

SANTA CHIARA**Azienda pubblica di Servizi alla Persona**Sede in BORGO S.STEFANO 153 - 56048 VOLTERRA (PI) – Fondo di dotazione € 10.000.000,00
C.F. 92002550504 – P.IVA 01770380507**Relazione sulla gestione del bilancio al 31/12/2017**

Signori consiglieri,

l'esercizio chiuso al 31/12/2017 riporta un risultato positivo pari a € 20.607, con una ulteriore positiva tendenza rispetto al risultato dell'esercizio 2016 che riportava una perdita contenuta in € 20.984; risultato questo significativamente e decisamente migliorativo rispetto all'esercizio 2015 nel quale si registrava una perdita di € 269.130. Quindi gli ultimi due esercizi hanno segnato un concreto ed effettivo riequilibrio tra costi e ricavi, confermando una piena sostenibilità della gestione aziendale.

Condizioni operative e sviluppo dell'attività

Santa Chiara Azienda Pubblica di Servizi alla Persona, come ben sapete, svolge la propria attività nel settore dei servizi alla persona con prevalenza di interventi nel settore sociale e socio-sanitario. Ai sensi dell'art. 2428 si segnala che l'attività viene svolta nella sede centrale di B.go S. Stefano 153 e nella sede secondaria di B.go S. Giusto n. 10.

Andamento della gestione

Approfondendo i dati contenuti nel documento contabile, si possono rilevare alcuni fatti positivi riguardanti la gestione ordinaria che hanno portato al risultato sopra evidenziato, rimandando comunque alla Nota Integrativa per il dettaglio contabile.

Ricavi

Preliminarmente è opportuno evidenziare come non abbia inciso negativamente sul risultato d'esercizio la cessazione dell'accoglienza temporanea dei pazienti "ex Morel" (si ricorda che detta accoglienza, in virtù di contratto di comodato con la Usl Toscana Nordovest, ha avuto decorrenza dal 27.2.2016 ed è giunta a termine il 15.1.2017). Anzi, i ricavi da prestazioni sono leggermente aumentati passando da 3.092.040 a 3.123.492 (+1,02%).

Riguardo ai **proventi da servizi della RSA**, questi sono sostanzialmente stabili anche se, come detto sopra, cambia leggermente la natura andando a compensare il mancato introito del "Morel" con una maggiore entrata per rette derivante dall'aumentata presenza di ospiti nella RSA. Ricordiamo in proposito che le **rette giornaliere 2017** della RSA S. Chiara risultano così strutturate:

Ricoveri in convenzione/voucher con USL-SdS	€ 57,50 *
Cure intermedie (retta interamente a carico del SSR)	€ 112,00
Ricoveri privati:	
• Sollievo (fino a 30 gg./anno)	€ 69,00
• Ricoveri oltre i primi 30 gg.	€ 82,00

** Per i ricoveri in convenzione/voucher si intendono i ricoveri autorizzati con buoni rilasciati dal servizio sociale della Usl-SdS (DGRT 995/2016). È compito del servizio sociale della USL di provenienza dell'ospite stabilire un'eventuale compartecipazione al pagamento della retta socio-alberghiera. Si ricorda che per detti ricoveri viene corrisposta dal Servizio Sanitario Regionale una quota sanitaria ammontante a € 52,32 per i n.a. stabilizzati (che rappresentano la stragrande maggioranza dei ricoveri).*

Ricoveri brevi per esigenze temporanee (comprensivi di tutti i servizi offerti dalla RSA):

• dalle 8 alle 14 con pranzo	€ 30,00
• dalle 14 alle 20 con cena	€ 28,00
• dalle 8 alle 20 con pranzo e cena	€ 38,00
• la notte con la colazione	€ 28,00

In proposito occorre considerare che anche nel 2017 è rimasta invariata la retta di degenza socio-alberghiera rispetto agli anni 2015 e 2016 (€ 57,50 al giorno).

Rileviamo inoltre che la retta per l'utenza privata stabilita dal CdA per l'anno 2017 in € 69,00 per i ricoveri di sollievo (primi trenta giorni) e € 82,00 per i ricoveri privati è inferiore al costo effettivo di un posto-letto, ma si è consapevolmente ricercato un valore "di mercato" sostenibile per l'utenza e che consentisse l'occupazione dei posti non convenzionati o comunque non utilizzati dalla Usl/SdS.

