



ALLEGATO C

**BILANCIO ANNUALE
ECONOMICO PREVENTIVO
2020**

CON DOCUMENTO DI BUDGET

E

RELAZIONE ILLUSTRATIVA

BILANCIO ANNUALE DI PREVISIONE

CONTO ECONOMICO	PREV. 2020
A) Valore della produzione	
1) RICAVI DA ATTIVITA' PER SERV. ALLA PERS.	5.858.748,00
a) Rette	2.911.817,00
b) Oneri a rilievo sanitario	2.396.203,00
c) Concorsi rimborsi e recuperi da attività	534.749,00
d) Altri ricavi	15.979,00
2) COSTI CAPITALIZZATI	0,00
a) Incrementi di immobil.per lavori interni	0,00
b) Quota per utilizzo contributi in c/capitale	0,00
3) VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	0,00
a) Rimanenze attività iniziali	0,00
b) Rimanenze attività finali	0,00
4) PROVENTI E RICAVI DIVERSI	157.102,00
a) Proventi e ricavi da utilizzo del patr.	69.440,00
b) Concorsi rimborsi e recuperi x att. div.	80.162,00
c) Plusvalenze ordinarie	0,00
d) Sopravvenienze attive ed insuss. del passivo	6.000,00
e) Altri ricavi istituzionali	0,00
f) Ricavi da attività commerciale	0,00
g) Arrotondamenti Attivi	0,00
h) Altri ricavi diversi	1.500,00
5) CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO	0,00
a) Contributi in c/esercizio dalla Regione	0,00
b) Contributi in c/esercizio dalla Provincia	0,00
c) Contributi dai Comuni dell'ambito distrettuale	0,00
d) Contributi da Azienda Sanitaria	0,00
e) Contributi dallo Stato e da altri Enti	0,00
f) Altri contributi da privati	0,00
TOTALE A)	6.015.850,00
B) Costi della produzione	
6) ACQUISTI BENI	210.700,00
a) Acquisti beni socio - sanitari	76.000,00
b) Acquisti beni tecnico - economici	134.700,00
7) ACQUISTI DI SERVIZI	1.671.044,00
a) Acq. serv. per gest. attività socio-san.	0,00
b) Servizi esternalizzati	1.023.100,00
c) Trasporti	6.000,00
d) Consulenze socio sanitarie e assistenziali	3.600,00
e) Altre consulenze	76.000,00
f) Compenso agenzia per lavoro interinale	42.000,00
g) Utenze	270.000,00
h) Manutenzioni e riparazioni ordinarie	138.500,00
i) Costi per organi istituzionali	10.150,00

l) Assicurazioni	26.294,00
m) Altri servizi	32.400,00
n) Altri costi software/CED	43.000,00
8) GODIMENTO DI BENI DI TERZI	25.700,00
a) Affitti	0,00
b) Canoni di locazione finanziaria	0,00
c) Service	25.700,00
9) COSTO DEL PERSONALE DIPENDENTE	4.539.354,00
a) Salari e stipendi	2.232.717,00
b) Oneri sociali	657.637,00
c) Trattamento fine rapporto	0,00
d) Altri costi personale dipendente	0,00
e) Personale interinale	1.649.000,00
10) AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	126.850,00
a) Ammortamenti delle imm.immateriali	17.000,00
b) Ammortamenti delle imm.materiali	89.850,00
c) Svalutazione delle immobilizzazioni	0,00
d) Svalutazione dei crediti	20.000,00
11) VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	0,00
a) Variazione rimanenze dei beni socio-sanit.	0,00
b) Variazione rimanenze dei beni tecnico-economali	0,00
12) ACCANTONAMENTI AI FONDI RISCHI	0,00
a) Accantonamento ai fondi rischi	0,00
13) ALTRI ACCANTONAMENTI	0,00
a) Altri accantonamenti	0,00
14) ONERI DIVERSI DI GESTIONE	58.200,00
a) Costi amministrativi	13.450,00
b) Imposte non sul reddito	12.950,00
c) Tasse	21.800,00
d) Altri oneri diversi di gestione	0,00
e) Minusvalenze ordinarie	0,00
f) Sopravvenienze passive ed insuss.	10.000,00
g) Contributi erogati ad aziende no-profit	0,00
h) Arrotondamenti Passivi	0,00
i) Penalità e multe	0,00
TOTALE B)	6.631.848,00
DIFFERENZA tra VALORE e COSTI di PRODUZIONE (A-B)	-615.998,00
C) Proventi e oneri finanziari	
15) PROVENTI DA PARTECIPAZIONI	0,00
a) Proventi da partecipaz. In società partecipate	0,00
b) Proventi da partecipazioni da altri soggetti	0,00
16) ALTRI PROVENTI FINANZIARI	0,00
a) Interessi attivi su titoli dell'attivo	0,00
b) Interessi attivi bancari e post.	0,00
c) Proventi finanziari diversi	0,00

