



**BILANCIO ANNUALE ECONOMICO
PREVENTIVO 2023 CON ALLEGATO
DOCUMENTO DI BUDGET**

*DOCUMENTO DI BUDGET
2023*

STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL' ASP ED ASSEGNAZIONE DEL BUDGET

Il sistema di controllo di gestione adottato dall'ASP REGGIO EMILIA - Città delle Persone è basato su un sistema di contabilità analitica che classifica i fattori produttivi di costo e di ricavo sulla base di **Centri di Responsabilità** con imputazione ai centri di costo di competenza.

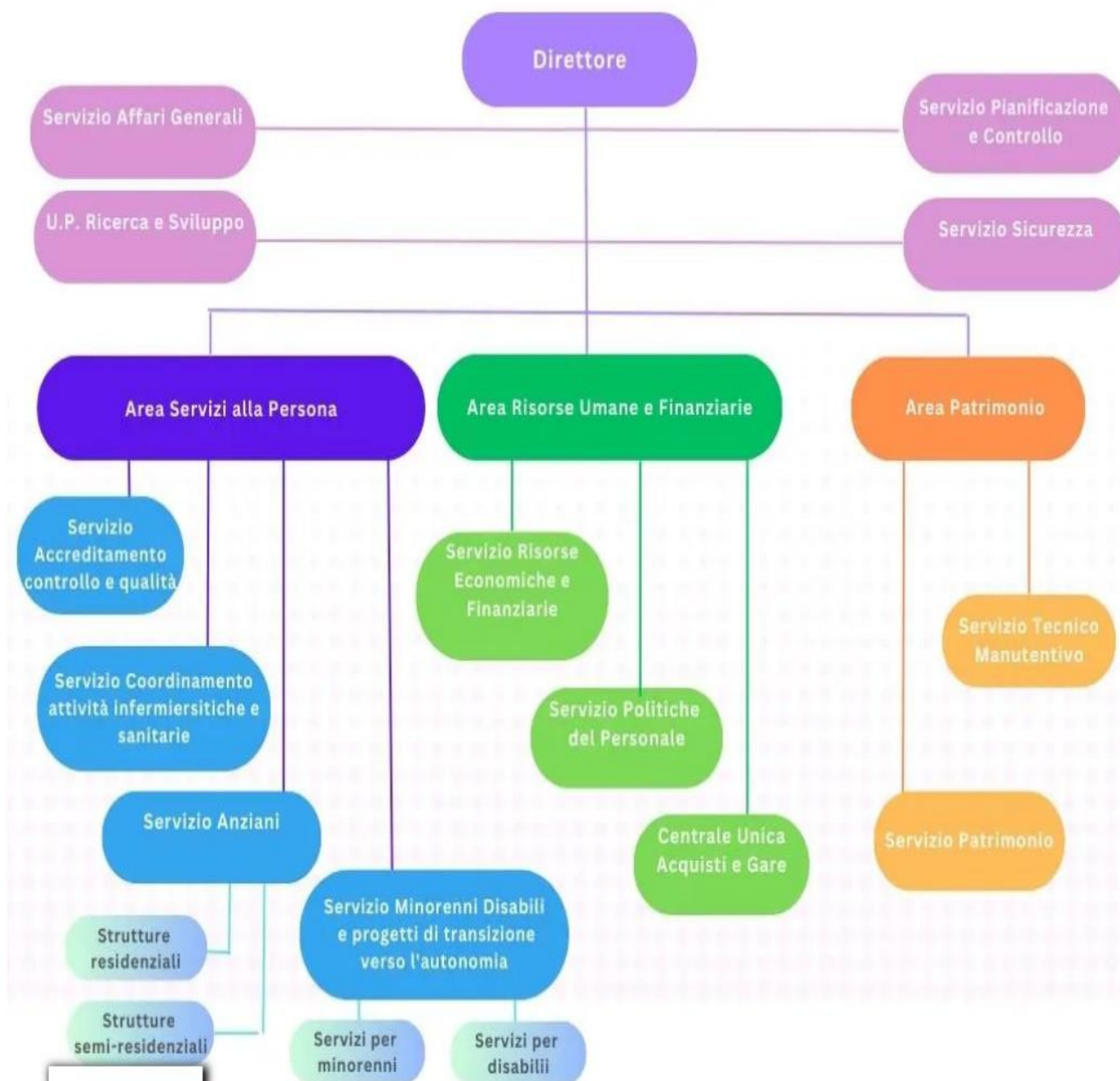
I centri di responsabilità sono identificati nei **Servizi**, funzionalmente dipendenti da un Responsabile al quale sono assegnati obiettivi e risorse finalizzate in via esclusiva. Per obiettivi e/o costi/ricavi non direttamente riconducibili a un Servizio, il Centro di Responsabilità viene individuato in una delle Aree in cui si articola la macrostruttura aziendale.

