

## **RELAZIONE DEL PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE AL BILANCIO ECONOMICO ANNUALE DI PREVISIONE ANNO 2024 E AL DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA DI DURATA TRIENNALE 2024-2026**

### **Premessa**

La presente relazione è stata redatta nel rispetto di quanto previsto dalla legge regionale 23 novembre 2012, n. 43, dalla DGR n. 725 del 22 giugno 2023 e dal regolamento di contabilità interno dell'Ente, approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 66 del 02/10/2023 ed individua le linee strategiche di sviluppo dell'Ipab, definite dalle linee guida approvate dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 65 del 02/10/2023.

La presente relazione ha la funzione di illustrare, analizzare ed integrare i dati contenuti nel bilancio economico annuale e triennale di previsione. Essa dà evidenza, altresì, dei principi e dei criteri seguiti nella redazione del bilancio e di tutte le informazioni necessarie per fornire una rappresentazione veritiera e corretta del bilancio economico annuale di previsione dell'ente.

Come previsto dall'art. 12 dell'allegato A della DGR n. 725/2023, il Segretario – Direttore svilupperà il presente bilancio economico annuale di previsione in termini analitici, in conformità all'allegato A5 della DGR n. 725/2023.

Il Bilancio Economico annuale e il Documento di programmazione finanziaria di durata triennale, nonché la restante documentazione a corredo, sono stati redatti in coerenza con il piano di risanamento approvato dal Consiglio di Amministrazione, con Deliberazione n.85 del 04/12/2023, redatto conformemente alle disposizioni di cui ai sensi del combinato disposto dall'art.3 della L.R. n. 3/2007, dall'art.8 della L.R. n. 43/2012 e dalla DGR n. 1629/2019, nonché alle indicazioni di cui alla comunicazione prot.0603702 del 08.11.2023, della Giunta regionale del Veneto - Direzione dei Servizi Sociali.

### **Linee strategiche di sviluppo dell'Istituto**

La difficile condizione economico-finanziaria in cui versa attualmente l'Istituto è sostanzialmente causata da una combinazione dell'effetto di significativi investimenti affrontati soprattutto nel quadriennio 2014-2018 e delle perdite registrate negli ultimi esercizi, in massima parte dovute all'emergenza sanitaria del biennio 2020-2021, cui si è aggiunta la crisi energetica originata dal conflitto Russo-ucraino, con incrementi fuori controllo e non prevedibili dei costi di approvvigionamento (fino a punte del +400% nell'autunno-inverno del 2022/2023).

A ciò va, come noto, aggiunto il fatto che con la Convenzione sottoscritta per la gestione della Residenza Breda a decorrere dal 01.11.2010, l'Istituto si è fatto carico dell'anticipazione, nel corso degli anni, di rilevanti uscite finanziarie per conto della proprietà, Pia Fondazione V.S. Breda – in liquidazione, per la straordinaria manutenzione della struttura.

Sebbene, infatti, l'accordo prevedesse la piena refusione delle suddette spese, sostenute per assicurare il funzionamento della Rsa, anche attraverso un meccanismo di compensazione con i canoni di concessione annualmente dovuti (ex art.9 della Convenzione), o, in alternativa, mediante l'accesso agevolato a fondi Regionali, i costi si sono rivelati di gran lunga superiori al debito derivante dal corrispettivo dovuto per la gestione; questo a causa, in particolare, dello stato di precarietà strutturale in cui versa la Residenza Breda; già alla stipula della convenzione, i lavori necessari erano stati stimati in circa 2 milioni di euro.

Alla data odierna l'Istituto risulta vantare un credito netto contabile verso la Fondazione proprietaria dell'immobile, di complessivi € 240.600, per somme anticipate; tale credito e il futuro prossimo della Convenzione stessa, sono peraltro l'oggetto della verifica avviata con nota prot. reg. n. 543069 del 22 dicembre 2020 sulla base dell'articolo 13 della Convenzione e attualmente in corso di svolgimento presso gli uffici della Direzione dei Servizi Sociali della Regione Veneto.

Per completare il quadro economico che l'organo di governo dell'Istituto si trova a dover affrontare, va ricordata la pesante flessione in termini di presenze, diretta conseguenza degli effetti a lungo termine, ad oggi non ancora riassorbiti,

dell'emergenza sanitaria da Covid-19 che ha colpito il Paese a partire dal primo trimestre del 2020.

Da quel periodo si è infatti registrata una significativa diminuzione dei posti letto occupati; condizione che si è protratta anche per tutto l'esercizio 2021, con una graduale lenta inversione di tendenza solo dal secondo trimestre 2022, senza mai potersi prospettare, tuttavia un ritorno ai livelli pre-covid).

I margini di miglioramento in tal senso, risultano comunque molto limitati, in quanto, al netto della vicenda pandemica, l'Istituto sta facendo i conti ormai da diversi anni, con un progressivo calo delle impegnative di residenzialità, dovuto per lo più ai seguenti fattori:

- rivisitazione delle regole di funzionamento del Registro Unico di Residenzialità da parte degli uffici territoriali competenti;
- incremento del numero complessivo di posti letto accreditati nell'ambito delle competenze dell'Azienda Ulss 6 Euganea;
- contestuale invarianza del numero di impegnative di residenzialità e delle connesse risorse economiche dedicate dall'Azienda Ulss di riferimento, nonostante il citato incremento dei posti letto.

I dati oggi disponibili in termini di presenze, rivelano l'impossibilità oggettiva di tornare ai livelli di piena occupazione dei posti letto e da questa considerazione non è possibile prescindere, onde elaborare le scelte strategiche future.

Ciò porta gioco forza l'Istituto in primo luogo a spostare il *focus* degli obiettivi, dalla suddetta "piena occupazione" al miglioramento della qualità percepita e del livello dell'assistenza garantita.

Alla luce delle premesse sopra riportate, lo sviluppo delle strategie alla base del Bilancio di Previsione 2024 e del Documento di Programmazione Economico Finanziaria Triennale 2024-2026, ha avuto quale base di partenza principalmente le considerazioni di seguito riportate:

- rimane strategica, per assicurare la prosecuzione dell'attività, la conclusione delle alienazioni autorizzate dalla Regione Veneto, in particolare quella del fabbricato di via Guido Reni;
- non vi sono, ad oggi, decisioni definitive in merito alla gestione in concessione della Rsa denominata "Residenza Breda", pur essendo state prese in considerazione diverse ipotesi per il futuro;
- la Residenza Breda presenta costi specifici di gestione che, nelle condizioni attuali di settore e di stato di manutenzione della struttura, superano le entrate potenzialmente realizzabili di un importo intorno dai 300 ai 500 mila euro annui e che questo si ripercuote anche su eventuali risultati positivi dell'attività svolta presso la Sede di via Sette Martiri;
- l'Istituto esce dal grave periodo, durato più di due anni, di emergenza sanitaria, che ha aggravato la condizione di squilibrio finanziario, generata da programmi di investimento deliberati negli esercizi precedenti, per i quali sono venute a mancare le coperture necessarie, sia per i deludenti risultati di gestione, derivanti principalmente dal forte calo di impegnative di residenzialità registrato, sia per i modestissimi e del tutto inadeguati, interventi di contribuzione pubblica, occorsi negli ultimi anni;
- sul conflitto Russo-Ucraino non si intravedono nel breve-medio periodo ancora segnali che permettano di formulare previsioni ottimistiche e ciò, al di là degli aspetti drammatici per le popolazioni direttamente coinvolte, continua a determinare pesanti ripercussioni in tutta Europa, sui costi di approvvigionamento energetico e, di conseguenza, di quasi tutti i beni sul mercato; l'unica politica efficace, al momento, rimane pertanto quella di contenimento dei consumi, che già nel 2023 ha dato risultati apprezzabili;
- il pesante fenomeno inflazionistico manifestatosi nel corso dell'esercizio 2022 (+11%), e proseguito nel 2023 (+ 5,3% a settembre su base annua), ha portato a dover ricorrere ad un nuovo adeguamento tariffario per l'ospitalità;
- le aree di possibile intervento, seppur molto limitate, devono necessariamente comprendere la ricollocazione del personale non idoneo, attraverso l'internalizzazione di servizi e la copertura del fabbisogno presso aree diverse di attività;
- il pareggio di bilancio è un principio fondamentale della contabilità delle IPAB, in quanto pubblica amministrazione e nel medio-lungo periodo deve essere garantito;

In seguito, il Consiglio di Amministrazione ha individuato gli interventi strategici, da realizzarsi nel prossimo triennio, tenendo conto anche delle linee guida già indicate con propria Deliberazione n.65 del 02/10/2023 e da svilupparsi a cura del Direttore generale in termini analitici:

#### Attività 1 - Gestione rette e presenze ospiti

A fronte dell'andamento generale dei prezzi stimabile per tutte le categorie di costo, materiali, servizi, personale e oneri finanziari si è deliberato (Delibera n.82 del 04.12.2023) un incremento generalizzato delle rette del 2-2.5% a partire dal 1° gennaio 2024.

Per i successivi due esercizi, sono stati previsti ulteriori adeguamenti del 2% annuo, considerando sia le attuali previsioni inflazionistiche, sia il fatto che incrementi superiori sarebbero difficilmente sostenibili per le famiglie degli ospiti.

Sul fronte delle presenze:

- a partire dal 2024 viene preso atto, in via definitiva, del calo di posti letto accreditati conseguente alla chiusura della "Casa Soggiorno" della Residenza Breda, così come da indicazione dell'azienda Ulss n.6 Euganea;
- si prevede una graduale destinazione dei posti letto accreditati a ospiti con impegnativa di residenzialità e un conseguente calo dei paganti in proprio (c.d. "dozzinanti");
- ci si pone come obiettivo un tasso medio di occupazione del 98% dei posti letto utilizzabili nel 2024 e un mantenimento di tale livello nei due anni successivi; attualmente ciò equivale ad una presenza media giornaliera di 273 ospiti i Sede e 61 presso la Residenza Breda;
- dal 2025 si punta ad una riduzione degli ospiti paganti in proprio a favore di titolari di impegnative di residenzialità, con conseguente aumento dei contributi erogati dalla Regione del Veneto;
- nel futuro prossimo, inoltre, i pochi ospiti in condizione di autosufficienza (per i quali si è già peraltro presentata domanda di aggravamento), non verranno sostituiti da altri autosufficienti, in quanto risultanti, il più delle volte, tali solo sulla carta e dunque richiedenti cure e disponibilità di personale al pari di tutti gli altri ospiti, a fronte di una retta versata del tutto inadeguata;
- anche a tal fine si auspica la definitiva conversione di 27 posti letto, ad oggi destinati ad ospiti autosufficienti, a non autosufficienti accreditati; di tale ipotesi, in mancanza di formali autorizzazioni, non si è potuto tener conto nel presente documento di programmazione, che verrà eventualmente adeguato con i prossimi aggiornamenti.
- un ulteriore incremento potrebbe aversi nel prossimo triennio, grazie alla realizzazione di un progetto per ulteriori n.16 nuovi posti letto accreditati presso la Sede di via Sette Martiri, all'interno della struttura denominata "Giubileo", come da richiesta egualmente presentata di recente ad Azienda Zero; neppure di questa ipotesi, al momento, è possibile tener conto nelle attuali previsioni;

#### Attività 2 – Gestione Personale Dipendente

Sul fronte della gestione del personale dipendente sono previste le seguenti direttive di sviluppo:

- riduzione dell'organico per la fisiologica collocazione in quiescenza di figure in eccesso, senza sostituzioni, ove ritenuto non necessario; si stima che tra il 2024 e il 2026 vi dovrebbero essere circa 10 pensionamenti per i quali non si ricorrerà a procedura di reclutamento in sostituzione;
- razionalizzazione dell'impiego di personale sanitario e socio-sanitario, con progressiva riduzione delle figure risultanti in eccesso rispetto agli *standard* regionali di servizio (F.T.E.= "*Full Time Equivalent*");
- impiego del personale sanitario non idoneo a supporto di servizi di portineria e amministrazione;

Al fine di un proficuo utilizzo del personale dichiarato "non idoneo" alla mansione di E.S.A., è stato avviato un percorso volto ad assorbire dette figure, già a partire dal secondo trimestre 2024, dedicandole in particolare alla gestione dei servizi di portineria, sin qui svolto in appalto da una ditta esterna (a fronte di un contratto pari ad € 150.000/anno).

Le restanti risorse verranno invece impiegate in attività tecniche e amministrative di supporto.

