



Magiera Ansaloni

DECRETO AMMINISTRATORE UNICO

N. 16 del 22/11/2022

L'Amministratore Unico dell'ASP

VISTO il provvedimento redatto dalla Direzione relativo a:

“APPROVAZIONE DOCUMENTI DA PROPORRE ALL' ASSEMBLEA DEI SOCI PER PROGRAMMAZIONE BILANCIO 2023”

allegato quale parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;

RICHIAMATA la normativa generale di ordinamento e disciplina delle Aziende di Servizi alla persona ed in particolare:

- D.lgs. 241/90
- D.lgs. 207/2001
- L.R. 2/2003
- Lo Statuto dell'ASP
- Il Regolamento che disciplina gli uffici e servizi dell'ASP;

ESAMINATO il testo del suddetto documento che risulta nei suoi contenuti conforme alla normativa vigente;

RITENUTA opportuna la sua approvazione per le ragioni in esso espresse;

CONSIDERATO inoltre che non sussistono vizi od impedimenti di alcuna natura che ne possano impedire l'esecutività;

DECRETA

1. DI APPROVARE l'allegato testo di provvedimento che viene classificato con la numerazione e datazione come da intitolazione;
2. DI DARE ATTO che il presente atto diviene esecutivo con l'apposizione della firma attestante l'approvazione del medesimo;
3. DI TRASMETTERE il presente atto al competente ufficio per la sua pubblicazione, trasmissione agli eventuali soggetti interessati e conservazione a norma delle norme vigenti.

F.to Digitalmente da



L'Amministratore Unico

SANTI MARINELLA / InfoCamere S.C.p.A.



Magiera Ansaloni

DECRETO N. 16 DEL 22/11/2022

OGGETTO: approvazione dei documenti da proporre all'assemblea dei soci per la programmazione economica dell'azienda per l'annualità 2023 e il triennio 2023/2025

L'Amministratore Unico dell'Asp Magiera Ansaloni

PREMESSO CHE:

- Ai sensi della delibera del Consiglio Regionale n. 624/2004 "definizione di norme e principi che regolano l'autonomia statutaria, gestionale, patrimoniale contabile e finanziaria delle Aziende Pubbliche di servizi alla Persona, tali Aziende:
 - hanno autonomia contabile e finanziaria, le entrate sono costituite da risorse derivanti dai proventi dei servizi resi, dalle rendite del patrimonio e da altre entrate;
 - si dotano entro il 30 novembre di ogni anno, nell'ambito degli indirizzi e criteri stabiliti dalla Giunta Regionale, dei seguenti documenti contabili:
 - Piano programmatico
 - Bilancio pluriennale di previsione
 - Bilancio annuale economico preventivo
- Con la deliberazione n. 279 del 12/03/07 la Giunta della Regione Emilia Romagna ha approvato lo schema tipo di regolamento di contabilità per le ASP di cui all'art. 25 della L.R. n. 2 del 12/03/03, in base alla quale:
 1. Il piano programmatico deve dare evidenza dei successivi tre esercizi finanziari e indicare:
 - a) Requisiti delle prestazioni da erogare
 - b) Risorse finanziarie necessarie alla realizzazione degli obiettivi
 - c) Priorità di intervento e progetti
 - d) Modalità di attuazione e coordinamento con gli Enti del territorio
 - e) Programmazione dei fabbisogni delle risorse umane
 - f) Indicatori e parametri di verifica
 - g) Programma degli investimenti da realizzarsi
 - h) Piano di gestione e valorizzazione del patrimonio
 2. Il bilancio pluriennale esprime un preventivo economico di durata triennale ed è composto da
 - a) Conto economico preventivo previsto nei successivi tre anni
 - b) Piano pluriennale (triennale) degli investimenti
 3. Il bilancio annuale economico preventivo a cui va allegato il documento di budget

RICHIAMATI:

- La deliberazione n. 4 del 19 aprile 2010 con la quale il Consiglio di Amministrazione dell'Azienda ha approvato il regolamento di contabilità dell'Azienda ASP Magiera Ansaloni sulle tracce e schema della sopra ricordata delibera della Giunta Regionale;
- l'art. 18 comma 2 dello Statuto in cui alla lettera a) prevede che spetta al Amministratore approvare il piano-programma, il bilancio pluriennale di previsione, il bilancio annuale economico preventivo, da sottoporre all'approvazione dell'Assemblea dei Soci;

DATO ATTO che in data odierna l' Amministratore:

1. ha discusso ed esaminato le bozze presentate dal Direttore dell'Asp di:

- bilancio preventivo 2023 e documento di budget
 - bilancio programmatico 2023/2025
 - bilancio pluriennale di previsione 2023/2025
2. dopo attenta disamina ha ritenuto i citati documenti economici meritevoli di approvazione e rispondenti alle vigenti disposizioni regionali in merito nonchè in linea con gli orientamenti e indirizzi ormai consolidati in questi anni e dettati dell'Assemblea in ordine contenimento delle spese e delle priorità di investimento sui servizi agli anziani;

RITENUTO essere quindi ora necessario provvedere in merito per quanto di competenza dello scrivente Amministratore procedendo a:

- proporre - come previsto dallo Statuto e dalle vigenti direttive regionali in materia - all'Assemblea dei Soci l'approvazione dei documenti di programmazione economica 2023/2025 che si allegano alla presente per costituirne parte integrante e sostanziale come di seguito individuati:
 - Piano programmatico 2023/2025
 - Bilancio pluriennale di previsione 2023/2025
 - Bilancio annuale economico preventivo 2023
- trasmettere altresì tale documentazione economica all'Organo di Revisione Contabile per l'esame e la Relazione di sua competenza.

RICHIAMATI in proposito:

- I LR 2/2003
- I LR 12/2013
- lo Statuto dell'Asp in particolare il capo II.
- Il d.lgs 165/2001
- Il D.lgs 241/1990

DECRETA

Di sottoporre all'approvazione dell'Assemblea dei Soci, per i motivi espressi in premessa, i seguenti documenti di programmazione economica Aziendale che vengono ivi approvati dal Amministratore e che costituiscono parte integrante e sostanziale della presente deliberazione in ottemperanza alle vigenti disposizioni regionali e di cui al codice civile in materia:

- PIANO PROGRAMMATICO 2023/2025
- BILANCIO PLURIENNALE DI PREVISIONE 2023/2025
- BILANCIO ANNUALE PREVENTIVO 2023

di dare atto che:

- il presente provvedimento è immediatamente esecutivo.
- il presente atto è da pubblicarsi nei tempi e modi di legge da parte del competente ufficio



Magiera Ansaloni

PIANO PROGRAMMATICO 2023-2025

**BILANCIO PLURIENNALE 2023-2025
E PIANO PLURIENNALE DEGLI
INVESTIMENTI**

**BILANCIO ANNUALE PREVENTIVO 2023
CON DOCUMENTO DI BUDGET E
RELAZIONE ILLUSTRATIVA**



Magiera Ansaloni

INDICE:

- Piano Programmatico 2023-2025 (Allegato A)
- Bilancio pluriennale di previsione 2023-2025 e piano pluriennale degli investimenti (Allegato B)
- Bilancio annuale preventivo 2023 con documento di Budget e Relazione Illustrativa (Allegato C)



Magiera Ansaloni

ALLEGATO A

PIANO PROGRAMMATICO 2023- 2025

LA PANDEMIA DEL COVID-19 E L'AUMENTO DEI COSTI ENERGETICI

Non si può approfondire il Piano programmatico 2023-2025 senza fare una doverosa premessa che riguarda l'epidemia di Covid-19 che per gli anni 2020 e 2021 e in parte per il 2022 ha colpito duramente la nostra Regione e in particolare la popolazione anziana più fragile.

