"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

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

BUDGET ANNUALE 2025

-

AGGIORNAMENTO

DEL PIANO PROGRAMMA ANNI 2025-2026– 2027
CONFRONTO 2022-2023-2024

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

Sommario

PREMESSA 3
FISIONOMIA DELL'ENTE E SUA EVOLUZIONE 3
ORGANI DI GOVERNO DELL'AZIENDA SPECIALE 5
LA RSA E I SUOI SERVIZI 5
SITUAZIONE STRUTTURALE, GESTIONALE, ORGANIZZATIVA ED ECONOMICO-FINANZIARIA DELLE ATTIVITÀ SOCIO SANITARIE ASSISTENZIALI GESTITE. 6
OBIETTIVI GENERALI 7
OBIETTIVI SPECIFICI BUDGET 2025 8
Obiettivo Generale 1 – Centralità della persona e personalizzazione dei percorsi di cura 8
Obiettivo Generale 2 – Innovazione del modello assistenziale e qualità dei servizi 8
Obiettivo Generale 3 – Miglioramento dei servizi e delle infrastrutture 9
Obiettivo Generale 4 – Valorizzazione delle risorse umane e benessere organizzativo 9
Obiettivo Generale 5 – Sostenibilità economica e finanziaria 10
I nuovi risultati attesi 11
Sperimentare nuovo piano assistenziale lato Massa con supervisione USL 11
Avviare il progetto POR FESR per la realizzazione dell'impianto fotovoltaico e la dotazione dei sistemi di pompa di calore/condizionamento nelle stanze di tutta la RSA 14
Procedere alla riorganizzazione funzionale dell'area residenziale PT lato Massa, con rifacimento degli arredi delle stanze, degli impianti elettrici, del sistema di chiamata e sperimentazione del sistema di monitoraggio e prevenzione cadute (cofinanziato dalla Regione Toscana con Bando Investimenti Sociali 2025 e 2026) 14
MANUTENZIONI STRAORDINARIE E PIANO TRIENNALE LAVORI PUBBLICI 15
PATRIMONIO IMMOBILIARE E LASCITI 17
LASCITO BRACCHINI 17
FONDAZIONE VACCHELLI 17
Risultati attesi: 17
OBIETTIVI STRATEGICI DI MEDIO PERIODO 18
STATI VEGETATIVI 18
COGNITIVO COMPORTAMENTALE 18
CENTRO DIURNO 18
ASSISTENZA INFERMIERISTICA 19
BUDGET ECONOMICO PREVISIONALE TRIENNALE 2023-25 20
CONCLUSIONI E PROSPETTIVE 27
Relazione al budget 2025 27
Ricavi 27
Costi 27
ANALISI COSTI SOCIALI 27

PREMESSA

Il presente Piano Programma ha validità triennale e dovrà essere aggiornato annualmente in concomitanza con l'approvazione del bilancio di previsione da parte del Consiglio Comunale anche sulla base delle proposte dell'Azienda speciale.

Il Piano Programma rappresenta lo strumento programmatico fondamentale dell'Azienda Speciale "Regina Elena" in cui sono delineate le scelte e gli obiettivi che l'Azienda stessa intende perseguire sulla base delle linee programmatiche dell'Amministrazione Comunale.

Il presente documento costituisce parte integrante e sostanziale del contratto di servizio che disciplina i rapporti tra il Comune di Carrara e l'azienda speciale con riferimento ai servizi erogati ed alla Missione affidata alla stessa, nel rispetto di quanto stabilito dagli Artt. 113 bis e 114 del D. Lgs. 267/2000.

E' scelta fondamentale dell'Azienda il rispetto della sua identità, della sua storia e dell'obiettivo primario dell'assistenza e della possibile riabilitazione globale degli ospiti nella logica di una sempre migliore qualità del servizio e dell'esperienza di vita dei nostri ospiti.

La Vision dell'Azienda Speciale è essere un punto di riferimento nella *long term care*, offrendo percorsi personalizzati di assistenza e riabilitazione globale che valorizzano la dignità, le capacità residue e la qualità della vita delle persone fragili, nel contesto di una comunità solidale e innovativa.

La Mission si concretizza nei servizi che Regina Elena offre, ponendo sempre al primo posto la persona e facendo in modo che operatori, strutture, organizzazione ed ente corrispondano a tale impostazione nel modo più adeguato, in riferimento alla normativa, all'organizzazione del servizio sanitario e agli indirizzi politici del Consiglio Comunale e del Consiglio di Amministrazione e del budget da questi approvato, nella consapevolezza di dover tenere fede alle scelte ideali di solidarietà, socialità e assistenza socio-sanitaria.

Lo sforzo e l'impegno dell'Azienda è quello di alimentare l'entusiasmo, lo spirito di squadra, la corresponsabilità e la creatività, sia per rendere efficiente ed efficace la gestione, sia per intraprendere percorsi di sviluppo innovativi.

FISIONOMIA DELL'ENTE E SUA EVOLUZIONE

E' istituita nel Comune di Carrara, ai sensi della Delibera del Comune di Carrara n. 115 del 23 dicembre 2014 l'Azienda speciale denominata "Regina Elena" con sede legale in Via Don Minzoni 2, Carrara, disciplinata dall'art. 114 del T.U.E.L, approvato con D. Lgs. n. 267/2000.

L'Azienda speciale così costituita (nel prosieguo "Azienda") prosegue l'opera e le attività dell'Istituzione Comunale per la gestione dei Servizi Sociali in favore della popolazione anziana, costituita con Delibera del Consiglio Comunale del Comune di Carrara n. 45 del 29.02.1996, ai sensi della legge 142/90 e disciplinata dallo Statuto Comunale, dalle altre disposizioni legislative e regolamenti vigenti, nonché dalle norme dello Statuto. L'Azienda speciale è ente strumentale del Comune di Carrara, dotato di personalità giuridica, di

autonomia imprenditoriale e di un proprio Statuto approvato dal Consiglio Comunale del Comune di Carrara. L'Azienda è un ente economico che deve perseguire la copertura dei costi inerenti ai servizi erogati.

L'azienda fa parte del sistema regionale integrato degli interventi e dei servizi sociali e partecipa alla programmazione zonale.

L'Azienda ha lo scopo di:

- provvedere all'accoglienza, anche temporanea, di anziani non autosufficienti, adulti inabili ed anziani autosufficienti o che presentino un modesto grado di dipendenza psicologica o fisica di ambo i sessi, sia in regime residenziale che diurno, offrendo loro prestazioni di assistenza sociale e sanitaria, capaci di rispondere al modificarsi dei bisogni di vita e di salute, nell'ottica del mantenimento della massima autonomia psicologica e funzionale del soggetto assistito;
- valorizzare l'integrità individuale degli ospiti perseguendo l'obiettivo della riabilitazione in funzione del mantenimento e reinserimento del singolo nell'ambito della realtà sociale di appartenenza;
- provvedere all'erogazione dei servizi ai propri ospiti e/o a favore di terzi soggetti pubblici o privati;
- attivare ed organizzare, nell'ambito delle scelte programmatiche elaborate dagli enti locali territoriali e dalle strutture che operano nel campo sociale ed assistenziale, ogni iniziativa volta ad assicurare le prestazioni socio assistenziali a favore di anziani, portatori di handicap, nuove povertà, emarginati e soggetti più deboli;
- perseguire l'attuazione di modelli coordinati di intervento, provvedendo – secondo le esigenze territoriali e le scelte dell'Amministrazione alla gestione di residenze e tipologie di servizi diverse, condividendo metodologie di intervento e qualità delle prestazioni, ivi compresa la formazione del personale.

Per la realizzazione di detti scopi, l'Azienda si accorderà con i programmi e progetti definiti in materia dal Comune di Carrara, dalla Conferenza dei Sindaci, dell'ASLTNO, e dalla Regione Toscana. Potrà inoltre ricorrere a forme di collaborazione con gli stessi enti e/o con istituzioni ed organismi nazionali, europei ed internazionali.

L'Azienda risponde in via prioritaria, nell'ambito della programmazione regionale e nazionale, ai bisogni della popolazione del Comune di Carrara e degli altri Comuni della Provincia di Massa Carrara, integrandosi con i servizi socio assistenziali del territorio e con le organizzazioni del volontariato e di solidarietà sociale. L'Azienda potrà inoltre assumere altre funzioni e la gestione di altri servizi per i quali riceva incarico da uno o più Comuni o da altri Enti (esempio: Moduli specialistici, Alzheimer). L'attività dell'Azienda Speciale deve conformarsi ai principi e agli orientamenti espressi dal Consiglio Comunale di Carrara, che ne determina l'indirizzo. Essa è sottoposta alla vigilanza dello stesso Comune nei modi e nelle forme stabilite dalla legge e dallo Statuto.

