



**RELAZIONE ILLUSTRATIVA  
AL BILANCIO ANNUALE  
ECONOMICO PREVENTIVO 2015  
E DOCUMENTO DI BUDGET**

La determinazione quantitativa dei valori inseriti nel bilancio economico annuale di previsione per il 2015 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 2015 relativi ai servizi gestiti dall'azienda suddivisi per tipologia di intervento.

<b>Luogo della struttura</b>	<b>Casa Residenza Anziani</b>	<b>Centro Diurno</b>
<b>Campagnola Emilia</b>		
Convenzionati	39	5
Non convenzionati	9	0
<b>Rio Saliceto</b>		
Convenzionati	36	7
Non convenzionati	3	1
<b>San Martino in Rio</b>		
Convenzionati	39	8
Non convenzionati	5	2
<b>Rolo</b>		
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 2015 confrontata con l'analogha previsione per il 2014

<b>BILANCIO DI PREVISIONE 2014-2015</b>		
<b>CONTO ECONOMICO</b>	<b>PREV. 2014</b>	<b>PREV. 2015</b>
<b>A) Valore della produzione</b>		
1) RICAVI DA ATTIVITA' PER SERV. ALLA PERS.	5.813.767,16	5.906.912,00
a) Rette	3.372.067,16	3.383.912,00
b) Oneri a rilievo sanitario	1.913.000,00	1.998.000,00
c) Concorsi rimborsi e recuperi da attività	494.500,00	512.000,00
d) Altri ricavi	34.200,00	13.000,00
2) COSTI CAPITALIZZATI	0,00	0,00
a) Incrementi di immobil.per lavori interni	0,00	0,00
b) Quota per utilizzo contributi in c/capitale	0,00	0,00
3) VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	0,00	0,00
a) Rimanenze attività iniziali	0,00	0,00
b) Rimanenze attività finali	0,00	0,00
4) PROVENTI E RICAVI DIVERSI	64.500,00	107.400,00
a) Proventi e ricavi da utilizzo del patr.	60.000,00	64.000,00
b) Concorsi rimborsi e recuperi x att. div.	0,00	40.300,00
c) Plusvalenze ordinarie	0,00	0,00
d) Sopravvenienze attive ed insuss. del passivo	0,00	0,00
e) Altri ricavi istituzionali	0,00	0,00
f) Ricavi da attività commerciale	0,00	0,00
g) Arrotondamenti Attivi	0,00	0,00
h) Altri ricavi diversi	4.500,00	3.100,00
5) CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO	0,00	0,00
a) Contributi in c/esercizio dalla Regione	0,00	0,00
b) Contributi in c/esercizio dalla Provincia	0,00	0,00
c) Contributi dai Comuni dell'ambito distrettuale	0,00	0,00
d) Contributi da Azienda Sanitaria	0,00	0,00
e) Contributi dallo Stato e da altri Enti	0,00	0,00
f) Altri contributi da privati	0,00	0,00
<b>TOTALE A)</b>	<b>5.878.267,16</b>	<b>6.014.312,00</b>
<b>B) Costi della produzione</b>		
6) ACQUISTI BENI	188.050,00	193.550,00
a) Acquisti beni socio - sanitari	116.200,00	107.100,00
b) Acquisti beni tecnico - economici	71.850,00	86.450,00
7) ACQUISTI DI SERVIZI	1.547.128,40	1.640.840,00
a) Acq. serv. per gest. attività socio-san.	25.500,00	79.000,00
b) Servizi esternalizzati	1.060.400,00	1.073.300,00
c) Trasporti	5.400,00	4.400,00

d) Consulenze socio sanitarie e assistenziali	600,00	3.500,00
e) Altre consulenze	45.578,40	48.990,00
f) Compenso agenzia per lavoro interinale	18.000,00	26.500,00
g) Utenze	250.650,00	233.450,00
h) Manutenzioni e riparazioni ordinarie	78.200,00	85.000,00
i) Costi per organi istituzionali	5.100,00	10.200,00
l) Assicurazioni	16.650,00	13.200,00
m) Altri servizi	29.950,00	45.200,00
n) Altri costi software/CED	11.100,00	18.100,00
8) GODIMENTO DI BENI DI TERZI	18.600,00	42.220,00
a) Affitti	0,00	0,00
b) Canoni di locazione finanziaria	0,00	0,00
c) Service	18.600,00	42.220,00
9) COSTO DEL PERSONALE DIPENDENTE	3.792.846,60	3.906.992,25
a) Salari e stipendi	2.322.676,80	2.219.778,00
b) Oneri sociali	672.975,80	643.161,75
c) Trattamento fine rapporto	0,00	0,00
d) Altri costi personale dipendente	3.194,00	3.052,50
f) Personale interinale	794.000,00	1.041.000,00
10) AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	55.700,00	72.500,00
a) Ammortamenti delle imm.immateriali	2.000,00	3.000,00
b) Ammortamenti delle imm.materiali	53.700,00	69.500,00
c) Svalutazione delle immobilizzazioni	0,00	0,00
d) Svalutazione dei crediti	0,00	0,00
11) VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	0,00	0,00
a) Variazione rimanenze dei beni socio-sanit.	0,00	0,00
b) Variazione rimanenze dei beni tecnico-econ.	0,00	0,00
12) ACCANTONAMENTI AI FONDI RISCHI	0,00	0,00
a) Accantonamento ai fondi rischi	0,00	0,00
13) ALTRI ACCANTONAMENTI	0,00	0,00
a) Altri accantonamenti	0,00	0,00
14) ONERI DIVERSI DI GESTIONE	48.595,00	52.110,00
a) Costi amministrativi	26.605,00	28.160,00
b) Imposte non sul reddito	9.700,00	10.800,00
c) Tasse	12.290,00	13.150,00
d) Altri oneri diversi di gestione	0,00	0,00
e) Minusvalenze ordinarie	0,00	0,00
f) Sopravvenienze passive ed insuss.	0,00	0,00
g) Contributi erogati ad aziende no-profit	0,00	0,00
h) Arrotondamenti Passivi	0,00	0,00
<b>TOTALE B)</b>	<b>5.650.920,00</b>	<b>5.908.212,25</b>
DIFFERENZA tra VALORE e COSTI di PRODUZIONE (A-B)	227.347,16	106.099,75
<b>C) Proventi e oneri finanziari</b>		
15) PROVENTI DA PARTECIPAZIONI	0,00	0,00
a) Proventi da partecipaz. In società	0,00	0,00

