



BILANCIO ANNUALE ECONOMICO  
PREVENTIVO

DOCUMENTO DI BUDGET ANNO 2020

*Allegato E*

## **METODI DI RILEVAZIONE ADOTTATI PER LE PREVISIONI E PER IL CONTROLLO**

### **Il processo di pianificazione**

La creazione del Bilancio Annuale Economico preventivo ha seguito il seguente processo logico:

#### Definizione delle politiche e linee strategiche

Il Piano programmatico ha definito le linee di indirizzo dell'Azienda e ha individuato gli obiettivi strategici per la gestione della stessa.

Al suo interno, come previsto dal regolamento di contabilità, sono stati in particolare evidenziati:

- a) caratteristiche e requisiti delle prestazioni da erogare;
- b) risorse finanziarie ed economiche necessarie alla realizzazione degli obiettivi del Piano;
- c) priorità di intervento;
- d) modalità di attuazione dei servizi erogati e modalità di coordinamento con gli altri Enti del territorio;
- e) programmazione dei fabbisogni delle risorse umane e le 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.

Analogamente il bilancio pluriennale di previsione contiene la previsione economica per il triennio a cui fa riferimento il Piano Programmatico.

#### Definizione degli obiettivi gestionali annuali

Il Documento di budget annuale rappresenta il principale riferimento per lo sviluppo delle attività per l'anno successivo ed il riferimento per la loro verifica.

Ciascuna Area, Servizio, Settore dell'Azienda ha definito gli obiettivi della propria attività in coerenza con l'attività e con le risorse assegnate, facendo seguito alle linee strategiche pluriennali fissate dal Piano Programmatico triennale.

In particolare, il presente documento di Budget formalizza gli obiettivi della gestione per l'anno corrente.

### **Verifica dei risultati**

Con cadenza trimestrale il Direttore Generale informa l'Amministratore Unico rispetto all'andamento degli obiettivi annuali sia economici che di attività.

L'Ufficio Controllo di Gestione perciò predispone per il Direttore Generale a tale scopo un report con tutti i principali indicatori individuati per la verifica dell'andamento della gestione. I documenti prodotti trimestralmente sono: report economico per centro di responsabilità, riepilogo ore lavorate con evidenza degli scostamenti rispetto al budget; riepilogo delle presenze degli ospiti o fruitori di servizi rispetto al budget e analisi dell'andamento dei consumi per i beni quantitativamente più significativi o su alcuni scelti a campione per il controllo.

## **ASSEGNATARI RISORSE ECONOMICHE**

### **I programmi di spesa**

La struttura organizzativa dell'ASP Dei Comuni della Bassa Romagna prevede

un'articolazione su diverse aree gestionali:

Area Assistenza alla quale fanno riferimento tutte le strutture assistenziali oltre che il servizio di accoglienza stranieri richiedenti protezione internazionale

Area Amministrativa

Area Patrimonio

Farmacia.

Il budget, nella sua essenza fisica, è il documento formale risultante da un processo di elaborazione durante il quale:

- si indicano gli obiettivi aziendali del periodo (direzione),
- si indicano i limiti (di risorse) da impiegare (direzione),
- si definiscono i programmi e progetti per area (ciascun responsabile di area),
- si quantificano i fabbisogni di risorse (ciascun responsabile di area),
- si elabora una prima stesura del piano generale degli impegni (responsabile controllo di gestione),
- si definiscono le priorità sugli impegni risultanti (direzione ),
- si correggono i programmi ed i progetti sulla base delle effettive coperture dei fabbisogni (ciascun responsabile di area),
- si elabora una nuova versione del piano degli impegni generale (responsabile controllo di gestione),
- si produce il budget

Il risultato della contrattazione determina l'approvazione da parte del Direttore Generale dell'elenco dei programmi di spesa assegnati per aree gestionali e monitorati dagli ordinatori di spesa. I singoli budget per conto sono inoltre assegnati, con il documento di budget, ai consumatori finali determinando perciò due livelli di assegnazione:

il livello di verifica preventivo (programma di spesa per area gestionale)

il livello della gestione (budget per centro di responsabilità).

