

PIANO DI RISANAMENTO DEL CSA DI ADRIA

Premesse – il Centro Servizi Anziani di Adria

Il Centro Servizi Anziani di Adria opera, in qualità di ente pubblico, nel settore della residenzialità extra ospedaliera, in qualità di Ipab. Istituito nel 1852 si trova nel cuore della città di Adria e fino al 2013 serviva una zona molto ampia di popolazione del basso Polesine ospitando persone di comuni anche non confinanti. Via, via, come si avrà modo di dimostrare in seguito, il bacino di utenza diminuiva sempre più in concomitanza con l'apertura di nuove strutture residenziali per anziani nei comuni di afferenza dell'ULSS 5 polesana.

Posti letto accreditati

Il Centro Servizi Anziani di Adria è autorizzato e accreditato secondo le regole previste dalla Regione Veneto ai sensi della Legge Regionale n. 22 del 16/08/2002, come di seguito:

n. posti	unità di offerta	atto	
123	non autosufficienti – ex 1° livello	DGR 316 del 18/03/2021	ACCREDITAMENTO
24	non autosufficienti – ex 2° livello	DGR 316 del 18/03/2021	ACCREDITAMENTO
4	SVP	DGR 316 del 18/03/2021	ACCREDITAMENTO
49	Autosufficienti	SUAP 39 del 02/04/2021	AUTORIZZAZIONE

Il Centro Servizi è dunque autorizzato/accreditato per ospitare complessivamente 200 posti letto, oltre ad un centro diurno di 8 posti; tuttavia, nel corso del 2021, l'Ente ha deciso di limitare la propria capacità ricettiva, riducendola a n. 174 unità massime. Questo a seguito della drastica diminuzione delle presenze di anziani in struttura (conseguenza diretta della pandemia covid-19) e della necessità cogente di iniziare i lavori volti all'ottenimento del CPI (certificato prevenzione incendi), all'interno dei nuclei di residenzialità (come meglio si dirà più avanti). E' stato dunque optato di svuotare completamente un nucleo alla volta, per permettere la realizzazione degli interventi "ad orologio", svuotando un nucleo per volta.

Il Centro Servizi è organizzato in Unità di Offerta (moduli organizzativi) all'interno dei quali sono erogati i servizi in relazione alla tipologia degli ospiti: autosufficienti e non autosufficienti. Ogni modulo dispone di proprio personale oss, di funzioni di coordinamento socio sanitario e di equipe multiprofessionali (quest'ultime condivise tra i vari nuclei). La dotazione di personale dell'area sociale e socio sanitaria (Psicologi, Assistenti sociali, Educatori, Infermieri, Fisioterapisti e Operatori socio sanitari) è fissata da precisi standard organizzativi approvati dalla Regione Veneto (dapprima con DGR 84/2007 ed ora aggiornati con DGR 1720/2022). Parallelamente alla dotazione di personale dell'area socio sanitaria, operano in struttura diverse unità di personale di tipo amministrativo e tecnico.

Il mercato di riferimento

La domanda di servizi socio sanitari di residenzialità è elevata e si attende un trend in aumento essendo direttamente correlabile con l'invecchiamento della popolazione.

L'autorizzazione alla creazione di nuovi posti letto è di competenza della Giunta Regionale del Veneto. Con riferimento al territorio dell'ULSS 5 Polesana, la programmazione di posti letto individuata dalla Regione Veneto è riassumibile come di seguito (giusta DGR 996/2022 – allegato B):

		posti letto esistenti	posti letto in programmazione nel piano di zona straordinario (dgr 1252/2020)	totale posti accreditati/autorizzati e in programmazione	ulteriore disponibilità	totale posti letto accreditabili	fabbisogno popolazione al 1/1/2022
Ulss 5	ex 18	1557	120	1677	17	1694	1163
	ex 19	662	29	691	7	698	507
		2219	149	2368	24	2392	1670

Fonte: DGR 996/2022

Dei 7 nuovi posti letto previsti per il Distretto 2 (ex Ulss 19), a seguito dell'approvazione dei nuovi piani di zona, è stato assegnato al CSA di Adria un posto.

Offerta di residenzialità nel territorio dell' ULSS5 polesana

Nel territorio dell'Azienda ULSS 5 Polesana l'offerta di residenzialità per persone non autosufficienti dell'area Anziani è riassunta nella tabella seguente:

POSTI AUTORIZZATI/ACCREDITATI - AREA ANZIANI								
STRUTTURA		primo livello	secondo livello	hospice	sapa	svp	TOTALE	%
Lendinara	Casa Albergo	146	32	10			188	8,34%
Stienta	Villa Resemini	50					50	2,22%
Badia Polesine	Casa del Sorriso	124	34		10		168	7,45%
Ariano nel Polesine	Ciass	43					43	1,91%
Rovigo	Città di Rovigo	100					100	4,44%
Taglio di Po	Ciass	48					48	2,13%
Papozze	Opera Pia Bottoni	84					84	3,73%
Corbola	Ciass	67	24				91	4,04%
Crespino	San Gaetano	50					50	2,22%
Porto Tolle	Consorzio PASS	42					42	1,86%
Rosolina	Hospitalia	96					96	4,26%
Fratta Polesine	Casa Sacra famiglia	60					60	2,66%
Adria	CSA	123	24			4	151	6,70%
Rovigo	Iras - Casa Serena	90	10				100	4,44%
Rovigo	Iras - San Bortolo	216	45				261	11,58%
Fiesso Umbertiano	La Quietè	50					50	2,22%
Ficarolo	La Residence	164	34				198	8,78%
Villadose	Residenza S.Anna	80	40				120	5,32%
Castelmassa	San Martino	39	60			4	103	4,57%
Ficarolo	San salvatore	50					50	2,22%
Trecenta	Casa S.Antonio	83					83	3,68%
Porto Viro	Coopselios	98					98	4,35%
Porto Viro	Coopselios	20					20	0,89%
TOTALE		1923	303	10	10	8	2254	100,00%

Fonte: sito ULSS5 polesana - elenco strutture sociali accreditate e accordi

A fronte dell'accreditamento è prevista la copertura del costo delle figure professionali a standard impiegate nell'erogazione dei servizi mediante l'impegnativa di residenzialità. L'impegnativa di residenzialità viene rilasciata direttamente al cittadino, per il tramite di Azienda Ulss di riferimento, che la può utilizzare nel Centro servizi di sua scelta. Il processo di assegnazione dell'impegnativa di residenzialità passa attraverso una valutazione multidisciplinare che dà origine ad un punteggio ed ad una collocazione in apposita graduatoria gestita dall'Azienda Ulss. Per quanto riguarda il CSA di Adria, l'intero sistema di valutazione, assegnazione del punteggio, collocazione in graduatoria risulta gestito dall'Azienda Ulss 5 Polesana.

Fino al 30 giugno 2022 il valore dell'impegnativa era fissato in 49,00 o 56,00 euro al giorno, in relazione al diverso bisogno sanitario dell'ospite (1° o 2° livello). Con deliberazione della Giunta Regionale n. 996 del 9 agosto 2022 è stato disposto dalla Regione Veneto la definizione di una unica quota sanitaria, corrispondente ad un unico livello assistenziale (con conseguente parificazione omogenea degli standard assistenziali e superamento della distinzione tra le sezioni di 1° e 2° livello, in favore di una graduatoria unica) del valore di 52,00 euro. L'intervento relativo alla retta unica si pone all'interno di un più ampio disegno programmatico della Regione, per cui è stato costituito un Tavolo interistituzionale dedicato, volto tra l'altro anche all'aggiornamento (solo per anziani non autosufficienti) degli standard assistenziali, definiti dalla DGR 1720/2022.

La parte restante del costo del servizio resta a carico del cittadino o di altri soggetti (ad esempio il Comune di residenza, nei casi previsti dalla legge, o i familiari).

Il libero mercato

Il budget da destinare al finanziamento delle impegnative di residenzialità viene definito dalla Regione Veneto. La politica intrapresa dalla Regione (secondo il sistema definito con DR 464/2006 e DGR 457/2007) è stata quella di ampliare il numero di posti letto, ma di attestare il numero di impegnative a disposizione al di sotto dei posti letto accreditati: pertanto, a partire dal 2007, il tasso di copertura delle IdR (impegnative di residenzialità) rispetto al fabbisogno è risultato pari al 75%. La conseguenza principale dell'invarianza delle impegnative a livello complessivo è stata che i nuovi ingressi nei Centri Servizi è avvenuto con quote a libero mercato, dunque a fronte dell'esborso da parte dell'utente di una retta più alta (l'utente che non è titolare di impegnativa, presso il CSA di Adria, sostiene una retta di ospitalità giornaliera di circa 20 euro superiore alla retta di un utente titolare di impegnativa). Tale maggiore esborso da parte dell'utenza, tuttavia, non compensa in toto il mancato incasso per mancanza di impegnativa

Sino al 2012 il CSA di Adria aveva la quasi totalità dei posti letto occupati da anziani in possesso dell'impegnativa di residenzialità, ma in concomitanza dell'apertura di nuovi Centri servizi limitrofi (Villadose, Rosolina, Porto Tolle), avvenuta tra il 2013 e 2020 a seguito della concessione in sede di Conferenza dei Sindaci di nuovi posti letto (successivamente autorizzati/accreditati), la presenza di ospiti non autosufficienti in possesso di impegnativa si è progressivamente ridotta, costringendo la struttura ad accogliere anziani con rette a libero mercato, con conseguente minore introito. La concorrenza privata nel corso dell'ultimo decennio è divenuta, dunque, un problema per la tenuta economica finanziaria di molte strutture pubbliche considerati:

- i maggiori vincoli dalla natura giuridica pubblica;
- la minore flessibilità nell'organizzazione del lavoro e nell'approvvigionamento di beni e servizi;
- i maggiori costi per IRAP¹ e per taluni tipi di assenza del personale (si pensi ad esempio al differente trattamento delle assenze per maternità o congedo straordinario

¹ Con la manovra di bilancio 2023-2025 la Regione del Veneto ha disposto per le ipab, a partire dal 2023, una riduzione dell'aliquota irap dall'8,5% al 3,9%.

per legge 104: mentre sono sostenuti per intero dall'ente pubblico, per il privato datore di lavoro sono a carico inps);

- il maggior costo del lavoro previsto dalla contrattazione pubblica rispetto a quella privata.

