



27/04/2021 - 12.26  
A.S.C. Cremona Solidale  
CREMONA  
Ragioneria

Protocollo N°: 00001931/00 rif: CBA|3177747

Data Movimento: 27/04/2021 - 12.26



AZIENDA SPECIALE COMUNALE PER I SERVIZI ALLA PERSONA

## **BILANCIO CONSUNTIVO ANNO 2020**

## **RELAZIONE DI ACCOMPAGNAMENTO**

Cremona, 27 aprile 2021

La presente Relazione, che accompagna il Bilancio di Esercizio per l'anno 2020, ha lo scopo di:

- fornire un quadro sintetico e comparativo degli equilibri derivanti dalla gestione aziendale, quest'anno fortemente influenzati dall'evento pandemico COVID-19;
- evidenziare gli scostamenti rispetto ai bilanci precedenti e alle previsioni di budget ed illustrarne le principali cause;
- riportare le dinamiche di formazione dei ricavi e dei costi che determinano il saldo annuale di tutti i servizi aziendali (criterio del *full costing*<sup>1</sup>).

E' opportuno sottolineare il fatto che l'approvazione del Bilancio di Esercizio 2020 e di tutti i documenti che lo compongono ed accompagnano avvenga in deroga a quanto stabilito dall'art.38 dello Statuto Aziendale, così come autorizzato dal Comune di Cremona con propria comunicazione del 11/03/2021 (nostro protocollo n.1107/00-2021).

Le aree di intervento dell'Azienda Speciale Comunale Cremona Solidale sono:

### **A – Area socio sanitaria**

#### Servizi residenziali

- Servizi Cure Intermedie (ex IDR)
- Servizi RSA (Residenza Sanitaria Assistenziale) e solventi su posti letto autorizzati

#### Servizi semiresidenziali

- Servizi CDI (Centro Diurno Integrato)

#### Servizi domiciliari

- Servizi ADI (Assistenza Domiciliare Integrata)
- Servizi RSA Aperta (accreditata come RSA Azzolini)

#### Servizi ambulatoriali

- Servizi Ambulatorio SSR
- Servizi Ambulatorio Polispecialistico e di Fisioterapia

### **B – Area socio assistenziale ed educativa**

#### Servizi residenziali

- Servizi CAA (Comunità Alloggio Anziani)
- Progetto Casa Barbieri

### **C – Area attività accessorie**

- Proventi diversi

## **L'IMPATTO DEL FENOMENO PANDEMICO SULLA GESTIONE ECONOMICA**

<sup>1</sup> Il criterio del *full costing* (o criterio del costo pieno) consente di ripartire sui diversi servizi aziendali le componenti di costo comuni o indiretti (per esempio i costi generali, gli oneri finanziari, le imposte e tasse), che quindi si vanno ad aggiungere ai costi direttamente imputati ai centri di costo attraverso degli opportuni meccanismi di ribaltamento. Il sistema di contabilità analitica adottato da Cremona Solidale prevede l'utilizzo di basi multiple di ripartizione, coerentemente con le indicazioni che la Regione Lombardia fornisce per la compilazione della scheda struttura. Per esempio, il costo del personale amministrativo viene ripartito sulla base dei ricavi diretti e i costi di manutenzione e delle utenze sono ripartiti in base ai metri quadrati di superficie occupati dai singoli servizi.

## DELL'AZIENDA SPECIALE COMUNALE "CREMONA SOLIDALE"

La corretta lettura del Bilancio 2020 e dei risultati di gestione in esso contenuti non può prescindere da un'attenta analisi degli effetti che il COVID-19 ha avuto non solo sull'ASC Cremona Solidale, ma su tutto il settore dell'assistenza *long-term care*. Infatti - oltre ad essere stata un'immane tragedia dal punto di vista umano - l'evento pandemico ha rappresentato (e tutt'ora rappresenta) un importante fattore di instabilità ed incertezza economico-finanziario delle realtà che offrono servizi socio-sanitari alla popolazione più anziana che - come tristemente risaputo - più di altre è stata colpita dal virus.

Sebbene i numeri possano apparire un mezzo troppo asettico per fornire una raffigurazione di quanto avvenuto da fine febbraio 2020, si ritiene che gli stessi possano fare chiarezza in modo oggettivo ed utile ad individuare futuri ambiti d'intervento ed azione.

### Qual è stato l'impatto del COVID-19 sui conti dell'ASC Cremona Solidale?

Per rispondere a questa domanda è stato necessario fare delle stime, considerando sia gli effetti negativi sui conti aziendali (in termini di minori ricavi e maggiori costi), sia i più contenuti effetti positivi (in termini di maggiori ricavi e minori costi). Complessivamente, è quindi possibile affermare che il COVID-19 ha avuto un **impatto sui conti dell'ASC Cremona Solidale pari a circa -1.755.000 euro**.

### Quali sono stati i fattori che più di altri hanno avuto un impatto negativo sull'equilibrio economico 2020?

Il più rilevante fattore che ha impattato sulla gestione economica del 2020 è stato sicuramente il prolungato periodo di inattività / attività a "regime ridotto" di alcuni servizi aziendali (chiusura dei Centri Diurni Integrati; sospensione degli ingressi in RSA dal territorio e progressivo aumento dei posti letto liberi a causa dei decessi; chiusura servizi ambulatoriali; sospensione del servizio mensa aziendale; minori canoni attivi; etc.), che di fatto ha comportato una significativa riduzione dei proventi da rette (circa 725.000 minori ricavi dalle quattro RSA; circa 600.000 minori rette dai quattro CDI) e minori contributi regionali (circa 420.000 a seguito della chiusura dei CDI), in parte mitigati grazie ad interventi *ad hoc* da Regione Lombardia [vedasi successivo box di approfondimento] e Comune di Cremona, quest'ultimo con un contributo straordinario di 532.000 euro, tramite un aggiornamento del Contratto di Servizio ed il riconoscimento di una copertura dei maggiori costi sostenuti dall'Azienda causa pandemia<sup>2</sup>. Complessivamente l'evento COVID ha determinato **minori ricavi per circa 1.816.000 euro**.

### Box di approfondimento - Interventi regionali sul sistema di finanziamento dei servizi socio-sanitari

La DGR 3782 del 3/11/2020 "Determinazioni in merito alla remunerazione delle strutture sociosanitarie per interventi ordinari e straordinari per l'emergenza Covid-19" ha disposto, a decorrere dal 1/1/2020, l'aggiornamento delle tariffe di remunerazione per le unità d'offerta residenziali e semiresidenziali per anziani e disabili (inalterate dal 2010) incrementandole del 2,5% (e conseguentemente nella stessa misura i rispettivi budget ATS riconosciuti). La stessa delibera ridefinisce anche la tariffa Covid positivi introdotta dalla DGR 3529/2020 definendo in euro 40/die la maggiorazione della quota a carico del FSR,

<sup>2</sup> Vista l'emergenza pandemica che ha provocato pesanti conseguenze sia dal punto di vista sanitario che economico, il Comune di Cremona con delibera di Consiglio n.53 del 10/11/2020 ha approvato l'aggiornamento del Contratto di Servizio per l'anno 2020 rimodulando gli stanziamenti finanziari riconosciuti nel precedente contratto e prevedendo un contributo di euro 282.144,55 a fronte dei maggiori costi sostenuti. Successivamente in data 25/11/2020 con argomento di Giunta n.412 lo stesso Comune ha approvato il riconoscimento a favore dell'Azienda di un contributo straordinario di euro 250.000 sempre legato all'emergenza Covid-19.

indicando i criteri operativi per il riconoscimento e il calcolo. I criteri previsti e utilizzati per la stima della somma aggiuntiva da iscrivere a Bilancio 2020 (\*) sono:

- applicabilità alla sola utenza tipica su posti accreditati e a contratto per ospiti RSA;
- condizioni: pazienti sottoposti a tampone nasofaringeo per il periodo compreso tra la data di primo tampone e la data del secondo tampone negativo. Per il periodo febbraio/maggio in assenza di tampone, si è preso in considerazione, purché ben descritto dal FASAS, il periodo che va dall'insorgenza dei sintomi riconducibili al Covid fino alla risoluzione della sintomatologia.

L'articolo 2 della L.R. 24/2020 ha previsto invece aumenti tariffari per le unità socio-sanitarie come riconoscimento dei maggiori costi sostenuti durante il periodo emergenziale legato al Covid-19. Con la DGR 4354/2021 Regione Lombardia ha quantificato l'importo di tale incremento in euro 12 per singole giornate di cura o per singole prestazioni come specificato nell'allegato tecnico. I criteri di calcolo dell'importo iscritto a Bilancio 2020 (\*\*), secondo il citato documento, sono stati sinteticamente:

- incremento tariffario previsto esclusivamente con riguardo ai contratti che prevedono un tetto di budget ATS e nel limite dello stesso e più precisamente RSA, Cure Intermedie, Riabilitazione Ambulatoriale, ADI, CDI e RSA Aperta (solo quest'ultima non è assoggettata al limite del budget);
- prestazioni erogate dal 31/1/2020 al 31/12/2020: giornate per RSA/CI/CDI (solo in presenza); prestazioni per Riabilitazione ambulatoriale; accessi per ADI e RSA Aperta. Devono essere considerate solo le prestazioni certificate mediante i flussi regionali.

Tabella - Maggiorazione quota a carico FSR per gestione COVID DGR 3782/2020 e incrementi tariffari DGR 4354/2021 (applicazione L.R.24/2020)

	<b>PRODUZIONE 2020 DA FLUSSI REGIONALI</b>	<b>Stima somma aggiuntiva ATS (euro 40,00) DGR 3782 del 3/11/2020 (*)</b>	<b>Stima importo riconosciuto DGR 4354 del 24/2/2021 (euro 12,00) (**)</b>	<b>TOTALE A RICAPO 2020</b>
<b>RSA:</b>				
RSA Azzolini (120 pl)	€ 1.689.790,60	€ 33.080,00	€ 100.604,40	€ 1.823.475,00
RSA Mainardi (84 pl)	€ 1.232.521,70	€ 71.600,00	€ 8.771,97	€ 1.312.893,67
RSA Somenzi (121 pl)	€ 1.599.764,20	€ 82.920,00	€ 375.624,00	€ 2.058.308,20
RSA B (40 pl)	€ 567.151,90	€ 29.398,00	€ -	€ 596.549,90
	<b>€ 5.089.228,40</b>	<b>€ 216.998,00</b>	<b>€ 485.000,37</b>	<b>€ 5.791.226,77</b>
<b>CDI:</b>				
CDI BARBIERI	€ 136.980,00	€ -	€ 27.384,00	€ 164.364,00
CDI SOLDI	€ 111.600,00	€ -	€ 18.804,00	€ 130.404,00
CDI ALZHEIMER	€ 64.000,00	€ -	€ 13.788,00	€ 77.788,00
CDI OZANAM	€ 60.000,00	€ -	€ 12.780,00	€ 72.780,00
	<b>€ 372.580,00</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 72.756,00</b>	<b>€ 445.336,00</b>
<b>ADI</b>	€ 397.604,47	€ -	€ -	€ 362.814,00
<b>RSA APERTA</b>	€ 60.038,00	€ -	€ 24.264,00	€ 84.302,00
<b>CURE INTERMEDIE</b>	€ 4.769.541,61	€ -	€ -	€ 4.735.600,00
<b>RIABILITAZIONE AMBULATORIALE</b>	€ 41.510,50	€ -	€ 12.288,00	€ 53.798,50

L'eventuale budget residuo per i Centri Diurni Integrati (come da DGR) potrà essere utilizzato ai fini di ulteriori ristori/contributi previsti dalla normativa nazionale secondo specifici provvedimenti attuativi non ancora emanati e quindi non quantificabili a Bilancio 2020.

A riprova di quanto precedentemente affermato e per farsi un'idea ancor più precisa di quanto avvenuto, può essere utile analizzare l'andamento dei dati di produttività (espressi con il numero mensile di giornate di presenza) per i tre principali servizi aziendali (Cure Intermedie, RSA e Centri Diurni Integrati). Come è possibile osservare nel grafico 1, da febbraio si è registrato un significativo calo delle presenze, che per i servizi semi-residenziali è coinciso la chiusura dei Centri Diurni fino allo loro graduale - e comunque limitata - riapertura dal mese di settembre, mentre per i servizi RSA ha portato ad un vero e proprio crollo delle presenze nel periodo aprile-giugno, ossia nei mesi immediatamente successivi

al picco di mortalità che si è manifestato – in struttura, come nel resto d’Italia – in modo anomalo nel mese di marzo (grafico 2).

Grafico 1 – Andamento mensile giornate di presenza nei servizi Cure Intermedie, RSA e Centri Diurni Integrati

