



# BILANCIO ANNUALE ECONOMICO PREVENTIVO 2026 CON ALLEGATO DOCUMENTO DI BUDGET

*DOCUMENTO DI BUDGET  
2026*

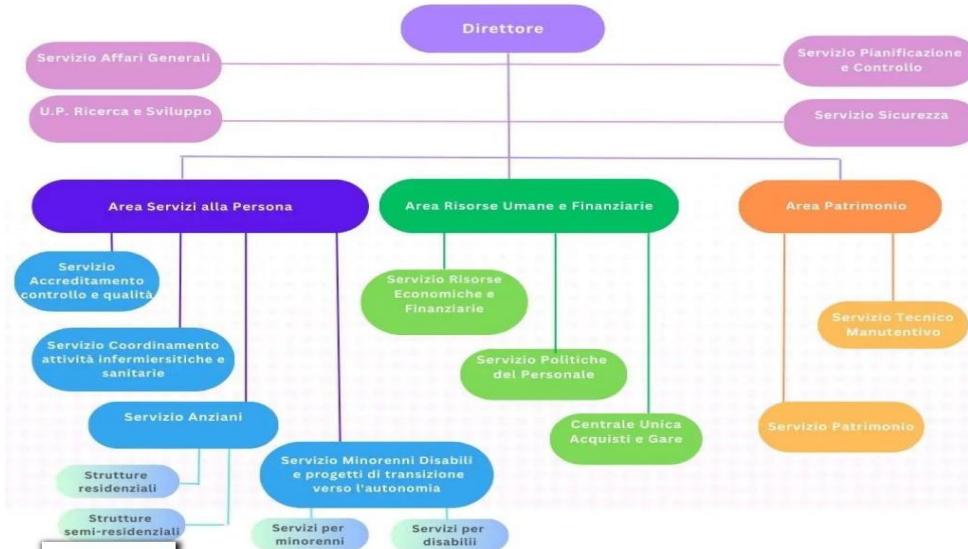
## **STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL' ASP ED ASSEGNAZIONE DEL BUDGET**

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.

I centri di responsabilità sono affidati ai Responsabili con incarichi di Elevata Qualificazione e/o alla Direzione sulla scorta anche delle attribuzioni in base all' organigramma sottoriportato:



Il budget 2026 è stato costruito attribuendo i costi del personale al centro di responsabilità cui afferiscono le risorse umane, mentre tutti gli altri costi e ricavi sono stati assegnati al centro di responsabilità competente sul conto. Come riportato in premessa poi, tutti i costi e ricavi una volta attribuiti ai centri di responsabilità vengono imputati ai centri di costo per competenza.