partecipate		
b) Proventi da partecipazioni da altri soggetti	0,00	0,00
<b>16) ALTRI PROVENTI FINANZIARI</b>	<b>80,00</b>	<b>200,00</b>
a) Interessi attivi su titoli dell'attivo	0,00	0,00
b) Interessi attivi bancari e post.	80,00	200,00
c) Proventi finanziari diversi	0,00	0,00
<b>17) INTERESSI PASSIVI E ALTRI ONERI FINANZIARI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
a) Interessi passivi su mutui	0,00	0,00
b) Interessi passivi bancari	0,00	0,00
c) Oneri finanziari diversi	0,00	0,00
<b>TOTALE C)</b>	<b>80,00</b>	<b>200,00</b>
<b>D) Rettifiche valore di att. Finanziaria</b>		
18) RIVALUTAZIONI	0,00	0,00
a) Rivalutazioni da partecipazioni	0,00	0,00
b) Rivalutazioni di altri valori mobiliari	0,00	0,00
19) SVALUTAZIONI	0,00	0,00
a) Svalutazioni di partecipazioni	0,00	0,00
b) Svalutazioni di altri valori mobiliari	0,00	0,00
<b>TOTALE D)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>E) Proventi e oneri straordinari</b>		
20) Proventi	0,00	0,00
a) Donazioni, lasciti ed erogazioni lib.	0,00	0,00
b) Plusvalenze straordinarie	0,00	0,00
c) Sopravvenienze attive straordinarie	0,00	0,00
21) Oneri	0,00	0,00
a) Minusvalenze straordinarie	0,00	0,00
b) Sopravvenienze passive straordinarie	0,00	0,00
<b>TOTALE E)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B±C±D±E)</b>	<b>227.427,16</b>	<b>106.299,75</b>
22) Imposte sul reddito	204.353,40	230.007,75
a) Irap	195.153,40	221.507,75
b) Ires	9.200,00	8.500,00
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO DEL PERIODO</b>	<b>23.073,76</b>	<b>-123.708,00</b>
TRASFERIMENTI DA COMUNI SOCI	0,00	125.000,00
<b>TOTALE</b>	<b>0,00</b>	<b>1.292,00</b>

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 proroga dei contratti con scadenza 31 dicembre 2014 nelle rette da applicare dal 01 gennaio 2015 e tenuto conto dei livelli di presenza rilevati nell'arco dell'anno 2014.

#### 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 e del contratto per l'accreditamento definitivo, gli oneri non hanno subito un leggero ritocchi rispetto all'anno precedente.

#### 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, rimborso spese ore dipendenti per sportello badanti e Aima ed 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 60.000,00

Fitti attivi da terreni euro 4.000,00

#### A4h) Altri ricavi diversi

In questa voce sono comprese le donazioni da privati previste nel corso dell'anno 2015.

### **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 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 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 2015 è stata effettuata sulla base dei dati sui consumi registrati per l'anno 2014 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	19.000,00
Manutenzione e riparazione impianti, macchinari e attrezzature	60.200,00
Manutenzione e riparazione automezzi	3.000,00
Manutenzione e riparazione macchine d'ufficio amm.ve	2.800,00
<b>TOTALE</b>	<b>85.000,00</b>

### 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 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.

### B8c) service

Questo costo è riferito al contratto di noleggio delle stampanti/fotocopiatrici/fax presenti 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 viene 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 un bilancio in sofferenza derivante dalla differenza tra i costi in aumento e i ricavi che vedono un incremento in misura meno che proporzionale rispetto ai costi. Questo risultato tiene naturalmente conto di un forte aumento del costo del personale che ha un'incidenza di oltre il 70% sull'intero valore dei costi della produzione. Il processo di razionalizzazione organizzativa si può definire concluso e non consente più quelle economie di scala e sinergie indispensabili al contenimento dei costi. Va precisato che un forte incremento degli stessi è dovuto anche al rispetto di parametri previsti dalla normativa regionale sull'accreditamento che vede la nostra Azienda protagonista di questo percorso di miglioramento.

Si rimanda a questo proposito alla lettura dell'analisi riportata al punto 1.4 del Piano Programmatico 2015/2017.

Per il suddetto motivo i Comuni Soci saranno tenuti alla copertura del disavanzo mediante un contributo.

## **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, cercando di massimizzare il valore generato per gli utenti e nel contempo minimizzare i costi.
- 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)**:

- Consolidamento/aumento delle entrate per effetto auspicabile di eventuali correttivi che verranno apportati alle rette e che sono decisi dai committenti; controllo puntuale delle entrate per effetto della tempestiva copertura dei posti letto e della particolare attenzione al rispetto dei tempi previsti per la procedura di accesso e degli incassi delle fatture.

- rimodulazione delle spese in particolare attraverso la misurazione e il governo dell'efficienza dei processi .
- 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 e di conseguenza alla gestione dinamica dell'azienda.

Relativamente al punto **sub c)**:

#### **sistema di controllo della qualità:**

- Definizione e costruzione di un apposito sistema di **controllo della qualità** dei servizi che consente di avere sotto controllo metodologie e comportamenti omogenei in tutte le strutture gestite, partendo dalla osservazione di ciò che avviene nel lavoro quotidiano e cercando di riparare ad eventuali errori, manchevolezze, cattive abitudini che vengono percepite dall'esterno. L'attività viene svolta da una unica **figura interna** che conosce perfettamente l'organizzazione aziendale e che deve portare nelle sedi decentrate lo spirito e la filosofia che anima ASP. Questo lavoro porterà ad una perfetta sintonia tra ciò che si vede e si fa in ognuno dei nostri luoghi di lavoro e verrà costruito *step by step* iniziando dalle piccole cose (corretto uso delle divise complete, utilizzo costante dei presidi sanitari indicati nei protocolli, corretto atteggiamento di rispetto e di tranquillità negli ambienti di casa protetta e centro diurno ecc.) fino ad arrivare alla omogeneizzazione di comportamenti un po' più complessi e comunque da rispettare necessariamente da parte di tutti. Tutto ciò anche alla luce di un adeguamento organizzativo e gestionale dei servizi e delle strutture aziendali uniforme e rispondente ai requisiti e ai criteri previsti dal sistema d'accreditamento regionale approvato con la DGR n.514/2009;

#### **Sistema di diffusione delle informazioni e comunicazione**

- Ampliamento delle competenze di **una figura** che è presente in azienda e che conosce esattamente le dinamiche organizzative e gestionali dell'azienda, in grado perciò di **comunicare** in ogni struttura e ad ogni dipendente quanto avviene all'interno dell'ASP, come si sta svolgendo l'attività e perché, quali le decisioni prese e le relative motivazioni, quali i progetti innovativi o strategici che si vogliono mettere in campo. Questo allo scopo di creare senso di appartenenza e di fiducia nella propria azienda che viene poi espressa verso l'esterno. Ecco quindi che partendo dal nostro interno, la **comunicazione** viene diffusa involontariamente verso l'esterno, sia esso rappresentato dai familiari dei nostri ospiti sia dalla cittadinanza complessivamente intesa. Verranno inoltre organizzati incontri almeno annuali con le famiglie, allo scopo di illustrare l'attività di ASP e per poter attingere da loro alcuni suggerimenti ed elementi che concorrono al miglioramento complessivo dell'attività e della gestione (ambienti, organizzazione, servizi). Con lo strumento del **questionario** che viene compilato dai familiari si è già in grado di misurare il grado di

soddisfazione dei servizi offerti, ma il contatto diretto con essi offre vantaggi senza dubbio diversi ed immediati.

