



**RELAZIONE ILLUSTRATIVA  
AL BILANCIO ANNUALE  
ECONOMICO PREVENTIVO 2016  
E DOCUMENTO DI BUDGET**

La determinazione quantitativa dei valori inseriti nel bilancio economico annuale di previsione per il 2016 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 2016 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 2016 confrontata con l'analoga previsione per il 2015

<b>BILANCIO DI PREVISIONE 2015-2016</b>		
<b>CONTO ECONOMICO</b>	<b>PREV. 2015</b>	<b>PREV. 2016</b>
<b>A) Valore della produzione</b>		
1) RICAVI DA ATTIVITA' PER SERV. ALLA PERS.	5.906.912,00	5.792.800,00
a) Rette	3.383.912,00	2.962.800,00
b) Oneri a rilievo sanitario	1.998.000,00	2.304.000,00
c) Concorsi rimborsi e recuperi da attività	512.000,00	509.000,00
d) Altri ricavi	13.000,00	17.000,00
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	107.400,00	123.000,00
a) Proventi e ricavi da utilizzo del patr.	64.000,00	64.000,00
b) Concorsi rimborsi e recuperi x att. div.	40.300,00	37.500,00
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	3.100,00	21.500,00
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>6.014.312,00</b>	<b>5.915.800,00</b>
<b>B) Costi della produzione</b>		

6) ACQUISTI BENI	193.550,00	218.100,00
a) Acquisti beni socio - sanitari	107.100,00	110.900,00
b) Acquisti beni tecnico - economici	86.450,00	107.200,00
7) ACQUISTI DI SERVIZI	1.640.840,00	1.571.490,00
a) Acq. serv. per gest. attività socio-san.	79.000,00	31.500,00
b) Servizi esternalizzati	1.073.300,00	1.029.600,00
c) Trasporti	4.400,00	6.300,00
d) Consulenze socio sanitarie e assistenziali	3.500,00	3.500,00
e) Altre consulenze	48.990,00	46.790,00
f) Compenso agenzia per lavoro interinale	26.500,00	35.200,00
g) Utenze	233.450,00	254.800,00
h) Manutenzioni e riparazioni ordinarie	85.000,00	81.500,00
i) Costi per organi istituzionali	10.200,00	10.200,00
l) Assicurazioni	13.200,00	12.450,00
m) Altri servizi	45.200,00	29.150,00
n) Altri costi software/CED	18.100,00	30.500,00
8) GODIMENTO DI BENI DI TERZI	42.220,00	44.450,00
a) Affitti	0,00	0,00
b) Canoni di locazione finanziaria	0,00	0,00
c) Service	42.220,00	44.450,00
9) COSTO DEL PERSONALE DIPENDENTE	3.906.992,25	4.221.292,32
a) Salari e stipendi	2.219.778,00	1.969.839,36
b) Oneri sociali	643.161,75	570.744,16
c) Trattamento fine rapporto	0,00	0,00
d) Altri costi personale dipendente	3.052,50	2.708,80
f) Personale interinale	1.041.000,00	1.678.000,00
10) AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	72.500,00	82.500,00
a) Ammortamenti delle imm.immateriali	3.000,00	4.000,00
b) Ammortamenti delle imm.materiali	69.500,00	78.500,00
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	52.110,00	38.000,00
a) Costi amministrativi	28.160,00	16.310,00
b) Imposte non sul reddito	10.800,00	13.100,00
c) Tasse	13.150,00	8.590,00
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>5.908.212,25</b>	<b>6.175.832,32</b>
DIFFERENZA tra VALORE e COSTI di PRODUZIONE (A-B)	106.099,75	-260.032,32
<b>C) Proventi e oneri finanziari</b>		
15) PROVENTI DA PARTECIPAZIONI	0,00	0,00
a) Proventi da partecipaz. In società partecipate	0,00	0,00
b) Proventi da partecipazioni da altri soggetti	0,00	0,00
16) ALTRI PROVENTI FINANZIARI	200,00	0,00
a) Interessi attivi su titoli dell'attivo	0,00	0,00
b) Interessi attivi bancari e post.	200,00	0,00
c) Proventi finanziari diversi	0,00	0,00
17) INTERESSI PASSIVI E ALTRI ONERI FINANZIARI	0,00	30.000,00
a) Interessi passivi su mutui	0,00	0,00
b) Interessi passivi bancari	0,00	30.000,00
c) Oneri finanziari diversi	0,00	0,00
<b>TOTALE C)</b>	<b>200,00</b>	<b>-30.000,00</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>
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B±C±D±E)	106.299,75	-290.032,32
22) Imposte sul reddito	230.007,75	174.507,68
a) Irap	221.507,75	165.507,68
b) Ires	8.500,00	9.000,00
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO DEL PERIODO</b>	<b>-123.708,00</b>	<b>-464.540,00</b>
TRASFERIMENTI DA COMUNI SOCI	125.000,00	466.000,00
<b>TOTALE</b>	<b>1.292,00</b>	<b>1.460,00</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 di quanto previsto dai contratti di servizio in approvazione legati all'ottenimento dell'accreditamento definitivo e alla nuova impostazione regionale circa i costi di remunerazione dei servizi. ASP applicherà, come deliberato dal Comitato di Distretto, la retta massima consentita dal sistema ora ricordato, quindi le rette su posti accreditati passano da euro 49,75 al giorno a euro 50,05 al giorno. La previsione di maggiore entrata è stata volutamente prudenziale in quanto si registra nei primi mesi dell'anno un tasso di copertura dei posti letto inferiore rispetto al passato.

#### A1b) oneri a rilievo sanitario

La previsione è stata formulata sulla base di quanto definito dai contratti di servizio di nuova formulazione legati all'ottenimento dell'accreditamento definitivo e della nuova impostazione regionale circa i costi di riferimento dei servizi. Ad ASP è stato inoltre concesso di poter usufruire di parte del "fondo gestione speciale" che prevede un ulteriore rimborso oneri a carico del Fondo per la Non Autosufficienza, a parziale compensazione di quanto la gestione pubblica ASP rispetto alle gestioni private sopporta soprattutto sul trattamento fiscale (IRAP all'8,50% rispetto al privato che è circa la metà) e previdenziale (rimborsi INPS in caso di malattie per il privato e non per ASP pubbliche). Inoltre si è tenuto conto di un parziale rimborso IRAP che la Regione concede alle strutture a conduzione pubblica attraverso un particolare calcolo e algoritmo definito dalla DGR 273/2016. Queste ulteriori entrate sono correlate alla reale presenza di ospiti nelle strutture, quindi la stima per questi ricavi è stata volutamente prudenziale in quanto si registra nei primi mesi dell'anno un tasso di copertura dei posti letto inferiore rispetto al passato.

