

ACC. 1

## RELAZIONE DEL DIRETTORE

### Relazione del Direttore al Bilancio di Previsione 2012 Triennale 2012-2013-2014 A cura del Direttore Generale

#### PREMESSA

La presente Relazione , trae spunti e riflessioni dall'esperienza di questi due anni dalla costituzione dell'Azienda Speciale, dopo il superamento della fase in cui i servizi sociali sono stati gestiti dall'Istituzione. Si ritiene utile al fine di rendere maggiormente partecipi coloro che devono affrontare l'analisi del bilancio di Previsione 2012, prima di procedere all'approvazione all'interno del Consiglio Comunale , allegare alla presente Relazione il documento di lavoro sull'analisi dei servizi ,redatto nel mese di Giugno 2012, " *L'esperienza dei servizi sociali del Comune di Terracina al bivio* " , elaborato dall'Assistente Sociale D.ssa Angela Altobelli, valida , competente e instancabile collaboratore della Direzione, dell'Azienda nella sua interezza, dell'Amministrazione in quanto dipendente di ruolo in distacco funzionale all'Azienda sin dalla sua costituzione e ancor prima nell'Istituzione. A lei è stato affidato il ruolo di Vice Direttore dell'Azienda, proprio in un'ottica di esercizio del controllo analogo che l'amministrazione ha l'obbligo di esperire sugli enti partecipati, e che nell'Azienda Speciale , pur non potendosi parlare di "controllo analogo" in quanto l'ente strumentale rappresenta l'immedesimazione amministrativa , si è voluto imprimere una maggiore attenzione nell'esercizio del controllo stesso. ( All. " A")

#### 1. QUADRO GENERALE

L'Azienda Speciale Terracina , come previsto dal testo Unico per l'ordinamento degli enti locali, è "ente strumentale dell'ente locale, dotata di personalità giuridica, di autonomia imprenditoriale e di proprio statuto ( Art. 114 D.gs 267/2000) .

Tre sono le principali caratteristiche sancite a livello normativo:

- **è dotata di personalità giuridica:** nella sua natura di ente pubblico economico, l'Azienda Speciale è iscritta al registro delle imprese, è assoggettata al regime fiscale e alla disciplina di diritto privato per quanto attiene all'impresa e ai rapporti di lavoro dei dipendenti, e gode di autonomia patrimoniale rispetto all'ente di appartenenza;

- **è ente strumentale dell'ente locale:** L'Azienda e le sue attività devono essere orientate al medesimo scopo dell'ente locale o degli enti istituenti, vale a dire il benessere e lo sviluppo della collettività locale. Pur nella sua accentuata autonomia appena descritta, l'Azienda speciale mantiene dunque un forte carattere pubblico in termini di natura e di fini sociali;

- gode di **autonomia imprenditoriale:** l'autonomia dell'Azienda Speciale è estesa a ricomprendere tutto quanto non spetti espressamente all'Ente locale (c. 6 e 8, art. 114, D.Lgs. 267/2000). Ad essa è imposto l'obbligo dell'osservanza del criterio di economicità, oltre che di efficacia e di efficienza, e del pareggio di bilancio. È tuttavia necessario tener presente come l'Azienda speciale resti comunque soggetta al diritto

pubblico e la negoziazione privatistica che la riguarda è regolata da procedure di diritto pubblico, da atti amministrativi e deliberazioni che esprime la volontà dell'Ente Locale da cui è istituita.

Nel corso degli ultimi due decenni, il sistema del *welfare* ha visto notevoli cambiamenti che hanno modificato la gestione dei servizi sociali. In particolare i nuovi modelli di *welfare mix* e di sussidiarietà orizzontale, con l'erogazione di servizi da parte sia di soggetti pubblici che privati, pongono la questione della democraticità e del controllo. Come è possibile per l'Ente pubblico mantenere il controllo e contemporaneamente garantire il diritto di cittadinanza democratica, laddove è portato ad esternalizzare i servizi, allocandone l'organizzazione ed erogazione presso un soggetto privato?