## **PROGRAMMA DI SPESA PER AREE**

PIANO DEI CONTI	ASSISTENZIALE	FARMACIA	AMMINISTRAZIONE	PATRIMONIO	TOTALE GENERALE
Acquisti beni socio - sanitari	-315.145,77	0,00	-6,96	0,00	<b>-315.152,73</b>
Acquisti beni tecnico - economici	-487.029,94	-1.147.839,69	-8.700,16	0,00	<b>-1.643.569,79</b>
Acq. serv. per gest. attività socio-san.	-34.420,55	0,00	0,00	0,00	<b>-34.420,55</b>
Servizi esternalizzati	-824.063,89	-295.776,24	-56.666,92	0,00	<b>-1.176.507,05</b>
Trasporti	-14.722,98	0,00	0,00	0,00	<b>-14.722,98</b>
Altre consulenze	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Lavoro interinale e altre forme di coll.	-1.582.896,73	-75.165,31	-57.277,25	0,00	<b>-1.715.339,29</b>
Utenze	-337.072,76	-5.964,90	-10.549,51	-1.401,15	<b>-354.988,32</b>
Manutenzioni e riparazioni ordinarie	-150.328,32	-3.944,72	-5.709,72	-3.172,61	<b>-163.155,37</b>
Costi per organi Istituzionali	0,00	0,00	-30.662,11	0,00	<b>-30.662,11</b>
Assicurazioni	-12.955,89	-726,56	-67.808,52	-6.623,64	<b>-88.114,61</b>
Altri servizi	-18.398,66	-2.290,17	-19.863,55	-8.441,01	<b>-48.993,39</b>
Affitti	0,00	0,00	-25.469,48	0,00	<b>-25.469,48</b>
Service	-10.358,37	-796,41	-2.872,22	0,00	<b>-14.027,00</b>
Salari e stipendi	-3.949.377,47	0,00	-444.743,01	0,00	<b>-4.394.120,48</b>
Oneri sociali	-1.133.748,33	0,00	-130.988,30	0,00	<b>-1.264.736,63</b>
Altri costi personale dipendente	-11.859,81	0,00	-3.233,40	0,00	<b>-15.093,21</b>
Ammortamenti delle imm. immateriali	-10.145,17	0,00	-6.363,96	-2.876,76	<b>-19.385,89</b>
Ammortamenti delle immobilizz. materiali	-843.694,90	-6.464,97	-9.300,46	-811.506,68	<b>-1.670.967,01</b>
Variaz.rim.mat.prima b.cons socio-sanit.	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Variaz. rim.m.prima beni tecnico-econ.	0,00	6.969,47	0,00	0,00	<b>6.969,47</b>
Altri accantonamenti	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Costi amministrativi	-8.456,14	-8.823,05	-14.416,52	-155,09	<b>-31.850,80</b>
Imposte non sul reddito	-3.908,61	0,00	-333,84	-105.243,33	<b>-109.485,78</b>
Tasse	-38.507,25	-1.390,91	-938,41	0,00	<b>-40.836,57</b>
Altri oneri diversi di gestione	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Contributi erogati ad aziende non-profit	-3.208,79	0,00	0,00	-31.000,00	<b>-34.208,79</b>
Interessi passivi su mutui	-1.089,14	0,00	0,00	0,00	<b>-1.089,14</b>
Irap	-426.565,94	-4.461,52	-40.953,51	0,00	<b>-471.980,97</b>
Ires	-2.989,98	-7.156,00	0,00	-32.758,57	<b>-42.904,55</b>
<b>TOTALE SPESA</b>	<b>-10.220.945,39</b>	<b>-1.553.830,98</b>	<b>-936.857,81</b>	<b>-1.003.178,84</b>	<b>-13.714.813,02</b>

Al verificarsi di accadimenti che facciano presumere uno scostamento significativo rispetto alle previsioni, il responsabile deve informare tempestivamente il Direttore Generale per le valutazioni del caso.