Alla data di stesura della presente relazione, il conteggio del personale incluso in questa categoria risulta pari a 14 unità, per un costo complessivo stimabile in 430 mila euro annui.

- accantonamento di adeguato fondo del costo del lavoro in previsione del rinnovo CCNL.

È stato determinato l'onere previsto per il rinnovo del CCNL del personale del comparto Funzioni Locali per il periodo 2022-2024; secondo le previsioni maggiormente condivise, il rinnovo comporterà un onere aggiuntivo, da stanziare a bilancio preventivo, quantificato nel 6% del monte salari 2021 (ultima annualità del precedente CCNL); la percentuale si deve intendere relativa all'intero triennio considerato (2% annuo se considerato costante) e comprensiva degli oneri riflessi, nonché dell'imposta Irap a carico dell'Amministrazione.

Non essendovi ulteriori indicazioni in merito alle annualità successive, si ritiene di poter considerare il medesimo dato di riferimento anche per gli esercizi 2025 e 2026, inclusi nel documento di programmazione.

#### Attività 3 – Gestione Personale esterno

Per quanto riguarda il personale somministrato, gli sforzi compiuti nel corso del biennio 2022-2023, ne hanno portato ad una drastica riduzione.

La chiusura del reparto “Casa Soggiorno” e l’affidamento in appalto del reparto “1°Piano B”, in particolare, hanno determinato un considerevole ridimensionamento a partire dal mese di aprile 2023. Per il 2024 e per i due esercizi seguenti, si intende proseguire la persecuzione di un obiettivo di razionalizzazione del ricorso a contratti di questa specie, che dovrà limitarsi esclusivamente alla sostituzione del personale dipendente in periodi critici e di durata limitata (ferie, malattie lunghe, ecc.), onde garantire la continuità di servizio assistenziale.

Per massimizzare il contenimento dell’onere, si proseguirà comunque con una politica di mantenimento del rapporto con agenzie di comprovata qualità del servizio e che garantiscano costi di intermediazione concorrenziali.

Come più volte rammentato, infine, ad aprile 2023 si è compiuto il piano strategico di affidamento in appalto dei servizi alla persona relativi a tre reparti della Sede in Via Sette Martiri. Il piano, iniziato con l’affidamento in gestione del reparto “Giubileo” a settembre 2021 e del reparto “Piano Terra” ad aprile 2022, si è ultimato con il subentro nella gestione del reparto “1°Piano B”. Si ritiene opportuno mantenere lo stato attuale delle cose, in questo ambito, pertanto l’unica variazione a livello previsionale è l’adeguamento ISTAT annuale del canone riconosciuto alla società che eroga il servizio di assistenza.

Ad oggi, l’attuazione di questo intervento, ha permesso il minor ricorso ad un numero di lavoratori somministrati quantificabile in non meno di 60 unità.

#### Attività 4 – Gestione Approvvigionamenti e adeguamento prezzi

Dal lato degli approvvigionamenti, le principali strategie da porre in essere riguardano l’internalizzazione di alcuni servizi attualmente appaltati, l’efficientamento energetico e la revisione dei contratti di consulenza legale-amministrativa.

Viene opportunamente prevista la copertura a previsionale di un adeguamento ISTAT generalizzato su tutti i contratti di fornitura per ciascuna annualità considerata.

Di seguito si illustrano i settori sui quali si concentreranno i maggiori sforzi di intervento:

#### Servizi di portineria e gestione dell’archivio

Internalizzazione a partire da aprile 2024, principalmente mediante ricorso all’impiego di personale sanitario non idoneo.

#### Servizio di Ristorazione

In seguito alla recente (novembre 2023) stipula del nuovo contratto, con conseguente importante incremento dei prezzi unitari dovuto al fenomeno inflazionistico, si porrà in essere ogni sforzo, al fine di mantenere il costo del servizio in stretta correlazione con il numero di ospiti presenti, limitando al massimo gli ordinativi di pasti non fruibili (es. per trasferimento ospite presso la famiglia o in ospedale), mediante una costante attività di verifica interna sul servizio erogato.

#### Servizio di Pulizia e Lavanolo

In vista delle prossime scadenze contrattuali, ci si prefigge l’obiettivo di contenere la variazione delle tariffe applicate ad un 5% complessivo nell’arco della durata degli accordi stipulati.

#### Utenze

Previsto un intervento di coibentazione del tetto del fabbricato RSA in Via Sette Martiri da realizzarsi entro il primo trimestre 2024; a fronte di una spesa contenuta, preventivabile in circa 30 mila euro, si potrà beneficiare sia di una detrazione di imposta pari al 50% dell’onere sostenuto in 10 anni, sia un risparmio fino al 10% dei costi di riscaldamento e raffrescamento nei mesi di pieno utilizzo.

Si prevede inoltre la realizzazione di un nuovo impianto fotovoltaico in Sede, la cui entrata in funzione è prevista per fine 2026, che permetterà ulteriori risparmi sui costi di utenza elettrica.

#### Servizio di parrucchiere

Si è verificata l’opportunità di far gravare l’onere delle prestazioni sugli ospiti richiedenti e fruitori del servizio, a partire dal 2024; la decisione deriva da un confronto con altre realtà equivalenti alla nostra, che confermato la pressoché unanime

esclusione del servizio dalla retta mensile; la richiesta proviene inoltre dagli ospiti con frequenze e tipologia di prestazione molto differenti, rendendo impossibile e non opportuna la fornitura di un servizio standardizzato.

#### Spese per servizi professionali

Si ritiene di poter rivedere le condizioni al prossimo rinnovo del contratto di assistenza legale 2024, prevedendo un compenso maggiormente commisurato al numero di prestazioni richieste, piuttosto che prevedere un'assistenza continuativa, alla quale si è ridotto molto il ricorso negli ultimi anni.

#### Attività 5 – Gestione Patrimonio

Per una disamina completa degli interventi programmati sul patrimonio immobiliare dell'Istituto, si rimanda ai documenti, parte degli atti di programmazione "Piano di valorizzazione del patrimonio e "Relazione sul patrimonio".

Gli investimenti previsti per il triennio 2024-2026 hanno quale principale riferimento il programma triennale dei lavori pubblici, approvato con Delibera n. 76 del 30/10/2023, con l'integrazione degli acquisti ed interventi di importo inferiore alla soglia prescritta per la pubblicazione.

Si riassumono di seguito i principali investimenti e disinvestimenti previsti.

#### – DISINVESTIMENTI

Al fine di ripristinare l'equilibrio finanziario dell'Istituto, realizzando il piano di risanamento presentato alla Giunta della Regione Veneto lo scorso dicembre, si prevede innanzitutto la vendita del fabbricato identificato come "Lotto 2" di Via G. Reni e del terreno sito a Piove di Sacco, per un valore complessivo di 2.487 mila euro, che genererebbero una plusvalenza complessiva netta di € 2.089.500.

L'alienazione dovrà essere effettuata entro l'esercizio 2024, in particolare per quanto riguarda il fabbricato; recenti notizie danno per acquisito anche il favorevole parere della Regione; si riprenderanno quindi, in tempi rapidi, le trattative finali con il potenziale acquirente, che ha già presentato la propria offerta, in linea con l'ultimo valore di stima.

#### – MANOVRE SUGLI INVESTIMENTI

Gli investimenti previsti per il triennio 2024-2026 hanno quale principale riferimento il programma triennale dei lavori pubblici, approvato con Delibera n. 76 del 30/10/2023, con l'integrazione degli acquisti ed interventi di importo inferiore alla soglia prescritta per la pubblicazione.

#### BENI MATERIALI:

##### Fabbricati

Per il triennio compreso nel piano di risanamento non sono previsti nuovi investimenti in beni immobili; pertanto, gli interventi si concentrano primariamente su quanto strettamente necessario per la corretta manutenzione dei fabbricati attualmente detenuti, in coerenza con gli adempimenti necessari per il mantenimento delle autorizzazioni all'esercizio.

In secondo luogo, si intendono effettuare operazioni sugli stessi che permettano, a fronte di limitati fabbisogni di risorse finanziarie, importanti risparmi in particolari sui consumi energetici nel medio periodo:

- Esercizio 2024:
  - Coibentazione tetto fabbricato a 5 piani della Rsa di via Sette Martiri – spesa prevista € 50.000;
  - Lavori urgenti di rifacimento bagni biblioteca braille – spesa prevista € 20.000;
  - Parziale sistemazione/sostituzione degli infissi di reparto Rsa – spesa prevista € 15.000;
  - Interventi urgenti di asfaltatura, per il ripristino della viabilità interna alla Sede – spesa prevista € 8.500.
- Esercizio 2025:
  - Ulteriore e più ampia sistemazione/sostituzione degli infissi di reparto Rsa – spesa prevista € 75.000.
- Esercizio 2026:
  - Intervento di adeguamento per Scia 9° anno ex DM 19/03/2015 – spesa prevista € 650.000;
  - Ulteriore e più ampia sistemazione/sostituzione degli infissi di reparto Rsa – spesa prevista € 80.000;

La copertura dei suddetti interventi sarà assicurata dall'introito derivante dalla dismissione di cui si è detto, ad eccezione dell'adeguamento SCIA 9° anno, che necessiterà di un finanziamento a medio-lungo termine.

#### Impianti:

- Esercizio 2024:
  - Avvio realizzazione nuovo impianto fotovoltaico – spesa prevista € 30.000;
  - Avvio rifacimento impianto chiamata infermieristica – spesa prevista € 25.000;
  - Avvio realizzazione nuovo impianto distribuzione termica fabbricato ex-scuole – spesa prevista € 40.000.
- Esercizio 2025:
  - 2a parte lavori nuovo impianto fotovoltaico – spesa prevista € 90.000;
  - 2a parte lavori rifacimento impianto chiamata infermieristica – spesa prevista € 90.000;
  - 2a parte lavori nuovo impianto distribuzione termica fabbricato ex-scuole – spesa prevista € 70.000.
- Esercizio 2026:
  - conclusione lavori nuovo impianto fotovoltaico – spesa prevista € 80.000;
  - conclusione lavori rifacimento impianto chiamata infermieristica – spesa prevista € 35.000;
  - conclusione lavori nuovo impianto distribuzione termica fabbricato ex-scuole – spesa prevista € 70.000.

#### Attrezzature sanitarie:

- Esercizio 2024:
  - Sostituzione attrezzature obsolete secondo fabbisogno RASA – spesa prevista € 17.000;
  - Sostituzione attrezzature obsolete secondo fabbisogno fisioterapisti/educatori – spesa prevista € 11.100;
  - Manutenzione straordinaria per mantenimento funzionalità attrezzature in dotazione – spesa prevista € 5.000.
- Esercizio 2025:
  - Sostituzione attrezzature obsolete e manutenzioni per ripristino funzionale – spesa prevista € 14.200.
- Esercizio 2026:
  - Sostituzione attrezzature obsolete e manutenzioni per ripristino funzionale – spesa prevista € 12.600.

#### Macchine elettroniche da ufficio:

- Esercizio 2024:
  - Sostituzione obsolescenze – spesa prevista € 5.000.
- Esercizio 2025:
  - Sostituzione obsolescenze – spesa prevista € 5.000;
  - Acquisto nuovo lettore badge – spesa prevista € 3.000.
- Esercizio 2026:
  - Sostituzione obsolescenze – spesa prevista € 5.000.

Mobili e arredi: si prevede un solo investimento di rilievo per l'esercizio 2024, di € 6.000, per la sostituzione dei mobili della cucina ed € 1.000 per l'acquisto di un televisore.

nei due esercizi successivi si effettueranno le sostituzioni da normale obsolescenza, stimabili in 5.000 euro per il 2025 e 4.500 euro per il 2026.

Altri beni: non sono previsti nel triennio 2024-2026 nuovi investimenti di rilievo, salvo le normali sostituzioni per obsolescenza di attrezzature varie non ricomprese nelle precedenti categorie; la spesa è stimabile in € 2.000 nei primi due esercizi e 5.000 euro nel 2026, quando le disponibilità finanziarie saranno maggiori.

#### INVESTIMENTI IMMATERIALI:

Manutenzioni straordinarie su beni di terzi: la voce include in particolare gli interventi di straordinaria manutenzione, onde

mantenerne la funzionalità e la sicurezza sulla Residenza Breda di via dell'Ippodromo 2 a Padova, di proprietà della Pia Fondazione V.S. Breda e gestita in forza di una Convenzione stipulata in data 30.10.2010 rep.1305.