Da questo punto di vista, le Aziende Speciali rappresentano una formula organizzativa che consente un equilibrio tra la flessibilità gestionale ed operativa tipica dell'ente privato e la necessità di democraticità nella definizione degli indirizzi strategici che un Ente pubblico deve perseguire. Il meccanismo di *governance* prevede infatti che il ruolo di indirizzo e controllo politico-amministrativo sia in capo al Sindaco nelle Aziende Speciali monocomunali. A tali organi è anche affidata l'elezione del Consiglio di Amministrazione

La crescente complessità organizzativa nel sistema di welfare ha richiesto, in particolare ai Comuni di piccole e medie dimensioni, l'individuazione di nuove strategie gestionali nella pianificazione e gestione dei servizi, così da far fronte alle sempre più stringenti limitazioni economiche, alla frammentazione dei soggetti gestori e alla necessità di specializzazione dei servizi. Le Aziende Speciali possono infatti farsi gestrici di: servizi complessi che fanno fronte ad ampi bacini di utenza potenziale (ad es. Comunità Alloggio, Tutela Minori), servizi a forte valenza territoriale in collaborazione con altri enti (ad es. il servizio di inserimento lavorativo o gli interventi domiciliari), servizi e progetti innovativi (ad es. interventi sull'immigrazione, servizi psico-pedagogici, servizi per patologie specifiche); servizi che richiedono continuità territoriale e specializzazione (ad es. servizio sociale professionale).

La flessibilità operativa e l'utilizzo di logiche di economia di scala permettono di garantire ai cittadini una diffusione omogenea dei servizi a livello territoriale, ai Comuni di offrire servizi in modo continuativo e con personale competente; agli operatori di stabilizzare o comunque migliorare i contratti di lavoro.

È però opportuno presidiare con cura questa funzione di "contenitore" svolta dall'Azienda speciale, al fine di evitare che la logica strumentale si trasformi in mera supplenza dell'Ente Locale. Per non limitare le potenzialità esistenti, non è sufficiente che gli Enti locali percepiscano l'Azienda solo come un'opportunità di delega dei propri compiti: si tratta invece di un sistema in cui investire, per promuovere il sistema di welfare e valorizzarne le potenzialità del territorio.

Proprio in questa logica si pone il tema della gestione del Piano di Zona. Le Aziende speciali possono essere coinvolte almeno su due piani a livello organizzativo: in base agli accordi stipulati tra i Comuni, possono essere chiamate a gestire, in qualità di nuovo soggetto giuridico, le attività svolte in forma associata, assumendo la specifica funzione organizzativa di gestore dell'Ufficio di Piano; inoltre le Aziende Speciali possono essere incaricati dell'erogazione di alcuni servizi ed attività previsti dal Piano di Zona.

Nell'ottica delle dinamiche di *governance* dei servizi sociali, le Aziende Speciali rivestono pertanto una duplice funzione: da un lato, possono assumere il ruolo di soggetti gestori e/o erogatori nel quadro del Piano di Zona e, dall'altro, possono partecipare alle dinamiche di progettazione delle medesime attività.

L' Azienda Speciale si presenta come una formula organizzativa duttile e per diverse caratteristiche innovativa, la cui identità va ricercata nel contesto di riferimento. Le Aziende Speciali, configurandosi come soggetto nuovo, vengono a costituire un nodo nella rete delle relazioni tra pubblico e privato, che può modificarne e forse rivitalizzarne geometrie e baricentri. In quest'ottica, occorre domandarsi se parlare di Aziende di servizi alla persona significhi solo promuovere strumento per l'erogazione dei servizi sociali, oppure promuovere un sistema di *welfare* locale. Periodi di crisi e contrazione di risorse come quelli che

stiamo vivendo, possono far correre il rischio di costituire un nuovo soggetto cui delegare i compiti locali in una mera logica di risparmio economico e snellezza organizzativa, reiterando tuttavia logiche gestionali e paradigmi operativi esistenti. Riteniamo invece che l'Azienda speciale trovi la sua ragione proprio nell'essere un connettore, a cavallo tra pubblico e privato, capace di innovare le modalità di governo dei servizi e alimentare la cultura sociale nel territorio, affrontando, in collaborazione con tutti gli attori in campo, i complessi i mutamenti in corso.

## 1.1 LE RISORSE INTERNE

L'anno 2012 costituisce un momento importante della vita sociale che vede dopo l'avvio del primo anno e i risultati di una gestione diretta, il consolidarsi di un sistema gestionale in grado di dare riposte ad un nuovo modo di intendere l'erogazione dei servizi sociali sul territorio del Comune di Terracina.

Questo accade in un anno che fin dall'inizio si presenta difficile e critico in relazione alla previsione di una consistente riduzione delle risorse a disposizione sia per quanto riguarda le fonti di finanziamento proprie del sistema sociale, sia in relazione alla contrazione dei trasferimenti e della finanza derivata dei comuni, oltre che per le difficoltà collegata al dichiarato dissesto del Comune. Si tratta indubbiamente di un anno importante in cui è necessaria una piena consapevolezza della complessità della situazione per assumere un atteggiamento di "contenimento dei danni"; sono allora necessarie scelte coraggiose e difficili al fine di salvaguardare la sostenibilità economica del sistema nel suo complesso e nello stesso tempo di non disperdere, anzi incrementare il patrimonio di competenze e "saper fare" che si è consolidato in questo periodo all'interno dell'Azienda.