L'Azienda Speciale, al momento della costituzione non ha avuto in dotazione patrimonio immobiliare proprio, il patrimonio immobiliare dell'Azienda Speciale è stato acquisito tramite lascito testamentario del maestro Baracchini; per l'eventuale acquisto di beni immobili sarà necessaria la preventiva autorizzazione del Consiglio Comunale; essa ha in concessione l'uso dei beni, mobili e immobili già assegnati dal Comune all'Istituzione dalla quale proviene, nonché da tutti i beni comunque acquisiti nell'esercizio della propria attività o a seguito di atti di liberalità e da quanto potrà successivamente essere messo a disposizione dal Comune. La manutenzione ordinaria dei beni immobili e la manutenzione dei beni mobili è a carico del bilancio dell'Azienda Speciale.

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

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

L'azienda provvede al perseguimento dei propri fini con le dotazioni mobili ed immobili di cui al proprio inventario e con le seguenti risorse finanziarie:
le rette corrisposte dagli utenti, da Enti pubblici o privati a ciò tenuti per legge o per obbligazione pattuita;

- i corrispettivi dei servizi erogati;
- i trasferimenti di enti pubblici e privati;
- i lasciti, oblazioni, donazioni ed acquisizioni derivanti anche da normative specifiche, contributi di enti pubblici e privati a qualunque titolo pervenuti;
- l'utilizzo di tutte le forme di solidarietà presenti nel proprio territorio e negli ambiti circostanti costituite dalla rete dei servizi di volontariato ritenuti più idonei a perseguire gli scopi statutari;
- contributo per copertura dei Costi Sociali da parte del Comune, questo rappresenta il corrispettivo per quei servizi sociali che l'azienda eroga o sotto costo o in rimessa netta per conto dell'Ente locale di riferimento.

ORGANI DI GOVERNO DELL'AZIENDA SPECIALE

Gli organi dell'Azienda sono i seguenti:

- Il Consiglio di Amministrazione;
- Il Presidente del Consiglio di Amministrazione;
- Il Direttore, al quale compete la responsabilità gestionale e la rappresentanza legale,
- L'organo di Revisione.

LA RSA E I SUOI SERVIZI

L'edificio ospitante attualmente la Casa di Riposo "Regina Elena" Azienda Speciale fu costruito nel 1979 e donato alla comunità cittadina dalla Cassa di Risparmio di Carrara.

Attualmente il "Regina Elena" si configura come presidio RSA strettamente collegato al sistema pubblico socio-sanitario e in possesso dei requisiti dimensionali ed organizzativi certificati dalla Regione Toscana e richiesti dalle norme.

Dal punto di vista strutturale sono stati eseguiti lavori di adeguamento, conclusi nel febbraio 2016, per portare l'Istituto a norma delle leggi 626/94 e Decreto Min. Int. 18/09/2002 e del Decreto Legisl. 81/80 per ottenere il nuovo C.P.I. ed aggiornato nel 2025.

L' Istituto ospita un Centro Diurno Alzheimer per n. 24 persone, convenzionato con l'Azienda USL NORDOVEST TOSCANA.

La RSA è autorizzata e accreditata per 80 posti letto che comprende l'autorizzazione dei moduli specialistici Cognitivo Comportamentale e Stati Vegetativi Permanenti Stabilizzati rispettivamente per 2 posti letto ciascuno.

SITUAZIONE STRUTTURALE, GESTIONALE, ORGANIZZATIVA ED ECONOMICO-FINANZIARIA DELLE ATTIVITÀ SOCIO SANITARIE ASSISTENZIALI GESTITE.

Dal 2018 ad oggi l'Azienda ha affrontato profondi cambiamenti organizzativi, a partire dall'internalizzazione del servizio infermieristico, distinguendo chiaramente le aree gestite direttamente da quelle affidate alle cooperative.

La pandemia da Covid-19 ha inciso in modo rilevante sull'operatività, con la sospensione temporanea di servizi fondamentali (Cure intermedie e Centro Diurno Alzheimer), il blocco degli accessi e il conseguente peggioramento del clima interno e della situazione economico-finanziaria.

Dal 2021 è iniziato un percorso di graduale ripristino della normalità, con la riapertura dei servizi e un progressivo recupero dell'occupazione. Grazie al sostegno dell'Amministrazione comunale, l'Azienda ha inoltre intrapreso un'importante azione di risanamento finanziario, riducendo in modo significativo i debiti pregressi.

Gli anni 2022 e 2023 sono stati segnati da criticità esterne – incremento dei costi energetici e delle forniture, recrudescenza del Covid, difficoltà di reperimento del personale infermieristico – ma anche da un progressivo ritorno alla normalità: elevato tasso di occupazione in RSA, riapertura del Centro Diurno Alzheimer e ripresa delle attività di socializzazione con accesso libero dei familiari.

Nel 2024 il tasso di occupazione della RSA ha registrato un lieve incremento, attestandosi al 98% (78,41 presenze medie), valore molto vicino al target di 78,5, con un andamento del tasso di presenza si è stabilmente mantenuto sopra il 98,5% dal secondo semestre 2024 confermato anche nel primo semestre 2025.

Nel 2024 l'Azienda ha inoltre confermato la sua adesione al Bando "Progetto Salute a Casa" della Zona Apuane, accogliendo temporaneamente pazienti in dimissione ospedaliera o dalle Cure intermedie (133 giornate nel 2024 e 202 nel primo semestre 2025). A partire da ottobre 2024 la RSA ha attivato anche 2 posti letto nel modulo specialistico cognitivo-comportamentale (126 giornate nel 2024, 362 nel primo semestre 2025), che si aggiungono ai 2 posti letto dedicati a pazienti in stato vegetativo stabilizzato, ampliando l'offerta in collaborazione con l'Azienda USL.

Per il Centro Diurno Alzheimer, il 2024 ha registrato una presenza media di 14,69 utenti su 24 posti autorizzati, con una flessione costante nell'anno che si è invertita da marzo 2025.

L'adozione a partire dal 1/1/2024 del CCNL Sanità per tutto il personale assieme ad un netto miglioramento del clima interno hanno sicuramente contribuito a raggiungere i significativi risultati del 2024, Il clima generale è positivo nel rapporto con gli ospiti e i famigliari. Con il Budget 2024 sono stati riattivati tutti gli strumenti utili a rimettere al centro dell'organizzazione la condivisione degli obiettivi, la costruzione dei modelli organizzativi e dei processi.

OBIETTIVI GENERALI

Il Budget 2025 si presenta come strumento di consolidamento del Budget 2024 ed in buona parte ne rappresenta la continuità.
Per la definizione degli obiettivi 2025 è stato adottato un metodo di lavoro che mira a rendere più **chiara, misurabile e condivisa** l'azione dell'Azienda.
Ogni obiettivo generale è accompagnato da alcuni risultati attesi, concreti e verificabili, che ne specificano i traguardi e consentono di monitorarne l'avanzamento.
Questo approccio permette di:

- collegare in modo diretto **visione strategica** e **attività quotidiana**;
- favorire la **trasparenza** e la **partecipazione** di tutti i livelli organizzativi;
- misurare i progressi con criteri oggettivi, migliorando la capacità di valutazione e rendicontazione;
- semplificare la struttura degli obiettivi, evitando ripetizioni e dispersioni.

In questo modo la struttura del Budget e Piano Programma consente di trasformare le linee di indirizzo in **impegni concreti e verificabili**, facilitando al tempo stesso la comunicazione verso il Consiglio Comunale, il Consiglio di Amministrazione e tutti gli stakeholder interni ed esterni.

In questa ottica saranno approfonditi in uno specifico capitolo i risultati attesi di ciascun obiettivo generale che sono nuovi e devono essere pertanto contestualizzati nell'ambito dei processi di cambiamento ed innovazione già in essere.

Gli obiettivi generali di medio periodo sono:

1. Centralità della persona e personalizzazione dei percorsi di cura
2. Innovazione del modello assistenziale e qualità dei servizi
3. Miglioramento dei servizi e delle infrastrutture
4. Valorizzazione delle risorse umane e benessere organizzativo
5. Sostenibilità economica e finanziaria

L'Azienda negli ultimi due esercizi ha visto avviare un percorso di cambiamento profondo che nel corso del 2025 consentirà di consolidare significativi risultati e porre le basi per gli ulteriori sviluppi.
Si tratta di un processo di innovazione necessario a custodire l'identità ideale dell'Azienda Speciale, le sue qualità e il suo rapporto con il territorio e la comunità.