- Semplificazione e integrazione 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. Partendo dalla *cartella sanitaria informatica* si sta rivedendo tutto il sistema di **contabilità economica** e di **fatturazione** che consente analisi di dati molto più complessi e integrati, ma soprattutto un sistema di controllo di gestione che permette di conoscere e governare il costo dei singoli servizi proposti cercando di massimizzare efficienza ed efficacia di svolgimento all'interno dei processi produttivi. Il servizio viene cioè ad assumere diverse configurazioni in funzione dello specifico profilo dell'offerta desiderata dai vari utenti. Il sistema che si andrà ad implementare, parallelamente col metodo per **centro di costo**, è quello **ABC** (activity- based costing) che parte dagli stessi dati economici ed è in grado di misurare il reale costo di una prestazione e quindi aiuta nel governo e nell'efficienza dei processi interni. Questo permette a parità di spesa di massimizzare il valore generato per gli utenti e nel contempo minimizzare i costi. E' un metodo di analisi dei costi che fornisce dati sulla effettiva incidenza dei costi associati a ciascun servizio "venduto" dall'azienda a prescindere dalla sua struttura organizzativa. L'ABC porta l'azienda a controllare i costi per arrivare a gestirli in modo dinamico e finalizzato a seguire razionalmente l'andamento dell'attività e del valore che l'utente attribuisce al servizio che si desidera richiedere.
- Valorizzazione dell'attività del personale attraverso lo strumento della produttività e con un sistema di misurazione e valutazione delle *performances* individuali volto al miglioramento della qualità dei servizi offerti nonché alla crescita delle competenze professionali possedute ma soprattutto ampliate e arricchite grazie alla formazione specifica che si è previsto di organizzare per il 2015.

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

L' ASP gestisce i servizi trasferiti secondo le modalità organizzative generali definite nei singoli contratti di servizio, nel rispetto della pianificazione territoriale e delle disposizioni legislative attualmente vigenti.

I servizi erogati dall'ASP, organizzati con modalità sempre più omogenee, seguono un **modello** assistenziale-professionale di qualità **condiviso dalle varie figure professionali**, in una logica di multidisciplinarietà degli interventi che mettono **la persona al centro del servizio**.

**Ogni struttura dispone di piani, programmi, strumenti di coordinamento e progetti di lavoro rappresentativi di tutte le aree professionali chiamate ad intervenire in modo efficace.**

I programmi assistenziali, individuali ed integrati (**PAI**), rappresentano lo strumento operativo che consente di realizzare un intervento di **raccordo tra le parti**.

Il **lavoro di equipe** è il sistema operativo attraverso cui si realizza l'integrazione e dove viene costruito il PAI ed il progetto socio-sanitario **con l'anziano e con il familiare** a partire dal quale si dispiegano le azioni di tutti i ruoli coinvolti nella definizione degli obiettivi di quei progetti.

A seguito dell'entrata in vigore della normativa sull'accreditamento, l'erogazione dei servizi è regolata dai contratti di servizio stipulati tra ASP, Comuni, Ufficio di Piano ed Azienda USL, che avranno come riferimento la programmazione socio-sanitaria distrettuale ed i requisiti economici e qualitativi in esso definiti.

Si conferma una **“politica per la qualità”** delle attività aziendali, garantendo il governo dei processi, la tempestiva individuazione dei fattori di rischio e la giusta reattività.

Nella gestione dei servizi occorrerà continuare nel percorso di progressiva inclusione dei 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.

I portatori di interesse (gli **stakeholder**) possono essere definiti come i destinatari ultimi dell'azione dell'azienda ed è con questi che si vuole costruire un dialogo e un migliore sistema di relazioni. A questi si rivolge infatti la comunicazione circa l'attività dell'azienda in modo che essi possano valutare quanto l'attività di ASP sia corrispondente alle loro richieste, ai loro interessi e quanto le azioni siano coerenti con le premesse generali rappresentate dalla **“mission”**.

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;
- divulgare presso Istituti di Formazione, Scuole, Università, la possibilità di effettuare **stage formativi**, tirocini, periodi di alternanza scuola/lavoro per cercare di avvicinare il mondo dei giovani alla realtà che quotidianamente si vive nelle strutture residenziali e semiresidenziali nel tentativo di sviluppare solidarietà sociale e per renderci consapevoli che il nostro domani si costruisce oggi.
- 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 così come verificato nel corso del 2014 con un **significativo contributo economico** da parte della Fondazione Manodori.

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 ruolo dell'ASP 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.

ASP dovrà muoversi verso una **nuova impostazione** per raggiungere 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 **consolidata** 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.

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

Nel corso dell'anno 2015 l'organico dell'ASP sarà confermato e pari a:

- n. 92 dipendenti a tempo indeterminato e determinato
  - n. 32 dipendenti dell'Agenzia Interinale
  - n. 3 collaboratori per attività di fisioterapia
  - n. 2 collaboratore per servizio manutenzione ordinaria
- per un totale di n.129 unità**

A questi va aggiunto anche il personale inserito per brevi periodi in sostituzione del personale dipendente a seguito di assenze derivanti da: ferie, gravidanze, infortuni, malattie, ecc.

Si può affermare che il personale che ruota all'interno dell'Azienda **varia dalle 135 alle 145 unità**.

Si prevedeva di bandire un **concorso** per l'assunzione del personale infermieristico durante l'anno 2015, ma alcune situazioni di analoghe iniziative che ruotano attorno alla nostra realtà, ci hanno fatto riflettere sulla decisione in proposito. Infatti alcune ASP e AUSL che hanno pubblicato bandi per l'assunzione di personale infermieristico si sono viste un numero impressionante di domande di partecipazione (oltre le 15.000 unità) che nel nostro caso sarebbe impossibile gestire se non affidandoci ad una organizzazione dell'evento e ad una logistica che oggi risulta assai onerosa e di esito incerto. Si provvederà quindi a convenzionarci con la AUSL di Modena che ha già emesso il bando, per poter accedere alla loro graduatoria una volta approvata e pubblicata. Sono infatti già stati presi i contatti in tal senso.