#### A1c) concorsi, rimborsi e recuperi da attività

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

#### A1d) altri ricavi

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

### **A4) PROVENTI E RICAVI DIVERSI**

#### A4a) proventi e ricavi da utilizzo del patrimonio

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

Fitti attivi da fabbricati euro 63.000,00

Fitti attivi da terreni euro 1.000,00

#### A4h) Altri ricavi diversi

In questa voce sono comprese le donazioni da privati previste nel corso dell'anno 2016, 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.

### **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'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 2016 è stata effettuata sulla base dei dati sui consumi registrati per l'anno 2015 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	17.000,00
Manutenzione e riparazione impianti, macchinari e attrezzature	52.100,00

Manutenzione e riparazione automezzi	8.700,00
Manutenzione e riparazione macchine d'ufficio amm.ve	3.700,00
<b>TOTALE</b>	<b>81.500,00</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, podologi, psicologi nonché l'attività di musicoterapia e Pet Therapy.

B7l) altri costi software/CED

Sono rappresentati dai costi per il servizio di gestione e manutenzione delle apparecchiature informatiche dell'azienda e per l'assistenza al funzionamento della rete.

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.

Per il suddetto motivo i Comuni Soci saranno tenuti alla copertura del disavanzo mediante l'utilizzo del Fondo di riserva ancorchè disponibile ovvero alla copertura con fondi propri, come previsto dallo Statuto dell'Azienda all'art. 12 lettera L -Assemblea dei Soci- "funzioni".

## **3. PRIORITA' D'INTERVENTO**

Nel corso del triennio l'Azienda opererà in linea con gli indirizzi generali presentati dall'Assemblea dei Soci all'atto della costituzione dell'ASP.

Gli obiettivi strategici si possono ricondurre a quanto definito al punto **2.1 LINEE DI INDIRIZZO ED OBIETTIVI STRATEGICI** che sinteticamente si elencano nelle seguenti Aree trasversali ai settori dell'ente che ne delineano priorità e rotta verso la quale il sistema aziendale è fortemente orientato:

- AREA ACCREDITAMENTO, QUALITÀ ED EFFICIENTAMENTO di **natura economico-finanziaria** (non volti solo a ridurre i costi, ma a razionalizzare l'uso delle risorse a disposizione, al fine di destinarle a servizi nuovi o ad attività migliorative)
- AREA PROGRAMMAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO di **consolidamento e revisione dei processi** e miglioramento delle performances verso l'interno e verso l'esterno.
- AREA COMUNICAZIONE, TRASPARENZA E RENDICONTAZIONE di **soddisfaccimento dell'utenza** (fidelizzazione).

Si opererà inoltre verso una conferma ed un rafforzamento di queste attività sulle quali si sta lavorando da tempo:

#### **Consolidamento e sviluppo dei Servizi:**

Nell'arco del triennio ASP continuerà il percorso già avviato al fine di attuare il modello gestionale operativo definito per il **servizio di assistenza domiciliare**, non limitandosi a ricoprire un ruolo esecutivo, ma contribuendo in modo attivo alla **riprogettazione del sistema in funzione dell'evoluzione dei bisogni**.

Oggi le **persone anziane** che vivono sole hanno bisogno, oltre che di prestazioni già offerte dai nostri attuali servizi, anche di **ulteriori apporti in termini di presenze giornaliere a livello orario**, di personale preparato alla cura e alla collaborazione con la persona anziana.

Con la gestione dello sportello "**Con-Tatto**" l'azienda è in grado di intercettare **figure adeguate** alle suddette funzioni, opportunamente selezionate, **da proporre per alcune ore della giornata** o per l'intero giorno a famiglie di anziani che ancora parzialmente autosufficienti necessitano comunque di una presenza che collabori e che controlli l'andamento delle funzionalità e dei comportamenti degli interessati. Tutto questo in sintonia con le prestazioni quotidiane che già l'azienda con i propri operatori garantisce.

Proseguirà anche per l'anno 2016 l'iniziativa denominata "**Caffè Alzheimer**" che si concretizza con la organizzazione di incontri realizzati in luoghi definiti e che rappresentano una occasione di incontro tra le famiglie che accudiscono anziani affetti da demenza senile con la presenza di uno psicologo, un medico, un operatore. E' stata sottoscritta una convenzione con **AIMA** che stabilisce le principali caratteristiche che devono avere questi incontri, tesi soprattutto ad affrontare alcune tematiche specifiche della malattia e del lavoro di cura. Ci si incontra e si condividono problemi, si propongono consigli, mentre gli operatori intrattengono gli anziani con attività strutturate e danno consigli assistenziali e comportamentali ai loro familiari a fine incontro.

In generale l'attività che propone l'Azienda sarà sempre più tesa ad una razionalizzazione, controllo e contenimento dei costi e ad un costante ripensamento sulle proprie modalità di produzione dei servizi ed attività che si confermano sempre fra i presupposti primari ed imprescindibili dell'assolvimento della propria funzione istituzionale.

Il raggiungimento di questi obiettivi si inserisce in una **linea culturale** che ASP persegue da tempo e che consiste prioritariamente nel **creare** di giorno in giorno le **migliori condizioni di vita** dei propri anziani, cercando di interpretare e rispondere alle loro richieste nel massimo rispetto dei loro diritti e dei loro desideri, oltre ad una ricerca e **studio ormai avviato sulla demenza** e sulla

capacità dei nostri operatori di gestire e interagire positivamente con gli anziani affetti da tale patologia.

Questo grazie ad **interventi mirati di formazione** ed addestramento rivolti a tutto il personale dell'azienda grazie al quale è possibile la gestione di utenti affetti da gravi disturbi del comportamento con efficacia e professionalità in un contesto sperimentale di nuovi approcci sia assistenziali che terapeutici nell'intento di **limitare fortemente l'utilizzo di mezzi di contenzione** e farmaci fino ad oggi prescritti.

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 rendere questo meccanismo più fluido 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.

