



AZIENDA SPECIALE "TERRACINA"
ENTE STRUMENTALE DEL COMUNE DI TERRACINA



**RELAZIONE DEL DIRETTORE AL
BILANCIO ECONOMICO
PLURIENNALE 2014-2016**

**Relazione al Bilancio di Previsione
2014 e
Triennale 2014-2016**
A cura del Direttore Generale

1. QUADRO GENERALE

La presente Relazione risente del clima di incertezza in cui gli Enti Locali hanno dovuto affrontare le problematiche relative ai bilanci di Previsione. I vari slittamenti dei termini di approvazione dei Bilanci di Previsione, hanno determinato come data ultima per l'approvazione il 30.09.2014. Pensare di programmare interventi e progetti a fine anno, non solo è fuori dalla logica contabile, ma nell'applicazione dell'esercizio provvisorio che autorizza la spesa in dodicesimi, a settembre i 9/12 sono stati già non solo impegnati ma spesi, e ben poco resta da programmare e prevedere.

A questo si deve aggiungere che il Bilancio dell'Azienda è strettamente collegato al Bilancio del Comune e che il comune in dissesto ha regole e principi diversi dall'ordinaria gestione. Questo ha di fatto influenzato anche la possibilità di rispondere al meglio ai bisogni sempre più crescenti della popolazione.

L'azienda rileva già da tempo il disagio economico, la povertà crescente e le emergenze dei soggetti più deboli, purtroppo le risposte non sono ancora adeguate e maggiori sforzi dovranno essere fatti nell'immediato per fronteggiare un'emergenza sociale diffusa che va dalla perdita di lavoro, all'assenza di lavoro, dall'impossibilità di pagare gli affitti, ai distacchi di utenze energetiche, dai bisogni primari della salute a quelli non secondari di avere pasti regolari, dalla sgretolazione della famiglia intesa spesso come unica fonte di sostegno quando le politiche sociali sono sempre più deboli.

Nell'ambito del principio adottato da sempre nell'Azienda, la razionalizzazione della spesa e congruità oltre che l'appropriatezza della spesa rispetto ai servizi erogati, sono stati i principi ispiratori e quelli adottati anche nella redazione del Bilancio di Previsione 2014, di cui questa relazione è parte integrante.

Nei tempi tecnici previsto dallo Statuto Aziendale la direzione ha elaborato piani di interventi e bilanci di periodo mettendo a conoscenza il C.d.A. dell'evolversi della situazione economica e gestionale dell'Azienda.

L'approvazione del documento contabile di Previsione 2013 da parte del Consiglio Comunale, ha consentito all'Azienda di avere, rispetto agli esercizi precedenti, la continuità dei flussi finanziari per quanto riguarda la contribuzione del Comune per la copertura dei costi sociali e per raggiungere il pareggio di bilancio.

L'Azienda Speciale Terracina rappresenta un nuovo e moderno modello gestionale in grado di organizzare una puntuale rilevazione dei costi e delle attività per singolo servizio, unitamente alla ricerca, strutturazione e sperimentazione di protocolli condivisi.

La recente evoluzione normativa in materia di servizi pubblici locali porta l'azienda speciale ad essere uno strumento particolarmente attivo ed utilizzato per i servizi sociali.

Si tratta di novità importanti, soprattutto nella direzione di ricomprendere la forma "azienda speciale" nel novero delle formule giuridico-organizzative cui debbono essere applicate le disposizioni volte a ridurre e contenere la spesa pubblica.

Il Bilancio di Previsione relativo all'anno 2014 e l'aggiornamento del Piano Programma Triennale e il Bilancio Economico Pluriennale relativi agli anni 2014, 2015 e 2016 non possono che rappresentare la continuità del precedente piano programma e non possono non tenere conto dei fattori di criticità che coinvolgono tutti gli Enti Locali da un lato per il perdurare della crisi economica, dall'altro per il contenimento della spesa attraverso continui tagli.

Il nostro impegno sarà orientato al consolidamento degli importanti risultati raggiunti, in termini di economicità, redditività e produttività con una gestione accorta e prudente e, al tempo stesso, a dare sempre più risposte agli accresciuti bisogni di assistenza della popolazione.

OBIETTIVI

Anche in presenza di scenari in continua evoluzione o, meglio, involuzione, alla luce dei risultati positivi fin qui raggiunti sia in termini economici che di consenso, invariata rimane la filosofia che ispira l'azienda nel realizzare i compiti statutari, dalla quale scaturisce la logica che ispira il piano programma, come qui di seguito espresso.