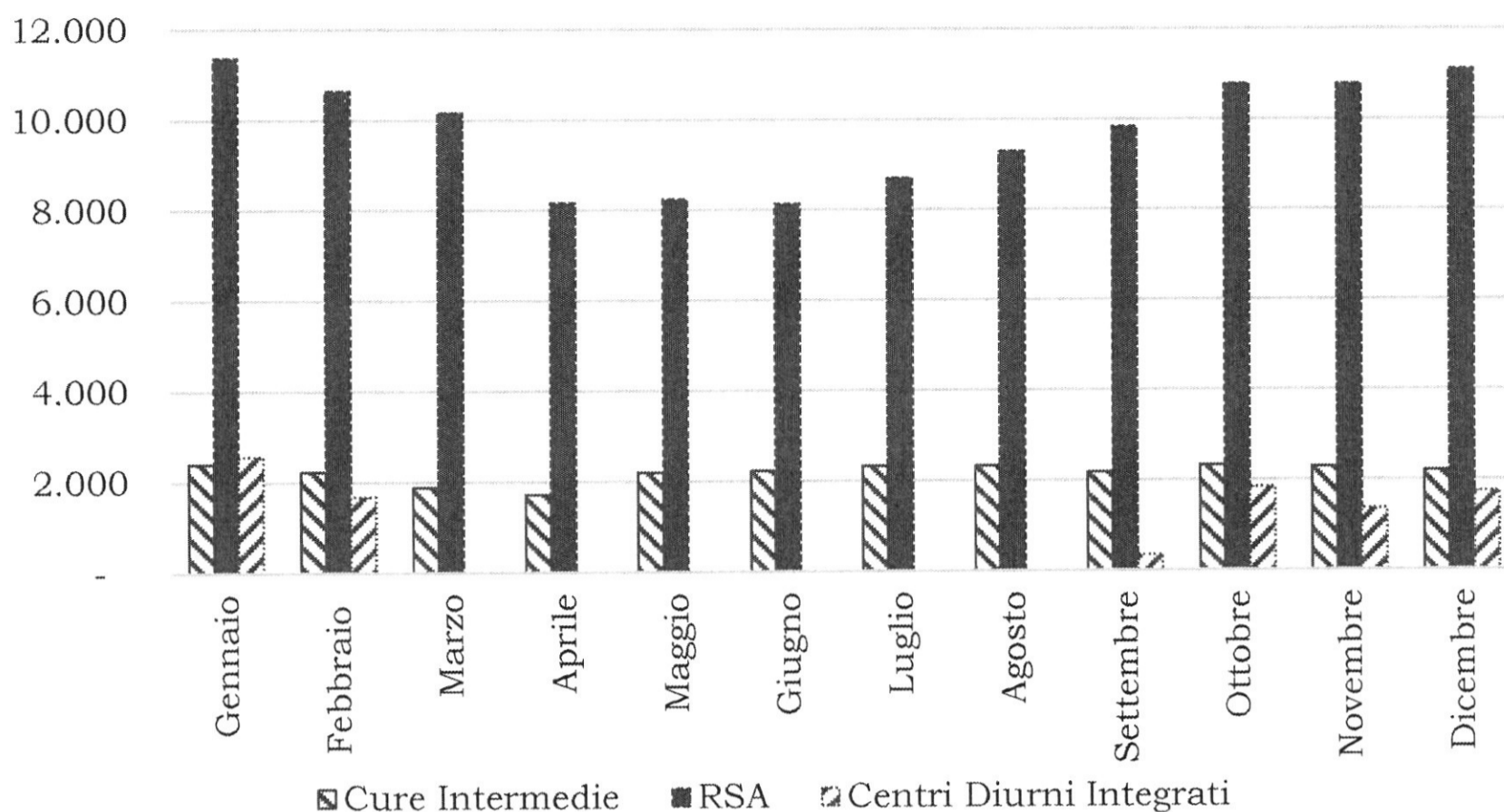
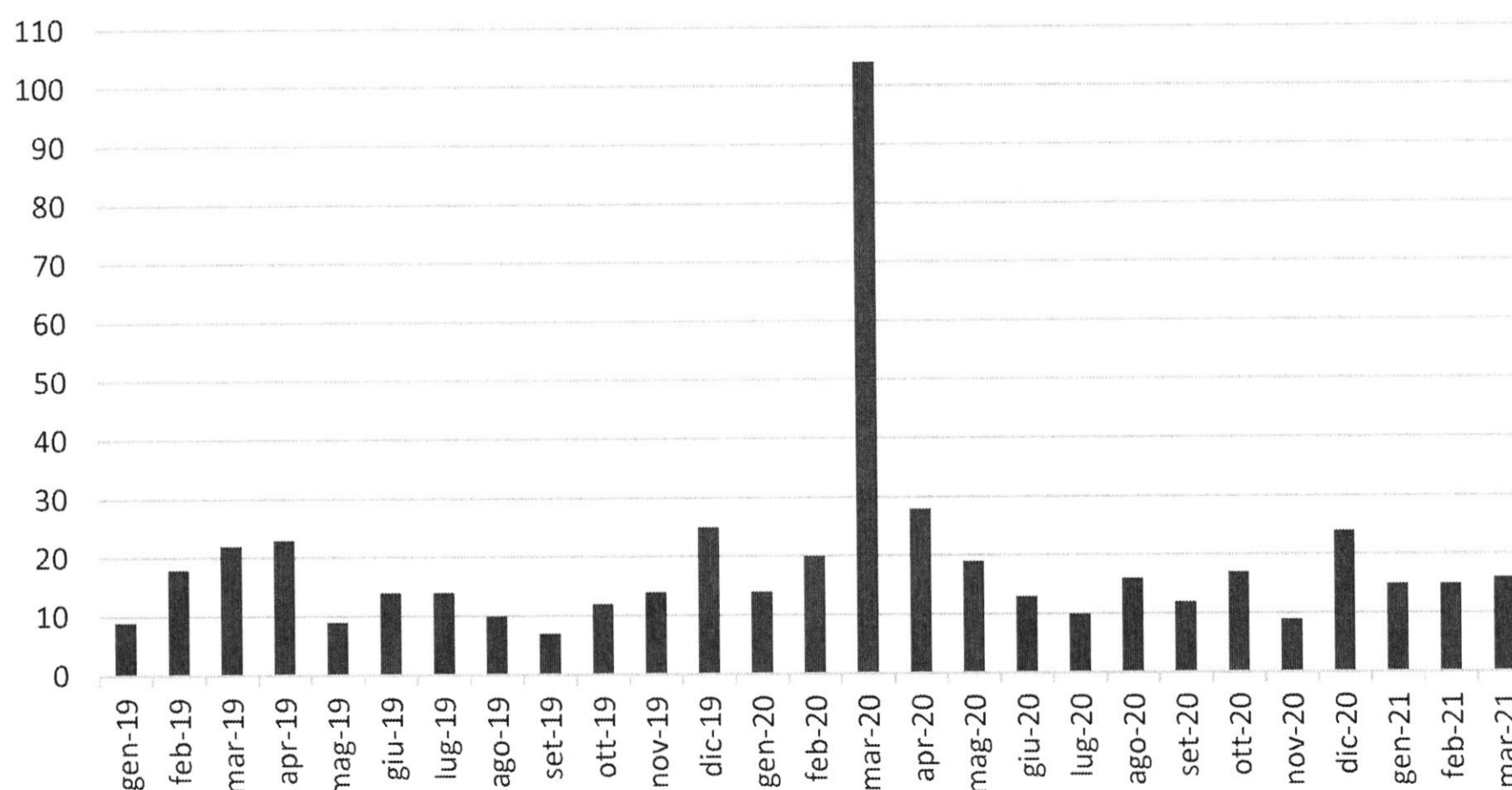


Grafico 2 – Comparazione mensile dei decessi registrati presso l’ASC Cremona Solidale (Gennaio 2019 – Marzo 2021)



Un effetto più attenuato si è invece registrato sul servizio Cure Intermedie che – sebbene coinvolto con numerosi casi di positività tra i propri ospiti, concentrati nel mese di marzo – da inizio aprile ha riaperto in sicurezza gli ingressi dalle strutture ospedaliere, secondo l’applicazione di un protocollo interno di gestione dei pazienti COVID positivi.

Preme evidenziare come – nonostante le numerose difficoltà incontrate (in termini di riorganizzazione dei servizi; ridefinizione ed applicazione di apposite procedure; ricostruzione

delle liste di attesa) – non appena la Regione Lombardia ne ha dato la possibilità (DGR XI/3226 del 9 giugno 2020), Cremona Solidale – nell’ambito delle attività del “Comitato multidisciplinare COVID” e grazie al supporto del proprio consulente infettivologo – si è prontamente attivata per presentare il “Piano Organizzativo & Gestionale - POG” e riaprire i propri servizi residenziali RSA (da metà luglio) e semi-residenziali CDI (da settembre).

Parallelamente a questo è necessario evidenziare come il fenomeno COVID abbia anche determinato un **incremento dei costi per circa 522.000 euro**, di cui bel il 75% - pari a circa 395.000 euro – determinato dall’acquisto di dispositivi di protezione individuale - DPI per la messa in sicurezza dei dipendenti ed ospiti (mascherine chirurgiche; mascherine FFP2; copri-divise monouso; copri-scarpe monouso; visiere ed occhiali protettivi; etc.). Le altre principali voci riconducibili ad un aumento dei costi di produzione direttamente connesse al COVID sono state:

- la valorizzazione delle ferie non godute per circa 33.000 euro, in aumento per fronteggiare lo stato di emergenza e coprire l’elevato numero di assenze (vedasi successivo approfondimento nella sezione riguardante il personale);
- l’acquisto di materiale sanitario/non sanitario (prodotti per la pulizia e sanificazione degli ambienti; test COVID rapidi; termometri a infrarossi; etc.) per circa 25.000 euro;
- l’acquisto di servizi sanitari/non sanitari (trasporto in laboratorio per analisi tamponi COVID; servizio controllo accessi in struttura; consulente infettivologo; sostegno psicologico personale sanitario ed assistenziale; etc.) per circa 19.000 euro.

#### Quali sono stati invece i principali fenomeni “positivi” sui conti 2020?

Sebbene la cosa possa risultare paradossale, per avere una rappresentazione il più veritiera possibile di quanto accaduto è necessario considerare anche gli effetti “positivi” che il fenomeno pandemico ha esercitato sui conti aziendali, in termini di maggiori ricavi e minori costi.

Infatti - al netto dei già citati interventi regionali e comunali - è possibile stimare **maggiori ricavi causa COVID per circa 267.000 euro**, determinati dalle seguenti voci:

- 166.000 euro per rimborsi Inail riconosciuti (ai sensi dell’art. 42, c. 2 del Decreto Legge 17/03/2020, n.18, convertito dalla Legge 24/04/2020, n.27) a seguito dell’infortunio che l’Istituto assicurativo ha riconosciuto ai lavoratori che hanno contratto l’infezione SARS-Cov-2;
- circa 63.000 euro derivanti da oblazioni ricevute nel corso dell’anno da privati cittadini e/o enti che in tale modo hanno voluto sostenere l’ASC Cremona Solidale nei mesi più difficili della pandemia;
- circa 28.000 euro per i crediti d’imposta previsti dai decreti governativi (DL n.34 del 19/03/2020, art.125) per le operazioni di sanificazione di ambienti/strumenti ed acquisto di dispositivi di protezione individuale.

Infine, la temporanea chiusura di alcuni servizi, la già citata riduzione della presenza di ospiti in struttura, la sospensione di tutte le attività che negli ultimi anni avevano caratterizzato il rapporto tra l’ASC Cremona Solidale e il territorio, hanno determinato anche una **riduzione di costi per circa 316.000 euro**, le cui voci principali possono essere così sintetizzate:

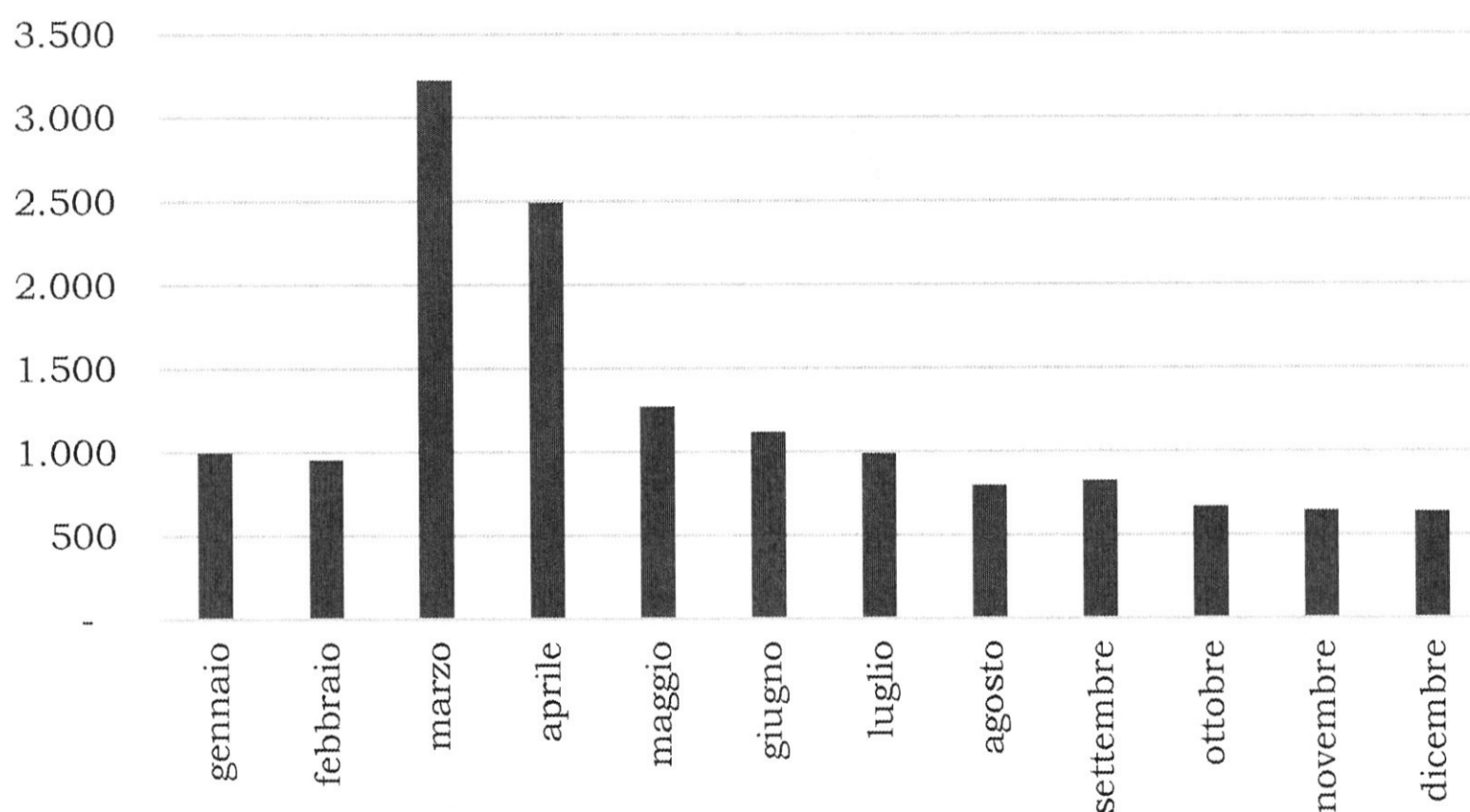
- minori costi di acquisto generi alimentari per circa 120.000 euro;
- minori costi legati alla sospensione del servizio di trasporto dei Centri Diurni Integrati (tra cui acquisto di carburante e manutenzione automezzi) per circa 99.000 euro;
- minori costi di acquisto di beni e servizi legati alla presenza di ospiti/dipendenti (prodotti per l’incontinenza; servizio di lavanolo biancheria piana e divise; etc.) per circa 60.000 euro;
- minori costi legati al parziale blocco delle attività formative inizialmente programmate nel PFA 2020 (in parte riconvertite su temi strettamente legati alla gestione della pandemia) per circa 19.000 euro;

- minori costi per circa 18.000 euro a seguito della sospensione dei rapporti collaborazione con gli enti del Terzo Settore e la realizzazione delle numerose attività di animazione programmate (tra cui la festa del benessere e della solidarietà, la cena sotto le stelle e la sagra settembrina).

### Quali ripercussioni il COVID-19 ha avuto sull'organizzazione aziendale e dei servizi?

Già a partire dai primissimi giorni di marzo, il numero degli operatori socio-sanitari assenti per malattia ha iniziato ad aumentare, raggiungendo nel corso del mese numeri che si sono collocati al di fuori di ogni precedente dinamica, con un tasso di assenza superiore al 25% [grafico 3]. Situazione che è proseguita – seppure con percentuali minori – anche nei successivi mesi di aprile/maggio, ritornando quindi ad una normalità solo con l'inizio dell'estate. La situazione è stata fronteggiata applicando piani d'emergenza, richiamando da riposi, sospendendo le ferie, cercando di rinforzare l'organico attraverso il trasferimento degli operatori dei Centri Diurni, inserendo nuove risorse reclutate *ad hoc* con contratti di libera professione e/o a tempo determinato.

Grafico 3 – Giorni di assenza del personale dipendente per mesi 2020



Parallelamente a questo, nelle fasi coincidenti con la prima ondata pandemica si sono immediatamente messe in atto azioni volte a aumentare la sicurezza per gli operatori ed a ridefinire le modalità di lavoro all'interno e all'esterno dei reparti, tra cui ...