17) INTERESSI PASSIVI E ALTRI ONERI FINANZIARI	0,00
a) Interessi passivi su mutui	0,00
b) Interessi passivi bancari	0,00
c) Oneri finanziari diversi	0,00
TOTALE C)	0,00
D) Rettifiche valore di att. Finanziaria	
18) RIVALUTAZIONI	0,00
a) Rivalutazioni da partecipazioni	0,00
b) Rivalutazioni di altri valori mobiliari	0,00
19) SVALUTAZIONI	0,00
a) Svalutazioni di partecipazioni	0,00
b) Svalutazioni di altri valori mobiliari	0,00
TOTALE D)	0,00
E) Proventi e oneri straordinari	
20) Proventi	0,00
a) Donazioni, lasciti ed erogazioni lib.	0,00
b) Plusvalenze straordinarie	0,00
c) Sopravvenienze attive straordinarie	0,00
21) Oneri	0,00
a) Minusvalenze straordinarie	0,00
b) Sopravvenienze passive straordinarie	0,00
TOTALE E)	0,00
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B±C±D±E)	-615.998,00
22) Imposte sul reddito	305.295,00
a) Irap	296.721,00
b) Ires	8.574,00
RISULTATO D'ESERCIZIO DEL PERIODO	-921.293,00
UTILIZZO FONDO ACCANTONAMENTO	0,00
TRASFERIMENTI DAI COMUNI SOCI	921.500,00
TOTALE	207,00

SUDDIVISIONE CONTRIBUTI PER COMUNE

COMUNE	%	PREVENTIVO 2020
Campagnola	12,92	52.116,47
Correggio	47,30	190.838,48
Fabbrico	12,70	51.241,73
Rio Saliceto	8,24	33.228,71
Rolo	4,99	20.136,75
S.Martino	13,85	55.895,19
Totale	100	403.457,33

RELAZIONE ILLUSTRATIVA

Di seguito vengono esposti i dettagli ed i commenti delle principali voci:

A1) RICAVI DA ATTIVITA' PER SERVIZI ALLA PERSONA

A1a) Rette

La previsione è stata formulata tenendo conto di quanto previsto dai contratti di servizio e dalle minori entrate dovute all'emergenza Covid-19 in particolare:

- rette residenziali: 4 mesi con 7 posti in meno dovuti ai decessi non sostituiti da nuovi ingressi e dalla necessità di tenere liberi fino alla fine dell'anno 6 posti per eventuali quarantene;
- rette centri diurni: è stato tenuto in considerazione la chiusura di 6 mesi;
- rette sad e servizio pasti: considerati un calo sul sad di circa il 25% per 3 mesi ed un aumento del servizio pasti di circa il 15% per lo stesso periodo;
- servizio trasporto minori disabili: è stata considerata la chiusura per 6 mesi

A1b) oneri a rilievo sanitario

La previsione è stata formulata sulla base di quanto definito dai contratti di servizio e dal calo relativo al Covid-19 con le stesse perdite applicate per le rette.

A1c) concorsi, rimborsi e recuperi da attività

Sono stati inseriti i seguenti dati: rimborsi spese per attività in convenzione (Ausl) per attività riabilitative ed infermieristiche che si presteranno nel rispetto dei parametri fissati dalla vigente normativa.

A1d) altri ricavi

In questa voce sono compresi gli introiti da rimborso costi per le cene extra in centro diurno.

A4) PROVENTI E RICAVI DIVERSI

A4a) proventi e ricavi da utilizzo del patrimonio

Tali fonti di ricavo riguardano le affittanze in corso, conseguenti all'applicazione di canoni di affitto stabiliti secondo i correnti valori di mercato e rivalutati di anno in anno, e quelle di cui si prevede la stipula nel corso dell'esercizio.