Per favorire questo percorso, avere inserito una figura nuova all'interno dell'organizzazione che funge da **"facilitatore"** nei confronti dell'azienda e degli enti ad essa collegati, è stato vincente. Infatti oltre a perfezionare i rapporti con le famiglie di potenziali utenti dei servizi assistenziali è in grado di orientare e ipotizzare con le famiglie il percorso assistenziale più consono e personalizzato possibile rispetto alla loro problematica socio-assistenziale e condizione organizzativa. Questa figura, che tiene sotto controllo anche l'attività gestita tramite lo sportello "Con-tatto", ne massimizza l'efficacia in termini di risposte adeguate ai bisogni facendo anche da filtro e selezione dell'offerta di prestazione da parte delle assistenti famigliari.

Si può oggi quindi affermare che il **servizio si potrebbe evolvere** inserendo ulteriori *performances*:

1. **qualificare** il lavoro di cura offerto dalle **assistenti familiari** per l'acquisizione di conoscenze/competenze utili a garantire alle famiglie un'assistenza adeguata ed integrata anche con momenti di **formazione/addestramento svolti all'interno delle CRA gestite**;
2. **supportare**, attraverso attività di formazione/informazione **le famiglie** che si fanno carico dell'assistenza a domicilio di anziani non autosufficienti;
3. **favorire** l'attività di **messa in rete delle assistenti familiari** per utenti che necessitano delle prestazioni di un assistente familiare (attività in parte già avviata ma destinata ad evolvere e perfezionarsi);

Attraverso la gestione integrata di servizi e con la costituzione di una *task force* dedicata, ci si prefigge per le attività previste all'interno del contratto di servizio di:

- **facilitare la messa in rete** e l'integrazione di tutti i servizi ed interventi affidati in gestione all'ASP con il contratto di servizio;
- **favorire la domiciliarità** tramite gli strumenti e le leve di offerta di cui dispone l'ASP;
- **ampliare e diversificare** la generale offerta di servizi rivolti alla cittadinanza;
- **potenziare** e migliorare il **controllo sull'erogazione dei servizi** stessi.

Le azioni di cui sopra sono tese ad ampliare l'offerta dei servizi di assistenza domiciliare a favore delle persone anziane in quanto nell'anno 2015 si è evidenziato un incremento delle ore erogate in termini di prestazione.

Il ruolo dell'ASP deve essere tale da consentire all'Azienda stessa di 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 è voluta dare ASP, è tesa a contrastare il fenomeno della frammentarietà tra i servizi e deve continuare a muoversi verso l'obiettivo di **rispondere a TUTTI i bisogni** che la popolazione anziana presenta, sociali e sanitari ma anche di gestione quotidiana della loro vita anche se con servizi non direttamente gestiti da ASP, avviando il processo di un nuovo **"SERVIZIO ANZIANI"**.

#### **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'ottenimento dell'accreditamento definitivo, obiettivo dell'azienda è il mantenimento della qualità dei servizi erogati, la cui misura è regolata da appositi 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 continuerà nel percorso di progressiva inclusione dei portatori di interesse, del cittadino utente, degli Enti committenti al fine di migliorare la trasparenza circa l'operato dell'azienda in termini di risultati conseguiti sui servizi erogati e di intensificare la comunicazione ed il coinvolgimenti dei soggetti esterni.

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

##### **5.1 POLITICA DELLA RISORSA UMANA**

Nel corso dell'anno 2016 l'organico dell'ASP sarà confermato e pari a:

<b>DIPENDENTI E COLLABORATORI</b>	<b>NUMERO</b>	<b>M</b>	<b>F</b>	<b>TOTALE</b>
COORDINATORI	3	1	2	
R.A.A.	4	0	4	

O.S.S.	106	8	98	
FISIOTERAPISTI	3	1	2	
ANIMATORI	3	0	3	
INFERMIERI	14	4	10	
AMMINISTRATIVI	5	2	3	
SERVIZI TECNICI	2	2	0	
DIRETTORE GENERALE	1	0	1	<b>141</b>

**L'area più numerosa è l'area socio-assistenziale pari a circa il 95%.**

Si può affermare che il personale che ruota all'interno dell'Azienda **varia dalle 140 alle 150 unità.**

Il **personale infermieristico** è stato assunto in parte con ricorso all'istituto della mobilità dall'A.U.S.L. ed in parte attingendo ai contratti di somministrazione lavoro (interinali). Va ricordato che il costo del personale infermieristico è a totale carico dell'Azienda U.S.L. per l'assistenza a pazienti che sono considerati in parte a carico del Fondo Regionale per la Non Autosufficienza il cui numero è definito da appositi contratti di servizio.

E' già in via di definizione e verrà pubblicato entro il mese di maggio 2016, un bando pubblico per l'assunzione di un certo numero di infermieri da inserire in modo stabile nelle nostre strutture. Troppe figure oggi sono presenti con contratto di lavoro somministrato e creano discontinuità di servizio perché portano ad un turn-over inevitabile. Il concorso si svolgerà in accordo con altre due ASP del territorio che si sono convenzionate e quindi si possono condividere i costi di questa operazione che si presume particolarmente impegnativa in quanto le domande che si pensa di ricevere sono di diverse migliaia di candidati.

La distribuzione del personale per settori funzionali evidenzia che il **95,00%** circa opera nell'ambito del settore assistenza, il restante **5,00%** delle risorse umane dell'Azienda lavora nell'ambito degli uffici amministrativi e manutentivi. A questo proposito vale la pena rilevare che l'età media del personale dipendente che lavora nelle strutture ha un'età media attorno ai 55-60 anni, e questo significa un **aumento inarrestabile di anno in anno di assenze per malattie** legate a disturbi cronici di schiena o di generale usura. Si consideri che lavorare con persone non più autosufficienti porta ad un affaticamento correlato a sforzi fisici e di movimento che solo in parte e negli ultimi anni è alleviato grazie all'utilizzo di strumenti e presidi che alleggeriscono il carico di lavoro (letti elettrici, sollevatori ecc.).

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.

I programmi per la gestione e lo sviluppo delle risorse umane nel triennio 2016-2018 sono orientati in funzione:

- dell'orientamento al futuro e dello sviluppo delle capacità di innovazione
- delle forti esigenze di valorizzare le professionalità presenti in azienda
- dell'attenzione al tema della sicurezza, del benessere organizzativo, al miglioramento del clima aziendale
- delle esigenze organizzative orientate alla flessibilità ed alla velocità d'azione per garantire qualità ed efficacia nei servizi offerti.

Per quanto riguarda il miglioramento del clima aziendale e per favorire il senso di appartenenza di operatori e collaboratori dell'azienda, si è consegnato nel corso dell'anno 2015 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. Analoga iniziativa verrà disposta anche per l'anno 2016.