- l'immediata e costante fornitura di mascherine FFP2, messe a disposizione degli operatori, unitamente agli altri DPI, già agli inizi di marzo e la costituzione di una "scorta di magazzino" in grado di garantire un'autonomia di consumo pari a circa un mese;
- l'avvio delle campagne di *screening* tramite tampone molecolare agli ospiti (dal 19 marzo 2020) ed agli operatori (dal 23 marzo 2020), incrementata nei successivi mesi grazie all'introduzione dei tamponi rapidi e - a partire dal 2021 - affiancata dalla campagna vaccinale;
- è stata predisposta la chiusura degli spogliatoi aziendali e la predisposizione di adeguati spazi analoghi all'interno dei singoli presidi;
- è stata predisposta la temporanea chiusura del servizio mensa, poi riattivato in modalità "*take away*" e successivamente con l'introduzione di accorgimenti logistici (riduzione dei posti disponibili; distanziamento e utilizzo di separé in plexiglass);
- per il personale amministrativo sono state attivate soluzioni smart-working coerentemente con le disposizioni ministeriali, tramite l'acquisto di computer portatili e l'utilizzo di appositi software di lavoro.

### Box di approfondimento – Ripercussioni del COVID-19 sulle dinamiche fiscali dell'ASC Cremona Solidale

Il Bilancio 2020 presenta una perdita civilistica ante-imposte di € 973.437, mentre la perdita fiscale è pari a € 1.447.258. La perdita fiscale comporta un beneficio potenziale in quanto può essere computata in diminuzione dei redditi percepiti negli esercizi successivi, come previsto dall'art. 84 del DPR n. 917/86.

Dal punto di vista civilistico l'esistenza di perdite fiscali comporta la necessità di iscrivere in bilancio attività per imposte anticipate, in quanto la possibilità di riportare le perdite negli esercizi futuri genera - per il principio di competenza economica - una differenza temporanea di imposta deducibile. Questa differenza di imposta verrà utilizzata per ridurre il carico fiscale degli esercizi futuri. Affinché ciò si verifichi è necessario che negli anni a venire si producano redditi positivi. Per questo motivo l'OIC n.25 dispone che le imposte anticipate su perdite fiscali possono essere iscritte soltanto se esiste la ragionevole certezza di ottenere nei successivi esercizi imponibili sufficienti a consentirne il riassorbimento, derivano da circostanze ben definite e deve trattarsi di perdite che derivano da eventi straordinari, non dalla normale gestione aziendale. Le suddette condizioni sono fondamentali per consentire, secondo i principi contabili nazionali, l'iscrizione delle imposte anticipate nello Stato Patrimoniale. L'iscrizione di imposte anticipate deve avvenire tra i crediti presenti nell'attivo circolante e nel Conto Economico a decremento della voce n.20 "Imposte sul reddito dell'esercizio".

Per i motivi sopra indicati, in considerazione della natura straordinaria dell'evento pandemico, richiamati i contenuti del "Piano Programma 2021" approvati con delibera n.12 dal CdA del 27 febbraio 2021, nel rispetto dei principi contabili e della normativa fiscale sono state iscritte imposte anticipate sulla perdita fiscale 2020 per un importo complessivo di € 347.342 (pari al 24% della perdita fiscale) e pertanto, tenuto conto anche delle altre imposte differite e anticipate, la perdita dell'esercizio si riduce ad € 623.460".

## AREA SOCIO SANITARIA

### Servizi "Cure Intermedie" (ex IDR)

Complessivamente si è registrato il seguente andamento, posto a raffronto con gli anni precedenti:

	Budget iniziale ATS Val Padana	Rendicontato ATS Val Padana	Riconosciuto ATS Val Padana	Eccedenza NON riconosciuta	TOTALE RICAVI ATS Val Padana	RICAVI FUORI REGIONE
2016	4.735.600	4.773.474	4.746.100	27.374	4.746.100	-
2017	4.735.600	4.749.222	4.759.400	-10.178	4.749.222	-
2018	4.735.600	4.798.696	4.780.300	18.396	4.780.300	-
2019	4.735.600	4.712.711	4.735.600	-22.889	4.712.711	10.953
2020	4.735.600	4.769.541	4.735.600	-33.942	4.735.600	-

Come anticipato in premessa, le Cure Intermedie sono state – assieme ai servizi territoriali ADI e RSA Aperta – il servizio residenziale che ha risentito meno dell'evento pandemico dal punto di vista economico, nonostante un minor numero di giornate erogate (-6.3% rispetto al 2019, imputabile alla situazione di crisi vissuta nel mese di marzo). Ed i dati contenuti nelle tabelle qui riportate confermano questa affermazione. Infatti, nel 2020 il servizio è riuscito a saturare completamente il budget ATS (registrando peraltro un'importante eccedenza ad oggi non ancora riconosciuta), per effetto di un crescente valore medio per giornata erogata, determinato da un maggior peso della degenza di riabilitazione (ex specialistica).

	2020	2019	2018	2017	2016
GIORNATE ( <i>effettive</i> )	26.254	28.020	28.094	27.969	27.931
VALORE MEDIO GIORNATA	179,84	169,22	170,95	170,31	171,07

	pl	2020		2019	
		Indice occupazione pl	Durata media degenza	Indice occupazione pl	Durata media degenza
DEGENZA DI RIABILITAZIONE ex SPECIALISTICA	20	92,8%	24,42	74,4%	22,72
DEGENZA DI RIABILITAZIONE ex GENERALE E GERIATRICA	28	113,8%	33,02	125,6%	29,65
DEGENZA DI RIABILITAZIONE ex MANTENIMENTO	30	71,1%	24,10	89,1%	28,45

Per analizzare più nel dettaglio il risultato di gestione del servizio Cure Intermedie avvalendosi dei risultati della contabilità analitica, è necessario effettuare il confronto fra ricavi ed i complessivi costi, come sinteticamente riportato nella seguente tabella:

	2020	2019
Ricavi direttamente imputabili	4.736.452,17	4.724.349,69
Quota contributo straordinario COVID Comune di Cremona	74.370,93	-
Ricavi generali	64.091,70	88.931,34
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>4.874.914,81</b>	<b>4.813.281,03</b>
Totale costi diretti	3.914.551,13	3.969.973,94
Totale costi generali	700.074,47	525.223,45

<b>TOTALE COSTI</b>	<b>4.614.625,60</b>	<b>4.495.197,39</b>
IRAP	-	2.711,45
IRES (imposte differite – imposte anticipate)	-178.317,64	-
<b>MARGINE OPERATIVO</b>	<b>438.606,85</b>	<b>315.372,19</b>

- Aumento ricavi totali (diretti, indiretti; quota contributo straordinario COVID) → +1,3%
- Aumento costi totali (diretti e indiretti) → +2,7%
- Rapporto “Ricavi diretti/Costi diretti” in aumento rispetto all’esercizio precedente → 1,21 nel 2020; 1,19 nel 2019
- Rapporto “Totale ricavi/Totale costi” in diminuzione → 1,06 nel 2020; 1,07 nel 2019
- Margine operativo positivo in aumento rispetto al 2019 (per effetto delle imposte)

### **Servizi “Residenza Sanitaria Assistenziale” (RSA)**

I Servizi di Residenza Sanitaria Assistenziale (RSA) gestiti nel 2020 dall’Azienda sono:

#### Palazzina AZZOLINI

- Posti letto ordinari pl 120

#### Palazzina MAINARDI

- Posti letto ordinari pl 84
- Posti letto “B” pl 40

#### Palazzina SOMENZI

- Posti letto ordinari pl 81
- Posti letto Alzheimer pl 40
- Posti letto solventi pl 3

Di fatto - nel corso del 2020 - il numero dei posti disponibili ha subito delle continue variazioni coerentemente all’esigenza di affrontare e limitare il diffondersi del virus all’interno della struttura tramite la creazione di “coorti” e stanze di isolamento. Con l’introduzione ed applicazione del “Piano Organizzativo & Gestionale” dalla metà di luglio, il numero di posti letto disponibili nelle RSA di Cremona Solidale è stato ridotto a 362 unità ordinarie.

La seguente tabella sintetizza i dati di raffronto 2016-2020 di tutti gli indicatori di rilievo dei PL di sola RSA. Le RSA – assieme ai Centri Diurni Integrati – sono il servizio che più di altri è stato travolto dalla pandemia, con un crollo del 12% circa su tutti i principali indicatori di performance: giornate erogate, media posti letto ed indice di saturazione.

	Giornate	Media PL	Indice saturazione	Valore medio SOSIA (con ALZ, SV, SLA)	Valore medio retta	Valore medio giornata
2016	133.222	363,99	99,7%	41,86	53,27	95,13
2017	132.924	364,18	99,8%	41,65	53,54	95,19
2018	132.998	364,38	99,8%	42,16	53,72	95,88
2019	132.905	364,12	99,8%	42,15	54,09	96,24
2020	117.084	319,90	87,6%	43,52	56,40	99,92

Economicamente questo effetto è stato in parte mitigato dall’incremento del valore della retta media giornaliera (aumento retta dal 1 febbraio 2020: RSA ordinaria da euro 54,40 a euro 56,50 / Nuclei Alzheimer da euro 56,40 a euro 58,50) e dal contributo SOSIA medio riconosciuto di euro 43,52 (tenuto conto dell’aggiornamento tariffario SOSIA previsto dalla DGR 3782/2020 del 2,5%).

L'incidenza dei contributi comunali al pagamento delle rette di degenza RSA (che dal 2016 vede anche i 40 posti letto della Mainardi B) è la seguente:

	2016	2017	2018	2019	2020
VALORE TOTALE RETTE	7.086.122	7.097.339	7.144.913	7.188.957	6.550.500
• del quale per compartecipazione Comune di Cremona alle rette	292.350	239.269	250.103	226.762	247.737
PESO %	4,13%	3,37%	3,50%	3,15%	3,78%
TOTALE UTENTI RSA	519	503	490	515	604
TOTALE BENEFICIARI	62	65	58	57	64
PESO %	12%	13%	12%	11%	11%

Sui tre posti letto autorizzati per privati solventi le giornate di ricovero sono state 222 per un totale di euro 23.199,00 ed un tasso di occupazione del 20,22%, in quanto l'utilizzo dei posti in regime di solvenza è stato sospeso dal mese di marzo.

Per evidenziare il risultato di gestione dei servizi di Residenza Sanitaria Assistenziale, valendosi dei risultati della contabilità analitica, è necessario effettuare il confronto fra ricavi ed i complessivi costi, come sintetizzato nella seguente tabella:

	2020	2019
Ricavi direttamente imputabili	12.459.758,70	13.003.509,12
Quota contributo straordinario COVID Comune di Cremona	307.965,80	-
Ricavi generali	168.600,28	244.778,56
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>12.936.324,78</b>	<b>13.248.287,68</b>
Totale costi diretti	11.800.268,15	12.113.013,52
Totale costi generali	2.230.833,64	1.687.307,21
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>14.031.101,79</b>	<b>13.800.320,73</b>
IRAP	-	7.978,33
IRES (imposte differite – imposte anticipate)	-143.081,46	-
<b>MARGINE OPERATIVO</b>	<b>-951.695,55</b>	<b>-560.011,39</b>

- Ricavi totali (diretti, indiretti e quota contributo COVID) in diminuzione rispetto all'anno precedente, a seguito di riconoscimento Alzheimer e maggiori ricavi generali → -2,35%
- Costi totali (diretti e indiretti) in aumento → 1,67%
- Rapporto "Ricavi diretti/Costi diretti" in lieve diminuzione → 1,06 nel 2020; 1,07 nel 2019
- Rapporto "Totale ricavi/Totale costi" in diminuzione → 0,92 nel 2020; 0,96 nel 2019
- Margine operativo negativo e in significativo calo rispetto al 2019

### **Servizi "Centro Diurno Integrato" (CDI)**

I Servizi di Centro Diurno Integrato (CDI) gestiti nel 2020 dall'Azienda sono:

- CDI Soldi 40 posti
- CDI Barbieri 40 posti
- CDI Alzheimer 20 posti
- CDI Ozanam 20 posti

I CDI esterni (Barbieri – Ozanam) sono stati destinati storicamente a un'utenza con un basso bisogno sanitario, ma con fragilità e disagio sociale (Barbieri), nonché una bassa compromissione delle facoltà cognitive (Ozanam). I CDI interni (Soldi e Alzheimer) sono indirizzati a un'utenza che ha forti necessità di tutela sanitaria (Soldi) e significativa compromissione delle facoltà cognitive e malattia di Alzheimer (CDI Alzheimer).

Data la natura caratterizzante il servizio, i Centri Diurni Integrati hanno pesantemente subito l'effetto del COVID-19, a seguito dell'immediata e totale chiusura da fine di febbraio ed una riapertura parziale da settembre, necessaria a garantire il distanziamento sociale (massimo 90 posti disponibili) e l'applicazione di adeguate procedure di sicurezza: aumento del numero "giri pulmini"; pianificazione stringente di *screening* tramite tampone rapido e molecolare; mantenimento di un adeguato organico per garantire il rispetto delle norme di sicurezza da parte dell'utenza (uso corretto delle mascherine chirurgiche; igienizzazione frequente delle mani; sanificazione delle superfici; etc.).

Le tabelle seguenti sintetizzano quanto avvenuto nel corso del 2020 e - comparando le giornate di presenza effettiva (-70% rispetto al 2019) ed il tasso di occupazione (-13% rispetto all'anno precedente) - evidenziano una volta di più il pesantissimo effetto che il COVID-19 ha avuto su questa unità di offerta, date le caratteristiche dell'utenza (anziani) e lo stretto collegamento con il territorio (rientro dell'utente al proprio domicilio).

Giornate di presenza effettiva	2016	2017	2018	2019	<b>2020</b>
CDI Soldi	8.285	8.551	8.894	8.715	<b>2.249</b>
CDI Barbieri	10.207	9.833	9.540	9.640	<b>3.039</b>
CDI Alzheimer	4.115	4.422	4.519	4.472	<b>1.509</b>
CDI Ozanam	4.354	4.170	4.567	4.590	<b>1.417</b>
Totale	26.961	26.976	27.520	27.417	<b>8.214</b>

Tasso di occupazione*	2016	2017	2018	2019	<b>2020</b>
CDI Soldi	82,52%	85,85%	88,23%	86,45%	<b>65,76%</b>
CDI Barbieri	84,22%	81,95%	79,50%	79,55%	<b>74,67%</b>
CDI Alzheimer	81,97%	88,80%	89,65%	88,75%	<b>84,54%</b>
CDI Ozanam	86,73%	83,75%	90,60%	91,05%	<b>80,06%</b>
Tasso di occupazione medio ponderato dell'anno	<b>83,70%</b>	<b>84,69%</b>	<b>85,95%</b>	<b>85,30%</b>	<b>74,36%</b>

\* nel 2020 il dato è calcolato come il rapporto tra le giornate di effettiva presenza e le giornate teoriche di effettiva apertura

Le rette applicate all'utenza sono state le seguenti: CDI Ozanam e Alzheimer euro 31,40 fino al 31/1/2020 e euro 31,50 dal 1/2/2020; CDI Soldi e Barbieri euro 28,15 fino al 31/1/2020 e euro 28,50 dal 1/2/2020. Le rette sono ridotte al 75% in caso di assenza. La partecipazione degli utenti al pagamento della retta è determinata dalle capacità economiche individuali; la determinazione della retta di ciascun utente è stabilita dal Comune di Cremona. I CDI usufruiscono inoltre di un contributo sanitario per giornata di presenza stabilito dalla Regione in euro 30,30. Come per altre unità di offerta, con la DGR n.3782 del 3/11/2020 Regione Lombardia ha aggiornato il proprio tariffario FSR stabilendo un incremento delle tariffe riconosciuto nella misura del 2,5%.

