



RELAZIONE ILLUSTRATIVA
AL BILANCIO ANNUALE ECONOMICO PREVENTIVO 2014
E DOCUMENTO DI BUDGET

La determinazione quantitativa dei valori inseriti nel bilancio economico annuale di previsione per il 2014 e nel documento di budget, è stata costruita sulla base di valutazioni previsionali che hanno preso l'avvio dall'analisi dei dati storici, hanno considerato l'andamento delle variabili macroeconomiche, hanno tenuto conto delle situazioni di contesto in cui l'ASP Magiera Ansaloni si trova oggi ad operare e sono state poi calcolate in funzione degli obiettivi fissati nel Piano programmatico.

1. CARATTERISTICHE E REQUISITI DELLE PRESTAZIONI DA EROGARE

Si riportano di seguito i dati per l'anno 2014 relativi ai servizi gestiti dall'azienda suddivisi per tipologia di intervento.

	Casa Protetta	Centro Diurno
Campagnola Emilia		
Convenzionati	39	5
Non convenzionati	9	0
Rio Saliceto		
Convenzionati	36	7
Non convenzionati	3	1
San Martino in Rio		
Convenzionati	39	8
Non convenzionati	5	2
Rolo		
Convenzionati		8
Non convenzionati		12

Servizi semi-residenziali

Le caratteristiche ed i requisiti delle prestazioni erogate dall'Azienda sono rispondenti a quanto previsto dalle normative regionali e nelle convenzioni siglate con AUSL e comuni.

2. RISORSE ECONOMICHE E FINANZIARIE NECESSARIE ALLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI.

Di seguito viene rappresentata la previsione delle risorse per l'anno 2014 confrontata con l'analogha previsione per il 2013

BILANCIO DI PREVISIONE 2013-2014		
CONTO ECONOMICO	PREV. 2013	PREV. 2014
A) Valore della produzione		
1) RICAVI DA ATTIVITA' PER SERV. ALLA PERS.	5.801.936,03	5.813.767,16
a) Rette	3.412.136,03	3.372.067,16
b) Oneri a rilievo sanitario	1.870.000,00	1.913.000,00
c) Concorsi rimborsi e recuperi da attività	483.500,00	494.500,00
d) Altri ricavi	36.300,00	34.200,00
2) COSTI CAPITALIZZATI	0,00	0
a) Incrementi di immobil.per lavori interni	0,00	0
b) Quota per utilizzo contributi in c/capitale	0,00	0
3) VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	0,00	0
a) Rimanenze attività iniziali	0,00	0
b) Rimanenze attività finali	0,00	0
4) PROVENTI E RICAVI DIVERSI	68.500,00	64.500,00
a) Proventi e ricavi da utilizzo del patr.	65.000,00	60.000,00
b) Concorsi rimborsi e recuperi x att. div.	0,00	0
c) Plusvalenze ordinarie	0,00	0
d) Sopravvenienze attive ed insuss. del passivo	0,00	0
e) Altri ricavi istituzionali	0,00	0
f) Ricavi da attività commerciale	0,00	0
g) Arrotondamenti Attivi	0,00	0
h) Altri ricavi diversi	3.500,00	4.500,00
5) CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO	0,00	0
a) Contributi in c/esercizio dalla Regione	0,00	0
b) Contributi in c/esercizio dalla Provincia	0,00	0
c) Contributi dai Comuni dell'ambito distrettuale	0,00	0
d) Contributi da Azienda Sanitaria	0,00	0
e) Contributi dallo Stato e da altri Enti	0,00	0
f) Altri contributi da privati	0,00	0
TOTALE A)	5.870.436,03	5.878.267,16
B) Costi della produzione		
6) ACQUISTI BENI	182.560,00	188.050,00
a) Acquisti beni socio - sanitari	128.110,00	116.200,00
b) Acquisti beni tecnico - economali	54.450,00	71.850,00
7) ACQUISTI DI SERVIZI	1.536.513,40	1.547.128,40
a) Acq. serv. per gest. attività socio-san.	63.500,00	25.500,00
b) Servizi esternalizzati	990.300,00	1.060.400,00

c) Trasporti	4.600,00	5.400,00
d) Consulenze socio sanitarie e assistenziali	2.500,00	600
e) Altre consulenze	45.078,40	45.578,40
f) Compenso agenzia per lavoro interinale	10.000,00	18.000,00
g) Utenze	248.350,00	250.650,00
h) Manutenzioni e riparazioni ordinarie	106.400,00	78.200,00
i) Costi per organi istituzionali	5.050,00	5.100,00
l) Assicurazioni	19.630,00	16.650,00
m) Altri servizi	25.055,00	29.950,00
n) Altri costi software/CED	16.050,00	11.100,00
8) GODIMENTO DI BENI DI TERZI	1.500,00	18.600,00
a) Affitti	0,00	0
b) Canoni di locazione finanziaria	0,00	0
c) Service	1.500,00	18.600,00
9) COSTO DEL PERSONALE DIPENDENTE	3.775.702,00	3.792.846,60
a) Salari e stipendi	2.312.496,00	2.322.676,80
b) Oneri sociali	670.026,00	672.975,80
c) Trattamento fine rapporto	0,00	0
d) Altri costi personale dipendente	3.180,00	3.194,00
f) Personale interinale	790.000,00	794.000,00
10) AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	47.400,00	55.700,00
a) Ammortamenti delle imm.immateriali	1.000,00	2.000,00
b) Ammortamenti delle imm.materiali	46.400,00	53.700,00
c) Svalutazione delle immobilizzazioni	0,00	0
d) Svalutazione dei crediti	0,00	0
11) VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	0,00	0
a) Variazione rimanenze dei beni socio-sanit.	0,00	0
b) Variazione rimanenze dei beni tecnico-econ.	0,00	0
12) ACCANTONAMENTI AI FONDI RISCHI	0,00	0
a) Accantonamento ai fondi rischi	0,00	0
13) ALTRI ACCANTONAMENTI	7.000,00	0
a) Altri accantonamenti	7.000,00	0
14) ONERI DIVERSI DI GESTIONE	51.700,00	48.595,00
a) Costi amministrativi	22.810,00	26.605,00
b) Imposte non sul reddito	12.700,00	9.700,00
c) Tasse	16.190,00	12.290,00
d) Altri oneri diversi di gestione	0,00	0
e) Minusvalenze ordinarie	0,00	0
f) Sopravvenienze passive ed insuss.	0,00	0
g) Contributi erogati ad aziende no-profit	0,00	0
h) Arrotondamenti Passivi	0,00	0
TOTALE B)	5.602.375,40	5.650.920,00
DIFFERENZA tra VALORE e COSTI di PRODUZIONE (A-B)	268.060,63	227.347,16
C) Proventi e oneri finanziari		
15) PROVENTI DA PARTECIPAZIONI	0,00	0
a) Proventi da parcecipaz. In società partecipate	0,00	0