Ciò significa quindi orientarsi verso la contrazione strategica dei servizi erogati, ma nello stesso tempo di rilanciare e potenziare azioni progettuali di sviluppo e di ricerca di fondi ad ampio spettro, mantenendo il massimo impegno per garantire, ove possibile, i medesimi standard di qualità dei servizi, cioè chiedendo a tutti gli operatori uno sforzo di responsabilità e impegno verso ulteriori ricerche di efficienza. Nella consapevolezza che la fase di contrazione delle risorse pubbliche coincide con il momento di importante crisi economica che colpisce per prime le famiglie e le fasce deboli, rispetto alla quale i servizi dovrebbero svolgere un'azione anticiclica e di sostegno nei momenti di maggiore difficoltà. In tal senso si orientano quindi le nuove progettazioni e le ricerche di risorse (non comunali) da inserire nella rete dei servizi: si fa riferimento a progetti specifici da inviare e farsi sostenere da soggetti terzi, dalla Provincia, dalla Regione, dalla Fondazione del Monte dei Paschi di Siena, da Fondazioni di partecipazione sul settore sociale ed altri organismi anche di rilevanza europea.

Dal punto di vista gestionale e delle risorse interne si è ormai di fronte ad una struttura che sta completando il suo assetto e che è orientata a:

- Specializzazione nella gestione di servizi complessi
- pronta risposta ai bisogni degli utenti
- consolidato punto di riferimento per stakeholder e utenti
- investimento importante sulla qualità della risorsa umana quale principale garanzia della qualità dei servizi erogati.

Questi caratteri dovranno costituire un punto di forza rispetto alla capacità di rispondere in modo adeguato alla difficile situazione che si prospetta.

Il momento programmatico, della definizione del presente piano programma, rappresenta altresì un cardine essenziale della vita dell'Azienda in quanto è il momento in cui si consolida l'attività di ideazione e progettazione: questo significa alzare lo sguardo, superare la quotidianità, guardare avanti, rilanciare

un'azione; insomma raccogliere idee, suggerimenti e visioni cercando di tradurle in programmi praticabili e sostenibili economicamente, per il ben-essere dei cittadini deboli del territorio terracinese.

Tenendo ben presente che siamo di fronte ad un grande **investimento immateriale il cui valore fondamentale è composto da conoscenza, competenza, fiducia e integrazione delle risorse**, questo rappresenta uno dei principali elementi di valore aggiunto dell'azienda.

Una fondamentale sfida che l'Azienda sta affrontando è rappresentata da un importante elemento di innovazione di processo che di fatto attraversa tutte le organizzazioni complesse orientate alla produzione di servizi; si tratta di armonizzare e trovare una sintesi tra le diverse dimensioni decisionali e operative che si intrecciano attorno alla gestione dei servizi sociali, spesso senza trovare o individuare una sintesi condivisa.

Queste sono rappresentate da:

indirizzo politico, la visione strategica generale, strategie economiche, le risorse, i vincoli, la sostenibilità **scelte operative, decisioni strategiche,**

- competenze organizzative e manageriali
- la ricerca di efficienza
- competenze tecniche
- la tutela della qualità dell'intervento.

L'intreccio di queste dimensioni e sfere di decisione e competenza costituiscono spesso un nodo critico per far sì che l'attività di gestione dei servizi e dei singoli casi risponda tanto a logiche di qualità dell'intervento sociale quanto a visioni strategiche e organizzative che tengano conto del vincolo economico.

L'impegno di direzione dell'Azienda Speciale è proprio trovare una sintesi e un fattivo dialogo tra le 4 dimensioni, che seppur apparentemente in contrasto, possono essere armonizzate attraverso una continua opera di confronto e di conoscenza delle rispettive dinamiche, in modo che le decisioni strategiche e le scelte operative si sviluppino secondo una logica comune e condivisa.

L'**organizzazione dei servizi** rappresenta un grimaldello decisivo di questo processo finalizzato ad orientare le risorse nel modo più rispondente possibile alle strategie e ai bisogni dei cittadini utenti.