Per una valutazione economica sulla gestione del servizio è necessario, avvalendosi dei risultati della contabilità analitica, effettuare il confronto fra ricavi e costi:

	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Ricavi direttamente imputabili	741.730,03	1.743.316,74

Quota contributo straordinario COVID Comune di Cremona	130.014,01	-
Ricavi generali	10.036,78	32.816,26
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>881.780,83</b>	<b>1.776.133,00</b>
Totale costi diretti	728.489,96	1.315.000,04
Totale costi generali	102.228,99	172.182,85
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>830.718,95</b>	<b>1.487.182,89</b>
IRAP	-	783,13
IRES (imposte differite – imposte anticipate)	-13.668,77	-
<b>MARGINE OPERATIVO</b>	<b>64.730,98</b>	<b>288.166,98</b>

- Ricavi totali (diretti, indiretti e quota contributo COVID) in forte diminuzione → -50,35%
- Costi totali (diretti e indiretti) in diminuzione → -44,14%
- Rapporto “Ricavi diretti/Costi diretti” positivo ma in diminuzione → 1,02 nel 2020; 1,33 nel 2019
- Rapporto “Totale ricavi/Totale costi” in diminuzione → 1,06 nel 2020; 1,19 nel 2019
- Margine operativo positivo ma in forte calo rispetto al 2019

### **Servizi “Assistenza Domiciliare Integrata” (ADI)**

Il servizio ADI è rivolto ai cittadini ancora a domicilio ed è correlato al percorso di “dimissioni protette” delle Cure Intermedie e dell’Ospedale. E’ un intervento volto a garantire un’assistenza post-ricovero ed il monitoraggio della situazione della persona. L’esito del progetto di assistenza domiciliare integrata informa ed accompagna l’utente nella richiesta di altre forme di assistenza (SAD; Centri Diurni; RSA aperta, ricoveri - definitivi e non - in struttura).

Nel corso del 2020 sono stati effettuati 14.944 accessi e si conferma da parte dell’ASST - per la maggior parte - l’emissione di pacchetti prestazionali (n.816) rispetto ai profili (n.131) così suddivisi:

- prestazionale continuativo = 84%
- prestazionale prelievi continuativi (TAO) = 11%
- prestazionale prelievi occasionali + prestazioni tamponi COVID = 5%

Se si analizza l’attività sul fronte delle figure professionali coinvolte, l’82% degli accessi sono stati realizzati da infermieri, il 15% da fisioterapisti ed il restante 3% da addetti all’assistenza (ASA/OSS).

Accessi prestazionali Erogati	Prestazioni continuative	Prelievi unici	Prelievi TAO
9.576	84%	5%	11%
N. di accessi effettuati	Infermiere	Fisioterapista	ASA/OSS
14.944	82.%	15%	3%

Nell’anno 2020 anche le prestazioni in regime privatistico - indirizzate a quella utenza che non può usufruire l’ADI erogata tramite ASST e che è disposta a pagarsela *out of pocket* - hanno registrato un *trend* in crescita, in particolar modo per quanto riguarda la richiesta della figura fisioterapica:

- 17 pacchetti da 10 sedute di fisioterapia
- 8 prestazioni infermieristiche per prelievi unici
- 6 prestazioni di igiene personale

Il fatturato per l'ADI Privato è stato pari a euro 6.940,00. Complessivamente e nonostante le problematiche dell'anno – legate alla diminuzione delle attivazioni nei mesi cruciali della pandemia – il servizio ha avuto un aumento di fatturato legato agli accessi rispetto all'anno precedente passando da 354.389,05 a euro 362.814,00 (al netto dell'eccedenza di euro 34.790,00 non ancora riconosciuta da ATS ValPadana), ma – come sintetizzato nella tabella precedente – se ne conferma la difficoltà in termini di sostenibilità economica, che impone una non più rinviabile revisione in termini di modello gestionale-organizzativo.

	2020	2019
Ricavi direttamente imputabili	369.754,00	361.944,05
Quota contributo straordinario COVID Comune di Cremona	5.805,81	-
Ricavi generali	5.003,36	6.813,25
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>380.563,17</b>	<b>368.757,30</b>
Totale costi diretti	375.262,15	333.521,62
Totale costi generali	36.698,69	25.781,95
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>411.960,83</b>	<b>359.303,57</b>
IRAP	-	167,75
IRES (imposte differite – imposte anticipate)	-	-
<b>MARGINE OPERATIVO</b>	<b>-31.397,66</b>	<b>9.285,98</b>

- Ricavi totali (diretti, indiretti e quota contributo COVID) in aumento → +3,2%
- Significativo aumento dei costi totali (diretti e indiretti) → +14,6%
- Rapporto “Ricavi diretti/Costi diretti” in diminuzione → 0,99 nel 2020; 1,09 nel 2019
- Rapporto “Totale ricavi/Totale costi” in diminuzione → 0,92 nel 2020; 1,03 nel 2019
- Margine operativo negativo

#### **Servizio “RSA Aperta” (mis. 4 ex DGR 856/2013)**

L'Azienda è accreditata per la misura n.4 “Rsa Aperta”. Le richieste pervenute nel corso dell'anno hanno riguardato un target abbastanza definito:

- molto compromesso dal punto di vista cognitivo (demenza accertata) con problematiche comportamentali significative;
- grande anziano (over 75 anni) con invalidità 100% e Barthel ≤ 24
- *care giver* spesso solo e provato dal percorso di cura.

La maggior parte delle domande si sono caratterizzate per queste richieste:

- supporto e/o sostituzione del *care giver*;
- aiuto al *care-giver* (sia esso familiare e badante) in attesa di altro servizio;
- stimolazione motoria
- stimolazione cognitiva

Nel 2020 Cremona Solidale ha preso in carico - gestendone direttamente l'accesso - n.67 persone residenti per la quasi totalità nel Comune di Cremona. Sono stati effettuati 2.406 accessi a fronte dei 2.944 dell'anno precedente (calo riconducibile al primo semestre) che hanno visto coinvolta nel 72,2% dei casi la figura professionale dell'ASA/OSS, per il 10,9% la figura professionale dell'educatore, per il 16,8% la figura professionale del fisioterapista e per il restante 0,1% altre figure professionali (logopedista; psicologo; dietista; etc.).

L'ASA/OSS viene principalmente richiesto in aiuto e/o consulenza riguardante l'igiene personale (48%), per sollevare il *care giver* (9%), per l'accompagnamento alle uscite (15%) e per il mantenimento delle capacità motorie residue (28%). La figura del fisioterapista viene richiesta prevalentemente per la stimolazione delle capacità motorie dell'anziano (76.6%), ma anche per la riabilitazione motoria (23.2%). L'impiego dell'educatore per la

stimolazione cognitiva (89%) e per la gestione dei disturbi comportamentali (11%).

N. di accessi effettuati	Sostituzione temporanea care giver	Igiene totale - Consulenza per igiene	Accompagnamento ad uscite - Mantenimento capacità residue	Sostegno al caregiver educatore - Stimolazione cognitiva	Stimolazione mantenimento motorio	Altre figure psicologa.logopedista.dietista
2.406	149	846	760	243	405	3

Per una valutazione economica del servizio Rsa Aperta utilizzando i dati della contabilità analitica, è necessario effettuare il confronto fra ricavi e costi complessivi:

	2020	2019
Ricavi direttamente imputabili	84.302,00	75.458,00
Quota contributo straordinario COVID Comune di Cremona	1.323,70	-
Ricavi generali	1.140,74	1.420,42
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>86.766,43</b>	<b>76.878,42</b>
Totale costi diretti	84.308,30	97.370,53
Totale costi generali	10.755,75	6.824,14
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>95.064,04</b>	<b>104.194,67</b>
IRAP	-	95,96
IRES (imposte differite - imposte anticipate)	-	-
<b>MARGINE OPERATIVO</b>	<b>-8.297,61</b>	<b>- 27.412,21</b>

- Aumento dei ricavi totali (diretti, indiretti e quota contributo COVID) → +12,86%
- Diminuzione dei costi totali (diretti e indiretti) → -8,76%
- Rapporto "Ricavi diretti/Costi diretti" in aumento rispetto al 2019 → 1,00 nel 2020; 0,77 nel 2019
- Rapporto "Totale ricavi/Totale costi" negativo, ma in aumento rispetto al 2019 → 0,91 nel 2019; 0,74 nel 2019
- Margine operativo ancora negativo

### **Servizi di "Ambulatorio SSR"** **Servizi di "Ambulatorio Polispecialistico e di Fisioterapia"**

Le prestazioni dell'ambulatorio convenzionato con l'ATS si suddividono in tre fasce a seconda dei minuti di assistenza:

- Prestazioni fisioterapiche di fascia 1 = 36 euro
- Prestazioni fisioterapiche di fascia 2 = 38 euro
- Prestazioni fisioterapiche di fascia 3 = 44 euro

I ricavi dei servizi ambulatoriali in regime SSR - comparati con quelli registrati degli anni precedenti sono illustrati nella sottostante tabella:

	2016	2017	2018	2019	2020
Ciclo Diurno Continuo	2.574	-	-	-	-
Ambulatorio SSR (con prime visite)	66.181	66.600	60.581	68.151	* 53.799
<b>TOTALE</b>	<b>68.755</b>	<b>66.600</b>	<b>60.581</b>	<b>68.151</b>	<b>* 53.799</b>
Riconosciuto da ATS	65.842	62.744	57.587	64.416	51.453
Ticket da privati	2.913	3.856	2.994	3.735	2.346

\*comprensivo di euro 12.288 per applicazione DGR 4354/2021

Dopo la prima fase che ha visto l'interruzione di tutte le attività rivolte ad un pubblico esterno, con l'arrivo dell'estate c'è stata la possibilità di riattivare l'erogazione – in sicurezza – delle prestazioni fisioterapiche e delle visite specialistiche. E tutto questo ha consentito di recuperare quanto perso nei primi sei mesi dell'anno. Infatti, il fatturato relativo alle prestazioni dell'Ambulatorio di Fisioterapia per solventi è stato pari a euro 2.504, mentre quello relativo all'Ambulatorio Polispecialistico (visite e rilascio certificati medici) è stato di euro 37.144 (complessivamente invariato rispetto all'anno precedente).

	2016	2017	2018	2019	2020
Prestazioni Fisioterapia	7.635	10.036	10.800	5.330	2.504
Ambulatorio Polispecialistico	23.778	25.252	33.592	34.326	37.144
<b>TOTALE</b>	<b>31.413</b>	<b>35.288</b>	<b>44.392</b>	<b>39.656</b>	<b>39.648</b>

Analizzando nel dettaglio le informazioni qualitative riguardanti le prestazioni erogate, si viene a confermare il *core business* caratterizzante l'Azienda, in quanto:

- un 35% delle visite effettuate (in ambulatorio o a domicilio) riguardano medici dipendenti di Cremona Solidale in ambito fisiatrico e/o geriatrico;
- un 11% sono visite - sempre effettuate da personale medico dipendente - per il rilascio di certificati;
- un 37% per le visite effettuate da medici esterni
- un 17% per i trattamenti podologici, di logopedia e prestazioni infermieristiche varie.

Sarà compito del nuovo Direttore Sanitario - che prenderà servizio a partire da luglio 2021 - consolidare questi servizi nell'ambito della presa in carico (anche in un'ottica di medicina predittiva e di prossimità) delle situazioni di cronicità e fragilità strettamente correlate alla popolazione anziana, che – anche a seguito del COVID – più di altre hanno sofferto di una rete territoriale non adeguatamente efficace ed efficiente.

Sul fronte economico, gli ambulatori (SSR e privati) contribuiscono alla formazione del risultato economico aziendale nel seguente modo:

	2020	2019
Ricavi direttamente imputabili	<b>97.070,90</b>	<b>114.683,65</b>
Quota contributo straordinario COVID Comune di Cremona	1.524,19	-
Ricavi generali	1.313,52	2.158,81
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>99.908,61</b>	<b>116.842,46</b>
Totale costi diretti	85.989,63	116.174,67
Totale costi generali	14.347,63	12.749,81
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>100.337,26</b>	<b>128.924,48</b>
IRAP	-	81,20
IRES (imposte differite – imposte anticipate)	-2.404,17	-
<b>MARGINE OPERATIVO</b>	<b>1.975,52</b>	<b>- 12.163,21</b>

- Diminuzione ricavi totali (diretti, indiretti e contributo straordinario COVID) → -14,49%
- Diminuzione costi totali (diretti e indiretti) → -22,17%
- Rapporto “Ricavi diretti/Costi diretti” in aumento → 1,13 nel 2020; 0,99 nel 2019
- Rapporto “Totale ricavi/Totale costi” in aumento → 1,00 nel 2020; 0,91 nel 2019
- Margine operativo positivo

## B. AREA SOCIO ASSISTENZIALE ED EDUCATIVA

### Servizi “Comunità Alloggio per Anziani” (CAA)

La Comunità Alloggio per Anziani “Residenza Duemiglia” prende avvio nell’estate del 2007 come esperienza di residenzialità leggera rivolta ad anziani che - per motivi prettamente sociali e parzialmente sanitari - hanno necessità di periodi di assistenza e cura presso una struttura diversa dalla propria abitazione. L’utenza elettiva, individuata in collaborazione con i servizi sociali del Comune di Cremona, è quindi rappresentata da:

- anziani in dimissione da ricoveri riabilitativi;
- anziani soli, con fragilità sociali o con figli non in grado di accudire i propri congiunti;
- anziani collocati nelle fasce basse della graduatoria RSA;
- anziani con necessità di periodi di sollievo per assenza di familiari o *care-giver*.

Nel corso del 2020, per fronteggiare le problematiche legate alla diffusione del coronavirus, sono state assunte delle decisioni che hanno influito sull’organizzazione complessiva del servizio ed anche sulla disponibilità di posti. La scelta che ha impattato maggiormente sul funzionamento della struttura è stata quella della collocazione degli ospiti in stanze singole - con finalità di tutela e mantenimento delle distanze - e l’individuazione di una stanza dedicata alle emergenze (nuovi ingressi o rientri dall’ospedale sottoposto ad un periodo di quarantena; isolamento utenti che manifestano sintomi). Di conseguenza, i posti disponibili nel corso dell’anno (da marzo a fine dicembre) sono stati 22 anziché 24, con una conseguente riduzione delle giornate erogate (-15%) e dei ricavi prodotti (-11%).

	UTENTI	GIORNATE	RETTA MEDIA €/GG	TOTALE
2016	33	8.451	36,64	€ 309.636,90
2017	35	8.555	36,25	€ 310.131,00
2018	26	8.712	37,40	€ 325.811,65
2019	28	8.707	37,68	€ 328.082,66
2020	28	7.378	39,52	€ 291.541,70

Nel 2020 la Comunità ha preso in carico di 28 utenti (5 nuovi ingressi; 10 dimissioni). Per quanto concerne le età, il servizio si conferma un luogo adatto per persone con età media elevata (prevalentemente > 80 anni) ed in discrete condizioni di salute (la quasi totalità degli ospiti ha un MMSE superiore a 27/30 e il un Barthel superiore a 90/100).

