di San Felice sul Panaro della nuova "Stanza Multisensoriale".

ASP, adottando l'approccio Snoezelen nelle sue strutture, ha integrato la stimolazione multisensoriale nella quotidianità del contesto di cura.

L'attività multisensoriale svolta all'interno della stanza produce diversi effetti positivi: può avere un effetto calmante sui disturbi del comportamento, creare interazione quando l'utente

ha una capacità espressiva limitata e migliorare la relazione tra utente e operatore. Si prevede l'utilizzo di diversi materiali per stimolare i sensi: le luci, la musica, le immagini, i profumi e i materiali tattili. La stanza è inoltre dotata di un letto vibroacustico nel quale il suono viene trasferito sotto forma di vibrazioni attraverso il materasso composto da microsferi con un conseguente effetti calmante o attivante a seconda della musica selezionata.

La stanza può essere utilizzata con utenti affetti da diverse forme di disabilità.

Servizi sanitari come la Neuropsichiatria Infantile, hanno espresso l'intenzione di convenzionarsi con ASP per l'utilizzo della stanza a scopo terapeutico.

### **Area Servizi Educativi**

Nel corso dell'anno 2018 si è conclusa la prima fase relativa al conferimento in via sperimentale per il triennio 2015/2018 del Nido d'Infanzia di Medolla e servizi ausiliari, pervenendo al trasferimento definitivo del servizio ad ASP dal 1/9/18.

Sempre nell'ambito delle attività relative ai Nidi d'Infanzia, nel corso del 2018 si è portato avanti un tavolo di confronto con le organizzazioni sindacali, riguardante in particolare il trasferimento definitivo del Nido di Medolla e relativi servizi ausiliari, che ha portato a settembre alla sottoscrizione di un verbale d'intesa, unitamente ad UCMAN, nel quale, tra le altre, veniva assunto l'impegno ad attivare un tavolo tecnico di confronto, assieme all'Unione, per formulare proposte atte a pervenire ad una gestione uniforme di tutti i nidi dell'Area Nord. Il tavolo è stato attivato a fine 2018 e prosegue a tutt'oggi i lavori.

### **Area Servizi Amministrativi-Finanziari**

Anche nel corso del 2018 si è proseguito con le analisi realizzate anche negli anni precedenti sul calcolo di:

- 1) costo medio pasto prodotto dalla cucina interna presso la C.R.A. CISA,
- 2) costo medio pasto prodotto dalla cucina interna presso la C.R.A. Torre dell'Orologio a Finale Emilia,
- 3) costo medio pasto prodotto dalla cucina interna presso il Polo scolastico di Medolla,
- 4) costo medio chilometrico del servizio sad trasporti,
- 5) costo medio orario del servizio domiciliare.

Si tratta di dati desunti dal bilancio consuntivo, tramite l'utilizzo dei bilanci per centro di costo derivanti dalla contabilità analitica. Sono elementi molto interessanti per valutare l'efficienza e l'economicità della gestione, utilizzandoli nel confronto o nel tempo o con altri servizi.

A.S.P. ha aderito nel 2018 ad una convenzione con l'UCMAN, i Comuni soci e la Fondazione Scuola di Musica per l'adeguamento congiunto al Reg. UE 679/2016, relativamente al trattamento, gestione, protezione e conservazione dei dati personali.

La scelta di affrontare questo adempimento con gli altri Enti del distretto è finalizzata al poter condividere dati comuni e creare un sistema omogeneo per tutti per facilitare il lavoro e renderlo più efficace. Tale procedura permette inoltre di godere di economie di scala non realizzabili nel caso in cui ASP avesse gestito l'adempimento autonomamente.

In seguito a ciò si è proceduto alla nomina del Responsabile della Protezione dei Dati, comune a tutti gli enti aderenti alla convenzione, e ad incaricare (attraverso l'adesione alla convenzione nazionale CONSIP) una società per la revisione del sistema di conservazione/protezione dei dati.

Relativamente a quest'ultimo adempimento, la società incaricata ha organizzato la formazione delle figure apicali di A.S.P. e ha somministrato ai vari servizi delle schede di autointervista per valutare la tipologia e le modalità di trattamento dei dati; tali schede serviranno per rivedere le nomine dei responsabili e degli addetti del trattamento, le informative sul trattamento, ecc.

Una parte sicuramente preponderante dell'attività, ha riguardato le trattative sindacali per la sottoscrizione del contratto integrativo aziendale siglato il 31/12/2018. Traguando questo estremamente importante e il primo raggiunto nel nostro territorio.