Riteniamo che l'impostazione sopra descritta si sia rivelata una scelta giusta che, insieme ad un oggettivo aumento della domanda dovuto a fattori demografici e socio-sanitari, abbia contribuito in maniera rilevante al raggiungimento del risultato d'esercizio positivo. Infatti già dai primi mesi dell'anno 2017 si è potuto registrare un deciso aumento dei ricoveri privati che ha consentito alla RSA di avere per buona parte dell'anno occupati tutti i 74 posti autorizzati dovendo anche, soprattutto nella seconda metà dell'anno, gestire una lista d'attesa per detti ricoveri privati. Ci risulta in proposito che ci sia anche una costante lista d'attesa presso la Usl zonale per i ricoveri con quota sanitaria, altrimenti detti, da gennaio 2017, in regime di "libera scelta" in virtù della nuova normativa regionale.

Sempre relativamente alla **politica delle rette**, è opportuno ricordare come la retta socio-alberghiera della RSA S. Chiara (€ 57,50, ridotta a € 57,00 dall'1.1.2018) sia tra le più alte fra le Asp della Toscana, mentre riguardo alla retta per posti di sollievo e privati questi si collocano al di sotto della media regionale (il riferimento è ai dati pubblicati dal MeS-S. Anna di Pisa). In questo contesto è necessario rilevare l'altra criticità del servizio di **cure intermedie** dove la media di occupazione dei due posti-letto a disposizione della Usl nel 2017 si è attestata al 57% (415 giornate), anche se dobbiamo rilevare un aumento rispetto al 48% del 2016, ciò a conferma della necessità di questo servizio per il territorio. Da segnalare in proposito che S. Chiara, in seguito all'approvazione all'inizio del 2018 del progetto Usl/SdS sui percorsi a favore della domiciliarità, è risultata temporaneamente assegnataria di un terzo posto di cure intermedie finanziato tramite il Fondo Sociale Europeo.

La RSA S. Chiara si è attestata nel 2017 su una **media annuale di 73,3** presenze rispetto ai 74 posti autorizzati di cui **51 in possesso di autorizzazione Usl e 22 privati**, risultato sicuramente importante dovuto anche ad un buon livello di qualità dell'assistenza, come peraltro risulta dai questionari di soddisfazione periodicamente somministrati agli utenti e loro familiari. In proposito è opportuno sottolineare come le importanti presenze di ricoveri privati abbiano consentito di arginare in buona parte il taglio dei posti convenzionati Asl risalente al 2012.

A questo proposito ancora una volta si ritiene opportuno evidenziare i grandi sforzi che sta facendo l'Asp in quanto la RSA S. Chiara si trova ad operare in una situazione obiettivamente anomala, dato che le RSA gestite dalle altre Asp toscane hanno tutti o quasi i posti disponibili occupati da anziani in possesso di autorizzazione Usl e quindi quota sanitaria, ed è da ritenersi questa la causa principale delle difficoltà a raggiungere un risultato positivo nella gestione.

Confidiamo che l'introduzione del principio della libera scelta in RSA dall'1.1.2017 (DGRT 995/2016) possa consentire un incremento dei posti di utenti in possesso del "titolo di acquisto" corrispondenti ai precedenti utenti convenzionati Usl. Abbiamo registrato qualche segnale positivo in questo senso, ma dobbiamo anche rilevare che la riforma regionale stenta a decollare. In ogni caso S. Chiara in prospettiva dovrà attrezzarsi per essere sempre più attrattiva, lavorando ovviamente sulla qualità dei servizi e sulla promozione, cercando di ampliare il proprio bacino d'utenza.

È importante conoscere anche il dato del *turn over* dei ricoveri nella RSA: nel 2017 sono transitate in struttura 143 persone rispetto alle 176 del 2016, fatto dovuto, ad una analisi più approfondita, anche ad un minor numero di decessi.

Da rilevare anche come il 2017 abbia visto consolidarsi l'**attività riabilitativa diurna** per utenti esterni alla RSA, un servizio che, al di là dei ridotti risvolti economici (nel 2017 ne hanno usufruito in media 5 utenti, anche per le limitate risorse di tempo e di spazio a disposizione), consente di far conoscere la struttura all'esterno, rivelandosi di fatto un buon veicolo promozionale e di "fidelizzazione".