I Responsabili dei Centri di Responsabilità, supportano i Dirigenti e il Direttore, ciascuno per quanto di competenza, nella corretta formulazione del budget loro assegnato, ne controllano l'andamento in corso d'anno, partecipano alle periodiche analisi di confronto obiettivi-risultati, di norma fissati a cadenza quadrimestrale, relazionando sulle cause di eventuali scostamenti ed indicando possibili azioni correttive. Le risorse assegnate a un Servizio, ma trasversali anche ad altri Servizi aziendali sono monitorate congiuntamente dai Responsabili dei Servizi interessati.

Preso atto che con deliberazione n. 2023/20 del 31/03/2023 il Consiglio di Amministrazione ha approvato la modifica del Regolamento di Organizzazione dell'Azienda con la nuova definizione delle Aree Aziendali individuate in:

- Area dei Servizi Alla Persona
- Area Risorse Umane e Finanziarie
- Area Patrimonio

I centri di responsabilità sono affidati alle posizioni organizzative e/o alla Direzione sulla scorta anche delle attribuzioni deliberate dal CdA con decorrenza dal 01/05/2023. Si riporta il nuovo organigramma.



Il budget 2023 è stato pertanto costruito con attribuzione ai centri di responsabilità della nuova struttura aziendale in vigore dal 01/05/2023 secondo i criteri suddetti che nella sua articolazione completa è perfettamente sovrapponibile al Bilancio Preventivo annuale, come di seguito riportato:

	DIRETTORE			DIRIGENTE RISORSE UMANE E FINANZIARIE			DIRIGENTE AREA PATRIMONIO		DIRIGENTE AREA SERVIZI ALLA PERSONA				Totali
	DIREZIONE - SERVIZIO SICUREZZA-UNITA' DI PROGETTO FORMAZIONE E SVILUPPO	SERVIZIO PIANIFICAZIONE E CONTROLLO	SERVIZIO AAGG GIURIDICO LEGALI	SERVIZIO POLITICHE DEL PERSONALE	SERVIZIO RISORSE ECONOMICHE E FINANZIARIE	CENTRALE UNICA ACQUISTI	SERVIZIO TECNICO MANUTENTIVO	SERVIZIO PATRIMONIO	SERVIZIO ACCREDITAMENTO ' QUALITA' E CONTROLLO INTERNI	SERVIZIO ANZIANI	SERVIZIO MINORENNI E DISABILI E PROGETTI DI TRANSIZIONE VERSO L'AUTONOMIA	SERVIZIO COORDINAMENTO ATTIVITA' INFERMIERISTICHE E SANITARIE	
Tipologia di Costo													
Rette										12.220.080,98	2.488.639,68		14.708.720,66
Oneri a rilievo sanitario										10.170.838,43	1.139.237,97		11.310.076,40
Concorsi Rimborsi Recuperi attiv	175.000,00									160.269,87	638.824,58	2.508.124,28	3.482.218,73
Corrispettivi da contratti di servizio	5.825.834,92												5.825.834,92
Altri ricavi					2,16								2,16
TOTALE RICAVI DA ATTIVITA' PER SERVIZI ALLA PERSONA	6.000.834,92	0,00	0,00	0,00	2,16	0,00	0,00	0,00	0,00	22.551.189,28	4.266.702,23	2.508.124,28	35.326.852,87
Personale in comando in entrata				1.013.183,37									1.013.183,37
Personale in comando in uscita				-15.239,40									-15.239,40
INAIL				157.062,48									157.062,48
Variazione fondo ferie													0,00
Accantonamenti Personale dipendente				845.516,64									845.516,64
Costi personale					7.445,04								7.445,04
Stipendi - Direttore Dirigenti	256.105,48												256.105,48
Stipendi - Impiegati	44.032,67	61.002,72	106.997,68	282.709,70	269.862,27	145.070,79	195.165,17	88.842,88		93.762,96			1.287.446,84
Stipendi - Coordinatori	39.682,67	39.682,67								350.007,93	217.225,90		646.599,17
Stipendi - Infermieri												858.275,28	858.275,28
Stipendi - Fisioterapisti												229.828,77	229.828,77
Stipendi - Educatori										36.539,88	1.904.880,68		1.941.420,56
Stipendi - RAAI										845.689,66			845.689,66
Stipendi - Animatori Ateliriesti										228.097,55	18.269,94		246.367,49
Stipendi - OSS Adb										6.415.768,33	328.719,84		6.744.488,17
Stipendi - Operatori accoglienza													0,00
Stipendi - Operatori Guardaroba										320.908,03			320.908,03
Stipendi - Operai di Cucina										91.463,45			91.463,45
Stipendi - Operai Manutenzione								140.079,32					140.079,32
Stipendi - Operai Magazzino								33.406,36					33.406,36
Stipendi - Operatori d'appoggio									30.665,48				30.665,48
Stipendi - Op. serv. logistici													0,00
Stipendi - Op. ass.za integrata									206.888,96	138.029,97			344.918,93
Stipendi - Assistenti educatori											340.541,99		340.541,99
Stipendi - Esecutore alberghiero									35.803,35	32.761,90			68.565,25
TOTALE COSTO PERSONALE DIPENDENTE	339.820,82	100.685,39	106.997,68	2.283.232,79	277.307,31	145.070,79	195.165,17	262.328,56	0,00	8.655.595,58	2.980.430,22	1.088.104,05	16.434.738,36
530PI - Lavoro interinale		39.564,39	77.390,52	15.645,93	46.937,79	46.937,79	26.553,48	60.129,49		5.468.695,56	1.767.131,23	418.632,59	7.967.618,77
TOTALE COSTO PERSONALE	339.820,82	140.249,78	184.388,20	2.298.878,72	324.245,10	192.008,58	221.718,65	322.458,05	0,00	14.124.291,14	4.747.561,45	1.506.736,64	24.402.357,13
540AS - Acquisto di Servizi	72.280,00	16.072,16	8.701,88	60.625,48	86.676,84	1.681.613,60	157.000,14	76.012,38		3.188.646,71	325.925,78	53.998,98	5.727.553,95
550U - UtENZE								3.040.000,00					3.040.000,00
560BC - Beni di consumo	50.023,32		2.666,76		100,00	6.500,04	98.599,58			752.305,03	161.468,34	30.000,00	1.101.663,07
570AC - Altri Costi	139.006,80	3.612,83	468.642,29		57.769,93	5.499,96	66.860,64	237.999,96		34.999,15	53.862,85		1.068.254,41
580MA - Manutenzioni in appalto		176.021,46					1.641.783,41						1.817.804,87
590AM - Ammortamenti					420.000,00								420.000,00
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE DI SERVIZI ALLA PERSONA	601.130,94	335.956,23	664.399,13	2.359.504,20	888.791,87	1.885.622,18	2.185.962,42	3.676.470,39	0,00	18.100.242,03	5.288.818,42	1.590.735,62	37.577.633,43
MARGINE DELLA PRODUZIONE DI SERVIZI ALLA PERSONA	5.399.703,98	-335.956,23	-664.399,13	-2.359.504,20	-888.789,71	-1.885.622,18	-2.185.962,42	-3.676.470,39	0,00	4.450.947,25	-1.022.116,19	917.388,66	-2.250.780,56
600RD - Ricavi diversi	11.760,00		600.012,67	4.100,04	517.689,80			2.006.686,44					3.140.248,95
650CD - Oneri e Costi diversi					-121.462,00								-121.462,00
700RF - Proventi e Ricavi finanziari					2,58								2,58
7500F - Oneri finanziari					-1.107,27								-1.107,27
800RS - Proventi e ricavi straord					3.000,00								3.000,00
900IT - Imposte e Tasse					-232.345,30		-262.849,80	-274.563,60					-769.758,70
Totali	5.411.463,98	-335.956,23	-64.386,46	-2.355.404,16	-723.011,90	-1.885.622,18	-2.448.812,22	-1.944.347,55	0,00	4.450.947,25	-1.022.116,19	917.388,66	143,00
TOTALE AREE DIREZIONI	5.011.121,29			-4.964.038,24			-4.393.159,77			4.346.219,72			143,00

Il budget si configura tuttavia come uno strumento flessibile per cui all'interno degli stanziamenti assegnati alle Aree sono possibili contrattazioni per il passaggio di risorse da un'Area all'altra. Le variazioni ai programmi di spesa che verranno proposte dai Dirigenti durante l'anno 2023 dovranno essere autorizzate dal Direttore, fermo restando il rispetto della programmazione aziendale.