A seguito della sottoscrizione del nuovo CCNL comparto Funzioni Locali in data 21/5/18, si è proceduto a:

- un'attenta verifica della copertura del Bilancio Preventivo 2018 rispetto agli importi esatti riconosciuti in sede di approvazione del CCNL, nonché controllo della copertura degli importi arretrati 2016/2017 nei relativi fondi accantonati dai bilanci precedenti; questo sia per quanto riguarda i dipendenti dell'Azienda sia per i lavoratori in somministrazione;
- la partecipazione alla realizzazione di un modello per la pesatura e taratura delle nuove indennità previste dal CCNL 2018 (condizioni Lavoro e IPR) al fine di definirne i criteri e gli importi in sede di contratto integrativo;
- una complessa elaborazione di numerose ipotesi sull'evoluzione del fondo produttività 2018 rispetto al 2017, che si è poi conclusa con il confronto e la relazione al Revisore Unico dei Conti, al fine di ottenere la prescritta certificazione della corretta costituzione e corretta destinazione del Fondo Produttività.

Nel corso dell'anno 2018 si è proseguito fattivamente il percorso, già avviato negli anni precedenti, per la realizzazione dell'hospice distrettuale. Tale procedimento ha implicato il coinvolgimento nei vari passaggi, per la partecipazione alle riunioni, la redazione degli atti e le valutazioni tecniche ove richieste.

Nel corso del 2017 l'Assemblea dei Soci di A.S.P. aveva recepito la volontà politica tesa alla realizzazione di un Hospice distrettuale (distretto sanitario di Mirandola e quello di Carpi) mediante la costituzione di una Fondazione di partecipazione, costituzione avvenuta a fine 2017, di cui ASP è un socio fondatore ed a cui ASP ha destinato la somma di € 500.000,00 del patrimonio per la realizzazione di tale progetto.

#### 4. L'ANALISI DEI COSTI E DEI RISULTATI ANALITICI

Le differenze tra bilancio preventivo e consuntivo relative alle macroaree formate dai singoli centri di costo sono riconducibili ai seguenti aspetti:

- 1) per quanto riguarda le case residenza la struttura di S. Felice s/P ha registrato uno scostamento positivo dovuto principalmente all'attivazione per tutto il 2018 di progetti ad hoc che sono durati più della previsione.  
Le case residenza di Mirandola ha registrato uno scostamento negativo rispetto al Bilancio Preventivo, principalmente a causa di manutenzioni ordinarie più importanti e svalutazioni di crediti di difficile riscossione. Anche la struttura di Finale Emilia evidenzia una differenza negativa rispetto alla previsione, che riguarda l'errata fatturazione degli oneri a rilievo sanitario per gli anni 2017 e 2018.
- 2) Relativamente ai centri diurni anziani, gli scostamenti sono globalmente positivi dovuti in parte all'aumento di richiesta del servizio ed in parte al contenimento/risparmio di spesa di personale in alcuni presidi.
- 3) Il servizio SAD ha registrato uno scostamento positivo rispetto al proprio preventivo, principalmente per:
  - maggiori entrate per oneri a rilievo sanitario nel servizio socio-assistenziale, come conseguenza dell'adeguamento della tariffa determinata dall'A.U.S.L. per il 2018;
  - maggiori entrate per rette ed oneri anche sul servizio trasporti;
  - risparmi sulle spese di fornitura pasti, grazie all'internalizzazione della produzione nelle cucine uniche centralizzate presso le case residenza di Mirandola e Finale Emilia.
- 4) Riguardo alle Comunità alloggio, lo scostamento globale rispetto al preventivo è leggermente positivo, dovuto principalmente al funzionamento a regime per due servizi su tre.
- 5) Relativamente alle microresidenze si registra un leggero scostamento negativo rispetto al preventivo dovuto alla svalutazione di alcuni crediti inerenti tali servizi e alla mancata messa a regime di una delle strutture recentemente realizzata, a causa di

manca di utenza. Tuttavia, essendo questi centri di costo molto piccoli, le variazioni sono modeste.

- 6) Per quanto attiene agli appartamenti protetti di Concordia s/S si registra uno scostamento positivo rispetto al preventivo relativo alle minori spese di funzionamento dell'edificio in cui il servizio è ubicato. Sono stati rilevati conteggi definitivi per gli anni 2015/16/17/18, pertanto si è provveduto a liberare le risorse precedentemente accantonate. Per gli appartamenti protetti di S. Felice s/P il risultato è leggermente migliore rispetto al preventivo.
- 7) Dal 2015 è presente in bilancio anche l'area dei servizi educativi, cioè il Polo scolastico conferito dal 01/09/2015 dal Comune di Medolla. Rispetto al preventivo si nota un contenimento dei costi, dovuto sostanzialmente ad un risultato migliorativo della cucina interna, che si riflette sui servizi educativi finali, e al risparmio di personale sui diversi servizi (nido, prolungamento scolastico materna e primaria). Si rileva anche uno sfruttamento delle economie di scala dovuto al progressivo aumento dei pasti forniti dalla cucina; infatti nel 2018 sono aumentati in modo considerevole i pasti forniti alla scuola primaria rispetto al 2017, trend che si sta consolidando negli ultimi due esercizi.