## **5.2 PIANO TRIENNALE DELLA FORMAZIONE**

Il programma di formazione non può limitarsi a soddisfare un generico bisogno formativo, ma supportare innanzitutto le strategie aziendali con progetti che direttamente o indirettamente ne favoriscano l'attuazione.

Gli obiettivi pertanto da conseguire con il **piano di formazione** per il triennio, sono in parte diretta conseguenza di quanto definito nei precedenti documenti di programmazione ed in parte discendono dalla necessità di **adeguare competenze**, conoscenza ed esigenze operative derivanti dal dettato normativo relativo a quanto stabilito dal T.U **sulla sicurezza**. (D.lgs. n.81/2008).

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.

La formazione vede coinvolto **tutto il personale** dipendente.

A tal proposito si è ormai consolidata la prassi relativa alla definizione del fabbisogno formativo attraverso una consultazione formalizzata di tutti gli operatori che partecipano attivamente alla definizione dei temi formativi da sottoporre alla direzione dell'ente per la costruzione del Piano formativo annuale.

Anche per l'anno 2016 viene confermato il percorso formativo avviato già dal giugno 2013, sul tema della **Demenza – Alzheimer e disturbi del comportamento**, che ha suggerito strumenti e strategie di gestione nuove e vincenti verso i residenti ospiti colpiti da questa patologia.

L'attività formativa sarà organizzata tenendo presente quanto definito in riferimento al 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.

Continuerà anche per il 2016 l'iniziativa che riguarda la **Pet-Terapy** in tutte le strutture che ha riscosso notevole successo e che ha offerto grandi opportunità di apertura e socializzazione verso ospiti particolarmente refrattari e isolati nel loro mondo.

Sarà confermato un nuovo ciclo di incontri con lo psicologo che continuerà nel progetto biennale avviato a partire dal mese di ottobre 2014 e che ha riscosso particolare interesse.

Si conferma quindi la collaborazione con questa figura per il progetto di **supervisione psicologica** per tutti coloro che svolgono attività socio-assistenziali-sanitarie nelle strutture, con l'obiettivo di facilitare la comunicazione tra colleghi e favorire l'approccio all'integrazione socio sanitaria, interprofessionale e sul lavoro in equipe e per rendere più accogliente ed efficiente il servizio.

Si continuerà nel perfezionare la tecnica dello **yoga della risata** che rappresenta un metodo appreso durante un corso di formazione realizzato nel corso del 2014 e che vede coinvolti simultaneamente la risata incondizionata e la respirazione yogica. Al pari di un esercizio fisico in gruppo, la **risata** viene **simulata** e tramite il contatto visivo dei partecipanti viene sviluppata la giocosità tipica dell'infanzia, così che la risata **diventa ben presto spontanea**. Si ottengono in questo modo gli stessi **benefici** che avremmo ridendo naturalmente, anche in virtù del fatto che il nostro corpo non distingue una risata vera da una finta. La "risata terapeutica" viene impiegata già in alcune delle nostre Case Residenza, è condotta da uno o più operatori ma in particolar modo si trasmette agli utenti e pazienti che vengono "investiti da una situazione di benessere".

Per gli **infermieri** le iniziative relative alla **formazione specifica** e all'aggiornamento sono organizzate e coordinate con l'USL, a volte con la partecipazione del Medico della Struttura, per riflettere sul trend dei ricoveri, delle chiamate alla guardia medica o altro e per avere dei suggerimenti utili per la salute ed il benessere degli ospiti. Si continuerà l'aggiornamento sul tema della gestione del dolore, che ha portato ad una elaborazione di un documento molto apprezzato che riguarda il "**protocollo sul dolore**". L'iniziativa è particolarmente innovativa e ASP la sta praticando in tutte le sue strutture su diretto coinvolgimento del medico.

Anche per il personale degli **Uffici Amministrativi** sono previste iniziative formative in materia di nuovi adempimenti su Trasparenza ed Anticorruzione, fatturazione elettronica ed acquisti in rete, sulle procedure contabili e sull'utilizzo dei software di recente installazione.

## **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, ha 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.

Ai **familiari** dei nostri ospiti sarà consegnato anche nel corso del 2016 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 oltreché 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**.

I servizi sono orientati verso l'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 producibile 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 verifica del **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 dalle indicazioni trasmesse dalla Regione Emilia Romagna e osservando e misurando la loro modalità di interrelazione per arrivare ad 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. Su questo aspetto la Regione Emilia Romagna ha prodotto una serie di tabelle che siamo chiamati a compilare, tese a misurare in tempi ben definiti (ogni semestre, ogni anno, ogni mese) la qualità dei servizi offerti. Di questi risultati, oltre che informare la Regione, vanno informati gli **stakeholders**, siano essi familiari, committenti, cittadini, con riferimento alla **offerta di qualità** dichiarata dalla **Carta dei Servizi**. Questa viene annualmente rivista ed aggiornata e consegnata ad utenti e familiari nel momento della sottoscrizione del **contratto di ingresso** nelle nostre Case. Infine il **Bilancio Sociale** delle attività è lo strumento che rendiconta tutta la gestione, economica e di servizi dell'azienda e riporta i parametri e gli indicatori di qualità che misurano il valore del nostro operato.

Rischioso sarebbe tuttavia il aggiungimento di una eccellente "**qualità burocratica**", inutile e dannosa, a scapito dell'effettiva e concreta ricerca della qualità nella erogazione del servizio all'anziano. L'accettazione di qualche forma di flessibilità sarebbe auspicabile, perché in sintonia con la logica della concessione di servizio, che responsabilizza i gestori su un **mix equilibrato di indispensabili regole ma anche di una precisa valutazione del benessere degli utenti e sulla personalizzazione del servizio che oggi si dichiara ma che effettivamente non c'è perché si è sottoposti a troppi vincoli e controlli fiscali da parte degli organismi competenti**. Troppo spesso le nostre aziende vengono viste come aziende di "produzione" di servizi, ma lavorare sulle persone con le persone, **mal si concilia con la produzione misurabile di qualcosa**. Le nostre realtà, con una utenza molto debole, fragile, problematica ma ancora **viva nell'anima**, dovrebbero



essere meno soffocate da regole scritte a tavolino da **grandi esperti che immaginano con fantasia la vita in una struttura per anziani**; curare la persona e farla vivere serenamente fino all'ultimo respiro, vuole dire altra cosa rispetto alle procedure e alle regole rigide e misurabili con i numeri. Come si misura un sorriso o una carezza? Una coccola? Il tempo impiegato per sedersi davanti ad un anziano e fargli capire che siamo lì per lui? Quale scala di valore ha questa misurazione? Aspettiamo da tempo risposte che purtroppo si scontrano con le scarse risorse a disposizione le rispondono solo a regole di carattere economico. E questo nonostante rilevazioni, indici, misurazioni che vorrebbero toccare ciò che invece è impalpabile.

