

Il bilancio d'esercizio rileva l'economicità dell'Azienda evidenziando l'utile o la perdita del periodo, ma non consente di individuare come ed in che misura i diversi settori hanno contribuito a determinare tale risultato. Allo scopo è preposto il Controllo di gestione che costituisce il quadro di riferimento informativo gestionale e può essere definito come il processo mediante il quale il Direttore Generale si assicura che le finalità siano raggiunte nel modo più efficace ed efficiente, garantendo una corretta utilizzazione delle risorse in funzione di una adeguata qualità delle prestazioni erogate.

Strumento indispensabile del Controllo di Gestione è la contabilità analitica per Centri di Costo.

La contabilità analitica per centri di costo si basa sull'individuazione preliminare dei centri di costo e/o ricavo, cioè di unità aziendali autonome dal punto di vista dei costi e/o ricavi, dove si svolge lavoro organizzato sotto il controllo di un Responsabile e dove i compiti e le responsabilità sono ben definite.

Obiettivo della contabilità analitica è calcolare il costo dei servizi prodotti mediante:

- la rilevazione dell'effettivo utilizzo delle risorse nel processo produttivo;
- la riclassificazione dei dati secondo la "destinazione", mentre la contabilità economica li classifica per "natura";
- la rilevazione dei costi nel momento dell'effettivo utilizzo.

Il Regolamento di Organizzazione e Contabilità, all'art. 10, stabilisce che il Direttore Generale provveda, con appositi atti, ad individuare il piano dei centri di responsabilità economica ed il responsabile di ciascun centro. In sede di prima applicazione della nuova contabilità si ritiene di dover individuare i diversi centri, come di seguito riportati, ritenendo ragionevole prevedere come criterio di ripartizione dei costi degli Uffici centrali, che svolgono un servizio di staff a tutte le unità operative, il rapporto percentuale tra il valore della produzione di ogni singolo centro di costo, rispetto al valore della produzione totale dell'ASP Istituzioni Assistenziali Riunite.

**SCHEMA CENTRI DI COSTO**

**Centri di responsabilità operativa generale**

Direzione Generale	Responsabile	Direttore Generale ASP
--------------------	--------------	------------------------

**Centri di responsabilità operativa specifica**

Istituto di Cura "S. Margherita"	Responsabili	Direttore Medico di Presidio
Casa di Riposo "F. Pertusati"	Responsabili	Resp. Medico "RSA Pertusati"
RSA "S. Croce"	Responsabili	Resp. Medico "RSA S. Croce"
Centro Polivalente "G. Emiliani"	Responsabili	Resp. Medico "G. Emiliani"

**Centri di Ricavo**

Istituto di Cura "S. Margherita"	Responsabile	Direttore Medico di Presidio
- Reparto Solventi	Responsabile	Direttore Medico di Presidio
- Reparto E	Responsabile	Direttore Medico di Presidio
- Reparto Hospice	Responsabile	Direttore Medico di Presidio
- Centro Diurno Intergato	Responsabile	Direttore Medico di Presidio
- Attività Ambulatoriali	Responsabile	Direttore Medico di Presidio
Casa di Riposo "F. Pertusati"	Responsabile	Resp. Medico "RSA Pertusati"
- RSA Aperta - Voucher	Responsabile	Resp. Medico "RSA Pertusati"
- Alloggi protetti per anziani	Responsabile	Resp. Medico "RSA Pertusati"
RSA "S. Croce"	Responsabile	Resp. Medico "RSA S. Croce"
Centro Polivalente "G. Emiliani"	Responsabile	Resp Medico "G. Emiliani"
Gestione Patrimonio Immobiliare	Responsabile	Responsabile Ufficio Tecnico ASP