La distribuzione del personale per settori funzionali evidenzia che il **97%** circa opera nell'ambito del settore socio-assistenziale, il restante **3%** delle risorse umane dell'Azienda lavora nell'ambito degli uffici amministrativi.

Le politiche di **gestione del personale** devono costituire un sistema capace di orientare i singoli, promuoverne la **crescita professionale**, garantire **adeguata motivazione**, offrire **percorsi professionali** che ne valorizzino le attitudini e le potenzialità tenendo conto delle limitazioni e delle prescrizioni fisiche che l'operatore manifesta e che è tenuto sotto controllo dal medico competente dell'azienda.

La nuova interpretazione del lavoro infatti è coerente con i mutamenti che hanno interessato la composizione dell'attuale forza lavoro, che non solo è molto più istruita rispetto al passato, ma nutre anche aspettative diverse da quelle di un tempo. Ciò non significa che il lavoratore non cerchi più la soddisfazione dei tradizionali bisogni primari che nel contesto lavorativo possono essere identificati nella retribuzione, nella sicurezza del contesto di lavoro e nella stabilità occupazionale.

A differenza col passato, questi non sono gli unici obiettivi che i lavoratori si prefiggono oggi di raggiungere tramite il proprio agire lavorativo, ma al contrario sono mossi da un **forte desiderio di sviluppo e di affermazione** professionale e provano il **bisogno di sentirsi parte a tutti gli effetti di un gruppo** e ciò culmina nella collettiva necessità di vedere riconosciuta la **centralità delle risorse umane in azienda**.

Il raggiungimento degli obiettivi passa, pertanto, in primo luogo e necessariamente, attraverso **l'ottimizzazione del capitale umano** operante nell'Azienda.

La priorità che ci siamo posti è quella di utilizzare al meglio le competenze di tutte le risorse umane che operano in ASP ed accompagnare la crescita dell'Azienda con l'obiettivo di ottimizzare i servizi e perseguire l'efficienza e l'efficacia degli stessi, anche nell'ottica dell'accreditamento dei servizi che rende indispensabile una particolare attenzione alle politiche del personale ed all'organizzazione del lavoro.

La valorizzazione del ruolo e della visibilità dell'ASP non può che transitare **dall'organizzazione, qualificazione e motivazione delle risorse umane**.

Per favorire il senso di appartenenza di operatori e collaboratori dell'azienda, si è consegnato nel corso della prima parte del 2014 un questionario sul benessere organizzativo i cui risultati sono stati elaborati e divulgati a tutto il personale dipendente. Le risposte consentono di misurare il clima aziendale e quindi favoriscono azioni ed interventi mirati alla rimozione di alcune criticità ove presenti fino ad arrivare a prevenire fenomeni di burn-out latenti o potenziali. Questo porta a prendere decisioni circa l'attività formativa da porre in essere nel prossimo anno.

Nel corso del 2015 si sta organizzando un intervento formativo di tre giornate per tutto il personale inserito in ASP su tematiche specifiche legate alla demenza confermando il percorso avviato nel giugno 2013 che ha suggerito strumenti e strategie di gestione nuove e vincenti verso i residenti ospiti colpiti da questa patologia. Sarà organizzato inoltre un nuovo ciclo di incontri con lo Psicologo "*Psicodrammatista*" che continuerà nel progetto avviato a partire dal mese di ottobre 2014 e che ha riscosso particolare interesse.

L'attività formativa sopra enunciata si inserisce nel **programma formativo obbligatorio** legato alla sicurezza che sarà sempre parte integrante del sistema di gestione generale e che ha consentito l'individuazione delle responsabilità, delle procedure, dei processi e delle risorse per la realizzazione della politica aziendale di prevenzione. La norma regionale in tema di accreditamento impone tra le altre cose un numero di ore di **formazione** particolarmente elevato, che inevitabilmente porta ad un **rilevante incremento di costi del personale** che partecipa alle iniziative

## **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, vigilanza e controllo e di gestione delle strutture di assistenza per gli anziani. L'approccio è finalizzato a **promuovere il miglioramento** della qualità del Servizio che presuppone la progressiva adozione di sistemi di monitoraggio e verifica interni relativi al raggiungimento dei risultati assistenziali ed alla rilevazione dei livelli di qualità erogata.

Ai **familiari** dei nostri ospiti sarà consegnato anche nel corso del 2015 un **questionario per la rilevazione dei servizi resi e il grado di soddisfazione** registrato e del benessere raggiunto. 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 oltretutto percepiti.

La valutazione del **benessere** delle persone è strettamente correlata alla stima e alla misurazione della **qualità assistenziale erogata** in ragione della peculiarità dei servizi. Il benessere inoltre coincide con la **personalizzazione e l'efficacia dell'azione assistenziale** che viene perseguita; due dimensioni dell'offerta di servizio che non possono prescindere dalla conoscenza dei bisogni, delle abitudini, dei gusti, dei desideri e dal rispetto dell'autodeterminazione e dei diritti della persona promuovendo e attivando una relazione personalizzata ed efficace dal punto di vista **comunicativo**.

La capacità del servizio si predispone all'obiettivo primario di favorire il benessere della persona definendo dapprima gli indicatori di rilevazione (da cosa vedo ..... lo star bene) e successivamente incentivare le condizioni di contesto (assistenziali, professionali, tecnologiche, organizzativo-

gestionali, strutturali) che rendano misurabile la **qualità dell'assistenza in grado di produrre benessere**.

Si tratta quindi di raccogliere le proposte avanzate dalla Regione Emilia Romagna e tese ad individuare un pool di indicatori utilizzabili per verificare il benessere delle persone accolte nei nostri Centri e non solo allo scopo di una autovalutazione interna ai servizi ma anche in occasione di valutazione da parte di soggetti esterni. Per raggiungere questo risultato il servizio ha la necessità di riferirsi ad un **SISTEMA QUALITA'** che sappia identificare le aree più significative per rilevare il benessere delle persone e che successivamente sia in grado di tradurre i fenomeni da osservare e misurare in indicatori di esito e di risultato.

Il **possesso dei requisiti costituisce una condizione necessaria ma non sufficiente** per il perseguimento della qualità e il miglioramento continuo in quanto il modello organizzativo e la messa a sistema dei processi deve essere permeata dalla cultura della relazione che recupera il senso, la dimensione soggettiva esistenziale ed il riconoscimento della identità della persona nel rispetto dei bisogni e dei suoi diritti.