#### **CARATTERISTICHE DEI SERVIZI EROGATI E CRITICITA' RILEVATE**

Il **Consiglio di Amministrazione** ribadisce la necessità di procedere con azioni dedicate non solo a diffondere le buone pratiche, ma anche a sistematizzare e documentare le esperienze, i metodi di lavoro, le conoscenze scientifiche e metodologiche costantemente applicati che costituiscono il "sapere", la cultura e l'approccio assistenziale di ASP, al fine di metterli a disposizione della comunità e al confronto con altre **esperienze d'eccellenza** in Italia e in Europa.

Non sono solo i parametri quantitativi (della dotazione organica e professionale del personale, del tempo di assistenza assicurato, delle dotazioni di ausili all'avanguardia in ogni struttura) a definire la qualità dell'assistenza. Estremamente rilevanti anche la natura e le modalità della presa in carico, la condivisione dei piani assistenziali con le famiglie, la personalizzazione degli interventi, il recupero e il mantenimento delle autonomie e delle abilità residue dei nostri anziani ospiti, l'adeguatezza delle prestazioni assistenziali sanitarie e riabilitative, l'attenzione agli aspetti relazionali, la gestione delle diverse sofferenze, il rispetto della persona e della sua individualità. Ed ancora, l'erogazione dei servizi di ristorazione, di lavanderia, guardaroba, utilizzo di presidi e ausili d'eccellenza, la natura delle attività di animazione e di socializzazione, il coinvolgimento dei familiari, la partecipazione e le reti di relazioni con la comunità e con le realtà esterne (a partire dal volontariato), il valore delle esperienze intergenerazionali, il rispetto costante di protocolli e procedure e tutte quelle attività che fanno delle nostre strutture i luoghi in cui **l'anziano è sempre una persona e mai un numero**.

Inoltre il **Consiglio di Amministrazione** ritiene che per le attività mediche di diagnosi e cura, meglio sarebbe prevedere la diretta dipendenza contrattuale e funzionale dall'ASP dei MMGG, stante le **crescenti complessità dei quadri clinici** degli anziani da noi assistiti e a garanzia di tempestività degli interventi, oggi non sufficientemente ottenibile dagli attuali medici oberati anche da attività ambulatoriali. Su questo tema è stato avviato un confronto tra gli enti gestori dei servizi con le AUSL e sarà proposta alla Regione una soluzione a questi disagi. Lo stesso si può dire per l'esigenza di valutare i costi/ benefici di una possibile soluzione di **guardia medica** notturna e festiva dedicata, che aiuti a contenere i ricoveri ospedalieri che spesso non producono particolari benefici agli ospiti, ma che frequentemente provocano disturbi e disagi con lunghissimi tempi di attesa e il ritorno rapido nelle nostre strutture senza particolari interventi e con successivi scompensi sulla serenità degli anziani. E' noto infatti che l'ospedale cura la malattia, mentre noi curiamo anche e soprattutto la persona. Una diversa soluzione non solo migliorerebbe la salute degli ospiti, ma ridurrebbe i costi ospedalieri e i disagi da affollamento del Pronto Soccorso.

Ci si augura inoltre una **modifica** dell'attuale sistema di classificazione degli ospiti attraverso il sistema del **case mix** dal quale dipende la qualità del lavoro assistenziale da assicurare per rendere più stabile nel tempo e programmabile la dotazione organica.

Infatti rilevante è la **ri-definizione di parametri di valutazione delle condizioni degli ospiti (case mix)**, al fine di poter misurare e premiare (anziché paradossalmente penalizzare come avviene con l'attuale sistema di erogazione del Fondo regionale per la non autosufficienza) i risultati conseguiti sull'anziano prima e dopo il nostro lavoro. Proprio grazie alle azioni di mantenimento delle autonomie e di prevenzione dei rischi (cadute, allontanamento e fuga, piaghe ecc.) frutto di un lavoro quotidiano che impegna risorse umane e tempo dedicato, dovrebbe essere riconosciuto un parametro almeno uguale a quello iniziale attribuito dal case mix.

ASP può oggi affermare e garantire che la qualità dell'assistenza e delle prestazioni è adeguata, anzi già oggi superiore, rispetto a quanto richiesto dalla normativa sull'accreditamento.

## **7. PROGRAMMA DEGLI INVESTIMENTI**

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

- interventi straordinari sulle strutture, con costi a carico dei comuni proprietari, finalizzati ad aumentare i livelli di sicurezza e salubrità;
- interventi di manutenzione ordinaria di ripristino e adeguamento strutturale nelle varie sedi;
- incremento quali/quantitativo delle dotazioni di attrezzature socio-sanitarie;
- rinnovo degli arredi di uso comune;
- acquisto presidi sanitari;
- acquisto impianti per efficientamento energetico

Sul piano degli interventi di carattere corrente, nel corso del 2016 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 2016	(imponibile)	CRA Camp			CRA Rio			CRASMR			CD rolo			tot
SOLO FORNITURE E INTERVENTI > (singolarmente o cumulati) 1.500,00 €	Hp costo al pz	Rich iniziale	QT tot	STIMA €	Rich iniziale	QT tot	STIMA €	Rich iniziale	QT tot	STIMA €	Rich iniziale	QT tot	STIMA €	€
carrello chiuso per biancheria sporco pulito e raccogliatore rifiuti	1.300,00		0	0,00	2	2	3.172,00		0	0,00		0	0,00	3.172,00
letti elettrici	1.400,00		0	0,00		0	0,00	2	2	3.416,00		0	0,00	3.416,00
materassi schiuma preventivi decubiti	115,00		0	0,00		0	0,00	24	24	3.367,20		0	0,00	3.367,20
poltrone da riposo manuali/elettriche	550,00		0	0,00		0	0,00	5	5	3.355,00		0	0,00	3.355,00
sollevatore carrello 4 punti di aggancio	4.000,00		0	0,00	1	1	4.160,00		0	0,00		0	0,00	4.160,00
tavoli da refettorio	220,00		0	0,00		0	0,00	14	14	3.757,60		0	0,00	3.757,60
ALTRO (indicare): frigo (farmaci o alimenti utenti)	1.100,00		0	0,00	2	2	2.684,00	2	2	2.684,00	1	1	1.342,00	6.710,00
		0	0	0,00	3	3	10.016,00	45	45	16.579,80	0	0	1.342,00	27.937,80
IMPREVISTI /spese minute = cifra standard														6.000,00
Totale generale + imprevisi e spese minute														33.937,80
CESPITI AD AMMORTAMENTO				0,00			10.016,00			13.212,60			1.342,00	24.570,60
SPESE CORRENTI (per differenza)														9.367,20