b) Proventi da partecipazioni da altri soggetti	0,00	0
16) ALTRI PROVENTI FINANZIARI	1.000,00	80
a) Interessi attivi su titoli dell'attivo	0,00	0
b) Interessi attivi bancari e post.	1.000,00	80
c) Proventi finanziari diversi	0,00	0
17) INTERESSI PASSIVI E ALTRI ONERI FINANZIARI	0,00	0
a) Interessi passivi su mutui	0,00	0
b) Interessi passivi bancari	0,00	0
c) Oneri finanziari diversi	0,00	0
TOTALE C)	1.000,00	80
D) Rettifiche valore di att. Finanziaria		
18) RIVALUTAZIONI	0,00	0
a) Rivalutazioni da partecipazioni	0,00	0
b) Rivalutazioni di altri valori mobiliari	0,00	0
19) SVALUTAZIONI	0,00	0
a) Svalutazioni di partecipazioni	0,00	0
b) Svalutazioni di altri valori mobiliari	0,00	0
TOTALE D)	0,00	0
E) Proventi e oneri straordinari		
20) Proventi	35.000,00	0
a) Donazioni, lasciti ed erogazioni lib.	0,00	0
b) Plusvalenze straordinarie	35.000,00	0
c) Sopravvenienze attive straordinarie	0,00	0
21) Oneri	0,00	0
a) Minusvalenze straordinarie	0,00	0
b) Sopravvenienze passive straordinarie	0,00	0
TOTALE E)	35.000,00	0
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B±C±D±E)	304.060,63	227.427,16
22) Imposte sul reddito	272.298,00	204.353,40
a) Irap	262.298,00	195.153,40
b) Ires	10.000,00	9.200,00
RISULTATO D'ESERCIZIO DEL PERIODO	31.762,63	23.073,76

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 della revisione nelle rette effettuata al 01 Aprile 2014, e tenuto conto dei livelli di presenza nell'arco dell'anno 2013.

A1b) oneri a rilievo sanitario

La previsione è stata formulata sulla base dei case mix medi di struttura tenendo conto delle giornate di copertura previste. In previsione della stipula della convenzione con AUSL che definisce il momento in cui si inserisce la fase dell'accreditamento transitorio, gli oneri subiranno un leggero ritocco di cui si è tenuto conto già a partire dall'01/01/2014.

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 i rimborsi per emissione SDD, trasporti utenti da e per strutture diverse, rimborso utenze utilizzo locali da parte di CIR e introiti da rimborso costi per consumo pasto.

A4) PROVENTI E RICAVI DIVERSI

A4a) proventi e ricavi da utilizzo del patrimonio

Tali fonti di ricavo riguardano le affittanze in corso, conseguenti alla 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 55.000,00

Fitti attivi da terreni euro 5.000,00

A4h) Altri ricavi diversi

In questa voce sono comprese le donazioni da privati previste nel corso dell'anno 2014.

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-economici

Fra i beni tecnico-economici si segnalano: prodotti per la pulizia degli ambienti, abbigliamento da lavoro, articoli per manutenzione, carburanti per gli automezzi, materiale monouso e cancelleria.

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

Sono compresi in questa voce i costi riferiti all'infermiera e all'attività di fisioterapia del personale non dipendente.

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)

B7c) trasporti

Si tratta dei costi per il trasporto degli ospiti da e per altre strutture sanitarie.

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 2014 è stata effettuata sulla base dei dati sui consumi registrati per l'anno 2013 tenendo conto di eventuali rincari nelle tariffe applicate.

E' rilevante segnalare che le utenze di erogazione gas e le manutenzioni conseguenti sulle apparecchiature sono state affidate all'azienda che si è aggiudicata la commessa su CONSIP e per la quale l'ente pubblico si deve adeguare sottoscrivendo apposito contratto che sostituisce il fornitore abituale (Enia) prevedendo un risparmio sulla spesa sostenuta nel 2012 e la possibilità di effettuare investimenti su impianti di riscaldamento/raffreddamento pari al 10% della spesa.

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	13.500,00
Manutenzione e riparazione impianti, macchinari e attrezzature	59.200,00
Manutenzione e riparazione automezzi	3.000,00
Manutenzione e riparazione macchine d'ufficio amm.ve	2.500,00
TOTALE	78.200,00

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 e podologi, nonché l'attività di musicoterapia.

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.

B8c) service

Questo costo è riferito al contratto di noleggio della stampante/fotocopiatrice/fax presente negli uffici Asp e a quello del parco auto.

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 e pasti.

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 sarà previsto dalla convenzione con l'Ausl.

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.

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.

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, come per l'anno 2013, un bilancio che può contare su un margine positivo derivante dalla differenza tra i costi e i ricavi realizzati. Questo risultato tiene naturalmente conto di una forte razionalizzazione degli interventi che continueranno anche per l'anno 2014 e che dovrebbe consentire economie di scala e sinergie utili al contenimento dei costi relativamente soprattutto alle spese per il personale.

3. PRIORITA' D'INTERVENTO

Gli obiettivi strategici che conducono alla messa a punto dei programmi, possono essere così sintetizzati:

- a) programmi di natura economica e finanziaria, non volti solo a ridurre i costi, ma a razionalizzare le risorse a disposizione al fine di destinarle a servizi nuovi o ad interventi migliorativi;
- b) progetti per il maggior soddisfacimento dell'utenza con percorsi di "umanizzazione" e conseguente "fidelizzazione" dell'assistenza che vede le figure professionali sempre più tese nell'affiancamento all'ospite;
- c) progetti di riorganizzazione per il miglioramento delle performances verso l'interno e verso l'esterno.

Relativamente al punto sub a):

- Aumento delle entrate per effetto di correttivi che verranno apportati alle rette;
- riduzione delle spese in particolare attraverso la razionalizzazione di alcuni processi lavorativi (turni) e per effetto dell'avvenuta rinegoziazione/revisione dei prezzi dei beni/servizi/lavori che possono comportare nuovi affidamenti di servizi;
- conferma delle entrate per effetto della tempestiva copertura dei posti letto e della particolare attenzione al rispetto dei tempi previsti per la procedura di accesso.

