



Magiera Ansaloni

ALLEGATO C

**BILANCIO ANNUALE
ECONOMICO PREVENTIVO
2022**

CON DOCUMENTO DI BUDGET

E

RELAZIONE ILLUSTRATIVA

BILANCIO ANNUALE DI PREVISIONE

| CONTO ECONOMICO | PREV. 2022 |
|---|---------------------|
| A) Valore della produzione | |
| 1) RICAVI DA ATTIVITA' PER SERV. ALLA PERS. | 6.062.134,00 |
| a) Rette | 2.985.777,00 |
| b) Oneri a rilievo sanitario | 2.535.107,00 |
| c) Concorsi rimborsi e recuperi da attività | 503.250,00 |
| d) Altri ricavi | 38.000,00 |
| 2) COSTI CAPITALIZZATI | 0,00 |
| a) Incrementi di immobil.per lavori interni | 0,00 |
| b) Quota per utilizzo contributi in c/capitale | 0,00 |
| 3) VARIAZIONE DELLE RIMANENZE | 0,00 |
| a) Rimanenze attività iniziali | 0,00 |
| b) Rimanenze attività finali | 0,00 |
| 4) PROVENTI E RICAVI DIVERSI | 107.160,00 |
| a) Proventi e ricavi da utilizzo del patr. | 66.750,00 |
| b) Concorsi rimborsi e recuperi x att. div. | 34.710,00 |
| c) Plusvalenze ordinarie | 0,00 |
| d) Sopravvenienze attive ed insuss. del passivo | 5.000,00 |
| e) Altri ricavi istituzionali | 0,00 |
| f) Ricavi da attività commerciale | 0,00 |
| g) Arrotondamenti Attivi | 0,00 |
| h) Altri ricavi diversi | 700,00 |
| 5) CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO | 93.992,00 |
| a) Contributi in c/esercizio dalla Regione | 93.992,00 |
| b) Contributi in c/esercizio dalla Provincia | 0,00 |
| c) Contributi dai Comuni dell'ambito distrettuale | 0,00 |
| d) Contributi da Azienda Sanitaria | 0,00 |
| e) Contributi dallo Stato e da altri Enti | 0,00 |
| f) Altri contributi da privati | 0,00 |
| TOTALE A) | 6.263.286,00 |
| B) Costi della produzione | |
| 6) ACQUISTI BENI | 277.600,00 |
| a) Acquisti beni socio - sanitari | 133.000,00 |
| b) Acquisti beni tecnico - economici | 144.600,00 |
| 7) ACQUISTI DI SERVIZI | 1.579.176,00 |
| a) Acq. serv. per gest. attività socio-san. | 0,00 |
| b) Servizi esternalizzati | 959.000,00 |
| c) Trasporti | 6.550,00 |
| d) Consulenze socio sanitarie e assistenziali | 300,00 |
| e) Altre consulenze | 58.000,00 |
| f) Compenso agenzia per lavoro interinale | 35.000,00 |
| g) Utenze | 258.500,00 |
| h) Manutenzioni e riparazioni ordinarie | 159.500,00 |
| i) Costi per organi istituzionali | 10.200,00 |
| l) Assicurazioni | 33.626,00 |
| m) Altri servizi | 15.500,00 |