**Centri di Costo**

Istituto di Cura "S. Margherita"	Responsabile	Direttore Medico di Presidio
- Reparto Solventi	Responsabile	Direttore Medico di Presidio
- Reparto E	Responsabile	Direttore Medico di Presidio
- Reparto Hospice	Responsabile	Direttore Medico di Presidio
- Centro Diurno Integrato	Responsabile	Direttore Medico di Presidio
- Attività Ambulatoriali	Responsabile	Direttore Medico di Presidio
Casa di Riposo "F. Pertusati"	Responsabile	Resp. Medico "RSA Pertusati"
- RSA Aperta - Voucher	Responsabile	Resp. Medico "RSA Pertusati"
- Alloggi protetti per anziani	Responsabile	Resp. Medico "RSA Pertusati"

RSA "S. Croce"	Responsabile	Resp. Medico "RSA S. Croce"
Centro Polivalente "G. Emiliani"	Responsabile	Resp Medico "G. Emiliani"
Gestione Patrimonio Immobiliare	Responsabile	Responsabile Ufficio Tecnico ASP
Uffici Centrali	Responsabile	Direttore Generale ASP

#### Criteri di riparto dei costi indiretti

I valori non direttamente imputabili ai centri di costo saranno opportunamente ribaltati mediante l'utilizzo di specifici drivers.

L'introduzione, con l'obiettivo di soddisfare le finalità della contabilità direzionale, ha indotto all'implementazione di un sistema di monitoraggio gestionale finalizzato all'analisi degli scostamenti tra costi/ricavi per ciascuna U.d.O., con periodicità trimestrale.

Detta procedura rappresenta una ulteriore leva strategica-gestionale che potrà consentire all'Ente una più efficace ed efficiente valutazione e stima periodica delle differenti risorse allocate, particolarmente in una situazione gestionale ordinaria e non contraddistinta da situazioni imprevedibili come quelle connesse all'emergenza epidemiologica che ha ancora contrassegnato senza soluzione di continuità, la gestione dell'esercizio 2021.

#### COSTI INDIRETTI (esempio non esaustivo):

1. Dirigenti responsabili di servizio (impegno in base all'attività svolta)
2. Uffici Amministrativi (volume dei ricavi)
3. Altro personale (volume dei ricavi)
4. Utenze (metri di superficie occupata)
5. Ammortamenti beni immobili (metri di superficie occupata)
6. Spese generali (volume dei ricavi)
7. Altro, al momento, non specificabile

Distintamente.

IL DIRETTORE GENERALE  
(Giancarlo Iannello)

Responsabile del procedimento: Avv. Maurizio Niutta



AZIENDA DI SERVIZI ALLA PERSONA

Istituzioni Assistenziali Riunite di Pavia

Amministrazione – Uffici Centrali

Tel. 0382 – 3811 Fax 0382 – 381301

Viale Matteotti, 63

27100 – Pavia

Pavia, 12 maggio 2022

MN/dni

OGGETTO: Schema dei centri di costo

Ai Responsabili dei Centri

Direttore Medico di Presidio  
Istituto di Cura S. Margherita  
Dr. Marco Rollone

Responsabile Medico  
RSA Casa di Riposo "F. Pertusati"  
RSA "S. Croce"  
RSD "G. Emiliani"  
Dott. Marco Rollone

Responsabile Ufficio Tecnico  
Arch. D. Ghilioni

LORO SEDI

La Legge Regionale n. 1/2003 di riordino delle II.PP.A.B., unitamente all'adozione della contabilità economico-patrimoniale, prevede l'articolazione organizzativa delle ASP in centri di costo che permettano la programmazione e la rendicontazione della gestione. L'art. 35 del Regolamento di attuazione della predetta legge, inoltre, stabilisce che tra i documenti che accompagnano il bilancio d'esercizio deve comprendersi una relazione analitica che definisca, tra l'altro, i diversi centri di responsabilità, di ricavo/costo, i criteri di ripartizione dei costi comuni.

La contabilità generale, tenuta secondo il metodo della partita doppia, rileva, nell'aspetto economico e finanziario, le operazioni di gestione ed ha per scopo di determinare il risultato d'esercizio ed il patrimonio dell'Ente, i quali sono dimostrati da due documenti contabili: il Conto Economico e lo Stato Patrimoniale. La nota integrativa, obbligatoria ai sensi del D.lgs. n. 127/1991, ha lo scopo di specificare, facilitandone la lettura, i criteri utilizzati nella predisposizione dei predetti documenti.