Si ritiene in altre parole che il miglior presidio per il governo della spesa, dato un livello costante di qualità dei servizi, dipenda (nel medio periodo) dal "buon funzionamento" dei servizi e dalla capacità di prendere in carico consapevolmente i casi, più che da vincoli e tagli stabiliti a priori.

Questo tanto più in un momento di difficoltà e di crisi sul fronte delle entrate che attraversa gli Enti locali, ma che incide fortemente anche sulle altre tradizionali fonti di finanziamento dell'azienda (fondo nazionale politiche sociali, fondo non autosufficienza). **Si assume quindi, ma è importante esplicitarlo, una condizione in cui si programma l'attività dell'anno a venire a "risorse incerte" anche da parte della Regione e del Piano di Zona, e quindi dandosi fin da subito il compito e il mandato di importanti revisioni rispetto alle previsioni di seguito contenute.**

A questo si aggiunga come aggravante che il Comune di Terracina è stato dichiarato dissestato e che è attivo l'organismo ministeriale di gestione del dissesto.

L'Azienda è concentrata su un modello di produzione dei servizi che sia costantemente in grado di fornire reporting sulle attività, sui volumi lavorati e sui costi sostenuti, come è di fatto già avvenuto nel trascorso anno 2011. Si ritiene questo una essenziale innovazione di processo rispetto all'attività di produzione di servizi, in cui la grande enfasi alla necessità di risposta ai bisogni ha comportato spesso la difficoltà a sintonizzarsi con logiche di controllo e rendicontazione. La scommessa dell'azienda è invece proprio quella di coniugare l'attenzione e l'enfasi alla risposta ai bisogni e alla qualità dei servizi, con la necessità di verifica, riscontro e valutazione rispetto ai servizi erogati.

## 1.2 I RAPPORTI FUNZIONALI CON IL COMUNE

L'Azienda Speciale Terracina nasce come ente strumentale e di servizio per il Comune: solo in questa logica ha senso pensare la sua opera, in un sistema di chiare attribuzioni di competenze tra i soggetti.

L'Azienda è lo **strumento di gestione del Comune** per i servizi che richiedono competenze "specializzate" e "complesse" che il Comune non si può permettere di esercitare coniugando efficacia, efficienza ed economicità, ma soprattutto appropriatezza degli interventi rispetto a bisogni, interessi e diritti dei cittadini utenti dei servizi.

Alleggerire le funzioni di gestione del Comune significa anche consentire allo stesso di orientarsi in pieno e assumere maggiore sensibilità e capacità rispetto al lavoro di **raccolta del bisogno e orientamento dell'utente**. In questa prospettiva gli Enti locali assumono e rafforzano il loro ruolo nella definizione delle Politiche sociali, concentrando la propria azione (e le proprie competenze) sull'individuazione e l'analisi dei bisogni, attraverso il Servizio Sociale Professionale, e nell'orientamento dei cittadini utenti attraverso il segretariato sociale. Assumendosi quindi in pieno il ruolo di definizione delle politiche, in sinergia con tutte le soggettività sociali indicate dall'art. 1 della 328.

L'Azienda, dotata di competenze tecniche specialistiche, assume invece il **compito di gestire i servizi** e quindi concretizzare quelle politiche, secondo un preciso vincolo di strumentalità nei confronti del Comune stesso di cui è diretta emanazione.

Sin dalla sua costituzione il punto di forza dell'Azienda è stato rappresentato dal personale in distacco funzionale che con la specifica professionalità e competenza maturata nell'esercizio dei servizi sociali per oltre trent'anni, ha garantito immediatamente una qualità alta dei servizi erogati dall'Azienda.

I continui tentennamenti circa la natura giuridica del distacco funzionale, hanno creato nel corso dell'anno 2011 e inizio 2012 un malessere e una incomprensione tra gli stessi dipendenti, quasi a vanificare l'importante opera sostenuta in questi due anni di attività e precedentemente nell'Istituzione Comunale dei Servizi Sociali. Il personale in distacco funzionale è dipendente pubblico di ruolo, che l'Amministrazione ha messo a servizio del suo ente strumentale per realizzare non solo le economie di scala necessarie per una gestione efficiente, ma per garantire senza alcuna interruzione servizi così essenziali per la comunità.

L'interruzione del distacco porterebbe un duplice problema:

- a) svuotamento delle competenze e delle professionalità collaudate;
- b) ricerca di personale professionale sul mercato in grado di sopperire al reintegro nell'Amministrazione del personale stesso ed un aggravio di costi, visto che l'Azienda vive di economia derivata da contributi comunali.