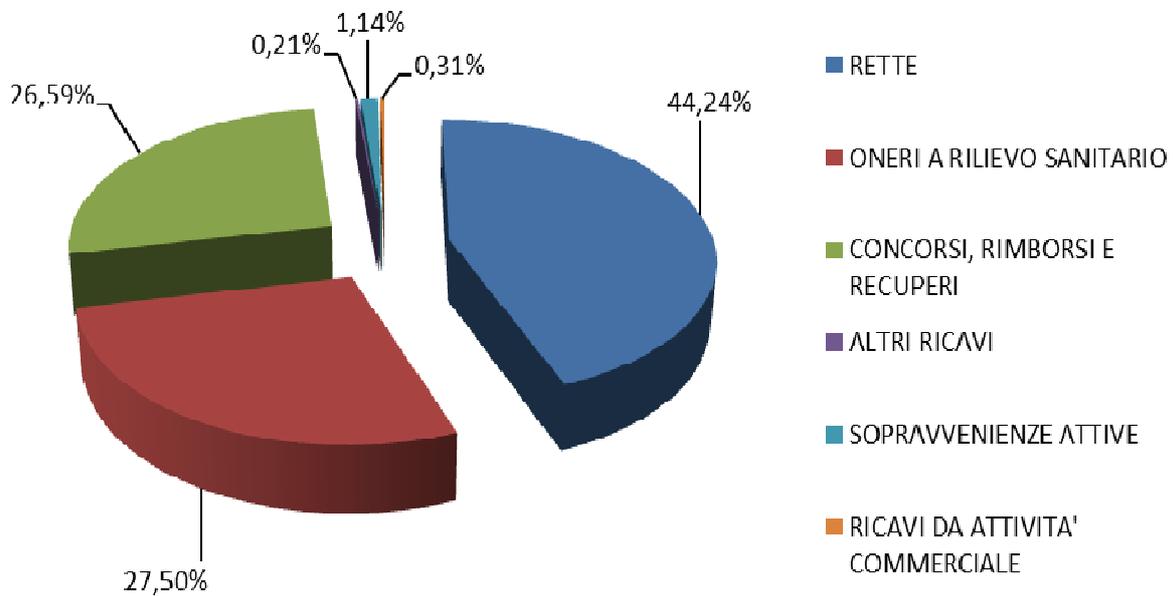
## **Analisi della struttura di ASP**

### ***Ricavi***

Di seguito si espone una tabella relativa alla composizione delle principali voci di ricavo di ASP:

<b>COMPOSIZIONE DEI RICAVI DI ASP - 2018</b>	<b>16.424.379</b>	<b>in percentuale</b>
RETTE	7.265.329	44,24%
ONERI A RILIEVO SANITARIO	4.517.490	27,50%
CONCORSI, RIMBORSI E RECUPERI	4.368.061	26,59%
ALTRI RICAVI	34.783	0,21%
SOPRAVVVENIENZE ATTIVE	187.765	1,14%
RICAVI DA ATTIVITA' COMMERCIALE	50.951	0,31%

## COMPOSIZIONE DEI RICAVI DI ASP - 2018

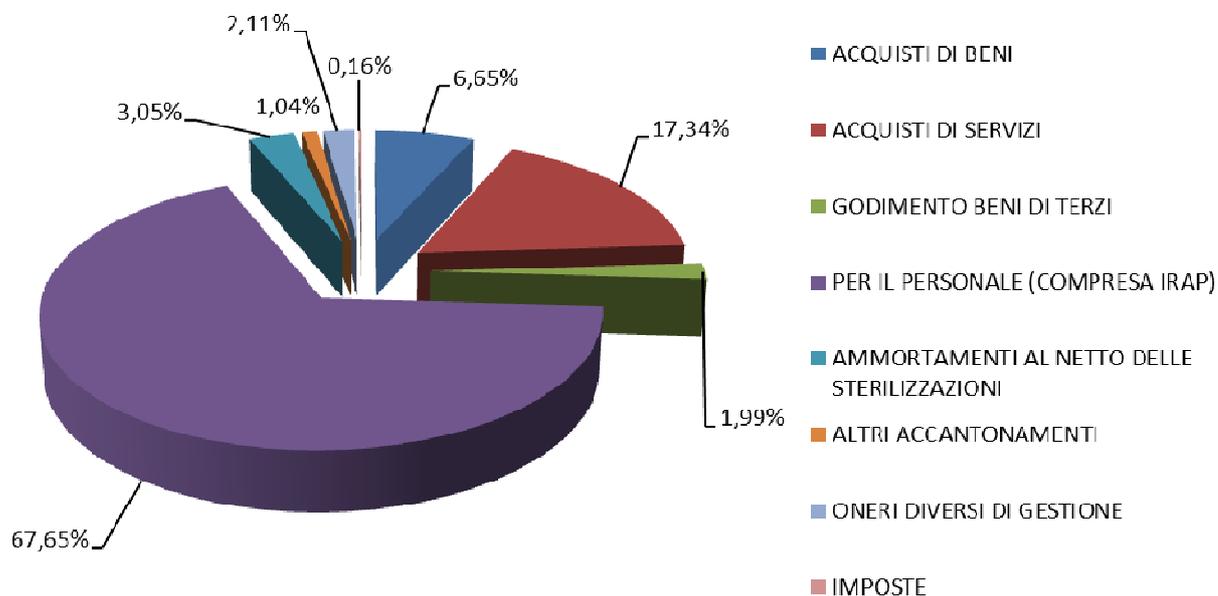


### Costi

Di seguito si espone una tabella relativa alla ripartizione dei costi più significativi complessivi di ASP.