A ciò aggiungasi che le strutture private sono di norma strutture nuove, dunque costruite con accorgimenti e criteri nuovi e più efficienti dal punto di vista organizzativo, meno dispendiose in termini di manutenzione e più accattivanti per l'utenza.

Andamento degli ingressi e standard organizzativo fino al 2020

Il numero complessivo di posti letto occupati presso il CSA, seppur compensato da ingressi a libero mercato, è stato pressoché costante negli anni, sino al 2019, attestandosi attorno alle 190 unità in media presenti giornalmente. Nel corso del 2020, si sono registrate una decina di unità in meno a seguito dei programmati posti liberi per eventuali isolamenti (secondo le linee guida regionali per fronteggiare l'emergenza covid-19).

POSTI LETTO		PRESENZE MEDIE ²				
AUTORIZZ./ACCREDIT.		2016	2017	2018	2019	2020
AUTOSUFFICIENTI	57	50,44	48,21	48,59	44,51	39,12
NON AUTO - 1° LIVELLO	123	118,25	118,96	118,53	117,96	115,10
NON AUTO - 2° LIVELLO	24	23,74	22,58	23,93	23,78	22,48
SVP	4	2,73	2,95	2,94	2,94	2,20
	208	195,16	192,70	193,99	189,19	178,90

Come accennato, la dotazione di personale dell'area sociale e socio sanitaria (Psicologi, Assistenti sociali, Educatori, Infermieri, Fisioterapisti e Operatori socio sanitari) è fissata da precisi standard organizzativi approvati dalla Regione Veneto. Fino al 2022 tali standard erano disciplinati con DGR 84/2007. Con riferimento al solo personale degli operatori socio sanitari (che rappresentano la maggioranza dei dipendenti operanti in struttura), lo standard organizzativo fino al 2020 è così riassumibile:

CSA ADRIA	2016	2017	2018	2019	2020
presenze medie	195,16	192,70	193,99	189,19	178,90
standard assistenziale	standard+50%	standard+40%	standard+33%	standard+34%	standard+27%

La spesa per personale fino al 2020 risulta pressoché invariata:

	2016	2017	2018	2019	2020
presenze medie	195,16	192,7	193,99	189,2	178,9
COSTI PERSONALE	2016	2017	2018	2019	2020
salari e stipendi	3.762.984,55	3.517.701,96	3.515.502,80	3.376.883,06	3.391.218,91
oneri sociali	1.067.273,99	996.874,72	967.259,63	870.232,34	883.673,97
irap	310.445,82	288.391,71	283.071,21	226.228,57	252.227,97
	5.140.704,36	4.802.968,39	4.765.833,64	4.473.343,97	4.527.120,85

² Le presenze medie sono calcolate al netto delle giornate di assenza per ricoveri

Le rette di residenzialità fino al 2020

La retta di residenzialità, nel periodo 2016-2020, è rimasta costante (nel corso del 2016, con deliberazione n.4 del 4/2/2016 era stata deliberato un aumento retta di 1,00 euro/die, rispetto al 2015), e fissata come di seguito:

RETTE DI OSPITALITA' GIORNALIERA	2016 - 2020 (€)
AUTOSUFFICIENTI	
Camera ad un letto con servizi	53,00
Camera a due letti con servizi	46,00
PARZIALMENTE AUTOSUFFICIENTI	
Camera ad un letto con servizi	55,00
Camera a due letti con servizi	49,15
PARZIALMENTE NON AUTOSUFFICIENTI	
Camera ad un letto con servizi	74,00
Camera a due letti con servizi	68,00
NON AUTOSUFFICIENTI	
Camera ad un letto con servizi	54,00
Camera a due o più letti con servizi	50,75
NON AUTOSUFFICIENTI NUCLEO ROSSO	
Camera ad un letto con servizi	55,00
Camera a due letti con servizi	53,00
NON AUTOSUFFICIENTI TITOLARI DI MINIQUOTE	
Camera ad un letto con servizi	59,40
Camera a due letti con servizi	55,80
RETTE DI OSPITALITA' GIORNALIERA TEMPORANEA PER OSPITI SENZA IMPEGNATIVA	
NON AUTOSUFFICIENTI	
Camera ad un letto con servizi	76,00
Camera a due letti con servizi	72,00

Risultato d'esercizio fino al 2020

Per il triennio 2018-2020 il risultato economico della gestione è risultato in utile, come evidenziato nella sottostante tabella:

Conto economico come da piano dei conti regionale	Esercizio 2018	Esercizio 2019	Esercizio 2020
VALORE DELLA PRODUZIONE			
Valore della produzione attività caratteristica	6.550.538	6.635.271	6.390.737
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	6.308.840	6.317.951	6.034.426
Incremento delle immobilizzazioni per lavori interni	-	-	-
Contributi in conto esercizio	-	-	75.789
Contributi in conto capitale	-	-	-
Altri ricavi e proventi	241.698	317.320	280.522
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	6.550.538	6.635.271	6.390.737
COSTI DELLA PRODUZIONE			
Costi della produzione attività caratteristica	6.541.730	6.544.664	6.507.558
Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	431.344	420.619	491.507
Per servizi	1.078.713	1.307.500	1.152.368
Per godimento di beni di terzi	14.844	12.040	12.779
Costi per il personale	4.765.834	4.473.344	4.527.121
<i>Salari e stipendi personale</i>	<i>3.515.503</i>	<i>3.376.883</i>	<i>3.391.219</i>

Oneri sociali personale	967.260	870.232	883.674
IRAP metodo retributivo	283.071	226.229	252.228
Altri costi personale	-	-	-
Ammortamenti e svalutazioni	221.612	245.441	251.298
Variazione delle rimanenze	-10.302	7.301	884
Accantonamento per rischi	5.125	41.514	30.000
Oneri diversi di gestione	34.561	36.905	41.602
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	6.541.730	6.544.664	6.507.558
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)	8.808	90.607	- 116.821
Proventi finanziari	4.132	4.493	164.477
Interessi e altri oneri finanziari	2.057	1.706	20.556
RISULTATO DELL'AREA FINANZIARIA	2.075	2.787	143.921
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	10.883	93.394	27.101
IMPOSTE SUL REDDITI DELL'ESERCIZIO	9.199	8.481	8.095
Utile o perdita dell'esercizio	1.684	84.913	19.006

L'avvento della crisi

Nel corso dell'ultimo triennio il Centro Servizi Anziani di Adria è stato interessato, come gran parte delle strutture residenziali per anziani del territorio, dapprima dagli eventi pandemici e poi dall'ondata inflattiva che ha comportato importanti aumenti di costo di gran parte delle forniture e servizi di riferimento.

La pandemia

Ad inizio 2020 (nel primo periodo dell'epidemia da covid-19), l'Ente non è stato interessato direttamente dal contagio, merito probabilmente della chiusura totale dettata dal lock down nazionale che ha protetto dalla trasmissione del virus. Durante tale fase, tuttavia, l'Ente ha dovuto subire la riduzione di una decina di posti letto che, per regole igieniche dettate dalle linee guida regionali dovevano rimanere a disposizione per eventuali isolamenti, ed affrontare spese impreviste per l'acquisto di dispositivi di protezione e servizi extra di sanificazione. Tali maggiori costi/minori ricavi hanno comunque trovato sufficiente copertura nelle risorse a disposizione dell'Ente, tant'è che il 2020 si è concluso in utile.

Tra la fine del 2020 ed i primi mesi del 2021, invece, il contagio si è sviluppato rapidamente in quasi tutta la struttura (solo uno dei nuclei –il rosso- è rimasto indenne), ponendo a dura prova la tenuta organizzativa ed economica. Oltre agli anziani, anche molti operatori hanno contratto il virus, comportando la necessità di assunzioni di personale extra in somministrazione. Le spese affrontate per le sanificazioni, per l'acquisto di prodotti igienizzanti, per l'adeguamento dei locali e della struttura, per il trasloco di locali da dedicare all'isolamento, per lo smaltimento dei rifiuti speciali (uniti alle notevoli difficoltà di reperimento dei materiali) sono quantificabili in oltre 200 mila euro. Quel primo contagio ha comportato una trentina di decessi per covid. Altresì, durante l'infezione (protrattosi fino al mese di febbraio 2021) non è stato possibile effettuare nuovi ingressi, a causa delle strette regole sanitarie imposte dall'Asl.

Altre volte il virus si è poi manifestato, anche se non più in maniera pesante come ad inizio 2021: a gennaio 2022 è stato interessato il nucleo rosso (chiuso di conseguenza per oltre un mese), tra luglio ed agosto 2022 i nuclei azzurro ed i nuclei del corpo centrale sono rimasti chiusi ed isolati fino a settembre. Ogni volta che il virus si è manifestato sono state messe in atto procedure di isolamento e sono stati bloccati gli ingressi di nuovi anziani.

In questo modo la struttura ha faticato a ripristinare l'occupazione di posti letto: basti pensare che mediamente il turnover annuo è di ca 70 unità.