La nostra azienda si è trovata, come tutti gli altri soggetti gestori, ad affrontare nel corso di questi tre anni una situazione inedita di emergenza sanitaria modificando radicalmente i servizi e le modalità della loro erogazione, in particolare rispetto alle misure prese per il contenimento del rischio di diffusione del Covid-19 tra anziani e operatori; se nel 2020 la priorità è stata quella di "proteggere" in particolare gli anziani dal Covid-19, nel 2021, grazie all'arrivo del vaccino, è stato possibile fare alcuni passi in avanti, seppur piccoli, verso un ritorno alla normalità e il 2022 è stato l'anno nel quale da una parte si sono attenuati gli effetti sanitari della pandemia senza però far attenuare le restrizioni degli anni precedenti, il 2023 sarà l'anno nel quale, per la maggior parte, tali restrizioni dovranno cadere sia per l'andamento epidemiologico sia per la necessità del ritorno a una situazione di "normalità" nell'erogazione dei servizi agli anziani. Non è questa la sede per analizzare quanto successo nel corso di questi tre anni nè per proporre soluzioni per il futuro ma certamente anche la Regione è consapevole tanto è vero che nel 2023 saranno avviati dei tavoli che dovranno portare a una revisione della normativa sull'accreditamento dei servizi sociosanitari.

Quello che è certo è che, nel corso del 2023, finalmente si potranno riaprire i Centri Diurni all'interno delle CRA e questo dovrebbe portare ad una parte a rispondere all'esigenza delle famiglie di servizi che li aiutino a gestire a domicilio i propri cari e dall'altra parte ad aiutare ASP ad aumentare le proprie entrate.

Altro aspetto che nel 2022 ha impattato fortemente sull'Azienda è stato il consistente aumento delle spese energetiche che è addirittura più che raddoppiato rispetto agli anni pre 2021; nel 2023 ci si aspetta un almeno parziale riallineamento dei costi al periodo precedente a tale aumento.

Da ultimo anche la sottoscrizione del rinnovo del CCNL Funzioni Locali del 16/11/2022 ha fortemente impattato sull'andamento della gestione economica dal momento che alla fine del 2022 sono stati corrisposti a dipendenti e interinali gli arretrati contrattuali per gli anni 2019-2020-2021 e 2022; a regime a partire dal 2023 questo aumento diventerà strutturale nelle buste paga di tutto

il personale generando un aumento stabile del costo del personale che ci si auspica possa essere compensato da un aumento di rette e/o oneri (tenendo conto che le rette utente sono ferme da oltre 10 anni).

Durante il 2022, in tema di servizi sociale e sociosanitari e di ASP, vi sono stati alcuni fatti di rilievo che è importante sottolineare:

- Lo stanziamento della regione per gli anni 2021-2022-2023 di forme di ristoro per Comuni/Unioni che sono soci di ASP per un valore di quasi € 94.000 per la nostra ASP;
- L'avvio di un percorso per una ridefinizione della natura giuridica delle ASP da parte della regione Emilia Romagna;
- L'affidamento ad ASP da parte dell'Unione Pianura Reggiana della gestione dello Sportello Sociale per i Comuni di Campagnola Emilia, Fabbrico, Rio Saliceto, Rolo e San Martino In Rio

Nel chiudere questa premessa è doveroso fare un ringraziamento a tutti gli operatori che così bene hanno lavorato durante questa emergenza e che saranno chiamati nei prossimi anni ad affrontare ulteriori e importanti sfide professionali.

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Al fine di orientare l'agire futuro dell'Asp ai principi di efficacia ed efficienza, nel rispetto dei criteri di universalità, pari opportunità e non discriminazione, gli indicatori principali di analisi territoriale che gli Amministratori Locali, in qualità di Soci dell'Asp, sono chiamati ad avere costantemente sotto controllo sono in via prevalente i seguenti:

- ❑ Trend demografico, con riferimento
 - All'andamento dei valori assoluti della popolazione anziana [del territorio distrettuale in particolare]
 - All'andamento dei valori assoluti della popolazione attiva [intesa come fascia di età Produttiva e capace di essere "care-giver"]
- ❑ Trend economico per valutare la sostenibilità dei servizi da parte di:
 - Amministrazioni pubbliche grazie al flusso dei tributi locali e/o statali
 - Cittadini grazie al flusso reddituale dato dall'occupazione lavorativa stabile
- ❑ Bisogni socio-economici attuali ed emergenti

In generale comunque si segnalano le seguenti linee di tendenza:

- ❑ La **popolazione complessiva** è sostanzialmente stabile dal 2014 poiché:
 - l'aumento registrato negli anni precedenti è dovuto al flusso di stranieri
 - dal 2014 il flusso migratorio si è "stabilizzato" e così pure la crescita demografica
 - il saldo "nascite – decessi" è sempre negativo in Regione dal 2002 e in provincia dal 2012 con aumento della denatalità "esponenziale"
- ❑ La **composizione** della popolazione
 - calano senza interruzione dal 2002 le persone nella fascia 15/64 anni
 - calano dal 2014 i ragazzi nella fascia 0-14 anni
 - aumentano dal 2012 gli anziani nella fascia + 65 anni

A livello provinciale quindi il *trend* è il medesimo di quello regionale ma:

- la popolazione giovane è percentualmente un po' maggiore della media regionale
- il calo sulla fascia 0/14 è più marcato rispetto alla regione.

Valutato il **quadro distrettuale** – nella sua media risulta che I Comuni del distretto di Correggio presentano:

- un *trend* confermativo di quello regionale e provinciale di
 - aumento della fascia di popolazione > di 65 anni nell'ultimo quinquennio (in stabilizzazione)
 - calo della fascia di età "produttiva" 15/65 anni (in stabilizzazione)
 - calo della fascia 0/14 anni dal 2014

Unico *trend* positivo che si registra è quello della disoccupazione regionale che cala nel brevissimo periodo ma il dato resta negativo perché:

- il tasso di disoccupazione resta più elevato di quello dal 2014
- l'andamento tendenziale medio dei dati descrive una curva ancora in aumento della disoccupazione nel medio periodo

Ciò significa che la popolazione distrettuale sarà sempre più caratterizzata da:

- a. esigenze sociali e **assistenziali legate agli anziani**
- b. criticità per il **calo della popolazione attiva** economicamente e operativamente ovvero:
 - i. calano le persone in età lavorativa capaci di sostenere i costi di eventuali servizi di assistenza
 - ii. calano i minori in età 0 / 14 anni il che – quindi – lascia prevedere un *trend* del calo di cui al punto i a lungo termine e in incremento.