Quanto al punto sub b):

- Adeguamento della politica della qualità partendo dagli input provenienti dagli utenti: grande attenzione sarà posta alla "qualità erogata" e agli standard che verranno previsti dalla carta dei Servizi. Si punterà inoltre ad un innalzamento della "qualità percepita" da parte di utenti, famiglie, cittadini, facilitando una loro maggiore partecipazione alle attività.

Relativamente al punto sub c):

- Definizione e costruzione di un apposito sistema di controllo dei servizi e rendicontazione ai comuni per dare loro tutti gli strumenti necessari affinché siano in grado di compiere scelte politiche oculate e misurabili;
- Adeguamento organizzativo e gestionale dei servizi e delle strutture aziendali uniformandolo ai requisiti e ai criteri previsti dal sistema di accreditamento regionale approvato con la delibera regionale n.514/2009 ;
- Semplificazione dell'attività amministrativa con l'utilizzo sempre più diffuso di tecnologie informatiche e telematiche al fine di rendere maggiormente efficienti le attività e i processi (cartella socio-sanitaria informatizzata);
- Valorizzazione della produttività attraverso l'applicazione di un sistema di misurazione e valutazione delle *performances* individuali, volto al miglioramento della qualità dei servizi offerti nonché alla crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi secondo i risultati.

4. MODALITA' DI ATTUAZIONE DEI SERVIZI EROGATI E MODALITA' DI COORDINAMENTO CON GLI ALTRI ENTI DEL TERRITORIO.

Si conferma quanto già inserito nel Piano Programmatico per il triennio 2014-2016 e precisamente:

Le Asp sono pienamente inserite nel sistema cittadino integrato di interventi e servizi sociali, sistema che ha la principale finalità di garantire ai cittadini quei diritti di "cittadinanza sociale" fissati dalla legge 328/2000 a livello nazionale e dalla legge 2/2003 a livello regionale e nel quale i Comuni hanno la funzione di governo complessivo.

Asp Magiera Ansaloni è un attore fondamentale di tale sistema e, insieme ad altri soggetti pubblici e privati, partecipa alle fasi di **programmazione, progettazione, realizzazione e valutazione dei servizi**.

E' in buona sostanza ed in primo luogo un soggetto produttore e gestore dei servizi a favore degli anziani non autosufficienti.

Tale produzione è assoggettata al nuovo sistema di accreditamento regionale avviato nel corso dell'anno 2011 che si concluderà alla fine dell'anno 2014.

Ciò che si vorrebbe consolidare è la percezione della qualità dei servizi resi visti e riconosciuti come "**SISTEMA ASP**", valore per l'intera collettività e non solo per la specifica utenza.

Il raggiungimento di questi obiettivi si inserisce in una linea culturale che l'Azienda persegue da tempo e che consiste prioritariamente nel creare di giorno in giorno le **migliori condizioni di vita** dei propri residenti, cercando di interpretare e rispondere alle loro richieste nel massimo rispetto dei loro diritti.

L'azienda dovrà sempre più operare coordinando la propria attività con il **Servizio Sociale Integrato** e le **Assistenti Sociali** che non rispondono direttamente all'azienda, ma che analizzano via via i casi socio-assistenziali che ad esse si presentano e che a loro volta ci vengono affidati.

Sarà necessario **superare la divisione burocratica** tra uffici e competenze e "oliare" questo meccanismo per arrivare ad un progetto ed un percorso coordinato, nel quale anche la nostra **azienda è protagonista**, per poter offrire un servizio socio-assistenziale preciso e condiviso, nel rispetto delle specifiche competenze che ogni forza mette in campo.

E' inoltre opportuno continuare il percorso avviato intorno al sistema di organizzazione **dell'Assistenza Domiciliare**, che deve essere in grado di **garantire maggiore attenzione al bisogno** del singolo cittadino/utente/cliente attraverso la definizione di un **piano assistenziale individualizzato fluido e costantemente mutabile**.

Occorre maggiore **flessibilità** nelle modalità di erogazione degli interventi assistenziali, con l'obiettivo di uniformare le procedure di esecuzione degli stessi, di rispondere su tutto il territorio dell'Azienda, con uniformità ed equità rispetto ai cittadini.

Il **Servizio di Assistenza Domiciliare** ha infatti lo scopo di mantenere a domicilio le persone con problemi di non autosufficienza psico-fisica, rimuovendo gli ostacoli e valorizzando le risorse della rete parentale e sociale, tramite interventi professionali adeguati ai bisogni, nel pieno rispetto delle **volontà e degli stili di vita espressi dalla persona**.

Il servizio ha altresì la funzione di recuperare e mantenere le capacità residue degli utenti e contrastare l'impovertimento relazionale che la non autosufficienza può produrre.

L'obiettivo è soddisfare in modo congruente i bisogni di tutela domiciliare e di sostegno alla famiglia e costruire attraverso una valutazione congiunta un piano assistenziale adeguato ai bisogni dei singoli utenti con la supervisione del **S.A.A.** che ha elaborato il progetto, ne ha indirizzato gli obiettivi, la tipologia degli interventi e la qualità e la frequenza delle prestazioni da erogare.

Il ruolo dell'ASP quindi deve essere tale da consentire all'Azienda stessa di iniziare ad operare in modo congiunto con i Comuni, nell'elaborazione di un vero e proprio sistema integrato di servizi sul territorio. In quest'ottica l'ASP deve riuscire attraverso un'analisi precisa e puntuale del contesto, a definire standard di qualità ed attuare un effettivo controllo delle prestazioni erogate. La **nuova impostazione** che si vuole dare ASP si deve muovere verso l'obiettivo di **rispondere a TUTTI i bisogni** che la popolazione anziana presenta, sia sociali e sanitari ma anche di gestione quotidiana della loro vita, e realizzando il nuovo "**SERVIZIO ANZIANI**".

L'**integrazione** con il sistema di gestione economica dovrà essere ulteriormente **consolidato** per rafforzare l'orientamento dell'Azienda a risultati di efficacia, di efficienza e "costruire" un sistema di governo della gestione che coniughi entrambe le finalità.