La distribuzione delle risorse effettuata nel presente documento è pertanto una fotografia di ripartizione delle risorse stesse rispetto ai macro-numeri ed 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' INFERNIERISTICHE E SANITARIE	
Tipologia di Costo	R1002	R1004	R1005	R1017	R1009	R1010	R1011	R1018	R1016	R1013	R1014	R1015	
Rette										13.424.134,23	2.555.340,64		15.979.474,87
Oneri a rilievo sanitario										11.972.755,33	1.495.829,73		13.468.585,06
Concorsi Rimborsi Recuperi attiv										120.700,04	968.521,55	2.703.396,82	3.792.618,41
Corrispettivi da contratti di servizio	5.800.000,00					60,00						5.800.000,00	
Altri ricavi												60,00	
<b>TOTALE RICAVI DA ATTIVITA' PER SERVIZI ALLA PERSONA</b>	<b>5.800.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>60,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>25.517.589,60</b>	<b>5.019.691,92</b>	<b>2.703.396,82</b>	<b>39.040.738,34</b>
Personale in comando in entrata		4.791,50										264.173,79	268.965,29
Personale in comando in uscita										-47.477,35	-35.246,37		-82.723,72
INAIL				228.078,43									228.078,43
Variazione fondo ferie													0,00
Accantonamenti Personale dipendente				569.513,08									569.513,08
Costi personale			900,00										900,00
Stipendi - Prorogazioni verticali													0,00
Stipendi - Direttore Dirigenti	362.286,41												362.286,41
Stipendi - Impiegati	83.895,12	104.757,85	183.925,18	324.054,01	375.584,02	201.391,27	245.761,25	150.479,55	149.010,10	90.958,78			1.909.817,13
Stipendi - Coordinatori									435.888,95	160.698,01			596.586,96
Stipendi - Infermieri													2.200.387,72
Stipendi - Fisioterapisti													374.783,11
Stipendi - Educatori													2.812.113,81
Stipendi - RAAI										67.459,08	2.744.654,73		
Stipendi - Animatori Atelieristi										905.454,52			905.454,52
Stipendi - OSS Adb										318.077,90	23.322,48		341.400,38
Stipendi - Operatori accoglienza										8.859.057,88	544.274,36		9.403.332,24
Stipendi - Operatori Guardaroba										70.657,92			70.657,92
Stipendi - Operai di Cucina										572.999,70			572.999,70
Stipendi - Operai Manutenzione							165.816,16						165.816,16
Stipendi - Operai Magazzino								97.570,68					97.570,68
Stipendi - Operatori d'appoggio													0,00
Stipendi - Op. serv. logistici													0,00
Stipendi - Op. ass.za integrata										472.582,92	39.752,16		512.335,08
Stipendi - Assistenti educatori											61.749,48		61.749,48
Stipendi - Esecutore alberghiero											37.342,56	17.531,76	54.874,32
<b>TOTALE COSTO PERSONALE DIPENDENTE</b>	<b>446.181,53</b>	<b>109.549,35</b>	<b>184.825,18</b>	<b>1.121.645,52</b>	<b>375.584,02</b>	<b>201.391,27</b>	<b>411.577,41</b>	<b>248.050,23</b>	<b>0,00</b>	<b>11.841.054,18</b>	<b>3.911.869,18</b>	<b>2.575.170,83</b>	<b>21.426.898,70</b>
530PI - Lavoro interinale							64.745,23	62.767,55		3.284.493,46	1.830.467,73	1.114.714,75	6.357.188,72
<b>TOTALE COSTO PERSONALE</b>	<b>446.181,53</b>	<b>109.549,35</b>	<b>184.825,18</b>	<b>1.121.645,52</b>	<b>375.584,02</b>	<b>201.391,27</b>	<b>476.322,64</b>	<b>310.817,78</b>	<b>0,00</b>	<b>15.125.547,64</b>	<b>5.742.336,91</b>	<b>3.689.885,58</b>	<b>27.784.087,42</b>
540AS - Acquisto di Servizi	79.000,00	76.189,00	13.700,00	40.594,77	123.774,61	2.085.092,54	246.240,00	75.699,91		3.887.705,05	410.459,46	145.800,00	7.184.255,34
550U - Utenze								2.128.000,00					2.128.000,00
560BC - Beni di consumo	25.000,00				200,00	40.757,20	140.000,00			916.819,72	186.010,20	20.070,00	1.328.857,12
570AC - Altri Costi	107.399,40	21.497,10	534.680,00	1.800,00	44.665,04	12.285,48	150.000,00	318.000,00		32.000,00	30.300,00		1.252.627,02
580MA - Manutenzioni in appalto			255.000,00				860.000,00	187.200,00					1.302.200,00
590AM - Ammortamenti					350.240,00								350.240,00
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE DI SERVIZI ALLA PERSONA</b>	<b>657.580,93</b>	<b>462.235,45</b>	<b>733.205,18</b>	<b>1.164.040,29</b>	<b>894.463,67</b>	<b>2.339.526,49</b>	<b>1.872.562,64</b>	<b>3.019.717,69</b>	<b>0,00</b>	<b>19.962.072,41</b>	<b>6.369.106,57</b>	<b>3.855.755,58</b>	<b>41.330.266,90</b>
<b>MARGINE DELLA PRODUZIONE DI SERVIZI ALLA PERSONA</b>	<b>5.142.419,07</b>	<b>-462.235,45</b>	<b>-733.205,18</b>	<b>-1.164.040,29</b>	<b>-894.463,67</b>	<b>-2.339.526,49</b>	<b>-1.872.562,64</b>	<b>-3.019.717,69</b>	<b>0,00</b>	<b>5.555.517,19</b>	<b>-1.349.414,65</b>	<b>-1.152.358,76</b>	<b>-2.289.528,56</b>
600RD - Ricavi diversi			230.980,00	30.000,00	817.725,78			1.961.780,00			1.400,00		3.041.885,78
650CD - Oneri e Costi diversi					-60.000,00								-60.000,00
700RF - Proventi e Ricavi finanziari					100.000,00								100.000,00
750OF - Oneri finanziari					-350,00								-350,00
800RS - Proventi e ricavi straord	2.200,00					-235.428,18		-253.249,96	-305.427,56				2.200,00
900IT - Imposte e Tasse													-794.105,70
Totali	5.144.619,07	-462.235,45	-502.225,18	-1.134.040,29	-272.456,07	-2.339.526,49	-2.125.812,60	-1.363.365,25	0,00	5.556.917,19	-1.349.414,64	-1.152.358,76	101,53
<b>TOTALE AREE DIREZIONI</b>	<b>4.180.158,44</b>			<b>-3.746.022,85</b>			<b>-3.489.177,85</b>		<b>3.055.143,79</b>			<b>101,53</b>	