	2020	2019
Ricavi direttamente imputabili	297.159,05*	334.239,07*
Quota contributo straordinario COVID Comune di Cremona	4.665,94	-
Ricavi generali	4.021,09	6.291,73
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>305.846,08</b>	<b>340.530,80</b>
Totale costi diretti	421.564,17	410.671,55
Totale costi generali	62.446,52	52.641,11
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>484.010,69</b>	<b>463.312,66</b>
IRAP	-	266,36
IRES (imposte differite – imposte anticipate)	-	-
<b>MARGINE OPERATIVO</b>	<b>-178.164,61</b>	<b>- 123.048,23</b>

\* Il totale dei ricavi diretti è comprensivo dei proventi derivanti dal servizio lavanderia, qualora utilizzato dall’utente

- Ricavi totali (diretti, indiretti e quota contributo straordinario COVID) in diminuzione → -10,19%
- Costi totali (diretti e indiretti) in aumento → +4,47%
- Rapporto “Ricavi diretti/Costi diretti” negativo → 0,70 nel 2020; 0,81 nel 2019
- Rapporto “Totale ricavi/Totale costi” negativo e in peggioramento → 0,63 nel 2020; 0,73 nel 2019
- Margine operativo negativo e in peggioramento

### **PROGETTO CASA BARBIERI**

Grazie ad una progettualità pluriennale che ha visto coinvolti Cremona Solidale, Fondazione Città di Cremona e Comune di Cremona, l'immobile di via XI Febbraio è stato luogo di sperimentazioni di welfare di comunità finalizzate alla creazione di legami di socialità allargata e valorizzazione del capitale relazionale apportato dai vari attori che agiscono sul territorio. A tale fine Cremona Solidale ha avviato un percorso di crescita del senso di responsabilità fra gli inquilini di Casa Barbieri e la formazione del personale del CDI in un'ottica di “mediazione di comunità”, che nei fatti si è concretizzato nelle seguenti attività:

- l'attivazione del maggiordomo di comunità (un operatore ASA a 18 ore settimanali);
- attività animativa/educativa settimanale organizzate dall'educatore del CDI Barbieri in collaborazione con il maggiordomo di comunità (circa 5 ore settimanali);
- apertura settimanale (un giorno per 8 ore) del punto di ascolto per la valutazione dei parametri vitali e la raccolta delle principali richieste di aiuto degli inquilini;
- predisposizione di un punto di lettura/ritrovo, con la messa a disposizione di un *corner book*/biblioteca di condominio.

Tutte queste attività sono state realizzate anche grazie all'attivazione di una rete informale - ma stabile - di collaborazione con altre realtà di vicinato, appositamente contattate ed ingaggiate. Parallelamente a questo e in base ai contenuti del protocollo d'intesa sottoscritto con Fondazione e Comune, Cremona Solidale si è fatta carico della raccolta e gestione delle richieste di ingresso negli alloggi di Casa Barbieri.

Data la situazione che si è venuta a creare, inevitabilmente anche il progetto “Casa Barbieri” ha subito fortemente l'impatto della diffusione del virus e ha dovuto modificare o sospendere alcune attività. In primo luogo sono cessate tutte le attività animative di grande gruppo, le iniziative aperte al quartiere, le iniziative di collaborazione con i servizi del Civico 81. E' rimasto però attivo il servizio “maggiordomo di comunità”, il cui ruolo si è rilevato strategico per affrontare alcune situazioni determinate proprio dalla pandemia, tra cui:

- effettuare un monitoraggio costante degli ospiti più fragili, garantendo la spesa e la fornitura dei farmaci a coloro che erano in difficoltà;
- effettuare la distribuzione delle mascherine agli inquilini che uscivano in autonomia;
- realizzare la necessaria opera di informazione e formazione dei residenti alle regole di tutela dalla infezione (distribuzione di materiale informativo; cura dei comportamenti individuali; colloqui con i singoli).

Parallelamente a questo, è continuata la ricezione delle domande di alloggio e l'attività della Commissione che si è riunita in remoto cinque volte durante l'anno: sono state valutate 17 domande di alloggio; di queste ne sono state accolte 15.

	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Ricavi direttamente imputabili	-	-
Quota contributo straordinario COVID Comune di Cremona	6.474,17	
Ricavi generali	-	-

<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>6.474,17</b>	-
Totale costi diretti	29.715,26	34.002,64
Totale costi generali	1.616,17	733,84
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>31.331,43</b>	<b>34.736,48</b>
IRAP	-	30,88
IRES (imposte differite – imposte anticipate)	-	-
<b>MARGINE OPERATIVO</b>	<b>-24.857,26</b>	<b>- 34.767,37</b>

Quadro di sintesi delle performance economiche dei singoli servizi aziendali:

	Ricavi diretti / Costi diretti				Totale ricavi / Totale costi			
	2018	2019	2020	Delta	2018	2019	2020	Delta
Cure Intermedie Residenziali	1.23	1.19	1.21	+	1.09	1.07	1.06	=
Residenze Sanitarie Assistenziali – RSA	1.10	1.07	1.06	=	0.97	0.96	0.92	-
Centri Diurni Integrati – CDI	1.32	1.33	1.02	-	1.17	1.19	1.06	-
Assistenza Domiciliare Integrata – ADI	1.16	1.09	0.99	-	1.09	1.03	0.92	-
Rsa Aperta	0.68	0.77	1.00	+	0.65	0.74	0.91	+
Servizi ambulatoriali (SSR, polispecialistici e di fisioterapia)	0.96	0.99	1.13	+	0.88	0.91	1.00	+
Comunità Alloggio per Anziani – CAA	0.87	0.81	0.70	-	0.78	0.73	0.63	-

Legenda:

- Delta “=” per variazioni comprese tra -0.01 e +0.01
- Delta “+” per variazioni superiori al +0.01
- Delta “-” per variazione inferiori al -0.01

**C. AREA ATTIVITA' ACCESSORIE****PROVENTI DIVERSI**

<b>OBLAZIONI</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
OBLAZIONI	63.036,90	14.353,60
<b>TOTALE</b>	<b>63.036,90</b>	<b>14.353,60</b>

<b>INTROITI DIVERSI</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
CONTRIBUTO ISTITUTO DI CREDITO TESORIERE	1.000,00	1.000,00
CANONI ATTIVI PER GESTIONE BAR	1.275,00	2.550,00
CANONI ATTIVI PER CONCESSIONE SPAZI	37.500,00	56.000,00
TASSA ISCRIZIONE CONCORSI	230,00	1.910,00
CONTRIBUTO PER FORMAZIONE	-	2.000,00
Rimborso forfettario convenzione progetto "PORTINERIA SOLIDALE"	2.630,00	2.590,00
ALTRO	3.687,32	1.401,01
<b>TOTALE</b>	<b>46.322,32</b>	<b>75.410,13</b>

<b>ALTRI RICAVI DIVERSI</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
BOLLO SU FATTURE EMESSE	10.250,00	14.564,00
RICAVI GESTIONE LAVANDERIA	9.626,55	10.822,25
UTILIZZO FONDO SVALUTAZIONE CREDITI	46.620,87	11.456,16
UTILIZZO F.DO FINANZIAM. SVILUPPO INV.	-	36.802,39
UTILIZZO F.DO DONAZIONI 2017	-	-
OMAGGI DA FORNITORI	15.360,28	3,77
RICAVI PER CREDITO D'IMPOSTA SANIFICAZIONE E DPI	28.297,00	-
ALTRO	103,20	34,33
<b>TOTALE</b>	<b>110.257,90</b>	<b>73.682,90</b>

<b>AFFITTO RAMO D'AZIENDA</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
CANONE CONCESSIONARIO CONTRATTO PARTENARIATO PUBBLICO/PRIVATO GESTIONE DISABILITA' (CDD VIA TOFANE e VIA PLATANI - CSS)	57.447,00	-
CONTRATTO FONDAZIONE SOSPIRO CDD VIA MINCIO (affitto ramo d'azienda)	4.380,00	1.460,00
<b>TOTALE</b>	<b>61.827,00</b>	<b>1.460,00</b>

<b>MENSA INTERNA</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
MENSA DIPENDENTI	15.123,99	19.114,75
MENSA ESTERNI	275,96	2.288,35
<b>TOTALE</b>	<b>15.399,95</b>	<b>21.403,10</b>

<b>INTERESSI ATTIVI</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
INTERESSI ATTIVI BANCARI	526,27	990,97
ALTRI INTERESSI ATTIVI	143,00	31,00
<b>TOTALE</b>	<b>669,27</b>	<b>1.021,97</b>

<b>PROVENTI STRAORDINARI</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
SOPRAVVENIENZE ATTIVE	159.244,96	519.087,01
PLUSVALENZE	5.080,59	128,20
BENI DONATI	1.174,04	-
<b>TOTALE</b>	<b>165.499,59</b>	<b>519.215,21</b>

Rientrano nella voce "Sopravvenienze attive" - tra le altre - le seguenti componenti:

- nella misura del 36% (circa 57.400 euro) le sterilizzazioni degli ammortamenti relativi a cespiti acquisiti tramite donazioni;
- nella misura del 21% (circa 33.000 euro) il rimborso per lavori di manutenzione anticipati in nome e per conto Fondazione Città di Cremona negli anni precedenti;
- nella misura del 38% (circa 61.000 euro) per fatture non previste nei bilanci passati (per lo più legate a ricalcoli di utenze).

## PERSONALE

Il 2020 è stato un anno particolare anche sul fronte della gestione del personale, considerando non solo l'impatto che il COVID-19 ha avuto sul fronte delle assenze, ma anche rispetto all'enorme sforzo umano e professionale che l'Azienda ha richiesto ai propri professionisti per fronteggiare adeguatamente e per un lungo periodo (non ancora conclusosi) la situazione di crisi.

▪ Il personale dipendente operante in Azienda a fine esercizio è pari a 393 unità, di cui l'84% impiegata nei processi di erogazione dei servizi assistenziali, con una prevalenza delle figure professionali ASA-OSS (59%) e infermieri (16%). I servizi alberghieri assorbono il 11% della manodopera ed il 6% sono gli addetti dedicati all'apparato amministrativo.

			%
ADDETTI ALL'ASSISTENZA	ASA/OSS e ASG	233	59%
	dirigente medico	7	2%
	personale di riabilitazione	25	6%
	infermieri e capo reparto	61	16%
			<b>83%</b>
ADDETTI SERVIZI ALBERGHIERI	Cucina	20	5%
	addetti pulizie e servizi vari	24	6%
		<b>44</b>	<b>11%</b>
ADDETTI UFFICI CENTRALI	Direttore Generale	1	0%
	personale amministrativo	22	6%
		<b>23</b>	<b>6%</b>
<b>TOTALE PERSONALE DIPENDENTE 31/12/2020</b>		<b>393</b>	<b>100%</b>

In termini di TPE – teste equivalenti a fine 2020 il numero di dipendenti in servizio risulta pari a 378,65 unità, con un calo del 2.8% rispetto al valore registrato a fine 2019 che si concentra prevalentemente sulle unità di offerta RSA e CDI che più di altre – nel corso dell'anno – hanno subito una riduzione della propria capacità produttiva. La scelta di procedere con il contenimento dell'organico (reintegro posticipato di pensionamenti e mancato rinnovo di contratti in scadenza), unitamente ai già citati rimborsi Inail a seguito degli "infortuni COVID", sono alla base dei minori costi del personale dipendente registrati nel corso dell'anno.

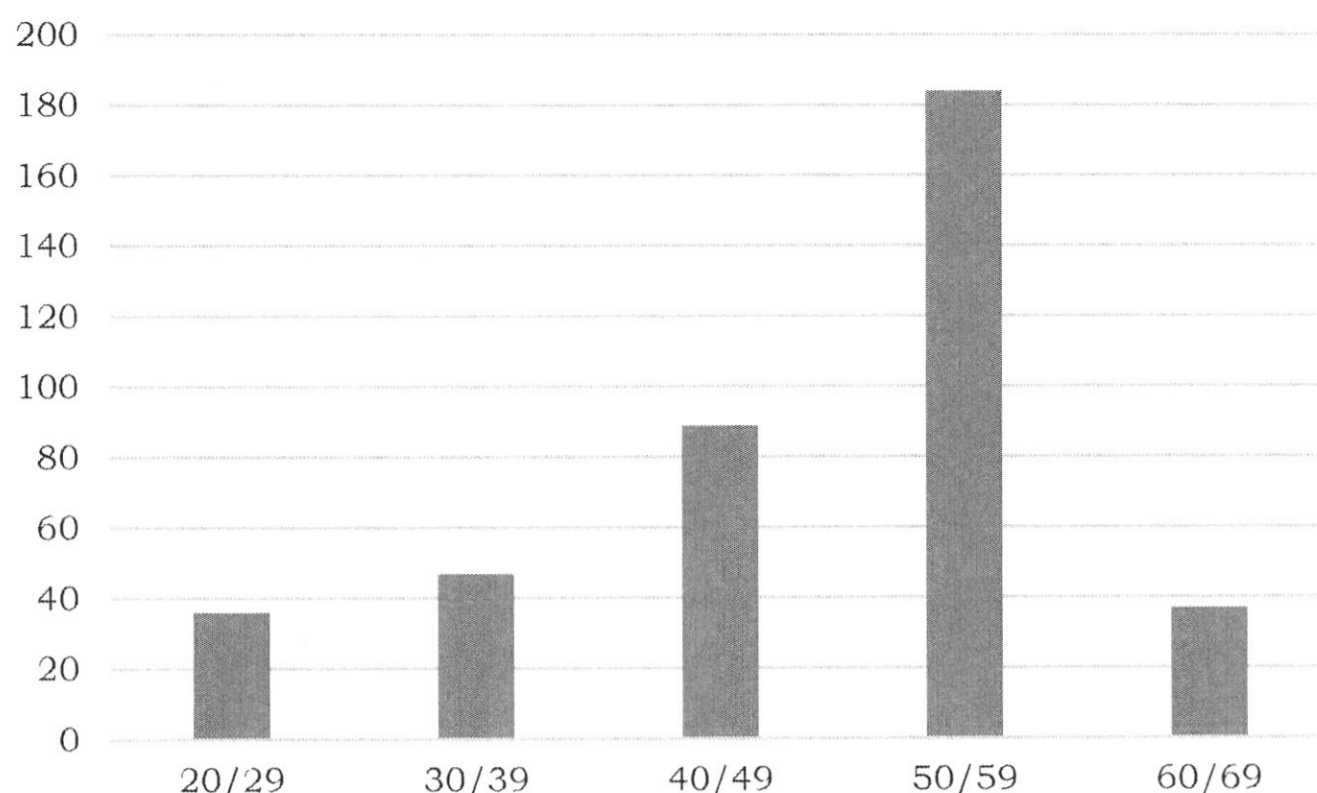
Analizzando gli altri aspetti non si rilevano - invece - significative variazioni rispetto all'anno 2019:

- in base al centro di attività di riferimento prevalente sono i servizi residenziali che assorbono la maggior parte della forza lavoro aziendale, con un 55% per le RSA ed un 18% per le Cure Intermedie; la restante percentuale si ripartisce tra i Centri Diurni Integrati (5%), servizi territoriali ADI e RSA Aperta (2%), Comunità Alloggio per Anziani (2%), servizi generali ed amministrativi (18%);
- dal punto di vista socio-anagrafico, oltre alla caratterizzante prevalenza di personale femminile (85%), si conferma il trend iniziato nel 2017, ossia la diminuzione del personale che si colloca nella fascia d'età 41-50 anni (26% nel 2019 – 23% nel 2020) ed un incremento del personale over 60 anni (9%). Stabile la percentuale dei dipendenti collocati nella fascia di età 51-60 (47%), così come quella della fascia compresa tra i 21 ed i 40 anni (21%). Il combinarsi di tali dinamiche ha determinato un'età media in linea con quella dello scorso anno e pari a 48,25 anni.

