



# ASP

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona  
dei Comuni Modenesi Area Nord

## **Allegato E**

alla Delibera dell'Assemblea dei Soci n. 4 del 05/03/2019

## **BILANCIO ANNUALE ECONOMICO PREVENTIVO**

### **Documento di budget**

**ANNO 2019**

- 1 PROCESSO DI PIANIFICAZIONE
  - 1.1 Definizione delle politiche e linee strategiche
  - 1.2 Definizione degli obiettivi gestionali annuali
- 2 ASSEGNATARI DI RISORSE ECONOMICHE
  - 2.1 I programmi di spesa e il budget per centro di responsabilità
- 3 PIANO DEGLI OBIETTIVI DI GESTIONE

## 1. IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE

La creazione del Bilancio Annuale Economico Preventivo segue il seguente processo logico:

### 1.1 Definizione delle politiche e linee strategiche:

Il Documento Programmatico definisce le linee d'indirizzo dell'Azienda e individua gli obiettivi strategici per la gestione della stessa.

Al suo interno, come previsto dalla regolamentazione regionale approvata, sono stati in particolare evidenziati:

- 1) Contesto di riferimento
- 2) Caratteristiche e requisiti delle prestazioni da erogare
- 3) Priorità di intervento
- 4) Risorse finanziarie ed economiche necessarie alla realizzazione degli obiettivi
- 5) Programmazione dei fabbisogni delle risorse umane e modalità di reperimento delle stesse
- 6) Indicatori e parametri per la verifica
- 7) Programma degli investimenti da realizzare
- 8) Piano di valorizzazione e gestione del patrimonio

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

### 1.2 Definizione degli obiettivi gestionali annuali

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

Ciascuna Area e Servizio dell'Azienda propone gli obiettivi della propria attività in coerenza con il profilo di missione dell'unità organizzativa e con le risorse assegnate, facendo seguito alle linee strategiche pluriennali fissate dal Documento Programmatico triennale.

Il budget economico è il frutto di un lavoro di concertazione fra la Direzione e i responsabili delle varie articolazioni organizzative.

L'attività di informazione e coinvolgimento degli operatori rispetto ai contenuti del Documento di budget e delle relative Schede budget d'attività è delegata nell'ambito delle Aree/Servizi ai Responsabili di unità organizzativa.

Il sistema di Pianificazione annuale prevede rilevazioni contabili di controllo gestionale (Contabilità Analitica) dal quale, semestralmente, scaturiscono controlli per verificare l'attività svolta.

Tali controlli permettono al Direttore Generale di dare informazione sia al Consiglio di Amministrazione sia ai Comuni soci, rispetto all'andamento degli obiettivi annuali sia economici sia di attività.

Il servizio Pianificazione, Bilancio e Controllo di Gestione, a tale scopo, predispone per il Direttore Generale bilanci preconsuntivi con tutti i principali indicatori individuati per la verifica dell'andamento della gestione e al cui interno vengono analizzati gli scostamenti rispetto al budget sui vari fattori produttivi.

Il principale strumento interno di verifica dei risultati ruota intorno al riesame della Direzione.

Il sistema di Programmazione e Controllo dell'Azienda può essere rappresentato come segue:

PIANO PROGRAMMATICO

BILANCIO PLURIENNALE DI PREVISIONE

BILANCIO ANNUALE ECONOMICO PREVENTIVO

DOCUMENTO DI BUDGET

REPORT AL 1° SEMESTRE TRAMITE BILANCI PRECONSUNTIVI

## 2. ASSEGNATARI RISORSE ECONOMICHE

### 2.1 I programmi di spesa e il budget per centro di responsabilità

La struttura del piano dei centri di costo dell'ASP rimarca in larga parte l'articolazione organizzativa sulle Aree Gestionali ed unità operative:

#### *Area Assistenza:*

**Case Residenza**, sono comprese le seguenti strutture assistenziali:

- ❖ Casa Residenza CISA di Mirandola,
- ❖ Casa Residenza "A. Modena" di San Felice sul Panaro,
- ❖ Casa Residenza di Finale Emilia.

**Servizio Assistenza Domiciliare**, comprende la gestione dell'assistenza domiciliare dei Comuni di Camposanto, Cavezzo, Concordia, Finale Emilia, Medolla, Mirandola, San Felice s/P, San Possidonio, San Prospero.

Ai fini di un migliore controllo di gestione è stato creato anche un centro di costo **Servizio Assistenza Domiciliare Trasporti** per poter ricostruire il costo chilometrico del servizio e circoscrivere meglio i costi più inerenti il trasporto rispetto all'assistenza.