Al contempo il sistema di governo dei processi deve potersi adeguare nel tempo agli obiettivi dell'organizzazione, all'ampliamento e diversificazione dei servizi gestiti, alle molteplici e diversificate esigenze di rendicontazione verso i committenti e gli organi di indirizzo e governo dell'Azienda.

Dovrà inoltre proseguire il processo di integrazione con gli altri sistemi di gestione aziendale, con particolare riferimento a quello per la sicurezza.

Nella gestione dei servizi occorrerà continuare nel percorso di progressiva inclusione degli stakeholders (portatori di interesse), garantire la partecipazione del cittadino utente, intensificare e rafforzare i rapporti con gli Enti committenti e migliorare la trasparenza circa l'operato dell'Azienda soprattutto in termini di risultati conseguiti sui servizi erogati.

Particolare impegno dovrà essere posto alla **responsabilizzazione del personale**, alla crescita anche in termini di comprensione dei risultati attesi e della capacità di operare scelte per il loro perseguimento.

La realizzazione delle linee strategiche aziendali dovrà essere supportata da idonee **attività di informazione e comunicazione**. L'organizzazione dovrà acquisire una crescente consapevolezza dell'importanza di una comunicazione continua, coerente ed efficace per conseguire gli obiettivi aziendali definiti.

In particolare occorrerà informare, ascoltare, coinvolgere i portatori di interesse che influiscono sul perseguimento degli obiettivi strategici e sui quali l'azione dell'Azienda impatta maggiormente.

Occorrerà pertanto indirizzare le attività di **comunicazione** al perseguimento dei seguenti obiettivi :

- consolidare e sviluppare con i diversi interlocutori con cui l'Azienda si relaziona, la consapevolezza del ruolo che questa è chiamata a svolgere nella rete territoriale dei servizi con l'obiettivo di **incentivare la partecipazione del personale**;
- **promuovere la conoscenza**, presso i principali portatori di interesse (dipendenti e familiari), dei meccanismi operativi dell'Azienda per aumentare la fiducia sulla sua capacità di governo;
- rendere evidenti ai cittadini, a cui è rivolta l'azione dell'Azienda, l'utilizzo delle risorse disponibili e gli investimenti effettuati per la produzione dei servizi erogati;
- valorizzare il contributo insostituibile che le **Associazioni di Volontariato** e i singoli volontari stanno mettendo in campo per accompagnare e migliorare le performances dell'Azienda;

- garantire una tempestiva **informazione ai portatori di interesse** circa i progetti in corso, i loro sviluppi e le ricadute sugli stessi, anche al fine di attirare nuove fonti di risorse (sponsorizzazioni, donazioni).

All'interno di questa strategia comunicativa si dovrà tener presente la necessità di trovare sostegni economici ed iniziative innovative e sperimentali al di fuori dei normali circuiti di finanziamento.

5. PROGRAMMAZIONE DEI FABBISOGNI DELLE RISORSE UMANE E MODALITA' DI REPERIMENTO DELLE STESSE

L'azienda sia avvale di una struttura amministrativa molto snella che conta n. 5 unità di personale oltre il Direttore.

Le **risorse umane** vengono considerate come fattore strategico di sviluppo, riservando alle stesse particolare attenzione per la loro valorizzazione, per la soddisfazione e **l'analisi dei bisogni del personale**. Sul fronte della sicurezza, si proseguirà il percorso di formazione di tutti i nuovi assunti affinché gli stessi siano correttamente coinvolti nella gestione della sicurezza nell'ambiente di lavoro. L'obiettivo che ci si prefigge di raggiungere è quello di far comprendere ai dipendenti che la prevenzione e la formazione sono a salvaguardia della loro salute e della salute dell'ambiente lavorativo.

Nel corso del 2014 ASP porterà a compimento il disegno di un sistema di misurazione delle *performances* individuali già applicato, se pur parzialmente nell'anno 2013.

E' indispensabile uno sviluppo delle professionalità e la **collaborazione tra professionalità** diverse (coordinatore, responsabile attività assistenziali, animatore, fisioterapista, OSS e tutte le figure che ruotano all'interno delle strutture).

L'Azienda promuove e favorisce l'effettuazione di **percorsi formativi** specifici anche su proposta degli stessi dipendenti. Si continuerà nel prossimo triennio il percorso già iniziato nel corso del 2013 di formazione di tutto il personale sul tema della **DEMENZA**. E' un percorso molto coinvolgente in quanto la stragrande maggioranza dei residenti nelle case protette gestite, sono affetti da questa malattia che è oggi molto conosciuta a livello clinico, ma di cui purtroppo non si è ancora trovato il modo, gli strumenti e le cure per poterla prevenire o quanto meno per rallentarne il decorso.

Per approfondire ed elaborare strumenti e soluzioni innovative, serve anche **energia vitale** degli operatori stessi e quindi occorre offrire ad essi strumenti per poter ricavare forza interiore che viene trasmessa agli operatori e famigliari portando loro stessi verso il cambiamento comportamentale.

Avvicinarsi al problema della demenza consente l'esplorazione splendidamente misurata di un **dilemma** che mira dritto al cuore dell'individuo. E' necessario costruire una **architettura perfetta** nel bilanciare il peso di azioni e reazioni tra coloro che sono coinvolti. Ciò che si ottiene da questi giochi di equilibrio hanno un valore aggiunto altissimo, senza mai lasciarsi tentare dal richiamo del **melodramma** per mantenere un registro contenuto ma attento ai particolari, ai piccoli incidenti di percorso del vivere, nel quale le belle idee sono silenziosamente numerose e **nulla è mai troppo**. Sorprende talvolta la verità con la quale gli operatori colgono le reazioni delle persone dementi, bloccate tra la fiducia che ripongono in loro, la volontà di questi di ottenere la loro ammirazione, e il **disagio dell'incomprensione**. Non sono poche le barriere culturali che impediscono di non trovare mostruoso il comportamento di coloro che trattano la demenza solo come qualcosa di

orribile, ma bisogna saper superare queste premesse e aprirsi alla scoperta del sentimento. La demenza ci porta ad una riflessione sul tempo, su ciò che crea, che divora, che **può e non può mutare**.

Queste competenze verranno acquisite grazie all'intervento di un esperto già individuato che ha maturato conoscenze e competenze in quasi trent'anni di lavoro e di osservazione di fenomeni legati alla malattia di "Alzheimer". Già lo scorso anno si è tenuto per tutto il personale un corso su questo specifico tema sul quale solo in tempi recenti altre strutture si stanno muovendo.