Le variazioni che non comportino modifiche al risultato finale del preventivo ed alle linee programmatiche sono approvate dal Direttore Generale.

## **I Budget per centro di responsabilità e responsabili delle risorse assegnate**

La struttura del piano dei centri di responsabilità dell'ASP dei Comuni della Bassa Romagna è effettuata come segue:

**Area Assistenza** che comprende le seguenti strutture assistenziali

- Sassoli – Lugo ( CRA e Comunità alloggio Via Fermi)
- Silvagni – Voltana di Lugo (Comunità alloggio, Centro Diurno)
- Jus Pascendi – Conselice (CRA)

- Bedeschi – Bagnacavallo (CRA (compreso i posti riservati alla ex Residenza Sanitaria Assistenziale - nucleo di alta attività assistenziale), Centro Diurno, Centro residenziale per Handicap, gestione appartamenti per anziani)
- L'Inchiostro – Alfonsine centro diurno socio occupazionale per disabili

**Amministrazione Centrale** – Bagnacavallo che comprende tutti gli uffici facenti capo alla Direzione Generale e i servizi amministrativi

**Patrimonio** – gestione del patrimonio immobiliare e mobiliare

**Farmacia Santo Monte** - Bagnacavallo

### **Responsabili delle risorse assegnate**

Direttore generale

Coordinatore attività assistenziali strutture/servizi : Sassoli – Lugo,

Coordinatore attività assistenziali struttura Jus Pascendi – Conselice, Centro diurno socio occupazione l'Inchiostro e Centro Anziani Silvagni – Voltana di Lugo

Coordinatore attività assistenziali struttura Bedeschi – Bagnacavallo

Responsabile area amministrativa

Direttore Farmacia

Il sistema di controllo direzionale prevede poi che il budget dell'Amministrazione venga ribaltato sulle altre aree di attività (Assistenza, Farmacia e Patrimonio) per determinare il margine complessivo.

Va inoltre evidenziato che all'interno della struttura Sassoli è gestita una cucina centralizzata che produce e fornisce pasti per le strutture: Sassoli, Silvagni, e Jus Pascendi. I costi di tale attività vengono ribaltati sui servizi fruitori in proporzione al numero di pasti.

Lo schema per centro di responsabilità prevede i seguenti importi:

## BUDGET AREA ASSISTENZIALE

PIANO DEI CONTI	SASSOLI	SILVAGNI	F.LLI BEDESCHI	JUS PASCENDI	CENTRO L'INCHIOSTRO	TOTALE ASSISTENZIALE
Rette	2.123.815,49	666.064,08	1.790.422,19	676.270,78	88.000,80	<b>5.344.573,34</b>
Oneri a rilievo sanitario	1.517.529,17	0,00	1.435.212,96	569.599,15	0,00	<b>3.522.341,28</b>
Concorsi rimborsi e recuperi da attività	470.360,63	0,00	559.181,55	168.202,20	0,00	<b>1.197.744,38</b>
Quota per utilizzo contributi in c/cap.	374.913,95	80.432,74	295.588,79	76.783,36	25,00	<b>827.743,84</b>
Proventi e ricavi da utilizzo del patr.	0,00	0,00	15.000,00	0,00	0,00	<b>15.000,00</b>
Concorsi rimborsi e recuperi x att. div.	1.500,00	0,00	35.200,00	0,00	0,00	<b>36.700,00</b>
Altri ricavi istituzionali	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Ricavi da attività commerciale	321,36	0,00	395,96	0,00	0,00	<b>717,32</b>
Acquisti beni socio - sanitari	-150.671,39	-21.627,30	-106.686,77	-35.478,39	-681,92	<b>-315.145,77</b>
Acquisti beni tecnico - economali	-278.740,06	-20.054,46	-158.129,06	-25.363,36	-4.743,00	<b>-487.029,94</b>
Acq. serv. per gest. attività socio-san.	-10.191,01	-299,51	-482,46	-71,16	-23.376,41	<b>-34.420,55</b>
Servizi esternalizzati	-283.020,32	-78.605,89	-313.770,17	-140.188,86	-8.478,65	<b>-824.063,89</b>
Trasporti	-5.302,27	0,00	-7.279,81	-2.140,90	0,00	<b>-14.722,98</b>
Altre consulenze	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Lavoro interinale e altre forme di coll.	-603.263,93	-254.270,08	-584.975,12	-140.387,60	0,00	<b>-1.582.896,73</b>
Utenze	-110.636,88	-32.881,63	-156.954,04	-36.600,21	0,00	<b>-337.072,76</b>
Manutenzioni e riparazioni ordinarie	-49.988,96	-9.537,53	-81.302,95	-8.912,93	-585,95	<b>-150.328,32</b>
Costi per organi Istituzionali	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Assicurazioni	-4.509,11	-1.002,45	-5.962,43	-1.481,90	0,00	<b>-12.955,89</b>
Altri servizi	-5.017,14	-1.990,43	-8.880,17	-1.946,65	-564,27	<b>-18.398,66</b>
Affitti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Service	-2.432,68	-523,61	-3.835,60	-820,37	-2.746,11	<b>-10.358,37</b>
Salari e stipendi	-1.629.350,70	-209.309,78	-1.462.313,13	-621.168,19	-27.235,67	<b>-3.949.377,47</b>
Oneri sociali	-472.203,82	-60.149,09	-417.284,65	-176.642,33	-7.468,44	<b>-1.133.748,33</b>
Altri costi personale dipendente	-5.615,17	-573,39	-4.641,37	-1.029,88	0,00	<b>-11.859,81</b>
Ammortamenti delle imm. immateriali	-3.990,50	-603,70	-3.925,37	-1.600,60	-25,00	<b>-10.145,17</b>
Ammortamenti delle immobilizz. materiali	-381.843,97	-80.816,98	-308.185,20	-72.848,75	0,00	<b>-843.694,90</b>
Variaz.rim.mat.prime b.cons socio-sanit.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Variaz. rim.m.prime beni tecnico-econ.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Altri accantonamenti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Costi amministrativi	-1.248,50	-654,04	-6.095,75	-350,89	-106,96	<b>-8.456,14</b>
Imposte non sul reddito	-361,75	-837,32	-2.515,42	-194,12	0,00	<b>-3.908,61</b>
Tasse	-12.181,56	-6.387,05	-15.473,88	-4.464,76	0,00	<b>-38.507,25</b>
Altri oneri diversi di gestione	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Contributi erogati ad aziende non-profit	-2.139,19	-401,10	-267,40	-401,10	0,00	<b>-3.208,79</b>
Interessi attivi bancari e post.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Interessi passivi su mutui	-248,88	0,00	-840,26	0,00	0,00	<b>-1.089,14</b>
Irap	-172.965,28	-32.816,93	-157.867,25	-60.601,42	-2.315,06	<b>-426.565,94</b>
Ires	0,00	0,00	-2.774,98	-215,00	0,00	<b>-2.989,98</b>
UTILE O PERDITA DELL'ESERCIZIO	302.517,53	-66.845,45	320.558,21	157.946,12	9.698,36	<b>723.874,77</b>