| | |
|--|---------------------|
| n) Altri costi software/CED | 43.000,00 |
| 8) GODIMENTO DI BENI DI TERZI | 11.500,00 |
| a) Affitti | 0,00 |
| b) Canoni di locazione finanziaria | 0,00 |
| c) Service | 11.500,00 |
| 9) COSTO DEL PERSONALE DIPENDENTE | 4.484.500,00 |
| a) Salari e stipendi | 2.400.000,00 |
| b) Oneri sociali | 970.000,00 |
| c) Trattamento fine rapporto | 500,00 |
| d) Altri costi personale dipendente | 0,00 |
| e) Personale interinale | 1.114.000,00 |
| 10) AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI | 113.545,00 |
| a) Ammortamenti delle imm.immateriali | 20.000,00 |
| b) Ammortamenti delle imm.materiali | 93.545,00 |
| c) Svalutazione delle immobilizzazioni | 0,00 |
| d) Svalutazione dei crediti | 0,00 |
| 11) VARIAZIONE DELLE RIMANENZE | 0,00 |
| a) Variazione rimanenze dei beni socio-sanit. | 0,00 |
| b) Variazione rimanenze dei beni tecnico-economali | 0,00 |
| 12) ACCANTONAMENTI AI FONDI RISCHI | 10.000,00 |
| a) Accantonamento ai fondi rischi | 10.000,00 |
| 13) ALTRI ACCANTONAMENTI | 30.000,00 |
| a) Altri accantonamenti | 30.000,00 |
| 14) ONERI DIVERSI DI GESTIONE | 66.804,00 |
| a) Costi amministrativi | 18.180,00 |
| b) Imposte non sul reddito | 19.854,00 |
| c) Tasse | 23.770,00 |
| d) Altri oneri diversi di gestione | 0,00 |
| e) Minusvalenze ordinarie | 0,00 |
| f) Sopravvenienze passive ed insuss. | 5.000,00 |
| g) Contributi erogati ad aziende no-profit | 0,00 |
| h) Arrotondamenti Passivi | 0,00 |
| i) Penalità e multe | 0,00 |
| TOTALE B) | 6.573.125,00 |
| DIFFERENZA tra VALORE e COSTI di PRODUZIONE (A-B) | -309.839,00 |
| C) Proventi e oneri finanziari | |
| 15) PROVENTI DA PARTECIPAZIONI | 0,00 |
| a) Proventi da partecipaz. In società partecipate | 0,00 |
| b) Proventi da partecipazioni da altri soggetti | 0,00 |
| 16) ALTRI PROVENTI FINANZIARI | 0,00 |
| a) Interessi attivi su titoli dell'attivo | 0,00 |
| b) Interessi attivi bancari e post. | 0,00 |
| c) Proventi finanziari diversi | 0,00 |
| 17) INTERESSI PASSIVI E ALTRI ONERI FINANZIARI | 4.000,00 |
| a) Interessi passivi su mutui | 0,00 |

| | |
|---|--------------------|
| b) Interessi passivi bancari | 3.000,00 |
| c) Oneri finanziari diversi | 1.000,00 |
| TOTALE C) | -4.000,00 |
| D) Rettifiche valore di att. Finanziaria | |
| 18) RIVALUTAZIONI | 0,00 |
| a) Rivalutazioni da partecipazioni | 0,00 |
| b) Rivalutazioni di altri valori mobiliari | 0,00 |
| 19) SVALUTAZIONI | 0,00 |
| a) Svalutazioni di partecipazioni | 0,00 |
| b) Svalutazioni di altri valori mobiliari | 0,00 |
| TOTALE D) | 0,00 |
| E) Proventi e oneri straordinari | |
| 20) Proventi | 0,00 |
| a) Donazioni, lasciti ed erogazioni lib. | 0,00 |
| b) Plusvalenze straordinarie | 0,00 |
| c) Sopravvenienze attive straordinarie | 0,00 |
| 21) Oneri | 0,00 |
| a) Minusvalenze straordinarie | 0,00 |
| b) Sopravvenienze passive straordinarie | 0,00 |
| TOTALE E) | 0,00 |
| RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B±C±D±E) | -313.839,00 |
| 22) Imposte sul reddito | 285.976,00 |
| a) Irap | 278.000,00 |
| b) Ires | 7.976,00 |
| RISULTATO D'ESERCIZIO DEL PERIODO | -599.815,00 |
| UTILIZZO FONDO ACCANTONAMENTO | 0,00 |
| TRASFERIMENTI DAI COMUNI SOCI | 600.000,00 |
| TOTALE | 185,00 |

SUDDIVISIONE CONTRIBUTI PER COMUNE

| COMUNE | % | PREVENTIVO 2022 |
|---------------|------------|--------------------|
| Campagnola | 14,69% | 88.140,00 |
| Correggio | 36,53% | 219.180,00 |
| Fabbrico | 6,93% | 41.580,00 |
| Rio Saliceto | 17,67% | 106.020,00 |
| Rolo | 6,52% | 39.120,00 |
| S.Martino | 17,66% | 105.960,00 |
| Totale | 100 | 600.000,00 |