COMPOSIZIONE DEI COSTI DI ASP - 2018	16.284.249	in percentuale
ACQUISTI DI BENI	1.083.272	6,65%
ACQUISTI DI SERVIZI	2.823.738	17,34%
GODIMENTO BENI DI TERZI	323.658	1,99%
PER IL PERSONALE (COMPRESA IRAP)	11.016.901	67,65%
AMMORTAMENTI AL NETTO DELLE STERILIZZAZIONI	496.089	3,05%
ALTRI ACCANTONAMENTI	170.000	1,04%
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	343.817	2,11%
IMPOSTE	26.774	0,16%

## COMPOSIZIONE DEI COSTI DI ASP - 2018



## 5. ANALISI DEGLI INVESTIMENTI EFFETTUATI

### Progetto Microresidenze Casalinsieme

E' proseguito nel 2018 il progetto Casalinsieme con la costruzione della Microresidenza di Cavezzo, quasi ultimata nel corso dello stesso anno e inaugurata in aprile 2019.

Per quanto riguarda la microresidenza di Camposanto, è stata realizzata la gara per l'affidamento dell'incarico di progettazione definitiva-esecutiva e direzione lavori e successivamente quella per l'aggiudicazione dei lavori.

In merito alla microresidenza di Concordia invece, sono stati effettuati alcuni incontri con il servizio "Sostegno alla non autosufficienza" dell'Unione e l'amministrazione comunale, per definire i destinatari della futura struttura.

Tutte gli investimenti per le microresidenze sono coperti da donazioni e alcune, parzialmente, da quote di utili pregressi.

### Ricostruzione post sisma e manutenzioni

Per tutto il 2018 è proseguita l'intensa attività di ricostruzione.

- l'Oratorio di Via Scarabella: l'intervento di ripristino dell'Oratorio è stato inserito al n. 3292 dell'Allegato C1 del Piano dei Beni Culturali dell'Ordinanza 25 del 25/10/2018 del

Commissario Delegato alla ricostruzione della Regione Emilia Romagna e per tale ragione tutti i livelli di progettazione devono essere approvati dalla Struttura tecnica commissariale;

In data 11/12/2018 è pervenuto il parere parzialmente favorevole con prescrizioni della Commissione congiunta per l'esame preventivo dei progetti relativi agli edifici sottoposti alla tutela del D. Lgs. 42/2004 e s.m.i. Si proseguirà con la redazione del progetto esecutivo;

- il Centro Diurno di Medolla: siamo in attesa del parere della Soprintendenza per poter procedere con l'intervento;
- il Nuovo Picchio: l'impegno di ASP ha riguardato la realizzazione della pavimentazione carrabile tra la Casa residenza e il nuovo centro socio-residenziale, la manutenzione della strada di accesso da Via Garibaldi e l'individuazione di zone adibite a parcheggio nell'area adiacente alle Camere ardenti. Nel frattempo sono proseguiti gli incontri con la Direzione Lavori della nuova struttura e con i gestori per la definizione del contratto di affitto.