## Stato Patrimoniale Riclassificato Allegato A Regolamento Regionale 11/2003

Codice	Descrizione	Saldo	Codice	Descrizione	Saldo
	<b>ATTIVO</b>			<b>PASSIVO</b>	
<b>B</b>	<b>IMMOBILIZZAZIONI</b>		<b>A</b>	<b>PATRIMONIO NETTO</b>	
<b>I.</b>	IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI		<b>I.</b>	FONDO DI DOTAZIONE	
<b>1</b>	DIRITTI DI BREV. E UTILIZZ. OP. INGEGN.	0,00	<b>1</b>	FONDO DI DOTAZIONE	24.292.592,04
<b>2</b>	CONCESSIONI, RICERCHE E MARCHI	8.941,93		Totale FONDO DI DOTAZIONE	24.292.592,04
<b>3</b>	IMMOBILIZZAZIONI IMM. IN CORSO E ACCONT	0,00	<b>II.</b>	CONTRIBUTI IN CONTO CAPITALE	
	Totale IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	8.941,93	<b>1</b>	FINANZIAMENTI PER INVEST. DA REGIONE	10.208.198,76
<b>II.</b>	IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI		<b>2</b>	DONAZIONI IN C/CAPITALE	233.629,28
<b>1</b>	TERRENI	28.769,50		Totale CONTRIBUTI IN CONTO CAPITALE	10.441.828,04
<b>2</b>	FABBRICATI INDISPONIBILI	41.609.453,00	<b>III.</b>	RISERVA DI RIVALUTAZIONE	
<b>3</b>	FABBRICATI DISPONIBILI	6.642.048,38	<b>1</b>	RISERVA DI RIVALUTAZIONE	6.115.919,50
<b>6</b>	IMPIANTI, MACCH. E ATTREZZ. INDISPONIBILI	574.412,73		Totale RISERVA DI RIVALUTAZIONE	6.115.919,50
<b>8</b>	BENI MOBILI DI PREGIO ART. PATRIM. IND.	180.900,00	<b>IV.</b>	ALTRE RISERVE	
<b>9</b>	AUTOMEZZI		<b>1</b>	ALTRE RISERVE	4.366.612,80
<b>11</b>	ALTRE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	331.152,46		Totale ALTRE RISERVE	4.366.612,80
	Totale IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	49.066.936,07	<b>V</b>	UTILI (PERDITE) PORTATI A NUOVO	
	Totale IMMOBILIZZAZIONI	49.075.878,00	<b>1</b>	UTILI (PERDITE) PORTATI A NUOVO	313.095,50
<b>C</b>	<b>ATTIVO CIRCOLANTE</b>			Totale UTILI (PERDITE) PORTATI A NUOVO	313.095,50
<b>I.</b>	RIMANENZE			Totale PATRIMONIO NETTO	45.530.047,88
<b>1</b>	RIMANENZE SANITARIE	262.273,51	<b>C</b>	<b>FONDI RISCHI ED ONERI</b>	
<b>2</b>	RIMANENZE NON SANITARIE	40.564,00	<b>1</b>	FONDI RISCHI	
	Totale RIMANENZE	302.837,51	<b>a</b>	Fondi rischi	209.864,78
<b>II.</b>	CREDITI			Totale FONDI RISCHI	209.864,78
<b>1</b>	CREDITI V/REGIONE	0,00	<b>2</b>	FONDI PER IMPOSTE	
<b>2</b>	CREDITI V/COMUNI	38.899,54	<b>a</b>	FONDI IMPOSTE	42.821,00
<b>3</b>	CREDITI V/ALTRI ENTI PUBBLICI	161.264,15		Totale FONDI PER IMPOSTE	42.821,00
<b>4</b>	CREDITI V/ERARIO	47.046,96	<b>3</b>	ALTRI FONDI PER ONERI	
<b>5</b>	CREDITI V/ALTRE AZIENDE PRIVATE	313.268,25	<b>a</b>	FONDI TRATTAMENTO DI QUIESCENZA	631.633,61
<b>6</b>	CREDITI VERSO PERSONE FIS. PER SERV. ASS	913.081,09	<b>b</b>	ALTRI FONDI	433.316,90
<b>7</b>	ALTRI CREDITI	60.365,83			