L'aumento dei costi

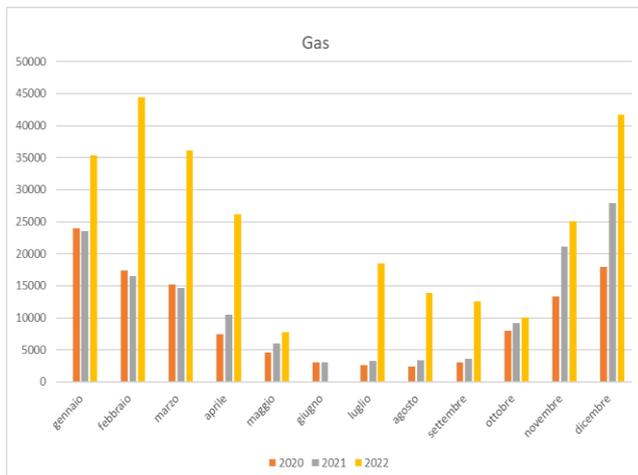
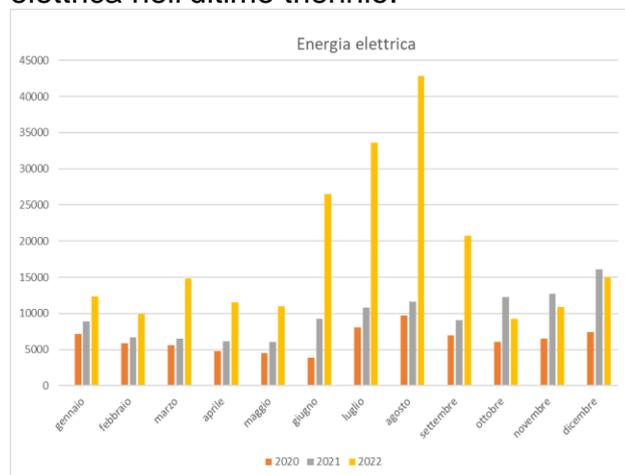
Oltre agli eventi pandemici anzidetti, nel corso dell'ultimo anno, il CSA di Adria ha sofferto notevolmente degli incrementi di prezzo di gran parte delle materie prime e dei servizi i cui costi sono legati all'impennata dei costi energetici.

In particolare, l'andamento dei costi per energia elettrica e gas ha registrato nell'ultimo anno un aumento senza precedenti, come si evince dalla sottostante tabella:

GAS	2020	2021	2022
gennaio	23.929	23.517	35.375
febbraio	17.373	16.505	44.430
marzo	15.195	14.689	36.133
aprile	7.480	10.540	26.144
maggio	4.586	6.054	7.776
giugno	3.043	3.089	3
luglio	2.588	3.284	18.536
agosto	2.415	3.416	13.917
settembre	3.088	3.660	12.612
ottobre	7.993	9.170	10.054
novembre	13.320	21.094	25.062
dicembre	17.905	27.911	41.690
	118.916	142.929	271.731

ENERGIA ELETTRICA	2020	2021	2022
gennaio	7.160	8.902	12.338
febbraio	5.871	6.726	9.887
marzo	5.577	6.538	14.870
aprile	4.777	6.150	11.516
maggio	4.537	6.100	10.999
giugno	3.856	9.249	26.522
luglio	8.066	10.826	33.623
agosto	9.678	11.667	42.836
settembre	6.979	9.052	20.721
ottobre	6.077	12.234	9.240
novembre	6.509	12.749	10.864
dicembre	7.394	16.145	15.001
	76.482	116.339	218.417

Nei grafici di seguito riportati viene riassunto l'andamento dei costi per gas ed energia elettrica nell'ultimo triennio:



L'aumento dei costi per energia e gas nel corso del 2022 ha messo in ginocchio l'intero settore dei Centri Servizi per Anziani, sia pubblici che privati. In particolare, nel corso del quadrimestre giugno-settembre 2022 i costi hanno registrato un'impennata notevole, allarmando l'intero settore. Fortunatamente, nell'ultimo trimestre i costi sono rientrati ai valori dell'anno precedente.

Per gli ospiti del CSA di Adria, tenuto conto del numero medio di ospiti, nell'ultimo triennio, il costo pro-capite, per spese di gas ed energia elettrica è quasi triplicato.

	2020	2021	2022
gas	118.915,77	142.928,99	271.731,12
energia	76.481,77	116.338,91	218.417,17
totale	195.397,54	259.267,90	490.148,29
<i>n. ospiti medi</i>	<i>178,90</i>	<i>146,89</i>	<i>159,77</i>
costo pro-capite/giorno	2,99	4,84	8,41
costo mensile pro-capite	89,77	145,07	252,15

Nel corso del 2022, stante gli aumenti dei costi sostenuti per l'espletamento delle forniture oggetto di appalto, alcuni fornitori hanno presentato istanza di revisione prezzi. Altresì, i nuovi appalti aggiudicati, hanno registrato costi superiori rispetto alle precedenti aggiudicazioni. Oltre ai menzionati aumenti di costo per energia elettrica e gas e riscaldamento, sono stati censiti aumenti di listino per le forniture di: generi alimentari, materiali di pulizia, materiale sanitario e presidi per l'incontinenza, servizi di lavanderia e lavanolo. Sono comunque state messe in campo azioni di *spending review*, limitando quanto possibile le spese (mediante revisione del numero di ripassi giornalieri del servizio di pulizia, maggior controllo degli ordinativi di biancheria piana, limitazione quanto più possibile degli interventi di miglioramento ambientale, limitazione del rinnovo di attrezzature ed arredi, ecc.).

La mancanza di personale sanitario

Altra problematica emersa nel corso dell'ultimo biennio (tutt'ora in essere), riguarda la carenza di personale infermieristico. A partire dal 2020, a seguito emergenza pandemica in atto, le aziende Sanitarie di tutto il territorio nazionale, dovendo implementare gli organici, hanno messo in atto una ingente campagna di reclutamento di infermieri, creando un vero e proprio esodo dalle strutture per anziani verso gli ospedali pubblici e privati. La concorrenza con le strutture ospedaliere è forte, non solo perché pagano di più, ma anche perché un giovane spesso ha l'ambizione di lavorare in un reparto medico o chirurgico, piuttosto che con dei "vecchi". La carenza di personale infermieristico, più volte portata alla ribalta della cronaca dal presidente URIPA (Roberto Volpe) ha interessato tutte le strutture per anziani del territorio: oggi sul territorio italiano ci sono meno infermieri di quelli che servirebbero. Per questo Regione Veneto è intervenuta con l'individuazione (giusta DGR 650/2022) della nuova figura dell'OSS con formazione complementare, in grado di coadiuvare il lavoro dell'infermiere. Per tale nuova figura sono state individuate tre persone all'interno del CSA che hanno partecipato ai corsi di formazione appositamente organizzati e si stanno accingendo alla frequenza degli stage presso l'asl locale. Risulta ancora da definire l'inquadramento economico di tali operatori con formazione complementare una volta terminato i tirocini.

Il Centro Servizi, a varie riprese, al fine di fronteggiare l'emergenza infermieristica si è attivato in vari modi, anche, in assenza di alternativa, mediante incarichi professionali ad infermieri con p.iva, con conseguenti maggiori costi.

Parimenti alla carenza infermieristica si è registrata la carenza di personale medico. Secondo quanto stabilito dalla LR 23/2012, l'assistenza medica a favore degli anziani non

autosufficienti dei Centri Servizi Anziani è garantita dall'ASL, incaricando uno o più medici individuati dal Direttore Sanitario generale in accordo con il Rappresentante legale del Centro Servizi. Qualora non sia possibile l'individuazione del medico curante da parte dell'ASL, il Centro di Servizi è autorizzato ad incaricare uno o più medici di propria fiducia. Fin dall'esercizio 2019 l'Ente ha dovuto far fronte all'individuazione di medici di medicina generale per i propri ospiti mediante indagini di mercato. Attualmente operano in struttura tre medici, di cui solo uno individuato dall'ASL tra i propri medici disponibili all'incarico. I restanti due sono medici in pensione che hanno l'incarico diretto da parte del Centro Servizi.

La pandemia e l'andamento degli ingressi

Il 2021 ha fortemente risentito dell'effetto della prima ondata di contagi da covid-19 in struttura: il reintegro degli ingressi è avvenuto solo a partire da marzo 2021.

La riduzione degli accessi registratasi nel corso del 2021 ha coinvolto principalmente le unità di offerta per autosufficienti e quella di non autosufficienti di primo livello.

Le presenze medie degli anni 2021 e 2022 si sono così attestate:

POSTI LETTO		PRESENZE MEDIE	
AUTORIZZ./ACCREDIT.		2021	2022
AUTOSUFFICIENTI	57	28,99	24,42
NON AUTO - 1° LIVELLO	123	92,63	108,38
NON AUTO - 2° LIVELLO	24	22,88	23,68
SVP	4	2,39	3,28
	208	146,89	159,77

Mentre le domande di ingresso per non-autosufficienti sono pian piano riprese, le domande di ricovero di anziani autosufficienti sono state finora sporadiche, probabilmente anche a causa delle restrizioni imposte dalle prassi sanitarie. Dall'inizio della pandemia la metà dei posti letto autorizzati per autosufficienti è rimasta inoccupata. L'assenza di occupazione posti letto per autosufficienti ha posto l'ente in condizione di poter avviare i lavori per l'ottenimento del CPI (certificato di prevenzione incendi) all'interno dei nuclei. La questione di dove poter collocare gli anziani durante le lavorazioni previste nei nuclei è stata affrontata solo nel 2020, quando l'attuale Amministrazione (con deliberazione n.10 del 18/06/2020) ha disposto l'affidamento dell'incarico di progettazione per la realizzazione di un ampliamento della struttura, costruendo un nuovo nucleo all'interno del giardino centrale collegato alla struttura esistente, la cui realizzazione avrebbe comportato una spesa presunta di ca. 1.200.000 euro, in modo da svuotare un nucleo per volta. Abbandonata l'idea dell'ampliamento, tenuto conto della ridotta presenza di ospiti in struttura e dell'andamento delle domande di nuovi ingressi per autosufficienti, si è optato per iniziare subito i lavori, ad orologio, coinvolgendo un nucleo per volta. Nel corso del 2022 sono stati svolti i lavori all'interno del nucleo blu. I lavori al nucleo blu si sono conclusi a novembre 2022, permettendo nei primi mesi del 2023 il trasferimento dei residenti non autosufficienti collocati temporaneamente al nucleo azzurro. Con decreto n. 388/2022 si è poi concluso l'iter per l'aggiudicazione dei lavori per l'adeguamento alle normative antincendio e riordino funzionale del Nucleo Azzurro. I lavori hanno avuto inizio in data 14 marzo 2023 con termine previsto per il 4 agosto 2023.