6. INDICATORI E PARAMETRI PER LA VERIFICA

L' utilizzo di indicatori di processo per la gestione di una C.R.A. è certamente uno dei più moderni strumenti di *management*. La gestione di un'organizzazione si è sempre basata sull'utilizzo di **indicatori** che per molto tempo sono stati quasi esclusivamente economici.

La diffusione dei sistemi di gestione della qualità e l'adeguamento agli standard imposti dalla Regione, hanno favorito la ricerca e la diffusione di nuovi indicatori che possano misurare, oltre alla dimensione economica, la soddisfazione degli utenti.

Sulla spinta di queste dinamiche se ne è perciò diffuso l'utilizzo come strumento di monitoraggio e di gestione delle strutture di assistenza per gli anziani.

La consuntivazione dei parametri per la verifica della qualità dell'assistenza può avvenire sulla base di rilevazioni a campione o sull'universo delle osservazioni registrate e gli esiti di tale panoramica vanno comunicati al pubblico tramite il Bilancio Sociale. Considerando che non tutti gli indicatori possono risultare comprensibili all'esterno, si provvederà quindi in una fase successiva ad elaborare

un documento riassuntivo, distribuito nelle diverse strutture gestite, che comunichi ed illustri il metodo di calcolo, la fonte dei dati, la frequenza e il significato dei valori finali.

Tutto ciò rappresenterà uno strumento per valorizzare le attività che vengono svolte e non sono conosciute dal familiare oltre a dare una reale percezione dell'operato e delle iniziative attuate dai diversi servizi ASP.

Si elencano di seguito i più significativi:

- numero presa in carico
- tasso di occupazione dei posti letto
- numero PAI e numero verifiche e aggiornamento schede
- numero uscite sul territorio
- numero anziani che hanno un programma riabilitativo personalizzato
- numero minuti di assistenza
- numero ricoveri ospedalieri
- numero cadute avvenute
- numero lesioni da decubito e grado
- numero bagni effettuati
- consumo presidi di incontinenza

Per valutare e testare ulteriori indicatori, si procede con la somministrazione di test di gradimento che da un lato misurano la qualità del servizio offerto, dall'altro aiutano a capire quanto si potrebbe offrire ulteriormente ovvero diversamente. Talvolta non si tratta nemmeno di fare di più, ma di fare proprio diversamente. Ai familiari dei nostri ospiti sarà consegnato nel corso del 2014 un **questionario per la rilevazione dei servizi resi e il grado di soddisfazione** registrato.

Verranno elaborati i risultati e resi pubblici a tutti coloro che a vario titolo sono coinvolti nell'attività delle nostre residenze e potranno costituire utili premesse per migliorare la qualità dei servizi resi oltretché percepiti.

PROGRAMMA DEGLI INVESTIMENTI DA REALIZZARSI

Il piano pluriennale degli investimenti dell'Asp Magiera Ansaloni oltre a dare continuità rispetto agli anni precedenti, prevede una serie di nuovi interventi:

- interventi sulle strutture finalizzati ad aumentare i livelli di sicurezza e salubrità;
- incremento quali/quantitativo delle dotazioni di attrezzature socio-sanitarie;
- rinnovo degli arredi di uso comune;
- acquisto presidi sanitari;
- implementazione software per innovazione tecnologica.

Nel corso del 2014 sono previsti acquisti di **ausili, arredi e attrezzature** necessari per ottimizzare e migliorare il servizio e per ripristinare materiale deteriorato non più utilizzabile, per un totale pari ad € **81.298,42** di cui € 66.600,40 rappresentano un investimento a Cespite e quindi soggetti ad ammortamento, € 14.698,02 sono rappresentati da acquisti di materiali di consumo, in particolare:

PREVISIONE 2014	CRA Camp		CRA Rio		CRA SMR		CD rolo		tot
	Rich iniziale	STIMA €	Rich iniziale	STIMA €	Rich iniziale	STIMA €	Rich iniziale	STIMA €	€
archetti alzacoperte	3	54,90		0,00		0,00		0,00	54,90
aste portaflebo + portflacone		0,00	6	278,16		0,00		0,00	278,16
bottoni x cintura contenzione	4	97,60		0,00		0,00		0,00	97,60
carrello dispensa pasti		0,00	3	1.830,00		0,00		0,00	1.830,00
carrozzina completa		0,00	1	852,80	3	2.558,40		0,00	3.411,20
carrozzina pieghevole da passeggio		0,00		0,00	2	728,00		0,00	728,00
cassettiere di sicurezza (da 20 cassetti)		0,00	1	707,60	1	707,60		0,00	1.415,20
chiavi per bottone di sicurezza	5	33,80		0,00		0,00		0,00	33,80
cinture addominali poltrona carrozzina	3	42,12		0,00		0,00		0,00	42,12
cinture contenzione letto	2	343,20		0,00		0,00		0,00	343,20
cinture pelviche poltrona carrozzina	1	24,96		0,00		0,00		0,00	24,96
compressori x materassini ad aria	5	234,00		0,00		0,00		0,00	234,00
cuscini antidecubito da carrozzina ad aria	3	483,60		0,00	5	806,00		0,00	1.289,60
cuscini da postura lavabili x Fkt	4	124,80	1	31,20		0,00		0,00	156,00
guanciali antidecubito da letto	3	93,60		0,00		0,00		0,00	93,60
magnetoterapia		0,00	1	1.830,00		0,00		0,00	1.830,00
materassi + compr ad aria 1° - 2° grado piaghe	3	171,60		0,00		0,00		0,00	171,60

pedaliere		0,00	0,00	1	42,70	0,00	42,70
polsiere	1	14,64	0,00		0,00	0,00	14,64
pulsantieri letti elettrici/testaletto		0,00	0,00	10	488,00	0,00	488,00
pulsiossimetro	2	187,20	0,00		0,00	0,00	187,20
rulli antidecubiti da talloni	4	41,60	0,00		0,00	0,00	41,60
sollevatori a binario sistema ad H con motore		0,00	0,00	15	41.496,00	0,00	41.496,00
tavolini servitori per letti	4	390,40	0,00	6	585,60	0,00	976,00
tritapastiglie elettrico	1	1.230,00	1 1.230,00	1	1.230,00	0,00	3.690,00
tronchesine taglia unghie	5	134,20	0,00		0,00	0,00	134,20
ALTRO (indicare): impianto di depurazione acqua	1	2.806,00	1 2.806,00	1	2.806,00	1 2.806,00	11.224,00
totale	54	6.508,22	14 9.565,76	47	51.814,30	0 2.806,00	70.694,28
IMPREVISTI / DIFFERENZE PREZZI = 15% TOTALE		976,23	1.434,86		7.772,15	420,90	10.604,14
Totale generale		7.484,45	11.000,62		59.586,45	3.226,90	81.298,42
ATTREZZATURE E AUSILI AD AMMORTAMENTO (CESPITI)		4.426,40	9.256,40		50.111,60	2.806,00	66.600,40
PICCOLE ATTREZZATURE E BENI CHE NON COSTITUISCONO CESPITE		3.058,05	1.744,59		9.474,84	420,90	14.698,02