Personale (espresso in TPE e per figure professionali) suddiviso per Centro di attività prevalente

	ADI - RSA APERTA	CENTRI DIURNI	CURE INTERMEDIE	RESIDENZA DUEMIGLIA	RSA	FUNZ.TO GENERALE	CUCINA	FARMACIA	LAVANDERIA	MAGAZZINO	PORTINERIA	PULIZIE	UFFICI AMM.VI	Totale 31/12/2020
ASA	0.00	11.67	24.83	5.00	150.50	1.00	0.00	1.00	2.50	0.00	1.67	1.00	1.67	<b>200.83</b>
ASG	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00	0.00	2.00	0.00	3.00	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>7.00</b>
ASSISTENTE SOCIALE	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>1.00</b>
CAPO SERV.LAV.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>1.00</b>
CUOCO	0.00	0.00	0.00	0.67	0.00	0.00	14.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>15.16</b>
DIR.GEN.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	<b>1.00</b>
DIR.MED	0.00	0.00	3.00	0.00	3.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	<b>7.00</b>
FISIOTERAPISTI	4.00	0.00	11.00	0.00	7.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>22.33</b>
INF CAPO REP	0.00	0.00	1.00	0.00	2.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	<b>4.00</b>
INFERMIERE	0.00	2.50	13.00	1.00	37.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	<b>55.50</b>
ISTR.AMM.	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11.00	<b>12.00</b>
ISTR.DIRETTIVO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6.00	<b>6.00</b>
ISTR.TECNICO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	<b>2.00</b>
MASSOFISIOT	0.00	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>2.00</b>
OP.SPEC	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>2.00</b>
OP.QSG	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.83	1.00	0.00	1.00	3.00	0.00	3.00	2.00	<b>11.83</b>
OSS	3.67	3.00	13.17	0.00	5.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.83	0.00	1.00	<b>28.00</b>
<b>Totale al 31/12/2020</b>	<b>8,67</b>	<b>18,17</b>	<b>67,00</b>	<b>6,67</b>	<b>209,17</b>	<b>2,83</b>	<b>19,50</b>	<b>2,00</b>	<b>7,50</b>	<b>3,00</b>	<b>3,50</b>	<b>4,00</b>	<b>26,67</b>	<b>378,65</b>
<b>Totale al 31/12/2019</b>	<b>6,00</b>	<b>23,00</b>	<b>67,00</b>	<b>6,00</b>	<b>216,34</b>	<b>5,33</b>	<b>20,50</b>	<b>2,83</b>	<b>7,50</b>	<b>3,00</b>	<b>2,50</b>	<b>4,00</b>	<b>25,67</b>	<b>389,67</b>
<b>Totale al 31/12/2018</b>	<b>6,00</b>	<b>21,18</b>	<b>66,66</b>	<b>6,00</b>	<b>209,25</b>	<b>5,33</b>	<b>19,50</b>	<b>1,83</b>	<b>8,50</b>	<b>3,00</b>	<b>3,50</b>	<b>4,01</b>	<b>24,67</b>	<b>379,43</b>
<b>Totale al 31/12/2017</b>	<b>8,00</b>	<b>20,17</b>	<b>65,67</b>	<b>7,00</b>	<b>208,89</b>	<b>5,83</b>	<b>19,00</b>	<b>1,83</b>	<b>8,50</b>	<b>3,00</b>	<b>3,67</b>	<b>4,00</b>	<b>24,33</b>	<b>379,89</b>
<b>Totale al 31/12/2016</b>	<b>8,00</b>	<b>23,20</b>	<b>68,20</b>	<b>7,00</b>	<b>207,90</b>	<b>5,80</b>	<b>17,50</b>	<b>1,80</b>	<b>8,50</b>	<b>3,00</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>	<b>23,80</b>	<b>382,70</b>

Grafico 4. Personale dipendente per fasce d'età



La lettura corretta del fenomeno “assenze” per l’anno 2020 deve avvenire tenendo separate le dinamiche proprie dell’organizzazione, da quelle determinate dal fenomeno COVID. Considerando complessivamente le assenze “no-COVID” con quelle “COVID”, si registra un incremento delle assenze del 34% rispetto all’esercizio 2019, con una media di giornate per dipendente pari a 43,8. Su questi valori il COVID ha esercitato un significativo impatto, determinando il 23% del totale assenze registrate durante l’anno (pari a circa 10,2 giornate per dipendente), prevalentemente riconducibili all’evento “infortunio”.

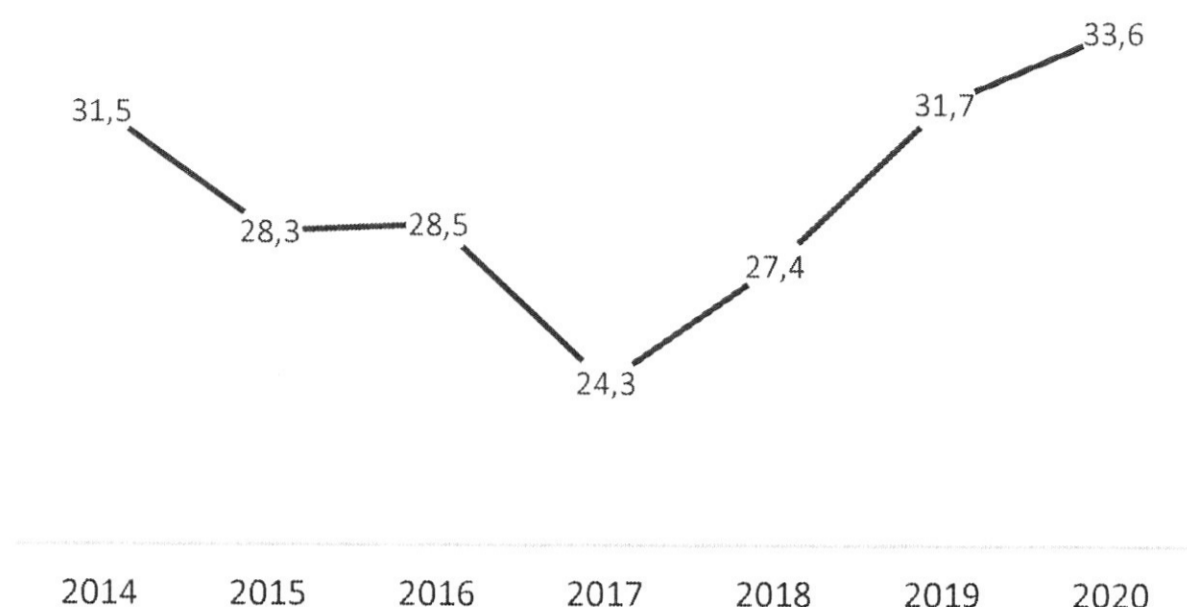
*Totale giornate di assenza e giornate medie di assenza per dipendente (no-COVID e COVID)*

	2019		2020		Delta	
	totale gg	media gg.	totale gg	media gg.	V.A.	%
Malattia	6.639	16,16	7.514	18,8	875	13%
Maternità	2.851	6,94	1.869	4,7	-982	-34%
Aspettativa	947	2,31	1.635	4,1	688	73%
Infortunio e malattia professionale	323	0,79	139	0,3	-184	-57%
Permessi personali	311	0,76	376	0,9	65	21%
Legge 104	1.909	4,65	1.837	4,6	-72	-4%
Diritto allo studio	27	0,07	31	0,1	4	15%
Permesso sindacale	19	0,05	17	0,0	-2	-11%
<b>Totale assenze “no-COVID”</b>	<b>13.026</b>	<b>31,7</b>	<b>13.418</b>	<b>33,6</b>	<b>392</b>	<b>3%</b>
Concedo COVID	***	***	244	0,6	***	***
Legge 104 COVID	***	***	107	0,3	***	***
Infortunio COVID	***	***	3.326	8,3	***	***
Malattia COVID	***	***	385	1,0	***	***
<b>Totale assenze COVID</b>	<b>***</b>	<b>***</b>	<b>4.062</b>	<b>10,2</b>	<b>***</b>	<b>***</b>
<b>Totale assenze nell’anno</b>	<b>13.026</b>	<b>31,7</b>	<b>17.480</b>	<b>43,8</b>	<b>4.454</b>	<b>34%</b>

Le osservazioni sopra riportate non devono però distogliere la nostra attenzione anche da una più puntuale analisi del fenomeno, che ricordiamo essere da tempo un aspetto particolarmente critico nella gestione dell’ASC Cremona Solidale. Infatti, al netto del COVID, anche per l’anno 2020 si registra un peggioramento dei parametri, con un incremento delle assenze del +3% ed un aumento delle giornate medie per dipendente, passate dalle 31,7

del 2019 alle attuali 33,6, consolidando così il trend negativo avviato – dopo il periodo positivo del triennio 2015/2017 – a partire dal 2018. Il 56% del fenomeno è legato all'incremento delle malattie (+13% rispetto al 2019), per un 14% rispettivamente per la maternità (+34% rispetto al 2019) e i permessi Legge 104 (-4%) e per un 12% per la concessione di aspettative (+12%).

Grafico 5. Andamento giornate medie di assenza per dipendente no-COVID



- La valorizzazione delle ferie registra un incremento delle giornate rispetto al 2019, a fronte dell'emergenza e della necessità di coprire con personale proprio le numerose assenze verificatesi nei primi mesi dell'anno (richiamo e/o sospensione ferie).

Valorizzazione ferie personale dipendente	N. giornate	Totale valore
31/12/2016	1.253	€ 122.702,89
31/12/2017	1.256	€ 129.547,09
31/12/2018	1.292	€ 134.582,90
31/12/2019	1.334	€ 136.196,27
31/12/2020	1.732	€ 169.391,26

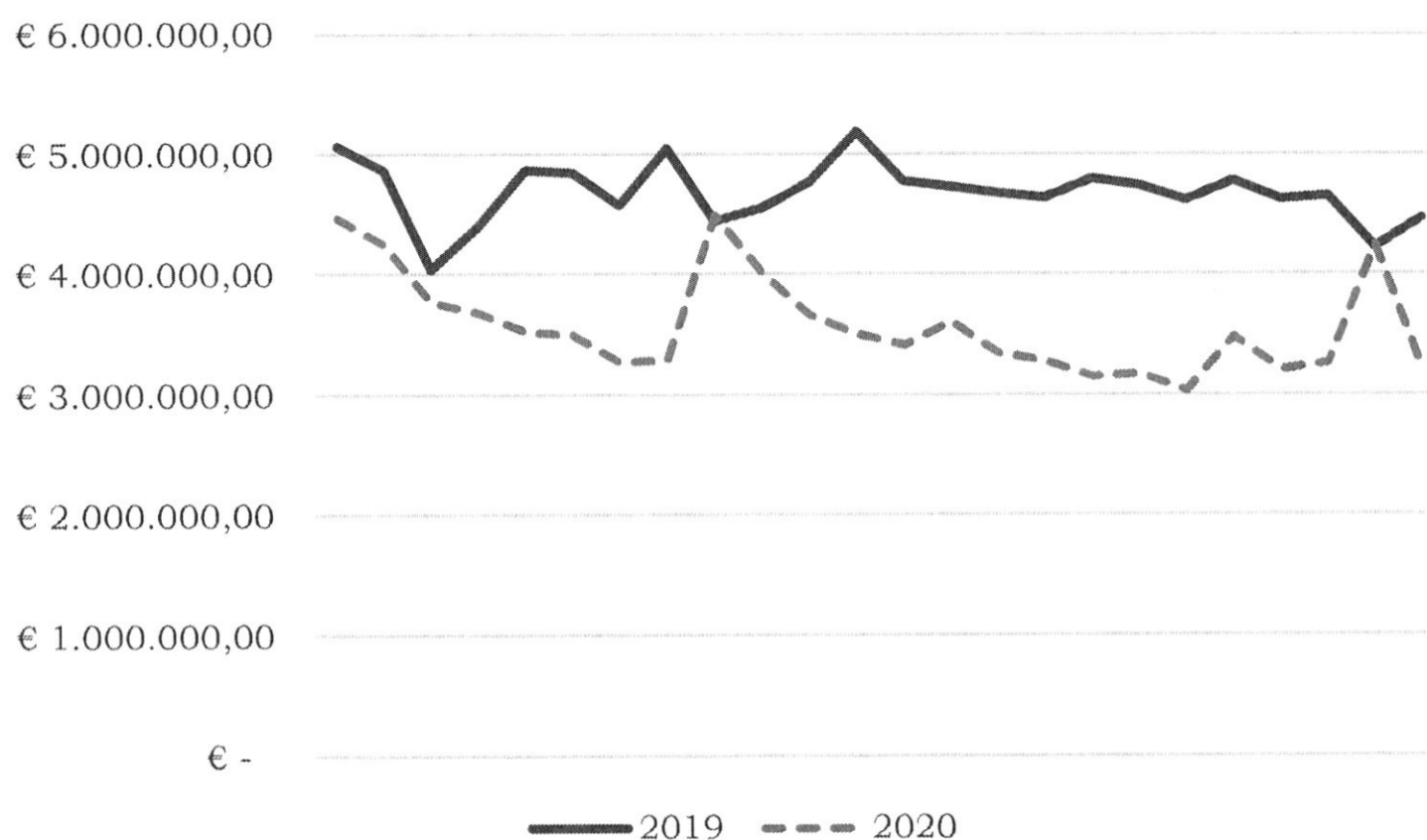
Per quanto riguarda - invece - la valorizzazione dei saldi orari e la posizione debitoria dell'Azienda nei confronti dei propri dipendenti, si deve registrare un decremento di circa il 20% rispetto all'anno precedente.

Valorizzazione saldi orari personale dipendente	N. ore	Totale valore
31/12/2016	12.342	€ 245.394,42
31/12/2017	15.396	€ 294.547,11
31/12/2018	14.016	€ 274.936,07
31/12/2019	14.947	€ 297.661,79
31/12/2020	11.629	€ 238.992,33

## SERVIZIO DI CASSA E TESORERIA

Di seguito si riporta il grafico relativo all'andamento dei saldi dei c/c bancari accessi presso la tesoreria dell'Azienda Banca Popolare di Sondrio:

Grafici 6. Andamento saldi c/c bancario (anni 2019 e 2020)



- In data 15/10/2020 è stato aperto presso la Banca Popolare di Sondrio un nuovo conto “vincolato” alle sole finalità del lascito Somenzi sul quale è stato girocontato l’importo disponibile finora depositato sul conto “aziendale” di circa euro 2.284.000.
- Il Consiglio di Amministrazione con delibera n.56 del 31/10/2020 ha stabilito - vista la necessità di fronteggiare probabili esigenze di liquidità straordinarie, derivanti da minori ricavi e maggiori oneri legati all'emergenza Covid-19 - di autorizzare il Presidente a richiedere e sottoscrivere con la Banca Popolare di Sondrio - già affidataria del servizio di tesoreria e cassa - l'estensione del fido in essere da euro 1.500.000 a euro 3.000.000. La Banca Popolare di Sondrio ha accolto favorevolmente la richiesta concedendo l'estensione del fido alle medesime condizioni economiche del precedente.