## 8. PIANO DI VALORIZZAZIONE E GESTIONE DEL PATRIMONIO

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 di poter far fronte inizialmente 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 abbastanza dilatati e dalle rette pagate dagli utenti. Rispetto a impegni monetari che l'ASP mensilmente presenta esiste un divario tra i tempi in cui realizzano le entrate e i tempi più ristretti in cui si è impegnati a sostenere le spese (pagamenti di stipendi, contributi, servizi ecc.). Questo ha portato l'azienda a richiedere alla banca tesoriere di concedere anticipazioni di cassa per soddisfare le esigenze immediate nei pagamenti soprattutto in particolari periodi dell'anno (per es. in corrispondenza del pagamento delle tredicesime).

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 (patrimonio indisponibile);
- nr.14 unità locali ad uso abitativo regolarmente locate (patrimonio disponibile);
- nr. 2 terreni ad uso agricolo attualmente in affitto (patrimonio disponibile).

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.

Nel corso del 2016 si provvederà alla verifica della sicurezza sugli impianti energetici che sono presenti in ogni unità abitativa. Questo per la messa a norma di quanto necessario e garantire il pieno rispetto della normativa in termini di sicurezza.

Gli interventi di **manutenzione straordinaria** sono a carico dei comuni proprietari degli immobili destinati a Casa Residenza (Campagnola Emilia, San Martino in Rio, Rolo), mentre per la Casa Residenza di Rio Saliceto, di proprietà di ASP, questi costi sono a carico dell'Azienda.

Gli interventi previsti per il 2016 si possono così riassumere:

- Installazione di un **generatore per le luci di emergenza** in tutte le strutture che consente di risparmiare enormemente sulla sostituzione di lampade che si bruciano con grande facilità e che sono costosissime;
- completamento degli **arredi** delle stanze utilizzate dagli utenti e degli ambienti funzionali all'attività (guardiola infermieri, uffici coordinatori e RAA ecc.) nella struttura di **Rio Saliceto**;
- **pannellatura delle pareti** adiacenti le testate dei letti a **San Martino in Rio** che consentono di fare ordine e soprattutto rendere sicuro tutto il sistema di prese elettriche che ora sono particolarmente a rischio;
- **ripristino e parziale rifacimento della recinzione esterna** della struttura di Rio Saliceto (circa 180 metri lineari di cordolo in cemento da recuperare);

Gli interventi programmati sulle diverse strutture, in accordo con i Comuni proprietari degli immobili, per l'anno 2016 sono così rappresentati:

INSERITI D'UFFICIO	CAMP	RIO	SMR	ROLO
INTERVENTI	€ + iva	€ + iva	€ + iva	€ + iva
costo intervento con HP iva inclusa	34.770,00	0,00	18.300,00	
descrizione progetto	Installazione n. 13 sollevatori a soffitto	sistemazione muretto esterno (con fondo manutenz straord)	pannellatura retroletto 180x150 con 2 fori + mensola sospesa	
costo intervento con HP iva inclusa	12.200,00	9.638,00	3.660,00	
descrizione progetto	gruppo continuità luci emergenza	gruppo continuità luci emergenza	accessori e lavori elettrici per pannellatura	
costo intervento con HP iva inclusa		16.500,00	9.747,80	
descrizione progetto		arredo e interventi guardiola	sistemazione area cortiliva + elettrificazione cancello	
spese complessive	46.970,00	26.138,00	31.707,80	0,00
				138.753,60

E' previsto inoltre di intervenire sul parziale rifacimento e ripristino del **cordolo di recinzione esterna** in cemento della **struttura di Rio Saliceto** (circa 180 metri lineari) la cui spesa preventivata in circa 28.000,00 euro verrà coperta utilizzando l'apposito "Fondo manutenzioni cicliche" che compete alla sola struttura di Rio Saliceto a copertura di lavori di straordinaria manutenzione del fabbricato di proprietà di ASP.

Nel corso della seconda parte dell'anno 2015 sia il Comune di Campagnola Emilia sia la nostra Azienda, ha presentato domanda alla Regione Emilia Romagna per poter installare un impianto per la produzione di energia (solare termico per la struttura di Campagnola E. e un generatore di calore a condensazione per la struttura di Rio Saliceto) usufruendo di **un contributo a fondo perduto** messo a disposizione dalla Regione medesima. Siamo in attesa di ricevere risposta e sapere se poter procedere con queste installazioni oppure rimandare ad altro momento.

# DOCUMENTO DI BUDGET 2016

## 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 è rivisto 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.

L'approccio dinamico del sistema di *controllo dei costi* 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.

I report prodotti per la direzione, 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.

Si continuerà **nell'adeguamento delle procedure** che la normativa in continua evoluzione richiede, partendo dalla fatturazione elettronica e continuando con lo split payment, il sistema Pago PA, la trasmissione dei dati sugli oneri deducibili inviati agli utenti, alla Agenzia delle Entrate, la protocollazione e l'archiviazione documentale digitale. Si andrà sempre più verso il completo percorso verso la **"P.A. digitale"** con una accelerazione che non sempre trova i nostri interlocutori pronti per il salto di qualità (Regione, piattaforme statali sulle quali fare affidamento ecc.).

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

Il piano programmatico 2016-2018 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.

Vale la pena ricordare che l'imputazione delle **spese generali**, a partire dal bilancio per l'anno 2016 segue un percorso diverso rispetto a quanto definito fino allo scorso esercizio. Era infatti stata impostata una formula che distribuiva il carico di queste spese (che sono costituite dai costi degli uffici amministrativi e di attività indivisibili) su tutti i servizi gestiti, sia di casa residenza che lavora su 24 ore, sia sui Centri Diurni che lavorano su 10 ore giornaliere, sia sul servizio di assistenza domiciliare che lavora su prestazioni misurabili ad ore. Una diversa e più equa ripartizione è stata proposta e inserita nei contratti di concessione che i comuni hanno adottato, e tiene conto del peso e dell'impegno che le spese generali assorbono a seconda si tratti di gestione amministrativa di strutture protette e centri diurni oppure di servizi domiciliari.