Fitti attivi da fabbricati	euro 63.000,00
Fitti attivi da terreni	euro 6.440,00

A4h) Altri ricavi diversi

In questa voce sono comprese le donazioni da privati previste nel corso dell'anno 2020, i rimborsi per emissione SDD, trasporti utenti da e per strutture diverse, rimborso spese legali per ricorso gara personale somministrato, rimborso utenze utilizzo locali da parte di CIR, rimborso spese ore dipendenti per sportello badanti, rimborso spese per costi gare.

B6) ACQUISTI DI BENI

B6a) acquisto di beni socio sanitari

In particolare è previsto l'acquisto di beni a ausili per il settore socio-assistenziale, tra cui presidi per incontinenza, medicinali e altri prodotti terapeutici, prodotti per l'igiene degli ospiti.

B6b) acquisto di beni tecnico-economali

Fra i beni tecnico-economali si segnalano: prodotti per la pulizia degli ambienti, abbigliamento da lavoro, articoli per manutenzione, carburanti per gli automezzi, materiale monouso, cancelleria, prodotti di consumo per manutenzione attrezzature ed impianti ed i DPI per Covid-19.

B7a) acquisto di servizi per la gestione dell'attività socio sanitaria e socio assistenziale

Non sono presenti costi in questa voce.

B7b) servizi esternalizzati

All'interno di questa voce sono compresi tutti i servizi (intermedi rispetto al prodotto finale). In particolare si evidenzia l'adeguamento dei contratti di appalto in essere (ristorazione, pulizie, lavanolo e lavanderia capi personali ospiti).

Si specifica che è stato previsto un intervento di sanificazione impianti di aria condizionata e riscaldamento con prodotti anti Covid-19.

B7c) trasporti

Si tratta dei costi per il trasporto degli ospiti da e per altre strutture sanitarie e verso i ns. Centri Diurni.

B7d) consulenze socio sanitarie e assistenziali

Tali consulenze riguardano le prestazioni effettuate dal medico competente.

B7e) altre consulenze

In questa voce confluiscono tutte le consulenze che non hanno diretta attinenza con l'attività di servizi alla persona.

Consulenze amministrative: per ricorso a consulenze fiscali e di lavoro.

Consulenze tecniche: Per ricorso a consulenze di geometra, esperti in materia di sicurezza sul lavoro e per imprevisti.

B7f) Compenso agenzia per lavoro interinale

In questa voce sono compresi i costi relativi al compenso concordato con l'agenzia di lavoro interinale.

B7g) utenze

La previsione per il 2020 è stata effettuata sulla base dei dati sui consumi registrati per l'anno 2019 tenendo conto di eventuali rincari nelle tariffe applicate.

B7h) manutenzioni e riparazioni ordinarie

Questa voce di bilancio comprende le manutenzioni ordinarie e i canoni di manutenzione su tutti i beni mobili (attrezzature socio sanitarie e generici) ed immobili facenti parte del patrimonio da reddito e del patrimonio istituzionale.

Manutenzioni e riparazioni fabbricati	2.000,00
Manutenzione e riparazione impianti, macchinari e attrezzature	100.000,00
Manutenzione e riparazione automezzi	21.000,00
Manutenzione e riparazione giardino	500,00
Canoni di manutenzione	15.000,00
TOTALE	138.500,00

B7i) costi per organi istituzionali

Sono i costi previsti per i compensi destinati agli organi istituzionali (revisore).

B7j) assicurazioni

Per la copertura assicurativa di tutti i beni immobili aziendali oltre che degli automezzi, del personale dipendente, dei volontari e di tutta l'attività svolta.

B7k) altri servizi

Si tratta di spese sanitarie e per la formazione del personale dipendente, costi relativi alle attività di animazione delle varie strutture e per le prestazioni effettuate da parrucchieri, podologi, psicologi nonché l'attività di musicoterapia e Pet Therapy.

B7l) altri costi software/CED

Sono rappresentati dai costi per il servizio di gestione e manutenzione delle apparecchiature informatiche dell'azienda e per l'assistenza al funzionamento della rete, nonché la formazione relativa ai nuovi software.