**Centri Diurni** comprende la gestione dei vari centri semiresidenziali per anziani e disabili quali:

- ❖ Centro Diurno Concordia
- ❖ Centro Diurno Medolla
- ❖ Centro Diurno Massa Finalese
- ❖ Centro Diurno Mirandola
- ❖ Centro Diurno per disabili Tandem
- ❖ Centro Socioeducativo per disabili Il Girasole.

**Comunità Alloggio**, comprende la gestione delle varie strutture quali:

- ❖ Comunità Alloggio di Mirandola
- ❖ Comunità Alloggio di Camposanto
- ❖ Comunità Alloggio di San Possidonio
- ❖ Appartamenti protetti "Le case di Odette" di Finale Emilia.

**Alloggi con servizi**, comprende la gestione delle varie strutture quali:

- ❖ Alloggi con servizi di Concordia sulla Secchia
- ❖ Alloggi con servizi di San Felice sul Panaro

**Microresidenze per anziani e disabili**, comprende la gestione delle varie strutture quali:

- ❖ Microresidenza di Medolla (attualmente l'immobile è occupato dal Centro Diurno)
- ❖ Microresidenza di San Felice sul Panaro
- ❖ Microresidenza di Mirandola
- ❖ Microresidenza di Finale Emilia
- ❖ Microresidenza di San Prospero s/S

**Il Telesoccorso.**

**Area Servizi Educativi** comprende la gestione dei seguenti servizi:

- ❖ Nido Panda

- ❖ Servizi ausiliari di produzione pasti e prolungamento d'orario per nido, scuola d'infanzia e scuola primaria.

**Area Amministrativa**, comprende tutti gli uffici di Direzione Generale/ Amministrativa:

- ❖ Servizio Affari Generali e Legali
- ❖ Servizio Gestione del Personale
- ❖ Servizio Pianificazione Bilancio e Controllo di Gestione

**Area Patrimonio Prevenzione e Sicurezza:**

- ❖ Ufficio Tecnico.

Sono presenti in Azienda tre cucine interne che forniscono pasti per i servizi, pertanto i relativi centri di costo sono intermedi e il loro budget viene ribaltato sui servizi finali interessati in base all'entità dei pasti da questi ultimi consumati.

Il sistema prevede, inoltre, che il budget dei Servizi di Amministrazione (centro di costo intermedio come le cucine) venga ribaltato sui centri di costo finali in misura proporzionale al costo dei servizi.

### 3. PIANO DEGLI OBIETTIVI DI GESTIONE

Nel corso dell'anno 2019 avverrà un avvicendamento in tutti gli organi apicali dell'Azienda, poiché è prossimo alla scadenza il Consiglio di Amministrazione e quindi anche il Direttore Generale. Inoltre, a seguito delle elezioni amministrative previste per maggio, si modificheranno di conseguenza anche i componenti dell'Assemblea dei Soci.

Pertanto l'anno corrente sarà particolarmente impegnativo dal punto di vista dell'amministrazione, dovendo non solo portare avanti la programmazione già impostata, ma anche operare a livello organizzativo in conseguenza delle modifiche di cui sopra e del modello aziendale che si intenderà adottare.

Oltre a questo, vi sarà l'adeguamento di regolamenti, metodologie e procedure, per adattarle alle novità normative contenute nel nuovo contratto nazionale di lavoro siglato il 21/5/18.

Il Piano degli obiettivi di gestione definisce i progetti da realizzare nel corso dell'anno di riferimento, individuando i centri di responsabilità coinvolti e la tempistica.

Tra i progetti per l'anno 2019 vi è ancora la continuazione di alcune iniziative legate al ripristino degli effetti dell'emergenza 2012, in corso di completamento, in quanto alcuni servizi non hanno ancora ritrovato un assetto definitivo.

Per l'anno 2019 si individuano le seguenti priorità di intervento:

1. ripristino e riorganizzazione delle conseguenze degli eventi sismici maggio 2012;
2. interventi strutturali sui servizi esistenti e nuove costruzioni;
3. implementazioni gestionali di carattere generale;
4. promozione dell'attività e dell'immagine di ASP;
5. redazione, aggiornamento ed adozione di atti regolamentari / gestionali;
6. nuovi servizi ed implementazione/riorganizzazione dei servizi esistenti;
7. interventi in materia di anticorruzione e trasparenza.