## BUDGET AMMINISTRAZIONE GENERALE

	AMMINISTRAZIONE
Rette	0,00
Oneri a rilievo sanitario	0,00
Concorsi rimborsi e recuperi da attività	0,00
Quota per utilizzo contributi in c/cap.	12.077,70
Proventi e ricavi da utilizzo del patr.	0,00
Concorsi rimborsi e recuperi x att. div.	350,69
Altri ricavi istituzionali	14,71
Ricavi da attività commerciale	1.388,61
Acquisti beni socio - sanitari	-6,96
Acquisti beni tecnico - economici	-8.700,16
Acq. serv. per gest. attività socio-san.	0,00
Servizi esternalizzati	-56.666,92
Trasporti	0,00
Altre consulenze	0,00
Lavoro interinale e altre forme di coll.	-57.277,25
Utenze	-10.549,51
Manutenzioni e riparazioni ordinarie	-5.709,72
Costi per organi Istituzionali	-30.662,11
Assicurazioni	-67.808,52
Altri servizi	-19.863,55
Affitti	-25.469,48
Service	-2.872,22
Salari e stipendi	-444.743,01
Oneri sociali	-130.988,30
Altri costi personale dipendente	-3.233,40
Ammortamenti delle imm. immateriali	-6.363,96
Ammortamenti delle immobilizz. materiali	-9.300,46
Variab.rim.mat.prima b.cons socio-sanit.	0,00
Variab. rim.m.prima beni tecnico-econ.	0,00
Altri accantonamenti	0,00
Costi amministrativi	-14.416,52
Imposte non sul reddito	-333,84
Tasse	-938,41
Altri oneri diversi di gestione	0,00
Contributi erogati ad aziende non-profit	0,00
Interessi attivi bancari e post.	5.800,00
Interessi passivi su mutui	0,00
Irap	-40.953,51
Ires	0,00
UTILE O PERDITA DELL'ESERCIZIO	-917.226,10

## BUDGET PATRIMONIO E FARMACIA

	FARMACIA	PATRIMONIO
Rette	0,00	0,00
Oneri a rilievo sanitario	0,00	0,00
Concorsi rimborsi e recuperi da attività	0,00	0,00
Quota per utilizzo contributi in c/cap.	0,00	804.641,01
Proventi e ricavi da utilizzo del patr.	0,00	262.601,78
Concorsi rimborsi e recuperi x att. div.	0,00	35.908,88
Altri ricavi istituzionali	0,00	0,00
Ricavi da attività commerciale	1.696.441,78	0,00
Acquisti beni socio - sanitari	0,00	0,00
Acquisti beni tecnico - economici	-1.147.839,69	0,00
Acq. serv. per gest. attività socio-san.	0,00	0,00
Servizi esternalizzati	-295.776,24	0,00
Trasporti	0,00	0,00
Altre consulenze	0,00	0,00
Lavoro interinale e altre forme di coll.	-75.165,31	0,00
Utenze	-5.964,90	-1.401,15
Manutenzioni e riparazioni ordinarie	-3.944,72	-3.172,61
Costi per organi Istituzionali	0,00	0,00
Assicurazioni	-726,56	-6.623,64
Altri servizi	-2.290,17	-8.441,01
Affitti	0,00	0,00
Service	-796,41	0,00
Salari e stipendi	0,00	0,00
Oneri sociali	0,00	0,00
Altri costi personale dipendente	0,00	0,00
Ammortamenti delle imm. immateriali	0,00	-2.876,76
Ammortamenti delle immobilizz. materiali	-6.464,97	-811.506,68
Variaz.rim.mat.prima b.cons socio-sanit.	0,00	0,00
Variaz. rim.m.prima beni tecnico-econ.	6.969,47	0,00
Altri accantonamenti	0,00	0,00
Costi amministrativi	-8.823,05	-155,09
Imposte non sul reddito	0,00	-105.243,33
Tasse	-1.390,91	0,00
Altri oneri diversi di gestione	0,00	0,00
Contributi erogati ad aziende non-profit	0,00	-31.000,00
Interessi attivi bancari e post.	0,00	0,00
Interessi passivi su mutui	0,00	0,00
Irap	-4.461,52	0,00
Ires	-7.156,00	-32.758,57
<b>UTILE O PERDITA DELL'ESERCIZIO</b>	<b>142.610,80</b>	<b>99.972,83</b>