A livello operativo attraverso i tavoli tecnici d'area (minori, anziani e disabili) che svolgono un essenziale ruolo di collegamento tra la gestione dei servizi e i bisogni dei territori tanto nella fase di rilevazione del bisogno e di invio dei casi così come nella fase di monitoraggio e rendicontazione; tale momento è essenziale anche nella fase di trattamento dei casi, che come si è evidenziato in questi anni richiedono frequentemente prese in carico congiunte.

L'efficace funzionamento dell'azienda è intimamente legato al livello di collaborazione che si è instaurato su questi piani. L'ampiamente collaudata capacità di lavoro di questi gruppi all'interno del piano di Zona Fondi- Terracina consentirà di rafforzare forme di connessione e collegamento, che hanno assunto ormai caratteri di stabilità e continuità.

I temi del confronto possono essere molti, e al di là di future definizioni di luoghi di progettazione congiunta si fa riferimento a due principali nodi di livello funzionale:

- l'indirizzo rispetto ai servizi del piano di zona, che pur attuati dall'Azienda, quale solido livello organizzativo sono programmati da tavolo politico e tavolo tecnico;

- le connessioni operative rispetto al tenere sotto controllo gli invii di utenza.

Sarà impegno continuo dell'Azienda mantenere l'attenzione su questi essenziali aspetti di connessione poiché uno stretto rapporto di collaborazione tra operatori dell'Azienda (chiamati ad affinare le modalità di relazione e confronto rispetto ai casi trattati) è il miglior presidio alla produzione di servizi di qualità per fornire risposte significative ai bisogni dei cittadini, ricomponendo frammentazioni spesso presenti anche all'interno dei comuni.

### **1.3 I RAPPORTI CON GLI ATTORI DEL SISTEMA SOCIO ASSISTENZIALE**

Parallelamente all'enfasi alla qualità interna, sia in termini di processi che di prodotti esiste, sempre più forte ed importante, la coscienza di essere parte di un sistema di soggetti (sia pubblici che privati) che contribuiscono in diversi modi e con diversi angoli visuali alla risoluzione dei problemi sociali, e che il benessere dei cittadini utenti, non deriva esclusivamente dall'azione di uno di questi soggetti, bensì dall'armonico integrarsi delle diverse operatività. Accanto ad una visione alta del proprio ruolo istituzionale si muove quindi la piena comprensione e consapevolezza di essere parte di un sistema complesso, dove il benessere dei cittadini dipende dall'azione e dalla capacità di collaborazione dei diversi attori. Questo sia in termini di necessità di integrazione tra diverse visioni/professionalità (ad esempio quella sociale e quella sanitaria), sia rispetto alla necessità di evitare duplicazioni e sprechi di risorse.

In questo senso l'Azienda è sempre più connessa con le agenzie che, a diverso titolo, operano in stretta relazione con i servizi:

- l'azienda sanitaria locale
  - l'azienda ospedaliera in particolare attraverso il Servizio di Neuropsichiatria Infantile;
  - le scuole del territorio (in particolare con i progetti finalizzati)
  - le forze dell'ordine (polizia locale e Carabinieri) soprattutto in relazione alle funzioni di tutela dei minori
- L'obiettivo di tali collegamenti è quello di attivare sinergie operative, che consentano una unità di intenti e azioni tra diverse agenzie che a diverso titolo operano nell'interesse e a favore dei cittadini utenti.

La visione di questo sistema si esplicita con la seguente analisi delle principali relazioni di integrazione e collaborazione con i principali stakeholder.

### **1.4 LA PROGRAMMAZIONE TERRITORIALE**

L'Azienda si inserisce a pieno titolo nel tavolo tecnico del Piano di Zona quale strumento operativo della programmazione territoriale dei servizi che vede la sua massima espressione, proprio nella definizione del piano di zona e nella successiva gestione degli interventi da questo programmati. L'assemblea dei sindaci mantiene la piena titolarità della funzione programmatrice, ma si avvale quale dispositivo operativo dell'azienda, per quanto riguarda il Comune di Terracina.

### **NOTA ESPLICATIVA AL CONTO ECONOMICO**

La presente nota si propone di essere uno strumento di ausilio e facilitazione alla lettura del Piano programma annuale – parte economica, specificando i criteri, le modalità di inserimento e pesatura delle previsioni economiche effettuate.