B8c) service

Questo costo è riferito al contratto di noleggio delle stampanti/fotocopiatrici/fax presenti negli uffici Asp e nelle strutture oltre a quello del parco auto previsto per circa 6 mesi in vista del termine di acquisto delle vetture.

B9a) costi per il personale –salari e stipendi

La previsione è basata sull'organico ora presente nelle strutture

B9b) costi per il personale –oneri sociali

Questa voce ricomprende la parte di costi legata alle retribuzioni a carico dell'azienda ed è di conseguenza in strettissima relazione con la voce precedente. L'IRAP, pur essendo calcolata con il metodo retributivo (aliquota del 8,5% sulla retribuzione lorda di dipendenti e assimilati) non è compresa in questa voce ma viene inserita (secondo lo schema di bilancio UE) nelle imposte sul reddito (voce 22a del bilancio).

B9d) altri costi per il personale

Tale voce residuale comprende il rimborso per missioni, pasti ed i compensi per stage. Per il 2020 non sono previsti importi significativi.

B9f) personale interinale

In questa voce sono compresi i costi per la gestione di acquisti di servizi da soggetti terzi. In particolare, per la previsione delle risorse necessarie relativamente all'attività socio-assistenziale, sono stati considerati i parametri regionali (delibera n. 514/2009 in tema di accreditamento dei servizi) relativi all'attività media del personale O.S.S. dipendente (1500 ore/annue procapite) e ai minuti di assistenza da erogare distinti per tipologia di struttura e di ospite sulla base del case mix che viene previsto dalla convenzione con l'Ausl.

Da aprile 2020 è subentrata una nuova agenzia interinale "Orienta spa" a seguito gara d'appalto.

B10a) e B10b) ammortamenti delle immobilizzazioni materiali e immateriali

Si tratta di costi relativi alle quote di ammortamento per beni di proprietà che verranno sostituiti nel tempo e che via via vengono ammortizzati.

B12) ACCANTONAMENTI PER RISCHI

Sono previsti in questa sezione gli accantonamenti ai fondi per controversie legali e ai rischi su crediti. Nel 2020 non si prevede di accantonare alcun importo.

B13) ALTRI ACCANTONAMENTI

Nessun accantonamento è previsto per il 2020.

B14) ONERI DIVERSI DI GESTIONE

B14a) Costi amministrativi

Tale voce di bilancio contiene tutti i costi della gestione dei servizi non allocabili direttamente ad una delle voci precedenti, tra cui si rilevano le spese postali e valori bollati, spese condominiali, oneri bancari e spese di tesoreria, abbonamenti a riviste e libri, altri oneri diversi di gestione e spese per la pubblicazione di gare e appalti.

B14b) Imposte non sul reddito

Si tratta di costi relativi a: IMU sui fabbricati, tributi a consorzi di bonifica, imposte di registro, imposta di bollo.

B14c) Tasse

Sono compresi in questa voce i costi relativi a: tariffa rifiuti, tassa di proprietà automezzi.

C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI

C16b) interessi attivi bancari e postali

E' la somma che si ipotizza che maturi sulla disponibilità liquide sul conto corrente bancario.

22) IMPOSTE SUL REDDITO

Le imposte su reddito ricomprendono oltre all'IRAP (anche se, come già detto, viene quantificata, con il metodo retributivo), l'IRES che viene determinata sulla base dei redditi da terreni e fabbricati.

Risultato d'esercizio nel periodo: si prevede un piccolo utile. Questo risultato tiene naturalmente conto di un aumento del costo del personale che ha un'incidenza di oltre il 70% sull'intero valore dei costi della produzione.

BUDGET 2020

Il documento di Budget è lo strumento annuale per la programmazione gestionale volto a:

- Definire i target e gli indicatori che il personale deve tenere presente per effettuare una gestione delle risorse umane e/o finanziarie “assegnate” consapevole e coerente con i documenti programmatici;
- Definire i criteri con cui analizzare/elaborare i dati che emergono dal citato controllo per restituire alla Dirigenza uno strumento di conduzione aziendale che sia idoneo sotto due profili:
 - o Tempistica il dato deve essere aggiornato in tempo reale per valutare l’andamento Aziendale effettivo e permettere di azionare dei correttivi in caso di necessità in tempo utile.
 - o Coerenza il dato deve esprimere la misura della “adeguatezza” del risultato che si sta configurando rispetto agli obiettivi/target programmati in sede di bilancio annuale di previsione e di obiettivi strategici