OBIETTIVI SPECIFICI BUDGET 2025

Obiettivo Generale 1 – Centralità della persona e personalizzazione dei percorsi di cura

La qualità dei servizi richiede una presa in carico individuale coerente con i bisogni e le condizioni di ciascun ospite. L'obiettivo è rafforzare la presa in carico individuale che trova nel PAI lo strumento attraverso cui realizzare una gestione condivisa con ospiti, famiglie e operatori dei servizi, con strumenti che garantiscano monitoraggio e tracciabilità. Coinvolgere parenti e volontari diventa parte integrante del modello di cura, perché la rete sociale arricchisce la vita quotidiana e rende più umana l'assistenza.

Risultati attesi:

- Consolidare l'equipe multidisciplinare incrementando la partecipazione dei familiari nella elaborazione del PAI e il loro aggiornamento.
- Costituire entro il 2025 il Comitato dei Parenti e Volontari e avviare almeno 2 incontri di co-programmazione annuali.
- Introdurre strumenti digitali di gestione dei PAI con accesso condiviso per gli operatori
- Migliorare gli strumenti di comunicazione interna ed esterna
- Definire il nuovo sistema di rilevazione del gradimento da parte degli ospiti e dei parenti.

Obiettivo Generale 2 – Innovazione del modello assistenziale e qualità dei servizi

Il modello assistenziale tradizionale, centrato sulla prestazione, non è più sufficiente a rispondere alla complessità dei bisogni delle persone fragili. L'obiettivo è introdurre un approccio flessibile, multidimensionale e misurabile, che valorizzi le professionalità interne e consenta un controllo costante della qualità. Innovare significa anche differenziare l'offerta con moduli specialistici e introdurre strumenti digitali e indicatori che permettano di misurare e migliorare la qualità delle prestazioni.

Risultati attesi:

- la sperimentazione del nuovo modello assistenziale di Piccola Equipe con Team Leader entro il 2025.
- Consolidare i moduli specialistici (cognitivo-comportamentale e stati vegetativi) con indicatori di efficacia e ricollocarli lato Sarzana
- Avviare il processo per la sperimentazione di una nuova articolazione organizzativa assistenziale lato Massa con supervisione USL
- Attivare e completare l'implementazione della nuova cartella sanitaria
- Realizzare le iniziative di diffusione delle procedure di qualità e sicurezza
- Implementare un sistema di monitoraggio con almeno 5 indicatori di appropriatezza assistenziale.

Obiettivo Generale 3 – Miglioramento dei servizi e delle infrastrutture

Una RSA moderna deve garantire ambienti sicuri, confortevoli e accoglienti, insieme a servizi di qualità che rispondano alle esigenze degli ospiti e delle famiglie. Investire in spazi, arredi e nuove tecnologie non è solo manutenzione, ma un modo per migliorare il benessere quotidiano e supportare operatori e processi organizzativi. Allo stesso modo, la qualità dei servizi esternalizzati (ristorazione, animazione, manutenzione) deve essere costantemente monitorata e migliorata, perché hanno un impatto diretto sulla vita degli ospiti e sul clima della comunità.

Risultati attesi:

- Completare interventi di riqualificazione spazi e arredi lato Sarzana e giardino entro fine 2025.
- Avviare il progetto POR FESR per la realizzazione dell'impianto fotovoltaico e la dotazione dei sistemi di pompa di calore/condizionamento nelle stanze di tutta la RSA
- Procedere alla riorganizzazione funzionale dell'area residenziale PT lato Massa, con rifacimento degli arredi delle stanze, degli impianti elettrici, del sistema di chiamata e sperimentazione del sistema di monitoraggio e prevenzione cadute (cofinanziato dalla Regione Toscana con Bando Investimenti Sociali 2025 e 2026)
- Pubblicazione nuovo sito, con nuovo dominio e nuovi domini di posta elettronica
- Concludere il potenziamento della dotazione informatica (server, wifi, tablet, cartella sanitaria digitale) entro 2025.
- Individuare il nuovo sistema gestionale di contabilità da utilizzare dal 1/1/2026
- Avviare nuove gare integrate per i servizi esternalizzati:
  - gara integrata per 44 posti modulo base RSA e 24 posti Centro Diurno Alzheimer (assistenza alla persona, fisioterapia, animazione lato massa; servizi di assistenza, animazione per il CDA e servizi accessori per tutta la RSA di: lavanderia, pulizia, fornitura presidi assorbenza e prodotti di igiene, servizio podologo) per la durata di 3 anni + 2;
  - gara per la ristorazione (3 anni + 2)
- Consolidare il sistema di rilevazione sistematica del gradimento ospiti/parenti per ristorazione e animazione.
- Costituire un coordinamento dei gruppi esterni di animazione e volontariato che operano nella RSA

Obiettivo Generale 4 – Valorizzazione delle risorse umane e benessere organizzativo

Le persone che lavorano a Regina Elena rappresentano la risorsa più preziosa. Investire su di loro significa garantire stabilità e qualità ai servizi offerti. Occorre rafforzare i percorsi formativi, aprire opportunità di crescita professionale, migliorare il clima interno e ridurre il turnover, in un contesto in cui la carenza di personale sanitario è una sfida strutturale. Al tempo stesso, la revisione dei processi organizzativi deve andare di pari passo con una gestione equa, trasparente e motivante delle risorse umane.

Risultati attesi:

- Definire e avviare entro il 2025 un Piano di Formazione triennale.
- Introdurre 1 funzionario amministrativo con procedura di progressione interna
- Introdurre 2 incarichi di funzione per referenti di piano con nuove responsabilità assegnate
- Procedere alla definizione ed attivazione del sistema delle progressioni economiche
- Ridurre del 3% il tasso medio di assenza rispetto al 2024.
- Attuare 2 iniziative di miglioramento del clima interno (procedura sostituzioni improvvise, welfare).
- Concludere l'assunzione per categorie protette (1 unità di personale) e infermieri (1 unità di personale) entro il 2025.

Obiettivo Generale 5 – Sostenibilità economica e finanziaria

La sostenibilità economica non è solo un vincolo, ma una condizione necessaria per poter garantire servizi stabili e di qualità. Tariffe adeguate, piena occupazione dei posti letto, gestione efficiente dei servizi e delle forniture: sono tutti strumenti che permettono di consolidare l'equilibrio economico-finanziario e di reinvestire le risorse in servizi innovativi. In un contesto di forte aumento dei costi del lavoro e delle forniture, questo obiettivo diventa strategico per la tenuta dell'intera organizzazione.

Risultati attesi:

- Mantenere un tasso medio di occupazione ≥ 98% in RSA e ≥ 18 ospiti medi al Centro Diurno Alzheimer.
- Portare a regime la convenzione per l'acquisto diretto dei farmaci da parte degli ospiti con detraibilità entro 2025.

I nuovi risultati attesi

A. Sperimentare nuovo piano assistenziale lato Massa con supervisione USL

Nel 2025 l'Azienda Speciale "Regina Elena" avvierà una sperimentazione organizzativa di rilievo strategico, volta a migliorare l'appropriatezza assistenziale, l'efficienza operativa e la sostenibilità economica del servizio lato Massa. L'iniziativa, definita nel documento tecnico "Sperimentazione nuova articolazione organizzativa assistenziale lato Massa – Versione 2.0" (Allegato A), rappresenta un passo decisivo nel percorso di innovazione e riqualificazione complessiva della RSA

Premessa

La struttura di via Don Minzoni è costituita da due edifici collegati che complessivamente possono accogliere fino a 91 ospiti, dei quali 44 sono collocati lato Massa. L'attuale modello assistenziale, definito dall'appalto in corso, prevede una dotazione di 117 ore giornaliere di assistenza a fronte di un parametro teorico di 99 ore, con un surplus del 18%, pari a circa 160.000 euro annui (valore che con la nuova gara potrà salire a circa 170.000 euro in applicazione del nuovo CCNL delle Cooperative Sociali). Questa impostazione, storicamente legata a vincoli strutturali e organizzativi, non risponde più ai criteri di efficienza e appropriatezza oggi richiesti, generando un disallineamento tra fabbisogni reali, risorse impiegate e costi di gestione.