L'accordo prevederebbe (art.9 convenzione) che tali spese facessero capo alla proprietà; tuttavia l'Istituto Configliachi si è storicamente visto costretto a sostenere anticipatamente gli oneri, in quanto per lo più derivanti da interventi con carattere di urgenza.

La Fondazione, posta in liquidazione, non è notoriamente in grado di restituire le somme così anticipate, che sono pertanto state regolarmente detratte da quanto dovuto dall'Istituto a titolo di corrispettivo per il canone di gestione.

Con il deposito dello Stato Passivo da parte del Commissario Liquidatore, avvenuto nel dicembre del 2021, è stata comunicata l'impossibilità di ammettere nel riparto ulteriori crediti vantati, ipotecando il futuro dei rimborsi per le spese sostenute dall'Istituto Configliachi, già in grave difficoltà finanziaria.

Ne consegue che ci si trova attualmente nell'impossibilità di avviare nuovi interventi manutentivi di carattere straordinario nel periodo considerato, salva la messa a disposizione di contributi pubblici a totale ristoro delle spese preventivabili, ovvero ad impatto zero sul risultato di esercizio.

Diversamente l'Istituto metterebbe irresponsabilmente a rischio la continuità futura della propria attività.

La Direzione Regionale dei Servizi Sociali ha recentemente attivato un tavolo di confronto destinato proprio a definire gli obblighi reciproci di Istituto Configliachi e Pia Fondazione Breda, nonché l'opportunità stessa di proseguire con la Convenzione, considerata anche l'apparente inconciliabilità delle posizioni delle parti, dovuta alle difficoltà finanziarie di entrambe.

Licenze software: si prevede un investimento rilevante nell'esercizio 2025 per l'acquisizione di un software di gestione digitale del protocollo e della pubblicazione degli atti amministrativi – spesa prevista € 22.000 *una tantum*.

In ciascuna delle annualità considerate, è inoltre stanziata una spesa per rinnovo licenze per 5.000 euro.

Le assunzioni sopra riportate sono state utilizzate per il corretto calcolo degli ammortamenti di ciascuna annualità, come saranno meglio dettagliati oltre.

#### **Analisi specifica dell'attività socio-assistenziale strategica**

Le tabelle seguenti illustrano, rispettivamente, l'indice di copertura dei posti letto complessivi e l'indice di copertura dei posti letto accreditati (con impegnativa di residenzialità), registrati nell'ultimo triennio:

##### **Tasso di occupazione dei posti letto – Andamento 2021/2023**

Anno	2021	2022	2023
Residenza Configliachi (304 p.l.)	77,39%	81,46%	86,55%
Residenza Breda (137 p.l.)*	70,12%	74,59%	50,53%

\*come noto dal 1° aprile 2023 i posti disponibili presso la Residenza Breda si sono ridotti a 64, a seguito della chiusura dello stabile denominato "Casa Soggiorno" per ragioni di sicurezza

##### **Tasso medio di occupazione dei posti letto in convenzione – Andamento 2021/2023**

Anno	2021	2022	2023
Residenza Configliachi (277 p.l.*)	76,01%	76,65%	83,09%
Residenza Breda (108 p.l.)	81,57%	88,25%	60,33%

\*di cui 48 di livello medio e 229 di livello minimo

Il dato consuntivo disponibile rivela, come citato in premessa, da una parte l'impossibilità di raggiungere un tasso di piena occupazione media dei posti letto, dall'altra un apprezzabile recupero del tasso legato agli ingressi con impegnativa di residenzialità (Quota di Rilievo Sanitario), segnale che il meccanismo legato alla graduatoria RUR sembrerebbe riportarsi

a regime.

Tutto ciò deve portare (e questo sta già in parte avvenendo) ad elaborare scelte strategiche orientate a privilegiare l'accoglienza di ospiti che abbiano già avviato il percorso di valutazione del livello di non-autosufficienza (Svama), assicurando, nel contempo, la qualità e il livello dell'assistenza garantita.

Come noto, l'impossibilità di realizzare, in mancanza di finanziamenti, le opere strutturali indispensabili, hanno portato alla sofferta decisione di chiudere, a partire dalla primavera 2023, il reparto "Casa Soggiorno" della Residenza Breda, che equivale alla rinuncia di 49 posti letto.

L'aspetto più urgente resta comunque l'impossibilità, legata alla precaria situazione finanziaria in cui versa l'Istituto Configliachi, aggravata dal divieto posto dal commissario liquidatore della Pia Fondazione V.S. Breda a seguito del deposito dello stato passivo a novembre 2021, di procedere con ulteriori compensazioni dei crediti per anticipazioni vantati, con il corrispettivo concessorio, come da artt.9 e 10 della Convenzione, di intervenire con idonee opere strutturali di adeguamento, che, peraltro, competerebbero al commissario liquidatore del Breda.

Di tali elementi, direttamente impattanti sul numero di posti letto occupabili a preventivo, si è tenuto adeguato conto nelle previsioni formulate per il triennio, ponendosi in definitiva, obiettivi raggiungibili, seppure sempre sfidanti, in quanto si reputa necessario basare le aspettative dei ricavi, su elementi ragionevoli.

La determinazione e il ri-proporzionamento dei costi sono stati poi determinati di conseguenza.

Storicamente l'Istituto gestiva ulteriori attività connesse alle precedenti, ovvero:

- Settore Socio-Culturale: corsi di formazione professionale, aperti a soggetti vedenti e non vedenti, nel rispetto dello Statuto dell'Ente, con possibilità di accogliere gli allievi presso la struttura, in regime residenziale e semiresidenziale, per un massimo di 45 posti letto.

- Settore Biblioteca e Stamperia Braille: produzione di testi in braille e nero ingrandito, collaborando con enti pubblici deputati all'assistenza dei minorati della vista in età scolare.

Purtroppo l'evento pandemico da Covid-19, a partire dal 2020, che ha compromesso gravemente l'organizzazione e ulteriore prosecuzione delle suddette attività, ha definitivamente reso impossibile la prosecuzione, già sospesa da alcuni anni, sia a causa sia della limitata domanda di servizi, sia del collocamento a riposo degli addetti che si occupavano delle mansioni specifiche.

### **Strategie poste in atto e sviluppi futuri**

In merito alla realizzazione degli altri obiettivi strategici, si segnala la prosecuzione dei seguenti interventi intrapresi, anche per il prossimo triennio:

- Lo sviluppo del servizio di animazione nel perseguimento del massimo benessere degli ospiti, con particolare riferimento a quelli con un grado di autosufficienza preservabile; lo stanziamento per interventi in questo ambito sarà raddoppiato a partire dall'anno 2025;

- l'avvio di un sistema maggiormente strutturato e sistematico di verifica e controllo dei servizi erogati, in particolare di quelli riconducibili all'assistenza alla persona, onde garantire uno *standard* socio-assistenziale prospetticamente più elevato, in un'ottica di miglioramento continuo della qualità percepita dagli ospiti e dai loro familiari; i risultati sin qui ottenuti si sono manifestati con soddisfacente evidenza già nel corso dell'esercizio 2022, che hanno portato non solo un miglioramento generale della qualità dei servizi in appalto, ma anche ad interessanti risparmi economici a parità di servizi erogati;

- una formazione dedicata e specifica del personale sia sanitario che amministrativo; detti interventi hanno permesso e permetteranno anche in futuro l'acquisizione di *know-how* adeguati alla gestione in autonomia di processi ed attività, connessi alle diverse professionalità presenti nell'Istituto; la consistenza della voce di bilancio dedicata a tale ambito è stata raddoppiata, rispetto al 2023, per i prossimi tre anni

### **Salute e sicurezza negli ambienti di lavoro**

Nell'ambito degli adempimenti in materia di salute e sicurezza negli ambienti di lavoro di cui al D.lgs. n. 81/08, per l'anno 2024 si prevede di:

- aggiornare la valutazione del rischio biologico;
- proseguire con l'aggiornamento formativo del personale, nel rispetto delle disposizioni vigenti;
- proseguire con l'attuazione degli interventi programmati con Deliberazione n. 45 del 28.04.2014, con particolare



riferimento a quelli necessari al rispetto della normativa antincendio.

### **Contenziosi**

Per quanto concerne i contenziosi legali, sono da segnalare:

- tre contenziosi in materia giuslavoristica pendenti dagli anni precedenti; una dovrebbe concludersi nel 2024;
- due contenziosi per la determinazione dell'ammontare e il saldo del debito di arretrati per servizi di fornitura;
- la prosecuzione delle attività di recupero crediti nei confronti dei debitori insolventi;

### **Attività svolte**

#### **ATTIVITA' CARATTERISTICA**

L'Ipab opera nel settore dell'assistenza agli anziani non autosufficienti

L'attività principale dell'Istituto riguarda l'Area Socio-Assistenziale: la struttura è in grado di accogliere 304 ospiti presso la Residenza di via Sette Martiri, di cui 277 non autosufficienti e 27 autosufficienti, ed era in grado, fino all'aprile del 2023, di ospitare ulteriori 137 persone, presso la Residenza Breda di via Ippodromo, di cui 108 non autosufficienti, e 29 autosufficienti; quest'ultima struttura è gestita dal Configliachi dal 2010, sulla base di un contratto di concessione sottoscritto con la proprietà Fondazione V.S. Breda (ora in liquidazione); attualmente l'accoglienza presso la Residenza Breda è, tuttavia limitata a 63 posti letto, in quanto dal 1° aprile 2023 è stata interrotta l'attività assistenziale nel reparto Casa Soggiorno della Residenza Breda, a causa di carenze strutturali che non garantivano la completa sicurezza di ospiti e personale impiegato.

#### **ATTIVITA' NON CARATTERISTICA**

L'attività non caratteristica dell'Ipab consiste nella gestione del patrimonio disponibile come indicato nel piano di valorizzazione.

## **CRITERI DI VALUTAZIONE ADOTTATI**

### **PREMESSA**

Il bilancio economico di previsione rispetta i principi generali di cui all'art. 1 della DGR 725/2023 ed è stato redatto in conformità all'allegato A2 della stessa DGR.

In particolare il bilancio economico di previsione è stato redatto in base ai principi e criteri contabili di cui agli artt. 2423 e seguenti del codice, ai principi contabili nazionali formulati dall'Organismo Italiano di Contabilità (OIC), nonché al principio contabile OIC 35, e al principio contabile numero 1 per gli enti no profit, elaborato dall'Agenzia per il Terzo Settore, dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili e dall'Organismo Italiano di Contabilità, e con l'accordo dell'organo di revisione, nei casi previsti dalle legge.

Inoltre:

- la valutazione delle voci è stata fatta secondo prudenza e nella prospettiva di continuazione dell'attività;
- i proventi e gli oneri sono stati considerati secondo il principio della competenza economica;
- per ogni voce del bilancio di previsione è stata indicata la corrispondente previsione per il triennio 2024-2026.

I criteri di valutazione adottati per la redazione del bilancio economico annuale e triennale di previsione, e che qui di seguito vengono illustrati, rispondono a quanto richiesto dal codice civile.

### **ATTIVITA' CARATTERISTICA**

#### **A) VALORE DELLA PRODUZIONE:**

##### **A1) RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI**

L'ammontare della quota di compartecipazione alla spesa a carico degli ospiti è stato determinato tenendo conto di quanto stabilito dal Consiglio di amministrazione in fase istruttoria (Deliberazione n.65/2023) e delle giornate di presenza

preventivate.

I ricavi sono stati stimati partendo dalla presenza media- obiettivo, determinata sulla base della tendenza ormai consolidata e dell'andamento delle assegnazioni di impegnative di residenzialità da parte delle Azienda Ulss, considerando inoltre i seguenti aspetti:

- prosegue a tempo indeterminato, per ragioni di sicurezza, la chiusura della palazzina denominata "Casa Soggiorno" presso la Residenza Breda che occupa un'area di ca.5700 mq. e disponeva di 44 posti letto accreditati;
- le tariffe giornaliere di ospitalità a carico degli ospiti, subiscono un incremento percentuale dal 2 al 2,5%, per adeguamento Istat dei prezzi al consumo (art.13 del contratto di ospitalità);
- Per gli esercizi del biennio successivo si ipotizza un adeguamento Istat intorno al 2% e una maggior specializzazione dell'attività su ospiti non autosufficienti, con riconoscimento di impegnativa di residenzialità.