L'obiettivo del presente budget è dunque quello di rappresentare il complesso dei servizi gestiti dall'Azienda, i relativi costi, i costi della struttura organizzativa dedicata, le équipe di lavoro; esso fa riferimento all'anno 2012 ed è costruito in base ai dati e alle risultanti a consuntivo della gestione tramite

Azienda dell'esercizio 2011 , calcolato sulla base del bilancio riequilibrato approvato dal Consiglio Comunale con le Delibera n. 57 e 58/2012

L'allegato piano è composto dalle seguenti parti:

- conto economico generale che pone a confronto il complesso dei costi e dei ricavi di esercizio dell'Azienda;
  - i singoli servizi, analizzati come centri di costo;
  - il prospetto degli investimenti;
  - l'analisi della struttura amministrativa di supporto per il funzionamento dei servizi;
- Si ritiene opportuno esplicitare i criteri sui quali è basata la redazione del presente Piano.

#### **CRITERI DI COSTRUZIONE DEI COSTI**

Il punto di partenza per la redazione del Piano sono stati i volumi di attività dei servizi sotto elencati, così come disponibili presso la struttura di controllo di gestione dell'Azienda.

In particolare si fa riferimento ai seguenti servizi finanziati prevalentemente con risorse comunali, regionali e del Piano di Zona

- Centro di costo – Asili Nido
- Centro di costo – Centro Diurno Disabili
- Centro di costo - Minori
- Centro di costo – Responsabilità Familiari
- Centro di costo – Centro Anziani
- Centro di costo – Centro Disagio psico fisico
- Centro di costo - Contrasto alla povertà
- Centro di costo – tecnologico- manutentivo
- Centro di costo – Servizi generali e amministrativi

Relativamente ai servizi affidati nel corso dell'anno 2011 quali la gestione degli arenili e la gestione del Tempio di Monte Giove , per il 2012 si rileva che l'Amministrazione ha preferito affidare a privati la gestione degli arenili per la stagione balneare 2012, così come il Tempio di Giove, che verrà gestito fino ad affidamento definitivo alla ditta aggiudicataria.

Il bilancio di previsione 2012 tiene conto delle spese effettivamente sostenute nel corso del 2011 , e del fatto che il dissesto finanziario del Comune impone di adottare un bilancio stabilmente equilibrato esattamente in grado di fronteggiare gli impegni .

I costi del personale assunto sono i quelli effettivi comunicati dall'ufficio personale tenendo conto del contratto collettivo di lavoro applicato – Enti Locali .

Il quadro rappresentato costituisce un riferimento affidabile, con la consapevole cautela connessa a fattori imprevedibili che potrebbero modificare i volumi di servizio e i relativi costi .

#### **CRITERI RELATIVI AI RICAVI**

L'equilibrio economico dell'Azienda è ottenuto mediante l'iscrizione di trasferimenti da parte di:

- ❖ Comune di Terracina;
- ❖ Regione Lazio in maniera diretta;
- ❖ Regione Lazio, tramite il Piano di Zona;
- ❖ Provincia di Latina ;
- ❖ Compartecipazione degli utenti alle rette

La compartecipazione dell'utenza al sostenimento dei servizi è relativa a:

- Asili Nido
- Gruppo appartamento – Domus Carminia
- Centro Diurno Disabili
- SAD

La composizione delle fonti di finanziamento per il PIANO DI ZONA è stata stimata in base alle informazioni a disposizione e alla scheda economica del Piano di Zona 2012, approvata nella conferenza dei Sindaci ;

## Analisi dei principali Centri di costo con cui si articola il Bilancio di Previsione 2012

### CENTRO DI COSTO ASILI NIDO

<b>Conto economico sintetico del servizio</b>		
<b>Costi</b>		
Acquisto derrate alimentari	36.000	
Acquisto materiali per l'igiene	2.500	
Spesi per servizi	5.000	
Spese per il personale	520.000	
Totale costo		563.500
<b>Ricavi</b>		
Compartecipazione Utenti	203.000	
Contributi da Regione Lazio	220.000	
Contributi da Comune Terracina	140.500	
Totale Ricavi		563.500
<b>Margine di contribuzione</b>		-

**CENTRO DI COSTO –CENTRO DISABILI DISTRETTUALE**

<b>Conto economico sintetico del servizio Centro Diurno Il Melograno</b>		
<b>Costi</b>		
Acquisto derrate alimentari	<b>9.600</b>	
Acquisto materiali	<b>400</b>	
Canone di locazione	<b>30.000</b>	
Spese energia elettrica -gas	<b>4.000</b>	
Spese per attività esterne	<b>1.500</b>	
Spese per il personale a progetto	<b>150.000</b>	
Totale costo		<b>195.500</b>
<b>Ricavi</b>		
Compartecipazione Utenti	<b>23.000</b>	
Contributi da Piano di zona Regione Lazio	<b>80.000</b>	
Contributi da Comune Terracina	<b>92.500</b>	
Totale Ricavi		<b>195.500</b>
<b>Margine di contribuzione</b>		<b>-</b>

