

Lodevole  
Municipio della città di Mendrisio  
Via Municipio 13  
CH-6850 Mendrisio

Mendrisio, 20 aprile 2021  
*N. rif.: SB/sc*

### **Rapporto sulla gestione 2019**

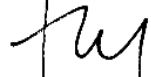
Egregio Signor Crivelli,

Di seguito le trasmettiamo il rapporto sulla gestione 2019 di ECAM.

L'allegato è parte integrante del presente documento.

Cordiali saluti.

Ente Case Anziani del Mendrisiotto



Françoise Gehring  
**Presidente ECAM**



Severino Briccola  
**Direttore ECAM**

**CONTRATTO DI  
PRESTAZIONE**

**RAPPORTO SULLA  
GESTIONE 2019**

6850 Mendrisio  
Marzo 2021

## PREMESSA

Dal 01.01.2019 il Dipartimento della sanità e della socialità (DSS) per il tramite dell'Ufficio degli anziani e delle cure a domicilio (UACD) ha sottoscritto con l'Ente Case Anziani Mendrisiotto (ECAM) un unico contratto di prestazione per la gestione delle 5 Case per Anziani (CpA) all'interno della rete.

In totale i letti autorizzati dal Cantone sono 279 così ripartiti:

ECAM		LD	CAT STT	Posti Letto Totali
1	CpA Torriani	93		<b>93</b>
2	CpA S Lucia	31	17	<b>48</b>
3	CpA Cabrini	32		<b>32</b>
4	CpA Quiete	52		<b>52</b>
5	CpA Girotondo	54		<b>54</b>
<b>TOTALE</b>		<b>262</b>	<b>17</b>	<b>279</b>

### Leggenda:

LD = Lungo degenza;

CAT/STT = Cure acute temporanee/Soggiorni terapeutici temporanei

Di fatto, però, gli avvicendamenti al vertice con le direzioni, incaricate nelle singole CpA della rete, sono avvenute in modo graduale e più precisamente;

- CpA Torriani e CpA Santa Lucia dal 01.05.2019
- CpA Quiete dal 01.11.2019
- CpA Girotondo e CpA S.F.S. Cabrini dal 01.01.2020.

La gestione ECAM 2019 è stata caratterizzata dall'introduzione graduale di strategie di rete mirate al miglioramento della qualità e nel contempo all'ottimizzazione delle risorse.

L'implementazione dei progetti mirati al raggiungimento di un livello adeguato della qualità è stata realizzata senza scelte e interventi radicali per evitare destabilizzazioni nell'ambito delle dinamiche degli istituti, ripercussioni sul clima di lavoro e sulla qualità di vita dei residenti.

Un altro tratto distintivo della gestione ECAM 2019 è rappresentato dal cambiamento degli organigrammi degli istituti con la soppressione della figura del direttore e l'introduzione del nuovo profilo del capostruttura.

Si riportano di seguito i principali aspetti di gestione che hanno caratterizzato l'anno 2019 suddivisi in tre macro-aree:

1. Organigramma ECAM
2. Amministrazione
3. Sicurezza
4. Qualità di vita dei residenti
5. Progetti e attività per i residenti
6. Progetti terapie non farmacologiche
7. Familiari dei residenti
8. Gestione del personale
9. Clima di lavoro
10. Collaborazione interdisciplinare di rete
11. Formazione di base
12. Formazione continua

DIREZIONE  
ECAM

ATTIVITA'  
RESIDENTI

RISORSE  
UMANE

## 1. ORGANIGRAMMA ECAM

L'entrata in funzione della rete ha determinato la sostanziale modifica degli organigrammi anche dei singoli istituti:

- in CpA Torriani si è registrato il termine della collaborazione con il Direttore storico dell'istituto signor Lino Bernasconi per pensionamento; tra i candidati che hanno partecipato al concorso pubblico è stata individuata la figura del nuovo capostruttura nella persona della signora Cinzia Bressan già responsabile delle cure;
- in CpA Santa Lucia si è dimessa, per nuovo incarico presso altro ente, la capostruttura signora Chiara Sassi; tra i candidati che hanno partecipato al concorso pubblico è stata individuata la figura del nuovo capostruttura nella persona della signora Sistiana Travella già responsabile delle cure anche in considerazione dell'offerta di cure specialistica di una struttura con un reparto di posti letto sub-acuti (CAT/STT cure acute transitorie/soggiorni terapeutici temporanei);
- in CpA Quiete ha raggiunto il traguardo della pensione il Direttore signor Claudio Formenti; tra i candidati che hanno partecipato al concorso pubblico è stata individuata la figura del nuovo capostruttura nella persona del signor Claudio Nizzola, già responsabile delle cure;
- in CpA Girotondo si sono gettate le basi per destinare a nuovo incarico presso ECAM il signor Fulvio Tavecchio direttore *ad interim* nonché precedente economo della struttura, attraverso un coinvolgimento del Consiglio di fondazione della casa, del diretto interessato e dell'ente sussidiante;
- in CpA Cabrini si sono gettate le basi per destinare a nuovo incarico presso ECAM il direttore signor Franco Bassi, attraverso un coinvolgimento del Consiglio dell'associazione della casa, del diretto interessato e dell'ente sussidiante.

## 2. AMMINISTRAZIONE

Al contempo la Direzione ECAM dall'inizio del 2019 ha avviato l'importante e graduale processo di centralizzazione delle attività amministrative dalle singole CpA alla Direzione generale. In particolar modo con l'ausilio di un unico software (sw) di gestione che ha permesso al servizio centrale Finanze e Controlling di gestire la Contabilità finanziaria dell'intera rete.

Inoltre per concretizzare l'esistenza della rete e tradurla in pratiche di lavoro condivise, grandi sforzi sono stati profusi per l'analisi dell'esistente e l'individuazione di soluzioni economicamente e operativamente percorribili che hanno gettato le basi per il lavoro degli anni a seguire.