Con l'arresto dei flussi migratori si osserva:

- lo stallo della popolazione a seguito della stabilizzazione del flusso migratorio
- un saldo negativo tra nascite e decessi sia in regione che nella provincia di Reggio Emilia,

CONCLUDENDO: le Amministrazioni dovranno attrezzarsi per confrontarsi con :

- aumento quantitativo delle problematiche legate al "servizio di cura" della popolazione anziana
- acutizzazione delle difficoltà economiche di sostenimento del sistema di cura da parte dei singoli
- riduzione o indebolimento della rete familiare che può essere considerata "*care giver*"

Premesso così quale sia l'attuale situazione del contesto di riferimento dell'Asp, si redige il seguente documento programmatico e pluriennale di previsione unitamente al *budget* annuale e alla relazione illustrativa.

I documenti di programmazione vengono di seguito articolati secondo lo "schema" regionale approvato in esito alla LR 2/2003 e anche dalla regolamentazione Aziendale nei seguenti paragrafi:

- A. Caratteristiche e requisiti delle prestazioni da erogare
- B. Risorse finanziarie ed economiche per la realizzazione degli obiettivi del presente piano
- C. Priorità di intervento anche con individuazione di appositi progetti
- D. Modalità di attuazione dei servizi erogati e modalità di coordinamento con gli Enti del territorio
- E. Programmazione dei fabbisogni delle risorse umane e modalità di reperimento delle stesse
- F. Indicatori e parametri per la verifica
- G. Programma degli investimenti da realizzarsi
- H. Piano di valorizzazione e gestione del patrimonio

A. CARATTERISTICHE E REQUISITI DELLE PRESTAZIONI

Ciascuno dei soggetti coinvolti, a cominciare dalla Pubblica Amministrazione, è chiamato a calibrare il proprio ruolo all'interno di un contesto che non solo presenta la situazione critica sopra richiamata, ma addirittura prospettive di incremento di tali criticità. Il comune obiettivo non può quindi essere quello di erogare in modo indistinto o inappropriato le tutele sociali a tutti coloro che lo richiedano, ma di assicurare selettivamente tali tutele agendo su due requisiti: uno organizzativo (A) e uno produttivo (B)

A le condizioni di costruzione ed erogazione del "welfare locale" devono orientarsi all'efficientamento dell'azione amministrativa anche mediante

- i. la ricerca di sinergie tra i soggetti pubblici con compiti di committenza e soggetti pubblici con compiti di erogazione di servizi per ottimizzare il processo di programmazione ed erogazione così come indicato con la LR 12/2013
- ii. la costruzione di sinergie pubblico/pubblico (ad esempio mediante la costruzione di uffici unici che operino accentrando e smaltendo la medesima attività per più Aziende di servizi alla persona) e pubblico/privato (ad esempio affidando all'esterno servizi che non rappresentano il "core business" dell'Asp ma che ne completano l'offerta senza incidere negativamente sulle risorse economiche dell'Ente
- iii. la trasversalità delle competenze professionali affinché possano i soggetti impiegati rappresentare una risorsa non monospecialistica ma "flessibile e completa" nel proprio settore di impiego (questo assegnando funzioni plurime ma in "continuità di processo" tra loro affinché non venga svolta solo la singola attività ma l'intero processo da parte di un soggetto unico)

B le prestazioni dei servizi rese ai soggetti beneficiari che devono orientarsi a nuovi principi di:

- I. adeguatezza della prestazione nella quantità e tipologia (per essere **efficace** non deve eccedere - ciò comporta spreco di risorse - né risultare inadeguata/insufficiente ciò comporterebbe la scarsa utilità dell'intervento e, quindi ugualmente uno spreco di risorse)
- II. praticabilità della prestazione (la prestazione sin da quando viene pianificata e offerta dalla committenza pubblica, deve tenere conto della propria sostenibilità organizzativa nel tempo e nel contesto in cui viene resa per essere **stabile e affidabile**)
- III. necessità della prestazione, ovvero pensata e mirata ai soli soggetti che realmente necessitano di un intervento "pubblico" indispensabile e diversamente non rinvenibile nel tessuto economico e sociale del territorio a condizioni "sostenibili" affinché la rete di servizio pubblica sia fondata sulla **priorità degli interventi di sostegno** e non rappresenti semplicemente una tra le tante offerte possibili e presenti ma l'unica possibilità presente e necessaria a colmare esigenze non offerte dal "privato" sociale.

In questo senso il servizio pubblico si orienta alla propria

- sussidiarietà
- sostenibilità
- praticabilità

AD OGGI i servizi erogati sono:

❑ **SERVIZI GIA' ATTIVI NELLO SCORSO ANNO/I**

1. SERVIZIO RESIDENZIALE

CRA	AUTORIZZATI	CONTRATTUALIZZATI	PRIVATI
Camp	48	38	10
Rio	39	37	2*
Smr	44	40	4
Totali	131	115	16

* per tutto il 2022 un solo posto privato da utilizzare e l'altro vuoto per effettuare gli isolamenti dovuti ad eventuali casi di Covid-19

2. SERVIZIO SEMI-RESIDENZIALE

CD	AUTORIZZATI	CONTRATTUALIZZATI	PRIVATI
Camp*	5	5	0
Rio*	8	7	1
Smr**	10	8	2
Rolo	20	8	12
Totali	43	28	15

* chiuso per tutto il 2022 riaperto nel 2023

** chiuso all'interno della CRA e aperto presso il Kaos con capienza 8 posti fino alla fine del 2022

3. SERVIZIO ASSISTENZA DOMICILIARE COMUNI DI:

- a. Campagnola emilia
- b. Correggio
- c. Fabbrico
- d. Rolo
- e. Rio Saliceto
- f. San Martino in Rio

4. SERVIZIO DI ASSISTENZA DOMICILIARE sussidiari/ulteriori a quelli ASP (tramite soggetto esterno mediante affidamento) COMUNI DI:

- a. Campagnola emilia
- b. Correggio
- c. Fabbrico
- d. Rolo
- e. Rio Saliceto
- f. San Martino in Rio

5. SERVIZIO DI TRASPORTO utenti da e verso i Centri Diurni di
 - a. Campagnola Emilia (in forma diretta non erogato nel 2022 per la chiusura del CD)
 - b. Rio Saliceto (in forma diretta non erogato nel 2022 per la chiusura del CD)
 - c. San Martino (tramite l'ass Auser)
 - d. Rolo (per i cittadini di Rolo tramite l'ass. Il Quadrifoglio per i cittadini degli altri comuni in forma diretta)