<b>Conto economico sintetico del servizio Trasporto Disabili e oncologico</b>		
<b>Costi</b>		
Carburante e assicurazione	<b>3.000</b>	
Spese per il personale	<b>37.000</b>	
Totale costo		<b>40.000</b>
<b>Ricavi</b>		
Compartecipazione Utenti	<b>0</b>	
Contributi da Piano di zona Regione Lazio	<b>0</b>	
Contributi da Comune Terracina	<b>40.000</b>	
Totale Ricavi		<b>40.000</b>
<b>Margine di contribuzione</b>		<b>-</b>

**CENTRO DI COSTO – MINORI**

<b>Conto economico sintetico del servizio</b>		
<b>Costi</b>		
Rette di permanenza Case Famiglia	281.000	
Progetto Salva mamme- salva bebè	0	
Spese di gestione	5.000	
Ludoteca baby parking	5.000	
Spese per il personale – assistenza specialistica disabili	230.000	
Totale costo		521.000
<b>Ricavi</b>		
Contributi da Regione Lazio	0	226.000
Contributi Piano di Zona		
Contributi Regione Lazio L.20		
Contributi da Comune Terracina		295.000
Totale Ricavi		
<b>Margine di contribuzione</b>		-

**CENTRO DI COSTO –RESPONSABILITA' FAMILIARI**

<b>Conto economico sintetico del servizio</b>		
<b>Costi</b>		
Segretariato professionale	<b>53.000</b>	
Affido	<b>30.070</b>	
Personale	<b>25.000</b>	
Totale costo		<b>108.070</b>
<b>Ricavi</b>		
Contributi da Regione Lazio	<b>83.070</b>	
Contributi da Comune Terracina	<b>25.000</b>	
Totale Ricavi		<b>108.070</b>
<b>Margine di contribuzione</b>		<b>-</b>

**CENTRO DI COSTO –ANZIANI**

<b>Conto economico sintetico del servizio</b>		
<b>Costi</b>		
Assistenza domiciliare con voucher sociali	35.000	
Assistenza domiciliare auto gestita L.162	24.600	
Ricoveri in RSA	81.000	
Ricoveri in case di riposo	7.500	
Totale costo		148.100
<b>Ricavi</b>		
Compartecipazione Utenti	5.000	
Contributi da Regione Lazio per RSA	81.000	
Assistenza domiciliare autogestita	24.600	
Ricoveri in case di riposo	7.500	
Contributi da Comune Terracina	30.000	
Totale Ricavi		148.100
<b>Margine di contribuzione</b>		-

**CENTRO DI COSTO –DISAGIO PSICO-FISICO**

<b>Conto economico sintetico del servizio</b>		
<b>Costi</b>		
Gruppo appartamento – Domus Carminia	<b>25.000</b>	
Personale	<b>44.000</b>	
Centro di Ascolto per le dipendenze	<b>40.000</b>	
<b>Totale costo</b>		<b>105.000</b>
<b>Ricavi</b>		
Compartecipazione Utenti	<b>19.000</b>	
Contributi da Regione Lazio- Piano di Zona	<b>100.000</b>	
Contributi da Comune Terracina		
<b>Totale Ricavi</b>		<b>119.000</b>
<b>Margine di contribuzione</b>		<b>+ 14.000</b>

**CENTRO DI COSTO –CONTRASTO ALLA POVERTA’**

<b>Conto economico sintetico del servizio</b>		
<b>Costi</b>		
Sostegno per canoni di locazione L.431/88		<b>Competenza trasferita</b>
Assistenza famiglie bisognose	<b>25.000</b>	
Sostegno per incollocabilità al lavoro	<b>10.000</b>	
Sostegno al reddito	<b>40.000</b>	
Sostegno spese funebri	<b>15.000</b>	
Mensa sociale	<b>5.000</b>	
<b>Totale costo</b>		<b>95.000</b>
<b>Ricavi</b>		
Contributi da Regione Lazio	<b>32.000</b>	
Contributi da Comune Terracina	<b>63.000</b>	
<b>Totale Ricavi</b>		<b>95.000</b>
<b>Margine di contribuzione</b>		<b>-</b>