	2024	2025	2026
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	€ 13.807.000	€ 14.021.000	€ 14.183.000

Nelle tabelle che seguono si riporta un'analisi di dettaglio per quanto riguarda presenze e ricavi dell'esercizio 2024:

**Tabella 1 – Copertura ipotizzata posti letto accreditati**

Residenza	Posti accreditati (con quota di rilievo sanitario)	Copertura media posti con quota ipotizzata 2024
Configliachi	277	273
Breda	108	61

Pertanto, si è ipotizzato una mancata assegnazione di impegnative di residenzialità media per 51 posti letto, 4 presso l'Istituto Configliachi e 47 presso la Residenza Breda.

Va chiarito che tale minor occupazione è motivata, come già detto, dalla chiusura del reparto "Casa Soggiorno" presso la Residenza Breda.; confrontato con il dato reale dei posti letto utilizzabili, ciò significa un obiettivo del 95%.

Per la sede di via Sette Martiri l'obiettivo è, invece, di un utilizzo del 98%.

**Tabella 2 – Previsione ricavi complessivi da residenzialità**

Servizi erogati	Rette	Quote di rilievo sanitario	Totale
Residenza Configliachi	€ 6.499.200	€ 4.711.800	€ 11.211.000
Residenza Breda	€ 1.487.500	€ 1.106.800	€ 2.572.300
<b>TOTALE</b>	<b>€ 7.986.700</b>	<b>€ 5.818.600*</b>	<b>€ 13.805.300</b>

\*di cui 164.700 per Quota Sanitaria di Accesso

**Tabella 3 – Previsioni ricavi per tipologia ospite – R. Configliachi**

Residenza Configliachi	Rette	Quote di rilievo sanitario	Totale
Ospiti non autosufficienti con impegnativa	€ 5.538.500	€ 4.569.100	<b>€ 10.107.600</b>
Ospiti non autosufficienti senza impegnativa	€ 941.700	€ 142.700*	<b>€ 1.084.400</b>
Ospiti autosufficienti	€ 19.000	-	<b>€ 19.000</b>
<b>Totale</b>	<b>€ 6.499.200</b>	<b>€ 4.711.800</b>	<b>€ 11.211.000</b>

\*Quota Sanitaria di Accesso

**Tabella 4 – Previsione ricavi per tipologia ospite – R. Breda**

Residenza Breda	Rette	Quote di rilievo sanitario	Totale
Ospiti non autosufficienti con impegnativa	€ 1.381.600	€ 1.084.800	<b>€ 2.466.400</b>
Ospiti non autosufficienti senza impegnativa	€ 83.500	€ 22.000	<b>€ 105.500</b>
Ospiti autosufficienti	€ 22.400	-	<b>€ 22.400</b>
<b>Totale</b>	<b>€ 1.487.500</b>	<b>€ 1.106.800</b>	<b>€ 2.594.300</b>

\*Quota Sanitaria di Accesso

Gli altri ricavi da attività caratteristica sono costituiti da:

Ricavi per attività trascrizione braille	€ 500	L'attività prosegue per piccole commissioni
Altri ricavi delle prestazioni di carattere assistenziale	€ 200	rimborsi per prestazioni a carattere assistenziale non inclusi nelle rette

## A2) INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI

Non sono previsti incrementi delle immobilizzazioni per lavori interni nel prossimo triennio.

## A3) CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO

In questa voce sono indicati i contributi dovuti in base alla legge e a disposizioni contrattuali e sono stati indicati con il criterio di competenza.

Con DPCM del 11/07/2023, in attuazione di quanto previsto dall'1 co. 366 della L. 197/2022, è stato stanziato un Fondo 5 milioni per i maggiori costi sostenuti per energia e gas naturale a favore delle IPAB che erogano servizi socio-sanitari e socio-assistenziali in regime semiresidenziale e residenziale in favore di anziani.

Il contributo sarà determinato, concesso ed erogato in base alla percentuale di incremento dei costi, dando priorità, nel caso di percentuale paritaria, al maggiore importo del costo sostenuto, fino ad esaurimento delle risorse disponibili.

Il contributo massimo è pari a **50.000 euro** per ogni soggetto richiedente.

La quota di tale fondo, non utilizzata per il contributo energia relativo all'incremento dei costi del terzo trimestre 2022 sul medesimo periodo del 2021, verrà poi destinata a coprire l'incremento dei costi sostenuti per l'energia termica ed elettrica nel quarto trimestre 2022 rispetto al quarto trimestre 2021.

Per quanto riguarda il nostro Istituto, dai maggiori oneri sostenuti nel III° trimestre 2022 è risultato un fabbisogno a copertura di per sé superiore al massimo erogabile di 50 mila euro per richiedente.

Si è ritenuto, alla luce di ciò, di effettuare uno stanziamento a *budget* pari a tale limite.

Non si ritiene, invece, che vi siano elementi sufficienti per poter ipotizzare ulteriori contributi per il triennio 2024-2026.

## A4) CONTRIBUTI IN CONTO CAPITALE

CONTRIBUTI C/IMPIANTI (quota annua)

La quota di competenza prevista per l'esercizio 2024 di contributi in c/impianti, commisurata al costo delle immobilizzazioni materiali, è pari a complessivi € 133.400 ed è così dettagliata:

Descrizione	quota contributi in c/impianti 2024	residui al 31.12.2024	quota contributi in c/impianti 2025	quota contributi in c/impianti 2026
VIA SETTE MARTIRI	€ 63.500	€ 904.800	€ 63.500	€ 63.500
IMMOBILE GIUBILEO	€ 42.000	€ 349.900	€ 42.000	€ 42.000
POLIVALENTE	€ 2.450	€ 61.100	€ 2.450	€ 2.450
SCUOLA DELL'INFANZIA	€ 5.500	€ 136.400	€ 5.500	€ 5.500
RESIDENZA BREDA	€ 14.000	-	-	-
IMP. CLIMATIZZ.UFFICI	€ 5.950	€ 1.000	-	-
	<b>€ 133.400</b>	<b>€ 1.453.200</b>	<b>€ 113.450</b>	<b>€ 113.450</b>

## A5) ALTRI RICAVI E PROVENTI

Questa voce, di natura residuale, comprende tutti i componenti positivi di reddito non finanziari e di natura ordinaria.

Il Documento di programmazione triennale prevede il seguente dato annuo:

	2024	2025	2026
Altri ricavi e proventi	€ 2.993.600	€ 908.900	919.400

Si individua nella tabella che segue, un maggior dettaglio delle componenti di ricavo residuali:

Descrizione	2024	2025	2026	Note
Ricavi mensa interni	3.700	3.700	3.700	servizio mensa per i dipendenti – nessuna variazione di rilievo
Proventi pasti personale servizi in appalto	2.900	-	-	Il servizio è provvisorio e se ne prevede la conclusione dal 2025
Proventi fabbricati strumentali	172.000	175.400	178.900	Canoni locazione asilo nido, ceod, scuola infanzia, scuola primaria, centro formazione – adeguamenti Istat del 2% annuo
Altri ricavi e proventi	51.600,00	52.600,00	53.700,00	Canoni distributori automatici, royalties su pasti ceduti all'esterno – previsto adeguamento Istat 2% annuo
Recuperi per sinistri e ris. assicurat.	14.400	14.400	14.400	Rimborsi INAIL per infortuni e risarcimenti vari
Recupero oneri pers. dist. presso terzi	300.400,00	301.800,00	304.200,00	Personale distaccato/comandato presso altri enti/aziende – pari alle variazioni del corrispettivo costo del personale
Rimborso ULSS per convenzioni varie	210.900	211.900	213.600	Rimborsi attività di riabilitazione presso centri Configliachi e Breda – determinazione in base al n.di ospiti previsti
Rimborsi spese varie	142.500	145.400	147.100	Rimborsi spese locali affittati o in uso a terzi; rimborso imposta di bollo su fatture ospiti – incrementi Istat stimati 2% annui
Rimborso farmaci ospiti	3.700	3.700	3.700	Rimborso farmaci non forniti da Az.Ulss
Plusvalenze straord. da alien. beni	2.089.500	-	-	Alienazione proprietà immobiliari – Fabbricato “Lotto 2” via G. Reni e terreno Piove di Sacco nel 2024
Erogazioni liberali ricevute	2.000	-	-	Liberalità una tantum da soggetti interessati all'attività dell'Istituto

La voce di maggior rilevanza è, ad evidenza, la plusvalenza straordinaria prevista dalla cessione del Lotto 2 dell'immobile sito a Padova in via Guido Reni (si veda “Relazione sul patrimonio”, allegato C); l'importo è dato dal prezzo di vendita che presumibilmente sarà concordato dai contraenti, sulla base dell'ultima perizia *super-partes*, al netto del valore a bilancio del terreno su cui l'immobile insiste (non ammortizzabile) e il valore ammortizzabile residuo del fabbricato.

La quasi totalità delle restanti voci elencate è costituita da meri recuperi di spese sostenute per conto di terzi, per i quali esiste quindi una corrispondente voce di costo.

Fanno eccezione i proventi da gestione del patrimonio immobiliare, derivanti per lo più da locazioni ed utilizzi concessi a terzi di spazi e servizi dei fabbricati strumentali.

#### A6) ALTRE RETTIFICHE COSTI DELLA PRODUZIONE

Questa voce comprende le poste previste dall'Allegato B alla DGR 725/2023 per la contabilizzazione degli ammortamenti sterilizzati, ex art. 21 dell'Allegato A alla DGR stessa, utilizzati al fine del raggiungimento del pareggio di bilancio, e dell'utilizzo della riserva di utili ex art. 8, co. 6, LR 43/2012.

La norma prevede, in particolare, che *“l'importo degli ammortamenti dei beni esistenti alla data del 1° gennaio 2014, imputati in bilancio, al netto dell'eventuale contributo in conto capitale corrispondente, è sterilizzato attraverso l'iscrizione di una componente positiva di reddito, fino a concorrenza della perdita di esercizio, nella voce 6) del valore della produzione, denominata “Altre rettifiche costi della produzione” in contropartita della voce I Patrimonio netto dello stato patrimoniale”*; tuttavia l'Allegato B alla DGR 725/2023 precisa anche che la sterilizzazione degli ammortamenti è ammessa solo nel caso in cui l'Ente possa considerarsi in equilibrio finanziario, ovvero quando *“[...] l'IPAB è in grado di sostenere il rimborso dei finanziamenti e il pagamento degli investimenti sia programmati che consuntivi, tenuto conto anche dell'eventuale anticipazione di tesoreria concessa, e risulta regolare nel pagamento degli altri debiti”*.

Un utile riferimento a tal fine, può essere costituito dai seguenti indici economico-finanziari di allerta predisposti dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti:

Settore	Soglie di allerta				
	ONERI FINANZIARI / RICAVI %	PATRIMONIO NETTO / DEBITI TOTALI %	LIQUIDITA' A BREVE TERMINE (ATTIVITA' A BREVE / PASSIVITA' A BREVE) %	CASH FLOW / ATTIVO %	(INDEBITAMENTO PREVIDENZIALE + TRIBUTARIO) / ATTIVO %
(PQRS) SERVIZI ALLE PERSONE	2.7	2.3	69.8	0.5	14.6

L'Istituto, purtroppo nella fase attuale, non è in grado di assicurare il rispetto dell'equilibrio su tali indicatori, in un orizzonte temporale pari a quello del prossimo triennio; al 31/12/2022 il valore, ultimo dato disponibile pubblicato, rilevato per gli indicatori era, infatti, il seguente:

Indici economico-finanziari	Risultato
ONERI FINANZIARI / RICAVI %	0,54%
PATRIMONIO NETTO / DEBITI TOTALI %	30,60%
LIQUIDITA' A BREVE TERMINE (ATTIVITA' A BREVE / PASSIVITA' A BREVE) %	34,43%
CASH FLOW / ATTIVO %	-5,54%
(INDEBITAMENTO PREVIDENZIALE + TRIBUTARIO) / ATTIVO %	4,02%

Con il presente bilancio di previsione, non si ritiene pertanto possibile ricorrere alla sterilizzazione degli ammortamenti ai fini del raggiungimento del pareggio di bilancio; non sono presenti né accantonabili, inoltre, riserve di utili ex art. 8, co. 6, LR 43/2012.

È, tuttavia, in corso di attuazione un piano quinquennale di risanamento finanziario, presentato alla Direzione Area Sanità e Sociale della Regione Veneto in data 06.12.2023, che dovrebbe riportare la condizione finanziaria e patrimoniale entro i parametri di riferimento.

## B) COSTI DELLA PRODUZIONE:

### B6) PER MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE, DI CONSUMO E DI MERCI

I costi indicati in tale voce sono stati inseriti in base ai contratti in essere e ai costi preventivati per gli appalti in scadenza, tenuto conto dei dati storici, secondo il criterio della competenza economica e indicati al netto di eventuali resi, abbuoni e premi.