6. SERVIZIO DI SPORTELLO per l'incontro tra domanda e offerta di assistenti famigliari

7. SERVIZIO DI TRASPORTO minori disabili verso presidi scolastici o educativi/riabilitativi

8. SERVIZIO DI TELEASSISTENZA (tramite soggetto esterno mediante affidamento)

- SERVIZI che si intende modificare, cessare o sospendere nel corso del 2023**
I Servizi aziendali gestiti resteranno gli stessi.
- SERVIZI MODIFICATI nel corso del 2022**
I Centri Diurni di Rolo e San Martino in Rio (presso il Kaos) sono stati aperti nella prima fase dell'anno *part time* e successivamente *full time* con capienza ridotta ad 8 ospiti.
- SERVIZI CESSATI o sospesi nel corso del 2022**
I centri Diurni di Campagnola Emilia e Rio Saliceto non sono stati aperti per la loro ubicazione all'interno delle CRA.
- SERVIZI APERTI nel corso del 2022**
Lo Sportello Sociale presso i Comuni di Campagnola Emilia, Fabbrico, San Martino in Rio, Rio Saliceto e Rolo.

L'Asp – come azienda multiservizi – nell'interesse collettivo continua per quanto di propria competenza a **indagare anche i bisogni latenti delle persone** (non solo anziane) che vengono oggi parzialmente intercettati dai servizi ma non ancora pienamente "sviscerati e affrontati" al fine di prevenire la loro cronicizzazione, o quelli **emergenti** in quanto derivanti in buona parte dal mutato contesto sociale sopra descritto e che ancora non sono stati "codificati e istituzionalizzati" pur se già impattanti sul territorio. A tal fine vengono proposti nel presente piano programmatico i progetti/proposte riportate al paragrafo C

B. RISORSE FINANZIARIE ED ECONOMICHE NECESSARIE ALLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI DEL PIANO PROGRAMMATICO

Tali risorse sono indicate in dettaglio nel documento PIANO PLURIENNALE 2023/2025 tenuto conto di quanto detto nella successivo paragrafo delle priorità di interventi

C. PRIORITÀ DI INTERVENTO ANCHE CON INDIVIDUAZIONE DI APPOSITI PROGETTI

Convinti che il progresso (in ogni campo) sia definibile – in estrema sintesi – come un graduale passaggio da una situazione A (iniziale) ad una B (successiva) dove in B sono stati eliminati/ridotti i problemi legati alla situazione iniziale e conservati/aumentati i fattori positivi per un numero rilevante di soggetti o una parte consistente di un'organizzazione, le linee strategiche per l'Asp rappresentano gli indirizzi per

- consolidare i processi e servizi resi con esito positivo e adeguato, risolvendo invece ogni criticità che emerge in corso d'anno in un ciclo continuo di autoanalisi e correzione.
- snellire le procedure amministrative e di produzione dei servizi affinché siano rese in modo tempestivo e al momento opportuno e affinché siano utili.
- innovare i servizi resi per adeguarli costantemente ai bisogni emergenti adottando sistemi di produzione in linea con le possibilità tecniche e normative del momento per assicurarne oltre all'adeguatezza anche la sostenibilità economica.

Tutte le linee strategiche e progetti che vengono pianificati nel presente documento:

- o vengono per semplificazione di lettura del presente documento, classificate in base alle seguenti 5 tipologie di “risultato/obiettivo di miglioramento” atteso sull'Azienda nel periodo di interesse:
 - E-economico (con obiettivi prevalenti di tipo economico)
 - O-organizzativo (con obiettivi prevalenti di ottimizzazione dei processi)
 - I-innovativo (con obiettivi prevalenti di innovazione o nuovi servizi)
 - Q-qualitativo (con obiettivi prevalenti al servizio reso)
 - P-patrimoniale (con obiettivi prevalenti al patrimonio)

In esito quindi a quanto suddetto e indicato, le linee strategiche ed economiche che l'Asp perseguirà nel citato triennio con avvio nel 2023, vengono ora di seguito riassunte suddividendole per classificazione:

1°. [classificazione: E – O – I] **innovazione/perfezionamento dei “sistemi di efficienza e controllo amministrativo”:**

- perfezionamento del **controllo di gestione amministrativa** attraverso l'utilizzo del programma di *Business Intelligence*. Questo al fine di ottenere dati sempre aggiornati che permettano di svolgere un controllo più critico dei servizi e attività svolte e, in ultima istanza, di orientarli e correggerne le criticità che si rilevano per migliorarne la resa.

Il dati del controllo ad oggi sono condivisi su cartella accessibile a tutto il personale amministrativo affinché sia noto e renda quindi comprensibili le indicazioni che saranno fornite dalla direzione in esito allo stesso. Detto controllo di gestione per alcuni soggetti diventa anche sistema di *budget* in particolare per:

- i. funzionario appalti per la gestione dell'importo annuo assegnato e quindi limite di spesa
- ii. coordinatori per la gestione delle giornate disponibili di sostituzione del personale dei servizi

- iii. Raa per la gestione delle presenze e delle tempistiche di accesso ai servizi
 - miglioramento dei sistemi di **controllo amministrativo** attraverso il passaggio a Cartella Utente 4.0 che permetterà a Coordinatori/Raa di inserire, in caso di nuovo ingresso, l'anagrafica dell'ospite in tempo reale e far sottoscrivere il contratto all'utente. Tale percorso permetterà uno snellimento delle attività dell'Ufficio Fatturazione a cui non corrisponderà nessun aggravio per Coordinatori/Raa i quali - invece di mandare una mail con i dati del nuovo ingresso poi caricato dall'Ufficio Fatturazione - realizzeranno in tempo reale tale attività e fanno anche in modo che l'utente non debba recarsi presso l'Ufficio Fatturazione;
 - miglioramento della **gestione del personale** sia dipendente che somministrato da parte dell'Ufficio Personale attraverso due innovazioni:
 1. affidamento del Service Paghe a nuovo soggetto che garantisce standard di professionalità superiori al precedente frutto anche di esperienza specifica nel settore della gestione del personale di altre ASP;
 2. implementazione di un nuovo gestionale presenze che possa da una parte permettere a tutti i dipendenti il caricamento in modo autonomo attraverso un portale dedicato, di tutto quello che riguarda presenze, ferie, permessi etc.. e dall'altra permettere a Coordinatori/Raa una gestione puntuale e tempestiva delle presenze in modo da rendere il lavoro dell'Ufficio Personale più lineare ed efficiente
 - miglioramento **dell'organizzazione amministrativa** attraverso l'aumento delle competenze allo scopo di permettere di avere un sostituto per ogni singolo servizio in grado di portare avanti l'attività in caso di assenze
- 2°. **[classificazione:E] consolidamento delle *performance* di finanziamento:**
- consolidamento del **sistema fatturazione e solleciti** da parte dell'ufficio fatturazione con modalità snelle (maggior impiego delle *mail* e promozione dell'SDD) e "strutturate" (scadenze fisse, ricorrenti, costanti e più ravvicinate alle fatturazioni emesse);
 - potenziamento del **sistema di riscossione coattiva** sia attraverso un costante monitoraggio delle situazioni critiche fin dagli inizi in modo da evitare che si generino somme non rimosse troppo elevate sia attraverso la collaborazione con un avvocato per rendere più veloci e precise le procedure di riscossione coattiva.
- 3°. **[classificazione:O-Q-I] Attività strategiche del personale/uffici:**
- consolidamento del processo proseguito nel 2020 – di articolazione delle funzioni al personale e uffici che siano complete (siano cioè in grado di assolvere quanto più compiutamente possibile un intero processo di cui sono responsabili) e funzionali (siano cioè orientate ad eliminare ogni spreco e attività improduttiva – ad eccezione di adempimenti normativi obbligatori - dell'intera Azienda) attraverso:
 - i. Consolidamento del **sistema di compiti e funzioni interscambiabili** tra il personale interessato (class O)