Al fine di fronteggiare la possibile mancanza anche in futuro di richieste di ingresso da parte di anziani autosufficienti, con nota prot. 219 del 2/9/2022 l'Amministrazione ha chiesto la conversione di n.33 posti letto per autosufficienti in posti letto per non autosufficienti. Tale richiesta, in sede di piani di zona, è stata accolta per un solo posto letto, tenuto conto che la programmazione regionale, con riferimento al territorio dell'ULSS 5 Polesana, ha individuato una disponibilità ulteriore di soli 7 posti letto. Pertanto, al

termine dei lavori per il CPI, previsti per il 2024, qualora non riprenda la domanda per autosufficienti si dovrà valutare la redistribuzione negli spazi dei non autosufficienti, magari prevedendo un maggior numero di camere singole anziché le attuali doppie, oppure prevedendo nuove tipologie di servizi residenziali.

Il mancato introito, rispetto agli anni precedenti, per i 25 posti letto mediamente inoccupati nel 2022, stabilito una retta media giornaliera di € 52,00, si aggira attorno ai 470.000 euro.

Diversa valutazione spetta, invece, all'ingresso di persone non autosufficienti, che un po' alla volta è ripreso, fino a raggiungere il livello dei posti accreditati.

Mettendo a confronto la previsione degli ingressi con l'effettivo andamento degli stessi, nel corso del 2022, emergono alcuni scostamenti, rappresentabili come di seguito:

PRESENZE - PREVISIONE DI BILANCIO 2022	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	sett	ott	nov	dic
autosufficienti	25	26	26	25	24	24	23	23	23	23	23	23
non autosufficienti - primo livello	100	111	117	121	122	123	123	123	123	123	123	123
non autosufficienti - secondo livello	23	20	21	23	24	24	24	24	24	24	24	24
svp	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
TOTALE	151	160	167	172	173	174	173	173	173	173	173	173

PRESENZE EFFETTIVE 2022	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	sett	ott	nov	dic
autosufficienti	25	25,29	24,74	25,53	25,23	24,97	24	24	24,53	24,26	24,17	21,52
non autosufficienti - primo livello	102,77	103,04	104,58	105,07	103,84	110,17	108,97	105,61	109,37	113,84	117,67	115,32
non autosufficienti - secondo livello	23,23	23,25	23,16	24	23,84	23,7	23,61	23,39	22,93	23,74	23,83	25,45
svp	3	3	3	3	3,94	4	3	3,29	3,8	3,35	3	3
TOTALE	154	154,58	155,48	157,6	156,85	162,84	159,58	156,29	160,63	165,19	168,67	165,29

DIFFERENZA	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	sett	ott	nov	dic
autosufficienti	0	-0,71	-1,26	0,53	1,23	0,97	1	1	1,53	1,26	1,17	-1,48
non autosufficienti - primo livello	2,77	-7,96	-12,42	-15,93	-18,16	-12,83	-14,03	-17,39	-13,63	-9,16	-5,33	-7,68
non autosufficienti - secondo livello	0,23	3,25	2,16	1	-0,16	-0,3	-0,39	-0,61	-1,07	-0,26	-0,17	1,45
svp	0	0	0	0	0,94	1	0	0,29	0,8	0,35	0	0
TOTALE	3	-5,42	-11,52	-14,4	-16,15	-11,16	-13,42	-16,71	-12,37	-7,81	-4,33	-7,71

Gli scostamenti più importanti si sono verificati in concomitanza con i periodi di chiusura ed isolamento della struttura a seguito dei contagi da covid-19 (verificatisi nei mesi di gennaio/febbraio e protrattisi sino a marzo e nei mesi di luglio/agosto e protrattisi fino a settembre). La presenza del contagio ha dunque rallentato notevolmente il reintegro di nuovi utenti.

Per semplicità di lettura, le tabelle soprastanti, non distinguono gli ingressi in possesso di impegnativa di residenzialità dagli ingressi a libero mercato. Nella seconda metà dell'esercizio finanziario 2022, comunque, si è registrato un aumento degli ingressi con impegnativa di residenzialità ed una diminuzione degli ingressi a libero mercato, migliorando conseguentemente la condizione economico finanziaria dell'ente: all'aumentare del numero di ospiti aumenta anche il fabbisogno di personale collegato agli standard organizzativi regionali (indipendentemente da che l'ospite sia o meno titolare di impegnativa). Più aumenterà la percentuale di ospiti a libero mercato, dunque, più diminuirà la capacità del ricavo di coprire i costi fissi generali e finanziari del Centro Servizi.

Andamento economico della gestione

L'andamento economico della gestione dell'ultimo triennio può essere sintetizzato come di seguito:

Conto economico come da piano dei conti regionale	Esercizio 2020	Esercizio 2021	Esercizio 2022
VALORE DELLA PRODUZIONE			
Valore della produzione attività caratteristica	6.390.737	5.258.447	6.775.194
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	6.034.426	5.023.299	5.790.355
Incremento delle immobilizzazioni per lavori interni	-	-	-
Contributi in conto esercizio	75.789	47.062	74.879
Contributi in conto capitale	-	-	-
Altri ricavi e proventi	280.522	188.086	909.961
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	6.390.737	5.258.447	6.775.194
COSTI DELLA PRODUZIONE			
Costi della produzione attività caratteristica	6.507.558	6.453.309	7.434.156
Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	491.507	353.868	451.477
Per servizi	1.152.368	1.345.036	1.593.588
Per godimento di beni di terzi	12.779	22.840	17.811
Costi per il personale	4.527.121	4.423.803	5.043.005
<i>Salari e stipendi personale</i>	<i>3.391.219</i>	<i>3.430.202</i>	<i>3.965.955</i>
<i>Oneri sociali personale</i>	<i>883.674</i>	<i>780.739</i>	<i>856.637</i>
<i>IRAP metodo retributivo</i>	<i>252.228</i>	<i>212.645</i>	<i>220.413</i>
<i>Altri costi personale</i>	<i>-</i>	<i>216</i>	<i>-</i>
Ammortamenti e svalutazioni	251.298	258.334	296.872
Variazione delle rimanenze	884	- 1.719	- 4.510
Accantonamento per rischi	30.000	-	-
Oneri diversi di gestione	41.602	51.148	35.912
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	6.507.558	6.453.309	7.434.156

DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)	- 116.821	- 1.194.862	- 658.961
Proventi finanziari	164.477	1.594	34
Interessi e altri oneri finanziari	20.556	18.880	44.288
RISULTATO DELL'AREA FINANZIARIA	143.921	- 17.286	- 44.254
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	27.101	- 1.212.148	- 703.215
IMPOSTE SUL REDDITI DELL'ESERCIZIO	8.095	7.782	4.252
Utile o perdita dell'esercizio	19.006	- 1.219.930	- 707.467

Tra il 2021 ed il 2022, in concomitanza con l'aumento degli ingressi, è evidente una ripresa del valore dell'attività caratteristica. I costi della produzione, tuttavia, hanno subito un incremento notevole nel corso del biennio 2021-2022. In particolare si sono registrati maggiori costi per per l'acquisto di materie prime e di consumo, per servizi e per spese di personale. Nelle spese di personale incide notevolmente, oltre al ricorso ad agenzia interinale per sopperire a mancanza di personale durante i periodi di infezione da covid, anche l'aumento per il rinnovo contrattuale, siglato il 16/11/2022, per il triennio 2019-2021. L'incidenza dei costi sostenuti nell'ultimo triennio è così sintetizzabile:

INCIDENZA COSTI	2020	%	2021	%	2022	%
materie prime	491.506	8%	353.867	5%	451.477	6%
servizi	1.152.368	18%	1.345.035	21%	1.593.588	21%
godimento beni di terzi	12.778	0%	22.840	0%	17.811	0%
risorse umane	4.527.118	69%	4.423.802	68%	5.043.005	67%
ammortamenti	251.296	4%	258.332	4%	296.872	4%
accantonamenti	30.883	0%	- 1.719	0%	- 4.510	0%
oneri diversi di gestione	41.602	1%	51.148	1%	35.912	0%
interessi	20.555	0%	18.880	0%	44.288	1%
imposte	8.095	0%	7.782	0%	4.252	0%
	6.536.201	100%	6.479.967	100%	7.482.695	100%

Il costo maggiore sostenuto dall'Ente è rappresentato da costi per il personale, che rappresentano ben il 67% del costo di bilancio. Tra i restanti costi risultano di maggior rilievo i costi per servizi (incidenti per un 21%) ed i costi per materie prime (incidenti per un 6%). In particolare, i costi per servizi hanno risentito dell'aumento del costo per utenze (gas ed energia). In generale, comunque, sia i costi per materie prime che i costi per servizi hanno subito l'andamento generale del mercato, proponendo un rialzo generalizzato dei prezzi. Nell'ultimo biennio, inoltre, sono aumentati i quantitativi di acquisto di beni e servizi volti a fronteggiare l'emergenza sanitaria (dpi e materiale di igienizzazione, sanificazioni, smaltimenti rifiuti speciali, ecc.). Con riferimento ai maggiori costi per il personale, occorre ricordare che nel corso del 2022 risultavano assunte diverse unità di personale che a vario titolo (carico ridotto, malattia lunga, aspettativa l.104, maternità, ecc.) non erano operative all'interno della propria categoria di appartenenza, ma il cui costo è stato sostenuto dall'Ente.³ Inoltre è stato siglato il rinnovo del CCNL Funzioni locali per il triennio 2019-2021, a seguito del quale sono stati erogati i corrispettivi spettanti per gli arretrati contrattuali che a carico del bilancio 2022 hanno pesato per euro 212.707,00.