Il **Centro Diurno** continua a svolgere un'attività del tutto marginale, nel corso del 2017 vi sono transitati

8 utenti per complessive 387 giornate di presenza, registrando un netto calo rispetto alle 603 giornate del 2016. Quindi un servizio su cui occorre in tempi brevi una approfondita riflessione da parte dei soggetti preposti alla programmazione dei servizi in quanto, come già fatto presente lo scorso anno, rischia di perdere l'accreditamento anche perché non dispone di locali dedicati; gli anziani vengono accolti secondo un principio di "ospitalità diffusa" in tutta la struttura a seconda delle necessità assistenziali, modalità questa che però non è prevista dalla normativa sull'accreditamento.

Come già evidenziato nella relazione 2016, il **Centro di accoglienza migranti** anche nel 2017 ha svolto in pieno la propria attività rilevando margini economici positivi che hanno consentito di proseguire negli investimenti nella struttura sul fronte della sicurezza (nuovo impianto elettrico) e del comfort (installazione di una nuova caldaia, acquisto di arredi e attrezzature) oltre a garantire i servizi richiesti dalla convenzione con la Prefettura di Pisa, e nei fatti rappresenta un esempio positivo di diversificazione delle attività aziendali sempre in un'ottica di servizio pubblico. Più in particolare, i ricavi sono rimasti sostanzialmente stabili con un leggero calo dovuto al mancato rimpiazzo di due migranti che si erano allontanati nella seconda metà dell'anno e che non ha consentito la copertura massima della capienza del Centro, stabilita in 26 ospiti. Solo nei primi mesi del 2018 si è tornati alla copertura completa in seguito anche alla chiusura del Centro di Saline gestito dalla Croce Rossa Italiana. Nel Centro, oltre alla figura del responsabile ricoperta dal Direttore, vi operano un'educatrice professionale, un'insegnante di lingua italiana, una figura amministrativa e un manutentore, il tutto secondo un'organizzazione funzionale alle necessità.

Costi

Sul fronte dei **costi** occorre anzitutto rilevare un ulteriore **abbattimento dei costi del personale** dipendente riducendosi da € 919.986 a € 893.542 (-2,96%). Da rilevare che dall'1.10.2017 c'è stato il pensionamento di un OSS sostituito tramite mobilità interna. Si ricorda in proposito che il personale dipendente sta progressivamente diminuendo, ad oggi è composto da 27 unità rispetto alle 35 del 2015 (cioè prima del trasferimento definitivo di 5 OSS alla USL). Di dette 27 unità, quattro infermieri (ovvero tutti gli infermieri dipendenti, l'ultimo dal 1.5.17) si trovano in posizione di comando annuale (finora rinnovato) presso il **C.R.M. Inail** di Volterra. Relativamente a ciò si ricorda che, pur essendo volontà di tutti gli attori coinvolti (dipendenti, CdA dell'Asp, Organizzazioni Sindacali e la stessa Inail) arrivare ad un trasferimento definitivo, rimane da superare il problema tecnico-legale relativo al diverso inquadramento contrattuale dal quale deriva una non corrispondenza di categoria rispetto al contratto di lavoro Inail e quindi un impedimento al trasferimento definitivo.

Sempre riguardo alle risorse umane, è necessario evidenziare come ad una confermata tendenza alla diminuzione del personale dipendente corrisponda, almeno in parte, fermo restando il livello delle attività, un aumento della **esternalizzazione** dei servizi che comunque consente all'Azienda una riduzione seppur contenuta dei costi. Dal punto di vista occupazionale generale è opportuno ricordare che presso l'Asp S. Chiara operano, a vario titolo (dipendenti Asp, dipendenti Coop., liberi professionisti, interinali ecc.), circa **65 persone** (con una leggera flessibilità dovuta ad eventuali variazioni nelle presenze degli anziani ospiti).

Nel complesso si rileva un **leggero aumento** rispetto all'esercizio precedente dei **costi per servizi**, in parte dovuto anche all'aumento delle presenze degli ospiti; in detti costi, che ammontano a € 2.141.000 (+ € 54.000 rispetto al 2016) sono ricompresi i servizi afferenti al *global service*, le utenze, l'assistenza ai migranti, le manutenzioni e riparazioni degli immobili e degli impianti.