ASP. ISTITUZIONI ASSISTENZIALI RIUNITE DI PAVIA Bilancio di Esercizio 2021

Stato Patrimoniale Riclassificato Allegato A Regolamento Regionale 11/2003

Codice	Descrizione	Saldo	Codice	Descrizione	Saldo
8	FATTURE DA EMETTERE E N.C DA RICEVERE	1.599.878,78		Totale ALTRI FONDI PER ONERI	1.064.950,51
9	DOCUMENTI DA EMETTERE	0,00		Totale FONDI RISCHI ED ONERI	1.317.636,29
	Totale CREDITI	3.134.424,75	E	DEBITI	
IV.	DISPONIBILITA' LIQUIDE		I.	FINANZIAMENTI A BREVE TERMINE	
1	CASSA	10.398,73		DEBITI V/BANCHE A BREVE TERMINE	6.275,28
2	ISTITUTO TESORIERE C/C ATTIVI	1.808.541,00	1	Totale FINANZIAMENTI A BREVE TERMINE	6.275,28
3	CONTI CORRENTI POSTALI E VINCOL.	0,00	2	MUTUI	
	Totale DISPONIBILITA' LIQUIDE	1.818.939,73	a	MUTUI BRE	0,00
	Totale ATTIVO CIRCOLANTE	5.256.201,99		Totale MUTUI	0,00
D	RATEI E RISCONTI ATTIVI		3	DEBITI PLURIENNALI	
1	RATEI ATTIVI	E0,00	a	Debiti v/Regione Lombardia	0,00
2	RISCONTI ATTIVI	E0,00		Totale DEBITI PLURIENNALI	0,00
	Totale RATEI E RISCONTI ATTIVI	E0,00		Totale DEBITI DI FINANZIAMENTO	6.275,38
			II.	DEBITI DI FINANZIAMENTO	
			1	DEBITI V/FORNITORI	
			a	DEBITI VERSO FORNITORI	5.733.586,09
			b	Debiti v/profess. consulenti, collab.	745.191,93
				Totale DEBITI V/FORNITORI	6.478.778,02
	TOTALE ATTIVO	54.332.079,99	2	ALTRI DEBITI DI FINANZIAMENTO	
			a	ALTRI DEBITI DI FINANZIAMENTO	115.360,56
				Totale ALTRI DEBITI DI FINANZIAMENTO	115.360,56
				Totale DEBITI DI FINANZIAMENTO	6.594.138,58
			III.	DEBITI DIVERSI	
			3	DEBITI TRIBUTARI	
			a	DEBITI TRIBUTARI	381.894,34
				Totale DEBITI TRIBUTARI	381.894,34
			4	DEBITI V/ISTITUTI DI PREVIDENZA	
			a	DEBITI V/ISTITUTI DI PREVIDENZA	386.639,51
				Totale DEBITI V/ISTITUTI DI PREVIDENZA	386.639,51

Stato Patrimoniale Riclassificato Allegato A Regolamento Regionale 11/2003

Codice	Descrizione	Saldo	Codice	Descrizione	Saldo
			5	ALTRI DEBITI	
			a	DEBITI V/DIPENDENTI	292,03
			b	ALTRI DEBITI DIVERSI	765.757,17
				Totale ALTRI DEBITI	766.049,20
				Totale DEBITI DIVERSI	1.534.583,05
			F	RATEI E RISCONTI PASSIVI	
			1	RISCONTI PASSIVI	
			2	RISCONTI PASSIVI	0,00
				Totale RISCONTI PASSIVI	0,00
				Totale RATEI E RISCONTI PASSIVI	0,00
				Totale PASSIVO E NETTO	54.982.681,18
TOTALE ATTIVITA'		54.332.079,99	PERDITA DI ESERCIZIO	TOTALE PASSIVITA'	54.982.681,18
TOTALE A PAREGGIO		54.332.079,99		TOTALE A PAREGGIO	-650.601,19
					54.332.079,99