Il progetto di rete prevede la suddivisione delle attività tra Direzione generale ECAM e le 5 CpA così come segue:

- In Direzione ECAM sono stati creati dei centri di competenza che assicurano un'attività centralizzata per tutta la rete e più precisamente:
  - Servizio Finanze e Controlling – dove viene tenuta la contabilità finanziaria (contabilità debitori, creditori, salari) e la contabilità analitica di tutta l'attività della rete ECAM. Inoltre vengono elaborate le statistiche cantonali e federali.
  - Servizio Risorse Umane – dove sono svolte tutte le attività legate ai 430 collaboratori.
  - Servizio Qualità e Sicurezza pazienti – in staff con la Direzione ECAM, si occupa dello sviluppo di progetti di rete e dell'allineamento procedurale ed organizzativo di tutte le CpA al fine di adempiere ai criteri minimi di qualità richiesti dall'Ufficio del Medico Cantonale (UMC) e dall'Ufficio Anziani e Cure a Domicilio (UACD).
  - Servizio Acquisti e Logistica – si occupa di tutte le attività inerenti all'acquisto di beni e servizi e la gestione logistica delle merci. Si occupa pure in staff con la Direzione della gestione dei concorsi di acquisto.

Parallelamente i collaboratori impiegati nelle amministrazioni delle singole case si sono trasferiti (in parte o totalmente) presso la Direzione generale di ECAM assumendo compiti di lavoro utili per l'intera rete (fatturazione, stipendi, risorse umane, etc.).

Nel 2019 sono state gettate le basi per l'allestimento già a partire nei primi mesi del nuovo anno dell'Ufficio Acquisti che è stato assegnato ai signori Fulvio Tavecchio e Franco Bassi.

- In modo residuale, all'interno delle singole CpA della rete, vengono gestite attività amministrative di prossimità che garantiscono al residente e alle persone a lui vicine un'immediata fruibilità del servizio:
  - Accoglienza residente
  - Servizio fatturazione

### 3. SICUREZZA

Tema prioritario per ECAM quello della sicurezza dei residenti, dei collaboratori, degli stabili.

L'audit dei mesi precedenti condotto dalla Direzione ECAM in collaborazione con la Responsabile Qualità e Sicurezza signora Alessandra Pitozzi ha fatto emergere diversi livelli di conformità tra gli istituti rispetto alla sicurezza.

All'interno di ECAM sono comunque presenti competenze da valorizzare per mettere a norma gli aspetti non conformi.

Nel 2019 si è quindi rilevata la necessità di numerosi lavori da eseguire sugli stabili ereditati dalle gestioni precedenti e che potrebbero richiedere nei prossimi anni ingenti investimenti.

### 4. QUALITÀ DI VITA DEI RESIDENTI

L'assegnazione del ruolo di capostruttura a profili di gestione di estrazione sanitaria, così come nelle intenzioni dell'ente sussidiante, ha determinato una maggiore attenzione verso i bisogni dei residenti attraverso un'impostazione che prevede l'anziano residente posto al centro dell'organizzazione.

Gli audit effettuati nei mesi precedenti dal Direttore Severino Briccola e dalla Responsabile Qualità e Sicurezza Alessandra Pitozzi presso i singoli istituti hanno evidenziato diversi livelli di qualità delle prestazioni.

Tutti gli istituti di rete hanno proseguito il costante lavoro di adeguamento verso i requisiti essenziali di qualità previsti dall'Ufficio del Medico Cantonale.

L'anno 2019 si chiude con la consapevolezza dell'importanza di un lavoro di rete mirato al miglioramento della qualità.

### 5. PROGETTI E ATTIVITÀ PER I RESIDENTI

Il 2019 è stato un anno ricco di attività e progetti mirati alla socializzazione, riabilitazione, animazione dei residenti.

Tutte le Case ECAM hanno sviluppato iniziative in questa direzione attraverso un calendario mensile e annuale di attività.

Esempi sono rappresentati dalle feste, ricorrenze, uscite individuali, passeggiate, uscite di gruppo, gite, incontri intergenerazionali, e soggiorni di vacanza in montagna.

Alcuni di questi momenti hanno visto la partecipazione contemporanea di residenti provenienti dalle Case ECAM.

### 6. PROGETTI TERAPIE NON FARMACOLOGICHE

Nel 2019 un altro tema sul quale le Case ECAM sono state particolarmente attive è quello dei modelli di presa a carico dei malati affetti da demenza: molti gli approcci considerati, approfonditi, applicati nell'ambito degli istituti della rete (metodo Validation, Gentle Care, Stimolazione Basale, Tom Kitwood).

Oltre a modelli per la presa a carico delle demenze, in Canton Ticino ferve il dibattito sulle cosiddette "terapie non farmacologiche". Il 2019 è stato un anno fertile anche in questo ambito: gli specialisti in attivazione (negli istituti ECAM in cui questa figura è prevista), l'équipe di cura, gli animatori, gli ergoterapisti ed i fisioterapisti hanno sviluppato diversi progetti: musico-terapia, arte-terapia, pet-therapy (terapia assistita con gli animali), ortoterapia, etc.

Una menzione speciale per la doll-therapy (terapia della bambola): un progetto che ha coinvolto le case ECAM con un notevole investimento di risorse e con dei risultati che sono oggetto di uno studio ticinese sostenuto e finanziato dal Cantone.

#### 7. FAMIGLIARI DEI RESIDENTI

Nel 2019 il Direttore Severino Briccola è stato impegnato a più riprese e in tutti gli istituti in un'azione informativa sulla rete ECAM, sui cambiamenti organizzativi in essere, sui progetti futuri.

Inoltre la Direzione ECAM si è occupata di presentare direttamente ai famigliari dei residenti i nuovi capistruttura nominati nelle CpA Torriani e Santa Lucia e sulle ricadute organizzative correlate a questo cambiamento.

Nel corso dell'anno numerose direttive sono state emanate in modo centralizzato dalla Direzione ECAM e non più in modo disgiunto dalle Direzioni dei singoli istituti.

#### 8. GESTIONE DEL PERSONALE

Il Direttore ECAM già nella fase di insediamento aveva chiesto alle Direzioni un'analisi delle risorse umane presenti per individuare potenzialità da valorizzare ed eventuali situazioni problematiche dal punto di vista disciplinare.

Nel 2019 rari gli episodi rilevanti dal punto di vista disciplinare e i contenziosi sindacali in atto.

Aperto il dibattito sulla competenza in materia di gestione del personale tra la Direzione ECAM e i Consigli Direttivi delle Case.

#### 9. CLIMA DI LAVORO

Inchieste di soddisfazione del personale gestite direttamente dalla SUPSI attraverso strumenti, tempi e modalità standardizzate a livello cantonale.

Tasso di assenteismo nei limiti degli istituti socio-sanitari.

Si segnalano le assenze per lunga malattia di diversi collaboratori.

Turnover (dimissioni, licenziamenti, etc.) al minimo.

Si segnalano numerose assunzioni di collaboratori, con preferenza (laddove possibile) di personale residente.