La logica attesa al percorso di **valutazione della qualità** deve essere sempre quella di **sistema** e non di valutazione del singolo requisito. Tale logica di sistema impone di mettere in stretta correlazione tutti i fattori (soggettivi e oggettivi, personali e sociali, professionali e organizzativi, ambientali e individuali) che concorrono al benessere delle persone. A tal fine è necessario che nell'ambito di ogni servizio sia attivato un **percorso di rilevazione e valutazione della qualità assistenziale erogata** prendendo come riferimento i requisiti previsti dalla normativa sull'accreditamento e la loro modalità di interrelazione realizzando una lettura complessiva e non frammentata dei bisogni dell'utenza, della realtà gestionale, del contesto istituzionale, della rete territoriale e delle risorse informali disponibili in uno specifico contesto sociale.

E' necessario consolidare metodi e strumenti di rilevazione e valutazione della qualità del servizio come verifica stabile che prevede l'utilizzo di **indicatori di risultato e di processo** riferiti alla qualità effettivamente prodotta di cui informare gli operatori e che si avvale di indicatori di esito/benessere riferiti alle persone residenti nei nostri Centri e ai loro familiari nonché della rilevazione del gradimento delle attività realizzate dal servizio. Di tutto questo vanno informati gli **stakeholders**, siano essi familiari, committenti, cittadini, con riferimento alla **offerta di qualità** dichiarata dalla **Carta dei Servizi** che viene consegnata ad utenti e familiari nel momento della sottoscrizione del **contratto di ingresso** nelle nostre Case e riportata nel **Bilancio Sociale** delle attività.

## **7. 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 2015 sono previsti **acquisti di ausili, arredi e attrezzature** necessari per ottimizzare e migliorare il servizio e per ripristinare materiale deteriorato non più utilizzabile; in particolare:

PREVISIONE 2015								tot	
Oggetto	QT tot	STIMA €	QT tot	STIMA €	QT tot	STIMA €	QT tot	STIMA €	€
alzawater	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
archetti alzacoperte	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
armadi + comodini	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
armadietti spogliatoio sporco/pulito	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
aste portaflebo + portflacone	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
autovetture	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
bilance elettroniche sollevatori a binario	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
bilancia pesa carrozzine	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
bombole ossigeno	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
bottoni x cintura contenzione	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
buste sterilizz vapore (1000pz x conf) varie misure	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
carrello chiuso per biancheria sporco pulito e raccogliatore rifiuti	1	1.586,00	2	3.172,00	4	6.344,00	0	0,00	11.102,00
carrello per terapia	0	0,00	1	1.220,00	0	0,00	0	0,00	1.220,00
Carrello attrezzato per fisioterapia	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
Carrello portabiancheria	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	841,80	841,80
carrello dispensa pasti	1	610,00	0	0,00	0	0,00	1	610,00	1.220,00
carrozzina completa	0	0,00	2	1.705,60	1	852,80	0	0,00	2.558,40
carrozzina pieghevole da passeggio	2	728,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	728,00
cassettiere di sicurezza (da 20 cassetti)	1	707,60	0	0,00	0	0,00	0	0,00	707,60
chiavi per bottone di sicurezza	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
cinture addominali poltrona carrozzina	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
cinture contenzione letto	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
cinture pelviche poltrona carrozzina	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
compressori x materassini ad aria	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
concentratore ossigeno	1	956,80	0	0,00	0	0,00	0	0,00	956,80
cuscini antidecubito da carrozzina ad aria	3	483,60	0	0,00	0	0,00	0	0,00	483,60
cuscini antidecubito da carrozzina composito	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
cuscini antidecubito da carrozzina fibracava	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
cuscini antidecubito da carrozzina viscoelastico	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
cuscini da postura lavabili x Fkt	35	1.092,00	35	1.092,00	35	1.092,00	0	0,00	3.276,00
deambulatore 2 ruote e 2 punti fissi	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
elettrocardiografo	1	2.074,00	1	2.074,00	0	0,00	0	0,00	4.148,00
fibbie x cinture contenitive	0	0,00	10	15,60	0	0,00	0	0,00	15,60
guanciali antidecubito da letto	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
imbragature x sollevatore standard	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
lavapadelle	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
lavatesta gonfiabile	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
letti elettrici	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
magnetoterapia	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
materassi + compr ad aria 1° - 2° grado piaghe	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
materassi + compr ad aria 3° - 4° grado piaghe	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
materassi ad aria xpiaghe alta prestazione	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
materassi schiuma preventivi decubiti	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
modifica/accessori carrozzina	5	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00

otoscopio	1	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
padelle	20	61,00	20	61,00	30	91,50	0	0,00	213,50
parasponde laterale	0	0,00	0	0,00	4	292,80	0	0,00	292,80
pedaliere	2	85,40	0	0,00	0	0,00	0	0,00	85,40
polsiere da contenzione	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
poltrone da riposo mauali/elettriche	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
pulsantiere letti elettrici/testaletto	0	0,00		0,00	20	976,00	0	0,00	976,00
pulsiossimetro	1	93,60	1	93,60	0	0,00	0	0,00	187,20
reggibraccio	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
rulli antidecubiti da talloni	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
sedi doccia elettrica	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
sedi doccia semplice	2	364,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	364,00
sedie per ufficio	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
sollevatore carrello 4 punti di aggancio	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
sollevatori a binario sistema ad H con motore	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
sollevatori a binario sistema lineare con motore	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
sovramaterasso a celle d'aria (solo materasso)	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
tavolini servitori per letti	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
tavoli da refettorio	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
teli antiscivolo da carrozzina	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
teli ad alto scorrimento per postura	3	622,20	0	0,00	0	0,00	0	0,00	622,20
tende esterne	0	0,00	1	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
tovaglie	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
tritapastiglie elettrico	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
tronchesine taglia unghie	48	1.288,32	0	0,00	50	1.342,00	4	107,36	2.737,68
ALTRO (indicare): impianto di depurazione acqua	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
	<b>127</b>	<b>10.752,52</b>	<b>73</b>	<b>9.433,80</b>	<b>144</b>	<b>10.991,10</b>	<b>6</b>	<b>1.559,16</b>	<b>32.736,58</b>
IMPREVISTI / DIFFERENZE PREZZI = 15% TOTALE		1.612,88		1.415,07		1.648,67		233,87	4.910,49
Totale generale + imprevidi		<b>12.365,40</b>		<b>10.848,87</b>		<b>12.639,77</b>		<b>1.793,03</b>	<b>37.647,07</b>
CESPITI AD AMMORTAMENTO		7.026,40		8.171,60		7.196,80		1.451,80	23.846,60
SPESE CORRENTI (per differenza)		5.339,00		2.677,27		5.442,97		341,23	13.800,47

## 8. 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).

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 e 2014 per importanti interventi di manutenzione ordinaria ( impianto riscaldamento, condizionamento, contrasto alla formazione della legionella) ed anche straordinaria, in tutte le strutture gestite.