## PREVENTIVO 2016

DESCRIZIONE	CRA E ROLO	SAD	TOTALE
	2016	2016	2016
<b>CESPITI</b>			
Attrezzature socio-ass. e sanitarie	55.900,00	0,00	55.900,00
Impianti e Macchinari	22.500,00	0,00	22.500,00
Mobili e arredi	43.800,00	0,00	43.800,00
Automezzi	0,00	0,00	0,00
Altri beni	0,00	0,00	0,00
Macchine ufficio	0,00	0,00	0,00
<b>TOTALE</b>	<b>122.200,00</b>	<b>0,00</b>	<b>122.200,00</b>

<b>RICAVI</b>			
Rette residenziale accreditati	2.070.000,00	0,00	2.070.000,00
Rette residenziale autorizzati	352.000,00	0,00	352.000,00
Rette diurno accreditati	192.000,00	0,00	192.000,00
Rette diurno autorizzati	0,00	0,00	0,00
Rette servizio pasti	3.800,00	140.000,00	143.800,00
Rette SAD Serv.Ass.za Domiciliare	0,00	205.000,00	205.000,00

Rimborso oneri a rilievo sanitario per Casa Protetta	1.803.000,00	0,00	1.803.000,00
Rimborso oneri a rilievo sanitario per Diurno	166.000,00	0,00	166.000,00
Rimborso oneri a rilievo sanitario da AUSL per SAD	0,00	335.000,00	335.000,00
Rimborso da AUSL per fisioterapia	79.000,00	0,00	79.000,00
Ricavi per cene extra centro diurno	17.000,00	0,00	17.000,00
Rimborsi utenze CIR	11.700,00	0,00	11.700,00
Altri rimborsi diversi (SDD)	1.900,00	1.600,00	3.500,00
Altri ricavi diversi (rimborso sp.trasporto utenti)	6.300,00	0,00	6.300,00
Rimborso spese infermiera	430.000,00	0,00	430.000,00
Rimborso spese sportello badanti e Aima	0,00	16.000,00	16.000,00
Donazioni e contributi da privati	1.500,00	0,00	1.500,00
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>5.134.200,00</b>	<b>697.600,00</b>	<b>5.831.800,00</b>
TRASFERIMENTI DAGLI ENTI			
<b>TOTALE COMPLESSIVO RICAVI</b>	<b>5.134.200,00</b>	<b>697.600,00</b>	<b>5.831.800,00</b>

<b>COSTI DI ASSISTENZA ALLA PERSONA</b>			
Medicinali e prodotti terapeutici	17.100,00	0,00	17.100,00
Presidi per incontinenza	77.000,00	0,00	77.000,00
Prodotti monouso	32.300,00	2.500,00	34.800,00
Acquisto attrezzatura varia e minuta	15.500,00	1.300,00	16.800,00
Spese per vestiario operatori	10.800,00	3.200,00	14.000,00
Spese sanitarie personale dipendente	1.900,00	300,00	2.200,00
Salari e stipendi personale dipendente	1.837.000,00	420.000,00	2.257.000,00
Prestazioni di servizi socio-assistenziali	1.056.000,00	240.000,00	1.296.000,00
Compenso agenzia interinale	29.800,00	5.000,00	34.800,00
Formazione dipendenti	9.000,00	2.500,00	11.500,00
Prestazioni di servizio infermieristico	107.300,00	0,00	107.300,00
Prestazioni di servizio infermieristico interinale	370.000,00	0,00	370.000,00
Fisioterapia	91.000,00	0,00	91.000,00
Consulenze specialista psicologo	4.100,00	1.000,00	5.100,00
<b>TOTALE COSTI DI ASSISTENZA ALLA PERSONA</b>	<b>3.658.800,00</b>	<b>675.800,00</b>	<b>4.334.600,00</b>

<b>COSTI ALBERGHIERI</b>			
Servizio di ristorazione	571.000,00	90.000,00	661.000,00
Servizio lavanderia e lavanolo	106.000,00	0,00	106.000,00
Lavanderia ospiti	57.000,00	0,00	57.000,00
Spese pulizie	194.500,00	0,00	194.500,00
Materiale di pulizia	9.400,00	0,00	9.400,00
Servizio di disintasamento	1.800,00	0,00	1.800,00
Spese di trasporto utenti	6.300,00	0,00	6.300,00
Materiale per attività di animazione	700,00	0,00	700,00
Canone Rai	0,00	0,00	0,00
Parrucchiere+Podologo	3.450,00	0,00	3.450,00
Musicoterapia	3.700,00	0,00	3.700,00
<b>TOTALE COSTI ALBERGHIERI</b>	<b>953.850,00</b>	<b>90.000,00</b>	<b>1.043.850,00</b>



<b>COSTI FISSI</b>			
Energia elettrica	81.000,00	0,00	81.000,00
Gas e riscaldamento	130.500,00	0,00	130.500,00
Acqua	23.000,00	0,00	23.000,00
Spese telefoniche ed internet	7.100,00	3.600,00	10.700,00
Cancelleria, stampati e mat. di cons.	0,00	500,00	500,00
Abbonamento quotidiani	1.160,00	0,00	1.160,00
Manut. e riparaz. impianti, macchinari e attrezzatura	40.300,00	0,00	40.300,00
Canoni di manutenzione	11.800,00	0,00	11.800,00
Manutenzione fabbricati	15.500,00	0,00	15.500,00
Assicurazione fabbricati	1.000,00	0,00	1.000,00
Articoli per manutenzione	2.400,00	0,00	2.400,00
Manutenzione e riparaz. Automezzi + lavaggi	3.000,00	5.700,00	8.700,00
Assicurazione automezzi	950,00	900,00	1.850,00
Tassa di proprietà automezzi	200,00	140,00	340,00
Carburanti e lubrificanti	1.400,00	33.000,00	34.400,00
Noleggio automezzi+sollevatori	1.450,00	36.000,00	37.450,00
Tassa smaltimento rifiuti urbani/TIA	12.550,00	0,00	12.550,00
Tariffa Igiene Ambientale rifiuti speciali	2.400,00	0,00	2.400,00
Servizio disinfestazione ambientale	2.500,00	0,00	2.500,00
HACCP	4.000,00	0,00	4.000,00
Consulenze tecniche	14.500,00	0,00	14.500,00
Consulenze legali	0,00	0,00	0,00
Visite fiscali	0,00	0,00	0,00
Assicurazione RC ed infortuni dipendenti	250,00	0,00	250,00
Ammortamenti	69.000,00	1.500,00	70.500,00
Accantonamenti per rinnovo attrezzatura	0,00	0,00	0,00
Accantonamenti per manutenzione straordinaria	0,00	0,00	0,00
Spese per pulizia uffici	0,00	0,00	0,00
Spese varie (sp.trasporto su acquisti+costi amm.vi)	50,00	0,00	50,00
Spese varie	0,00	0,00	0,00
Teleassistenza	0,00	300,00	300,00
Spese Generali	301.552,17	109.337,83	410.890,00
<b>TOTALE COSTI FISSI</b>	<b>727.562,17</b>	<b>190.977,83</b>	<b>918.540,00</b>