#### 10. COLLABORAZIONE INTERDISCIPLINARE DI RETE

Nel 2019 numerosi i gruppi di lavoro attivati per uniformare i livelli minimi di qualità e per favorire la collaborazione tra pari nei diversi profili:

- regolari riunioni del Consiglio di Direzione composto sia da capistruttura che da Direttori in questa fase di transizione;
- incontri tra responsabili di settore (cucina, manutenzione, economia domestica, amministrazione, cure) per favorire la conoscenza tra quadri intermedi ed abbozzare strategie per la condivisione delle migliori pratiche.

#### 11. FORMAZIONE DI BASE

Nell'anno 2019 oltre 30 gli apprendisti dei diversi settori attivi nelle strutture ECAM: profili sociosanitari (Addetti alle Cure Sociosanitarie ACSS, Operatori Sociosanitari OSS, Assistenti di cura, Addetti di cucina, Cuochi, Impiegati economia domestica collettiva, Impiegati di commercio, Addetti alla manutenzione, Specialista in attivazione).

Nel 2019 numerosi gli studenti accolti perché inviati dalle scuole sanitarie per le pratiche professionali previste dai percorsi formativi (allievi infermieri SUPSI, allievi infermieri SSCI, allievi fisioterapia, collaboratori sanitari Croce Rossa CRS, operatori sociosanitari con maturità integrata).

Altrettanto numerosi i giovani del distretto ospitati negli istituti di rete per stage orientativi.

## 12. FORMAZIONE CONTINUA

Anche nel 2019 gli istituti si sono attivati per l'aggiornamento delle competenze professionali dei propri collaboratori. Sono stati attivati corsi di formazione di rete a cui hanno partecipato collaboratori provenienti da diversi istituti.

Anche questa opzione favorisce il confronto tra gli addetti ai lavori dei diversi istituti sui temi oggetto di aggiornamento.

Esempi sono rappresentati dai corsi organizzati da ECAM sulle direttive anticipate, sulle procedure igieniche del cavo orale.

Già sotto il cappello di ECAM, invece, l'importante formazione sul primo soccorso, sull'abilitazione all'uso del defibrillatore attraverso materiale e istruttori interni e senza nessun costo aggiuntivo.

---

## Indicazioni ai conti di bilancio

### **Nota bene**

A titolo di raffronto indicativo rispetto all'andamento dei dati di bilancio, la Direzione ECAM presenta i dati relativi all'esercizio contabile 2018 aggregandoli tra le 5 CpA ma senza aver potuto procedere ad analisi di dettaglio.

I dati sono stati forniti e come tali proposti senza alcuna imputazione di responsabilità ascrivibile all'ECAM, la finalità di tale presentazione è da ricercarsi quindi nella sola volontà di permettere una lettura.

## **ATTIVO**

### **Cassa (conti dal 1000 al 1002.5)**

Comprende il saldo delle casse amministrative, bar e prodotti artigianali così destinate:

- Una Cassa principale Direzione generale ECAM
- Cinque casse amministrative utilizzata per le piccole spese correnti
- Quattro casse bar utilizzate per le spese correnti specifiche. Il ricavato è destinato sia al finanziamento di attività promosse dalla Direzione a favore del benessere dei residenti e del personale.
- Due casse prodotti artigianali per le spese correnti specifiche. Il ricavato è destinato sia al finanziamento di attività promosse dalla Direzione a favore del benessere dei residenti.

### **Debitori ospiti e assicuratori malattia (conti dal 1050 al 1052)**

Presenta la situazione debitoria dei residenti al 31.12.2019. In generale onorate le fatture e puntuale il flusso dei pagamenti. Il saldo complessivo ammonta a CHF 2'271'728.15.

Per una migliore lettura delle voci contabili, la suddivisione tra debitori ospiti e debitori assicuratori malattia è stata effettuata in un secondo tempo alla fine dell'anno 2019.

### **Altri debitori (conto 1060)**

In questa voce sono riportate le fatturazioni aperte al 31.12.2019 per un totale di CHF 149'640.16 inerenti:

- Servizi pasti esterni (che alcune CpA della rete forniscono ad asili, istituti scolastici, pasti a domicilio per anziani e per Pro Senectute).
- Provvigioni fatturazione farmaci il cui ricavo è destinato alla copertura dei costi amministrativi di gestione e operatività nonché a progetti di formazione del personale.
- Rifinanziamento del supplemento integrativo di persone al reinserimento professionale (Attività di Utilità Pubblica - AUP).

### **Conto giro banca/cassa (conto 1066)**

Si tratta del fondo cassa della CpA Santa Lucia che è stato trasferito sul conto dell'ECAM in Banca Raiffeisen in data 31.12.2019 e che essendo in transito è stato accreditato in banca con valuta 2020 per un totale di CHF 1'753.30.



### **Ratei e risconti attivi (conto 1090)**

Tale voce comprende in particolare il rimborso:

- dei corsi di formazione da parte della Commissione Paritetica Cantonale del CCL ROCA,
- degli assegni per riqualificazione professionale,
- dei distributori automatici di bibite,
- indennità malattia infortuni,
- della supervisione eseguita alla CpA Santa Filomena su mandato del DSS,

per un totale di CHF 165'857.09 in essere al 31.12.2019.

### **Investimenti IT e Telefonia (conto 1140)**

Questa voce comprende l'investimento riconosciuto ed autorizzato dal Cantone già nel 2018 che permetterà di allacciare tutte le strutture in un'unica rete informatica e telefonica.

Al 31.12.2019 sono stati eseguiti lavori per un importo complessivo di CHF 577'504.40.

Il credito complessivo ammonta a CHF 1'921'803.54 e la fine dei lavori è prevista nel corso del 2021.

## **PASSIVO**

### **Debiti per forniture e prestazioni PFP (conto 2000)**

Si tratta di fatture fornitori inerenti all'esercizio 2019 che sono state onorate nell'anno 2020 per un importo pari a CHF 1'480'968.70.

### **Banche**

#### **Conto corrente di gestione (conto 2020)**

Il saldo passivo del conto presso la Banca Raiffeisen al 31.12.2019 ammonta a CHF -268'685.35.

Teniamo a ricordare che il finanziamento dell'attività ECAM, inizialmente si è fondato, su un prestito di CHF 50'000.00 (senza interessi remuneratori) concesso dalla Fondazione Antonio Torriani fu Leopoldo, prestito rimborsato nel corso del 2019.