Si è infatti impegnata buona parte di quanto disponibile, per la completa sostituzione della caldaia nella casa Residenza di Campagnola Emilia e nel corso del 2015 analogo investimento sarà proposto sulla struttura di San Martino in Rio.

Di particolare importanza è la previsione di acquisto di n. **2 generatori** da installare nelle strutture di San Martino in Rio e Rio Saliceto (Campagnola Emilia ne è già provvista) che diventano indispensabili nel caso in cui ci sia un black-out elettrico causato da eventi atmosferici avversi. La decisione è scattata dopo le conseguenze derivanti dalla nevicata del febbraio scorso che in diverse località della provincia ha lasciato per alcuni giorni senza corrente elettrica (e quindi senza riscaldamento e acqua calda) vaste zone abitate del territorio.

Gli interventi programmati sulle diverse strutture, in accordo con i Comuni proprietari degli immobili, per l'anno 2015 sono così rappresentati:

INSERITI D'UFFICIO	CAMP	RIO	SMR	ROLO
LAVORI - RISTRUTTURAZIONI	€ + iva 10%	€ + iva 10%	€ + iva 10%	€ + iva 10%
costo intervento con HP iva 10% inclusa		3.300,00	15.957,48	
descrizione progetto di lavori di investimento		Impianto telefonico con interni	pannellatura retroletto 180x150 con 2 fori + mensola sospesa	
costo intervento con HP iva 10% inclusa		13.200,00	11.052,80	
descrizione progetto di lavori di investimento		generatore	lampade testaletto	
costo intervento con HP iva 10% inclusa	3.300,00	16.500,00	16.500,00	

descrizione progetto di lavori di investimento	impianto telefonico con interni		arredo e interventi guardiola		generatore + impianto telefonico		
	3.300,00		33.000,00		43.510,28		0,00

**Interventi proposti sulla struttura di Campagnola Emilia con costi a carico del comune proprietario, finalizzati ad aumentare i livelli di sicurezza e salubrità della Casa Residenza Anzani "D.Baccarini"**

#### AMBIENTE ESTERNO

num.	descrizione	grado urgenza intervento
1	Delimitazione area verde con recinzione (da stabilire modello e tipo rete e supporto)	necessario
2	piantumazione siepe a copertura rete e lato muretto parcheggio lato nord	necessario
3	installazione barra automatica nel parcheggio lato nord (accesso riservato a operatori e ambulanza pompe funebri)	necessario
4	pavimentazione in autobloccanti con rimozione ghiaia nell'area parcheggio	opportuno
5	creazione o riparazione zona coperta biciclette e motorini	opportuno
6	creazione area parcheggio riservata ambulanze e carri funebri nel parcheggio lato nord.	opportuno
7	cambio porta vetri a spinta per sostituzione con porta senza maniglione a spinta (per evitare uscita anziani) e chiusura esterna	necessario
8	installazione sistema "speciale" di apertura cancellino lato strada per accesso utenti esterni e uscita visitatori.	necessario

9	riparazione e messa in funzione cancelli scorrevoli lato nord con apertura a codice dall'esterno (per accesso limitato ai fornitori) e dall'interno (per evitare "fughe" utenti)	necessario
10	chiusura "porticato" con muro portante per realizzazione magazzino lato fornitori con porta ad apertura a codice per carico e scarico autonomo senza necessità di accesso in struttura	necessario
11	demolizione muro fronte porta lavanderia e installazione medesima porta nuovo magazzino per stessi motivi di carico e scarico	necessario
12	rimozione pensilina ed <b>eventuale</b> sostituzione con manufatto adeguato alla facciata della struttura	opportuno
13	sostituzione infissi lignei esterni	opportuno
14	rifacimento copertura del tetto (episodi di ingresso di acqua)	necessario
15	estensione area sicura al 2° piano sopra al salone.	opportuno

#### AMBIENTE INTERNO

num.	descrizione	grado urgenza intervento
1	interventi di ristrutturazione lavanderia interna per smantellamento zoccolo cemento e adeguamento spazi (fondi sisma?)	opportuno

2	sistemazione ingresso principale per: Migliorare l'illuminazione e l'impatto visivo - eliminare infissi che sono pericolosi e di impedimento al passaggio - compartimentare meglio l'androne delle scale - agevolare l'accesso dei visitatori (che oggi devono manualmente aprire tre porte per accedere alle scale) coprire i quadri elettrici che sono all'ingresso	necessario
3	destinazione del corridoio di ingresso (attuale ufficio ass. sociale) a uffici. Rifacimento pittura più luminosa - valutazione porte -	necessario
4	sistemazione porte rei (attualmente rompono l'intonaco e restano staccate dalla struttura portante.	necessario
5	intervento di sostituzione vetrata piano 1 con elementi a bassa trasmittanza termica	opportuno

## DOCUMENTO DI BUDGET 2015

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

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, economico/finanziario e programmatico

- **organizzativo** attraverso l'individuazione delle diverse attività, del processo aziendale che eroga servizi; Occorre quindi costruire e quindi disporre di un sistema di misurazione dei costi in grado di calcolare il costo vero e totale sostenuto dall'azienda per erogare i singoli elementi che compongono la nostra offerta.
- **economico/finanziario**, che consente di avere un sistema in grado di tenere sotto controllo tutte le attività dirette e indirette, visibili o no al nostro utente, che l'azienda svolge per soddisfare l'utenza. Questo metodo vuole arrivare a misurare il costo dei singoli servizi offerti fino ad arrivare a massimizzare il valore generato per i nostri ospiti e nel contempo minimizzare i costi.

- **programmatico**, perché attraverso la misurazione dei costi può essere ri-orientata l'offerta di servizi che si offrono o addirittura inserire una gamma di ulteriori nuovi servizi da offrire al territorio sempre considerando il settore socio sanitario destinato alla popolazione anziana.

L'ASP Magiera Ansaloni utilizzerà un nuovo 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.