### **Manutenzioni straordinarie**

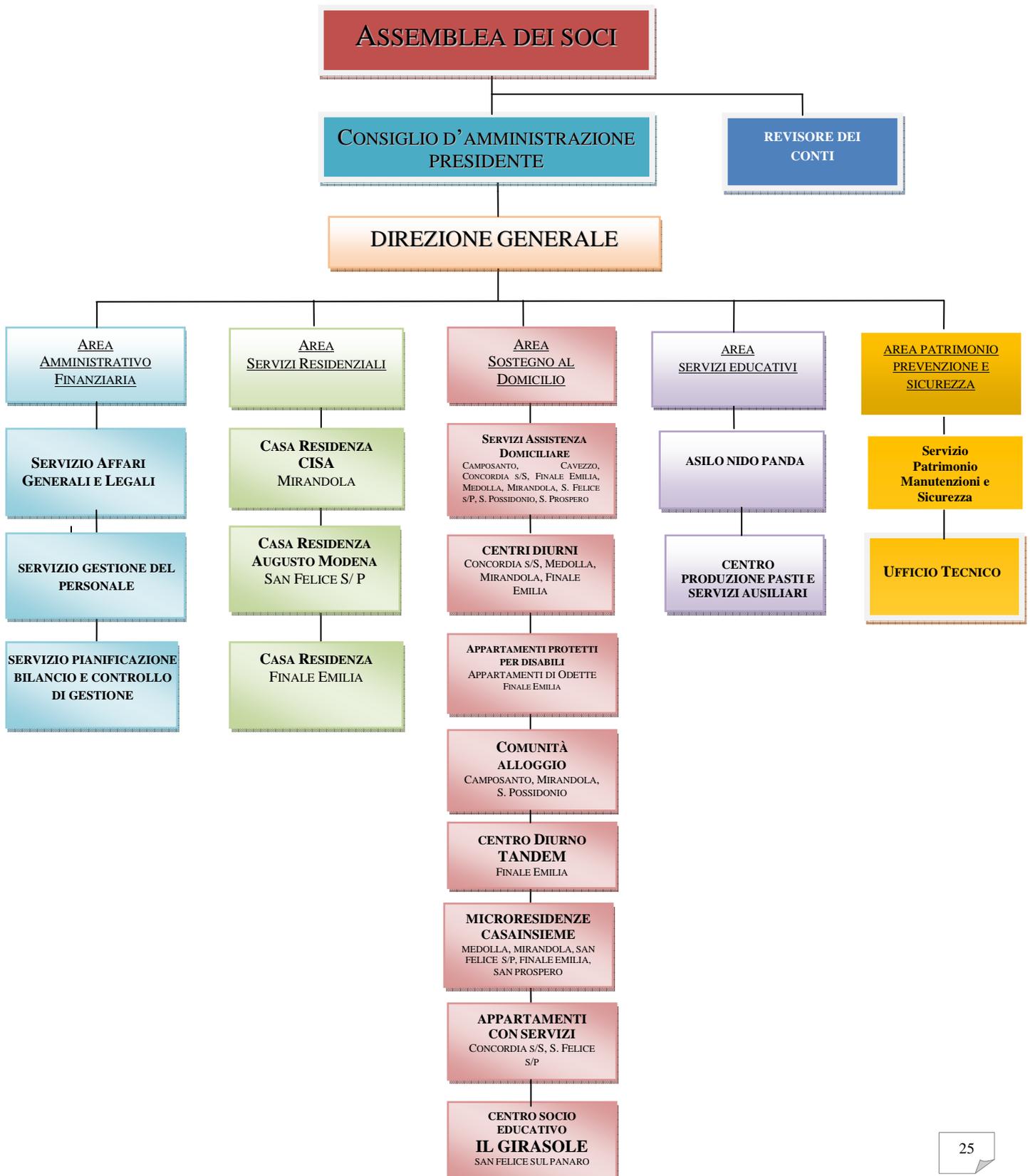
Gli interventi di manutenzione straordinari più rilevanti sono stati:

- Intervento di sostituzione delle tubazioni idriche, di riscaldamento e di alimentazione dell'unità di trattamento aria presso la Casa residenza di Mirandola;
- Sostituzione di due ascensori presso la Casa residenza di Mirandola;
- Intervento di tinteggiatura interna e sostituzione dei battiscopa, nella CRA Torre dell'Orologio di Finale Emilia, e successiva sostituzione di tutti gli arredi delle n.29 stanze di degenza della Struttura;
- Lavori area esterna per la realizzazione di un percorso carrabile presso il Centro Diurno di Medolla.

## 6) I DATI ANALITICI DEL PERSONALE DIPENDENTE

### 6.1 VARIAZIONI DI ORGANICO E ORGANIZZAZIONE NEL CORSO DEL 2018

Organigramma Asp Comuni Modenesi Area Nord anno 2018



## 6.2 ORGANICO AL 31/12/2018

Il personale dipendente di ASP Comuni Modenesi Area Nord, in servizio alla data del 31/12/2018, era pari a complessive n. 326 unità, distribuite per categorie secondo il sistema di classificazione del personale, introdotto con il CCNL comparto Regioni ed Autonomie Locali del 31/3/1999 (vedi tabella relativa alla dotazione organica dell'Azienda).

Pertanto, alla data di riferimento le risorse umane in carico ad ASP sono così suddivise:

- personale dipendente a tempo indeterminato n. 234 unità,
- personale dipendente a tempo determinato n. 5 unità,
- somministrazione lavoro n. 87 unità.

Nell'anno 2018 sono state effettuate dodici selezioni pubbliche (includendo i concorsi sopra elencati ed i corrispondenti avvisi di mobilità), che hanno prodotto l'assunzione a tempo indeterminato di 57 unità, con la finalità di riuscire a completare l'organico aziendale, nel rispetto di quanto previsto dal CCNL Funzioni Locali 21/5/18, ovvero di ridurre il ricorso alla somministrazione lavoro.

A fronte però di 57 assunzioni a tempo indeterminato, si sono registrate 13 dimissioni volontarie e 7 cessazioni per pensionamento, quindi il saldo al 31/12/18 è di 37 unità in più rispetto all'organico al 31/12/17.