È poi stato necessario, dall'aprile 2018, aprire una linea di credito di CHF 250'000.00 presso la banca Raiffeisen di Mendrisio e Valle di Muggio. La linea di credito si è basata su una decisione presa da UACD, che ha autorizzato l'apertura del conto.

La mancanza di una disponibilità di liquidità unita all'importante carico finanziario dovuto all'esborso dei salari e dei loro oneri (pari all'87.07% del totale dei costi d'esercizio), riconosciuto con delle misure insufficienti di calcolo cantonale basato su delle mediane salariali e non sull'effettivo, ha portato inevitabilmente ad ampliare l'esistente linea di credito da CHF 250'000.00 a CHF 3'000'000.00 mantenendo un interesse debitori del 1.6%.

Si aggiunga inoltre che l'incasso delle fatture per crediti PFP (assicuratori malattia e residenti) avviene mediamente in tempi più lunghi rispetto al pagamento delle fatture per debiti PFP.

#### **Conto corrente di opere informatiche (conto 2021)**

Il saldo passivo del conto Banca Raiffeisen opere informatiche al 31.12.2019 ammonta a CHF -580'429.93, comprensivo degli interessi passivi. L'utilizzo di tale conto è da riferirsi al conto 1140 Investimenti IT e Telefonia.

#### **Ratei e risconti passivi (conto 2090)**

Il saldo al 31.12.2019 ammonta a CHF 2'187'719.40 così composto:

- CHF 2'000'000.00 quale anticipo sul sussidio cantonale 2020
- CHF 187'719.40 di cui:
  - CHF 120'812.10 a copertura interessi ed ammortamenti ipotecari delle CpA
  - CHF 20'000.00 quale accantonamento per costi di revisione contabile
  - CHF 46'907.30 altri accantonamenti vari

#### **Altre posizioni del passivo (conti dal 2091.4 al 2155)**

##### **Depositi cauzionali (conti 2091.4 e 2091.5)**

Il saldo al 31.12.2019 ammonta a CHF 3'170.00 quale deposito per danni o perdita del badge di timbratura in dotazione al personale della CpA Santa Lucia e CpA Quiete.

##### **Fondo manutenzioni straordinarie e acquisti (conto 2103)**

Nell'ambito del Contratto di prestazione (parte individualizzata) viene attribuito un contributo fisso annuo pari a CHF 145'359.00 calcolato secondo il numero dei letti autorizzati. Nel 2019 è stato finanziato un importo di CHF 71'000.05 ragion per cui il saldo al 31.12.2019 ammonta a CHF 74'358.95.

##### **Fondo oneri ipotecari Girotondo (conto 2133)**

Il saldo al 31.12.2019 ammonta a CHF 106'217.70. Si tratta della quota ipotecaria giornaliera fatturata ai residenti con retta massima ed ai Comuni di appartenenza dei residenti fuori domicilio.

Tale importo sarà riversato alla Fondazione Girotondo, secondo accordi intercorsi tra il Municipio della Città di Mendrisio e il Municipio di Novazzano, destinato per far fronte ad opere di manutenzione della CpA.

##### **Fondi gestioni bar e prodotti artigianali (conti dal 2142 al 2155)**

Il saldo complessivo al 31.12.2019 ammonta a CHF 23'300.92. Tali conti sono legati al movimento economico alle casse dei conti dal 1000 al 1002.5.

## CONTI DI ESERCIZIO

### Gruppo 3 – costi relativi al personale

Come riportato nella premessa del presente rapporto, i contingenti di personale come pure i costi derivati sono una eredità delle gestioni precedenti all'entrata in rete delle singole CpA.

Al 31.12.2019, il personale in organico era composto dalle seguenti unità (calcolate al 100%, esclusi apprendisti, allievi infermieri, stagiaires, , attività di utilità pubblica AUP, servizio civile/civilisti e casi AI) così ripartito:

Strutture	Settori					Totale
	Cure	Terapeutico	Amministrativo	Alberghiero	Tecnico	
Torriani	50.24	1.71	3.13	22.50	1.50	79.08
Girotondo	32.19	2.43	2.88	11.97	1.00	50.47
Quiete	31.62	2.58	2.83	13.12	0.95	51.10
Santa Lucia <sup>1</sup>	32.52	2.30	2.46	11.49	0.98	49.75
Cabrini	22.76	0.98	2.69	9.23	0.65	36.31
Direzione	0.00	0.00	2.02	0.00	0.00	2.02
<b>TOTALE</b>	<b>169.33</b>	<b>10.00</b>	<b>16.01</b>	<b>68.31</b>	<b>5.08</b>	<b>268.73</b>

<sup>1</sup> Comprensivo di personale CpA e CAT/STT

In seguito alla revisione cantonale effettuata dall'UACD si evidenzia un esubero di personale così suddiviso:

Strutture	Settori					Totale
	Cure	Terapeutico	Amministrativo	Alberghiero	Tecnico	
Torriani	0.08	0.00	0.00	1.74	0.48	2.30
Girotondo	2.24	0.00	0.00	0.12	0.02	2.38
Quiete	0.00	0.45	0.00	1.38	0.01	1.84
Santa Lucia <sup>1</sup>	0.00	0.00	0.00	0.56	0.00	0.56
Cabrini	1.26	0.00	0.00	1.41	0.00	2.67
Direzione	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTALE</b>	<b>3.58</b>	<b>0.45</b>	<b>0.00</b>	<b>5.21</b>	<b>0.51</b>	<b>9.75</b>

<sup>1</sup> Comprensivo di personale CpA e CAT/STT

Di seguito forniamo altre indicazioni inerenti al personale (per testa) all'interno della rete ECAM sempre escludendo apprendisti, allievi infermieri, stagiaires, attività di utilità pubblica AUP, servizio civile/civilisti e casi AI):

#### Provenienza

Dati Complessivi ECAM	N° Teste	%	
Cittadini svizzeri	258	60.1%	<b>76.0%</b>
Domiciliati (Permesso C)	57	13.3%	
Dimoranti (Permesso B)	11	2.6%	
Frontalieri (Permesso G)	103	24.0%	<b>24.0%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>429</b>	<b>100.0%</b>	

#### Di cui assunti nel 2019

Dati Complessivi ECAM	N° Teste	%	
Cittadini svizzeri	42	67.7%	<b>97%</b>
Domiciliati (Permesso C)	13	21.0%	
Dimoranti (Permesso B)	5	8.1%	
Frontalieri (Permesso G)	2	3.2%	<b>3%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>62</b>	<b>100.0%</b>	

#### Sesso

Dati Complessivi ECAM	N° Teste	%
Uomini	110	26%
Donne	319	74%
<b>TOTALE</b>	<b>429</b>	<b>100%</b>

#### Età

Dati Complessivi ECAM	Età media
Uomini	46.03
Donne	48.50
<b>TOTALE</b>	<b>47.49</b>

#### Anni di servizio

Dati Complessivi ECAM	Anni di servizio in media
Uomini	8.85
Donne	11.09
<b>TOTALE</b>	<b>10.49</b>

In generale, personale frontaliere è impiegato nel settore cure a causa della carenza e conseguente difficoltà nel reperire risorse indigene, sia a livello ticinese che a livello nazionale.