Si vuole arrivare ad una semplificazione e integrazione 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. Partendo dalla cartella sanitaria informatica si sta rivedendo tutto il sistema di **contabilità economica** e di **fatturazione** che consente analisi di dati molto più complessi e integrati ma soprattutto un sistema di controllo di gestione che permette di conoscere e governare il costo dei singoli servizi proposti cercando di massimizzare efficienza ed efficacia di svolgimento all'interno dei processi produttivi. Il servizio viene cioè ad assumere diverse configurazioni in funzione dello specifico profilo dell'offerta desiderata dai vari utenti. Il sistema che si andrà ad implementare, parallelamente col metodo per **centro di costo**, è quello **ABC** (activity-based costing) che parte dagli stessi dati economici ed è in grado di misurare il reale costo di una prestazione e quindi aiuta nel governo e nell'efficienza dei processi interni. Questo permette a parità di spesa di massimizzare il valore generato per gli utenti e nel contempo minimizzare i costi. E' un metodo di analisi dei costi che fornisce dati sulla effettiva incidenza dei costi associati a ciascun servizio "venduto" dall'azienda a prescindere dalla sua struttura organizzativa. L'**ABC** porta l'azienda a controllare i costi per arrivare a gestirli in modo dinamico e finalizzato a seguire razionalmente l'andamento dell'attività e del valore che l'utente attribuisce al servizio che si desidera richiedere.

L'approccio dinamico del sistema di *costing* consente di adottare un approccio alla qualità non fondata sul semplice controllo ex-post, bensì sulla creazione di una vera cultura della qualità e questo permette di adottare tecniche di gestione snelle oltre a ricercare un coinvolgimento totale delle risorse umane che viene stimolato sull'innovazione e la creatività.

Con la metodologia dell'ABC (Activity Based Costing) si procede a calcolare il costo pieno del prodotto/servizio passando attraverso la determinazione dei costi delle singole attività. Infatti vengono calcolati i costi di ogni singola attività e solo in seguito assegnati ai servizi sulla base delle attività che sono state necessarie per produrli. Occorre tenere distinti i costi diretti (costo del personale, materiale di consumo) e costi indiretti (ammortamenti macchinari e attrezzature, energia elettrica, uffici di staff e direzione ecc.).

Si parte con un preciso piano organizzativo:

- Attento monitoraggio delle attività dell'azienda per individuare e mappare i collegamenti logici che legano tutte le attività che costituiscono ogni processo
- Sostituzione dell'allocazione dei costi per centri di costo a quella per attività
- Superamento della distinzione tra costi fissi e costi variabili nel lungo termine
- Attribuzione dei costi delle attività ai prodotti attraverso opportuni parametri definiti "cost driver".

Occorre quindi suddividere le attività non più per centri di costo bensì in gruppi omogenei in base ad altrettanto omogenei determinanti di costo.

L'attento monitoraggio delle attività è alla base dell'applicazione della metodologia ABC.

I report prodotti con questo sistema per la direzione, preparati con i dati ABC, aiutano l'azienda a canalizzare le proprie risorse verso le maggiori opportunità di aumento della qualità in modo da incrementare il valore del servizio e potere gestire con efficacia ed efficienza i processi aziendali.

L'analisi ed il monitoraggio delle attività procurano informazioni particolarmente utili alla direzione aziendale, non soltanto ai fini di una determinazione più razionale ed attendibile dei costi di prodotto, ma anche (e soprattutto) ai fini della gestione e del controllo degli stessi.

## **2. Il processo di pianificazione**

Il piano programmatico 2015-2017 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:

1. contesto di riferimento
2. caratteristiche e requisiti delle prestazioni da erogare
3. risorse finanziarie ed economiche necessarie alla realizzazione degli obiettivi del piano
4. priorità di intervento
5. modalità di attuazione dei servizi e modalità di coordinamento con gli altri enti del territorio
6. programmazione dei fabbisogni delle risorse umane e le modalità di reperimento delle stesse
7. indicatori e parametri per la verifica
8. programma degli investimenti
9. 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. E' stato di recente installato un pacchetto applicativo che consente la rendicontazione molto più precisa, puntuale ed integrata dei costi riferiti a particolari item definiti. Questo prodotto consente 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.

## **PREVENTIVO 2015**

DESCRIZIONE	CP	SAD	ROLO	TOTALE
	2015	20105	2015	2015
<b>CESPITI</b>				
Impianti e macchinari	32.500,00	0,00	1.600,00	34.100,00
Attrezzature socio-ass. e sanitarie	24.000,00	0,00	0,00	24.000,00
Mobili e arredi	45.000,00	0,00	0,00	45.000,00
Altri beni	0,00	0,00	0,00	0,00
Macchine ufficio	0,00	0,00	0,00	0,00
Software	0,00	0,00	0,00	0,00
Fabbricati del patrimonio indisponibile	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTALE</b>	<b>101.500,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.600,00</b>	<b>103.100,00</b>

<b>RICAVI</b>				
Rette residenziale convenzionato	2.085.000,00	0,00	0,00	2.085.000,00
Rette residenziale non convenzionato	352.000,00	0,00	0,00	352.000,00
Rette diurno	118.000,00	0,00	70.000,00	188.000,00
Rette servizio pasti	0,00	165.000,00	0,00	165.000,00
Rette SAD Serv.Ass.za Domiciliare	0,00	170.000,00	0,00	170.000,00
Rimborso oneri a rilievo sanitario per Casa Protetta	1.560.000,00	0,00	0,00	1.560.000,00
Rimborso oneri a rilievo sanitario per Diurno	106.000,00	0,00	52.000,00	158.000,00
Rimborso oneri a rilievo sanitario da AUSL per SAD	0,00	280.000,00	0,00	280.000,00
Rimborso da AUSL per fisioterapia	70.000,00	0,00	4.500,00	74.500,00
Ricavi per cene extra centro diurno	13.000,00	0,00	0,00	13.000,00
Rimborsi utenze CIR	11.700,00	0,00	0,00	11.700,00
Altri rimborsi diversi (SDD)	1.900,00	1.800,00	100,00	3.800,00
Altri ricavi diversi (rimborso sp.trasporto utenti)	1.500,00	0,00	1.300,00	2.800,00
Rimborso spese infermiera	432.000,00	0,00	5.500,00	437.500,00
Rimborso spese sportello badanti e Aima	0,00	22.000,00	0,00	22.000,00
Donazioni e contributi da privati	2.600,00	0,00	500,00	3.100,00
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>4.753.700,00</b>	<b>638.800,00</b>	<b>133.900,00</b>	<b>5.526.400,00</b>
TRASFERIMENTI DAGLI ENTI	125.000,00	363.323,13	60.589,29	548.912,43
<b>TOTALE COMPLESSIVO RICAVI</b>	<b>4.878.700,00</b>	<b>1.002.123,13</b>	<b>194.489,29</b>	<b>6.075.312,43</b>