## MARGINE COMPLESSIVO PER AREA ATTIVITÀ

PIANO DEI CONTI	ASSISTENZIALE	FARMACIA	PATRIMONIO	TOTALE GENERALE
Rette	5.344.573,34	0,00	0,00	<b>5.344.573,34</b>
Oneri a rilievo sanitario	3.522.341,28	0,00	0,00	<b>3.522.341,28</b>
Concorsi rimborsi e recuperi da attività	1.197.744,38	0,00	0,00	<b>1.197.744,38</b>
Quota per utilizzo contributi in c/cap.	839.528,06	0,00	804.934,49	<b>1.644.462,55</b>
Proventi e ricavi da utilizzo del patr.	15.000,00	0,00	262.601,78	<b>277.601,78</b>
Concorsi rimborsi e recuperi x att. div.	37.042,17	0,00	35.917,40	<b>72.959,57</b>
Altri ricavi istituzionali	14,35	0,00	0,36	<b>14,71</b>
Ricavi da attività commerciale	2.072,19	1.696.441,78	33,74	<b>1.698.547,71</b>
Acquisti beni socio - sanitari	-315.152,56	0,00	-0,17	<b>-315.152,73</b>
Acquisti beni tecnico - economici	-495.396,46	-1.147.967,33	-206,00	<b>-1.643.569,79</b>
Acq. serv. per gest. attività socio-san.	-34.420,55	0,00	0,00	<b>-34.420,55</b>
Servizi esternalizzati	-876.261,77	-298.945,29	-1.299,99	<b>-1.176.507,05</b>
Trasporti	-14.722,98	0,00	0,00	<b>-14.722,98</b>
Altre consulenze	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Lavoro interinale e altre forme di coll.	-1.630.958,19	-83.184,12	-1.196,98	<b>-1.715.339,29</b>
Utenze	-345.951,97	-7.414,05	-1.622,30	<b>-354.988,32</b>
Manutenzioni e riparazioni ordinarie	-155.165,18	-4.697,11	-3.293,08	<b>-163.155,37</b>
Costi per organi Istituzionali	-25.786,28	-4.233,60	-642,23	<b>-30.662,11</b>
Assicurazioni	-70.144,70	-9.921,98	-8.047,93	<b>-88.114,61</b>
Altri servizi	-36.705,38	-3.391,07	-8.896,94	<b>-48.993,39</b>
Affitti	-24.756,53	-96,39	-616,56	<b>-25.469,48</b>
Service	-12.768,45	-1.198,52	-60,03	<b>-14.027,00</b>
Salari e stipendi	-4.327.006,61	-57.708,94	-9.404,93	<b>-4.394.120,48</b>
Oneri sociali	-1.245.005,81	-16.959,93	-2.770,89	<b>-1.264.736,63</b>
Altri costi personale dipendente	-15.011,45	-3,26	-78,50	<b>-15.093,21</b>
Ammortamenti delle imm. immateriali	-16.354,47	0,00	-3.031,42	<b>-19.385,89</b>
Ammortamenti delle immobilizz. materiali	-852.769,36	-6.464,97	-811.732,68	<b>-1.670.967,01</b>
Variaz.rim.mat.prima b.cons socio-sanit.	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Variaz. rim.m.prima beni tecnico-econ.	0,00	6.969,47	0,00	<b>6.969,47</b>
Altri accantonamenti	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Costi amministrativi	-22.335,22	-9.014,82	-500,76	<b>-31.850,80</b>
Imposte non sul reddito	-4.234,33	0,00	-105.251,45	<b>-109.485,78</b>
Tasse	-39.301,24	-1.515,55	-19,78	<b>-40.836,57</b>
Altri oneri diversi di gestione	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Contributi erogati ad aziende non-profit	-3.208,79	0,00	-31.000,00	<b>-34.208,79</b>
Interessi attivi bancari e post.	5.659,06	0,00	140,94	<b>5.800,00</b>
Interessi passivi su mutui	-1.089,14	0,00	0,00	<b>-1.089,14</b>
Irap	-461.302,16	-9.813,70	-865,11	<b>-471.980,97</b>
Ires	-2.989,98	-7.156,00	-32.758,57	<b>-42.904,55</b>
<b>UTILE O PERDITA DELL'ESERCIZIO</b>	<b>-64.824,73</b>	<b>33.724,62</b>	<b>80.332,41</b>	<b>49.232,30</b>