Come sempre, le uscite finanziarie per il personale rappresentano il centro di costo più importante raggiungendo l'87.07%.

Le retribuzioni non hanno subito alcun adeguamento al rincaro nel rispetto delle vigenti disposizioni mentre sono stati considerati, se del caso, gli scatti di anzianità per tutti i settori, gli adeguamenti salariali per parifiche di diploma o modifiche di funzioni, il diritto alle gratifiche di anzianità.

Globalmente, il consuntivo dei costi del personale, compreso gli oneri sociali, ammonta a CHF 26'485'174.43 in linea con l'anno 2018 (CHF 26'446'578.95).

Le prestazioni sociali sono direttamente legate alle retribuzioni.

#### **Altre spese per il personale (conto 3890)**

Il costo al 31.12.2019 di CHF 77'781.16 comprende la quota a carico del datore di lavoro per dei prepensionamenti, per un importo di CHF 63'923.00. I restanti CHF 13'858.16 comprendono i costi per le cene di Natale di tutto il personale all'interno della rete ECAM.

#### **Lavori domestici (conto 3930)**

Si tratta del costo per il lavaggio della biancheria esternalizzato della CpA Santa Lucia per un totale di CHF 82'568.15. L'ECAM ha intenzione di riorganizzare, in futuro, il servizio lavanderia utilizzando le risorse di rete interne al fine di risparmiare tale importo.

#### **Gruppo 4 – Altri costi di esercizio**

Il risultato d'esercizio 2019 è frutto di un avvio importante di politiche di riduzione dei costi e spinta all'efficienza di rete riscontrabile in una contenzione dei costi generali.

Globalmente, il consuntivo dei costi 2019 ammonta a CHF 3'931'902.86 con un sensibile contenimento di CHF 717'293.85 rispetto al consuntivo (aggregato delle 5 CpA) 2018.

L'economia di scala promossa in regime di rete ha permesso di mantenere la qualità nei prodotti a costi maggiormente contenuti.

Inoltre durante il 2019 non si sono registrate particolari spese eccezionali.

#### **Fabbisogno medico (conti dal 4000 al 4090)**

La spesa complessiva al 31.12.2019 ammonta a CHF 511'392.21. Nel conto economico allegato trovate il dettaglio delle spese riportate.

#### **Vitto (conti dal 4101 al 4150)**

Nell'anno 2019 è stato elaborato e indetto il primo concorso pubblico secondo la Legge sulle commesse pubbliche (LCPubb).

ECAM è riuscito a mantenere la qualità dei pasti serviti, ma nel contempo ha ottenuto un contenimento dei costi pari a CHF 98'032.15 rispetto al 2018 a fronte di una spesa complessiva di CHF 1'093'274.08.

Il costo medio giornaliero per pasto, al netto dei ricavi, risulta di CHF 2.53 inferiore quindi al parametro normalmente considerato dall'Ente sussidiante (CHF 3,14/pasto).

#### **Economia domestica (conti dal 4200 al 4230)**

Nell'anno 2019 vi è stato un contenimento dei costi di CHF 55'634.36, rispetto al 2018, a fronte di una spesa complessiva di CHF 293'276.07.

---

### **Manutenzione e riparazione immobili, mobili, attrezzature d'esercizio e veicoli (conti dal 4300 al 4324)**

Nell'anno 2019 vi è stato un contenimento dei costi di CHF 184'979.76, rispetto al 2018, a fronte di una spesa complessiva di CHF 567'987.10. Le ragioni di tale diminuzione economica sono da imputare prevalentemente alla voce manutenzione e riparazione stabili che non hanno necessitato di interventi particolari rispetto agli anni precedenti. L'ECAM sta negoziando con l'UACD la possibilità di eseguire uno studio preliminare sulle necessità di manutenzione future, attribuendo il mandato a specialisti esterni del settore.

### **Acquisti, affitti, leasing, interessi e ammortamenti (conti dal 4410 al 4470)**

Nell'anno 2019 il complessivo ammonta a CHF 340'200.47 a fronte di CHF 435'414.07 rispetto al consuntivo (aggregato delle 5 CpA) 2018. L'ECAM informa che dalle CpA non sono pervenute richieste particolari di acquisto mobili e/o attrezzature (contenimento spesa di CHF 80'427.23).

Ricordiamo che la Direzione ECAM è in affitto in via Gismonda dal 01.07.2018. Dal 01.06.2019 l'ECAM ha dovuto ampliare i propri uffici al fine di alloggiare i centri di competenza garantendo così l'operatività di tutte le attività centralizzate, raddoppiando la superficie degli spazi di conseguenza questo ha comportato un aumento costi di CHF 41'217.85 rispetto al 2018.

Nell'anno 2019 i leasing per macchinari e attrezzature in uso nelle strutture ECAM ammontano a CHF 17'687.15.

Nell'anno 2019 i leasing per veicoli in uso nelle strutture dell'ECAM ammontano a CHF 3'608.40.

Gli interessi passivi e le spese bancarie di gestione al 31.12.2019 ammontano a CHF 28'722.47 così ripartiti:

- Interessi passivi di gestione CHF 23'559.82 (linea di credito per gli investimenti IT CHF 4'637.97 - rateizzazione del pagamento cassa pensione CpA Torriani e CpA Girotondo CHF 18'466.25).
- Spese bancarie di gestione CHF 5'162.65

Gli interessi e gli ammortamenti ipotecari al 31.12.2019 ammontano a CHF 201'407.80 così ripartiti:

- Interessi ipotecari CHF 81'407.80 (CpA Torriani CHF 1'766.15 – CpA Quiete CHF 72'263.00 – CpA Cabrini CHF 7'378.65)
- Ammortamenti ipotecari CHF 120'000.00 (CpA Torriani CHF 7'500.00 – CpA Quiete CHF 37'000.00 – CpA Cabrini CHF 75'500.00).