## INVESTIMENTI ED ATTIVITA'

Nel corso del 2020 sono stati effettuati investimenti per euro 283.452,97. Gli impieghi in attivo fisso sono così suddivisi nelle diverse categorie delle “Attività” dello Stato Patrimoniale:

	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020
- software	€ 2.731,58	€ 14.347,20	€ 8.113,00	€ 9.363,50	€ 0,00
- licenze	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 1.945,41
- oneri pluriennali	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 12.200,00	€ 0,00
- costi per migliorie su beni di terzi	€ 0,00	€ 36.825,19	€ 302.796,19	€ 240.805,96	€ 0,00
- imm.immateriali in corso	€ 0,00	€ 17.909,60	€ 4.035,15	€ 0,00	€ 0,00
- imm.immateriali in corso (edificio storico)	€ 0,00	€ 0,00	€ 158.018,89	€ 96.157,57	€ 158.121,07
- costruzioni leggere	€ 0,00	€ 27.791,60	€ 6.039,00	€ 0,00	€ 0,00
- impianti e macchinari	€ 6.466,00	€ 14.030,00	€ 57.584,00	€ 14.066,60	€ 23.408,14

- impianti specifici	€ 4.157,15	€ 32.511,78	€ 17.299,60	€ 29.463,00	€ 8.643,01
- impianti specifici cucina	€ 10.235,80	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
- impianti generici	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 5.978,00	€ 0,00
- impianti e macchinari < € 516,46	€ 143,96	€ 0,00	€ 0,00	€ 457,26	€ 0,00
- attrezzatura sanitaria	€ 16.530,34	€ 16.686,29	€ 57.083,06	€ 45.190,00	€ 27.129,50
- attrezzatura tecnica	€ 16.250,34	€ 3.659,00	€ 9.655,08	€ 8.226,13	€ 963,80
- attrezzatura varia	€ 5.477,80	€ 12.092,77	€ 4.010,20	€ 15.644,31	€ 4.921,48
- attrezzatura specifica cucina	€ 0,00	€ 4.006,48	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
- attrezzature < € 516,46	€ 15.385,97	€ 14.481,87	€ 13.136,28	€ 14.071,74	€ 6.594,34
- mobili e arredi	€ 1.435,94	€ 5.516,33	€ 18.486,59	€ 12.038,96	€ 4.999,56
- macchine ufficio elettroniche - elaboratori	€ 9.549,55	€ 41.661,78	€ 28.121,00	€ 20.940,08	€ 26.742,40
- macchine ufficio ordinarie	€ 0,00	€ 732,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
- mobili macchine e arredi < € 516,46	€ 12.182,83	€ 23.074,08	€ 24.986,45	€ 10.773,44	€ 19.984,26
- automezzi e veicoli da trasporto	€ 19.886,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
<b>TOTALE</b>	<b>€ 120.433,26</b>	<b>€ 265.325,97</b>	<b>€ 709.364,49</b>	<b>€ 535.376,55</b>	<b>€ 283.452,97</b>

Gli investimenti realizzati nel 2020 sono stati finanziati per Euro 2.693 da Fondazione Città di Cremona (attraverso il lascito Azzolini destinato al miglioramento del CDI Barbieri) e per la restante parte con mezzi propri.

I principali investimenti dell'anno 2020 sono stati finalizzati a:

<b>1) Migliorare la cura delle strutture</b>		<b>Modalità di copertura</b>	
	<i>Impianto apertura e chiusura a tastiera Palazzina Somenzi</i>	2.640,00	Mezzi propri – gestione corrente
	<i>Impianto di climatizzazione CDI Alzheimer</i>	23.408,14	Mezzi propri - gestione corrente
<b>2) Completare le dotazioni di</b>			
<b>A) Attrezzature</b>			
	<i>- Tecniche e varie</i>		
	<i>Dispositivo telesoccorso</i>	1.017,48	Mezzi propri - gestione corrente
	<i>n.2 frigo medicinali</i>	3.904,00	Mezzi propri – gestione corrente
	<i>n.6 carrelli di servizio</i>	1.606,88	Mezzi propri e Fondaz. Città CR
	<i>- Sanitarie</i>		
	<i>Defibrillatore cardiaco</i>	4.682,01	Mezzi propri – gestione corrente
	<i>n.3 Elettrocardiografi</i>	4.628,17	Mezzi propri – gestione corrente
	<i>Carrello per medicazioni</i>	1.403,00	Mezzi propri – gestione corrente
	<i>Micronebulizzatore</i>	8.784,00	Mezzi propri – gestione corrente
	<i>n.3 Barelle</i>	4.984,92	Mezzi propri – gestione corrente
	<i>n.1 Elettrostimolatore</i>	2.061,80	Mezzi propri – gestione corrente
<b>B) Arredi vari</b>			
	<i>Mobili e arredi vari</i>	10.458,02	Mezzi propri e Fondaz. Città CR
<b>3) Innovare</b>			
	<i>n.6 termoscaner</i>	11.428,35	Mezzi propri – gestione corrente
	<i>Rinnovo hardware e software</i>	30.987,26	Mezzi propri – gestione corrente

Questi investimenti, sommati a quelli precedenti, hanno originato un costo d'esercizio per ammortamenti, secondo i criteri indicati nella Nota Integrativa, di euro 341.014,94 di cui euro 38.619,74 coperti con la sterilizzazione del conto "Fondo Donazioni Vincolate 2017" e euro 18.768,00 coperti con riserva vincolata eredità Somenzi.

## IL RISULTATO SINTETICO DI ESERCIZIO

Nella seguente tabella si riepilogano i risultati di gestione degli anni dal 2004 al 2020.

Risultati di esercizio	
2020	-623.460,29
2019	-254.224,08
2018	205.740,60
2017	492.076,31
2016	338.294,86
2015	263.999,47
2014	200.379,28
2013	283.076,21
2012	93.721,40
2011	9.183,89
2010	-148.540,90
2009	-525.844,04
2008	-32.445,01
2007	-44.343,11
2006	-241.090,11
2005	-17.352,87
2004	12.748,12
<b>Saldo</b>	<b>11.919,73</b>

Il bilancio chiuso al 31/12/2021 presenta una **perdita d'esercizio di euro 623.460,29** che trova totale copertura nelle riserve di utili portate a nuovo (delibera n.30 del CDA del 18 giugno 2020) ed iscritte a Stato Patrimoniale per la somma di euro 631.125.

## SITUAZIONE ECONOMICA, PATRIMONIALE E FINANZIARIA DELL'AZIENDA SPECIALE COMUNALE "CREMONA SOLIDALE"

Di seguito si riassumono le principali dinamiche che si possono cogliere da una lettura delle voci che compongono il Conto Economico e lo Stato Patrimoniale, in confronto con le stesse voci registrate per gli esercizi 2019/2018<sup>3</sup> e le stime previste a Budget 2020, la cui lettura comparativa non può non tener conto – tra le altre cose – dell'eccezionalità ed imprevedibilità di quanto avvenuto del corso dell'esercizio.

*Variatione dei ricavi (budget 2020 e triennio 2018-2020)*

<b>Ricavi</b>	<b>Delta 2020 – Budget 2020</b>	<b>Delta 2020 - 2019</b>	<b>Delta 2020 – 2018</b>
Cure intermedie e ambulatori (ambulatori SSR e poli-specialistici)	-€ 9.360	-€ 2.426	-€ 56.227
Residenze Sanitarie Assistenziali – RSA	-€ 864.584	-€ 542.927	-€ 456.448
Centri Diurni Integrati – CDI	-€ 1.010.565	-€ 1.014.127	-€ 1.007.371
Comunità Duemiglia – CAA	-€ 45.980	-€ 36.541	-€ 34.270
ADI	€ 10.754	€ 8.950	€ 18.275
RSA Aperta	€ 32.302	€ 8.844	€ 42.402
CDD	€ -	-€ 1.093.368	-€ 1.186.228
CSS	-€ 13.500	-€ 136.739	-€ 242.729
Affitto ramo d'azienda / disabilità	€ -	€ 60.367	€ 61.827
Altri proventi istituzionali	€ 226.030	€ 176.357	€ 177.113
Interessi attivi	-€ 331	-€ 353	-€ 639
Proventi straordinari	-€ 3.100	-€ 357.232	-€ 172.854
Contributo straordinario COVID Comune di Cremona	€ 532.145	€ 532.145	€ 532.145
<b>TOTALE VARIAZIONE RICAVI</b>	<b>-€ 1.146.190</b>	<b>-€ 2.397.051</b>	<b>-€ 2.325.005</b>

- Cure Intermedie ed ambulatori: proventi in linea con quanto previsto a budget e con i risultati del 2019 / minori ricavi rispetto al 2018 in quanto in quell'esercizio l'ATS ValPadana aveva riconosciuto a consuntivo una sovrapproduzione;
- Residenze Sanitarie Assistenziali / Centri Diurni Integrati / Comunità Duemiglia: forte riduzione dei ricavi sia rispetto alle previsioni 2020, sia rispetto al biennio 2018-2019 per effetto del COVID (chiusura servizi semi-residenziali; riduzione giornate di assistenza erogate nei servizi residenziali causa decessi e blocco ingressi);
- Assistenza Domiciliare Integrata / RSA Aperta: i servizi territoriali (anche a fronte della fragilità emersa nel corso della pandemia) hanno registrato un significativo incremento del proprio fatturato rispetto a quanto preventivato a budget, evidenziando però – come già più volte rimarcato - una marginalità negativa;
- Servizi per la disabilità (CDD e CSS): riduzione dei proventi rispetto al biennio 2018-2019 per effetto della cessione temporanea dei servizi a soggetti terzi, con un conseguente consolidamento di una marginalità positiva a fronte dell'affitto di ramo d'azienda;

<sup>3</sup> I ricavi riportati nello schema e imputati ai servizi "Cure intermedie", "Residenze Sanitarie Assistenziali – RSA" e "Comunità Duemiglia – CAA" differiscono da quelli precedentemente esposti e desumibili dalla contabilità analitica, in quanto non sono comprensivi della quota di ricavi derivanti dal servizio di lavanderia che Cremona Solidale eroga – se richiesto e a fronte di un corrispettivo – a favore degli ospiti residenti in struttura. Infatti, negli schemi di contabilità generale tali proventi sono ricompresi nella voce "Altri proventi istituzionali". In aggiunta a questo, in tale schema, le "Cure intermedie" sono comprensive anche dei proventi derivanti dall'attività ambulatoriale (in convenzione con il SSR e privatistica).

- Altri proventi istituzionali: voce di ricavo con delta positivo rispetto a quanto previsto da budget e a quanto registrato negli esercizi precedenti per effetto di maggiori oblazioni, credito di imposta per operazioni di sanificazione ed acquisto DPI, utilizzo "Fondo svalutazione crediti" (operazione controbilanciata per pari importo con partita di giro) e rimanenze finali (voce che a fine 2020 ha un peso importante a fronte delle scorte di DPI e materiale sanitario a disposizione per fronteggiare eventuali nuove emergenze);
- Proventi straordinari: si registra una riduzione rispetto al 2019 in quanto nell'esercizio precedente era stato riconosciuto all'Azienda un rimborso fiscale / si registra una riduzione rispetto al biennio 2018-2019 in quanto nell'esercizio in chiusura non si è provveduto più alla sterilizzazione degli ammortamenti dei cespiti realizzati con riserve di utili (vedasi delibera n.30 del CdA del 18/06/2020 di riconversione di tali riserve ad eventuale copertura di perdite future).

Infine, maggiori proventi si sono registrati a seguito del già citato aggiornamento del Contratto di Servizio 2020 (Delibera del Consiglio Comunale n.53 del 10/11/2020) per 282.144,55 euro e del contributo straordinario emergenza Covid-19 di euro 250.000, oggetto di Giunta Comunale n.412 del 25/11/2020.

#### *Variatione dei costi (budget 2020 e triennio 2018-2020)*

<b>Costi</b>	<b>Delta 2020 - Budget 2020</b>	<b>Delta 2020 - 2019</b>	<b>Delta 2020 - 2018</b>
Acquisti di beni e materiali	€ 166.541,56	€ 135.240,00	€ 170.208,08
Acquisti di servizi sanitari e non sanitari	-€ 97.266,80	-€ 80.347,47	-€ 84.115,00
Utenze	-€ 132.167,98	-€ 127.162,72	-€ 23.433,86
Personale dipendente	-€ 371.795,00	-€ 392.292,06	€ 289.061,49
Personale non dipendente	€ 60.298,96	-€ 78.613,73	-€ 84.271,88
Canoni di locazione e assimilati	-€ 18.100,00	€ 25.328,00	€ 25.295,60
Assicurazioni	-€ 466,38	-€ 6.303,53	-€ 17.821,09
Manutenzioni	-€ 48.531,35	-€ 21.183,58	-€ 96.530,47
Appalti gestioni esterne	€ -	-€ 1.287.385,00	-€ 1.353.551,00
Ammortamenti	-€ 57.227,39	-€ 80.248,65	-€ 97.057,79
Spese di funzionamento generali	€ 216.467,12	€ 137.238,39	€ 104.849,87
Interessi passivi e spese bancarie	-€ 1.252,40	-€ 1.750,54	-€ 842,68
Imposte e tasse (escluse IRAP e IRES d'esercizio)	-€ 2.468,47	-€ 3.557,03	-€ 6.082,26
Oneri straordinari	€ 171.519,06	€ 101.142,30	€ 117.698,03
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>-€ 114.449,07</b>	<b>-€ 1.679.895,92</b>	<b>-€ 1.056.592,92</b>

- Acquisto di beni e materiali: a causa delle minori presenze in struttura, si sono registrati minori consumi di generi alimentari, farmaci e presidi per l'incontinenza. Per contro, il Covid-19 ha determinato un aumento dei consumi di dispositivi di protezione individuale - DPI, prodotti per la pulizia/sanificazione degli ambienti e stoviglie monouso. Il combinarsi di tali dinamiche ha comportato un aumento dei costi di produzione, sia rispetto al budget 2020, che rispetto al biennio 2018-2019;
- Acquisto di servizi sanitari/non sanitari: anche l'andamento di tale macro-voce di costo (in riduzione sia rispetto alle previsioni, che rispetto agli esercizi precedenti) nasce da differenti dinamiche di segno opposto: una riduzione dei costi (sempre legata alle minori presenze) per i servizi di lavanolo, pulizie CDI e trasporto utenti CDI ed un aumento di costi strettamente legati all'emergenza sanitaria (esecuzione e trasporto esami; esecuzione e trasporto tamponi molecolari);
- Utenze: riduzione di tutti i consumi di acqua, luce e gas/riscaldamento;