In particolare il presente documento di budget formalizza gli obiettivi di gestione per l'anno corrente ed i relativi assegnatari come segue:

<b>PIANO DEGLI OBIETTIVI ANNO 2019</b>			
<b>Intervento 1 (ripristino e riorganizzazione delle conseguenze degli eventi sismici maggio 2012)</b>			
Descrizione del progetto	Servizi coinvolti	Responsabilità di progetto	Tempi di realizzazione
Oratorio via Scarabella, Mirandola: l'intervento prevede il ripristino dei danni causati dal sisma 2012 in particolare la riparazione delle lesioni alle murature e la sistemazione della copertura.	Ufficio Tecnico, Servizi Amministrativi	Responsabili P.O./Responsabili di Servizio / istruttori	2019/2020
<b>Intervento 2 (interventi strutturali sui servizi e nuove costruzioni)</b>			
Descrizione del progetto	Servizi coinvolti	Responsabilità di progetto	Tempi di realizzazione
Progetto Microresidenze "Casainsieme" per anziani e disabili. – Nuove costruzioni, (Camposanto e Concordia s/S)	Ufficio Tecnico, Servizi Amministrativi e Finanziari,	Responsabili di P.O. e di Servizio	2019/2020
Manutenzioni straordinarie su immobili sede di servizio e gestione della conseguente complessità organizzativa	Ufficio Tecnico, Servizi Amministrativi	Responsabili di P.O. e di Servizio	2019/2020

<p>zativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intervento di sostituzione delle tubazioni idriche, di riscaldamento e di alimentazione dell'unità di trattamento aria presso la casa Residenza di Mirandola (MO);</li> <li>- Intervento di manutenzione straordinaria per realizzazione ampliamento del Centro diurno di Concordia;</li> <li>- Manutenzione copertura tetto e tinteggiatura interna presso il Centro diurno per disabili Tandem;</li> <li>- Intervento di manutenzione straordinaria del Centro diurno di Massa Finalese;</li> <li>- Sostituzione di 2 ascensori montalettighe presso la casa residenza di Mirandola;</li> <li>- Interventi di manutenzione straordinaria sul 4° piano della CRA Cisa per avvio di un nuovo progetto di ospitalità temporanea a degenza intermedia (nucleo tdi) tra ospedale e territorio</li> </ul>	<p>strativi Finanziari, Servizi Residenziali e di Sostegno al Domicilio</p>		
---	---	--	--

### Intervento 3 (implementazioni gestionali di carattere generale)

Descrizione del progetto	Servizi coinvolti	Responsabilità di progetto	Tempi di realizzazione
Sistema informatizzato per la gestione delle richieste ferie / permessi tramite portale: implementazione mediante acquisto e messa a regime di una ulteriore funzionalità.	Servizi residenziali / Servizi sostegno al domicilio e Servizio Personale	Responsabili di P.O. / Coordinatori di struttura / RAA /	2019
Nuovo CCNL Funzioni Locali 21/5/18: attività di adeguamento di regolamenti, metodologie, procedure, al fine di renderle conformi alle nuove norme.	Servizi residenziali / Servizi sostegno al domicilio e Servizio Personale/ Servizi Finanziari	Responsabile di P.O. e di servizio	2019
Revisione delle procedure di archiviazione e conservazione degli atti a seguito della riorganizzazione delle aree e dei servizi dell'Azienda	Servizi Amministrativi	Responsabile di P.O. e di servizio	2019
Partecipazione ai lavori di progettazione e attivazione del nuovo sito istituzionale in collaborazione con l'UCMAN, con particolare riguardo agli spazi per le pubblicazioni e l'informazione aziendale	Servizi Amministrativi	Responsabile di P.O. e di servizio	2019
Implementazione della gestione cespiti/inventari con rilevazione puntuale anche dei beni in comodato	Servizi Finanziari	Responsabile di P.O. e di servizio	2019
Messa a regime del sistema PAGO-PA con implementazione della contabilizzazione automatica degli incassi	Servizi Finanziari	Responsabile di P.O. e di servizio	2019
Riorganizzazione dell'ufficio rette anche alla luce della nuova incombenza della fatturazione elettronica ai privati	Servizi Finanziari	Responsabile di P.O. e di servizio	2019
Implementazione e automatizzazione della reportistica dell'ufficio rette	Servizi Finanziari	Responsabile di P.O. e di servizio	2019
Recupero crediti: solleciti di pagamento, reportistica periodica alla Direzione generale e adempimenti conseguenti, anche tramite il ricorso ad Enti di riscossione, attivazione di procedure legali.	Servizi Finanziari/ Servizi Amministrativi	Responsabile di P.O. e di servizio	Si ripropone ogni anno
Implementazione della reportistica periodica ai fini del controllo di gestione anche tramite business intelligence	Servizi Finanziari / Servizio Personale.	Responsabile P.O. Amministrativa e Finanziaria	Si ripropone ogni anno