Rimane rilevante quest'ultimo costo (€ 103.000), che fa emergere l'obsolescenza e l'inadeguatezza degli impianti idrico, termico e antincendio (risalgono ad oltre 25 anni fa) e per cui si rendono sempre più indifferibili investimenti sia per la riduzione dei costi di gestione che per garantire un adeguato livello di sicurezza. In questo contesto è da inserire anche il costo relativo alle utenze, dove un programma di efficientamento energetico porterebbe indubbi benefici soprattutto se collegato anche ad una revisione generale degli infissi. In proposito si ricorda che è in fase avanzata di realizzazione il progetto di investimenti finalizzato appunto **all'efficientamento energetico, sicurezza e comfort alberghiero** per un importo complessivo di 467.000 euro, finanziato per metà dalla Regione Toscana (€ 230.000) e per cui è stato deliberato un analogo contributo di 230.000 euro anche dalla Fondazione Cassa di

Risparmio di Volterra.

Patrimonio immobiliare

Nel corso dell'anno 2017 non sono state effettuate operazioni immobiliari, né acquisizioni, né alienazioni.

Il valore del patrimonio immobiliare dell'Asp S. Chiara al 31.12.2017, comprensivo di terreni e fabbricati non ha subito quindi variazioni di rilievo rispetto al 31.12.2016, ed è stimato in € **12.834.000**, di cui 12.720.000 è il valore dei fabbricati, compresa la sede istituzionale di B.go S. Stefano.

Crediti/debiti

Passando ad analizzare la situazione creditoria/debitoria, si rileva un ulteriore aumento dei **crediti a breve**, il cui importo passa da € 1.003.441 rilevato al 31.12.2016 a € **1.231.028** al 31.12.2017. I più rilevanti sono: € 445.277 sono verso l'Azienda UsI Toscana Nord-Ovest (è una situazione fisiologica, corrisponde a circa quattro mesi di rette fatturate), € 314.380 nei confronti della Prefettura di Pisa (accoglienza migranti), credito derivante anche da un ritardo nella fatturazione per i nuovi criteri di rendicontazione e € 98.298 (superiore di circa 20.000 euro rispetto all'anno precedente) verso l'Inail per il rimborso del personale comandato sopra descritto. Gli altri sono in prevalenza crediti verso clienti privati per assistenza in RSA.

Sul fronte dei **debiti** occorre riconoscere che l'indebitamento dell'azienda rimane uno dei problemi prevalenti su cui si dovrà intervenire con operazioni straordinarie. Nel corso dell'esercizio 2017 si è assistito ad un leggero aumento di circa l'1,4% (da € 2.655.106 a € 2.697.226). La prevalenza di questa voce consiste in due mutui con la Cassa di Risparmio di Volterra S.p.A. (totale € 1.098.376, in diminuzione rispetto al 31.12.2016 che ammontava a € 1.143.587) che generano interessi passivi per circa 40.000 euro/anno, e nel debito verso la Coop. Sociale Idealcoop ammontante a € 1.197.656).

Ai fini di un maggior dettaglio, visto anche l'art. 2428 CC, nella tabella che segue sono indicati i risultati conseguenti negli ultimi tre esercizi in termini di valore della produzione, margine operativo lordo e il Risultato prima delle imposte.

	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
valore della produzione	3.355.348	3.334.356	3.370.696
margine operativo lordo	(103.781)	(133.406)	(569.370)
Risultato prima delle imposte	51.677	8.977	(201.664)

Principali dati economici

Il conto economico riclassificato confrontato con quello dell'esercizio precedente è il seguente:

	31/12/2017	31/12/2016	Variazione
Ricavi netti	3.123.492	3.092.040	31.452
Costi esterni	2.333.731	2.305.460	28.271
Valore Aggiunto	789.761	786.580	3.181
Costo del lavoro	893.542	919.986	(26.444)
Margine Operativo Lordo	(103.781)	(133.406)	29.625
Ammortamenti, svalutazioni ed altri accantonamenti	42.712	67.313	(24.601)
Risultato Operativo	(146.493)	(200.719)	54.226
Proventi diversi	231.856	242.316	(10.460)
Proventi e oneri finanziari	(33.686)	(32.620)	(1.066)
Risultato prima delle imposte	51.677	8.977	42.700
Imposte sul reddito	31.070	29.961	1.109
Risultato netto	20.607	(20.984)	41.591

Principali dati patrimoniali

Lo stato patrimoniale riclassificato confrontato con quello dell'esercizio precedente è il seguente:

	31/12/2017	31/12/2016	Variazione
Immobilizzazioni immateriali nette	65.325	88.964	(23.639)
Immobilizzazioni materiali nette	12.901.172	12.900.811	361
Capitale immobilizzato	12.966.497	12.989.775	(23.278)
Rimanenze di magazzino	5.385	7.615	(2.230)
Crediti verso Clienti	1.045.614	821.240	224.374
Altri crediti	185.414	182.201	3.213
Ratei e risconti attivi	7.380	6.657	723
Attività d'esercizio a breve termine	1.243.793	1.017.713	226.080
Debiti verso fornitori	1.366.829	1.273.186	93.643
Acconti	9.960	4.403	5.557
Debiti tributari e previdenziali	91.412	134.658	(43.246)
Altri debiti	55.006	69.585	(14.579)
Ratei e risconti passivi	25.473	115.437	(89.964)
Passività d'esercizio a breve termine	1.548.680	1.597.269	(48.589)
Capitale d'esercizio netto	(304.887)	(579.556)	274.669
Altre passività a medio e lungo termine	303.190	227.641	75.549
Passività a medio lungo termine	303.190	227.641	75.549
Capitale investito	12.358.420	12.182.578	175.842
Patrimonio netto	(11.234.088)	(11.213.477)	(20.611)
Posizione finanziaria netta a medio lungo termine	(1.027.050)	(1.087.260)	60.210
Posizione finanziaria netta a breve termine	(97.282)	118.159	(215.441)
Mezzi propri e indebitamento finanziario netto	(12.358.420)	(12.182.578)	(175.842)

Dallo stato patrimoniale riclassificato emerge la solidità patrimoniale dell'azienda (ossia la sua capacità di mantenere l'equilibrio finanziario nel medio-lungo termine). Per ulteriori informazioni si rimanda alla nota integrativa.

A migliore descrizione della solidità patrimoniale della società si riportano nella tabella sottostante alcuni indici di bilancio attinenti sia alle modalità di finanziamento degli impieghi a medio/lungo termine che alla composizione delle fonti di finanziamento, confrontati con gli stessi indici relativi ai bilanci degli esercizi precedenti.

	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
Margine primario di struttura	(1.732.409)	(1.776.298)	(1.816.114)
Quoziente primario di struttura	0,87	0,86	0,86
Margine secondario di struttura	(402.169)	(461.397)	(784.279)
Quoziente secondario di struttura	0,97	0,96	0,94

Principali dati finanziari

La posizione finanziaria netta al 31/12/2017 era la seguente:

	31/12/2017	31/12/2016	Variazione
Depositi bancari	6.020	189.438	(183.418)
Denaro e altri valori in cassa	507	368	139
Disponibilità liquide	6.527	189.806	(183.279)
Attività finanz. che non costituiscono immobil.			
Debiti verso banche (entro 12 mesi)			
Debiti verso altri finanziatori (entro 12 mesi)	32.483	15.320	17.163
Anticipazioni per pagamenti esteri			
Quota a breve di finanziamenti	71.326	56.327	14.999
Crediti finanziari			
Debiti finanziari a breve termine	103.809	71.647	32.162
Posizione finanziaria netta a breve termine	(97.282)	118.159	(215.441)
Quota a lungo di finanziamenti	1.027.050	1.087.260	(60.210)
Posizione finanziaria netta a medio e lungo termine	(1.027.050)	(1.087.260)	60.210
Posizione finanziaria netta	(1.124.332)	(969.101)	(155.231)

Come indicato nella nota integrativa la posizione finanziaria netta della società risente degli effetti della ristrutturazione del debito. Il temporaneo peggioramento della posizione netta a breve termine è essenzialmente riconducibile a crediti verso l'Azienda USL Toscana Nordovest che hanno avuto incasso ad inizio 2018.

A migliore descrizione della situazione finanziaria si riportano nella tabella sottostante alcuni indici di bilancio, confrontati con gli stessi indici relativi ai bilanci degli esercizi precedenti.

	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
Liquidità primaria	0,75	0,72	0,51
Liquidità secondaria	0,76	0,72	0,52
Indebitamento	0,24	0,24	0,22
Tasso di copertura degli immobilizzi	0,95	0,95	0,93

L'indice di liquidità primaria è pari a 0,75. La situazione finanziaria dell'azienda è da considerarsi discreta.

L'indice di liquidità secondaria è pari a 0,76. Il valore assunto dal capitale circolante netto è da ritenersi abbastanza soddisfacente in relazione all'ammontare dei debiti correnti.