7. PIANO DI VALORIZZAZIONE DEL PARIMONIO

Dalla data di costituzione dell'Azienda, il patrimonio di ASP è rappresentato dai beni che erano di proprietà dell' IPAB "Magiera Ansaloni" di Rio Saliceto e che sono costituiti dai **fabbricati** e da un considerevole **patrimonio mobiliare** che ha consentito ad ASP e tutt'ora consente di poter far fronte alla gestione dell'azienda **senza ricorrere al credito o ad anticipazioni bancarie**. Si sa infatti che i crediti più rilevanti sono rappresentati dal rimborso degli oneri sanitari che liquida la AUSL ma con tempi piuttosto dilatati rispetto a impegni monetari che invece l'ASP mensilmente presenta (ad es. pagamento degli stipendi).

Il patrimonio mobiliare sopra citato, che è contabilmente rilevato con precisione, potrebbe essere in un prossimo futuro impiegato per l'acquisto o la costruzione di immobili da destinare ad uffici o ad altri usi che si riterranno utili e/o remunerativi.

Ad oggi l'Asp gestisce l'intero patrimonio immobiliare disponibile in modo da assicurare una rendita in linea con i valori di mercato, che di anno in anno subisce una rivalutazione legata al tasso di inflazione programmato.

Tale rendita non consente tuttavia di mantenere calmierate le tariffe e le rette dei servizi.

Attualmente il patrimonio immobiliare di cui dispone l'Azienda è così costituito:

- nr. 1 fabbricato adibito a Casa Protetta e Centro Diurno;
- nr.14 unità locali ad uso abitativo regolarmente locate;
- nr. 2 terreni ad uso agricolo attualmente in affitto.

L'obiettivo è quello di valorizzare il patrimonio immobiliare ma anche di continuare nell'attività di massimizzazione dei ricavi, di recupero dei crediti e di contenimento dei costi di gestione.

Per quanto riguarda la **manutenzione dei fabbricati**, grande beneficio è stato rilevato dal **contratto** stipulato già agli inizi del 2013 del **servizio di gestione del calore e del raffreddamento** affidato a “Manutencoop” come previsto dalla legislazione che obbligava gli Enti Locali ad aderire alle convenzioni Consip.

Con la stipula di questo contratto a parità di costo dei consumi di gas e manutenzione impianti idraulici fermi nel tempo (nonostante gli incrementi tariffari di mercato), si è stabilito che il canone riconosciuto all'azienda potesse consentire, a costo zero, di effettuare **interventi di manutenzione ordinaria e anche straordinaria** per un importo che si aggira nel periodo di durata del contratto, intorno a € 90.000,00 circa.

Questa somma si è utilizzata in parte già nell'anno 2013 per importanti interventi di manutenzione ordinaria (impianto riscaldamento, condizionamento, contrasto alla formazione della legionella) ed anche straordinaria, in tutte le strutture gestite.

Si prevede infatti di impegnare buona parte di quanto disponibile, per la completa **sostituzione di n.2 caldaie** per la Casa Protetta di San Martino in Rio e quella di Campagnola Emilia.

Gli interventi programmati sulle diverse strutture, in accordo con i Comuni proprietari degli immobili, per l'anno 2014 sono così rappresentati:

	CAMPAGNOLA E.	RIO SALICETO	S.MARTINO	ROLO
LAVORI - RISTRUTTURAZIONI	€ iva esc	€ iva esc	€ iva esc	€ iva esc
costo intervento iva esclusa	4.989,00	4.989,00	14.506,80	4.989,00
descrizione progetto di lavori di investimento	¼ costi di cablaggio e acquisto PC x strutture e access-point	¼ costi di cablaggio e acquisto PC x strutture e access-point	pannellatura retroletto 180x150 con 2 fori + mensola sospesa	¼ costi di cablaggio e acquisto PC x strutture e access-point
costo intervento iva esclusa	46.666,00	17.520,00	10.048,00	
descrizione progetto di lavori di investimento	cancelli carrai e recinzioni per limitazione accesso esterno e custodia utenti e rifacimento magazzino e lavanderia per accesso fornitori e personale	2 pensiline x parcheggio esterno	lampade testaletto	
costo intervento iva esclusa	12.380,00	15.000,00	4.989,00	
descrizione progetto di lavori di investimento	serramenti alluminio salone	arredo e interventi guardiola	¼ costi di cablaggio e acquisto PC x strutture e access-point	
SOSTITUZIONE CALDAIA	25.000,00*		25.000,00*	
totali	64.035,00	37.509,00	29.543,80	4.989,00

- = QUESTO INVESTIMENTO E' COPERTO IN PARTE CON IL CONTRATTO DI MANUTENZIONE DI MANUTENCOOP ED IN PARTE CON I FONDI DEI COMUNI.

DOCUMENTO DI BUDGET 2014

1. Metodi di rilevazione adottati per le previsioni e per il controllo

L'ASP Magiera Ansaloni utilizza un proprio sistema di **controllo di gestione**, strumento di indirizzo, supporto e controllo dell'azione amministrativa che ha inizio con la predisposizione del documento di budget e la relazione illustrativa dello stesso.

Il documento di budget è lo strumento per la programmazione gestionale volto all'individuazione dei risultati da raggiungere; rappresenta il riferimento per il controllo in quanto consente la rilevazione e la misurazione dei risultati ottenuti e tende a garantire i necessari collegamenti tra i diversi aspetti: organizzativo, programmatico e finanziario

- **organizzativo** attraverso l'individuazione dei centri di responsabilità cui attribuire obiettivi, risorse e responsabilità conseguenti;
- **programmatico**, attraverso la definizione degli obiettivi e delle modalità di raggiungimento;
- **finanziario**, attraverso la specificazione delle risorse finanziarie assegnate ai vari centri di responsabilità/centri di costo di gestione.