A partire dal 2017 e confermato nel prossimo anno 2020, la direzione ha quindi stabilito di adottare un controllo di gestione “pensato e costruito internamente” al fine di avere un monitoraggio e uno strumento di lavoro quotidiano che riporti i risultati generati dalle varie attività attraverso indicatori quantitativi che siano oggettivi e di immediata lettura al fine di:

- Restituire al personale la consapevolezza dell’impatto che hanno le attività aziendali proprie e degli altri sul risultato del budget annuale
- Promuovere una cultura del lavoro basata su un metodo lavorativo e produttivo che si sviluppa sul ciclo:
 - programmazione
 - produzione
 - raccolta e analisi dati
 - riprogrammazione (miglioramento)ciclo che ripropone in termini “semplificati” il ciclo di Deming (Plan – do – chek – act) e uno dei principi della “Lean production” del cd metodo Toyota (*perseguire la perfezione tramite continui miglioramenti*)

per fare quanto scritto sopra è necessario, crediamo, che sia data la “giusta” stabilità agli strumenti ed al loro utilizzo.

Lo strumento di budget è quindi sottoposto a una duplice “tensione evolutiva”:

- deve essere sufficientemente costante nel tempo per essere funzionale (ciò che cambia con troppa frequenza non riuscirà a diventare uno strumento di lavoro reale perché sposta il focus dell’operatore sullo strumento anziché sui risultati dello strumento) e confrontabile (se gli item restano gli stessi possono essere confrontati nel tempo e così registrare l’andamento reale delle attività mentre se si cambiano i dati saranno sempre e solo registrati in un dato momento in valore assoluto senza avere termini di paragone)
- deve essere sufficientemente flessibile per adeguarsi ai mutamenti aziendali e mantenere la rilevazione dei soli dati utili senza tracciare o registrare attività “irrilevanti”

In tal modo il “sistema” di lavoro per processi di perfezionamento, può tendere ad essere interiorizzato al punto che, in futuro, la cultura del processo di lavoro permanga indipendentemente dal sistema di analisi impiegato.

Anche per l'anno 2020 quindi gli item oggetto di controllo di budget saranno (in rosso sono indicate le variazioni rispetto al sistema di budget dell'anno precedente):

1. **BUDGET DEL PERSONALE** : rappresentando il 70% circa della spesa annua dell'intera azienda si configura come un item di indubbia rilevanza da tenere monitorato pur con tutti i limiti posti dalla scarsa possibilità data all'Azienda di incidere in merito.

- In dettaglio con uno schema prodotto in formato elettronico aperto si rilevano:
 - Ore di lavoro effettivamente lavorate da parte del personale assistenziale
 - Ore di assenza “a costo” per l'azienda distribuite sui centri di costo ove detto personale è assegnato (indice di “onerosità indiretta” del fattore produttivo)
 - % di copertura delle assenze (tutte: sia quelle onerose che quelle non onerose per l'Asp – indice di capacità di “risparmio” a invarianza di servizi resi)

I coordinatori hanno a bilancio un “monte ore” annuo disponibile da impiegare per le sostituzioni di personale assente che è stato stimato in termini di ore poi trasformate in costo; così facendo possono gestire l'andamento dei costi attesi e le politiche del personale legate alle sostituzioni.

2. **BUDGET SPESE e ENTRATE**: per le spese, si intende rilevare due tipologie di costi:

- a. Una è rappresentata da fattori di spesa più rilevanti per “importi” ma su cui non è quasi per nulla possibile incidere in corso d'anno (es utenze)
- b. L'altra tipologia è un costo sensibile in quanto si presta al suo “governo parziale” nel senso che è rappresentato da importi di spesa che possono essere orientati dall'operatore (es. manutenzioni o acquisti non indispensabili)

Per le entrate si intendono rilevare quelle dei servizi principali (Cra, Cd e Sad)

- In dettaglio con uno schema prodotto in formato elettronico aperto si rilevano:
 - 9 voci di entrata (rette e oneri sanitari) 3 x le Cra – 3 x i Cd – 3 per il Sad
 - 18 voci di spesa di cui 7 di cui alla lettera a) e 11 di cui alla lettera b)