	2024	2025	2026
Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	387.900	393.800	400.100

Le variazioni nel triennio sono dovute al fenomeno inflattivo (stimabile intorno al 1,5%) e sono specificate nella tabella seguente con maggior dettaglio:

Descrizione	2024	2025	2026
Alimentari c/acquisti	12.300	12.500	12.700
Materiali di consumo c/acquisti	48.000	48.700	49.400
Ausili per incontinenza c/acquisti	213.300	216.500	219.800
Materiale per igiene ospiti	36.500	37.000	37.600
Materiale informatico di consumo	1.000	1.000	1.000
Materiale di pulizia c/acquisti	4.000	4.100	4.100
Cancelleria	6.600	6.700	6.900
Materiale sanitario c/acquisti	18.500	18.800	19.100
Materiali di manutenzione c/acquisti	40.500	41.300	42.100
Indumenti di lavoro	2.500	2.500	2.600
Dispositivi di protezione individuale	2.000	2.000	2.000
Carburanti e lubrificanti	2.500	2.500	2.600
Spese accessori su acquisti	100	100	100
Trasporti su acquisti	100	100	100

Non si evidenziano significative variazioni tra un esercizio e l'altro, in quanto si è ipotizzata una sostanziale conferma nel triennio del numero medio di posti letto occupati, pertanto il fenomeno inflattivo rimane l'unico dato degno di nota.

### B7) PER SERVIZI

In questa voce sono stati inseriti tutti i costi stimati derivanti dall'acquisizione dei servizi.

Gli importi sono stati inseriti in base ai contratti in essere e ai costi preventivati, tenuto conto dei dati storici, secondo il criterio della competenza economica e indicati al netto di eventuali rettifiche.

In generale, salvo specifici adeguamenti che saranno evidenziati ove presenti, si è ritenuto verosimile un incremento dei costi di acquisto, pari al 2% annuo; a tale valore si farà riferimento di seguito quale "adeguamento Istat".

### SERVIZI APPALTATI

I servizi appaltati dell'ente sono stati preventivati sulla base dei contratti in essere e di prossima stipula, come risulta dal seguente prospetto:

Descrizione	Importo 2024	Importo 2025	Importo 2026
Servizi di pulizia e sanificazione	486.200	483.900	493.600
Servizio ristorazione	1.618.500	1.676.400	1.709.800
Servizio di derattizz. e disinfestazione	11.700	11.900	12.100
Espurghi fosse biologiche	11.300	11.500	11.700
Servizio di lavanderia	412.000	420.200	428.600
Servizi sanitari	10.800	11.000	11.200
Servizio di gestione archivio	54.400	-	-
Servizio di manutenzione appaltato	79.300	80.900	82.500
Altri servizi appaltati	25.800	26.300	26.800
Servizio di parrucchiere	-	-	-
Servizi di vigilanza	6.700	6.800	6.900
Servizio di portineria	37.900	-	-
Spese medico competente	6.700	6.800	6.900
Servizio smaltimento rifiuti speciali	22.500	23.000	23.500
Spese gestione in appalto RSA	2.601.900	2.653.900	2.707.000

L'onere più significativo [voce "Spese gestione in appalto RSA"] deriva dall'esternalizzazione in appalto della gestione di servizi assistenziali; ad aprile 2023 si è compiuto il piano di affidamento in appalto dei servizi alla persona relativi a tre reparti della Sede in Via Sette Martiri. Il progetto, iniziato con l'affidamento in gestione del reparto "Giubileo" a settembre 2021 e del reparto "Piano Terra" ad aprile 2022, si è ultimato con il subentro nella gestione del reparto "1° Piano B". Il canone a contratto è soggetto ad adeguamento ISTAT annuale.

Di seguito le assunzioni di maggior rilievo sui costi dei servizi inclusi nella categoria:

Servizio di Ristorazione: con la stipula del nuovo contratto da novembre 2023 si è provveduto ad considerare, rispetto al dato storico, un incremento dei costi del 10%; a partire da novembre 2024, si stima invece un incremento Istat annuo. Si evidenzia che il costo complessivo risulta in calo dal 2023, in conseguenza della chiusura di “Casa Soggiorno” Breda.

Servizio di Pulizia e Lava-nolo: previsto adeguamento ISTAT per entrambe le voci pari al 5% complessivo nei 4 anni di durata dei contratti; il servizio di pulizia è stato ri-tarato in funzione degli spazi utilizzabili per l'attività.

Servizio di parrucchiere: ritenuto eccessivamente oneroso, per un'adeguata copertura mediante addebito in retta e considerata la limitata richiesta, sarà a carico degli ospiti fruitori a partire dal 2024, con un conseguente risparmio previsto di circa 25 mila euro annui.

Servizi di portineria e di gestione archivio in appalto: si provvederà all'internalizzazione a partire dal mese di aprile 2024, mediante l'impiego di personale dipendente non più idoneo alle mansioni assistenziali, nel primo caso e mediante stabilizzazioni con procedure concorsuali, nel secondo.

Per gli altri servizi elencati, non si prevedono variazioni di rilievo, salvo adeguamento Istat, nel breve periodo, in quanto si è già intervenuto negli esercizi precedenti in termini di efficientamento (es. esternalizzazione servizio di manutenzione).

#### COMPENSI E SERVIZI PROFESSIONALI

Sono stati previsti in base agli incarichi in essere per il 2024

Descrizione	Importo 2024	Importo 2025	Importo 2026
Spese per servizi fiscali e amministrativi	33.400	34.100	34.800
Servizi amministrativi vari	26.900	27.400	27.900
Incarico servizio RSPP	12.900	-	-
Legali e notarili	15.000	15.000	15.000
Servizi tecnici	30.300	30.900	31.500

Spese per consulenze fiscali e amministrative e servizi amministrativi vari: Rinnovo del contratto di assistenza legale 2024, con revisione della modalità di pagamento del servizio, a partire dal 2° trimestre, “a gettone”; si prevede un calo del compenso annuo di 25 mila euro, rispetto agli esercizi precedenti. Adeguamento Istat per i successivi anni.

Il ricorso al servizio di supporto esterno al controllo di gestione, ormai efficacemente implementato, sarà limitato rispetto al 2023, con conseguente riduzione dell'onere allocato nel triennio 2024-2026.

Incarico servizio RSPP: il servizio verrà svolto da personale interno idoneo e formato a tal fine, a partire dal 2025.

Spese legali e notarili: la pendenza di alcune cause legali, che dovrebbero risolversi nell'arco dei tre anni, in base alle date fissate per le udienze, suggerisce un prudenziale uguale stanziamento per gli esercizi dal 2024 al 2026; l'alienazione del Lotto 2 di via Reni, richiederà, inoltre, presumibilmente il sostenimento di limitate spese notarili.

Si fa presente che i costi per eventuali ulteriori spese legali di presumibile insorgenza, di competenza del prossimo triennio, sono invece allocate alla voce “Accantonamenti per spese per servizi”, in quanto non definite da eventi concreti.

#### UTENZE

Descrizione	Importo 2024	Importo 2025	Importo 2026
Spese per fornitura energia elettrica	332.700	339.400	346.200
Spese telefoniche e di connettività	29.000	29.600	30.200
Gas e riscaldamento	317.500	323.900	330.400
Fornitura acqua	70.000	71.400	72.800

I costi di utenza sono stati stimati prendendo a riferimento i consumi previsti sulla base dei dati storici, della riduzione degli spazi utilizzati e sulla notevole azione di contenimento già avviata dal 2022.

Per quanto riguarda il triennio 2024-2026, si prevede un risparmio nei consumi energetici pari al 10%, a seguito della coibentazione del tetto del fabbricato RSA in Via Sette Martiri da realizzarsi entro il primo trimestre 2024.

Si è preventivato, inoltre, un ulteriore risparmio a seguito della realizzazione di un nuovo impianto fotovoltaico in Sede, la cui entrata in funzione è, tuttavia, prevista per fine 2026; i relativi costi di realizzazione saranno capitalizzati.

Le tariffe applicate ai costi energetici a *budget* sono le seguenti:

- Elettricità: 0.130€/kWh, +10% rispetto alla tariffa registrata a settembre 2023
- Gas: 0.750€/smc, +36% rispetto alla tariffa registrata a settembre 2023

Per gli anni successivi al primo si è provveduto al consueto adeguamento Istat.

Per i costi di approvvigionamento dell'acqua e per le spese telefoniche (quasi completamente semi-variabili o fisse) non si prevedono variazioni significative, rispetto ai normali adeguamenti tariffari Istat.

### MANUTENZIONI

I valori sono stati determinati, come da seguente prospetto, tenendo conto sia dei contratti in essere, sia delle manutenzioni programmate e previste:

Descrizione	Importo 2024	Importo 2025	Importo 2026
Manutenzione fabbricati strumentali	2.000	2.000	2.100
Manutenzione attrezzature	12.000	12.200	12.400
Manutenzione aree verdi	17.700	18.100	18.500
Altre manutenzioni	17.200	17.500	17.900
Manutenzione automezzi	1.800	1.800	1.900
Canoni di manutenzione periodica	100.000	102.000	104.000
Canoni di manutenzione periodica soft.	44.900	45.800	46.700

Si tratta di interventi ordinari per il ripristino funzionale di strutture ed attrezzature; le variazioni nel triennio sono dovute agli adeguamenti Istat.

### ASSICURAZIONI

Le assicurazioni sono state stimate sulla base dei contratti in essere di cui è previsto il necessario rinnovo, considerando anche i fisiologici adeguamenti tariffari (+2% annuo), come risulta dal seguente prospetto:

Descrizione	Importo 2024	Importo 2025	Importo 2026
Assicurazione fabbricati strumentali	19.500	19.900	20.300
Assicurazione RCA	1.500	1.500	1.600
Altre assicurazioni	50.400	51.400	52.400

La voce "Altre assicurazioni" comprende le polizze rct/rco, rc patrimoniale ed infortuni.

### ALTRI SERVIZI E COMPENSI

- Servizi vari a carattere assistenziale:

Descrizione	Importo 2024	Importo 2025	Importo 2026
Spese per attività ricreativa	6.000	12.000	12.000
Servizi funerari	500	500	500
Servizio trasporto e deposito salme	300	300	300
Spese per trasporti anziani	4.800	4.800	4.800
Spese per analisi, prove e laboratorio	3.300	3.300	3.300



Si evidenzia l'incremento significativo della voce "spese per attività ricreativa", in quanto si mira a potenziare l'attività a vantaggio degli ospiti, ritenuta strategica, rinunciando piuttosto all'erogazione di altri servizi non percepiti come "essenziali" da ospiti e loro familiari.

Di sicura utilità sarà, in tal senso, il risultato del sondaggio di *customer satisfaction*, somministrato in questo periodo.

▪ Servizi vari a carattere amministrativo:

Descrizione	Importo 2024	Importo 2025	Importo 2026
Spese per pubblicazioni gare e appalti	5.000	5.100	5.200
Spese viaggi e trasferte	1.000	1.000	1.000
Spese di rappresentanza	-	-	-
Spese postali e di affrancatura	1.200	1.200	1.200
Spese servizi bancari tesoreria e factoring	34.100	34.800	35.500
Pedaggi autostradali	100	100	100
Accantonamenti per spese per servizi	25.000	25.000	25.000
Spese per servizi non di competenza	-	-	-

Si illustrano di seguito le voci di maggior rilievo:

Spese servizi bancari tesoreria e factoring: non si prevedono modifiche alle condizioni contrattuali nei prossimi tre anni, fatti salvi i normali adeguamenti inflazionistici; l'obiettivo è infatti quello di mantenere i vantaggiosi accordi concessi dal servizio di Tesoreria e di factoring (facente anche quest'ultimo capo al medesimo istituto di credito), che prevedono già ottime condizioni in termini di commissioni.

Accantonamenti per spese per servizi: come già illustrato, si è deciso in particolare di accantonare, nel rispetto del principio di competenza, un fondo destinato alla copertura delle spese legali di possibile insorgenza da alcune controversie di cui non è possibile stabilire ad oggi né i tempi di risoluzione, né con certezza l'onere che potrebbe conseguire.

Non risulta necessario prevedere ulteriori aggravii per costi di competenza di esercizi precedenti.