Nella tabella, allegato 1) alla presente relazione, sono riportate le risultanze della gestione per gli esercizi dal 2020 al 2022. A margine dei costi e ricavi è stata fatta una riparametrazione degli stessi rispetto alle giornate di presenza ospiti nell'anno. Dall'analisi

³ I costi per le assenze dovute a malattia, aspettativa l.104, maternità, ecc.... non sono a carico Inps, bensì a carico dell'Ente pubblico.

di tale riparametrazione è possibile dedurre quale sia la maggior incidenza al giorno dei costi per ospite. Ovvero, al fine di giungere al pareggio:

- nel corso del 2021 si sarebbe dovuto aumentare la retta giornaliera di € 22,75 per ogni ospite;
- nel corso del 2022 si sarebbe dovuto aumentare la retta giornaliera di € 11,37 per ogni ospite.

Situazione patrimoniale

Di seguito viene offerta una sintesi del recente andamento patrimoniale.

Situazione patrimoniale	Esercizio 2020	Esercizio 2021	Esercizio 2022
IMMOBILIZZAZIONI	3.577.100,18	3.581.224,74	3.611.865,34
ATTIVO CIRCOLANTE	2.336.793,68	2.038.576,98	2.024.548,52
Rimanenze	66.128,14	67.847,59	72.357,11
Crediti vs clienti	692.200,87	632.920,43	680.354,80
Crediti vs Enti pubblici	350.959,04	99.357,81	305.831,60
crediti tributari	10.780,44	20.181,84	22.338,88
Crediti vs altri	1.216.725,19	1.218.269,31	943.666,13
DISPONIBILITA' LIQUIDE	439.836,36	33.968,21	- 630.888,41
Depositi bancari	433.836,36	27.968,21	- 636.888,41
Denaro e valori in cassa	6.000,00	6.000,00	6.000,00
RATEI E RISCONTI	6.022,87	25.799,68	27.757,34
ATTIVITA'	6.359.753,09	5.679.569,61	5.033.282,79

Situazione patrimoniale	Esercizio 2020	Esercizio 2021	Esercizio 2022
PATRIMONIO NETTO	3.085.837,15	1.865.906,80	1.158.439,32
Patrimonio netto	3.334.912,29	3.334.912,29	3.334.912,29
Riserve di utili	88.304,50	-	-
Altre riserve	-	107.310,22	107.310,22
Utili (perdite) portati a nuovo	- 356.385,36	- 356.385,36	- 1.576.315,71
Utile (perdita) dell'esercizio	19.005,72	- 1.219.930,35	- 707.467,48
FONDI PER RISCHI ED ONERI	790.371,11	785.245,95	325.674,99
DEBITI	2.447.726,83	2.992.416,86	3.549.168,48
debiti vs banche	59.889,99	45.227,25	31.280,80
debiti vs enti pubblici	292.500,00	246.000,00	246.000,00
debiti vs altri finanziatori	1.205.836,96	1.127.791,51	1.144.708,38
debiti vs fornitori	500.587,49	1.077.313,04	1.432.073,86
debiti tributari e vs istituti di prev.soc.	1.833,16	225.356,90	252.245,36
altri debiti	384.355,12	267.832,82	438.973,16
acconti	2.724,11	2.895,34	3.886,92
RATEI E RISCONTI PASSIVI	36.000,00	36.000,00	-
PASSIVITA' E PATRIMONIO NETTO	6.359.935,09	5.679.569,61	5.033.282,79

Nel corso del 2022:

- È stata utilizzata l'anticipazione di tesoreria per ca. 630.000 euro;

- sono stati rallentati i pagamenti vs. i fornitori (il debito vs. fornitori al 31/12 era pari a 1.400.000 euro ca.)

Il servizio di Tesoreria del CSA è affidato all'istituto bancario BANCADRIA COLLI EUGANEI - credito cooperativo italiano. Le attuali condizioni di tesoreria permettono una anticipazione di cassa nella misura massima del 25% dei ricavi delle vendite e prestazioni, concesso a fronte di deliberazione del Consiglio di Amministrazione dell'Ente, indicante l'ammontare richiesto, le modalità di rientro e la durata. I relativi interessi passivi sono calcolati sulle somme utilizzate di volta in volta ed addebitati trimestralmente. Il tasso di interesse a debito sull'anticipazione ordinaria di cassa è pari a punti 2,00 in aumento rispetto all'Euribor 365 a 3 mesi.

L'attuale anticipazione di tesoreria è stata richiesta, a fronte della Deliberazione n. 21 del 21/12/2022, per un massimo scoperto pari a 1.100.000,00 euro (ampliando così l'anticipazione concessa per il 2022 che era pari a 700.000,00 euro).

Piano di rientro

Con deliberazione n. 1 del 9/1/2023 sono state formalizzate le intenzioni strategiche di risanamento, approvando di conseguenza il piano economico finanziario ventennale.

Le azioni previste sono di seguito sintetizzate:

- Contenimento della spesa di personale, mediante riordino della turnistica ed efficientamento della gestione del personale, mediante azioni volte al recupero ferie pregresse ed attivazione di nuove assunzioni solo in caso di assenza prolungata;
- Diminuzione del ricorso ad agenzia interinale, mediante una più corretta programmazione del fabbisogno assunzionale;
- Revisione dei consumi di forniture di beni e servizi, al fine di contenere la spesa;
- Promozione degli ingressi, fino a capienza piena;
- Recupero del patrimonio immobiliare disponibile mediante trasformazione dello stabile di vicolo Bambine in una casa per lo studente o altro indirizzo su valutazione del CdA;
- Limitazione degli interventi sugli immobili a quanto strettamente necessario ed urgente, con mantenimento in essere dei soli lavori per l'ottenimento del CPI;
- Promozione di accessi al Centro diurno;
- aumento della retta alberghiera a partire dal 1/1/2023 di 5,00 euro/die cad.

Azioni di intervento sui ricavi

Come già detto, la retta di residenzialità è rimasta costante dal 2016 al 2021. A partire da marzo 2022, giusta deliberazione n.4 del 24/02/2022, il CSA di Adria ha applicato un aumento retta di € 2,00 al giorno.

La complessa situazione economico finanziaria emersa nell'ultimo biennio in capo non solo al CSA di Adria, ma a tutti i centri di servizi per anziani del territorio, per cui si è reso opportuno istituire un tavolo di confronto tra gli organi di indirizzo dei centri servizi, volto a definire una linea comune di intervento. Nel corso del tavolo è emersa quale linea di intervento comune tra le ipab del territorio, la definizione di un aumento della retta per la quota alberghiera posta a carico dell'utenza, ipotizzando un importo variabile tra i 4,00 ed i 6,00 euro giornalieri, per assicurare la necessaria sostenibilità dei bilanci e la regolare erogazione dei servizi. Al fine di permettere il mantenimento degli equilibri di bilancio, dunque, a partire dal 2023, il Consiglio di Amministrazione del CSA di Adria ha deliberato l'ulteriore aumento della retta alberghiera di 5,00 euro al giorno (deliberazione n. 3 del 15/02/2023).

Le rette definite nel triennio 2021-2023 sono così riassumibili:

RETTE DI OSPITALITA' GIORNALIERA	2021 (€)	2022 (€)	2023 (€)
AUTOSUFFICIENTI			
Camera ad un letto con servizi	53,00	55,00	60,00
Camera a due letti con servizi	46,00	48,00	53,00

PARZIALMENTE AUTOSUFFICIENTI			
Camera ad un letto con servizi	55,00	57,00	62,00
Camera a due letti con servizi	49,15	51,15	56,15
PARZIALMENTE NON AUTOSUFFICIENTI			
Camera ad un letto con servizi	74,00	76,00	-
Camera a due letti con servizi	68,00	70,00	-
NON AUTOSUFFICIENTI			
Camera ad un letto con servizi	54,00	56,00	61,00
Camera a due o più letti con servizi	50,75	52,75	57,75
NON AUTOSUFFICIENTI NUCLEO ROSSO			
Camera ad un letto con servizi	55,00	57,00	62,00
Camera a due letti con servizi	53,00	55,00	60,00
NON AUTOSUFFICIENTI TITOLARI DI MINIQUOTE			
Camera ad un letto con servizi	59,40	61,60	-
Camera a due letti con servizi	55,80	58,00	-
RETTE DI OSPITALITA' GIORNALIERA TEMPORANEA PER OSPITI SENZA IMPEGNATIVA			
NON AUTOSUFFICIENTI			
Camera ad un letto con servizi	76,00	78,00	83,00
Camera a due letti con servizi	72,00	74,00	79,00

Risulta interessante osservare come se si fosse applicato l'aumento della retta alberghiera previsto per il 2023, già a partire dal 2022, la perdita d'esercizio sarebbe stata pari a 418.882 euro, di cui 287.054 euro non sterilizzabili, in luogo dei 707.467 euro.