RELAZIONE ILLUSTRATIVA

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

A1) RICAVI DA ATTIVITA' PER SERVIZI ALLA PERSONA

A1a) Rette

La previsione è stata formulata tenendo conto di quanto previsto dai contratti di servizio valutato sia il calo della percentuale di occupazione dei posti in CRA rispetto alle annualità pre Covid-19 dovute alle difficoltà di riempimento tempestivo dei posti da parte del SAA (le graduatorie vengono esaurite per i numerosi rifiuti ad entrare nelle CRA) sia la necessità di tenere un posto privato nella CRA di Rio Saliceto libero per le quarantene dovute al Covid-19 sia le chiusure dei Centri Diurni a seguito dell'emergenza Covid-19, in particolare:

- rette residenziali: percentuale di occupazione al 97,5%
- rette privati: un posto in meno per tutto l'anno
- rette centri diurni: presenza solamente di nr. 16 utenti tutto l'anno presso i Centri Diurno di Rolo e San Martino in Rio in quanto Campagnola e Rio Saliceto sono situati all'interno delle Strutture quindi momentaneamente chiusi in attesa di disposizioni dalla Regione.

A1b) Oneri a rilievo sanitario

La previsione è stata formulata sulla base di quanto definito dai contratti di servizio e dal calo conseguente all'emergenza Covid-19 con le perdite sopra indicate per le rette tenendo conto che per l'anno 2022 entrerà a pieno regime l'adeguamento tariffario previsto dalla DGR 1422.

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. Resta tuttavia ancora aperta la questione del rimborso della spesa effettivamente sostenuta dai soggetti gestori (così come richiesto alle AUSL in una lettera di fine 2019 della Dirigente della Sanità Regionale) che è ancora oggetto di interlocuzioni con l'AUSL.

A1d) Altri ricavi

In questa voce sono compresi gli introiti da rimborso utenze utilizzo locali da parte di CIR e del rimborso dei costi previsti per il servizio di "Sportello Sociale".

A4) PROVENTI E RICAVI DIVERSI

A5a) 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 60.000,00 |
| Fitti attivi da terreni | euro 6.750,00 |

A5b) Concorsi rimborsi e recuperi x att.div.

In questa voce sono compresi i rimborsi per emissione SDD, trasporti utenti da e per strutture diverse, rimborso spese ore dipendenti per sportello badanti, rimborso imposta di bollo, rimborso medicinali, imposta di registro e riscossione coattiva, tasse iscrizioni concorsi, rimborso contributo consorzio di bonifica.

A5d) Sopravvenienze attive ed insuss. del passivo

Sono rilevate in questo conto i possibili ricavi generatosi nel corso dell'anno ma riferiti all'anno precedente.

A5e) Altri ricavi diversi

In questa voce sono comprese le donazioni da privati previste nel corso dell'anno 2022.

A5bis.a) Contributi in conto esercizio dalla Regione Emilia Romagna

In questa voce é rilevato il contributo Regionale stabilito con DGR 1747/2021.

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 e per il materiale di consumo socio-sanitario.

B6b) Acquisto di beni tecnico-economali

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

B7) ACQUISTO DI SERVIZI

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 legali, esperti in materia di sicurezza sul lavoro.

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 2022 è stata effettuata sulla base dei dati sui consumi registrati per l'anno 2021 tenendo conto dei probabili 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 | 8.000,00 |
| Manutenzione e riparazione impianti, macchinari e attrezzature | 100.000,00 |
| Manutenzione e riparazione automezzi | 22.000,00 |
| Manutenzione e riparazione giardino | 1.500,00 |
| Canoni di manutenzione | 28.000,00 |
| TOTALE | 159.500,00 |

B7i) Costi per organi istituzionali

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

B7j) Assicurazioni

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

B7k) Altri servizi

Si tratta di spese sanitarie e per la formazione del personale dipendente, costi relativi alle attività di animazione delle varie strutture e per le prestazioni effettuate da podologi e psicologi, lavaggio automezzi.

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

B8) COSTO PER GODIMENTO DI BENI DI TERZI

B8c) Service

Questo costo è riferito al contratto di noleggio delle stampanti/fotocopiatrici/fax presenti negli uffici Asp e nelle strutture, nonché il noleggio delle autovetture.

B9) COSTI PER IL PERSONALE

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) Trattamento di quiescenza e simili

In tale voce è valorizzato l'accantonamento al fondo pensione di categoria al quale hanno aderito alcuni dipendenti.