▪ Compensi e indennità varie:

Descrizione	Importo 2024	Importo 2025	Importo 2026
Compenso componenti nucleo valutazione	2.400	2.500	2.500
Compensi ai revisori dei conti	8.100	8.300	8.500
Compensi per lavori occasionali	1.000	1.000	1.000
Compensi per docenze	1.000	2.000	2.000
Compensi per trascrizioni braille	500	500	500
Rimborsi a piè di lista del personale			
Indennità agli amministratori	3.300	3.400	3.400
Rimborso spese amministratori	2.400	2.400	2.400
Indennità per commissioni concorso	300	300	300
Ricerca, addestr. e formaz. del personale	20.000	20.000	20.000
Provvigioni lavoro interinali	71.500	71.900	72.400

La voce di costo di maggior rilievo, "provvigioni lavoro interinali", è prevista in apprezzabile diminuzione rispetto agli esercizi precedenti; la chiusura del reparto "Casa Soggiorno" e l'affidamento in appalto del reparto "1° Piano B" hanno portato ad un considerevole ridimensionamento delle risorse somministrate a partire dal 1° aprile 2023, come si può rilevare oltre nel dettaglio del costo del lavoro.

Per il 2024 si prevede un'ulteriore politica di razionalizzazione della forza lavoro impiegata mediante contratti di somministrazione, che rimarrà poi consolidata nel successivo biennio. In sostanza l'obiettivo è quello di ricorrere a questa tipologia di servizio, solo nei casi di reale e concreta necessità (es. emergenze sanitarie) o al fine di garantire la continuità assistenziale (sostituzioni per ferie, permessi e assenze fisiologiche).

Non si prevedono modifiche a compensi ed indennità nel triennio, con la sola eccezione degli oneri legati alla formazione, che si prevede di riprendere a regime a partire dal 2024 per il personale dipendente, con uno stanziamento raddoppiato rispetto al 2022; ed in seguito anche verso gli esterni, con un raddoppio della spesa prevista per le docenze a partire dal

2025.

### B8) PER GODIMENTO DI BENI DI TERZI

I costi indicati in tale voce sono stati inseriti in base ai contratti in essere e ai costi preventivati, tenuto conto dei dati storici, secondo il criterio della competenza economica e indicati al netto di eventuali rettifiche.

Descrizione	Importo 2024	Importo 2025	Importo 2026
Canone gestione R. Breda	98.500	100.500	102.500
Licenza d'uso software d'esercizio	19.200	19.600	20.000
Canoni a noleggio	19.200	19.600	20.000

I canoni sono soggetti ad adeguamento Istat annuo.

Rispetto ai precedenti esercizi è previsto uno stabile incremento per le licenze software di durata annuale, in quanto è necessario garantire la continuità del servizio inCloud di gestione dei *data-base*, implementato nel 2022.

La prosecuzione del rapporto di gestione in convenzione della Residenza Breda sarà determinata in via definitiva dalla conclusione della verifica avviata con nota prot. reg. n. 543069 del 22 dicembre 2020 sulla base dell'articolo 13 della Convenzione e attualmente in corso di svolgimento presso gli uffici della Direzione dei Servizi Sociali della Regione Veneto; alla data di redazione del presente documento non vi sono elementi sufficienti per poter decretare la chiusura dell'accordo.

### B9) COSTI PER IL PERSONALE

L'organico dell'IPAB previsto per l'esercizio 2024, è costituito da 168 dipendenti distribuiti per categorie secondo il sistema di classificazione del personale introdotto con il CCNL, comparto regioni ed autonomie locali.

Nel prospetto che segue viene evidenziata la distribuzione del personale dipendente per area e sede:

Descrizione	Sede via Sette Martiri	Residenza Breda	Totale
Infermieri e coordinatori	18	9	27
OSS	65	26	91
Assistenti sociali	2	-	2
Educatori	3	1	4
Psicologi	1	1	2
Fisioterapisti	3	1	4
Operatori tecnici	6	5	11
Capo cuoco	3	-	3
Dietista	1	-	1
Personale Amministrativo	22	-	22
Direttore Generale	1	-	1
<b>TOTALE:</b>	<b>125</b>	<b>43</b>	<b>168</b>

Al fabbisogno assistenziale complessivo si contribuirà, inoltre con una media di ulteriori 95 lavoratori (FTE) che saranno assicurati con contratti di somministrazione lavoro e mediante l'appalto della gestione dei servizi socio-assistenziale già in essere (residenza "Giubileo", Piano Terra e 1° Piano B della Sede).

Per gli esercizi inclusi nel bilancio previsionale, si prevede la seguente quantificazione di lavoratori dipendenti:

Anno 2024	Anno 2025	Anno 2026
168	167	163

La previsione dei costi del personale è stata effettuata in base all'ultima variazione del piano del fabbisogno deliberato dall'organo di governo dell'Istituto (Delibera n.45 del 18/07/2023), tenendo conto del CCNL vigente per il Comparto Funzioni locali e delle ipotesi alla base dei futuri rinnovi (CCNL 2022-2024 e successivi).

Il costo del personale **dipendente** è stato determinato sulla base del contratto in essere, sugli oneri previsti per il rinnovo e delle aliquote previdenziali previste dalla legge, come risulta dal seguente prospetto:

Descrizione	Anno 2024	Anno 2025	Anno 2026
Salari e stipendi	4.531.400	4.552.800	4.588.500
Oneri sociali	1.240.500	1.246.300	1.256.000
Irap metodo retributivo	176.700	177.600	178.900
Altri costi	-	-	-
<b>TOTALE COSTO DEL PERSONALE DIPENDENTE</b>	<b>5.948.600</b>	<b>5.976.700</b>	<b>6.023.400</b>

Nel prospetto che segue viene riportato in dettaglio il costo previsto per l'**esercizio 2024** del personale **dipendente** per centro di attività (gli importi riportati si intendono comprensivi di oneri riflessi ed imposta IRAP).

Descrizione	Sede	Breda	Altri
Amministrativo	679.700	-	-
Settore socioassistenziale	3.341.200	1.431.200	-
Servizi generali di struttura	110.000	39.800	-
in distacco c/o servizi di struttura	-	-	346.700
in comando	-	-	-
	<b>4.130.900</b>	<b>1.471.000</b>	<b>346.700</b>

#### LAVORO INTERINALE:

Il costo complessivo del lavoro previsto, include anche gli operatori socio-sanitari e le eventuali figure amministrative di supporto con contratto di somministrazione, che si ipotizzano necessari al fine di garantire le sostituzioni dovute alle assenze per ferie, permessi, malattie ed infortuni, storicamente fisiologici.

Il costo del lavoro (al netto delle provvigioni, di cui si è già detto) previsto per il personale **somministrato** è stato determinato sulla base dei medesimi presupposti di cui sopra, come risulta dal seguente prospetto:

Descrizione	Anno 2024	Anno 2025	Anno 2026
Costo personale lavoro interinale	577.200	579.900	584.500
Oneri Sociali lavoro interinale	225.600	226.700	228.500
Irap metodo retributivo pers.interinale	19.700	16.300	18.800
<b>Totale costo del personale somministrato</b>	<b>822.500</b>	<b>822.900</b>	<b>831.800</b>

Nel prospetto che segue viene, invece, riportato in dettaglio il costo previsto per l'**esercizio 2024** del personale **somministrato** per centro di attività (gli importi riportati si intendono comprensivi di oneri riflessi ed imposta IRAP).

Descrizione	Sede	Breda
Amministrativo	30.100	
Settore socio-assistenziale	492.000	300.400
	<b>522.100</b>	<b>300.400</b>

Al costo, come detto, va aggiunto il costo delle provvigioni riconosciute alle agenzie di somministrazione, stimabili in una percentuale media del 7,9% (+iva) del costo del lavoro.

La chiusura del reparto “Casa Soggiorno” di Residenza Breda (49 posti letto) e l’affidamento in appalto del reparto “1° Piano B” hanno portato ad un considerevole ridimensionamento delle risorse somministrate in particolare dai mesi di marzo ed aprile 2023. Per il 2024 si prevede un’ulteriore razionalizzazione della forza lavoro impiegata, che rimane poi costante nei successivi anni del bilancio previsionale.

Si stimano in media, nel corso dell’esercizio 2024, 27 unità medie di personale somministrato.

Considerata l’onerosità, non si è ritenuto opportuno ricorrere ulteriormente a questo tipo di contratto per il personale amministrativo; si è pertanto portata a termine una politica di stabilizzazione dei ruoli in tale ambito

Il risultato attuale è anche il frutto dell’importante progetto di esternalizzazione nella gestione di alcuni reparti, avviato a partire da settembre 2021 per la residenza denominata “Giubileo”, poi proseguita, da aprile 2022, con l’affidamento a terzi anche del reparto sito al piano terra della casa soggiorno della Sede e conclusosi, a marzo 2023 con l’appalto del primo piano B; non si prevedono ulteriori interventi in tal senso.

Purtroppo, l’incertezza della situazione relativa al futuro gestionale della Residenza Breda, ancora non permette la rinuncia definitiva al ricorso a forme di lavoro flessibile; la ripresa degli incontri per poter approdare una soluzione condivisa tra le parti (Istituto, Fondazione Breda e Regione Veneto), della verifica decennale sulla Convenzione di gestione, dovrebbe presto fornire gli elementi necessari per prendere le decisioni definitive in merito alla forza lavoro necessaria.

### IRAP metodo retributivo

Questa voce, stimata in complessivi € 196.400 per il 2024, comprende l’IRAP di legge dovuta sull’imponibile previdenziale del personale dipendente e assimilato, dei collaboratori occasionali e dei contratti di somministrazione di lavoro temporaneo.

Si ricorda che a partire dal 2023 la LEGGE REGIONALE 23 dicembre 2022, n. 30 (Legge di Stabilità), ha stabilito, all’articolo 2, in via definitiva che *“al fine di riequilibrare il carico tributario nel settore dell’assistenza, a decorrere dall’anno d’imposta successivo a quello in corso al 31 dicembre 2022, l’aliquota dell’imposta regionale sulle attività produttive, di seguito IRAP, di cui all’articolo 16, comma 2, del decreto legislativo 15 dicembre 1997 n. 446, [...] è rideterminata nella misura del 3,90 per cento per le Istituzioni Pubbliche di Assistenza e Beneficenza (IPAB), relativamente all’esercizio delle attività istituzionali”*.

L’onere che si presume di dover sostenere per il 2024 risulta ulteriormente ridotto, rispetto agli esercizi precedenti, in relazione alla politica di contenimento del costo del lavoro.

### B10) AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI

In questa voce sono compresi gli ammortamenti sia dei beni mobili che immobili, valorizzati secondo quanto previsto dalla DGR 725/2023.

Sulla base di tali criteri sono stati previsti gli ammortamenti per il triennio 2024-2026 come sommatoria degli ammortamenti dei beni esistenti al 01.01.2014, ai quali sono stati aggiunti gli ammortamenti relativi agli investimenti realizzati successivamente e quelli preventivati per il triennio 2024-2026, come risulta dal piano pluriennale degli investimenti pubblicato (si veda anche All. D) e l’andamento storico degli acquisti ordinari d’esercizio.