Verranno predisposti due reports durante l'anno inerenti l'avanzamento e il raggiungimento degli obiettivi finanziari e di gestione.

2. Il processo di pianificazione

Il piano programmatico 2014-2016 definisce le linee di indirizzo dell'Azienda e individua gli obiettivi strategici per la gestione della stessa.

Al suo interno, come previsto dalla regolamentazione regionale, sono stati in particolare evidenziati:

- contesto di riferimento
- caratteristiche e requisiti delle prestazioni da erogare
- risorse finanziarie ed economiche necessarie alla realizzazione degli obiettivi del piano
- priorità di intervento
- modalità di attuazione dei servizi e modalità di coordinamento con gli altri enti del territorio
- programmazione dei fabbisogni delle risorse umane e le modalità di reperimento delle stesse
- indicatori e parametri di verifica
- programma degli investimenti da realizzare
- piano di valorizzazione e gestione del patrimonio

Il documento di budget annuale è il principale riferimento per lo svolgimento delle attività per l'anno di riferimento e strumento per la loro verifica.

In particolare il documento di budget formalizza gli obiettivi per la gestione dell'anno corrente ed è assegnato per centri di attività.

3. Verifica dei risultati

Con cadenza semestrale, il Direttore informa il Consiglio di Amministrazione rispetto all'andamento degli obiettivi annuali sia economici sia di attività.

Le procedure per le analisi e la **rendicontazione sui costi di produzione** derivano dalla contabilità analitica e offre strumenti per il **controllo dei costi** tra una struttura ed un'altra. A breve verrà installato un pacchetto applicativo che consentirà la rendicontazione molto più precisa, puntuale ed integrata dei costi riferiti a particolari item definiti. Questo prodotto consentirà inoltre recependo i dati contenuti nella cartella sanitaria già implementata, la lettura di indicatori e dati statistici. E' in grado inoltre di fornire **report** che permetteranno una **lettura dinamica del dato** e quindi la possibilità di agire nel percorso che lo ha determinato cercando di individuare correttivi per migliorarlo se necessario.

In questo modo il C.d.A. è informato dell'attività dell'Azienda e degli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi fissati, valuta l'impiego delle risorse e verifica il raggiungimento dei risultati.

BUDGET 2014

DESCRIZIONE	CAMPAGNOLA	RIO SALICETO	SAD	ROLO	S.MARTINO	TOTALE
	2014	2014	2014	2014	2014	2014
CESPITI						
Attrezzature socio-ass. e sanitarie	4.500,00	9.300,00	0,00	2.800,00	52.000,00	68.600,00
Impianti e Macchinari	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mobili e arredi	0,00	0,00	0,00	0,00	17.700,00	17.700,00
Automezzi	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Software	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Macchine ufficio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTALE	4.500,00	9.300,00	0,00	2.800,00	69.700,00	86.300,00

RICAVI						
Rette residenziale convenzionato	713.000,00	660.000,00	0,00	0,00	695.000,00	2.068.000,00
Rette residenziale non convenzionato	210.000,00	45.000,00	0,00	0,00	105.000,00	360.000,00
Rette diurno	25.000,00	45.000,00	0,00	80.000,00	49.000,00	199.000,00
Rette servizio pasti	0,00	0,00	190.000,00	0,00	0,00	190.000,00
Rette SAD Serv.Ass.za Domiciliare	0,00	0,00	135.000,00	0,00	0,00	135.000,00
Rimborso oneri a rilievo sanitario per Casa Protetta	527.000,00	483.000,00	0,00	0,00	540.000,00	1.550.000,00
Rimborso oneri a rilievo sanitario per Diurno	23.000,00	50.000,00	0,00	45.000,00	45.000,00	163.000,00
Rimborso oneri a rilievo sanitario da AUSL per SAD	0,00	0,00	200.000,00	0,00	0,00	200.000,00
Rimborso da AUSL per fisioterapia	25.500,00	21.800,00	0,00	0,00	23.200,00	70.500,00
Ricavi per cene extra centro diurno	2.500,00	4.000,00	0,00	0,00	5.000,00	11.500,00
Rimborsi utenze CIR	3.900,00	3.900,00	0,00	0,00	3.900,00	11.700,00
Altri rimborsi diversi (imp.bollo.+rimborso medicine+rid)	600,00	600,00	2.300,00	1.500,00	4.500,00	9.500,00
Altri ricavi diversi (rimborso sp.trasporto utenti)	0,00	0,00	0,00	0,00	1.500,00	1.500,00
Rimborso spese infermiera	144.000,00	140.000,00	0,00	0,00	140.000,00	424.000,00
Rimborso spese sportello badanti e Aima	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Donazioni e contributi da privati	500,00	2.000,00	0,00	0,00	2.000,00	4.500,00
TOTALE RICAVI	1.675.000,00	1.455.300,00	527.300,00	126.500,00	1.614.100,00	5.398.200,00
TRASFERIMENTI DAGLI ENTI	0,00	0,00	374.911,22	45.155,95	0,00	420.067,16
TOTALE COMPLESSIVO RICAVI	1.675.000,00	1.455.300,00	902.211,22	171.655,95	1.614.100,00	5.818.267,16

COSTI DI ASSISTENZA ALLA PERSONA						
Medicinali e prodotti terapeutici	9.000,00	5.000,00	0,00	0,00	10.000,00	24.000,00
Presidi per incontinenza	30.000,00	22.000,00	0,00	0,00	24.000,00	76.000,00
Prodotti monouso	7.000,00	10.000,00	3.500,00	500,00	8.000,00	29.000,00
Acquisto attrezzatura varia e minuta	3.100,00	2.000,00	600,00	500,00	10.000,00	16.200,00
Spese per vestiario operatori	1.500,00	1.800,00	0,00	200,00	1.300,00	4.800,00
Spese sanitarie personale dipendente	3.000,00	2.200,00	2.000,00	300,00	2.400,00	9.900,00
Salari e stipendi personale dipendente	810.000,00	584.000,00	470.000,00	105.000,00	790.000,00	2.759.000,00
Prestazioni di servizi socio-assistenziali	105.000,00	180.000,00	125.000,00	0,00	80.000,00	490.000,00
Compenso agenzia interinale	3.500,00	5.000,00	6.000,00	0,00	3.500,00	18.000,00
Formazione dipendenti	3.000,00	2.500,00	2.500,00	500,00	4.000,00	12.500,00
Prestazioni di servizio infermieristico	144.000,00	140.000,00	0,00	0,00	140.000,00	424.000,00
Fisioterapia	25.500,00	21.800,00	0,00	0,00	23.200,00	70.500,00
Consulenze specialista psicologo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTALE COSTI DI ASSISTENZA ALLA PERSONA	1.144.600,00	976.300,00	609.600,00	107.000,00	1.096.400,00	3.933.900,00