Infine, al fine di migliorare i risultati d'esercizio, sono in corso di valutazione possibili sbocchi sul territorio: a seguito richiesta del Comune di Adria di implementare il servizio pasti rivolti ai dipendenti comunali (per la quale si è in attesa di riscontro), a seguito richiesta di offerta per la preparazione di pasti ai ragazzi che frequentano l'animazione estiva locale.

Azioni di intervento volte al contenimento della spesa di personale

Trattazione a parte merita la questione della gestione del personale, tenuto conto che essa rappresenta circa il 70% dei costi di gestione. Nel corso del 2022 l'Amministrazione ha effettuato un'approfondita riflessione sull'efficientamento dell'azione organizzativa, individuando (giusta deliberazione n. 1 del 08/02/2022) la promozione di "azioni di riorganizzazione dei servizi finalizzata all'ottimizzazione della gestione delle risorse umane (come l'efficientamento della turnistica e la revisione dei carichi di lavoro) ed al contenimento della spesa di personale a tempo determinato e/o somministrato, pur mantenendo l'assistenza al disopra dello standard assistenziale minimo previsto dalla DGR Veneto 84/2007 (attestando l'assistenza a livelli pari a standard+10% ca.)";

E' stato dunque individuato quale prioritario efficientare i turni di lavoro, al fine di ridurre lo spreco di risorse, pur mantenendo l'assistenza al di sopra dello standard regionale: evitando sovrapposizioni orarie laddove non necessario, favorendo ingressi e uscite dal turno scaglionate, delegando, in alcuni nuclei, attività alberghiere a lavoratori diversamente sottoutilizzati.

Tali indirizzi sono stati fin da subito condivisi con le Organizzazioni Sindacali ed il confronto con le stesse, come noto, si è protratto per tutto il 2022, fino ad arrivare all'attivazione di un tavolo tecnico a seguito di procedura di conciliazione richiesta alla Prefettura di Rovigo. L'Amministrazione, infine, ha avanzato un'ipotesi di turno, per un nucleo "pilota", che è stato messo in pratica nel mese di febbraio 2023. Dopo un periodo di prima applicazione, sono seguite alcune proposte di modifica da parte delle RSU aziendali e delle OO.SS. L'Ente si è dunque adoperato per l'individuazione di un compromesso idoneo a garantire il contenimento della spesa di personale senza inficiare sulla qualità assistenziale, che incontrasse maggior favore da parte dei dipendenti. Terminata la fase sperimentale, si sta procedendo con la registrazione delle nuove matrici nel software gestionale. L'articolazione oraria era stata fissata inizialmente secondo i dettami fissati dalla DGR 84/2007 (ponendo quale obiettivo standard+20%). Tenuto conto che lo

standard dell'assistenza agli anziani non autosufficienti è stato modificato con DGR 1720/2022 e che i livelli assistenziali sono stati unificati con DGR 996/2022, la nuova articolazione oraria appare conforme alle nuove direttive regionali (standard minimo per l'area socio sanitaria pari ad 896 minuti medi/settimana/ospite, suddivisi tra 721 di assistenza diretta da assicurarsi con personale oss e o oss-s, e massimo 175 di assistenza indiretta, da assicurarsi con altro personale).

L'implementazione del sistema informatico, a pieno regime del nuovo sistema turnistico, oltre che la creazione di turni equilibrati ed avvicendati, comporterà un miglioramento generale della gestione delle risorse umane, liberando di fatto parte delle attività che oggi vengono fatte manualmente dall'ufficio rilevazione presenze con notevole aggravio di tempo.

Con riferimento alle risorse umane, inoltre, particolare attenzione è stata posta sul personale con ridotta idoneità alle proprie mansioni, proponendone, laddove possibile, la riqualificazione a mansioni idonee all'utilizzo in attività di assistenza indiretta, secondo gli indirizzi della deliberazione DGR 1720/2022. Altresì, è stato ridotto il personale da agenzia interinale di ca 10 unità. Nel corso dello scorso anno, inoltre, due unità di personale con valutazione di non idoneità (che risultavano in malattia lunga) sono state poste in quiescenza. Infine, con deliberazione n.20/2022, inerente la programmazione della dotazione organica (di cui all'art. 6 del D.Lgs. 165/2001), si è disposto (a seguito pensionamento delle attuali figure professionali impiegate nel corso del 2023) la riduzione di una unità di addetto alla portineria, di una unità di addetto al guardaroba, e di una unità di personale amministrativo.

Alla fine del mese di agosto 2022 la situazione del personale presente in struttura (unità equivalenti) era così riassumibile:

SITUAZIONE AD AGOSTO 2022	INDET./DET.	SOMM./ORE	totale	NON OPERATIVI	OPERATIVI
addetto all'assistenza	67,35	15	82,35	10,34	72,01
infermiere	13,5	0	13,5		13,5
coordinatore	2	0	2		2
assistente sociale	2	0	2		2
psicologo	1	0,67	1,67		1,67
fisioterapista	1	1	2		2
educatore	2,66	0	2,66		2,66
logopedista	0	0,11	0,11		0,11
ristorazione	6,34	2,67	9,01		9,01
guardaroba	2	1	3		3
servizio tecnico/magazzino	4,5	1	5,5	1	4,5
amministrativi	7,66	1	8,66		8,66
addetto portineria	1	0	1		1
	111,01	22,45	133,46	11,34	122,12

Risultavano assunte n.11,34 unità che a vario titolo (carico ridotto, malattia lunga, aspettativa l.104, maternità, ecc.) non erano operative all'interno della propria categoria di appartenenza.

Nella tabella sotto riportata è evidenziata la situazione del personale presente in struttura (unità equivalenti) al mese di maggio 2023. Come si evince, parte del personale non operativo è stata riqualificata come "addetto ai servizi generali" (giusta deliberazione del CdA n. 20/2022 relativa agli indirizzi sulla dotazione organica") e reimpiegata anche quale addetti all'assistenza indiretta di cui alla DGR 1720/2022. Altre professionalità sono state poste in quiescenza e non sono state sostituite.

SITUAZIONE A MAGGIO 2023	INDET./DET.	SOMM./ORE	totale	NON OPERATIVI	OPERATIVI
addetto all'assistenza	67,52	8	75,52	5,67	69,85

infermiere	14	0,33	14,33		14,33
coordinatore	2	0	2		2
assistente sociale	2	0	2		2
psicologo	1	0,5	1,50		1,50
fisioterapista	1,83	0	1,83		1,83
educatore	2,67	0	2,67		2,67
logopedista	0	0,33	0,33		0,33
ristorazione	8,34	0	8,34		8,34
guardaroba	1	0	1		1
servizio tecnico/magazzino	3,5	0	3,5		3,5
amministrativi	6,83	1	7,83		7,83
addetto portineria	1	0	1		1
servizi generali ⁴	5	0	5		5
	116,69	10,16	126,85	5,67	121,18

Oltre alla revisione della dotazione organica come anzidetto, giocherà a favore della riduzione del costo del personale la minore aliquota irap prevista in sede di manovra di bilancio 2023-2025 dalla Regione del Veneto (passata dall'8,5% al 3,9%). Tale riduzione comporterà un risparmio di ca. 100.000 euro. Tuttavia tali risparmi saranno quasi completamente riassorbiti dagli aumenti contrattuali dovuti al rinnovo contrattuale intervenuto a fine 2022.

Azioni di intervento volte al contenimento dei costi

Come già esplicitato, nel corso del 2022, stante la spinta inflazionistica generalizzata dei mercati, per l'espletamento delle forniture oggetto di appalto alcuni fornitori hanno presentato istanza di revisione prezzi. Altresì, i nuovi appalti aggiudicati, hanno registrato costi superiori rispetto alle precedenti aggiudicazioni. Oltre agli aumentati costi per energia elettrica e gas e riscaldamento, sono stati censiti aumenti di listino per le forniture di: generi alimentari, materiali di pulizia, materiale sanitario e presidi per l'incontinenza, servizi di lavanderia e lavanolo. Sono comunque state messe in campo azioni di *spending review*, limitando quanto possibile le spese (mediante revisione del numero di ripassi giornalieri del servizio di pulizia, maggior controllo degli ordinativi di biancheria piana, limitazione quanto più possibile degli interventi di miglioramento ambientale, limitazione del rinnovo di attrezzature ed arredi, ecc.).

Nel corso degli anni si è consolidata la collaborazione con altri enti del territorio al fine di esperire, attraverso accordi, gare comuni per ottenere economie di scala. Sono attualmente in corso d'esecuzione contratti appaltati secondo tale logica per il servizio di pulizia, per la fornitura di presidi per l'incontinenza, per il servizio di gestione della piattaforma acquisti telematici.