<b>COSTI DI ASSISTENZA ALLA PERSONA</b>				
Medicinali e prodotti terapeutici	12.700,00	0,00	0,00	12.700,00
Presidi per incontinenza	77.000,00	0,00	0,00	77.000,00
Prodotti monouso	28.200,00	3.500,00	1.100,00	32.800,00
Acquisto attrezzatura varia e minuta	16.000,00	800,00	600,00	17.400,00
Spese per vestiario operatori	4.600,00	0,00	150,00	4.750,00
Spese sanitarie personale dipendente	5.000,00	1.500,00	350,00	6.850,00
Salari e stipendi personale dipendente	2.047.000,00	465.000,00	115.000,00	2.627.000,00
Prestazioni di servizi socio-assistenziali	520.000,00	177.000,00	0,00	697.000,00
Compenso agenzia interinale	21.500,00	5.000,00	0,00	26.500,00
Formazione dipendenti	17.400,00	4.000,00	550,00	21.950,00
Prestazioni di servizio infermieristico	110.000,00	0,00	5.500,00	115.500,00
Prestazioni di servizio infermieristico interinale	344.000,00	0,00	0,00	344.000,00
Fisioterapia	74.500,00	0,00	4.500,00	79.000,00
Consulenze specialista psicologo	3.000,00	1.000,00	400,00	4.400,00
<b>TOTALE COSTI DI ASSISTENZA ALLA PERSONA</b>	<b>3.280.900,00</b>	<b>657.800,00</b>	<b>128.150,00</b>	<b>4.066.850,00</b>

<b>COSTI ALBERGHIERI</b>				
Servizio di ristorazione	557.000,00	104.000,00	21.100,00	682.100,00
Servizio lavanderia e lavanolo	113.000,00	0,00	1.400,00	114.400,00
Lavanderia ospiti	72.000,00	0,00	0,00	72.000,00
Spese pulizie	181.000,00	0,00	12.000,00	193.000,00
Materiale di pulizia	7.700,00	0,00	100,00	7.800,00
Servizio di disintasamento	1.900,00	0,00	0,00	1.900,00
Spese di trasporto utenti	3.100,00	0,00	1.300,00	4.400,00
Materiale per attività di animazione	700,00	0,00	0,00	700,00
Canone Rai	0,00	0,00	0,00	0,00
Parrucchiere+Podologo	4.700,00	0,00	0,00	4.700,00
Musicoterapia+ Pet Therapy	4.500,00	0,00	100,00	4.600,00
<b>TOTALE COSTI ALBERGHIERI</b>	<b>945.600,00</b>	<b>104.000,00</b>	<b>36.000,00</b>	<b>1.085.600,00</b>

<b>COSTI FISSI</b>				
Energia elettrica	77.000,00	0,00	3.000,00	80.000,00
Gas e riscaldamento	110.000,00	0,00	3.000,00	113.000,00
Acqua	20.500,00	0,00	1.300,00	21.800,00
Spese telefoniche ed internet	5.100,00	3.500,00	700,00	9.300,00
Cancelleria, stampati e mat. di cons.	0,00	0,00	0,00	0,00
Abbonamenti quotidiani	870,00	0,00	290,00	1.160,00
Manut. e riparaz. impianti, macchinari e attrezzatura	51.000,00	0,00	1.300,00	52.300,00
Canoni di manutenzione	7.500,00	0,00	400,00	7.900,00
Manutenzione fabbricati	14.000,00	0,00	0,00	14.000,00
Assicurazione fabbricati	1.000,00	0,00	0,00	1.000,00
Articoli per manutenzione	1.500,00	200,00	0,00	1.700,00
Manutenzione e riparaz. automezzi	0,00	3.000,00	0,00	3.000,00
Assicurazione automezzi	800,00	600,00	0,00	1.400,00
Tassa di proprietà automezzi	200,00	300,00	0,00	500,00
Carburanti e lubrificanti	900,00	30.000,00	0,00	30.900,00
Noleggi	1.120,00	40.000,00	0,00	41.120,00
Tassa smaltimento rifiuti urbani/TIA	12.300,00	0,00	350,00	12.650,00
Tariffa Igiene Ambientale rifiuti speciali	2.950,00	0,00	0,00	2.950,00

Servizio disinfestazione ambientale	1.800,00	0,00	500,00	2.300,00
HACCP	3.000,00	0,00	1.000,00	4.000,00
Consulenze tecniche	3.000,00	0,00	200,00	3.200,00
Consulenze legali	0,00	0,00	0,00	0,00
Visite fiscali	0,00	0,00	0,00	0,00
Assicurazione RC ed infortuni volontari	500,00	0,00	0,00	500,00
Ammortamenti	58.000,00	3.000,00	4.000,00	65.000,00
Accantonamenti per rinnovo attrezzatura	0,00	0,00	0,00	0,00
Accantonamenti per manutenzione straordinaria	0,00	0,00	0,00	0,00
Spese pulizia uffici	0,00	0,00	0,00	0,00
Spese varie (costi amm.vi)	0,00	0,00	0,00	0,00
Spese bancarie	0,00	0,00	0,00	0,00
Teleassistenza	0,00	600,00	0,00	600,00
Spese Generali	308.467,57	159.123,13	14.299,29	481.890,00
<b>TOTALE COSTI FISSI</b>	<b>681.507,57</b>	<b>240.323,13</b>	<b>30.339,29</b>	<b>952.170,00</b>

<b>COSTI E RICAVI GESTIONE IMMOBILI</b>				
Fitti attivi da fondi, terreni e fabbricati urbani	64.000,00	0,00	0,00	64.000,00
Vendita immobili	0,00	0,00	0,00	0,00
Indennizzo sinistro	0,00	0,00	0,00	0,00
Altri servizi diversi (rinnovo contratto terreno+cons.tec.)	0,00	0,00	0,00	0,00
Manutenzioni ordinarie fabbricati	-5.000,00	0,00	0,00	-5.000,00
Assicurazioni	-300,00	0,00	0,00	-300,00
Spese condominiali	-5.000,00	0,00	0,00	-5.000,00
Tributi a consorzi di bonifica	-1.300,00	0,00	0,00	-1.300,00
Imposta di registro + imposta di bollo	-1.500,00	0,00	0,00	-1.500,00
Ires	-8.500,00	0,00	0,00	-8.500,00
Imu	-8.000,00			-8.000,00
<b>TOTALE GESTIONE IMMOBILI</b>	<b>34.400,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>34.400,00</b>

<b>GESTIONE FINANZIARIA</b>				
Interessi attivi bancari	200,00	0,00	0,00	200,00
Oneri bancari e amministrativi	-4.000,00	0,00	0,00	-4.000,00
Interessi passivi verso fornitori	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTALE COSTI GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>-3.800,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-3.800,00</b>

<b>UTILE/PERDITA DI GESTIONE</b>	<b>1.292,43</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.292,43</b>
----------------------------------	-----------------	-------------	-------------	-----------------