**CENTRO DI COSTO – TECNOLOGICO MANUTENTIVO**

<b>Conto economico sintetico del servizio</b>		
<b>Costi</b>		
Acquisti di materiali per la manutenzione ordinaria	<b>20.000</b>	
Acquisti indumenti di lavoro e antinfortunistica	<b>6.000</b>	
Spese per il personale ex LSU*	<b>485.000</b>	
<b>Totale costo</b>		<b>511.000</b>
<b>Ricavi</b>		
Contributi da Comune Terracina	<b>511.000</b>	
<b>Totale Ricavi</b>		<b>511.000</b>
<b>Margine di contribuzione</b>		<b>-</b>

\*Il costo relativo al personale ex LSU è stato inserito all'interno di questo centro di costo , anche se potrebbe essere ripartito tra più centri di costo, vista la polivalenza delle funzioni che vengono loro assegnate.

**CENTRO DI COSTO –SERVIZI GENERALI ED AMMINISTRATIVI  
CENTRALIZZATI \***

<b>Conto economico sintetico del servizio</b>		
<b>Costi</b>		
Cancelleria e stampati	<b>3.000</b>	
Software e assistenza tecnica	<b>6.000</b>	
Consulenze specifiche, amministrative, tecniche , fiscali e legali	<b>35.000</b>	
Indennità Consiglio di Amministrazione	<b>23.000</b>	
Indennità Revisore dei conti	<b>11.000</b>	
Spese per la sicurezza nei luoghi di lavoro	<b>6.000</b>	
Spese per la formazione e incentivazione alla produttività	<b>15.000</b>	
oneri diversi progetti trasversali tra le attività	<b>20.000</b>	
Spese per il personale dirigenziale e amministrativo	<b>154.000</b>	
Carburante	<b>6.000</b>	
Noleggio mezzi	<b>7.500</b>	
Manutenzioni	<b>2.500</b>	
Stampati e pubblicità	<b>2.500</b>	
Amm.ti materiali	<b>5.605</b>	
Amm.ti Immateriali	<b>4.612</b>	
<b>Totale costo</b>		<b>296.000</b>
<b>Ricavi</b>		
Contributi da Comune Terracina	<b>296.000</b>	
<b>Totale Ricavi</b>		<b>296.000</b>
<b>Margine di contribuzione</b>		<b>-</b>

\*I costi centralizzati a fine esercizio verranno ripartiti con il metodo proporzionale fra tutti i servizi

## PIANO DEGLI INVESTIMENTI ANNUALI

Alla luce dell'evoluzione economica in atto, nell'arco del 2012 non ne sono previsti.  
In definitiva, nel 2012 faremo investimenti di piccola entità solo per il ripristino o l'incremento dei beni mobili in uso, e acquisizione di piccole attrezzature necessarie per il funzionamento delle strutture.

## PREVISIONE DEL FABBISOGNO DI CASSA

### PREVISIONE FABBISOGNO DI CASSA ESERCIZIO 2012

ENTRATE		
Descrizione		Totali
Fondo Cassa Banca Tesoriere al 01.01.2012		97.242,83
<b>TITOLO I° ENTRATE EFFETTIVE</b>		<b>2.957.913</b>
Ricavi per prestazioni di servizi (entrate comuni)	250.000	
Ricavi per contributi ed altro	2.707.913	
<b>TITOLO II° ENTRATE PER MOVIMENTO DI CAPITALE</b>		
Ricavi da interessi attivi		
<b>TOTALE ENTRATE</b>		<b>3.055.155,83</b>

USCITE		
Descrizione		Totali
<b>TITOLO I° USCITE EFFETTIVE</b>		<b>2.957.913</b>
Spese per acquisti	79.600	
Spese per Servizi	32.900	
Spese per godimento beni di terzi	55.000	
Spese per il personale	1.707.000	
Altre uscite	1.063.413	
Imposte e tasse	20.000	
<b>TITOLO II° USCITE PER MOVIMENTO DI CAPITALE</b>		<b>-</b>
<b>TOTALE USCITE</b>		<b>2.957.913</b>

<b>RIEPILOGO</b>		
<b>Descrizione</b>		<b>Totali</b>
<b>Fondo Cassa al 01.01.2012</b>		<b>97.242</b>
<b>Entrate effettive</b>		<b>3.055.155</b>
<b>Entrate per movimento di capitale</b>		<b>-</b>
<b>Uscite effettive</b>		<b>2.957.913-</b>
<b>Fondo di cassa al 31.12.2012</b>		<b>194.484</b>

**Il Direttore Generale**



**D.ssa Carla Amici**