Interventi sul patrimonio edilizio

Con riferimento agli immobili, l'indirizzo del CdA è stato quello di limitare gli interventi sugli immobili a quanto strettamente necessario ed urgente, con mantenimento in essere dei soli lavori per l'ottenimento del CPI. A tal proposito, si rammenta che l'immobile entro cui opera il CSA di Adria è situato nel centro cittadino e consta di diverse unità immobiliari storiche raggruppate, modificate ed ampliate nel tempo, sin dal 1800. La struttura, pur godendo di una posizione invidiabile rispetto alla concorrenza, risente sicuramente della vetustà dell'intero immobile:

⁴ In corso di definizione

- corridoi stretti e lunghi che rendono difficoltosa la movimentazione degli ausili (letti, sollevatori, carrozzine, ecc...) e non permettono agli operatori di avere una visione completa del nucleo, come invece avviene nelle strutture costruite con nuovi criteri;
- impianti vetusti: ad esempio non esiste una mappatura dell'impianto idrico e spesso si verificano rotture che evidenziano tubature con importanti incrostazioni (con conseguente pericolo legionella);
- rampe di accesso, per dislivelli esistenti tra un nucleo e l'altro, costituenti limitazioni nella movimentazione dei carichi da parte degli operatori e pericolo per gli ospiti;

Gli investimenti sull'immobile (sia in termini di manutenzioni ordinarie che di manutenzioni straordinarie) sono stati fortemente rallentati nell'ultimo decennio, probabilmente anche a causa dell'incertezza del futuro della struttura stessa.

Tra il 2009 ed il 2011, infatti, la struttura risulta assegnataria di due sovvenzioni da parte della Regione Veneto:

- nel 2009, stante che la struttura risulta sprovvista di cpi (certificato di prevenzione incendi), con delibera n.2561/2009 la Giunta Regionale assegnava nell'ambito dell'art.36 della L.R. n.1/2004, un contributo di € 1.900.000,00 a favore del C.S.A. di Adria, per l'intervento di adeguamento normativo agli standard definiti dalla L.R. n.22/2002, a valere su risorse in conto capitale a rimborso (da restituire in 15 annualità);
- nel 2011 viene istituito dalla Regione un fondo regionale di rotazione per la concessione di finanziamenti in conto capitale a rimborso, senza oneri per interessi, per la costruzione di nuove strutture residenziali per anziani. Il CSA partecipa al bando e con DGR 2517/2011 gli viene concesso un finanziamento di 5.000.000 per la realizzazione di una nuova sede. Parallelamente si dispone l'abrogazione dell'art.36 della L.R. n.1/2004 (con cui erano stati finanziati gli interventi di adeguamento antincendio nel 2009).

A questo punto il CSA, avendo ottenuto la concessione di un fondo di rotazione per nuova costruzione, inizia ad abbandonare l'idea di ristrutturare l'esistente, per volgere l'attenzione ai nuovi programmi di finanziamento: una nuova sede per il CSA di Adria.

Si cominciano a vagliare le ipotesi:

- Zona coop;
- Ex ospedale;
- Zona case rosse (anno 2017): ipotesi che prevedeva la cessione di parte dell'immobile esistente ad Ater (per realizzare mini appartamenti per anziani a canone agevolato, con possibilità di sfruttare servizi del Centro Servizi Anziani), in cambio dell'area antistante i condomini "case rosse" in cui realizzare una nuova struttura ospitante ca. 90 posti letto per non auto. I rimanenti posti letto si sarebbero ricavati ristrutturando la parte rimanente di riviera S. Andrea.

Il Consiglio comunale si oppone. Il resto è storia recente: con decreto 162 del 7/12/2017 la Regione revoca il finanziamento di €. 5.000.000. All'Ente non resta che riattivare le lavorazioni previste per l'ottenimento del CPI, da poco riattivato: nel 2016 con DGR 877/2016 la Regione Veneto dispone il riavvio dei procedimenti relativi alla conferma dei contributi degli interventi di adeguamento normativo ai sensi dell'art.36 LR 1/2004.

Il protrarsi per quasi un decennio dell'indecisione tra nuova struttura vs. messa a norma dell'attuale immobile non ha di certo giovato alla salute economica dell'Ente. Una più corretta programmazione degli interventi avrebbe posto l'Ente al riparo da mancati introiti per posti letto "sospesi" per lavori, in concomitanza con una crisi pandemica ed economica.

a) ADEGUAMENTO ANTINCENDIO

Nel 2018 vengono riavviate le attività volte alla realizzazione di lavori per adeguamento antincendio:

- conclusione primo codice intervento 147/242/1001 per € 458.000,00;
- avvio secondo codice intervento 147/242/1002 per €. 1.442.000,00.

Gli interventi finora eseguiti sono così riassumibili:

Ente: Centro Servizi Anziani di Adria (Ro)
 Intervento: LAVORI URGENTI DI ADEGUAMENTO ANTINCENDIO c/o
 CENTRO SERVIZI ANZIANI nel Comune di Adria (Ro)
 Importo Intervento **€. 1.707.968,32:**
 - Per €. 1.442.000,00 con fondi regionali
 - Per €. 265.968,32 con fondi propri.

**QUADRO RIASSUNTIVO CONTRIBUTO OPERE URGENTI €. 458.000,00
 CONSUNTIVO (iva inclusa)**

1. Installazione nuovo ascensore	€.	237.650,04
2. Realizzazione delle compartimentazioni e dei filtri a prova di fumo nei tre vani scala	€.	58.869,25
3. Impianto idrico antincendio	€.	112.485,56
Progettazione	€.	<u>47.440,18</u>
TOTALE	€.	456.445,03

QUADRO RIASSUNTIVO OPERE APRILE 2019 (Contabilità Finale)

- Verifica del corretto funzionamento di tutti i componenti dell'impianto di rivelazione ed allarme Incendio (IRAI) con sostituzione centrale analogica indirizzabile;	€.	26.908,53	(iva inclusa)
- Impianto di trasporto del gas (metano uso riscaldamento, cucina, lavanderia) e adeguamento locale centrale termica, cucina, lavanderia e gruppo elettrogeno; €.		43.618,16	(iva inclusa)
- Adeguamento locali adibiti a depositi di materiale infiammabile;	€.	<u>117.262,32</u>	(iva inclusa)
TOTALE		€. 188.153,01	

QUADRO RIASSUNTIVO COMPETENZE

- Incarico Arch. Angiolini per VVF	€.	72.652,80
- Incarico Arch. Angiolini per Ampliamento	€.	36.239,77
- Cassa4%+Iva 22%	€.	29.270,30
- Ipotesi per riordino funzionale	€.	
- Cassa4%+Iva 22%	€.	
- Calcolo analitico di certificazione di resistenza al fuoco dei solai e pareti (IVA+Cassa Incluse)	€.	1.078,48
- Analisi resistenza al fuoco solaio di copertura A capriate metalliche (IVA+Cassa Incluse)	€.	<u>27.913,60</u>
TOTALE		€. 167.154,95

ADEGUAMENTO NUCLEO BLU

Contabilità Finale **€. 283.590,57**

ADEGUAMENTO NUCLEO AZZURRO

Progetto in fase di esecuzione **€. 230.000,00**

ADEGUAMENTO NUCLEO GIALLO

Importo di progetto **€. 190.000,00**

EVAC

Importo di progetto **€. 246.387,77**

TOTALE €. 1.305.286,30

IMPORTO RESIDUO CONTRIBUTO €. 136.713,70

Al fine dell'ottenimento del C.P.I. occorre fare riferimento alle norme tecniche dettate dal DM 19 marzo 2015 di "Aggiornamento della regola tecnica di prevenzione incendi per la progettazione, costruzione e l'esercizio delle strutture sanitarie pubbliche e private di cui al DM 18/09/2002". L'allegato I al D.M. 19/03/2015, entrato in vigore il 24 aprile 2015, prevede che i responsabili delle strutture, che erogano prestazioni in regime residenziale a ciclo continuativo, che non abbiano ancora adeguato i requisiti di sicurezza antincendio, presentino al Comando VV.F., in quattro fasi, altrettante S.C.I.A., attestanti il rispetto di determinati requisiti di sicurezza antincendio, così fissate:

- fase 1: entro il 24 aprile 2016;
- fase 2: entro il 24 aprile 2019;
- fase 3: entro il 24 aprile 2022 (prorogato al 2023);
- fase 4: entro il 24 aprile 2025

b) VERIFICA DI VULNERABILITA' SISMICA

Altro macroarea delle lavorazioni necessarie sull'immobile (che doveva essere portata a compimento entro il 2017), riguarda la verifica di vulnerabilità sismica. Il Centro Servizi Anziani di Adria rientra nella categoria edifici di interesse strategico la cui funzionalità durante gli eventi sismici assume rilievo fondamentale per le finalità di protezione civile, sia come edificio ed opera infrastrutturale che può assumere rilevanza in relazione alle conseguenze di un eventuale collasso in quanto "Struttura sanitaria e/o socioassistenziale con ospiti non autosufficienti".

Per la valutazione della sicurezza sismica, sono individuati tre diversi livelli di crescente completezza:

- LV1) per le valutazioni a scala territoriale su tutti i beni culturali tutelati;
- LV2) per le valutazioni da adottare in presenza di interventi locali su zone limitate del manufatto (definiti nelle NTC "riparazione o intervento locale");
- LV3) per il progetto di interventi che incidano sul funzionamento strutturale complessivo (definiti nelle NTC "interventi di miglioramento") o quando venga comunque richiesta un'accurata valutazione della sicurezza sismica del manufatto.

La norma conferma l'obbligo di programmazione degli interventi.

Con Decreto del Segretario Direttore n. 213 del 30/03/2018 il CSA ha avviato una verifica di 1° Livello eseguita secondo le modalità di cui alla OPCM n. 3274/2003 e n. 3362/2004 e tesa a stabilire il livello di adeguatezza delle opere rispetto agli standard definiti dalle norme tecniche e dalla classificazione sismica, con il risultato atteso di fornire un'indicazione di priorità degli interventi.

Poiché era necessario proseguire con la LV2,

- Con Decreto del Segretario Direttore n. 546 del 02/11/2021 si è affidata la Verifica di Vulnerabilità della Sicurezza sismica di SECONDO Livello per €. 62.000,00, salvo iva e previdenza;
- Con Decreto del Segretario Direttore n. 130 del 12/04/2022 si è incaricata la Ditta per l'esecuzione Piano Indagini per Verifica di Vulnerabilità della Sicurezza sismica di SECONDO Livello per €. 27.822,30, oltre IVA.