Finalità della sperimentazione

L'obiettivo generale è ottimizzare la distribuzione dei carichi di lavoro, specializzare i nuclei residenziali e garantire la sostenibilità economica del servizio, assicurando al tempo stesso la piena continuità occupazionale del personale. In particolare, la sperimentazione intende:
- ridurre progressivamente il surplus orario giornaliero, riportando l'assistenza a parametro senza riduzione delle ore contrattuali individuali;
- differenziare i nuclei residenziali secondo i bisogni assistenziali, favorendo al piano terra la collocazione di ospiti con maggiore autonomia e capacità di relazione;
- integrare tecnologie avanzate di sorveglianza e sistemi di chiamata di nuova generazione (AQURA Care e Pando) per aumentare la sicurezza e l'efficienza operativa;
- promuovere la partecipazione attiva e la formazione del personale, rafforzando il modello della "piccola équipe";
- tutelare la stabilità occupazionale attraverso accordi con l'ATI La Salute/Di Vittorio e con le OO.SS., in coerenza con le clausole sociali previste dal D.Lgs. 36/2023.

Ruolo di supervisione e metodologia di attuazione

La sperimentazione sarà condotta sotto la supervisione della Commissione di Vigilanza dell'Azienda USL Toscana Nord Ovest, che ne validerà le fasi e gli indicatori secondo gli standard di sicurezza e appropriatezza previsti dalla normativa regionale (L.R. 41/2005 e Reg. 2/R/2008). Il percorso sarà articolato in quattro fasi operative:
1. Condivisione e validazione del modello con USL, OO.SS. e gestore del servizio (indicatori, strumenti, piani di lavoro);

2. Implementazione tecnologica e formativa con l'introduzione dei nuovi sistemi e il coinvolgimento degli operatori;
3. Avvio operativo e monitoraggio continuo tramite cartella sanitaria elettronica, registri chiamate e report automatici dei sistemi di sorveglianza;
4. Valutazione intermedia e finale, con report semestrali condivisi con la Commissione di Vigilanza e la Regione Toscana.

Gli indicatori principali riguarderanno l'appropriatezza assistenziale, l'efficienza organizzativa, la soddisfazione degli ospiti e dei familiari e la stabilità occupazionale.

Impatto economico e fonti di finanziamento

Il progetto si inserisce nella prosecuzione degli investimenti tecnici e strutturali già realizzato lato Sarzana, e per il piano terra sono previsti investimenti pari a circa 50.000 euro, già coperti attraverso cofinanziamento della Regione Toscana nell'ambito del Bando Investimenti Sociali 2025–2026, che prevede:
- 32.607 euro per la riorganizzazione funzionale e il nuovo arredo delle 4 stanze lato Massa (cofinanziamento regionale 27.076 euro);
- 16.000 euro per il rifacimento dell'impianto elettrico e del sistema di chiamata integrato (cofinanziamento regionale 8.745 euro).

In aggiunta sarà introdotto un sistema di rilevazione di monitoraggio di 8 posti letto (Pando) già attivo in altre RSA con un canone mensile di € 457,50€ ed un costo annuo di 5.490€

Dal punto di vista gestionale, la riorganizzazione consentirà un risparmio strutturale stimato in circa 160.000 euro annui derivante dal progressivo rientro a parametro delle ore di assistenza.

Risultati attesi e prospettive

La sperimentazione consentirà di:
- migliorare l'appropriatezza assistenziale e la qualità percepita dagli utenti;
- ridurre il costo assistenziale unitario senza incidere sulla qualità del servizio;
- valorizzare le professionalità interne e promuovere un modello replicabile sull'intera struttura;
- rafforzare la collaborazione istituzionale con la AUSL e con le organizzazioni sindacali;
- consolidare la sostenibilità economica complessiva dell'Azienda nel medio periodo

Garantire di continuità lavorativa agli operatori

Il progetto sperimentale prenderà avvio nel 2025 per si svilupparsi nel corso del 2026 e consolidare le prime evidenze già a partire dal secondo semestre.
Sulla base delle evidenze che emergeranno dalla sperimentazione si potranno articolare in un Piano dettagliato i modelli gestionali definitivi, idonei a consentire di riassorbire l'orario sovraparametro nel modo più efficace ed appropriato.
Si prevede nel 2026 di poter riassorbire 2 unità di personale presso altri servizi del territorio, tramite accordi specifici da definire con le OOSS - con cui è già stato avviato il confronto - con l'ATI La Salute/Di Vittorio e con le clausole sociali di cui agli articoli 11, comma 2 e 57, comma 1 del Dlgs 36/2023 che assicurano la stabilità occupazionale e con l'applicazione di criteri di aggiudicazione della nuova gara devono garantire qualità e tutela occupazionale.

Gli accordi dovranno prevedere che, laddove si presentano necessità di turnover per quiescenza, passaggio ad altro ente o comunque necessità assunzionali, l'ATI provveda prioritariamente con la valutazione del personale attualmente in forza alla cooperativa La Salute secondo criteri e modalità da definire (molti operatori sono infatti residenti a Massa dove le due coop dell'ATI hanno in gestione sia servizi residenziali che semi residenziali).

Il Progetto sperimentale sarà attuato nel corso del 2026 sulla base degli accordi specifici definiti con le OOSS, con con l'ATI La Salute/Di Vittorio e nell'ambito delle misure specifiche previste nel nuovo appalto di servizi. L'attuazione del Piano dettagliato che sarà definito al termine della sperimentazione sarà oggetto di confronto con le OOSS.

Conclusione

La sperimentazione di un nuovo modello assistenziale lato Massa rappresenta un investimento strategico per la RSA "Regina Elena", orientato alla modernizzazione del modello assistenziale e al miglior equilibrio tra qualità, efficienza e sostenibilità. Per la descrizione dettagliata delle fasi, dei piani di lavoro e degli indicatori di valutazione, si rinvia al documento tecnico "Sperimentazione nuova articolazione organizzativa assistenziale lato Massa – Versione 2.0" allegato al presente Budget (Allegato A), che ne costituisce parte integrante e sostanziale e che sarà soggetto a modifiche ed integrazioni nell'ambito dello sviluppo del progetto.

B. Avviare il progetto POR FESR per la realizzazione dell'impianto fotovoltaico e la dotazione dei sistemi di pompa di calore/condizionamento nelle stanze di tutta la RSA

Il progetto di miglioramento del microclima e per la riduzione dei costi energetici presentato nello specifico bando del POR FESR è risultato destinatario del finanziamento regionale. Il progetto, già autorizzato dall'Amministrazione comunale come intervento di manutenzione straordinaria, prevede:

- la realizzazione di un impianto fotovoltaico da 110 kWp;
- l'installazione di pompe di calore/condizionatori in tutte le stanze della RSA

Economicamente è caratterizzato da un valore complessivo del progetto: € 327.540,15 con spese ammissibili pari a € 209.557,04 e cofinanziamento regionale (50% spese ammissibili) di € 104.778,52. Il costo a carico dell'Azienda è pari a € 222.761,63.
L'impianto nei primi 8 anni di esercizio produrrà ricavi cumulativi (recupero ammortamento, risparmio di energia e GSE) pari a 254.450,72 €, per questo l'Azienda sta valutando anche forme di finanziamento bancario con cui sostenere l'impegno economico e preservare la liquidità con lo scopo di migliorare le performance sui pagamenti.
La sottoscrizione della Convenzione con Sviluppo Toscana, che gestisce l'intervento per la Regione Toscana, impegna l'Azienda a realizzare il progetto ed in particolare il cronoprogramma prevede che le attività di affidamento dei lavori siano avviate già nell'ultimo trimestre 2025.

C. Procedere alla riorganizzazione funzionale dell'area residenziale PT lato Massa, con rifacimento degli arredi delle stanze, degli impianti elettrici, del sistema di chiamata e sperimentazione del sistema di monitoraggio e prevenzione cadute (cofinanziato dalla Regione Toscana con Bando Investimenti Sociali 2025 e 2026)

Nell'ottica di proseguire la riorganizzazione funzionale della RSA, l'Azienda ha presentato due progetti di investimento a valere sui bandi Investimenti Sociali 2025 e 2026 con l'obiettivo, secondo le risorse disponibili nei rispettivi bandi, di procedere alla riorganizzazione di 8 posti letto posti a piano terra lato Massa.
L'esito del bando 2025 è già stato pubblicato e consentirà con il cofinanziamento regionale di procedere al rifacimento dell'impianto elettrico e del sistema di chiamata per 4 stanze poste al piano terra. Per il bando 2026 il progetto presentato prevede di destinare il confinaziamento regionale alla riorganizzazione funzionale con rifacimento degli arredi sempre per le 4 stanze al piano terra.