### **Energia e acqua (conti dal 4500 al 4550)**

Costi influenzati dal consumo e dalle condizioni di acquisto delle diverse fonti di energia, tenuto conto che i consumi di energia elettrica e acqua potabile sottostanno alle tariffe applicate dalle AIM e AIL (per la Girotondo).

Nessuna particolare osservazione rispetto all'esercizio 2018.

### **Spese amministrative (conti dal 4700 al 4790)**

Il costo complessivo al 31.12.2019 ammonta a CHF 417'395.71 con un aumento di spesa di CHF 30'618.58 rispetto all'aggregato 2018.

Si segnala che l'ECAM ha affidato, tramite mandato, la realizzazione del progetto informatico IT e telefonia nonché la manutenzione hardware e software al Centro Elaborazione Dati (CED) della Città di Mendrisio. Inoltre sono stati necessari adattamenti ai diversi programmi informatici gestionali per l'attività di rete.

Alla voce 4770 "Spese per prestazioni amministrative eseguite da terzi" sono state registrate le spese di presenza dei vari Consigli Direttivi per un totale di CHF 32'500.00 (CdF vari e Consiglio ECAM).

### Assicurazioni (conto 4900)

Nessuna particolare osservazione rispetto all'esercizio 2018 per quanto riguarda le assicurazioni.

### Tasse e imposte varie (conti dal 4910 al 4999).

L'importo complessivo al 31.12.2019 è di CHF 128'049.72 rispetto al complessivo aggregato del 2018 di CHF 167'779.14. La diminuzione dei costi è da imputare alle voci "Contributi, tasse, rifiuti e fognature" di cui non ci è possibile risalire ad un maggior dettaglio poiché nel 2018 la gestione era affidata individualmente alle singole CpA.

### Totale altri costi d'esercizio

In totale gli altri costi d'esercizio per l'anno 2019 ammontano a CHF 3'931'902.86, nell'esercizio aggregato 2018 ammontavano a CHF 4'649'196.71 con una diminuzione di CHF 717'293.85 pari al 15.43%.

Di seguito trovate il raffronto dei costi (del personale e altri costi d'esercizio) tra il consuntivo ECAM 2019 e il consuntivo (aggregato) 2018 delle singole CpA.

#### Torriani

Voci Contabili	Consuntivo 2019	Consuntivo 2018	- minor costo + maggior costo
TOTALE COSTI DEL PERSONALE	7'844'334.22	8'263'165.40	-418'831.18
TOTALE ALTRI COSTI D'ESERCIZIO	1'296'411.28	1'337'190.93	-40'779.65
<b>TOTALE GENERALE COSTI</b>	<b>9'140'745.50</b>	<b>9'600'356.33</b>	<b>-459'610.83</b>

#### Girotondo

Voci Contabili	Consuntivo 2019	Consuntivo 2018	- minor costo + maggior costo
TOTALE COSTI DEL PERSONALE	5'111'674.17	4'975'043.75	136'630.42
TOTALE ALTRI COSTI D'ESERCIZIO	620'618.83	866'295.51	-245'676.68
<b>TOTALE GENERALE COSTI</b>	<b>5'732'293.00</b>	<b>5'841'339.26</b>	<b>-109'046.26</b>

#### Quiete

Voci Contabili	Consuntivo 2019	Consuntivo 2018	- minor costo + maggior costo
TOTALE COSTI DEL PERSONALE	4'980'226.61	4'906'545.30	73'681.31
TOTALE ALTRI COSTI D'ESERCIZIO	687'953.48	1'011'451.43	-323'497.95
<b>TOTALE GENERALE COSTI</b>	<b>5'668'180.09</b>	<b>5'917'996.73</b>	<b>-249'816.64</b>

#### Santa Lucia

Voci Contabili	Consuntivo 2019	Consuntivo 2018	- minor costo + maggior costo
TOTALE COSTI DEL PERSONALE	5'005'830.55	4'995'599.65	10'230.90
TOTALE ALTRI COSTI D'ESERCIZIO	588'750.80	759'494.52	-170'743.72
<b>TOTALE GENERALE COSTI</b>	<b>5'594'581.35</b>	<b>5'755'094.17</b>	<b>-160'512.82</b>

**Cabrini**

Voci Contabili	Consuntivo 2019	Consuntivo 2018	- minor costo + maggior costo
TOTALE COSTI DEL PERSONALE	3'221'223.81	3'129'847.10	91'376.71
TOTALE ALTRI COSTI D'ESERCIZIO	489'318.48	566'665.70	-77'347.22
<b>TOTALE GENERALE COSTI</b>	<b>3'710'542.29</b>	<b>3'696'512.80</b>	<b>14'029.49</b>

**Direzione ECAM**

Voci Contabili	Consuntivo 2019	Consuntivo 2018	- minor costo + maggior costo
TOTALE COSTI DEL PERSONALE	321'885.07	176'377.75	145'507.32
TOTALE ALTRI COSTI D'ESERCIZIO	248'849.99	108'098.62	140'751'37
<b>TOTALE GENERALE COSTI</b>	<b>570'735.06</b>	<b>284'476.37</b>	<b>286'258.69</b>

I Costi della Direzione ECAM sono suddivisi sulla base del numero dei letti delle CpA.

**COMPLESSIVO RETE ECAM**

Voci Contabili	Consuntivo 2019	Consuntivo 2018	- minor costo + maggior costo
TOTALE COSTI DEL PERSONALE	26'485'174.43	26'446'578.95	38'595.48
TOTALE ALTRI COSTI D'ESERCIZIO	3'931'902.86	4'649'196.71	-717'293.85
<b>TOTALE GENERALE COSTI</b>	<b>30'417'077.29</b>	<b>31'095'775.66</b>	<b>-678'698.37</b>



## RICAVI

### Gruppo 6 – ricavi

I ricavi di esercizio sono risultati leggermente superiori rispetto all'esercizio aggregato 2018 di CHF 13'391.29, sostanzialmente in linea con l'anno precedente.

Tuttavia nell'analisi di dettaglio dei conti 6000 si può riscontrare una notevole contrazione nelle voci riguardanti la partecipazione casse malati.