L'indice di indebitamento è pari a 0,24. I mezzi propri sono da ritenersi congrui in relazione all'ammontare dei debiti esistenti.

Dal tasso di copertura degli immobilizzi, pari a 0,95, risulta che l'ammontare dei mezzi propri e dei debiti consolidati è da considerarsi appropriato in relazione all'ammontare degli immobilizzi. Al fine di ottenere una equilibrata situazione finanziaria è auspicabile l'incremento dei mezzi propri o l'ottenimento di finanziamenti a medio/lungo termine.

Informazioni attinenti al personale

Tenuto conto del ruolo sociale dell'azienda, si ritiene opportuno fornire le seguenti informazioni attinenti al personale.

Nel corso dell'esercizio non si sono verificate morti sul lavoro del personale iscritto al libro matricola, né infortuni gravi sul lavoro che abbiano comportato lesioni gravi o gravissime al personale iscritto al libro matricola.

Nel corso dell'esercizio non si sono registrati addebiti in ordine a malattie professionali su dipendenti o ex dipendenti e cause di mobbing, per cui l'azienda è stata dichiarata definitivamente responsabile.

L'azienda ha proseguito nella politica di investimenti in sicurezza del personale con particolare riferimento alla formazione e all'acquisto di solleva persone.

Investimenti

Nel corso dell'esercizio sono stati effettuati investimenti nelle seguenti aree:

Immobilizzazioni	Acquisizioni dell'esercizio
Impianti e macchinari	11.199
Attrezzature industriali e commerciali	4.005
Altri beni	2.013

Si prevede di proseguire nell'esercizio 2018 il progetto investimenti su efficientamento energetico, sicurezza e comfort con contributi della Regione Toscana e della Fondazione Cassa di Risparmio di Volterra.

Attività di ricerca e sviluppo

Nel corso dell'esercizio non è stata effettuata attività di ricerca, né sono stati acquisiti nuovi servizi.

Rapporti con imprese controllate, collegate, controllanti e consorelle

L'APSP S. Chiara non intrattiene rapporti e non ha imprese controllate, collegate, controllanti e consorelle.

Informazioni relative ai rischi e alle incertezze ai sensi dell'art. 2428, c. 3, al punto 6-bis, del C.C.

È opportuno rilevare in questa sede come il deciso aumento dei clienti non convenzionati ha reso necessaria la predisposizione di provvedimenti per la gestione delle sofferenze sui crediti verso clienti privati (ciò può all'occorrenza riguardare anche la parte di retta socio-alberghiera a carico dell'utente convenzionato). Allo scopo è stata predisposta una procedura per il recupero crediti al fine di evitare o ridurre al minimo gli insoluti.

Rappresentiamo inoltre che il principio della libera scelta in RSA introdotto dalla DGRT 995/2016 può costituire, particolarmente in caso di rette socio-alberghiere superiori alla media, un fattore di rischio per l'occupazione dei posti letto. In quest'ottica, negli strumenti di programmazione della gestione per i prossimi esercizi è previsto un contenimento della quota sociale e, parallelamente, una politica di investimento e miglioramento della qualità per una maggiore attrattività della struttura.

L'APSP S. Chiara non possiede strumenti finanziari ai sensi dell'art. 2428, comma 3, al punto 6-bis, del Codice civile.

Evoluzione prevedibile della gestione

L'aumento della domanda di assistenza e ricoveri nella RSA rilevata da circa un anno a questa parte, unita all'analisi dei dati demografici relativi all'invecchiamento della popolazione, consentono una previsione di sostenibilità della gestione aziendale con margini di ulteriore miglioramento soprattutto se si dovesse sviluppare una diversificazione della attività e dei servizi sul territorio.

La carenza di liquidità rimane uno degli aspetti più problematici della gestione, ma si ritiene di evidenziare come il miglioramento complessivo dato dalla differenza tra valore e costi della produzione, passata dal risultato negativo di € 168.573 nel 2015 ad uno positivo € 41.597 nel 2016 ed infine a € 85.363 nel 2017, unito ad un'attenta gestione finanziaria, consentono di esprimere un cauto ottimismo per l'attività futura.

Si sottopone quindi il Bilancio 2017 dell'APSP S. Chiara alla Vostra approvazione ringraziando per la fiducia accordata.

Volterra, 23 aprile 2018

Il Direttore
F. Calastri