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

MANUTENZIONI STRAORDINARIE E PIANO TRIENNALE LAVORI PUBBLICI

Il Comune ha concesso all'Azienda Speciale in comodato gratuito per 10 anni l'edificio di Via don Minzoni, 2 per lo svolgimento delle attività istituzionali dell'Azienda Speciale che assicura gli interventi di manutenzioni ordinaria nell'ambito della sua gestione diretta.
Con riferimento a questo bene immobile gli investimenti e gli interventi di manutenzione straordinaria, le risorse disponibili dovranno essere finalizzati agli obiettivi recepiti nel presente Piano programma approvato dal Consiglio Comunale.
Dovranno essere particolarmente curati gli interventi di portata tecnologica innovativa.
Ogni anno il Comune si impegna a stanziare nel bilancio comunale la somma di € 50.000 (cinquantamila) da destinare agli interventi di manutenzione straordinaria e per la sicurezza della struttura, sulla base dei progetti e degli interventi previsti nel bilancio di previsione dell'anno ed indicati nel piano programma.
In aggiunta alla stanziamento annuale, al fine di finalizzare l'intervento di realizzazione dell'impianto fotovoltaico e dei sistemi di pompa di calore/condizionamento delle stanze dovrà essere definito un incremento temporaneo delle risorse da destinare alla copertura dei costi a carico di Regina Elena.
Tali somme saranno erogate nel caso in cui il fondo per il finanziamento degli investimenti appositamente accantonato risulti insufficiente.

Per gli investimenti, oltre all'impiego di risorse proprie provenienti da lasciti e donazioni, si persegue il fine del finanziamento tramite incremento delle entrate e contributi provenienti da progetti comunitari o/e regionali e comunali.

Per il triennio 2025-2027 sono previsti i seguenti interventi di manutenzione straordinaria:

INTERVENTO	ANNO	COSTO	CO-FINANZIAMENTO ESTERNO	MANUTENZIONI STRAORDINARIE COMUNE	FONDI REGINA ELENA
Riorganizzazione funzionale delle aree residenziali lato sarzana, con rifacimento degli arredi delle stanze e delle cucine (cofinanziato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Carrara)	2025	156.000	50.000	-	106.000
Impianto Elettrico Lato Sarzana (manutenzioni straordinarie)	2025	70.000	-	70.000	-
Riorganizzazione funzionale dell'area residenziale piano terra lato massa, con rifacimento degli arredi delle stanze (cofinanziato dalla RT)	2025 - 2026	32.687	27.076	-	5.611
Impianto Elettrico e sistema di chiamata piano terra lato massa - manutenzioni straordinarie (cofinanziato dalla RT)	2025	18.000	8.745	9.255	-
Efficientamento energetico delle residenze con intervento lato Sarzana finanziato dal PNRR tramite il Comune di Carrara e intervento lato Massa da finanziare con la partecipazione ad uno specifico Bando della Regione Toscana per l'efficientamento delle RSA (Progetto Comune di Carrara)	2025	170.000	-	170.000	-
Miglioramento microclima e riduzione costi energetici (Fotovoltaico e pompe di calore) - manutenzioni straordinarie (cofinanziato dalla RT)	2025-27	327.540	104.778	222.762	-
Miglioramento sicurezza idraulica piano seminterrato con la modifica dei sistemi pluviali	2026	20.000	-	20.000	-
Sostituzione del server, dei PC infermeria, potenziamento PC amministrazione.	2025	12.000	-	-	12.000
		806.227	**190.599**	**492.017**	**123.611**

Gli interventi verranno rendicontati ogni anno con una relazione degli interventi effettuati comprensiva delle fatture relative agli interventi ed ai progetti eseguiti. Il Comune si impegna a rimborsare all'azienda entro al massimo un mese dalla richiesta adeguatamente documentata, nella misura annuale massima di € 50.000.
Il rimborso dell'intervento di manutenzione straordinaria dell'impianto elettrico lato Sarzana del valore complessivo di 70.000€ sarà rimborsato nell'arco di 3 anni a valere sul fondo annuale di 50.000€ per un costo di 23.333 € all'anno.
Per l'anno 2025 è stata prevista una spesa a carico del fondo per interventi di manutenzione straordinaria pari a 50.000 €, salvo le integrazioni che saranno definite per la realizzazione dell'intervento realizzato con cofinanziamento del POR FESR.

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

PATRIMONIO IMMOBILIARE E LASCITI

LASCITO BRACCHINI

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

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

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

L'operazione immobiliare, da realizzare previa autorizzazione della procedura da parte del Comune, consentirebbe di acquisire liquidità da destinare in parte all'acquisizione della piena proprietà di un'ampia porzione di terreni che potrebbero essere destinati alla realizzazione di servizi per anziani, autosufficienti e non, nel solco della mission di Regina Elena, con l'impegno del Comune ad adottare negli strumenti di Pianificazione tutte le misure necessarie a realizzare in futuro questo tipo di servizi.

FONDAZIONE VACCHELLI

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

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

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

Risultati attesi:

- Concludere il perfezionamento del Lascito Vacchelli
- Predisporre il Piano di valorizzazione del Lascito Baracchini da sottoporre al Consiglio Comunale entro il 2025.

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

OBIETTIVI STRATEGICI DI MEDIO PERIODO

STATI VEGETATIVI

Attualmente sono presenti due ospiti nell'ambito del modulo stati vegetativi stabilizzati (in passato indicati come comi). La presenza di ospiti in questo modulo obbliga la struttura ad assicurare assistenza infermieristica h24, cosa che ordinariamente non pone problemi organizzativi sebbene comporti un riflesso di circa 1100 ore all'anno di assistenza sovra parametro. Alla luce di quanto sopra si impone la necessità di valutare attentamente sia la sostenibilità organizzativa che quella economica della gestione di soli due posti letto, valutando assieme all'Azienda USL se possa essere ragionevole pianificare una ricognizione delle persone ricoverate con questo stesso setting assistenziale fuori zona, per ricercare l'ampliamento fino a 4 posti del modulo specialistico.

COGNITIVO COMPORTAMENTALE

La presenza di un modulo cognitivo comportamentale oltre ad incrementare la reddività del posto letto impegna la struttura a farsi carico della stabilizzazione di pazienti malati di Alzheimer e molto fragili che mobilitano importanti risorse di personale.
Al fine di far crescere il servizio qualitativamente e rispondere ai bisogni del territorio ampliando l'offerta di posti letto per questo modulo, va definito un progetto che implementati un sistema di formazione e supporto continuo che aiuti gli operatori a ridurre il rischio di burn-out e definisca all'interno della struttura un setting specifico, dotato delle risorse strumentali e di sorveglianza specifiche.
In questo ambito sono da vagliare tanto la possibilità di ampliare i posti letto specialistici quanto quella di definire un progetto sperimentale che si inserisca nel percorso di stabilizzazione dei pazienti affetti di Alzheimer sia con le attività diurne che – eventualmente – con quelle residenziali con l'obiettivo di favorire un rientro presso il domicilio.

CENTRO DIURNO

Il Centro Diurno Alzheimer assicura una risposta ad un bisogno molto sentito dalle famiglie del territorio che non trova sufficienti risposti da parte dei servizi. Il numero di ospiti inseriti dal sistema integrato dei servizi sociali oscilla è incrementato nel corso del primo semestre 2025 ed oscilla intorno a 15,5 presenze giornaliere a fronte di 24 posti autorizzati, e che vede un progressivo incremento assicurato però da inserimenti part time (3/4 giornate, anziche' 6 giornate).
Sarebbe prioritario ridefinire gli obiettivi della programmazione territoriale dei servizi, così da garantire una corretta allocazione delle risorse. Questo permetterebbe di saturare l'attuale offerta del Centro Diurno e di rispondere positivamente alle numerose richieste che giornalmente ci pervengono dalle famiglie del territorio. In questo senso è importante continuare a promuovere ogni tipo di iniziativa di sensibilizzazione ed informazione che consenta ai cittadini di conoscere la malattia e i servizi del territorio a loro supporto, inclusa l'attività del Centro Diurno ed i suoi servizi.

ASSISTENZA INFERMIERISTICA

L'ammontare dovuto come assistenza infermieristica sulla base del Regolamento 2R/2018 per 76 posti modulo base e 2 posti modulo stati vegetativi e 2 posti modulo cognitivo comportamentale è di 36 ore e 15 minuti al giorno a cui si aggiungono per il centro diurno con i suoi 15 posti mediamente occupati circa 6 ore al giorno, per complessive 42 ore e 15 minuti al giorno ed un globale annuo di 14.831 ore. L'attuale turno infermieristico h24 assicura 39 ore al giorno e il coordinamento infermieristico di 36 ore settimanali per un globale annuo di 16.107 ore pari a circa 1200 ore di sovra parametro. Nell'ambito delle riorganizzazioni del Centro Diurno e dell'ampliamento dei moduli specialistici si valuteranno anche possibili soluzioni per riassorbire questo monte ore.