### Rette (conti dal 6000 al 6005)

CpA	2019		Media punti RUGs per giornata		2018		Differenza +/-
	gdp	%	UACD	Effettivo	gdp	%	gdp
Torriani	33'118	96.53%	1.25	1.19	33'290	92.13%	-172
Girotondo	19'578	99.33%	1.25	1.22	19'535	99.11%	43
Quiete	18'632	98.17%	1.25	1.36	18'781	98.95%	-149
Santa Lucia	11'230	99.18%	1.25	1.49	11'815	115.61%	-585
Cabrini	11'567	99.03%	1.25	1.43	11'852	101.47%	-285
<b>Totale CpA</b>	<b>94'125</b>	<b>98.43%</b>	<b>1.25</b>	<b>1.28</b>	<b>95'273</b>	<b>98.50%</b>	<b>-1'148</b>
<b>CAT</b>							
<b>Santa Lucia</b>	<b>5'848</b>	<b>94.25%</b>			<b>5'328</b>	<b>72.99%</b>	<b>520</b>
<b>Totale complessivo</b>	<b>99'973</b>				<b>100'601</b>		<b>-628</b>

#### Leggenda:

**gdp** = giornate di presenza;

**UACD** = Ufficio Anziani e Cure a Domicilio;

**RUGs** = Ressource Utilization Groups

Il paragone tra il 2019 e il 2018 è influenzato dalla variazione dei letti autorizzati dall'Organo cantonale. In effetti Torriani e Santa Lucia nel 2018 erano autorizzati per una dotazione di 99 letti rispettivamente 28 letti CpA e 20 CAT. Nel 2019 la CpA Torriani ha richiesto un'autorizzazione diminuita a 93 posti letto mentre per la Santa Lucia la dotazione CpA è stata portata a 31 posti letto e 17 CAT.

Dallo schema sopra riportato si riscontra un calo di giornate di presenza nel settore Casa Anziani (- 1'148) mentre nel reparto CAT/STT si è registrato un aumento (+ 520),

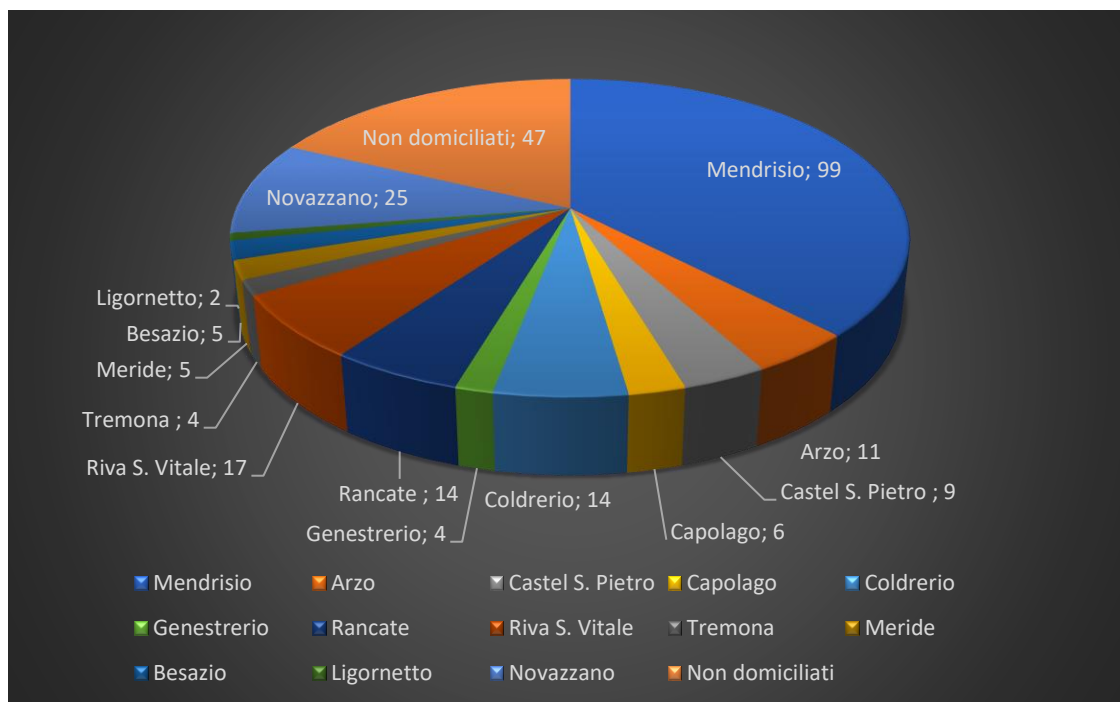
Le percentuali d'occupazione indicate sono da riferirsi alla massima capienza annua di posti letto autorizzati il cui valore minimo richiesto dall'Organo cantonale si attesta al 98.08%.

La media di riferimento del punto RUG, per giornata ponderata stabilita dall'Organo cantonale a preventivo 2019, era 1.25.

I due valori di base sopraccitati sono impiegati dall'UACD per il calcolo di finanziamento (parte standard).

Le rette incassate per l'anno 2019 ammontano a CHF 9'980'965.00, comprensivo della partecipazione cure ospiti, contro le rette del 2018 aggregato di 9'788'766.65 (+CHF 192'198.35).

Al 31.12.2019 l'intera rete ha ospitato 262 residenti nel settore CpA che equivale al massimale disponibile di cui 47 fuori il comprensorio di Comuni rete ECAM. Di seguito la fotografia dei Comuni di provenienza.



Mentre nel reparto CAT della rete ECAM erano degenti 16 pazienti su una capacità massima di 17 letti.

Dal 01.01.2019 al 31.12.2019 la rete ECAM ha registrato 527 nuove ammissioni suddivise come segue:

ECAM	Ammissioni 2019	Degenza media
1 LD	132	4 anni
2 CAT/STT- CpA S Lucia	395	14 giorni
<b>TOTALE</b>	<b>527</b>	

**Leggenda:**

LD = Lungo degenza;

CAT/STT = Cure acute temporanee/Soggiorni terapeutici temporanei

**Contributo Assegni Grandi Invalidi AGI (conti dal 6100 al 6110)**

Un sensibile calo delle entrate (-CHF 130'064.86) si è riscontrato tra quanto incassato nell'anno 2018 aggregato e il 2019 pari a CHF 1'578'814.20, probabilmente dovuto alla rotazione dei residenti.

**Partecipazione casse malati (conti dal 6300 al 6330)**

Queste entrate sono influenzate dalle giornate di presenza, ma anche dallo stato di dipendenza (RUG) dei nostri residenti (cto. 630).