<b>COSTI E RICAVI GESTIONE IMMOBILI</b>			
Fitti attivi da fondi, terreni e fabbricati urbani	64.000,00	0,00	64.000,00
Vendita immobili	0,00	0,00	0,00
Indennizzo sinistro	0,00	0,00	0,00
Altri servizi diversi (rinnovo contratto terreno+cons.tec.)	-3.000,00	0,00	-3.000,00
Manutenzioni ordinarie fabbricati	-1.500,00	0,00	-1.500,00
Assicurazioni	-350,00	0,00	-350,00
Spese condominiali	-2.400,00	0,00	-2.400,00
Tributi a consorzi di bonifica	-900,00	0,00	-900,00
Imposta di registro + imposta di bollo	-1.200,00	0,00	-1.200,00
Ires	-9.000,00	0,00	-9.000,00
Imu	-11.000,00		-11.000,00
<b>TOTALE GESTIONE IMMOBILI</b>	<b>34.650,00</b>	<b>0,00</b>	<b>34.650,00</b>

<b>GESTIONE FINANZIARIA</b>			
Interessi attivi bancari	0,00	0,00	0,00
Oneri bancari e amministrativi	-4.000,00	0,00	-4.000,00
Interessi passivi verso fornitori	-30.000,00	0,00	-30.000,00
<b>TOTALE COSTI GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>-34.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-34.000,00</b>

<b>TOTALE COSTI</b>	<b>5.340.212,17</b>	<b>956.777,83</b>	<b>6.330.990,00</b>
---------------------	---------------------	-------------------	---------------------

<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>5.134.200,00</b>	<b>697.600,00</b>	<b>5.866.450,00</b>
----------------------	---------------------	-------------------	---------------------

## **SPESE GENERALI**

	<b>CRA E ROLO</b>	<b>SAD</b>	<b>TOTALE</b>
<b>COSTI</b>			
Spese telefoniche ed internet	2.788,82	1.011,18	3.800,00
Luce, gas, acqua	3.522,72	1.277,28	4.800,00
Manut. imp., macch., attr. amministrativ.	1.614,58	585,42	2.200,00
Canoni manutenzione	1.100,85	399,15	1.500,00
Canoni assistenza software+assistenza software	16.145,80	5.854,20	22.000,00
Noleggio stampante e fotocopiatrice	880,68	319,32	1.200,00
Spese postali e valori bollati	3.669,50	1.330,50	5.000,00
Cancelleria, stampati e mat. di cons.	4.403,40	1.596,60	6.000,00
Spese pulizia uffici Amministrativi	2.568,65	931,35	3.500,00
Abbonamenti, riviste e libri	1.834,75	665,25	2.500,00
Altri costi amministrativi	513,73	186,27	700,00
Commercialista	932,05	337,95	1.270,00
Compenso revisore	7.485,78	2.714,22	10.200,00
UPA	14.325,73	5.194,27	19.520,00
CSI	6.238,15	2.261,85	8.500,00
Consulenze tecniche (martinelli+St.Alfa)	6.238,15	2.261,85	8.500,00
Consulenze mediche	2.568,65	931,35	3.500,00
Salari e Stipendi personale dipendente	209.161,50	75.838,50	285.000,00
Personale interinale	8.806,80	3.193,20	12.000,00
Compenso agenzia interinale	293,56	106,44	400,00
Formazione dipendenti	1.834,75	665,25	2.500,00
Spese sanitarie personale dipendente	0,00	0,00	0,00
Assicurazione RCT-RCO	6.605,10	2.394,90	9.000,00
Ammortamenti	8.806,80	3.193,20	12.000,00
Rimborsi e spese per gestione concorso	-14.678,00	-5.322,00	-20.000,00
Varie (art.x manut.+imp.bollo+sp.trasp.+soprav.+int.pass)	1.687,97	612,03	2.300,00
Costi per pubblicazioni gare e appalti	366,95	133,05	500,00
Attrezzatura varia e minuta	0,00	0,00	0,00
Generi alimentari+materiale di consumo	1.834,75	665,25	2.500,00
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>301.552,17</b>	<b>109.337,83</b>	<b>410.890,00</b>

<b>TOTALE GESTIONE IMMOBILI</b>	<b>34.650,00</b>	<b>0,00</b>	<b>34.650,00</b>
---------------------------------	------------------	-------------	------------------

<b>SPESE GENERALI+GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>335.552,17</b>	<b>109.337,83</b>	<b>444.890,00</b>
--	-------------------	-------------------	-------------------

<b>UTILE/PERDITA DI GESTIONE</b>	<b>-206.012,17</b>	<b>-259.177,83</b>	<b>-499.190,00</b>
----------------------------------	--------------------	--------------------	--------------------

<b>DIVISIONE PERDITA X COMUNI</b>
-----------------------------------

Campagnola	12,67%	-63.247,37
Correggio	34,51%	-172.270,47
Fabbrico	12,93%	-64.545,27
Rio Saliceto	14,16%	-70.685,30
Rolo	8,04%	-40.134,88
San Martino in Rio	17,69%	-88.306,71
<b>TOTALE</b>	<b>100,00%</b>	<b>-499.190,00</b>

<b>COMUNI</b>	<b>GESTIONE IMMOBILI</b>	<b>TOT.X COMUNI</b>
Campagnola	5.775,00	-57.472,37
Correggio	5.775,00	-166.495,47
Fabbrico	5.775,00	-58.770,27
Rio Saliceto	5.775,00	-64.910,30
Rolo	5.775,00	-34.359,88
San Martino in Rio	5.775,00	-82.531,71
<b>TOTALE</b>	<b>34.650,00</b>	<b>-464.540,00</b>