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

BUDGET ECONOMICO PREVISIONALE TRIENNALE 2023-25

Descrizione	Budget Previsione 2027	Budget Previsione 2026	Budget Previsione 2025	2024	2023	2022
Gas	€ 60.000	€ 60.000	€ 60.000	€ 56.093	€ 58.458	€ 104.257
Acquedotto	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 12.951	€ 7.521	€ 13.768
Energia elettrica	€ 35.000	€ 50.000	€ 65.000	€ 64.777	€ 60.063	€ 95.449
Telefonia e servizi	€ 5.000	€ 5.000	€ 4.000	€ 9.087	€ 7.519	€ 10.559
Nettezza Urbana						
TOTALE UTENZE	**€ 110.000**	**€ 125.000**	**€ 139.000**	**€ 142.909**	**€ 133.561**	**€ 224.032**
Spese varie non evidenziate in altri con	€ 0	€ 0	€ 0		€ 0	€ 0
Prodotti di cancelleria	€ 2.800	€ 2.800	€ 3.200	€ 4.065	€ 4.243	€ 2.126
Prodotti per l'incontinenza	€ 16.000	€ 16.000	€ 16.000	€ 18.263	€ 14.327	€ 16.074
Prodotti per igiene Ospiti	€ 9.000	€ 9.000	€ 8.000	€ 5.868	€ 9.610	€ 11.668
Prodotti vari per Igiene Ambienti	€ 0	€ 0	€ 0		€ 0	€ 1.511
Generi materiali vari	€ 10.000	€ 10.000	€ 15.000	€ 16.302	€ 15.989	€ 16.269
Acquisti per iniziative varie	€ 0	€ 0	€ 0		€ 561	€ 0
Acquisti vari per ospiti	€ 0	€ 0	€ 0	€ 155	€ 539	
Vestiario e scarpe ai dipendenti	€ 0	€ 0	€ 0		€ 0	€ 0
macchine da ufficio	€ 0	€ 0	€ 0		€ 0	€ 238
acquisto valori bollati	€ 0	€ 0	€ 0		€ 0	€ 0
Acquisto Carburante	€ 0	€ 0	€ 0		€ 90	€ 280
Acquisto farmaci e presidi a carico Ente	€ 10.000	€ 10.000	€ 36.000	€ 36.961	€ 46.706	€ 49.569
Spese impreviste sostenute nell'esercizi	€ 0	€ 0	€ 0		€ 0	
Acquisto divise per il Personale	€ 0	€ 0	€ 0		€ 0	
TOTALE BENI MATERIALI E ALTRE SPESE	**€ 47.800**	**€ 47.800**	**€ 78.200**	**€ 81.612**	**€ 92.064**	**€ 97.735**

"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

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

Descrizione	Budget Previsione 2027	Budget Previsione 2026	Budget Previsione 2025	2024	2023	2022
Servizio di assistenza di base	€ 940.000	€ 940.000	€ 1.008.002	€ 1.047.200	€ 1.007.708	€ 927.977
Servizio di fornitura prodotti per incon						€ 0
Servizio sostituzione/integrazione del	€ 75.000	€ 70.000	€ 210.000	€ 213.865	€ 62.970	€ 125.178
Servizio infermieristico e specialistico			€ 16.000			
Servizio di fisioterapia	€ 47.424	€ 47.424	€ 35.000	€ 32.638	€ 34.960	€ 29.682
Servizio di animazione e supporto psicol	€ 57.288	€ 57.288	€ 45.000	€ 59.375	€ 61.133	€ 61.106
Servizio di Giardinaggio	€ 24.000	€ 24.000	€ 36.000	€ 25.086	€ 13.231	€ 11.933
Servizio di lavanderia	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 97.693	€ 98.343	€ 96.829
Servizio manutenzioni / magazino	€ 22.000	€ 22.000	€ 5.000	€ 12.993	€ 24.295	€ 27.532
Servizio di pulizia generale ambienti	€ 130.000	€ 130.000	€ 121.366	€ 111.412	€ 111.236	€ 85.532
Corsi di formazione al personale	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000		€ 1.102	€ 732
Formazione Direttore					€ 182	€ 0
Servizi e assistenza Software	€ 14.000	€ 14.000	€ 14.000	€ 14.618	€ 5.771	€ 17.822
Assicurazioni diverse	€ 20.000	€ 20.000	€ 15.000	€ 13.510	€ 14.714	€ 14.989
Spese postali	€ 1.000	€ 1.000	€ 900	€ 865	€ 65	€ 8
Abbuoni e arrotondamenti passivi			€ 48	€ 26	€ 17	€ 24
Smaltimento rifiuti speciali	€ 8.000	€ 8.000	€ 12.000	€ 13.975	€ 12.147	€ 19.005
Applicazione D.Lgs 81/08	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 17.968	€ 12.106	€ 15.019
Servizio di parrucchiere e barbiere	€ 10.000	€ 10.000	€ 14.000	€ 15.244	€ 18.437	€ 15.657
servizio podologo	€ 12.000	€ 12.000	€ 12.000	€ 13.394	€ 10.410	€ 9.096
Abbonamenti, quotidiani, riviste, Iscriz	€ 1.250	€ 1.250	€ 300	€ 211	€ 1.716	€ 1.039
Comm.ni, spese ed istruttorie serv. fina	€ 500	€ 500	€ 1.300	€ 1.296	€ 825	€ 504
Altri servizi					€ 622	€ 0
Spese legali			€ 18.157	€ 813		
Spese di gestione incassi SDD	€ 800	€ 800	€ 500	€ 30	€ 120	€ 527
servizio ristorazione	€ 330.000	€ 330.000	€ 320.000	€ 323.172	€ 319.087	€ 289.943
Servizi e assistenza hardware	€ 14.000	€ 14.000	€ 200	€ 61	€ 6.767	€ 13.591
commissioni e spese tenuta conto anticip	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 4.447	€ 6.875	€ 5.137
Servizio di trasporto anziani	€ 6.000	€ 6.000	€ 4.000	€ 54.489	€ 86.545	€ 59.450
Servizio di trasporto anziani CD Alzheimer			€ 29.149			
Sopravvenienze passive ordinarie					€ 8.091	
Spese tecniche di progettazione			€ 28.670			
TOTALE PER SERVIZI	**€ 1.843.262**	**€ 1.838.262**	**€ 2.076.592**	**€ 2.074.380**	**€ 1.919.474**	**€ 1.828.312**

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

Descrizione	Budget Previsione 2027	Budget Previsione 2026	Budget Previsione 2025	2024	2023	2022
Manutenzione immobili	€ 20.000	€ 20.000	€ 15.000			€ 0
Manutenzione sede e/o giardino	€ 0	€ 0	€ 0		€ 183	€ 0
Manutenzione impianti	€ 35.000	€ 35.000	€ 45.000	€ 49.759	€ 47.450	€ 43.250
Manutenzione attrezzature	€ 2.500	€ 2.500	€ 1.000	€ 811	€ 366	€ 2.184
Manutenzione Software	€ 12.000	€ 12.000	€ 10.000	€ 16.065	€ 14.846	€ 11.424
Altre manutenzioni	€ 1.000	€ 1.000	€ 7.000	€ 717		€ 0
TOTALE MANUTENZIONI ORDINARIE E STRAORD.	**€ 70.500**	**€ 70.500**	**€ 78.000**	**€ 67.352**	**€ 62.845**	**€ 56.857**
Canone di noleggio/locazione attrezzatur	€ 2.000	€ 2.000	€ 1.200	€ 1.281	€ 5.503	€ 6.702
TOTALE GODIMENTO BENI DI TERZI	**€ 2.000**	**€ 2.000**	**€ 1.200**	**€ 1.281**	**€ 5.503**	**€ 6.702**
Salario accessorio				€ 7.095	€ 100.946	€ 102.727
Competenze al personale	€ 955.963	€ 955.963	€ 831.463	€ 811.463	€ 883.264	€ 997.529
Costi per visite mediche fiscali	€ 2.000	€ 2.000	€ 1.470	€ 1.470	€ 311	
Indennità sos. per mancato preavviso	€ 0	€ 0	€ 7.835		-€ 1.371	
Premi di produttività	€ 5.000	€ 5.000	€ 30.621	€ 30.621	€ 39.664	
Salario Acc. F/do Incar/Progress/Inden.	€ 80.000	€ 80.000	€ 76.553	€ 76.553		
Salario Acc. F/do Premialità/Condiz.Lav.	€ 90.000	€ 90.000	€ 87.695	€ 87.695		
Oneri riflessi inail su Dipendenti	€ 13.567	€ 13.567	€ 11.186	€ 11.186	€ 10.119	€ 11.487
Oneri riflessi altre Casse su Dipendenti	€ 18.000	€ 18.000	€ 17.952	€ 17.952	€ 17.539	€ 8.836
Oneri riflessi cpdel su Dipendenti	€ 250.000	€ 250.000	€ 236.844	€ 236.844	€ 237.793	€ 307.792
Oneri riflessi inail sui dipendenti	€ 0	€ 0			€ 0	€ 0
Accantonamento TFR dei dipendenti	€ 81.000	€ 81.000	€ 72.205	€ 72.205	€ 68.399	€ 98.886
Quota TFR prevvidenza complementare	€ 0	€ 0	€ 4.195	€ 4.195	€ 6.893	€ 0
INPS Fondo di Solidarietà	€ 0	€ 0			€ 0	
Oneri sociali Inps	€ 50.000	€ 50.000	€ 43.230	€ 43.230	€ 1.142	€ 1.566
Rimborsi viaggi e trasferte	€ 500	€ 500	€ 302	€ 302		€ 197
Formazione al personale	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000		€ 3.660	€ 854
Ratei ferie e banca ore	€ 20.000	€ 20.000	€ 15.024	€ 15.024	€ 22.748	€ 45.012
TOTALE COSTI DEL PERSONALE	**€ 1.576.030**	**€ 1.576.030**	**€ 1.446.573**	**€ 1.415.834**	**€ 1.391.107**	**€ 1.574.887**