*giacobbe*

Azienda di Servizi alla Persona - Istituzioni Assistenziali Riunite di Pavia

Bilancio d'esercizio anno 2021

<b>CONTO ECONOMICO ALLEGATO B REGOLAM. REG. 11/2003</b>		<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>A</b>	<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>28.975.904,32</b>	<b>28.543.604,43</b>
1	RICAVI DELLE PRESTAZIONI EROGATE	27.572.443,66	27.086.685,57
1.a	RICAVI GESTIONE EX C.R.P	10.123.804,37	9.705.170,73
1.b	RICAVI GESTIONE EX C.P.G.E.	1.810.429,57	1.806.547,27
1.c	RICAVI GESTIONE EX. I.S.M.	15.168.613,48	14.874.619,20
1.d	ALTRI RICAVI PER PREST. EROGATE	469.596,24	700.348,37
	Totale RICAVI DELLE PRESTAZIONI EROGATE	27.572.443,66	27.086.685,57
2	PROVENTI E RICAVI DIVERSI	671.699,96	776.648,54
2.a	PROVENTI DAL PATRIMONIO IMMOBILIARE	445.581,60	436.542,39
2.b	RICAVI DIVERSI	226.118,36	339.806,15
	Totale PROVENTI E RICAVI DIVERSI	671.699,96	776.348,54
2bis	RIMBORSI PER ATTIVITA' TIPICHE	145.271,17	110.331,90
2bis a	RIMBORSI PER ATTIVITA' TIPICHE	81.115,13	82.512,74
2bis b	ALTRI RIMBORSI	64.156,04	27.819,16
	Totale RIMBORSI PER ATTIVITA' TIPICHE	145.271,17	110.331,90
3	CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO	383.799,53	267.400,91
3.a	CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO	383.799,53	267.400,91
	Totale CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO	383.799,53	267.400,91
4	RIMANENZE FINALI	202.690,00	302.837,51
4.a	RIMANENZE FINALI	202.690,00	302.837,51
	Totale RIMANENZE FINALI	202.690,00	302.837,51
	Totale VALORE DELLA PRODUZIONE	28.975.904,32	28.543.604,43
<b>B</b>	<b>COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>-29.310.497,25</b>	<b>-29.101.918,35</b>
1	ACQUISTI DELL'ESERCIZIO	-2.013.776,98	-1.434.075,27
1.a	ACQUISTI D'ESERC. MATERIALE SANITARIO	-1.303.219,16	-1.267.569,88
1.b	ACQUISTO MAT. NON SANITARIO	-710.067,99	-163.936,79
1.c	ACQUISTO ALTRI MATERIALI	-489,83	-2.568,60
	Totale ACQUISTI DELL'ESERCIZIO	-2.103.776,98	-1.434.075,27
2	ACQUISTI DI SERVIZI	-13.998.579,79	-14.849.654,18
2.a	ACQUISTO DI SERVIZI SANITARI	-9.666.619,42	-10.075.657,27
	Totale ACQUISTI DI SERVIZI SANIT.	-9.666.619,42	-10.075.657,27
2.b	COSTI PER SERVIZI NON SANITARI	-4.284.487,65	-4.773.996,91
	Totale COSTI PER SERVIZI NON SANITARI	-4.284.487,65	-4.773.996,91
2c	MANUTENZIONI E RIPARAZIONI	-267.152,96	-311.382,10
2ca	MANUTENZIONI SU IMMOBILIZZ. IMMATERIALI	-47.472,72	-82.525,74
2cb	MANUTENZIONI SU IMMOBILIZZ. MATERIALI	-219.680,24	-228.856,36
	Totale MANUTENZIONI E RIPARAZIONI	-267.152,96	-311.382,10
3	GODIMENTO BENI DI TERZI	-34.808,34	-26.427,83
3.a	NOLEGGI	-34.808,34	-26.427,83
	Totale GODIMENTO BENI DI TERZI	-34.808,34	-26.427,83
4	COSTO DEL PERSONALE	-11.639.064,93	-10.997.913,96
4.a	COSTO PERSONALE EX CRP	-2.628.643,30	-935.697,28
4.b	COSTO DEL PERSONALE EX ISM	-7.326.453,66	-8.336.979,51
4.c	COSTO DEL PERSONALE EX C.P.G.E	-545.710,80	-515.854,74
4.d	COSTO DEL PERSONALE UFF. CENTRALI	-1.138.257,17	-1.209.382,43
	Totale COSTO DEL PERSONALE	-11.639.064,93	-10.997.913,96