COSTI ALBERGHIERI						
Servizio di ristorazione	185.000,00	166.000,00	121.000,00	23.000,00	190.000,00	685.000,00
Servizio lavanderia e lavanolo	35.000,00	35.000,00	0,00	500,00	28.000,00	98.500,00
Lavanderia ospiti	22.000,00	25.000,00	0,00	0,00	25.000,00	72.000,00
Spese pulizie	66.000,00	58.500,00	0,00	12.000,00	58.500,00	195.000,00
Materiale di pulizia	2.000,00	2.700,00	0,00	250,00	2.500,00	7.450,00
Servizio di disintasamento	800,00	1.000,00	0,00	0,00	500,00	2.300,00
Spese di trasporto utenti	1.700,00	500,00	0,00	1.000,00	2.200,00	5.400,00
Materiale per attività di animazione	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50,00
Canone Rai	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Parrucchiere+Podologo	600,00	500,00	0,00	0,00	2.000,00	3.100,00
Musicoterapia	600,00	600,00	0,00	0,00	1.200,00	2.400,00
TOTALE COSTI ALBERGHIERI	313.750,00	289.800,00	121.000,00	36.750,00	309.900,00	1.071.200,00

COSTI FISSI						
Energia elettrica	27.000,00	25.000,00	0,00	6.500,00	26.000,00	84.500,00
Gas e riscaldamento	50.000,00	40.000,00	0,00	4.000,00	40.000,00	134.000,00
Acqua	4.000,00	7.000,00	0,00	1.100,00	5.000,00	17.100,00
Spese telefoniche ed internet	1.400,00	1.800,00	2.500,00	500,00	2.000,00	8.200,00
Cancelleria, stampati e mat. di cons.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Abbonamenti quotidiani	360,00	315,00	0,00	315,00	315,00	1.305,00
Manut. e riparaz. impianti, macchinari e attrezzatura	7.000,00	11.000,00	0,00	1.000,00	27.000,00	46.000,00
Canoni di manutenzione	4.000,00	4.000,00	0,00	100,00	3.500,00	11.600,00
Manutenzione fabbricati	2.000,00	2.000,00	0,00	500,00	3.000,00	7.500,00
Assicurazione fabbricati	0,00	1.500,00	0,00	0,00	0,00	1.500,00
Articoli per manutenzione	400,00	1.300,00	200,00	150,00	400,00	2.450,00
Manutenzione e riparaz. automezzi	0,00	0,00	3.000,00	0,00	0,00	3.000,00
Rimborso ai Comuni per manutenzione automezzi	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Assicurazione automezzi	0,00	1.100,00	3.200,00	0,00	0,00	4.300,00
Tassa di proprietà automezzi	0,00	190,00	1.000,00	0,00	0,00	1.190,00
Carburanti e lubrificanti	0,00	150,00	19.000,00	0,00	0,00	19.150,00
Noleggi	0,00	0,00	17.000,00	0,00	600,00	17.600,00
Tassa smaltimento rifiuti urbani/TIA	5.900,00	5.200,00	0,00	0,00	0,00	11.100,00
Tariffa Igiene Ambientale rifiuti speciali	1.300,00	550,00	0,00	0,00	1.000,00	2.850,00

Servizio disinfestazione ambientale	300,00	500,00	0,00	300,00	600,00	1.700,00
HACCP	500,00	500,00	0,00	500,00	500,00	2.000,00
Consulenze tecniche	500,00	500,00	0,00	0,00	800,00	1.800,00
Consulenze legali	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Visite fiscali	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Assicurazione RC ed infortuni dipendenti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ammortamenti	20.000,00	25.000,00	1.000,00	1.700,00	2.000,00	49.700,00
Accantonamenti per rinnovo attrezzatura	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Accantonamenti per manutenzione straordinaria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Spese pulizia uffici	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Spese varie (sopravvenienze)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Spese bancarie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Teleassistenza	0,00	0,00	500,00	0,00	0,00	500,00
Spese Generali	87.370,46	76.401,65	124.211,22	11.240,95	85.704,12	384.928,40
TOTALE COSTI FISSI	212.030,46	204.006,65	171.611,22	27.905,95	198.419,12	813.973,40

COSTI E RICAVI GESTIONE IMMOBILI						
Fitti attivi da fondi, terreni e fabbricati urbani	0,00	60.000,00	0,00	0,00	0,00	60.000,00
Vendita immobili	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Indennizzo sinistro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Altri servizi diversi (rinnovo contratto terreno+cons.tec.)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Manutenzioni ordinarie fabbricati	0,00	-6.000,00	0,00	0,00	0,00	-6.000,00
Assicurazioni	0,00	-300,00	0,00	0,00	0,00	-300,00
Spese condominiali	0,00	-4.000,00	0,00	0,00	0,00	-4.000,00
Tributi a consorzi di bonifica	0,00	-800,00	0,00	0,00	0,00	-800,00
Imposta di registro + imposta di bollo	0,00	-900,00	0,00	0,00	0,00	-900,00
Ires	0,00	-9.200,00	0,00	0,00	0,00	-9.200,00
Imu		-8.000,00				-8.000,00
TOTALE GESTIONE IMMOBILI	0,00	30.800,00	0,00	0,00	0,00	30.800,00

GESTIONE FINANZIARIA						
Interessi attivi bancari	0,00	80,00	0,00	0,00	0,00	80,00
Oneri bancari e amministrativi	0,00	-7.000,00	0,00	0,00	0,00	-7.000,00
Interessi passivi verso fornitori	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTALE COSTI GESTIONE FINANZIARIA	0,00	-6.920,00	0,00	0,00	0,00	-6.920,00

UTILE/PERDITA DI GESTIONE	4.619,54	9.073,35	0,00	0,00	9.380,88	23.073,76
----------------------------------	-----------------	-----------------	-------------	-------------	-----------------	------------------