B9e) Altri costi per il personale

Tale voce residuale comprende il rimborso per missioni, pasti ed i compensi per stage. Per il 2022 non sono previsti importi.

B9f) Personale interinale

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

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

B10) AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI

B10a) e B10b) Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali e materiali

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

B12) ACCANTONAMENTI PER RISCHI

B12) Accantonamenti ai fondi rischi

Sono previsti in questa sezione gli accantonamenti ai fondi per controversie legali e ai rischi su crediti. Nel 2022 si prevede di accantonare € 10.000,00 sul fondo rischi su crediti.

B13) ALTRI ACCANTONAMENTI

B13) Altri accantonamenti

Sono stati accantonati in questa voce € 30.000,00 per rinnovo contrattuale personale dipendente.

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 per macchina affrancatrice e valori bollati, spese condominiali, quote associative, oneri bancari e spese di tesoreria, abbonamenti a riviste e libri, altri costi amministrativi, rimborso oggetti personali smarriti ospiti e spese per la pubblicazione di gare e appalti.

B14b) Imposte non sul reddito

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

B14c) Tasse

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

B14d) Altri oneri diversi di gestione

Viene previsto in questa voce un importo per eventuali ribassi e abbuoni passivi.

B14f) Sopravvenienze passive ed insuss.

In questo conto si sono ipotizzate sopravvenienze passive scaturite da costi relativi all'anno precedente.

C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI

C16) PROVENTI FINANZIARI

C16) Interessi attivi bancari e postali

Non sono previsti interessi attivi nell'anno 2022.

C17) INTERESSI PASSIVI ED ALTRI ONERI FINANZIARI

C17) Interessi passivi bancari e sanzioni

In questa voce sono valorizzati gli interessi bancari scaturiti dall'utilizzo dell'anticipazione di cassa ed eventuali sanzioni.

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 modesto avanzo.

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

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

A partire dal 2017 e confermato nel prossimo anno 2022, la direzione ha quindi stabilito di adottare un controllo di gestione “pensato e costruito internamente” al fine di avere un monitoraggio e uno strumento di lavoro quotidiano che riporti i risultati generati dalle varie attività attraverso indicatori quantitativi che siano oggettivi e di immediata lettura al fine di:

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

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

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

- deve essere sufficientemente costante nel tempo per essere funzionale (ciò che cambia con troppa frequenza non riuscirà a diventare uno strumento di lavoro reale perché sposta il focus dell’operatore sullo strumento anziché sui risultati dello strumento) e confrontabile (se gli item restano gli stessi possono essere confrontati nel tempo e così registrare l’andamento reale delle attività mentre se si cambiano i dati saranno sempre e solo registrati in un dato momento in valore assoluto senza avere termini di paragone)
 - deve essere sufficientemente flessibile per adeguarsi ai mutamenti aziendali e mantenere la rilevazione dei solli dati utili senza tracciare o registrare attività “irrilevanti”
- In tal modo il “sistema” di lavoro per processi di perfezionamento, può tendere ad essere interiorizzato al punto che, in futuro, la cultura del processo di lavoro permanga indipendentemente dal sistema di analisi impiegato.

Anche per l’anno 2022 quindi gli item oggetto di controllo di *budget* saranno:

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

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

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

2. **BUDGET SPESE e ENTRATE**: per le spese, si intende rilevare due tipologie di costi:
- a. una è rappresentata da fattori di spesa più rilevanti per “importi” ma su cui non è quasi per nulla possibile incidere in corso d'anno (es. utenze)
 - b. l'altra tipologia è un costo sensibile in quanto si presta al suo “governo parziale” nel senso che è rappresentato da importi di spesa che possono essere orientati dall'operatore (es. manutenzioni o acquisti non indispensabili)

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

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

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

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

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

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

- In dettaglio con uno schema prodotto in formato elettronico aperto si rilevano:

- i tempi impiegati dalla committenza (SAA) a rendere disponibile¹ il nominativo.
- i tempi impiegati dall'Azienda all'inserimento del nominativo non appena fornito.

Dal bilancio d'esercizio 2018 a questo *item* è affiancata la % di copertura che è stata prevista per ogni servizio e da cui derivano le entrate stimate nell'esercizio 2022. In tal modo è possibile per i coordinatori orientare le politiche di "accesso" utenti ai risultati di budget attesi e programmati.

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

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

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

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

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

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

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