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

Descrizione	Budget Previsione 2027	Budget Previsione 2026	Budget Previsione 2025	2024	2023	2022
Compenso per collab. amministrative						€ 14.930
Compensi per altre collaborazioni					€ 1.769	€ 1.594
Oneri sociali INPS su collaborazioni	€ 0	€ 0	€ 0		€ 0	€ 0
Oneri sociali inail su collaborazioni	€ 0	€ 0	€ 0		€ 0	€ 0
TOTALE COSTI PER COLLABORAZIONI PROFESS.	**€ 0**	**€ 0**	**€ 0**	**€ 0**	**€ 1.769**	**€ 16.524**
Compensi per Organi Istituzionali	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 1.350	€ 1.800	€ 1.920
Compensi ai revisori	€ 5.200	€ 5.200	€ 5.200	€ 3.172	€ 6.344	€ 0
Rimborsi spese amm.ri				€ 182		
TOTALE COSTI PER ORGANI ISTITUZIONALI	**€ 7.200**	**€ 7.200**	**€ 7.200**	**€ 4.704**	**€ 8.144**	**€ 1.920**
Consulenze tecniche	€ 2.000	€ 2.000			€ 7.778	€ 3.263
Altre consulenze				€ 5.250	€ 11.456	€ 19.825
Consulenze legali	€ 6.000	€ 6.000	€ 8.000	€ 11.239	€ 30.911	€ 33.620
Consulenze notarili	€ 0	€ 0	€ 0	€ 1.945	€ 8.884	
Consulenze contabili	€ 8.000	€ 8.000	€ 9.302		€ 10.313	€ 8.882
Consulenza e servizio Paghe	€ 10.000	€ 10.000	€ 8.528	€ 4.986	€ 21.735	€ 6.570
TOTALE COSTI PER CONSULENZE ESTERNE	**€ 26.000**	**€ 26.000**	**€ 25.830**	**€ 23.420**	**€ 91.076**	**€ 72.160**
Altri costi	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 54.031	€ 4.901	€ 10.684
Accantonamento al Fondo rischi	€ 0	€ 0	€ 0		€ 103.091	€ 0
Accantonamento Rinnovi contrattuali	€ 0	€ 0	€ 0		€ 0	€ 0
Perdite su credirti					€ 35.061	
TOTALE ALTRI COSTI	**€ 5.000**	**€ 5.000**	**€ 5.000**	**€ 54.031**	**€ 143.053**	**€ 10.684**
Q.ta amm.to manutenzioni straordinarie	€ 28.836	€ 28.836	€ 23.836	€ 23.836	€ 23.126	€ 22.548
Quota amm.to software e licenze d'uso	€ 4.234	€ 4.234	€ 4.234	€ 4.234	€ 4.137	€ 3.248
TOTALE AMMORTAMENTO IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	**€ 33.070**	**€ 33.070**	**€ 28.070**	**€ 28.070**	**€ 27.263**	**€ 25.795**
Quota amm.to attrezzature	€ 8.000	€ 8.000	€ 8.000	€ 3.851	€ 4.274	€ 4.043
Quota amm.to mobili e arredamento	€ 25.000	€ 25.000	€ 18.000	€ 4.348	€ 4.400	€ 4.199
Quota amm.to costruzioni leggere	€ 654	€ 654	€ 654	€ 654		
Quota amm.to impianti e macchine	€ 12.000	€ 8.000	€ 2.179	€ 2.179	€ 2.788	€ 2.067
Quota amm.to macchine d'ufficio elettron.	€ 5.000	€ 5.000	€ 2.500	€ 655	€ 100	
Quota amm.to attrezzature sanitarie ordi	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	€ 2.088	€ 1.381	€ 640
TOTALE AMMORTAMENTO IMMBILIZZAZIONI MATERIALI	**€ 65.654**	**€ 61.654**	**€ 46.333**	**€ 13.775**	**€ 12.943**	**€ 10.949**

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

Descrizione	Budget Previsione 2027	Budget Previsione 2026	Budget Previsione 2025	2024	2023	2022
Rimanenze prodotti sanitari	€ 5.000	€ 5.000	€ 7.872	€ 7.872	€ 5.116	€ 0
Rimanenze di prodotti diversi	€ 5.000	€ 5.000	€ 4.567	€ 4.567	€ 3.565	€ 7.257
TOTALE RIMANENZE	**€ 10.000**	**€ 10.000**	**€ 12.439**	**€ 12.439**	**€ 8.681**	**€ 7.257**
Interessi passivi su anticipazioni di ca						€ 0
Interessi passivi e spese	€ 8.000	€ 5.000		€ 2.193	€ 3.884	
Interessi passivi conto anticipi	€ 8.824	€ 8.824	€ 8.824	€ 9.782	€ 2.569	€ 3.089
Sanzioni e interessi	€ 100	€ 100	€ 100	€ 134	€ 156	€ 6.447
TOTALE ONERI FINANZIARI	**€ 16.924**	**€ 13.924**	**€ 8.924**	**€ 12.109**	**€ 6.609**	**€ 9.536**
Dispositivi di protezione/altro COVID19	€ 0	€ 0	€ 0		€ 3.060	€ 16.265
Sopravvenienze passive	€ 10.000	€ 10.000	€ 40.104	€ 15.311	€ 33.951	€ 23.343
Insussistenze dell'attivo	€ 0	€ 0	€ 0		€ 0	€ 0
TOTALE ONERI STRAORDINARI	**€ 10.000**	**€ 10.000**	**€ 40.104**	**€ 15.311**	**€ 37.011**	**€ 39.608**
Altre tasse e imposte	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 2.860	€ 1.125	€ 873
Imposta IRAP	€ 0	€ 0	€ 0		€ 0	€ 0
TOTALE IMPOSTE	**€ 1.000**	**€ 1.000**	**€ 1.000**	**€ 2.860**	**€ 1.125**	**€ 873**
TOTALE COSTI	€ 3.814.440	€ 3.817.440	€ 3.994.465	€ 3.950.088	€ 3.942.228	€ 3.983.833
TOTALE COSTI	**€ 3.814.440**	**€ 3.817.440**	**€ 3.994.465**	**€ 3.950.088**	**€ 3.942.228**	**€ 3.983.833**