La seguente tabella dettaglia gli ammortamenti previsti per l’esercizio 2024, distinguendo tra sterilizzabili (acquisti anteriori al 01/01/2014) e non:

Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	Beni al 1.1.2014	Acquisti 2014/2024	Totale
Ammortamento costi di ricerca e sviluppo	-	-	-
Ammortamento licenza d'uso software a tempo indeterminato	-	14.800	14.800
Ammortamento licenza d'uso software a tempo determinato	-	16.100	16.100
Ammortamento manutenzioni straordinarie su beni di terzi	-	16.700	16.700
<b>TOTALE AMMORTAMENTO IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI (A)</b>	<b>-</b>	<b>47.600</b>	<b>47.600</b>

<b>Ammortamento delle immobilizzazioni materiali</b>	<b>Beni al 1.1.2014</b>	<b>Acquisti 2014/2024</b>	<b>Totale</b>
Ammortamento fabbricato strumentale	288.340	122.560	410.900
Ammortamento impianti generici	-	101.500	101.500
Ammortamento impianti specifici	-	-	-
Ammortamento attrezzature varie	-	7.500	7.500
Ammortamento attrezzature sanitarie	-	19.600	19.600
Ammortamento mobili e arredi	-	17.700	17.700
Amm.to macchine ordinarie d'ufficio	-	100	100
Ammortamento macchine d'ufficio elettroniche	-	14.000	14.000
Ammortamento automezzi	-	-	-
Ammortamento automezzi trasporto anziani	-	-	-
Ammortamento autovetture	-	-	-
<b>TOTALE AMMORTAMENTO IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI (B)</b>	<b>288.340</b>	<b>282.960</b>	<b>571.300</b>
<b>TOTALE AMMORTAMENTO IMMOBILIZZAZIONI (AB)</b>	<b>288.340</b>	<b>330.560</b>	<b>618.900</b>

#### *Ammortamenti sterilizzabili*

Di seguito si riportano gli ammortamenti sterilizzabili, relativamente al triennio 2024-2026:

<b>Ammortamenti sterilizzabili delle immobilizzazioni immateriali</b>	<b>Ammortamenti sterilizzabili Anno 2024</b>	<b>Ammortamenti sterilizzabili Anno 2025</b>	<b>Ammortamenti sterilizzabili Anno 2026</b>
Ammortamento manutenzioni straordinarie su beni di terzi	-	-	-
<b>TOTALE AMMORTAMENTO IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI (A)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

<b>Ammortamenti sterilizzabili delle immobilizzazioni materiali</b>	<b>Ammortamenti sterilizzabili Anno 2024</b>	<b>Ammortamenti sterilizzabili Anno 2025</b>	<b>Ammortamenti sterilizzabili Anno 2026</b>
Ammortamento fabbricato strumentale	288.340	283.220	277.680
<b>TOTALE AMMORTAMENTO IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI (B)</b>	<b>288.340</b>	<b>283.220</b>	<b>277.680</b>

<b>QUOTA CONTRIBUTI IN CONTO CAPITALE CORRISPONDENTE (C)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
--	----------	----------	----------

<b>TOTALE AMM.TI STERILIZZABILI (A + B - C)</b>	<b>288.340</b>	<b>283.220</b>	<b>277.680</b>
---	----------------	----------------	----------------

Il ricorso alla sterilizzazione degli ammortamenti è, tuttavia, solo potenziale, la relativa contabilizzazione, ex art. 21 dell'Allegato A alla DGR 725/2023, al fine del raggiungimento del pareggio di bilancio, è ammessa rigorosamente nel caso in cui l'Ente possa considerarsi in equilibrio finanziario; equilibrio che nella fase attuale e nel prossimo triennio, l'Istituto non è ancora in grado di assicurare.

**Altre svalutazioni delle immobilizzazioni**

Non sono state effettuate svalutazioni inerenti alle immobilizzazioni.

**Svalutazioni crediti compresi nell'attivo circolante**

In questa voce sono stati previsti ulteriori accantonamenti al fondo svalutazione calcolato sui crediti che si presumono inesigibili per il triennio 2024-2026; l'importo di € 15.000,00 annui è ritenuto un'idonea copertura del rischio.

**B11) VARIAZIONE DELLE RIMANENZE**

Le rimanenze finali e le rimanenze iniziali sono state stimate in funzione di una previsione di giacenza al termine di ciascun esercizio.

Non si prevedono variazioni di rilievo nel triennio; le politiche attuate mirano infatti ad un rapido rigiro dei materiali di consumo e al mantenimento della scorta minima, identificabile con quella risultante a chiusura esercizio 2023.

**B12) ACCANTONAMENTO PER RISCHI**

Sono stati previsti i seguenti accantonamenti ai fondi rischi ed oneri:

Descrizione	Importo 2024	Importo 2025	Importo 2026
Acc.to al fondo rischi per contr. legali	5.000	5.000	5.000

Si tratta di stanziamenti necessari a far storicamente fronte alle spese legali per controversie in corso.

Si è concluso l'accantonamento ad apposito fondo per la copertura del rischio degli oneri potenzialmente derivanti dal risultato di un ricorso legale, avverso le contestazioni sollevate dall'Ispettorato del Lavoro a conclusione di una verifica.

**B13) ALTRI ACCANTONAMENTI**

In questa voce sono inclusi gli accantonamenti relativi alla movimentazione delle riserve di utili vincolate per decisione degli organi istituzionali, nonché gli altri accantonamenti.

Alla data di redazione del presente documento, non sono previsti accantonamenti di questo genere.

**B14) ONERI DIVERSI DI GESTIONE**

In questa voce sono stati inseriti tutti i costi che non trovano allocazione nelle altre voci di bilancio, stimati in base alla previsione di spesa per l'esercizio 2024 e seguenti, considerando anche l'andamento storico registrato.

Le imposte e tasse sono state stimate sulla base dei tributi previsti per l'anno 2024, con gli opportuni adeguamenti tariffari (Istat) per gli esercizi seguenti, ove oggettivamente probabili.

Descrizione	Importo 2024	Importo 2025	Importo 2026
Imposte di bollo	1.100	1.300	1.300
Tasse di circolazione automezzi	500	500	500
Tassa sui rifiuti	85.000	86.700	88.400
Imposta di registro	5.600	5.700	5.800
Altre imposte e tasse	6.900	6.900	6.900
Contributi ad ass. di categoria	500	500	500
Abbonamenti riviste, giornali	900	900	900
Spese varie	100	100	100
Perdite su crediti, non cop. da fondo	500	500	500

Omaggi	100	100	100
Multe e ammende	100	100	100
Risarcimento danni a terzi	3.000	3.000	3.000
Sconti e arrotondamenti passivi	100	100	100

La voce altre imposte e tasse ricomprende i costi derivanti dal differimento di versamento di alcune imposte.

È stato stanziato un importo idoneo per le perdite da crediti non coperti da fondo, cui fisiologicamente risulta inevitabile rinunciare; si tratta di crediti di ammontare singolarmente esiguo e da cui quindi conseguirebbero oggettivi maggiori costi di recupero, rispetto ai benefici potenziali dello stesso.

## **ATTIVITA' NON CARATTERISTICA**

### **A5) RICAVI E PROVENTI BENI NON STRUMENTALI**

Tale voce comprende ricavi e proventi, derivanti in particolare dalla gestione dei beni patrimoniali non strumentali dell'ente, iscritti in base al criterio della competenza.

Descrizione	Importo 2024	Importo 2025	Importo 2026	Note
Affitti fabbricati non strumentali	6.000	6.100	6.200	Proventi da locazione di n.1 appartamenti presso il condominio di via Braille n.3 a Padova – adeguamento Istat 2% annuo
Rimborso oneri condominiali	4.700	4.800	4.900	Rimborso spese locazione di n.1 appartamenti presso il condominio di via Braille n.3 a Padova – adeguamento Istat 2% annuo

Gli importi previsti dei ricavi nel triennio risultano allineati, al netto degli adeguamenti Istat; gli stessi derivano dalla stipula, a partire dall'esercizio 2023, di un nuovo contratto di locazione breve, ma rinnovabile con continuità, che prevede la fornitura di alloggi a dipendenti della cooperativa che ha in gestione i servizi assistenziali di alcuni reparti della Sede.

### **B6) PER MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE, DI CONSUMO E DI MERCI**

Tale voce comprende i costi per acquisti di materie prime, sussidiarie e di consumo relativi ai beni patrimoniali dell'ente iscritti in base al criterio della competenza.

Descrizione	Importo 2024	Importo 2025	Importo 2026
Acquisti attività non caratteristica	200	200	200

### **B7) PER SERVIZI**

La voce comprende i costi per servizi relativi ai beni patrimoniali dell'ente iscritti in base al criterio della competenza.

Descrizione	Importo 2024	Importo 2025	Importo 2026
Espurghi fosse biologiche	900	900	900
Spese per fornitura energia elettrica	2.200	2.200	2.200
Gas e riscaldamento	15.000	15.300	15.600
Fornitura acqua	200	200	200
Altre manutenzioni	200	200	200
Canoni di manutenzione periodica	1.000	1.000	1.000

**B14) ONERI DIVERSI DI GESTIONE**

Tale voce comprende i costi per oneri diversi di gestione, relativi ai beni patrimoniali dell'ente, iscritti in base al criterio della competenza.

Descrizione	Importo 2024	Importo 2025	Importo 2026
Tassa sui rifiuti	600	600	600
Imposta di registro	400	400	400
IMU su fabbricati da reddito	40.300	41.100	41.900

Le tre diverse categorie di costi sopra esposti, riguardano gli oneri che si prevede si sostenerà per la gestione dei fabbricati da reddito, siti in via Braille ai civici 1 e 3; le variazioni sono dovute agli adeguamenti Istat e alle stime dei consumi.

**AREA FINANZIARIA**

In questa sezione sono state inserite tutte le attività di natura finanziaria.

**C15) Proventi da partecipazioni**

Non sono previsti proventi da partecipazioni.

**C16) Proventi finanziari**

In questa voce sono stati previsti gli interessi attivi sul conto di tesoreria secondo il criterio della competenza sulla base di quanto previsto dal contratto di tesoreria.

Allo stato attuale e per il prossimo triennio, è previsto un minor ricorso all'anticipazione di cassa, accordata dalla tesoreria, ma non è possibile ipotizzare un saldo attivo; non sono perciò previsti proventi finanziari, salvo i normali arrotondamenti in difetto previsti per legge sui versamenti d'imposta.

**C17) Interessi e altri oneri finanziari**

L'Istituto non ha contratto, ad oggi e non prevede di contrarre prestiti sui quali sia possibile preventivare la maturazione di interessi passivi.

Gli interessi passivi previsti, pari a € 68.700, derivanti dall'utilizzo dell'anticipazione di tesoreria sono stati stimati sulla scopertura media presunta nel prossimo esercizio, considerando il tasso debitore come definito dal contratto di tesoreria (attualmente + 3 punti su Euribor a 3 mesi); tasso che si è fortemente incrementato dal 2023 e si stabilizzerà presumibilmente intorno ai livelli attuali (3,5%-4%); purtroppo nell'attuale fase in cui risulta indispensabile garantire la sostenibilità dell'equilibrio finanziario, l'Istituto non può prescindere dallo strumento dell'anticipazione di Tesoreria.

L'introito derivante dalla cessione del Lotto 2 del fabbricato di via Guido Reni, permetterà di abbattere drasticamente, a partire presumibilmente dal mese di giugno 2024, l'utilizzo dell'anticipazione e il ricorso ad altre forme di finanziamento a breve termine.

Per gli esercizi 2025 e 2026 si prevede una scopertura media pari a circa un terzo di quella attuale; si veda, a tal proposito il rendiconto finanziario triennale.

L'avvio a metà 2020 del contratto di *factoring*, che prevede la possibilità di cedere alla società finanziaria di Intesa Sanpaolo, i crediti verso i due maggiori clienti (Azienda Ulss n.6 e Azienda Ulss n.3 del Veneto), comporta anch'essa, a fronte di una maggior flessibilità nella gestione della liquidità disponibile, la previsione di costi per interessi per complessivi € 15.000,00, sugli utilizzi del 2024; l'aumento, rispetto al 2023 è, quindi, legato esclusivamente all'andamento dei tassi di mercato.

Non si prevedono, infatti, incrementi del ricorso allo strumento, sul quale ci si pone, al contrario, un obiettivo di



progressivo contenimento, fino ad un completo abbandono, salvo rare necessità dovute ad urgenze, dall'esercizio 2026.

Si è reso necessario, infine, includere uno stanziamento a previsionale di € 12.000 per possibili interessi moratori da dover riconoscere a fornitori e nei versamenti delle imposte, a causa di ritardi già in parte accumulati, data la difficile situazione finanziaria degli ultimi anni.

In particolare su questo aspetto si è deciso di avviare una concreta politica di rientro, entro l'esercizio 2024, del debito nei confronti dei maggiori fornitori, utilizzando nella fase iniziale, la disponibilità, che la già più volte menzionata vendita del Lotto 2 di via Reni, consentirà; la maggior parte dell'introito sarà infatti utilizzato a tal fine e i debiti commerciali dovrebbero passare dagli attuali 4,1 mln. di euro a 2,7 a fine 2024, per poi stabilizzarsi su tale livello nel biennio seguente.

Si riporta sinteticamente nella tabella che segue, l'andamento previsto degli oneri finanziari:

Descrizione	Importo 2024	Importo 2025	Importo 2026
Interessi pass. su debiti verso banche	86.600	50.000	55.000
Interessi passivi su factoring	15.000	-	-
Interessi pass. su altri debiti (vs fornitori, Erario, Enti previdenziali e assistenziali)	12.000	-	-

## IMPOSTE CORRENTI

In questa voce è stato previsto l'intero ammontare dell'IRES che presumibilmente sarà dovuta nel triennio 2024-2026; la stima è pari ad un valore costante di euro 23.000, tenendo conto dell'aliquota attualmente applicata, nonché delle detrazioni fiscali di cui storicamente si beneficia nella determinazione dell'imposta.