Le attività di prove tecniche propedeutiche all'analisi di secondo livello sono state effettuate nel corso del 2022 e si è in attesa della relazione del tecnico incaricato.

c) RIORDINO FUNZIONALE NUCLEI

L'evoluzione della pandemia ha evidenziato rilevanti criticità che principalmente possono essere riepilogate:

- la distribuzione ed organizzazione funzionale dei nuclei, fortemente condizionata dalla situazione distributiva degli spazi, ha caratterizzato l'impossibilità di contenere la trasmissione tra i nuclei e gli ambienti dello stesso nucleo (condivisione di soggiorni e sala pranzo tra più nuclei);

- la mancanza di nuclei indipendenti e funzionalmente completi ha reso impossibile l'isolamento e confinamento degli spazi al fine di ridurre le possibili contaminazioni esterne ai nuclei (spazi condivisi destinati a spogliatoio degli operatori socio sanitari di nuclei diversi);
- la mancanza di filtri iniziali e finali ai nuclei ha poi determinato estrema difficoltà per la creazione di efficaci percorsi sporco-pulito a garanzia della riduzione della diffusione del virus;
- l'esistenza di nuclei con zone promiscue ha poi determinato l'estrema difficoltà di isolare in tempi brevi zone differenziate dei nuclei facilitando la diffusione del virus;

Determinando altresì la difficoltà di elaborare disposizioni operative efficaci e facilmente attuabili.

A seguito delle criticità emerse durante la pandemia, si è reso necessario valutare la possibilità di intraprendere soluzioni efficaci visto l'opportunità data dei necessari lavori di adeguamento alla normativa di prevenzione incendi.

Le principali lavorazioni sono state così individuate:

1. Filtro pulito d'ingresso (Spogliatoio femminile + bagno + locale di coordinamento);
2. Predisposizione locale sporco in uscita con specifico filtro;
3. Alleggerimento/Ampliamento Soggiorni e Sala da Pranzo;
4. Spogliatoi maschili a piano terra su ambiente da individuare.

Secondo gli indirizzi della deliberazione del CdA n. 22 del 11/11/2021, con Decreto del Segretario Direttore n. 69 del 11/03/2022 è stata affidata la progettazione e D.L. per lavori di "Riordino Funzionale Nuclei posti a Piano 1° e 2°" per €. 103.000,00, oltre iva e previdenza. La progettazione preliminare è stata portata a termine.

Il quadro economico dei lavori approvato con delibera 22/2021 prevede lavori per un importo complessivo presunto di euro 1.070.000.

Per mancanza di disponibilità economica il CdA, giusta deliberazione n. 16 del 18 ottobre 2022, ha disposto di sospendere gli interventi sull'immobile volti al miglioramento ambientale e all'adeguamento funzionale, concentrando l'attenzione sulle sole lavorazioni necessarie ed urgenti o volte all'ottenimento del cpi.

d) BANDI E CONTRIBUTI

Dal 2020 l'Ente ha partecipato a diversi bandi per assegnazioni contributi, come di seguito elencato:

2020 FONDAZIONE CARIPARO Contributo Bando "Work in sport" per Lavori di Adeguamento Funzionale "PALESTRE PER INTERNI CON AREE RIABILITAZIONE "

Importo progetto €. 46.012,00

Contributo concesso: €. 36.000,00

2021 MINISTERO DELLA SALUTE Contributo pubblico Linea di azione 1.1 "Creazione di uno spazio urbano dedicato alla vita delle persone anziane".

Proposta progettuale: V.I.A. Villaggio Integrato Anziani per:

Adeguamento tecnico funzionale della palazzina posta su vicolo Bambine;

Ristrutturazione edilizia della cucina centrale;

Riqualficazione degli spazi esterni per la creazione di parchi urbani e parcheggio;

Creazione nuovo nucleo di ospitalità da 25 posti letto con adeguamento estetico ambientale dell'area ovest e riqualficazione cortile centrale;

Importo progetto €. 3.185.000,00

ESITO Progetto ammissibile ai fini della concessione del contributo pubblico ma non finanziabile per effetto dell'esaurimento delle risorse finanziarie disponibili.

Partecipato con Università ed Enti di livello superiore con piazzamento nella graduatoria in posizione di poco inferiore a quelle di merito.

2022 REGIONE VENETO Finanziamento fondo di rotazione per:
Lavori di manutenzione straordinaria per la realizzazione di nuclei funzionalmente completi ed indipendenti nonché la realizzazione di efficaci percorsi sporco-pulito;
Interventi impiantistici estesi a tutti i nuclei quali adeguati sistemi di ricambio dell'aria nei bagni ciechi, in sostituzione di quelli esistenti obsoleti e scarsamente funzionanti;
Lavori di adeguamento della struttura ai requisiti di cui alla LR n.22/2002 diretti alla costituzione di un maggior numero di camere singole (permettendo un isolamento puntuale nella stanza) con contestuale trasformazione di un nucleo Auto in un nucleo NON Auto per poter consentire le richieste d'ingresso di persone non autosufficienti (attualmente le UDO sono autorizzate all'esercizio in deroga ai requisiti minimi previsti dalla LR e dalla DGRV n.84/2007 disponendo di una superficie funzionale per ospite di 39,90 mq. come da verbale conseguente a visita ispettiva).
Lavori di adeguamento alle norme di sicurezza in materia di antisismica emersi a seguito della valutazione di 1° Livello (LV1), nell'ambito del progetto generale di ristrutturazione, quali adeguamento dei locali caldaia, cucina, chiesa e collegamento con il Nucleo Azzurro. I restanti interventi sono programmabili successivamente in funzione degli esiti della valutazione di sicurezza sismica di 2° Livello (LV2).
Importo progetto €. 1.755.000,00
ESITO 1° escluso nella provincia di Rovigo.

2022 MINISTERO DELLA CULTURA Contributo per Investimento 1.3: Migliorare l'efficienza energetica di cinema, teatri e musei.
Proposta progettuale: Lavori di Efficientamento Energetico e miglioramento impiantistico dell'Auditorium "S. Pertini"
Importo progetto €. 495.000,00
Contributo concesso: €. 250.000,00

Sintesi economico finanziaria e tempi di rientro

Nell'allegato 2 è riportata la sintesi economico finanziaria del piano di risanamento ventennale.

Le prime tre annualità del piano riportano i dati della previsione di bilancio 2023-2025 approvata con deliberazione del CdA n.9 del 27/02/2023, la cui compilazione è risultata oggetto di valutazione positiva da parte del Revisore dei Conti. L'andamento degli ingressi è stato programmato secondo i dati storici del periodo pre-covid e si confida che, a pandemia oramai conclusa (il 5 maggio l'Organizzazione Mondiale della Sanità ha ufficialmente dichiarato la fine dell'emergenza sanitaria, iniziata l'11 marzo 2020) non intervengano ulteriori sconvolgimenti. Sulla base dei dati odierni le presenze confermano l'andamento programmato (alla data odierna sono presenti n.169 ospiti).

Al termine del triennio, in concomitanza con la conclusione dei lavori per l'antincendio, risultando possibile riaprire tutti i locali interessati dai lavori per l'ottenimento del CPI è plausibile pensare, prudenzialmente, di aumentare di n.2 unità/all'anno gli ospiti autosufficienti, per cui nel quinquennio 2026-2030 sono stati proporzionalmente aumentati i ricavi per ca. 45.000 euro all'anno. Conseguentemente, è stata prevista una maggiore incidenza dei costi, come evidenziati nell'allegato.

L'andamento economico della gestione evidenzia una situazione di perdita gestionale per i primi cinque anni (nei limiti della sterilizzazione per ammortamenti pregressi), sanabile solo con l'iniezione di nuove entrate derivanti da aumento di ingressi di autosufficienti, previsti a partire dal 2026. Come annunciato in premessa, qualora la domanda per autosufficienti non si incrementasse nei prossimi anni, occorre valutare una redistribuzione degli attuali ospiti non autosufficienti all'interno della struttura, magari offrendo un maggior

numero di posti in stanza singola (peraltro più confacenti ad un “confort moderno”) anziché in doppia, ovvero pensare a nuove tipologie di offerta residenziale emergenti nel territorio. Per la predisposizione del bilancio di previsione è stata applicata la logica del budget, mediante la fissazione di obiettivi di contenimento della spesa, in particolar modo delle risorse umane (revisione turnistica, recupero ferie e ore eccedenti, programmazione fabbisogno assunzionale, ecc.) e di efficientamento delle spese per materie prime e servizi (riduzione dei consumi e individuazione degli interventi sull’immobile strettamente necessari ed urgenti).

Il piano di rientro, così delineato, comporterà un graduale riequilibrio della situazione economico finanziaria a partire dal 2028. La cancellazione del disavanzo pregresso, relativo agli esercizi 2021 e 2022, per la componente non sterilizzabile (pari ad euro 1.670.000 ca.) sarà pertanto garantita nel corso del ventennio 2023-2042.

E’ opportuno evidenziare che trattasi di ipotesi anche a lungo termine, che necessitano di verifica e controllo costante, per cui l’Ente ha fissato, tra l’altro, quale obiettivo strategico per migliorare l’efficienza economica anche il monitoraggio costante della situazione economico finanziaria mediante report periodici sul controllo di gestione. Sarà cura dell’Ente, dunque, in caso di scostamenti importanti rivalutare le strategie di intervento.

Adria, 17/05/2023

IL PRESIDENTE
f.to Simone Mori

IL DIRETTORE
f.to dott.ssa Paola Spinello