Perfezionamento del gestionale ABC WEB nei servizi residenziali e semiresidenziali	Servizi residenziali e centri diurni	Responsabile di P.O. e di servizio	2019
Sito web istituzionale: progettazione e realizzazione di un nuovo sito aziendale in convenzione con Unione Comuni Modenesi Area Nord.	Tutti i servizi	Responsabile di P.O. e di servizio	2019
<b>Intervento 4 (promozione dell'attività e dell'immagine di ASP)</b>			
Descrizione del progetto	Servizi coinvolti	Responsabilità di progetto	Tempi di realizzazione
Promozione dell'immagine e dell'attività dell'ASP attraverso varie iniziative pubbliche.	Tutti i servizi	Responsabili di P.O. / Servizio	2019
<b>Intervento 5 (redazione, aggiornamento ed adozione di atti regolamentari / gestionali)</b>			
Descrizione del progetto	Servizi coinvolti	Responsabilità di progetto	Tempi di realizzazione
Adeguamento e completamento dei regolamenti: Regolamento sull'ordinamento di uffici e servizi, metodologia di valutazione della performance e riordino area posizioni organizzative	Tutti i servizi	Responsabili di P.O.	2019
Adeguamento e completamento dei regolamenti: regolamento posti privati.	Servizi residenziali e di sostegno al domicilio	Responsabili di P.O. e di servizio	2019
Adeguamento e completamento dei regolamenti: Regolamento Nidi (con UCMAN)	Servizi Educativi Servizio Personale	Responsabili di P.O. e di servizio/ personale Nidi	2019
Aggiornamento carta dei servizi.	Tutti i servizi	Responsabili di P.O. e di servizio	2019
<b>Intervento 6 (nuovi servizi ed implementazione/riorganizzazione dei servizi esistenti)</b>			
Descrizione del progetto	Servizi coinvolti	Responsabilità di progetto	Tempi di realizzazione
Elaborazione studi di fattibilità per il conferimento di nuovi servizi	Tutti i servizi	Responsabile di P.O. e di servizio	Su richiesta degli enti soci si ripropone ogni anno
Area Disabili: avvio progetti all'interno del C.S.E. "Il Girasole".	Servizi sostegno al domicilio	Responsabile di P.O. e di servizio	2019
Attivazione nucleo temporaneo a valenza intermedia tra ospedale e territorio presso la CRA CISA: organizzazione dell'attività (durante i lavori di ristrutturazione e al termine degli stessi) ed integrazione con i servizi esistenti	Personale CRA CISA	Responsabile di P.O. e di servizio	2019
Presidio delle varie fasi del processo di reclutamento delle risorse umane: la selezione, l'inserimento nell'organizzazione e la formazione.	Servizi sostegno al domicilio e residenziali	Responsabile di P.O. e di servizio	2019
Burnout e stress da lavoro correlato: rilevazione e progettazione degli interventi conseguenti.	Tutti i servizi	Responsabile di P.O. e di servizio	2019
Internalizzazione del servizio di lavanderia ospiti nella CRA di San Felice.	Personale CRA San Felice	Responsabile di P.O. e di servizio	2019
Promozione di attività innovative rivolte agli stakeholder, in particolare utenti e famiglie per favorirne il coinvolgimento nelle attività aziendali.	Servizi sostegno al domicilio e residenziali	Responsabile di P.O. e di servizio	2019
Progetto di cohousing per la demenza: organizzazione dell'attività ed integrazione con i servizi esistenti.	Servizi sostegno al domicilio,	Responsabile di P.O. e di servizio	2019
Microresidenza per anziani di Cavezzo: avvio del servizio.	Servizi sostegno al domicilio,	Responsabile di P.O. e di servizio	2019
Qualificazione degli interventi a favore degli ospiti affetti da demenza attraverso la riorganizzazione dei	Servizi residenziali	Responsabile di P.O. e di servizio	2019

nuclei dedicati.			
Riorganizzazione ed ampliamento Case di Odette.	Servizi sostegno al domicilio	Responsabile di P.O. e di servizio	2019
Servizi Educativi: avvio dell'accREDITamento	Servizi Educativi	Tutto il personale	2019
Servizi Educativi: redazione progetto pedagogico	Servizi Educativi	Tutto il personale	2019
<b>Intervento 7 (interventi in materia di anticorruzione e trasparenza)</b>			
Descrizione del progetto	Servizi coinvolti	Responsabilità di progetto	Tempi di realizzazione
Progettazione di interventi atti a misurare il grado di realizzazione di quanto previsto dal Piano Anticorruzione e Trasparenza.	Tutte le Aree organizzative ed i Servizi	Tutti i dipendenti	2019