Il piano programma triennale è ispirato a logiche economico-imprenditoriali, secondo i principi di economicità, efficacia ed efficienza di cui all'art. 23 comma 4 L. 142/1990 e succ., seguendo il paradigma:

1. INDIRIZZI (Ente Locale, mediante lo Statuto – Consiglio di Amm.ne)
2. STRATEGIE (Consiglio di Amministrazione – Direzione Generale)
3. AZIONI (Direzione Generale)

che la Direzione Generale traduce in obiettivi ed il management in risultati, secondo la filosofia propria di una Direzione per "obiettivi" e per "budget".

Ecco che, allora, il piano programma si pone gli obiettivi di mettere l'Azienda nella condizione di:

- migliorare il proprio posizionamento

(a) sul mercato dei servizi

(b) nella mente degli utenti

- aumentare il Valore Economico dell'Azienda a favore del proprio Azionista Pubblico di riferimento e, per conseguenza, dei cittadini del Comune di Terracina;

- sviluppare sinergie con l'Ente proprietario nell'ambito del "Ciclo Socio – Sanitario integrato" allo scopo di ottimizzare i servizi sociali erogati e realizzare economie di scala;

- sviluppare sinergie in ambito Socio – Sanitario, con i Comuni limitrofi, con il servizio pubblico insistente nel territorio regionale e con l'Azienda USL, allo scopo di realizzare economie di scala e sviluppare le capacità d'impresa.

STRATEGIE E STRUMENTI OPERATIVI

Per realizzare questi obiettivi, compatibilmente con il rispetto degli equilibri economici e finanziari, l'azienda metterà in atto strategie per favorire un migliore rapporto con cittadini utenti ed esattamente:

- ✓ rispetto degli impegni attraverso l'adozione di Carta dei Servizi specifiche per i diversi settori di intervento, veri e propri contratti tra l'azienda e i cittadini;
- ✓ ottimizzazione dell'uso delle risorse umane, sia attraverso un utilizzo razionale dell'orario di lavoro e delle mansioni equivalenti, sia investendo ulteriormente sulla formazione e sull'aggiornamento per migliorare la qualità del servizio;
- ✓ erogazione di ulteriori servizi aggiuntivi e gratuiti e di iniziative di informazione e prevenzione sia all'interno che all'esterno delle sedi allo scopo di migliorare la qualità della vita e dare risposte agli accresciuti bisogni di assistenza e benessere che lo "stato sociale" può sempre meno soddisfare;
- ✓ ulteriori investimenti sulla formazione ed aggiornamento del personale, vero patrimonio dell'azienda, necessari al raggiungimento degli obiettivi che, per il cittadino, sono rappresentati da quell'insieme di azioni ed iniziative erogati dall'azienda come "plus valore nel contesto del "Bilancio Sociale".

1.1 LE RISORSE INTERNE

Pur consapevoli delle difficoltà che attraversano gli Enti Locali, a cui si aggiungono quelle tipiche del dissesto in cui si trova ad operare il Comune di Terracina, sono necessarie scelte coraggiose e difficili al fine di salvaguardare la sostenibilità economica del sistema di welfare nel suo complesso e nello stesso tempo di non disperdere, anzi incrementare il patrimonio di competenze e "saper fare" che si è consolidato in questi anni 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.

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, 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 suggestioni e visioni cercando di tradurle in programmi praticabili e sostenibili economicamente, per il ben-essere dei cittadini deboli del territorio terracinese.

L'investimento nelle risorse umane ci pone 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 diverse 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.

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 negli anni trascorsi. 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 consentano al Comune di poter coniugare 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 328/2000

Come è noto, i drastici tagli al bilancio statale previsti dalle più recenti manovre impatteranno drammaticamente sui bilanci dei Comuni (prevalentemente nella forma dei trasferimenti indistinti) dei prossimi anni, minacciando la loro capacità di mantenere il livello attuale dei servizi socio-assistenziali. A corredo di questa variabile negativa, va aggiunta la forte riduzione, se non cancellazione, dei fondi statali destinati al sociale, quali il Fondo Nazionale per le Politiche sociali e il Fondo per la Non Autosufficienza.

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, rappresentando di fatto l’immedesimazione amministrativa.

Dove realizzare questa integrazione, attraverso quali luoghi?

A livello di direzione politica il livello di connessione, collaborazione e consultazione sistematica è rappresentato dal Tavolo delle Politiche Sociali. La funzione di indirizzo e orientamento del tavolo ha il suo raggio di azione in tutti i servizi gestiti dall’azienda e rappresenta un momento istituzionale di confronto ed indirizzo continuo rispetto alle decisioni e alle scelte interne ai servizi gestiti. Di fatto quindi il funzionamento a pieno regime dell’Azienda rappresenta un notevole potenziamento ed estensione della funzione programmatica del tavolo delle politiche sociali.