Il budget per centri di responsabilità viene articolato poi per singoli centri di costo e monitorato nel corso dell'anno con verifiche trimestrali che esplorano tutti i fattori produttivi e gli indicatori dell'attività aziendale, mentre mensilmente, vengono prodotti report che monitorano i dati per una costante analisi dell'andamento gestionale.

Si è scelto di attribuire alla Direzione il ricavo derivante dal Corrispettivo del Contratto di Servizio con il Comune di Reggio Emilia in considerazione del fatto che la congruità del medesimo viene trimestralmente valutata sulla base dell'art. 9 del contratto di servizio stesso tenendo conto, tra l'altro, dell'erogazione di finanziamenti e di ulteriori affidamenti di attività od interventi, ed in corrispondenza di tale verifica può subire modificazioni.

OBIETTIVI DI GESTIONE E RELATIVI ASSEGNATARI

Il presente Documento di budget formalizza le risorse assegnate per il raggiungimento degli Obiettivi di Performance aziendale che per l'anno 2023 sono gli obiettivi inseriti nel DUP 2023 del Comune di Reggio Emilia e trasmessi con nota in atti al PG 14514 del 29.12.2022 come di seguito riportato:

Obiettivi e indicatori	Risultati attesi 2023
Rispetto dell' applicazione della normativa anticorruzione/trasparenza secondo quanto previsto dall'aggiornamento al piano di prevenzione della corruzione del Comune di Reggio Emilia	Produzione di report di monitoraggio al 15/06 e 30/11
Obiettivi di redditività	
Garantire l'equilibrio economico di gestione e la sostenibilità finanziaria	Trasmissione della verifica gestionale relativa al primo quadrimestre entro il 30/06, della verifica gestionale relativa al secondo quadrimestre entro il 31/10 nonché di una proiezione di stima del preconsuntivo al 31/12; Trasmissione, nell'ambito delle verifiche gestionali, del report contenente saldo conto tesoreria al 30/4 (primo quadrimestre), 31/08 (secondo quadrimestre) e 31/12 e utilizzo anticipazione di cassa finalizzato al monitoraggio di eventuali situazioni di rischio aziendale.

<p>Garantire il livello dei costi del personale coerente rispetto alla quantità dei servizi erogati ai sensi della normativa vigente (art. 18, comma 2bis D.L. 112/2008), considerando che, per i servizi accreditati, il personale necessario risulta determinato dai parametri fissati dalla normativa sull'accREDITamento dei servizi (DGR 514/2009 e s.m.i.) e, per i servizi non accreditati, ad es. quelli per minorenni, dalla normativa di riferimento (DGR 1904/2011 e s.m.i.) e/o dai contratti di servizio con la committenza (Comune di Reggio Emilia, Azienda USL, Azienda FCR). Vanno anche garantite le sostituzioni del personale assente e inidoneo. Inoltre i parametri Regionali sopraindicati vanno rideterminati in corrispondenza delle disposizioni poste a prevenzione e contrasto del COVID 19 previste per la gestione dei diversi servizi.</p>	<p>Recepimento degli obiettivi in materia di costi di funzionamento e di personale nei documenti programmatori; Verifica in corrispondenza delle verifiche gestionali, entro il 30/6 per il primo quadrimestre, entro il 31/10 per il secondo quadrimestre e al 31/12.</p>
<p>Redazioni del Bilancio pluriennale di previsione e 2023-2025</p>	<p>Entro il 30/06/2023</p>
<p>Proseguire nella valorizzazione e realizzazione del pieno utilizzo del patrimonio immobiliare come indicato nei documenti approvati da ASP</p>	<p>Report azioni effettuate in corrispondenza delle verifiche gestionali, entro il 30/6 per il primo quadrimestre, entro il 31/10 per il secondo quadrimestre e al 31/12</p>
<p>Contenere la morosità dell'utenza nel pagamento delle rette</p>	<p>Rispetto degli adempimenti e delle tempistiche fissati dal contratto di servizio; Recupero di almeno il 5% degli insoluti maturati nell'anno precedente.</p>
<p>Obiettivi di efficacia</p>	
<p>Monitoraggio del contratto di servizio: definire report condivisi per il controllo della spesa socio-assistenziale; definire azioni condivise per la qualificazione e riprogrammazione della spesa sociale anche al fine del contenimento della stessa.</p>	<p>Verifica al 30/06 e al 31/12 Verifica al 30/06 e al 31/12</p>
<p>Redazione di un primo Piano straordinario di razionalizzazione degli spazi e degli orari per far fronte al caro energia</p>	<p>Entro il 31/01/2023</p>
<p>Integrazione del Piano di razionalizzazione ed efficientamento degli spazi e degli orari per ridurre i consumi energetici</p>	<p>Entro il 31/03/2023</p>