- Personale dipendente: come già anticipato in premessa, la voce di costo legata al personale dipendente è stata fortemente influenzata dal fenomeno pandemico, sia rispetto a quanto previsto a budget, che a quanto consuntivato nei due esercizi precedenti. Infatti, a causa delle numerose assenze di personale legate al COVID, si è registrato un incremento dei rimborsi INAIL/INPS riconosciuti all’Azienda, così come è stato possibile chiudere alcuni contratti a tempo determinato e non procedere alla sostituzione di pensionamenti, a seguito del minore carico di lavoro (interruzione temporanea alcuni servizi; minor numero di ospiti presi in carico);
- Personale non dipendente: a fronte delle numerose assenze tra il personale medico è stato necessario reclutare dei liberi professionisti da inserire nel reparto, così come pure personale infermieristico a supporto del servizio ADI. Questi maggiori costi sono stati in parte controbilanciati da un minor ricorso al lavoro interinale in sostituzione del personale assistenziale, oltre che da un minor ricorso ad alcune figure professionali specialistiche, il cui utilizzo è stato limitato allo stretto necessario;
- Canoni di locazione: nel 2020 Cremona Solidale ha sottoscritto due contratti di locazione per l’uso di due immobili precedentemente non imputati economicamente sul bilancio aziendale: la sede della CSS trasferitasi da via Cattaro a via XI Febbraio, come da accordi sottoscritti con Fondazione Città di Cremona e Comune di Cremona; la sede del CDI Ozanam (il cui costo era precedentemente a carico del Comune di Cremona). Per effetto della pandemia, i canoni passivi inizialmente iscritti a budget sono risultati inferiori in corso d’anno, ma comunque superiori rispetto ai valori del biennio 2018-2019;
- Manutenzioni: si è registrata un’importante riduzione di questa voce di costo, in quanto nel corso dell’anno si sono realizzati interventi manutentivi esclusivamente obbligatori o strettamente urgenti, al fine di limitare al massimo l’accesso di addetti esterni ai locali/ servizi aziendali;
- Appalti gestioni esterne: azzeramento di questa importante voce di costo presente negli esercizi precedenti, a seguito della più volte citata operazione di cessione a soggetti terzi dell’area disabilità (CDD e CSS);
- Ammortamenti: in riduzione in quanto durante il 2020 si sono realizzati minori investimenti rispetto a quanto preventivato ed una significativa parte dei cespiti in uso ha un valore contabile residuo contenuto;
- Spese generali di funzionamento: le principali voci che hanno determinato un incremento di questa macro-categoria di costo sono legate all’acquisto di divise/calzature e materiale sanitario vario causa COVID, ad un incremento dei costi di assistenza informatica/software (tra cui l’avvio dello smart-working ed il supporto nell’assolvimento del debito informativo legato alla gestione tamponi e *contact tracing*), all’iscrizione di “Accantonamenti a F.do perdite su crediti” e “Perdite su crediti” (quest’ultima voce controbilanciata da una partita di giro tramite utilizzo del relativo fondo);
- Oneri straordinari: l’incremento di tale voce di costo è determinato per circa il 130.000 euro dall’iscrizione tra i costi – ed in via prudenziale - di un rimborso già versato all’Inail, rispetto al quale l’Azienda ha però avviato un contenzioso nei confronti dell’Istituto assicurativo, la cui risoluzione è – alla chiusura del bilancio – in fase di accertamento.

A conclusione di questa analisi si propone una sintesi dei principali indici di bilancio (sempre in un’ottica comparativa, ma in questo caso considerando gli ultimi cinque esercizi) attraverso cui è possibile esprimere un giudizio sullo “stato di salute” dell’Azienda Cremona Solidale sotto tre punti di vista: economico, patrimoniale e finanziario. Dalla loro lettura appare subito evidente lo squilibrio economico determinato dalla pandemia (ben sintetizzato dal crollo degli indici ROE e ROI), i cui effetti si sono però anche riversati sugli altri equilibri aziendali, seppure non ancora in modo irreversibile:

- l’erosione delle fonti proprie di finanziamento (capitale netto) a seguito dell’auto-copertura dell’importante perdita registrata a fine esercizio ed un conseguente aumento della

dipendenza finanziaria verso terzi (seppure il perso delle fonti proprie sul totale fonti ed il livello di auto-copertura delle immobilizzazioni presentano valori ancora positivi);

– un peggioramento della liquidità di breve periodo, considerando anche che tali indici sono influenzati dalle disponibilità derivanti dall'eredità Somenzi (il cui utilizzo risulta essere però vincolato) e che nell'anno il flusso finanziario dell'attività operativa ha assorbito liquidità per effetto delle minori entrate da rette e contributi regionali (vedasi Rendiconto Finanziario). Tale situazione ha – correttamente e prudenzialmente – portato il Consiglio di Amministrazione a chiedere, in corso d'anno, un ampliamento del fido bancario utilizzabile dall'Azienda per fronteggiare eventuali tensioni di cassa.

In considerazione di quanto esposto, del fatto che a seguito della perdita 2020 le riserve di utili disponibili iscritte a Patrimonio netto sono sostanzialmente azzerate, che il fenomeno pandemico – seppur non con le modalità dello scorso anno – condiziona tutt'ora la gestione economico-finanziaria dell'Azienda (in termini di protocolli organizzativi applicati; tempi di ingresso degli ospiti e riduzione dei posti disponibili; adozione di misure di sicurezza a tutela di ospiti e dipendenti), si suggerisce all'Amministrazione del Comune di Cremona di prevedere – nelle modalità consentite ed a titolo precauzionale – uno stanziamento in bilancio *ad hoc* da utilizzarsi in caso di bisogno (tensione finanziaria e/o disequilibrio economico) a favore della propria Azienda Speciale.

#### Principali indici di bilancio (2016-2020)

	2020	2019	2018	2017	2016
<b>Situazione economica:</b>					
ROE = utile esercizio / capitale proprio	-14,4%	-5,1%	3,8%	8,8%	6,8%
ROI = risultato operativo / totale impieghi	-4,9%	0,6%	3,7%	8,7%	7,3%
<b>Situazione patrimoniale:</b>					
Crescita dell'attivo = delta attivo / attivo iniziale	-4,7%	-4,8%	-6,6%	6,5%	1,6%
Rigidità degli impieghi = immobilizzazioni / totale impieghi	14,7%	14,6%	13,0%	9,4%	11,4%
Elasticità degli impieghi = attivo corrente / totale impieghi	85,3%	85,4%	87,0%	90,6%	88,6%
Autonomia finanziaria = capitale proprio / totale finanziamenti o capitale investito	50,4%	55,4%	57,6%	55,1%	52,1%
Dipendenza finanziaria = capitale di terzi / totale finanziamenti	49,6%	44,6%	42,4%	44,9%	47,9%
Ricorso al capitale di terzi = capitale di terzi o totale debiti / capitale proprio	0,98	0,81	0,73	0,82	0,92
Crescita del patrimonio netto = delta patrimonio netto / patrimonio netto iniziale	-13,3%	-8,6%	-2,2%	12,5%	7,3%
<b>Situazione finanziaria:</b>					
Auto-copertura delle immobilizzazioni = capitale proprio / immobilizzazioni	3,4	3,8	4,5	5,8	4,6
Copertura globale = capitale permanente / immobilizzazioni	3,5	3,9	4,6	6,0	5,0
Capitale circolante netto = attività correnti o a breve - passività correnti o a breve	3.192.611	3.825.260	4.428.636	4.830.659	4.290.824
Indice di disponibilità = attivo circolante / debiti a breve	1,79	2,00	2,17	2,13	2,06
Indice di liquidità secondaria = (liquidità differite + liquidità immediate) / passività correnti o a breve	1,60	1,92	2,08	2,06	1,94
Indice di liquidità primaria = liquidità immediate / passività correnti o a breve	0,78	1,15	1,33	1,30	0,94

Ciò premesse e come può volte ribadito in questa relazione, il COVID-19 ha rappresentato un evento eccezionale e si spera unico, anche se tutt'ora permangono ancora elementi di incertezza sull'esercizio in corso. Tutto questo però non può esimere il Consiglio di Amministrazione dell'Azienda Speciale ed il proprio "azionista di riferimento" Comune di Cremona, di farsi carico della necessità di definire interventi di medio-lungo periodo in grado di garantire quella stabilità economico-patrimoniale che da molti anni aveva caratterizzato la gestione di Cremona Solidale. In quest'ottica, il 2020 doveva essere - nelle intenzioni del

nuovo Consiglio di Amministrazione e della dirigenza aziendale - un anno di innovazione e sperimentazione, in grado di superare alcune criticità emerse nel corso del 2019 e che – seppure facilmente recuperabili – rappresentavano un’opportunità di revisione del modello organizzativo/assistenziale adottato. Quanto avvenuto a fine febbraio ha di fatto stravolto le priorità, rinviando ad oggi quanto doveva essere fatto allora:

- semplificare l’assetto organizzativo adottato, attraverso uno snellimento delle posizioni intermedie, un accorpamento di responsabilità ed una più incisiva introduzione di strumenti e competenze gestionali, anche sulle posizioni socio-sanitarie;
- potenziare la componente amministrativa, attraverso l’individuazione di una posizione dirigenziale da affiancarsi al Direttore Generale ed al Direttore Sanitario, in grado di presidiare in modo più stringente alcune dinamiche economico-gestionali e fare da “ponte” tra un’amministrazione e l’altra;
- superare i limiti del sistema informativo attualmente in uso, poco funzionale rispetto ad un’efficace implementazione di un sistema di *budgeting* e *reporting* per centri di responsabilità, ancorando lo stesso in modo coerente all’organizzazione e agli obiettivi individuali/di settore assegnati;
- rendere più elastica una funzione di costo particolarmente rigida, tramite la revisione del modello assistenziale adottato (in un’ottica di rimodulazione della componente sanitaria, a favore della componente socio-assistenziale) ed una revisione dei processi produttivi/organizzativi nei reparti;
- ridefinire il modello gestionale dei servizi territoriali (ADI e RSA Aperta), rendendolo economicamente sostenibile e coerente con le esigenze di flessibilità espresse dal territorio, nell’ottica di valorizzazione e potenziamento della filiera di servizi a favore degli anziani;
- rivedere i meccanismi di ridefinizione delle rette applicate, non vincolandole esclusivamente all’adeguamento ISTAT ma ad un sistema che tenga conto dei contenuti delle prestazioni erogate (anche in un’ottica di differenziazione dell’offerta) e - in un’ottica anticipatoria – di variabili esogene (vedasi rinnovo dei contratti applicati).

**IL DIRETTORE GENERALE**  
**Dott. Emilio Tanzi**

Allegato 1 - Conto economico

	2020	BUDGET 2020	2019	2018
Cure intermedie residenziali e ambulatori	4.829.047	4.838.407	4.831.472	4.885.273
Residenze Sanitarie Assistenziali - RSA	12.456.602	13.321.185	12.999.529	12.913.050
Centri Diurni Integrati - CDI	729.190	1.739.755	1.743.317	1.736.561
Comunità Duemiglia - CAA	291.542	337.522	328.083	325.812
ADI	369.754	359.000	360.804	351.479
RSA Aperta	84.302	52.000	75.458	41.900
CDD	-	-	1.093.368	1.186.228
CSS	13.500	27.000	150.239	256.229
Affitti ramo d'azienda e gestione disabilità	61.827	61.827	1.460	-
Altri proventi istituzionali*	356.587	130.557	180.230	179.474
Contributo straordinario COVID Comune di Cremona	532.145	-	-	-
Interessi attivi	669	1.000	1.022	1.308
Proventi straordinari	165.500	168.600	522.732	338.354
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>19.890.663</b>	<b>21.036.853</b>	<b>22.287.714</b>	<b>22.215.668</b>
Acquisti di beni e materiali	1.851.971	1.685.429	1.716.731	1.681.762
Acquisti di servizi sanitari e non sanitari	1.097.472	1.194.739	1.177.820	1.181.587
Utenze	1.290.762	1.422.930	1.417.925	1.314.196
Personale dipendente	12.930.838	13.302.633	13.323.130	12.641.776
Personale non dipendente	1.550.142	1.489.843	1.628.756	1.634.414
Canoni di locazione e assimilati	43.212	61.312	17.884	17.916
Assicurazioni	114.309	114.775	120.612	132.130
Manutenzioni	793.748	842.280	814.932	890.279
Appalti gestioni esterne	-	-	1.287.385	1.353.551
Ammortamenti	341.015	398.242	421.264	438.073
Spese di funzionamento generali	552.820	336.353	415.582	447.970
Interessi passivi e spese bancarie	6.448	7.700	8.198	7.290
Imposte e tasse	119.846	122.314	123.403	125.928
Oneri straordinari	171.519	-	70.377	53.821
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>20.864.101</b>	<b>20.978.550</b>	<b>22.543.997</b>	<b>21.920.694</b>
<b>RISULTATO CIVILISTICO ANTE IMPOSTE</b>	<b>- 973.437</b>	<b>58.303</b>	<b>- 256.283</b>	<b>294.973</b>
IRAP	-	54.000	12.137	49.987
IRES	-	4.303	-	66.095
IRES / Imposte anticipate - differite	- 349.977	-	14.196	26.850
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	<b>- 623.460</b>	<b>0</b>	<b>- 254.224</b>	<b>205.741</b>

\* Servizio mensa; proventi diversi; variazioni sulle rimanenze

Allegato 2 - Stato Patrimoniale

	2020	2019	2018
<b>A) CREDITI V/SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B) IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>1.265.485</b>	<b>1.323.268</b>	<b>1.225.402</b>
Immobilizzazioni immateriali	702.050	667.304	472.399
Impianti e macchinari <i>(al netto dei fondi amm.to)</i>	153.386	152.514	133.732
Attrezzature diverse <i>(al netto dei fondi amm.to)</i>	207.186	242.806	259.583
Mobili e arredi, macchine ufficio elettroniche <i>(al netto dei fondi amm.to)</i>	178.280	228.702	320.385
Altri beni materiali <i>(al netto dei fondi amm.to)</i>	24.583	31.943	39.303
<b>C) ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>7.326.858</b>	<b>7.704.821</b>	<b>8.253.755</b>
Rimanenze finali	336.816	231.410	236.085
Crediti verso clienti	1.922.563	1.498.843	1.455.991
Crediti tributari	149.765	108.325	121.612
Crediti per imposte anticipate	448.785	108.392	108.245
Crediti verso altri	1.249.051	1.290.637	1.267.171
Depositi bancari	3.218.699	4.465.865	5.063.448
Denaro e valori di cassa	1.179	1.349	1.203
<b>D) RATEI E RISCOINTI ATTIVI</b>	<b>19.665</b>	<b>13.351</b>	<b>19.603</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>8.612.008</b>	<b>9.041.440</b>	<b>9.498.760</b>

	2020	2019	2018
<b>A) PATRIMONIO NETTO</b>	<b>4.340.700</b>	<b>5.004.604</b>	<b>5.474.801</b>
Capitale	632.468	632.468	632.468
Fondo di dotazione	200.000	200.000	200.000
Fondo vincolato da Terzi	3.500.567	4.167.122	4.233.095
Riserve avanzi di gestione	631.125	259.238	203.497
Risultato d'esercizio	-623.460	-254.224	205.741
<b>B) FONDI PER RISCHI E ONERI</b>	<b>117.396</b>	<b>143.924</b>	<b>179.237</b>
Fondo per oneri differiti	61.396	87.924	123.237
Altri Fondi rischi e oneri	56.000	56.000	56.000
<b>D) DEBITI</b>	<b>4.106.412</b>	<b>3.862.856</b>	<b>3.804.678</b>
Debiti verso fornitori	1.251.627	1.448.497	1.529.580
Debiti tributari	301.548	301.284	305.709
Debiti v/istituti di previdenza e di sicurezza sociale	834.034	815.881	779.998

	Altri debiti	1.719.203	1.297.194	1.189.391
<b>E) RATEI E RISCONTI PASSIVI</b>		<b>47.500</b>	<b>30.056</b>	<b>40.044</b>
<b>TOTALE PASSIVO</b>		<b>8.612.008</b>	<b>9.041.440</b>	<b>9.498.760</b>