Il Direttore Generale è stato assunto, sino al 30/9/2018, con incarico a termine in posizione di fuori ruolo. Dal 1/10/18 è stato affidato un incarico temporaneo di facente funzioni alla D.ssa Roberta Gatti, già incaricata di posizione organizzativa e dipendente a tempo indeterminato di ASP.

L'Azienda, ha gestito i propri servizi sia col proprio personale dipendente o in somministrazione / comando che tramite gli appalti di servizio assorbiti.

SERVIZI	PERSONALE ASSEGNATO IN SERVIZIO AL 31/12/2018	N.
Direzione Generale	Direttore Generale facente funzioni D.ssa Roberta Gatti	1
Servizi Amministrativo Finanziari	Responsabile di P.O. D.ssa Elena Benatti	1
	Personale in servizio	19
Totale Servizi Amministrativo		20

Finanziari		
Servizi Residenziali	Responsabile di P.O. D.ssa Flavia Orsi – Coord. D.ssa Giovanna Bertacchini	2
	Personale in servizio	190
Totale Servizi Residenziali		192
Servizi di Sostegno al Domicilio	Responsabile di P.O. D.ssa Roberta Gatti – Coord. D.ssa Stefania Marchi	1
	Personale in servizio	90
Totale Servizi di Sostegno al Domicilio		91
Servizi Educativi	Responsabile di P.O. D.ssa Francesca Cavrini	1
	Personale in servizio	16
Totale Servizi Educativi		17
Servizi Tecnici Patrimonio Sicurezza	Responsabile di P.O. Ing. Monica Aldrovandi	1
	Personale in servizio	5
Totale Servizi Tecnici Patrimonio Sicurezza		6
Totale Generale		326

Relativamente alla gestione del personale, i tratti più salienti dell'anno 2018 sono stati:

- 1) consolidamento dell'organico attraverso l'espletamento dei concorsi pubblici;
- 2) applicazione nuovo CCNL Comparto Funzioni Locali e relativi adempimenti;
- 3) riorganizzazione aziendale conseguente al pensionamento della D.ssa Loreta Gigante ed all'attribuzione temporanea di un incarico di facente funzioni alla D.ssa Roberta Gatti;
- 4) trasferimento Nido d'Infanzia di Medolla e relativi servizi ausiliari.

## **1) Consolidamento dell'organico**

Nell'anno di riferimento sono state espletate selezioni pubbliche finalizzate alla copertura a tempo indeterminato dei seguenti posti:

- N.1 posto al profilo di Ingegnere, cat. D3 CCNL comparto Funzioni Locali (selezione avviata nel 2017 e conclusa nel 2018);
- N.19 posti al profilo di Operatore Socio Sanitario, cat. B3 CCNL comparto Funzioni Locali, selezione in convenzione con ASP Bologna, che ha bandito il concorso (selezione espletata nel 2018);
- N.20 posti al profilo di Operatore Socio Sanitario, cat. B3 CCNL comparto Funzioni Locali;
- N.20 posti al profilo di Infermiere, cat.D1 CCNL comparto Funzioni Locali;
- N.2 posti al profilo di Educatore nido d'infanzia, cat.C CCNL comparto Funzioni Locali;
- N.1 posto al profilo di Coordinatore Responsabile Casa Residenza Anziani cat. D CCNL comparto funzioni Locali;
- N.1 posto di animatore cat. C, con stabilizzazione.

Nel corso dell'anno 2018, pur disponendo l'assunzione di 60 unità a tempo indeterminato, vari profili professionali, ad esaurimento di tutte le graduatorie esistenti, si sono registrate 20 cessazioni dal servizio, per varie motivazioni (dimissioni volontarie, pensionamento per inidoneità a proficuo lavoro, pensionamento per anzianità di servizio) e questo ha determinato, nostro malgrado, una diminuzione del ricorso alla somministrazione lavoro minore rispetto a quanto programmato.

## **2) Applicazione nuovo CCNL Comparto Funzioni Locali e relativi adempimenti**

A seguito della sottoscrizione del nuovo CCNL comparto Funzioni Locali in data 21/5/18, si è proceduto a:

- un'attenta verifica della copertura del Bilancio Preventivo 2018 rispetto agli importi esatti riconosciuti in sede di approvazione del CCNL, nonché controllo della copertura degli importi arretrati 2016/2017 nei relativi fondi accantonati dai bilanci precedenti; questo sia per quanto riguarda i dipendenti dell'Azienda sia per i lavoratori in somministrazione;
- la partecipazione alla realizzazione di un modello per la pesatura e taratura delle nuove indennità previste dal CCNL 2018 (condizioni Lavoro e IPR) al fine di definirne i criteri e gli importi in sede di contratto integrativo;
- una complessa elaborazione di numerose ipotesi sull'evoluzione del fondo produttività 2018 rispetto al 2017, che si è poi conclusa con il confronto e la relazione al Revisore Unico dei Conti, al fine di ottenere la prescritta certificazione della corretta costituzione e corretta destinazione del Fondo Produttività;
- attivazione della contrattazione con le OOSS, pervenendo alla sottoscrizione del nuovo contratto integrativo aziendale in data 31/12/18, ottenendo la prescritta certificazione

del revisore dei Conti rispetto alla corretta modalità sia di costituzione che di destinazione del Fondo Produttività.