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 2026 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 quadrimestrali 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 ASSEGNOTARI

Il presente Documento di budget formalizza le risorse assegnate per il raggiungimento degli Obiettivi di Performance aziendale recependo gli obiettivi inseriti nel PIAO approvato in contestuale seduta dal Consiglio di Amministrazione:

**Si riportano in questa sezione gli obiettivi predisposti dal Comune di Reggio Emilia per ASP REGGIO EMILIA - CITTA' DELLE PERSONE**

**Sede legale:** Via P. Marani 9/1, Reggio Emilia

**% Partecipazione Comune Re:** 96,9 %

**Altri soci:** Provincia di Reggio Emilia 2,5%, Altri soci privati 0,6%

### Obiettivi, indicatori e risultati attesi nel 2026

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.
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.	✓ Recepimento degli obiettivi in materia di costi di funzionamento e di personale nei documenti programmati; ✓ 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.
Redazione di un piano di efficientamento dei costi di funzionamento attraverso l'evidenziazione delle voci di costo per le quali si prevede una riduzione rispetto ai valori degli esercizi precedenti	✓ Entro il 30/09
Redazione del Bilancio pluriennale di previsione 2026-2028	✓ Entro il 30/06/2026
Proseguire nella valorizzazione e realizzazione del pieno utilizzo del patrimonio immobiliare come indicato nei documenti approvati da ASP	✓ 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
Contenere la morosità dell'utenza nel pagamento delle rette	✓ Rispetto degli adempimenti e delle tempistiche fissati dal contratto di servizio; Recupero di almeno il 5% degli insoluti maturati nell'anno precedente.

### Obiettivi di efficacia

Monitoraggio del contratto di servizio: definire report condivisi per il controllo della spesa socio-assistenziale; definire azioni condivise per la qualificazione e	✓ Verifica al 30/06 e al 31/12 ✓ Verifica al 30/06 e al 30/10
---	--

riprogrammazione della spesa sociale anche al fine del contenimento della stessa. Monitoraggio dei servizi erogati destinati alla popolazione anziana, in particolare case residenza anziani e centri semi residenziali, e destinati alla popolazione disabile, in particolare servizi residenziali e semiresidenziali La Cava. Attuazione di un percorso di customer satisfaction. Attivazione di processi di innovazione nei servizi in materia di umanizzazione delle cure.	Indagine di customer satisfaction entro 31.12.2026
---	--

In questa sezione si riportano gli obiettivi stabiliti dal Consiglio di Amministrazione di concerto con l'OIV aziendale per l'anno 2026

### **Area 1: Politiche del personale: sviluppare le azioni per favorire il benessere organizzativo**

Obiettivi:

- Bandi di reperimento del personale (Direttore, Dirigente, educatori, animatori, infermieri...)
- Applicazione del nuovo contratto collettivo decentrato integrativo
- Potenziare la conoscenza tra diversi settori e servizi: Open Day dei servizi per il personale amministrativo interno, giornata accoglienza nuovi operatori e azioni di avvicinamento della Dirigenza ai servizi
- Convegno sulla valorizzazione del personale delle ASP e azioni di diffusione dei valori etici e del codice di comportamento