- ii. consolidamento delle **attività dell'ufficio appalti** per l'accentramento di alcune procedure di gara svolte oltre che per la nostra Asp anche per conto di altre Asp dell'Emilia Romagna. (class. E)
- iii. consolidamento della **macrorganizzazione** in particolare attraverso la creazione della figura del **Responsabile del Servizio Anziani** come figura *professional* che possa interfacciarsi con la Direzione e con i Coordinatori di struttura sia per garantire una migliore qualità dei servizi erogati sia per ottimizzare la spesa di personale

Tra gli interventi non strategici ma essenziali per lo sviluppo aziendale, da "consolidare" nel 2023 si annoverano:

- ❑ **Trasferimento degli uffici della sede amministrativa** presso un immobile acquistato nel corso del 2022.
- ❑ **Ottimizzazione del sito istituzionale** sia dal punto di vista della rispondenza alle normative (*privacy* e trasparenza *in primis*) sia dal punto di vista dell'aggiornamento delle notizie che riguardano l'azienda.
- ❑ **Completamento della parte che riguarda la rilevazione delle presenze dei dipendenti** attraverso l'attivazione del Portale del Dipendente dove poter autorizzare ferie, inserire giustificativi ed estrapolare *report*.

D. MODALITÀ DI ATTUAZIONE DEI SERVIZI EROGATI E MODALITÀ DI COORDINAMENTO CON GLI ENTI DEL TERRITORIO

- a) SERVIZIO RESIDENZIALE
- b) SERVIZIO SEMI-RESIDENZIALE
- c) SERVIZIO ASSISTENZA DOMICILIARE
- d) SERVIZIO DI TRASPORTO utenti da e verso i Centri Diurni
- e) SERVIZIO DI SPORTELLO per l'incontro tra domanda e offerta di assistenti famigliari
- f) SERVIZIO DI SPORTELLO SOCIALE
- g) SERVIZIO DI TELEASSISTENZA
- h) SERVIZIO DI TRASPORTO MINORI DISABILI presso centro socio-educativo

Tutti i servizi sopra elencati dalla lettera a) alla lettera g) sono disciplinati dalla normativa regionale vigente in materia e dai contratti di servizio in essere con l'Ausl e i Comuni cui si rimanda per loro esatta e dettagliata spiegazione

Le modalità e criteri di erogazione dei servizi da a) a g) a parte le normative di tipo perentorio applicabili in modo cogente, seguono anche accordi territoriali e, sono assoggettati agli accordi vigenti nel tempo tra i soggetti sopra richiamati. Per questa ragione, anche alla luce delle indicazioni di cui alla LR 12/2013 è opportuno che, gradualmente, l'ASP possa operare in modo congiunto e sempre più integrato con i Comuni e la loro organizzazione, nell'elaborazione di un vero e proprio sistema compatto di servizi sul territorio per la popolazione anziana e in disagio sociale. Questo per non frammentare gli accessi/bisogni dell'utenza e non disperdere "fattori produttivi" in fase di risposta al bisogno.

Rispondere ai bisogni nei termini anzidetti significa perseguire il non ancora pienamente realizzato sistema di "accesso unico" per il cittadino che esprime un bisogno, in grado di indirizzare in modo

tempestivo, certo e coerente le persone che manifestano un problema e sono in difficoltà. La frammentazione dell'accesso e della risposta produce inevitabilmente percorsi incerti e disorganizzati prima di accedere a servizi appropriati. Questo comporta una riflessione molto allargata da parte di tutti i Comuni e una costante attenzione degli enti coinvolti chiamati a collaborare per dare vita e compimento a questa impostazione metodologica.

In mancanza dell'“accentramento gestionale” così come disciplinato dalla L.R. 12/2013, l'ASP deve comunque riuscire, attraverso un'analisi precisa e puntuale del contesto, a definire *standard* di qualità precisi dei propri processi aziendali ed attuare una effettiva **progettazione della risposta al bisogno** e controllo delle prestazioni erogate individuandone i percorsi risolutivi e contribuendo alla loro costruzione, sia con una gestione diretta dei servizi, sia appoggiandosi ad altre strutture specializzate in altri settori di intervento. Ogni analisi e riflessione deve però essere improntata a criteri di “semplificazione e di facilità di impiego” per non creare, seppur con ottimi intenti, ulteriori sovrastrutture che rendano solo più macchinoso e farraginoso il processo di “ORIENTAMENTO AL CLIENTE”.

E. PROGRAMMAZIONE DEI FABBISOGNI DELLE RISORSE UMANE E MODALITÀ DI REPERIMENTO DELLE STESSE

Per la gestione dei servizi sia quelli programmati da attivarsi o modificarsi, che per quelli attualmente in gestione (a parità di quantità di utenti e prestazioni richieste) per il 2023 è stata confermata l'attuale dotazione organica in esito ai processi di assunzione programmati e realizzati tra il 2021 e il 2022 (concorso infermieri assunzioni a settembre 2021, concorso coordinatori assunzioni ad aprile 2022 e concorso OSS assunzioni tra luglio e ottobre 2022)

F. INDICATORI E PARAMETRI PER LA VERIFICA

Poiché si tratta di verifica si affronta il tema del controllo e quindi due sono i parametri in discussione:

- a) Il sistema di controllo di gestione
- b) Il sistema di controllo dei risultati prestazionali in ordine ai fattori:
 - Economici
 - Produttivi

Rispetto al parametro a):

esso si occupa del controllo “in itinere” da utilizzare come strumento operativo in corso d'anno. Come programmato nel piano programmatico, sono stati elaborati e implementati strumenti di controllo gestionale che – elaborati internamente dal personale – permettono il controllo “in tempo reale” da parte di tutto il personale coinvolto, dei fattori “produttivi” che sono i principali indicatori di risultato atteso e di controllo della “salute” aziendale. Essi riguardano:

- PRODUZIONE dati di andamento della quantità di assistenza erogata agli utenti
- BILANCIO dati di spesa e di entrata tra le principali voci del bilancio
- RISCOSSIONE dati inerenti le tempistiche e dinamiche di riscossione crediti
- EFFICIENZA dati inerenti la tempistica di copertura dei posti letto delle CRA
- PERSONALE dati inerenti l'impiego del personale diviso per centro di costo (straordinari, malattie ecc)
- QUALITA' dati inerenti la soddisfazione dell'utenza

Rispetto al parametro b):

la verifica economica viene svolta:

- **in corso d'anno** mediante rilevazione dei dati, elaborazione degli stessi e presentazione ai Soci dei bilanci pre-consuntivi presunti in due momenti dell'anno che risultino indicativi dell'andamento (di norma al 30 giugno e al 30 settembre)
- **dopo la fine dell'anno**, mediante la redazione del bilancio consuntivo che si colloca come naturale prosecuzione e chiusura del presente documento di programmazione annuale e pluriennale e con cui si effettua infatti:
 - la verifica della corrispondenza del bilancio previsionale con il dato accertato a consuntivo
 - la rilevazione delle principali cause di scostamento e si espongono gli eventi principali intervenuti in corso d'anno a determinarne i risultati producendo una previsione di "scenario possibile futuro" che dà avvio al successivo documento programmatico dell'annualità successiva continuando così un percorso di verifica continuo.

La verifica Produttiva viene eseguita:

- **in corso d'anno** con alcuni dei suddetti parametri stabiliti per il controllo di gestione che evidenziano l'andamento di tutti i fattori di produzione (giornate di copertura, numero utenti, ore di prestazioni erogate ecc)
- **a fine anno** mediante il bilancio Sociale annuale con cui si esegue:
 - controllo qualità: esso accerta mediante questionari annuali il grado di soddisfazione dell'utenza su più *item* indagati dall'Azienda e ne confronta l'andamento in un arco di tempo di più anni per vedere la tendenza e le variazioni.
 - bilancio sociale delle attività: esso accerta mediante apposito *software*/rilevazione dati, le prestazioni che vengono erogate dalle singole strutture e servizi rilevando più *item* censiti dall'Azienda e, a partire dal 2016, ne confronta l'andamento in un arco di tempo di più anni per vedere la tendenza e le variazioni. Sono quindi i sopra richiamati documenti con cui si effettua la reale e fattiva verifica di quanto previsto in sede di previsione del bilancio annuale e pluriennale.

G. PROGRAMMA DEGLI INVESTIMENTI DA REALIZZARSI

Costituisce un obiettivo di miglioramento anche la programmazione degli investimenti così come la programmazione delle manutenzioni e acquisti ordinari di beni per conservare e incrementare il patrimonio di proprietà o concesso in uso per la gestione dei servizi.

A tal fine, fatta salva l'approvazione del bilancio da parte dell'Assemblea e la destinazione di sufficiente disponibilità economica negli esercizi 2023-2025 sono previsti nella proposta di bilancio programmatico:

1. investimenti sul patrimonio

I. performance energetiche:

nel 2023 si propone di eseguire a fine anno e salvo la sufficiente disponibilità economica, eventualmente sostenuta con parte dei fondi nazionali del conto termico o fondi del bilancio dell'Ente proprietario – gli interventi di risparmio energetico sulla CRA di Rio Saliceto (infissi, caldaia, fotovoltaico); sempre in questo ambito sono stati presi contatti con IREN che potrebbe utilizzare in particolare un terreno di proprietà di ASP per concorrere a realizzare nel Comune di Rio Saliceto, una comunità energetica;

II. migliorie del patrimonio immobiliare:

come ogni anno anche nel triennio 2023-2025 si ritiene di dover eseguire interventi di natura ordinaria al fine di apportare delle migliorie agli immobili che ne riqualifichino lo stato conservativo e il valore del bene stesso, anche in considerazione dello stato di forte necessità di interventi alle parti strutturali (infissi, pareti interne ed esterne, impianti elettrici e idrici ecc); si sta anche valutando la possibilità di finanziare interventi di miglioramento del patrimonio attraverso la vendita di un appartamento attualmente non locato e che necessiterebbe di importanti lavori di ristrutturazione;

H. PIANO DI VALORIZZAZIONE E GESTIONE DEL PATRIMONIO

La valorizzazione del patrimonio passa anzitutto attraverso continui e adeguati interventi di corretta manutenzione in amministrazione diretta per obiettivi conservativi.

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).

Gli immobili destinati a locazione sono stati oggetto durante il 2016 e nel 2021 di costosi interventi di adeguamento normativo degli impianti (gas e acqua). Nel 2023 quindi non sono previsti interventi strutturali consistenti ma piuttosto la valorizzazione economica del patrimonio.



Magiera Ansaloni

ALLEGATO B

BILANCIO DI PREVISIONE 2023-2025

E

PIANO PLURIENNALE DEGLI INVESTIMENTI

PIANO PLURIENNALE DEGLI INVESTIMENTI

Il Piano pluriennale degli investimenti è riportato al paragrafo G del Piano Programmatico cui si rimanda.