### **3) Riorganizzazione aziendale conseguente al pensionamento della D.ssa Loreta Gigante ed all'attribuzione temporanea di un incarico di facente funzioni alla D.ssa Roberta Gatti**

In data 30/9/18 è stata collocata a riposo la D.ssa Loreta Gigante, pertanto l'amministrazione aziendale ha necessariamente dovuto subire degli interventi di riorganizzazione, soprattutto legati al fatto che si è assunta la decisione di attribuire un incarico di facente funzioni ad uno degli incaricati di posizione organizzativa già in servizio, la D.ssa Roberta Gatti, in attesa che il nuovo Consiglio di Amministrazione provvedesse a formalizzare l'incarico dirigenziale al nuovo direttore.

Questo ha comportato un riassetto dell'organizzazione generale dell'apparato amministrativo, che ha portato alla revisione dell'organigramma ed alla redistribuzione degli incarichi di posizione organizzativa, con un periodo di transizione che dal 1/10/18 si è concluso il 5/3/19, con l'affidamento dell'incarico dirigenziale al nuovo Direttore Generale, nella persona della D.ssa Roberta Gatti.

### **4) Trasferimento Nido d'Infanzia di Medolla e relativi servizi ausiliari**

Dal 1/9/18 si è perfezionato il trasferimento ad Asp della gestione del Nido d'Infanzia di Medolla con i relativi servizi ausiliari, dopo un percorso sperimentale durato un triennio, che ha portato a risultati più che positivi, sia in termini di qualità che di quantità.

In conseguenza di tale trasferimento nel corso del 2018 si è portato avanti un tavolo di confronto con le organizzazioni sindacali, riguardante in particolare il trasferimento definitivo del Nido di Medolla e relativi servizi ausiliari, che ha portato a settembre alla sottoscrizione di un verbale d'intesa, unitamente ad UCMAN, nel quale, tra le altre, veniva assunto l'impegno ad attivare un tavolo tecnico di confronto, assieme all'Unione, per formulare proposte atte a pervenire ad una gestione uniforme di tutti i nidi dell'Area Nord. Il tavolo è stato attivato a fine 2018 e prosegue a tutt'oggi i lavori.

Nel 2018 si è data continuità alla vigilanza in materia di sicurezza, sia attraverso il controllo del medico competente incaricato della sorveglianza sanitaria sul personale, che mediante l'attività dell'RSPP interno, supportato dai tre RLS. In relazione al grande turn over di lavoratori, si è reso necessario programmare numerose edizioni dei corsi, anche con modalità organizzativa "in house". Corsi specifici in materia di prevenzione della corruzione e sulle norme legate al codice di comportamento dei dipendenti pubblici, sono stati effettuati in corso d'anno, sia nell'ambito di assemblee generali di tutto il personale, sia con formazione specifica e specialistica per le figure con particolari responsabilità.

Nell'ultimo trimestre 2018 si è inoltre attuato l'affiancamento tra l'RSPP esterno uscente ed il nuovo RSPP individuato all'interno dell'organico di ASP nella persona dell'Ing. Monica

Aldrovandi, al fine di permettere un passaggio di consegne tra le due figure e di completare il percorso formativo iniziato nel 2017.

### 6.3 DATI SULL'OCCUPAZIONE

Nel corso dell'esercizio 2018, come descritto nel paragrafo precedente, si sono svolte tre selezioni pubbliche gestite direttamente da Asp, dando poi corso all'assunzione a tempo indeterminato dei vincitori.

Tutti i concorsi erano finalizzati al consolidamento della dotazione organica ed il progressivo superamento del ricorso al lavoro in somministrazione.

Si deve però rilevare come nel corso dell'anno si siano avute 20 cessazioni dal servizio di personale a tempo indeterminato, dovute a differenti motivazioni, che hanno in parte vanificato il lavoro di reclutamento.

L'incarico di Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione è stato affidato esternamente per tutto l'anno 2018; con la copertura del posto vacante di Ingegnere da marzo 2018, si è potuto completare il superamento dell'incarico esterno.

Nella tabella di seguito esposta, viene evidenziato l'organico aziendale, distinto rispettivamente in personale dipendente a tempo indeterminato e a tempo determinato. Il riparto è proposto con la suddivisione per ruolo ed area di inserimento, confrontando il dato rilevato al 31/12 di ciascun anno, al fine di sottolineare l'evoluzione occupazionale dell'Azienda.