Ricordiamo inoltre che a seguito della revisione dell'Ordinanza sulla compensazione dei rischi dell'assicurazione malattia, a partire dal 01.01.2019, il finanziamento inerente ai farmaci è mutato passando da un sistema forfetizzato per giornata di cura ad un sistema di fatturazione analitica secondo il consumo effettivo. Le CpA della rete hanno dovuto adottare il sistema di esternalizzazione della fornitura dei farmaci affidandosi a delle farmacie esterne della zona e questo a causa della mancanza di un programma

informatico adeguato al nuovo sistema introdotto. Unicamente la CpA Torriani ha mantenuto parzialmente un sistema interno.

Pertanto nel 2019 si è registrato una diminuzione d'incasso pari a CHF 695'580.00 a fronte di una diminuzione dei costi dei farmaci pari a CHF 268'686.26 (cto. 4000).

La Direzione ECAM intende, con l'acquisto della nuova cartella sanitaria informatizzata di rete, riportare il sistema di fatturazione analitica secondo il consumo effettivo dei farmaci all'interno delle CpA e questo al fine di aumentare i ricavi d'esercizio.

#### Ricavi da provvigioni per farmaci (conto 6425)

Per le CpA che hanno introdotto l'esternalizzazione della fornitura dei farmaci, l'ECAM ha sottoscritto un accordo con le farmacie al fine di ottenere un ristorno sulla cifra d'affari fatturata, limitatamente alla sola fornitura di medicinali, per le spese amministrative per prestazioni di smistamento e preparazione farmaci sostenute dalle CpA. L'importo al 31.12.2019 ammonta a CHF 113'573.31.

#### Altri introiti derivanti da prestazioni per utenti e ricavi al personale e a terzi (conti dal 6600 al 6601 e dal 7000 al 7032)

Nel 2019 si è registrata una leggera diminuzione d'incasso rispetto al 2018 (aggregato) pari a CHF 3'610.19. Pertanto nessuna particolare osservazione inerente alla fornitura di pasti e bibite al personale e a terzi.

Di seguito trovate il raffronto dei ricavi tra il consuntivo ECAM 2019 e il consuntivo (aggregato) 2018 delle singole CpA.

#### Torriani

Voci Contabili	Consuntivo 2019	Consuntivo 2018	+ maggior ricavo - minor ricavo
<b>TOTALE RICAVI EFFETTIVI (senza sussidio cantonale)</b>	<b>6'343'148.28</b>	<b>6'078'238.21</b>	<b>264'910.07</b>

#### Girotondo

Voci Contabili	Consuntivo 2019	Consuntivo 2018	+ maggior ricavo - minor ricavo
<b>TOTALE RICAVI EFFETTIVI (senza sussidio cantonale)</b>	<b>3'693'071.02</b>	<b>3'886'138.45</b>	<b>-193'067.43</b>

#### Quiete

Voci Contabili	Consuntivo 2019	Consuntivo 2018	+ maggior ricavo - minor ricavo
<b>TOTALE RICAVI EFFETTIVI (senza sussidio cantonale)</b>	<b>3'598'067.71</b>	<b>3'698'013.55</b>	<b>-99'945.84</b>

#### Santa Lucia

Voci Contabili	Consuntivo 2019	Consuntivo 2018	+ maggior ricavo - minor ricavo
<b>TOTALE RICAVI EFFETTIVI (senza sussidio cantonale)</b>	<b>3'191'902.10</b>	<b>3'163'234.96</b>	<b>28'667.14</b>

#### Cabrini

Voci Contabili	Consuntivo 2019	Consuntivo 2018	+ maggior ricavo - minor ricavo
<b>TOTALE RICAVI EFFETTIVI (senza sussidio cantonale)</b>	<b>2'461'556.55</b>	<b>2'448'332.70</b>	<b>13'223.85</b>

#### Direzione ECAM

Voci Contabili	Consuntivo 2019	Consuntivo 2018	+ maggior ricavo - minor ricavo
<b>TOTALE RICAVI EFFETTIVI (senza sussidio cantonale)</b>	<b>-396.50<sup>1</sup></b>	<b>0</b>	<b>-396.50</b>

<sup>1</sup>Imposta Valore Aggiunta (IVA) su vendita pasti intera rete

#### RETE ECAM

Voci Contabili	Consuntivo 2019	Consuntivo 2018	+ maggior ricavo - minor ricavo
<b>TOTALE RICAVI EFFETTIVI (senza sussidio cantonale)</b>	<b>19'287'349.16</b>	<b>19'273'957.87</b>	<b>13'391.29</b>

#### Commento al risultato d'esercizio

Il risultato d'esercizio 2019 è frutto di un avvio importante di politiche di riduzione dei costi e spinta all'efficienza di rete riscontrabile in una contenzione dei costi generali, ma risente il peso dato dalla voce maggiormente incidente a livello finanziario ad oggi riconducibile ai costi del personale che sono imputabili alle scelte strategiche adottate negli anni precedenti e al riconoscimento a livello cantonale basato su criteri di calcolo non più atualizzati che rispecchiano il trend dei risultati d'esercizio finanziario degli anni precedenti.

I parametri di base considerati per la definizione del contributo globale 2019 sono stati calcolati secondo gli accordi con l'Autorità Cantonale che prevedono delle misure di accompagnamento straordinarie per la costituzione di una rete di Case per Anziani (CpA). Tali misure sono state riportate anche sulla Risoluzione Municipale N. 1384 MM (punto 3.3.3 pagina 25 – periodo di almeno 3 anni 2017, 2018, 2019).

Il contributo straordinario per la multistruttura ECAM ammonta per il 2019 a CHF 1'805'958.00.

Il sussidio e di conseguenza, il risultato finanziario, è stato adeguato in base alla rilevazione della contabilità analitica da parte dell'UACD ed ha comportato un maggior finanziamento di CHF 425'555.13.

Precisato quanto sopra per ciò che attiene gli aggiustamenti eseguiti dall'UACD, in via di revisione e chiusura dell'esercizio 2019, il risultato finale per la rete ECAM ha comportato una perdita di CHF 813'784.50 rispetto all'esercizio aggregato 2018 che presentava una perdita di CHF 1'215'856.19.

In allegato il bilancio e conto economico per l'esercizio 2019 nella forma usuale nonché una tabella comparativa sulle singole posizioni di consuntivo 2019 e consuntivo (aggregato di tutte le CpA facenti parte della rete) 2018.

Ente Case Anziani Mendrisiotto



Severino Briccola  
Direttore ECAM



Sabrina Cereghetti  
Responsabile servizio finanza e controlling ECAM

Mendrisio, marzo 2021