Si riportano inoltre gli obiettivi indicati dal Consiglio di Amministrazione di concerto con l'Organo di Valutazione Aziendale e deliberati all'interno del PIAO (Delibera n. 2023/23 del 31/03/2023):

Obiettivo 1: Sviluppare le azioni necessarie a copertura del turn over per i posti vacanti al funzionamento del servizio in relazione al piano occupazionale

Azioni: bandi di reperimento del personale (es. istruttori direttivi D, infermieri, educatori, oss, archivista, Dirigente...)

Obiettivo 2: Rimodulazione del tempo e del modo di lavoro per favorire l'attrattività del luogo di lavoro

Azioni:

- Modifica orario di lavoro dei servizi amministrativi
- Aggiornamento della matrice del turno infermieri
- Aggiornamento della matrice del turno educatori
- Verifica del nuovo turno del personale OSS e monitoraggio dell'istituto della reperibilità
- Bando per l'individuazione delle richieste e delle disponibilità all'orario part time
- Bando per la mobilità interna

Obiettivo 3: Riequilibrio economico, qualificazione e riprogettazione dei servizi

Azioni:

- Aggiornamento delle tariffe dei servizi non accreditati
- Apertura del secondo nucleo presso la Casa Residenza "Villa Erica"
- Implementazione della copertura dei posti nelle strutture residenziali per anziani e per disabili
- Studio di fattibilità per la rimodulazione dei posti residenziali per l'accoglienza di minorenni e minori stranieri non accompagnati e analisi dei servizi semiresidenziali
- Qualificazione del servizio ristorazione: nuova gara
- Costruzione e redazione del Piano Formativo aziendale e attivazione dei percorsi di supervisione nei servizi di line

Obiettivo 4: Implementazione dei rapporti con gli stakeholder esterni dei servizi

Azioni:

- Questionario di gradimento rivolto ai familiari
- Qualificazione della "Bottega Osare" e implementazione delle attività in integrazione con il territorio
- Ripresa tirocinii formativi nei servizi
- Convenzioni con associazioni di volontariato e ripresa del volontariato individuale all'interno dei servizi

Obiettivo 5: Qualificazione del patrimonio e sua valorizzazione

Azioni:

- Avvio del percorso progettuale per la riqualificazione di Palazzo Ancini
- Manutenzione del patrimonio, in particolare per le strutture per anziani, minorenni e disabili: programmazione preventiva della manutenzione, monitoraggio degli interventi, incremento degli interventi diretti svolti dalla squadra manutenzione
- Manutenzione straordinaria presso la Casa Residenza "I Tulipani"
- Affidamento di incarico per l'aggiornamento del progetto di riqualificazione della casa di riposo "Omozzoli Parisetti"

- Bonifica e manutenzione del centro diurno “Tagliavini Ferrari”

Obiettivo 6: Innovazione, digitalizzazione e sostenibilità energetica

Azioni:

- Progetto GREEN: redazione delle prime linee di azione
- Sfida energetica: affidamento di un incarico per la classificazione energetica di almeno due case residenza per anziani per favorire la partecipazione ai bandi promossi dagli enti sovraordinati
- Avvio del progetto LIVELY AGEING con UNI.MO.RE.
- Qualificazione dell’accesso del sito aziendale nell’ottica della trasparenza e accessibilità e implementazione delle sezioni di bandi e concorsi
- Aggiornamento del software di gestione del personale
- Messa in sicurezza dei server aziendali e tutela della privacy
- Avvio del progetto per l’aggiornamento della cartella socio sanitaria e della cartella standard

Obiettivo 7: Aggiornamento dei documenti di programmazione aziendale

Azioni:

- Aggiornamento Regolamento di organizzazione aziendale
- Approvazione Sistema di misurazione e valutazione performance aziendale
- Aggiornamento della sezione Rischi Corruttivi e Trasparenza e Tabelle di valutazione del rischio per aumentare la responsabilità e la consapevolezza sui valori dell’integrità, trasparenza e prevenzione della corruzione
- Aggiornamento e redazione dei Piani di emergenza dei servizi residenziali
- Aggiornamento del D.V.R. “sostanze chimiche”