Per quanto attiene alla direzione tecnica, la Conferenza dei responsabili di servizio rappresenta il luogo dell’armonizzazione delle connessioni funzionali per i servizi trasferiti.

Infine 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.

E' necessario allo stesso tempo ripensare e rimodulare la partecipazione nel Piano di Zona anche alla luce del fatto che L'amministrazione Comunale ha voluto tenere distinto il Settore Politiche Sociali , quale articolazione della più ampia gamma delle Politiche Sociali, dal ruolo di gestione dei servizi affidate all'ente strumentale .

L'interazione tra settore politiche sociali e Azienda Speciale è talmente necessaria che risulta impensabile demarcare una linea di confine tra competenze.

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 , 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 il 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 programmatica, ma si avvale quale dispositivo operativo dell'azienda, per quanto riguarda il Comune di Terracina.

I Comuni, in relazione alle competenze esclusive in materia sociale, attraverso l'Assemblea Distrettuale dei Sindaci formulano le linee di indirizzo e di programmazione dei servizi socio-assistenziali e socio-sanitari ed esprimono il proprio parere sulla finalizzazione e sulla distribuzione territoriale delle risorse finanziarie.

L'Assemblea Distrettuale dei Sindaci rappresenta il luogo stabile della decisionalità politica ed è pertanto chiamata a:

- elaborare le politiche sociali e sociosanitarie distrettuali;
- approvare il Piano di Zona e i suoi eventuali aggiornamenti,

- verificare annualmente lo stato di raggiungimento degli obiettivi,
 - approvare i piani economico-finanziari ed i dati relativi alla rendicontazione ai fini dell'assolvimento dei debiti informativi
- Compete inoltre all'Assemblea Distrettuale dei Sindaci individuare l'Ente capofila dell'Accordo di Programma per la realizzazione del Piano di Zona, con funzioni di:
- coordinamento dei soggetti firmatari ed aderenti,
 - supporto alla programmazione,
 - implementazione della progettazione,
 - amministrazione delle risorse.

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 equipe di lavoro; esso fa riferimento all'anno 2014 ed è costruito in base ai dati e alle risultanti a consuntivo della gestione tramite Azienda dell'esercizio 2013.

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; vengono esposte due tavole: la prima relativa alla composizione dei costi (con particolare attenzione alla componente del personale) e la seconda che rappresenta il conto economico del servizio (fonti di finanziamento);
 - 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, entrate da compartecipazione degli utenti e dalle risorse provenienti dalla Regione ed affluite al 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 – Trasporti
- Centro di costo – tecnologico- manutentivo
- Centro di costo – Servizi generali e amministrativi

I servizi di cui sopra sono stati analizzati come specifici centri di costo per quanto riguarda il personale impiegato e i costi direttamente imputabili ai servizi stessi. I costi generali di funzionamento, quando non imputabili ai servizi, sono invece stati raggruppati nel centro di costo "oneri centrali".

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

La composizione delle fonti di finanziamento è stata stimata in base alle informazioni a disposizione e alla scheda economica del Piano di Zona 2014.

Analisi dei principali Centri di costo con cui si articola il Bilancio di Previsione 2013

CENTRO DI COSTO ASILI NIDO

Conto economico sintetico del servizio		
Costi		
Acquisto derrate alimentari	36.000	
Acquisto materiali per l'igiene	2.500	
Spesi per servizi	5.000	
Spese per il personale	690.000	
Totale costo		733.500
Ricavi		
Compartecipazione Utenti	181.000	
Contributi da Regione Lazio	234.000	
Contributi da Comune Terracina	318.500	733.500
Totale Ricavi		
Margine di contribuzione		-

CENTRO DI COSTO –CENTRO DIURNO DISABILI DISTRETTUALE

Conto economico sintetico del servizio		
Costi		
Acquisto derrate alimentari	9.600	
Acquisto materiali	900	
Canone di locazione	30.000	
Spese energia elettrica	2.000	
Spese per gas	2.000	
Spese per assicurazioni	1.500	
Spese carburante	3.000	
Spese di manutenzione	3.000	
Spese per il personale	190.000	
Totale costo		242.000
Ricavi		
Compartecipazione Utenti	17.000	
Contributi da Regione Lazio	90.000	
Contributi da Comune Terracina	135.000	
Totale Ricavi		242.000
Margine di contribuzione		-