Possono variare le “materie” oggetto di rilevazione o metodi usati per tali rilievi, ma NON il principio del processo di analisi

3. **BUDGET INSOLUTI**: rappresenta il controllo dell'esposizione finanziaria dell'Asp rispetto ai propri creditori ed è rilevante sia sotto il profilo dell'andamento del *cash flow* dell'Azienda e – quindi – della propria liquidità che genera il rischio di dover ricorrere all'anticipazione di cassa, sia per la possibilità di far fronte da parte dei Comuni soci - tenuti per legge - al ripiano di eventuali crediti che risultassero inesigibili

- In dettaglio con uno schema prodotto in formato elettronico aperto si rilevano:
 - Gli importi mensili sollecitati rispetto al fatturato dello stesso mese (“evasione”)
 - Gli importi riscossi su quelli sollecitati della mensilità (efficienza del recupero dell'evasione)

4. **BUDGET DI COPERTURA**: rappresenta uno dei fattori di maggior sensibilità poiché registra i tempi di accesso ai servizi ed eventuali inefficienze di processo che su questo item rappresentano elevate perdite economiche per l'Azienda. Essendo un item su cui intervengono soggetti esterni è diviso in due “fasi”

- In dettaglio con uno schema prodotto in formato elettronico aperto si rilevano:
 - I tempi impiegati dalla committenza (SAA) a rendere disponibile¹ il nominativo.
 - I tempi impiegati dall'Azienda all'inserimento del nominativo non appena fornito.
 Dal bilancio d'esercizio 2018 a questo item è affiancata la % di copertura che è stata prevista per ogni servizio e da cui derivano le entrate stimate nell'esercizio 2019. In tal modo è possibile per i coordinatori orientare le politiche di "accesso" utenti ai risultati di budget attesi e programmati.

- 5. **BUDGET QUALITA'**: rappresenta il risultato e l'obiettivo finale dell'intero processo produttivo aziendale e deve quindi essere sempre l'indicatore "base" da monitorare
 - In dettaglio con uno schema prodotto in formato elettronico aperto si rilevano:
 - n ambiti di indagine rilevati attraverso questionari per famigliari degli utenti (cliente esterno) che si cerca di mantenere per la confrontabilità negli anni
 - n ambiti di indagine rilevati attraverso questionari per i dipendenti (clienti interni) che si cerca di mantenere per la confrontabilità negli anni

- 6. **BUDGET PRODUZIONE**: rappresenta la quantità di prestazioni erogate da parte dei servizi dell'Azienda ed è un importante indicatore
 - a. poiché da questo dipende il fatturato e quindi le entrate dell'Asp
 - b. perché rappresenta il grado di "adeguato utilizzo" del personale e strumentazione disponibile (che sono i costi aziendali) rilevando in particolare il rischio del "sotto-utilizzo" o disallineamento rispetto allo standard imposto dall'accreditamento e su cui l'azienda viene dimensionata
 - In dettaglio con uno schema prodotto in formato elettronico aperto si rilevano:
 - CRA >giornate totali di presenza >% di copertura sul totale teorico
 - CD >giornate totali di presenza >% di copertura sul totale teorico
 - Sad >n° di prese in carico >Ore di assistenza erogate >n° utenti in carico

I dati sopra indicati sono raccolti grazie al percorso di "informatizzazione dei processi" effettuato negli scorsi anni in ordine a:

- Informatizzazione della rilevazione presenze
- Informatizzazione della cartella utenti
- Informatizzazione dei dati di bilancio

I quali dati, inseriti nel sistema di controllo di gestione elaborato nel corrente anno, permettono di portare a compimento il ciclo di analisi poiché trasformano i dati rilevati (di per sé "sterili" e statici) in informazioni dinamiche e utili alla gestione corrente.

I risultati di tale controllo di gestione saranno anche utilizzati ad approfondimento della relazione illustrativa del bilancio consuntivo.

¹ Per disponibilità viene intesa non la sola comunicazione ma la data da cui il nominativo è "inseribile" nei servizi. Questo a causa di fattori esogeni all'Asp che ne possono impedire il celere inserimento: ad esempio tempi di dimissione dell'ospedale.