L'imposta Ires non è infatti, come noto, correlata all'utile d'esercizio, in quanto l'Istituto è soggetto alla fiscalità prevista per gli enti non commerciali e perciò determinata sul valore di immobili e terreni di proprietà e sui redditi commerciali o diversi; valori che presentano limitate variazioni da un esercizio all'altro.

## RISULTATO DI ESERCIZIO

Dalle previsioni per l'esercizio 2024 emerge un utile, per € 2.069.100, pari alla plusvalenza generata dalla cessione del fabbricato denominato "Lotto 2" di via Guido Reni, a Padova.

Al netto di tale plusvalenza, l'esercizio chiuderebbe quindi in pareggio.

L'utile, derivante da operazione patrimoniale straordinaria, soggetta ad autorizzazione della Regione Veneto, andrà accantonato a riserva destinata alla copertura delle perdite pregresse accumulate, a garanzia della continuità dell'attività istituzionale, come peraltro previsto dal piano di risanamento approvato dal Consiglio di Amministrazione, con Deliberazione n.85 del 04/12/2023 e trasmesso alla Giunta regionale del Veneto - Direzione dei Servizi Sociali - U.O. non Autosufficienza

Una volta ripianata la posizione debitoria e ristabilita la stabilità economico-finanziaria dell'Ente, gli utili accantonati, previsti nel prossimo triennio, derivanti prevalentemente dalle cessioni immobiliari, verranno utilizzati come da previsione normativa ex art.8, co.6 della L.R. n.43/2012, ovvero *"per la riduzione dei costi delle prestazioni, lo sviluppo delle attività istituzionali indicate dallo statuto, la conservazione e l'incremento del patrimonio dell'ente"*.

L'equilibrio resta comunque premessa indispensabile al proseguimento stesso dell'attività e al perseguimento delle sue finalità; pertanto, si stanno implementando adeguate strategie di medio-lungo termine, onde garantire il pareggio di bilancio nella gestione corrente.

Il risultato si può sinteticamente rappresentare come segue:

A	Utile dell'esercizio	2.069.100
B	Destinazione utile a ripianamento perdite esercizi precedenti	- 2.069.100
C	Risultato netto dell'esercizio	-

Come previsto dall'art. 21, comma 2, dell'allegato A e dall'Allegato B della DGR 725/2023, gli ammortamenti dei beni esistenti al 01.01.2014, calcolati in € 288.300 al netto della quota annua dei relativi contributi in c/impianti, non sono conteggiati né agli effetti dell'art. 8, comma 7, della legge regionale n. 43/2012, né ai fini del raggiungimento del pareggio di bilancio, nella misura in cui viene garantito l'equilibrio finanziario, come definito dall'Allegato B alla DGR 725/2023.

Una valutazione sintetica della capacità prospettica di sostenere il rimborso dei finanziamenti e il pagamento degli investimenti consuntivi e programmati nel triennio 2024-2026, risulta dai valori calcolati per l'Indice di copertura finanziaria programmatica (*Debt service coverage ratio*):

	Esercizio 2024	Esercizio 2025	Esercizio 2026
<b>Indice di copertura finanziaria programmatica (DSCR)</b>	<b>2,11</b>	<b>1,86</b>	<b>5,97</b>

tuttavia, permane l'esistenza di debiti il cui ritardo di pagamento supera i limiti fisiologici e ciò non rende possibile usufruire del beneficio contabile della sterilizzazione degli ammortamenti, del quale non si è pertanto tenuto conto nella redazione, come già più volte evidenziato.

L'Istituto, d'altro canto, è stato sottoposto al procedimento di vigilanza e controllo ai sensi del combinato disposto dall'art.3 della L.R. n. 3/20078, dall'art.8 della L.R. n. 43/2012 e dalla DGR n. 1629/2019, come da comunicazione della Giunta regionale del Veneto - Direzione dei Servizi Sociali, prot. 0603702 del 08/11/2023 (ns. prot.3209/2023), proprio per l'impossibilità attuale di garantire il richiesto equilibrio finanziario.

Per quanto riguarda il periodo triennale ricompreso dal bilancio di previsione e dalla presente relazione, il risultato d'esercizio presunto è il seguente:

	2024	2025	2026
Utile dell'esercizio	2.069.100	120.700	86.500
Destinazione utile a ripianamento perdite esercizi precedenti	- 2.069.100	- 120.700	- 86.500
Risultato netto presunto dell'esercizio	-	-	-

## RENDICONTO FINANZIARIO

Il, quadro definito dal rendiconto finanziario programmatico triennale (allegato C), diretta derivazione del documento di programmazione economico-finanziaria, presenta un valore positivo della liquidità generata dalla gestione operativa per gli esercizi dal 2025 in poi; per il 2024 il dato con il segno meno è dovuto invece esclusivamente alla necessità di dover affrontare, senza ulteriori indugi, pagamenti rilevanti di debiti verso i fornitori accumulati e di interessi che tali esposizioni comportano.

A seguito delle politiche di efficientamento e sviluppo che si attueranno nei prossimi anni, l'Istituto sarà infatti in grado di recuperare piena capacità di generare flussi di cassa positivi con la propria gestione operativa e questo darà la possibilità, in buona parte, di finanziare gli investimenti previsti., avviando un circolo virtuoso da tempo auspicato.

Le politiche finanziarie che si prevede di mettere in atto, riguardano in particolare la componente passiva dello Stato Patrimoniale, in quanto si ritiene che le posizioni creditorie dovrebbero presentarsi stabili o con variazioni contenute; questo anche grazie all'importante lavoro di recupero e definizione di posizioni arretrate, attuato negli ultimi anni.

Di seguito si passano, pertanto, in rassegna gli effetti sul debito delle azioni strategiche gestionali, che si intendono attuare, con l'intento di dimostrare la strada che si intende perseguire nel recupero di un equilibrio finanziario, dal quale nessun obiettivo economico può prescindere, costituendone, piuttosto, il presupposto indispensabile.

### - Debiti verso fornitori

Il saldo prospettico dei debiti verso fornitori, comprensivo di debiti per fatture da ricevere, al 31/12/2023 ammonta a 4.180 mila euro, determinato sulla base dei tempi medi di pagamento risultanti dalle rilevazioni a consuntivo più recenti. Per l'anno 2024, si prevede una significativa riduzione dei tempi medi di pagamento stimabile in 30 giorni, con un saldo

complessivo in miglioramento di circa 1.457 mila euro; reso possibile principalmente dall'incasso del provento derivante dalla cessione del Lotto 2 di Via G. Reni, stimato, come già detto, in 2.435 mila euro.

Va segnalato che tra i debiti verso fornitori, come sopra accennato, è compreso un saldo arretrato di circa 2,1 milioni di euro. Tali posizioni arretrate sono soggette a piani di rientro già in gran parte definiti con i fornitori interessati e si ritiene verosimile l'assunzione di poter definitivamente chiudere tali esposizioni in un arco temporale di 24 mesi.

Per il biennio 2025 e 2026, sono stati mantenuti stabili i tempi medi di pagamento, ai fini dei calcoli.

#### **- Debiti verso istituti bancari e finanziari**

L'effetto combinato della già più volte menzionata vendita del Lotto 2 di Via G. Reni e dei flussi di cassa operativi generati dal 2024, porteranno ad una significativa riduzione della posizione finanziaria netta.

Il debito verso gli istituti di credito per l'utilizzo dell'anticipazione di tesoreria è previsto in calo da 1.700 mila euro al termine del 2023, a 560 mila euro a fine 2024. Nell'esercizio successivo, il ricorso a tale linea di finanziamento a breve termine, è previsto in ulteriore diminuzione (-139.900 a fine esercizio); mentre per il 2026 si deve prevedere un nuovo incremento, per far fronte al fabbisogno generato dall'attività di investimento, solo parzialmente soddisfatto dai flussi di cassa operativi.

Si stanno naturalmente valutando possibilità di ricorrere a meno onerosi finanziamenti a medio-lungo termine per coprire in parte questo fabbisogno, con particolare riferimento alla necessità di far fronte ai lavori previsti per la SCIA 9° anno (stimati in € 650.000); va però evidenziato che fino all'uscita definitiva dal periodo di crisi finanziaria, difficilmente è possibile reperire fonti di questo genere nel mercato del credito.

#### **- Altri debiti**

##### ***Debiti verso enti pubblici***

A partire dal 2024 riprenderà la restituzione dei fondi di rotazione regionale legati alla costruzione delle cucine (lavori terminati nel 2015) e degli impianti di videosorveglianza e climatizzazione (lavori terminati nel 2014 e 2019), con un *decalage* annuale di 132 mila euro, così determinato:

<b>Prestiti a medio/lungo termine</b>	<b>Rate 2023</b>
Rimborso Fondo a rotazione reg.le finanziamento cucine 2° stralcio	66.000,00
Rimborso Fondo a rotazione reg.le finanziamento cucine 3° stralcio	33.000,00
Rimborso Fondo a rotazione reg.le finanziamento climatizzazione e videosorveglianza	33.300,00
<b>TOTALE</b>	<b>132.300,00</b>

Si evidenzia che negli esercizi dal 2021 al 2023, stante l'insostenibile squilibrio finanziario generatosi come conseguenza delle chiusure imposte dalla pandemia e dall'immediato successivo fenomeno inflazionistico, che ha destabilizzato l'approvvigionamento energetico in Europa, in seguito allo scoppio del conflitto russo-ucraino, si è richiesta ed ottenuta dalla Regione Veneto la sospensione dell'ammortamento dei tre finanziamenti ancora in essere, che riprenderà, come detto a partire dal 2024.

Nel prospetto di rendiconto finanziario (Allegato 10) tali debiti sono stati considerati all'interno della gestione finanziaria, in quanto assimilabili a prestiti a medio-lungo termine.

##### ***Debiti Tributari***

Comprendono debiti vs Erario per IVA, IRES, ritenute e debiti vs regione per IRAP. Non sono previste variazioni nella consistenza per il periodo compreso dal documento di programmazione.

##### ***Debiti verso Istituti di Previdenza e di sicurezza sociale***

Includono principalmente debiti operativi vs INPS per contributi da lavoro dipendente. Non sono previste variazioni nella consistenza per il periodo compreso dal documento di programmazione.

##### ***Altri Debiti***

Comprendono acconti su rette di ospitalità, debiti operativi vs dipendenti, note di credito da emettere e debiti per cauzioni ospiti. Si tratta di fonti di finanziamento per le quali non sono previste variazioni nel triennio.

In sintesi, le assunzioni alla base del Rendiconto finanziario programmatico triennale, sono le seguenti:

- Alienazione di parte del patrimonio immobiliare non strumentale nel 2024, costituito da un fabbricato sito in via Guido Reni a Padova e da un terreno nel territorio comunale di Piove di Sacco (PD);
- Riduzione delle posizioni debitorie nei confronti di fornitori e istituti di credito per complessivi euro 2.599 mila già nel 2024, condizionata all'alienazione di cui sopra;
- Consistenza confermata delle altre voci di attivo e passivo corrente;
- Rientro, come da piano di ammortamento, dei fondi di rotazione regionali per euro 132 mila annui;
- Parziale ripianamento delle perdite pregresse attraverso gli utili generati a partire dal 2024.

Tali azioni portano ad un miglioramento dell'equilibrio finanziario dell'Istituto, nonché della struttura del patrimonio, grazie all'effetto combinato del parziale ripianamento delle perdite e della sostanziale riduzione dell'indebitamento a breve verso fornitori e istituti di credito.

Permane comunque un problema di incoerenza temporale tra capitale durevole e fonti di finanziamento a medio-lungo termine impiegate, il quale potrà essere sanato in modo graduale nel corso degli esercizi futuri.

A conclusione di tali considerazioni prospettiche, non vanno dimenticate le ulteriori potenzialità di crescita e stabilizzazione dal punto di vista sia economico che finanziario, che l'Istituto sarebbe in grado di realizzare qualora venisse definita la questione legata alla gestione della Residenza Breda, che attualmente grava sul conto economico complessivo con perdite operative nell'ordine dei 500 mila euro annui.

## CONSIDERAZIONI FINALI

Sulla base degli obiettivi e delle linee strategiche sopra delineati, il Direttore Generale, ai sensi dell'art. 12 dell'allegato A alla DGR 725/2023, ha provveduto a sviluppare i risultati attesi per l'esercizio 2024 in termini analitici e per centri di costo, come da Allegato 5 della DGR stessa.

Padova, 31/01/2024

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione  
Avv. Fabio Amato

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_