<b>Personale dipendente in servizio a tempo indeterminato</b>	<b>al 31/12/2017</b>	<b>al 31/12/2018</b>	<b>Variazione nel biennio</b>
personale area assistenza – dirigenza, P.O.	3	4	+1
personale area assistenza - comparto	166	201	+35
personale area amministrativa – dirigenza P.O.	2	2	0
personale area amministrativa - comparto	12	12	0
personale area tecnica dirigenza – P.O.	0	1	+1
personale area tecnica comparto	3	3	0
Altro personale – dirigenza P.O.	0	0	0

Altro personale – comparto	0	0	0
<b>totale personale a tempo indeterminato</b>	<b>186</b>	<b>223</b>	<b>+37</b>

Personale dipendente in servizio a tempo determinato / interinali	esercizio 2017	esercizio 2018	Variazione nel biennio
personale area assistenza – dirigenza – P.O.	0	0	
personale area assistenza - comparto	95	78	-17
personale area amministrativa – dirigenza – P.O.	0		
personale area amministrativa - comparto	5	8	+3
personale area tecnica dirigenza – P.O.	0	0	0
personale area tecnica comparto	2	2	0
Altro personale – dirigenza – P.O.	0	0	0
Altro personale – comparto	1	0	-1
<b>totale personale a tempo determinato</b>	<b>103</b>	<b>88</b>	<b>-15</b>

Al personale assistenziale ed amministrativo inserito nelle tabelle sopra riportate deve essere sommato il personale sui servizi educativi, che non fa parte della rilevazione ai fini dell'accreditamento.

Nell'anno 2018 il personale dipendente di ASP ha prestato 80.115 giornate lavorative, di servizio frontale di cui 4.517 prestate per il servizio Asilo Nido e servizi ausiliari.

### FORMAZIONE DEL PERSONALE

La formazione, programmata in modo organico e razionale attraverso l'adozione di un piano formativo, è basata sulla rilevazione dei fabbisogni e delle priorità di intervento, avendo particolare attenzione al miglior utilizzo delle risorse finanziarie a disposizione.

Nell'anno 2018 i dipendenti dell'ASP hanno frequentato corsi di aggiornamento professionale per 3.954,50 ore complessive di formazione, così suddivise:

Personale Amministrativo = 285,75 ore di formazione;

Personale dei Servizi Residenziali = 2.432,25 ore di formazione;

Personale Servizi al Domicilio = 1.156,00 ore di formazione;

Personale Servizi Educativi= 80,50 ore di formazione.

Sono inoltre state erogate complessivamente 2.880 ore di formazione in materia di sicurezza. Il personale neoassunto è stato inserito nel percorso di formazione obbligatoria e, vista la consistente integrazione dell'organico attuata nel 2018, sono state riorganizzate le squadre antincendio e primo soccorso nelle strutture aziendali.

Si è implementata la riorganizzazione delle informazioni in materia di formazione obbligatoria, mantenendo aggiornato il data base contenente le informazioni riguardanti la formazione erogata a ciascun lavoratore, con la registrazione delle relative attestazioni e monitoraggio dei periodici riaggiornamenti, così da avere il controllo generale su questo tema. Si sono inoltre gettate le basi per la creazione di una intranet che potrà in futuro contenere tutti i dati in materia di sicurezza, così da facilitare il compito sia per gli organi di controllo che per i referenti interni all'azienda.

Per il personale amministrativo la formazione ha riguardato approfondimenti nelle materie specifiche legate all'attività di ciascun Servizio, mentre per il personale dei Servizi Residenziali, Semiresidenziali e Domiciliari sono stati svolti corsi riguardanti la sicurezza / antincendio / primo soccorso / haccp (per le cucine) e la movimentazione dei carichi, oltre ad approfondimenti su tematiche legate all'assistenza di anziani e disabili.

Per tutto il personale è stato inoltre espletato un corso di aggiornamento riguardante le norme in materia di anticorruzione e del codice di comportamento del dipendente pubblico, nonché dello specifico codice di ASP.

## **7) MODALITA' DI UTILIZZO DELL'UTILE D'ESERCIZIO**

Nel corso dell'esercizio chiuso al 31/12/2017 si è rilevato un utile d'esercizio pari a Euro 223.240,48.

## **8) FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO**

Dopo la chiusura dell'esercizio non sono avvenuti fatti di rilievo che possano incidere sulla valutazione al 31/12/2018.

## **9) PREVEDIBILE EVOLUZIONE DELLA GESTIONE**

Allo stato dei fatti non ci sono elementi particolari che portano a pensare ad un'evoluzione della gestione che si discosti fortemente da quanto avvenuto finora. Si procederà con la gestione e implementazione dei servizi già gestiti da ASP, con la potenziale acquisizione di altri nuovi servizi nonché con la prosecuzione delle opere pubbliche già illustrate nei paragrafi precedenti.

## **10) CONCLUSIONI**

Sebbene essenzialmente questa relazione ricalchi i contenuti previsti dal Regolamento contabile della Regione Emilia Romagna, ai sensi dell'art. 2428 del Codice Civile, è impegno di questa amministrazione, con il consolidamento delle attività, arricchirla di contenuti, indicatori e valutazioni comparative.