### **Area 2: Qualificazione e riprogettazione dei servizi**

Obiettivi:

- Apertura del centro socio riabilitativo diurno per persone disabili Busetti
- Apertura del servizio per le gravi disabilità acquisite
- Avvio complessivo del servizio ZOOM DesTEENazioni
- Formazione sulla Umanizzazione delle cure nei servizi per persone anziane e con disabilità

### **Area 3: Qualificazione e valorizzazione del patrimonio e sostenibilità energetica**

Obiettivi:

- Sfida energetica: Villa Margherita, adempimenti all'esito del finanziamento regionale per la riqualificazione energetica
- Lavori di riqualificazione presso il Villaggio Dossetti per il progetto ZOOM
- Progetto arredi: alcune cucinette e parte del rinnovo stanze da letto
- Avvio delle procedure di installazione dei Sollevatori ed estendimento impianti elettromedicali secondo le ipotesi elaborate nel corso del 2024 per le case residenza anziani
- Progettazione e installazioni cancelli, recinzioni e porte allarmate nei principali servizi di ASP
- Azioni di riqualificazione di Palazzo Ancini
- Azioni per l'Archivio di Via Colletta
- Azioni di riqualificazione, attraverso differenziati interventi, del complesso immobiliare di Via Mazzini

### **Area 4: Innovazione e digitalizzazione**

Obiettivi:

- Applicazioni della NIS 2, d.lgs 138/2024, per aumentare il livello di sicurezza informatica
- Acquisto delle sezioni sul programma di gestione del personale (Modulo Salute e Sicurezza, Fascicolo del dipendente, Modulo Valutazione e Performance, timbrature da remoto)

- Progetti di installazione del WIFI nelle case residenza per anziani
- Analisi delle soluzioni per addivenire a nuovo programma di protocollo aziendale

#### **Area 5: Processi amministrativi, programmazione lavori, servizi e forniture**

Obiettivi:

- Affidamento servizio trasporti sociali e socio assistenziali non in emergenza
- Prosecuzione del programma di acquisti di beni e servizi e recupero dell'arretrato degli anni precedenti
- Termine delle procedure di concessione di spazi ad uso servizio di distribuzione automatica di bevande ed alimenti

#### **Area 6: Implementazione dei rapporti con gli stakeholder esterni dei servizi**

Obiettivi:

- Questionario digitalizzato di gradimento rivolto ai familiari ed ospiti dei nostri servizi
- Incontri con il comitato familiari e con utenti/familiari dei servizi

#### **Area 7: Aggiornamento dei documenti di programmazione aziendale e potenziamento della sicurezza sul lavoro**

Obiettivi:

- Partecipazione al percorso Stress da Lavoro correlato promosso dalla AzUsL
- Piano di autocontrollo delle acque nei servizi di tipo B (d.lgs 18/2023): prosecuzione del percorso con il servizio esterno di supporto
- Aggiornamento MAPO
- Aggiornamento del DVR Rumore
- Aggiornamento DVR scariche atmosferiche nei servizi per la disabilità, i centri diurni per anziani e Villaggio Dossetti
- Aggiornamento DVR delle attrezzature in uso alla manutenzione
- Aggiornamento DVR chimico
- Aggiornamento procedura Dispositivi di Protezione Individuale
- Composizione, stampa e affissione con orientamento delle cartine PEI dei servizi residenziali e semiresidenziali di ASP per anziani, minorenni e disabili

Da un punto di vista metodologico si precisa inoltre che:

- a) Gli obiettivi saranno seguiti da indicatori che saranno utilizzati per misurare il raggiungimento dell'obiettivo, unitamente ai traguardi attesi

I monitoraggi sono periodicamente trasmessi al Comune di Reggio Emilia, i risultati annuali sono riportati nella Relazione di Gestione allegata al Bilancio Consuntivo, nel Bilancio Sociale, nella Relazione sulla Performance