"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

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

Descrizione	Budget Previsione 2027	Budget Previsione 2026	Budget Previsione 2025	2024	2023	2022
RICAVI						
RSAbase_Rette a carico di Ospiti Residenziali Privati				€ 1.317.404	€ 1.292.080	€ 1.228.080
RSAbase_quota sociale	€ 1.228.467	€ 1.228.467	€ 1.228.467			
RSAbase_Rette per Quote Sanitarie	€ 1.324.697	€ 1.324.697	€ 1.324.697	€ 1.261.350	€ 1.247.734	€ 1.119.773
RSA_privato	€ 303.525	€ 303.525	€ 303.525			
RSA_auto	€ 139.764	€ 139.764	€ 139.764			
RSAbase_Rette Quote Sociali				€ 271.125	€ 272.079	€ 282.327
RSA_Rette Cure Intermedie- Pacchetti	€ 35.965	€ 35.965	€ 35.965	€ 16.836	€ 48.082	€ 78.539
RSA_Rette sociali STATI VEGETATIVI STAB.	€ 58.491	€ 58.491	€ 58.491	€ 58.652	€ 58.491	€ 48.571
RSA_Rette Sanitarie STATI VEGETATIVI STAB.	€ 47.976	€ 47.976	€ 47.976	€ 47.840	€ 47.976	€ 39.062
RSA_Rette sociali COGNITIVO COMPORTAMENTALE	€ 39.055	€ 39.055	€ 39.055			
RSA_Rette Sanitarie COGNITIVO COMPORTAMENTALE	€ 50.027	€ 50.027	€ 50.027			
CD_Convenzionato_Rette Sanitarie Alzheimer	€ 176.395	€ 176.395	€ 176.395	€ 159.275	€ 175.323	€ 103.737
CD_Convenzionato_Rette Sociale Alzheimer	€ 158.060	€ 158.060	€ 158.060			
CD_Privato_retta sociale	€ 11.060	€ 11.060	€ 11.060			
CD_Rette di Ospitalità CD Alzheimer				€ 160.794	€ 190.834	€ 112.066
CD_Rette di Ospitalità Centro Diurno	€ 0	€ 0	€ 0		€ 0	€ 0
Ricavi da prestazioni extra retta	€ 0	€ 0	€ 0		€ 0	€ 20
Ristori COVID ASL						€ 100.956
Ricavi da Progetto DGR 645/2021 CD alzh						€ 0
Ristori COVID COMUNE DI CARRARA						€ 380.000
TOTALE DA RICAVI DA ATTIVITA'	**€ 3.573.482**	**€ 3.573.482**	**€ 3.573.482**	**€ 3.293.275**	**€ 3.332.598**	**€ 3.493.131**
Abbuoni ed arrotondamenti attivi	€ 0	€ 0	€ 17	€ 1	€ 2	€ 0
Altri Ricavi	€ 0	€ 0	€ 16.652	€ 17.192	€ 10.094	€ 6.767
Rimborsi da Istituti Prev.li e Ass.li	€ 12.000	€ 12.000	€ 12.964	€ 348	€ 653	€ 2.936
Interessi attivi da c/c bancario			€ 12.304	€ 4.232		€ 148
Lasciti donazioni ed erogazioni liberari			€ 50.000	€ 12.222		
Ricavi per trasporto cd alzheimer			€ 29.149	€ 2.758		
Rimborsi vari	€ 0	€ 0	€ 0		€ 70	€ 0
Interessi attivi di mora	€ 0	€ 0	€ 0		€ 0	€ 0
Rimborsi Progetto DGR 645/2021	€ 0	€ 0	€ 0		€ 0	€ 0
TOTALE ALTRI PROVENTI	**€ 12.000**	**€ 12.000**	**€ 121.086**	**€ 36.753**	**€ 10.818**	**€ 9.851**
Rimanze finali di generi sanitari	€ 2.000	25 € 2.000	€ 4.467	€ 4.467	€ 7.872	€ 5.116
Altre rimanze finali	€ 1.000	€ 1.000	€ 23.894	€ 23.894	€ 4.567	€ 3.565
TOTALE RIMANENZE FINALI	**€ 3.000**	**€ 3.000**	**€ 28.361**	**€ 28.361**	**€ 12.439**	**€ 8.681**

"REGINA ELENA" AZIENDA SPECIALE

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

Descrizione	Budget Previsione 2027	Budget Previsione 2026	Budget Previsione 2025	2024	2023	2022
Interessi attivi da c/corrente Tesoreria	€ 0	€ 0	€ 0		€ 424	€ 0
TOTALE PROVENTI FINANZIARI	**€ 0**	**€ 0**	**€ 0**	**€ 0**	**€ 424**	**€ 0**
Sopravvenienze attive	€ 0	€ 0	€ 2.500	€ 220.575	€ 24.516	€ 71.644
Soprevvenienza Attiva non tassabile	€ 0	€ 0	€ 0		€ 0	€ 0
Insussistenze del Passivo	€ 0	€ 0	€ 0		€ 0	
Contributi in conto esercizio (Contributo da parte del Comune)	€ 180.000	€ 180.000	€ 180.000	€ 360.000	€ 556.321	€ 180.000
Contributi e donazionida da altri	€ 0	€ 0	€ 16.137	€ 4.000	€ 300	€ 3.400
Contributi in c/manutenzioni straordinar	€ 50.000	€ 50.000	€ 73.500	€ 10.459	€ 9.880	€ 9.851
TOTALE PROVENTI STRAORDINARI	**€ 230.000**	**€ 230.000**	**€ 272.137**	**€ 595.034**	**€ 591.016**	**€ 264.894**
TOTALE RICAVI	€ 3.818.482	€ 3.818.482	€ 3.995.066	€ 3.953.422	€ 3.947.295	€ 3.776.556
TOTALE RICAVI	**€ 3.818.482**	**€ 3.818.482**	**€ 3.995.066**	**€ 3.953.422**	**€ 3.947.295**	**€ 3.776.556**
TOTALE COSTI	**€ 3.814.440**	**€ 3.817.440**	**€ 3.994.465**	**€ 3.950.088**	**€ 3.942.228**	**€ 3.983.833**
TOTALE RICAVI	**€ 3.818.482**	**€ 3.818.482**	**€ 3.995.066**	**€ 3.953.422**	**€ 3.947.295**	**€ 3.776.556**
DIFFERENZA	**€ 4.041**	**€ 1.041**	**€ 600**	**€ 3.335**	**€ 5.067**	**-€ 207.277**

CONCLUSIONI E PROSPETTIVE

Relazione al budget 2025

L'analisi del Budget economico previsionale viene fatta alla luce di quanto esposto e in raffronto al bilancio 2024.

Ricavi

Per l'anno 2025 si prevede un significativo recupero dei ricavi da attività grazie all'adeguamento delle rete di ospiti privati e autosufficienti adottate a partire dal 1/1/2025, l'apertura del modulo specialistico cognitivo comportamentale e l'adesione al progetto Casa Salute per la dimissione di pazienti fragili dall'ospedale. In particolare, la previsione tiene conto della progressiva normalizzazione degli ingressi per la RSA. Il Centro Diurno vede un lieve incremento rispetto al 2024 ma ancora non sufficiente ad assicurarne l'equilibrio.
Tra i ricavi anche quelli relativi al costo del trasporto del centro diurno che compensano le spese per la gestione in convenzione del servizio.
Il dato complessivo evidenzia pertanto un recupero della capacità di generare ricavi, che si traduce in una tendenza più favorevole rispetto al 2024, pur in un quadro prudenziale.

Costi

Sul fronte dei costi il budget 2025 prevede una sostanziale tenuta dei costi 2024 con lievi incrementi di alcune voci di costo per adeguamento dei prezzi (pulizie, lavanderia) e il contenimento di alcune spese (vedi assistenza di base) connesse alla riorganizzazione dei servizi lato sarzana. Significativa la riduzione dei costi di trasporto a carico della RSA.
Significativo, con gli investimenti realizzati, l'incremento dei costi relativi agli ammortamenti rispetto al consuntivo 2024.
Si rileva una lieve contrazione delle spese delle forniture farmaceutiche, in linea con la revisione organizzativa e le misure che andranno a regime nell'anno in esame.
Il quadro complessivo evidenzia dunque una gestione più equilibrata e sostenibile, con un miglioramento del rapporto tra costi e ricavi atteso per il 2025.

ANALISI COSTI SOCIALI

Analogamente al consuntivo 2024 per quello che riguarda la ridotta attività del Centro Diurno e il modello organizzativo di assistenza infermieristica che, pur garantendo alla città i servizi dei moduli specialistici e la possibilità di attivare nella struttura ricoveri in dimissione dall'ospedale per persone in condizione di fragilità (pacchetti casa – salute) con l'attuale dimensionamento di questi servizi, si rileva la necessità di inserire nei costi sociali per l'erogazione dei servizi le voci:

- Mancati ricavi Centro Diurno Alzheimer;
- Mantenimento assistenza infermieristica h 24

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

TOTALE COSTI SOCIALI 2025		
3	Mancati ricavi centro diurno Alzhaimer	€ 92.180
5	Assistenza Inf. H24	€ 87.820
		180.000

Con un costo totale dei Costi per servizi sociali a carico del Comune, pari a € 180.000

Il bilancio previsionale 2025 e il triennale 2025-2026-2027 riportati nelle pagine precedenti vengono portati all'approvazione del CDA e successivamente del Consiglio Comunale.

Il direttore
dott. Antonio Sconosciuto