CENTRO DI COSTO –MINORI

Conto economico sintetico del servizio		
Costi		
Rette di permanenza Case Famiglia	175.000	
Casa Famiglia G. Antonelli	106.000	
Centro Diurno minori	70.000	
Ludoteca Baby Parking	50.000	
Spese per ass. specialistica	5.000	
Spese per il personale – assistenza specialistica disabili	230.000	
Totale costo		636.000
Ricavi		
Contributi da Regione Lazio	66.000	
Contributi Piano di Zona	70.000	
Contributi Regione Lazio L.38	160.000	
Contributi da Comune Terracina	340.000	
Totale Ricavi		636.000
Margine di contribuzione		-

CENTRO DI COSTO -RESPONSABILITA' FAMILIARI

Conto economico sintetico del servizio		
Costi		
Sportello Famiglia	53.000	
Affido	31.000	
Spese per il personale	25.000	
Totale costo		109.000
Ricavi		
Contributi da Regione Lazio	18.000	
Contributi da Comune Terracina	91.000	
Totale Ricavi		109.000
Margine di contribuzione		-

CENTRO DI COSTO -ANZIANI

Conto economico sintetico del servizio		
Costi		
Assistenza domiciliare con voucher sociali	20.000	
Assistenza domiciliare auto gestita L.162	24.500	
Ricoveri in RSA	81.000	
Ricoveri in strutture protette Albi Badanti e Ass.dom.	7.500	
Totale costo		133.000
Ricavi		
Compartecipazione Utenti	12.500	
Contributi da Regione Lazio per RSA	81.000	
Assistenza domiciliare autogestita	25.000	
Contributi da Comune Terracina	14.500	
Totale Ricavi		133.000
Margine di contribuzione		-

CENTRO DI COSTO -DISAGIO PSICO-FISICO

Conto economico sintetico del servizio		
Costi		
Gruppo appartamento – Domus Carminia – Canone locazione	18.000	
Utenze gas. Luce	5.000	
Spese per gestione autonomia	3.000	
Spese personale	44.000	
Centro di Ascolto per le dipendenze	40.000	
Totale costo		110.000
Ricavi		
Compartecipazione Utenti	12.000	
Contributi da Regione Lazio- Piano di Zona	100.000	
Contributi da Comune Terracina	0	
Totale Ricavi		110.000
Margine di contribuzione		+2.000

CENTRO DI COSTO – CONTRASTO ALLA POVERTA'

Conto economico sintetico del servizio		
Costi		
Assistenza famiglie bisognose	25.000	
Contributi sostegno al reddito	40.000	
Sostegno alle famiglie bisognose per spese funebri	15.000	
Sostegno per incollocabilità al lavoro	10.000	
Mensa sociale		
Totale costo		90.000
Ricavi		
Contributi da Regione Lazio	64.000	
Contributi da Comune Terracina	26.000	
Totale Ricavi		90.000
Margine di contribuzione		-

CENTRO DI COSTO -MANUTENTIVO - CIMITERI

Conto economico sintetico del servizio		
Costi		
Acquisti di materiali per la manutenzione ordinaria	20.000	
Acquisti indumenti di lavoro e antinfortunistica	6.000	
Acquisti materiali per cimiteri	10.000	
Acquisti per manutenzione cimiteri	10.000	
Acquisti attrezzature e minuteria cimiteri	5.000	
Acquisti per allestimento parcheggio stella polare	3.000	
Acquisto biglietti parcheggio stella polare	3.000	
Spese per il personale ex LSU* e operatori cimiteriali	285.000	
Totale costo		342.000
Ricavi		
Contributi da Comune Terracina	342.000	
Totale Ricavi		342.000
Margine di contribuzione		-

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

Conto economico sintetico del servizio		
Costi		
Cancelleria e stampati	3.000	
Software e assistenza tecnica	6.000	
Consulenze specifiche, amministrative, tecniche, fiscali e legali	30.000	
Indennità Consiglio di Amministrazione	5.000	
Indennità Revisore dei conti	6.000	
Spese di noleggio automezzi	5.000	
Spese per pubblicità e stampati	2.000	
Spese manutenzione mezzi	2.500	
Spese Carburante e bolli/ass	6.000	
Spese per la sicurezza nei luoghi di lavoro	6.000	
Spese per la formazione e incentivazione alla produttività	10.000	
Spese per progetti trasversali tra le attività e formazione	12.000	
Spese per il personale dirigenziale e amministrativo	154.000	
Premio G. Isabella	2.000	
Spese commissioni bancarie	2.500	
Totale costo		252.000
Ricavi		
Contributi da Comune Terracina	252.000	
Totale Ricavi		252.000
Margine di contribuzione		-

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