BILANCIO PLURIENNALE DI PREVISIONE

CONTO ECONOMICO	PREV. 2023	PREV. 2024	PREV. 2025
A) Valore della produzione			
1) RICAVI DA ATTIVITA' PER SERV. ALLA PERS.	6.213.630,00	6.257.000,00	6.257.000,00
a) Rette	2.998.400,00	3.010.000,00	3.010.000,00
b) Oneri a rilievo sanitario	2.698.500,00	2.700.000,00	2.700.000,00
c) Concorsi rimborsi e recuperi da attività	501.330,00	502.000,00	502.000,00
d) Altri ricavi	15.400,00	45.000,00	45.000,00
2) COSTI CAPITALIZZATI	0,00	0,00	0,00
a) Incrementi di immobil.per lavori interni	0,00	0,00	0,00
b) Quota per utilizzo contributi in c/capitale	0,00	0,00	0,00
3) VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	0,00	0,00	0,00
a) Rimanenze attività iniziali	0,00	0,00	0,00
b) Rimanenze attività finali	0,00	0,00	0,00
4) PROVENTI E RICAVI DIVERSI	138.632,00	134.500,00	134.500,00
a) Proventi e ricavi da utilizzo del patr.	61.267,00	61.500,00	61.500,00
b) Concorsi rimborsi e recuperi x att. div.	62.365,00	63.000,00	63.000,00
c) Plusvalenze ordinarie	0,00		
d) Sopravvenienze attive ed insuss. del passivo	10.000,00	10.000,00	10.000,00
e) Altri ricavi istituzionali	0,00		
f) Ricavi da attività commerciale	0,00		
g) Arrotondamenti Attivi	0,00		
h) Altri ricavi diversi	5.000,00		
5) CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO	92.000,00	0,00	0,00
a) Contributi in c/esercizio dalla Regione	92.000,00		
b) Contributi in c/esercizio dalla Provincia	0,00	0,00	0,00
c) Contributi dai Comuni dell'ambito distrettuale	0,00	0,00	0,00
d) Contributi da Azienda Sanitaria	0,00	0,00	0,00
e) Contributi dallo Stato e da altri Enti	0,00	0,00	0,00
f) Altri contributi da privati	0,00	0,00	0,00
TOTALE A)	6.444.262,00	6.391.500,00	6.391.500,00
B) Costi della produzione			
6) ACQUISTI BENI	225.500,00	225.500,00	225.500,00
a) Acquisti beni socio - sanitari	107.000,00	107.000,00	107.000,00
b) Acquisti beni tecnico - economali	118.500,00	118.500,00	118.500,00
7) ACQUISTI DI SERVIZI	1.837.700,00	1.807.700,00	1.807.700,00
a) Acq. serv. per gest. attività socio-san.	0,00		
b) Servizi esternalizzati	1.054.500,00	1.054.500,00	1.054.500,00
c) Trasporti	8.000,00	8.000,00	8.000,00
d) Consulenze socio sanitarie e assistenziali	500,00	500,00	500,00
e) Altre consulenze	80.000,00	80.000,00	80.000,00
f) Compenso agenzia per lavoro interinale	40.000,00	40.000,00	40.000,00
g) Utenze	370.000,00	340.000,00	340.000,00

h) Manutenzioni e riparazioni ordinarie	168.500,00	168.500,00	168.500,00
i) Costi per organi istituzionali	10.200,00	10.200,00	10.200,00
l) Assicurazioni	35.000,00	35.000,00	35.000,00
m) Altri servizi	22.000,00	22.000,00	22.000,00
n) Altri costi software/CED	49.000,00	49.000,00	49.000,00
8) GODIMENTO DI BENI DI TERZI	10.000,00	10.000,00	10.000,00
a) Affitti	0,00	0,00	0,00
b) Canoni di locazione finanziaria	0,00	0,00	0,00
c) Service	10.000,00	10.000,00	10.000,00
9) COSTO DEL PERSONALE DIPENDENTE	4.574.700,00	4.556.700,00	4.556.700,00
a) Salari e stipendi	2.409.000,00	2.400.000,00	2.400.000,00
b) Oneri sociali	660.000,00	655.000,00	655.000,00
c) Trattamento fine rapporto	1.700,00	1.700,00	1.700,00
d) Altri costi personale dipendente	0,00	0,00	0,00
e) Personale interinale	1.504.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00
10) AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	114.850,00	114.850,00	114.850,00
a) Ammortamenti delle imm.immateriali	23.500,00	23.500,00	23.500,00
b) Ammortamenti delle imm.materiali	91.350,00	91.350,00	91.350,00
c) Svalutazione delle immobilizzazioni	0,00	0,00	0,00
d) Svalutazione dei crediti	0,00	0,00	0,00
11) VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	0,00	0,00	0,00
a) Variazione rimanenze dei beni socio-sanit.	0,00	0,00	0,00
b) Variazione rimanenze dei beni tecnico-economali	0,00	0,00	0,00
12) ACCANTONAMENTI AI FONDI RISCHI	0,00	0,00	0,00
a) Accantonamento ai fondi rischi	0,00	0,00	0,00
13) ALTRI ACCANTONAMENTI	0,00	0,00	0,00
a) Altri accantonamenti	0,00		
14) ONERI DIVERSI DI GESTIONE	89.755,00	89.755,00	89.755,00
a) Costi amministrativi	20.255,00	20.255,00	20.255,00
b) Imposte non sul reddito	22.000,00	22.000,00	22.000,00
c) Tasse	27.500,00	27.500,00	27.500,00
d) Altri oneri diversi di gestione	0,00	0,00	0,00
e) Minusvalenze ordinarie	0,00	0,00	0,00
f) Sopravvenienze passive ed insuss.	20.000,00	20.000,00	20.000,00
g) Contributi erogati ad aziende no-profit	0,00	0,00	0,00
h) Arrotondamenti Passivi	0,00	0,00	0,00
i) Penalità e multe	0,00	0,00	0,00
TOTALE B)	6.852.505,00	6.804.505,00	6.804.505,00
DIFFERENZA tra VALORE e COSTI di PRODUZIONE (A-B)	-408.243,00	-413.005,00	-413.005,00
C) Proventi e oneri finanziari			
15) PROVENTI DA PARTECIPAZIONI	0,00	0,00	0,00
a) Proventi da partecipaz. In società partecipate	0,00	0,00	0,00
b) Proventi da partecipazioni da altri soggetti	0,00	0,00	0,00
16) ALTRI PROVENTI FINANZIARI	0,00	0,00	0,00
a) Interessi attivi su titoli dell'attivo	0,00	0,00	0,00

b) Interessi attivi bancari e post.	0,00	0,00	0,00
c) Proventi finanziari diversi	0,00	0,00	0,00
17) INTERESSI PASSIVI E ALTRI ONERI FINANZIARI	4.000,00	4.000,00	4.000,00
a) Interessi passivi su mutui	0,00		
b) Interessi passivi bancari	4.000,00	4.000,00	4.000,00
c) Oneri finanziari diversi	0,00		
TOTALE C)	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00
D) Rettifiche valore di att. Finanziaria			
18) RIVALUTAZIONI	0,00	0,00	0,00
a) Rivalutazioni da partecipazioni	0,00	0,00	0,00
b) Rivalutazioni di altri valori mobiliari	0,00	0,00	0,00
19) SVALUTAZIONI	0,00	0,00	0,00
a) Svalutazioni di partecipazioni	0,00	0,00	0,00
b) Svalutazioni di altri valori mobiliari	0,00	0,00	0,00
TOTALE D)	0,00	0,00	0,00
E) Proventi e oneri straordinari			
20) Proventi	0,00	0,00	0,00
a) Donazioni, lasciti ed erogazioni lib.	0,00	0,00	0,00
b) Plusvalenze straordinarie	0,00	0,00	0,00
c) Sopravvenienze attive straordinarie	0,00	0,00	0,00
21) Oneri	0,00	0,00	0,00
a) Minusvalenze straordinarie	0,00	0,00	0,00
b) Sopravvenienze passive straordinarie	0,00	0,00	0,00
TOTALE E)	0,00	0,00	0,00
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B±C±D±E)	-412.243,00	-417.005,00	-417.005,00
22) Imposte sul reddito	287.500,00	282.500,00	282.500,00
a) Irap	280.000,00	275.000,00	275.000,00
b) Ires	7.500,00	7.500,00	7.500,00
RISULTATO D'ESERCIZIO DEL PERIODO	-699.743,00	-699.505,00	-699.505,00
UTILIZZO FONDO ACCANTONATO	0,00	0,00	0,00
TRASFERIMENTI DAI COMUNI SOCI	700.000,00	700.000,00	700.000,00
TOTALE	257,00	495,00	495,00