*W*

**Bilancio d'esercizio anno 2020**

		<b>2020</b>	<b>2021</b>
5	AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	-456.652,12	-438.607,40
5.A	AMMORTAMENTO IMMOBIL. IMMATERIALI	-2.980,63	-2.980,63
5.b	AMMORTAMENTO IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	-453.671,49	-435.626,77
5.c	SVALUTAZIONI	0,00	-47.581,30
5.c.a	svalutazione immobil. Imm.	0,00	0,00
5.c.b	svalutazione crediti	0,00	0,00
	Totale AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	-456.652,12	-438.607,40
6	ONERI DIVERSI DI GESTIONE	-173.710,85	-187.444,71
6.a	SPESE AMMINISTRATIVE	-99.668,00	-109.453,76
6.b	ALTRI ONERI DI GESTIONE	-74.042,85	-77.990,95
	Totale ONERI DIVERSI DI GESTIONE	-173.710,85	-187.444,71
7	RIMANENZE INIZIALI	-209.996,00	-202.690,00
7.a	RIMANENZE SANITARIE INIZIALI	-181.429,00	-176.980,00
7.b	RIMANENZE INIZIALI NON SANITARIE	-28.567,00	-25.710,00
	Totale RIMANENZE INIZIALI	-209.996,00	-202.690,00
8	ACCANTONAMENTI DELL'ESERCIZIO	-564.228,00	-653.722,90
8.a	ACCANTONAMENTO F.DO RISCHI	0,00	0,00
8.b	ACCANTONAMENTO ALTRI F.DO PER ONERI	-564.228,00	-653.722,90
	Totale ACCANTONAMENTI DELL'ESERCIZIO	-564.228,00	-653.722,90
	Totale COSTI DELLA PRODUZIONE	-29.310.497,25	-29.101.918,35
	RISULTATO DELLA GESTIONE	-334.592,93	-558.313,92
<b>D</b>	<b>PROVENTI ED ONERI FINANZIARI</b>	<b>1.691,09</b>	<b>-7.500,88</b>
1	PROVENTI FINANZIARI	2.760,42	3,91
2	ONERI FINANZIARI	-1.069,33	-7.504,79
	Totale PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	1.691,09	-7.500,88
<b>F</b>	<b>PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI</b>	<b>-314.670,30</b>	<b>-41.965,39</b>
1	ONERI STRAORDINARI	-496.156,52	-338.298,31
2	PROVENTI STRAORDINARI	181.486,22	296.332,92
	Totale PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI	-314.670,30	-41.965,39
	RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	-647.572,14	-607.780,19
	IMPOSTE DELL'ESERCIZIO	-42.560,00	-42.821,00
	IMPOSTE SUL RISULTATO D'ESERCIZIO	-42.560,00	-42.821,00
	Totale IMPOSTE DELL'ESERCIZIO	42.560,12	-42.821,00
	<b>Utile o Perdita di esercizio</b>	<b>-690.132,14</b>	<b>-650.601,19</b>