Magiera Ansaloni

ALLEGATO C

**BILANCIO ANNUALE
ECONOMICO PREVENTIVO
2023**

CON DOCUMENTO DI BUDGET

E

RELAZIONE ILLUSTRATIVA

BILANCIO ANNUALE DI PREVISIONE

CONTO ECONOMICO	PREV. 2023
A) Valore della produzione	
1) RICAVI DA ATTIVITA' PER SERV. ALLA PERS.	6.213.630,00
a) Rette	2.998.400,00
b) Oneri a rilievo sanitario	2.698.500,00
c) Concorsi rimborsi e recuperi da attività	501.330,00
d) Altri ricavi	15.400,00
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	138.632,00
a) Proventi e ricavi da utilizzo del patr.	61.267,00
b) Concorsi rimborsi e recuperi x att. div.	62.365,00
c) Plusvalenze ordinarie	0,00
d) Sopravvenienze attive ed insuss. del passivo	10.000,00
e) Altri ricavi istituzionali	0,00
f) Ricavi da attività commerciale	0,00
g) Arrotondamenti Attivi	0,00
h) Altri ricavi diversi	5.000,00
5) CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO	92.000,00
a) Contributi in c/esercizio dalla Regione	92.000,00
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)	6.444.262,00
B) Costi della produzione	
6) ACQUISTI BENI	225.500,00
a) Acquisti beni socio - sanitari	107.000,00
b) Acquisti beni tecnico - economici	118.500,00
7) ACQUISTI DI SERVIZI	1.837.700,00
a) Acq. serv. per gest. attività socio-san.	0,00
b) Servizi esternalizzati	1.054.500,00
c) Trasporti	8.000,00
d) Consulenze socio sanitarie e assistenziali	500,00
e) Altre consulenze	80.000,00
f) Compenso agenzia per lavoro interinale	40.000,00
g) Utenze	370.000,00
h) Manutenzioni e riparazioni ordinarie	168.500,00
i) Costi per organi istituzionali	10.200,00

l) Assicurazioni	35.000,00
m) Altri servizi	22.000,00
n) Altri costi software/CED	49.000,00
8) GODIMENTO DI BENI DI TERZI	10.000,00
a) Affitti	0,00
b) Canoni di locazione finanziaria	0,00
c) Service	10.000,00
9) COSTO DEL PERSONALE DIPENDENTE	4.574.700,00
a) Salari e stipendi	2.409.000,00
b) Oneri sociali	660.000,00
c) Trattamento fine rapporto	1.700,00
d) Altri costi personale dipendente	0,00
e) Personale interinale	1.504.000,00
10) AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	114.850,00
a) Ammortamenti delle imm.immateriali	23.500,00
b) Ammortamenti delle imm.materiali	91.350,00
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	0,00
a) Accantonamento ai fondi rischi	0,00
13) ALTRI ACCANTONAMENTI	0,00
a) Altri accantonamenti	0,00
14) ONERI DIVERSI DI GESTIONE	89.755,00
a) Costi amministrativi	20.255,00
b) Imposte non sul reddito	22.000,00
c) Tasse	27.500,00
d) Altri oneri diversi di gestione	0,00
e) Minusvalenze ordinarie	0,00
f) Sopravvenienze passive ed insuss.	20.000,00
g) Contributi erogati ad aziende no-profit	0,00
h) Arrotondamenti Passivi	0,00
i) Penalità e multe	0,00
TOTALE B)	6.852.505,00
DIFFERENZA tra VALORE e COSTI di PRODUZIONE (A-B)	-408.243,00
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	4.000,00
c) Oneri finanziari diversi	0,00
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)	-412.243,00
22) Imposte sul reddito	287.500,00
a) Irap	280.000,00
b) Ires	7.500,00
RISULTATO D'ESERCIZIO DEL PERIODO	-699.743,00
UTILIZZO FONDO ACCANTONAMENTO	0,00
TRASFERIMENTI DAI COMUNI SOCI	700.000,00
TOTALE	257,00

SUDDIVISIONE CONTRIBUTI PER COMUNE

COMUNE	%	PREVENTIVO 2023
Campagnola	16,34%	114.380,00
Correggio	31,73%	222.110,00
Fabbrico	10,63%	74.410,00
Rio Saliceto	19,44%	136.080,00
Rolo	6,51%	45.570,00
S.Martino	15,35%	107.450,00
Totale	100	700.000,00

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 in particolare:

- rette residenziali: percentuale di occupazione al 98,0%
- rette privati: percentuale di occupazione al 88,0%
- rette centri diurni: potenziale ritorno ai livelli pre pandemia ma in realtà necessità che si ridetermini una domanda nuova da parte delle famiglie e degli anziani: percentuale di occupazione al sui convenzionati 75%

A1b) Oneri a rilievo sanitario

La previsione è stata formulata sulla base di quanto definito dai contratti di servizio e dall'adeguamento tariffario previsto dalla DGR 1625.

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.

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 54.517,00
Fitti attivi da terreni	euro 6.750,00

A4b) 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.

A4d) Sopravvenienze attive ed insuss. del passivo

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

A4e) Altri ricavi diversi

In questa voce sono comprese le donazioni da privati previste nel corso dell'anno 2023.

A5a) 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.

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 di esperti in materia di sicurezza sul lavoro, progettisti tecnici e prevalentemente per le competenze dell'azienda che ha gestito il concorso OSS.

Consulenze legali.

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 2023 è stata effettuata sulla base dei dati sui consumi registrati per l'anno 2022 tenendo conto della possibile diminuzione 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	6.000,00
Manutenzione e riparazione impianti, macchinari e attrezzature	110.000,00
Manutenzione e riparazione automezzi	30.000,00
Manutenzione e riparazione giardino	2.500,00
Canoni di manutenzione	20.000,00
TOTALE	168.500,00

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 2023 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 2023 non si prevede di accantonare nessuna somma anche in ragione del fatto che nel corso degli ultimi anni il fondo è stato aumentato in modo considerevole.

B13) ALTRI ACCANTONAMENTI

B13) Altri accantonamenti

Non sono previsti accantonamenti in questa voce..

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 2023.

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.

BUDGET 2023

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 2023, la direzione ha quindi stabilito di adottare un controllo di gestione “pensato e costruito internamente” al fine di avere un monitoraggio e uno strumento di lavoro quotidiano che riporti i risultati generati dalle varie attività attraverso indicatori quantitativi che siano oggettivi e di immediata lettura al fine di:

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

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

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

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

Anche per l'anno 2023 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 (efficiacia 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 2023. 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.