



IRAS CENTRO SERVIZI PER ANZIANI
ROVIGO

Decreto del Commissario Straordinario Regionale

n. 5 del 24/04/2023

OGGETTO APPROVAZIONE DEL PIANO DI RISANAMENTO
DELL'IPAB IRAS DI ROVIGO

E

COMUNE DI ROVIGO
Comune di Rovigo

Protocollo N.0033471/2023 del 27/04/2023

IL COMMISSARIO STRAORDINARIO REGIONALE

Si premette:

- i. Da tempo sono in corso interlocuzioni con gli istituti di credito ed i fornitori tesi a verificare la accoglibilità delle proposte di pagamento nei termini e nei modi previsti nella bozza di piano già licenziata dallo scrivente Ente;
- ii. Nell'ultima settimana sono intervenute significative evidenze in ordine alla possibile accettazione delle proposte;
- iii. Che i fornitori e gli Istituti di credito hanno manifestato, seppur in forma non ancora vincolante, sul presupposto della bozza di piano inviata e sulla scorta della *comfort letter* emessa dall'Attestatore dr Marco Arienti dd23.02.2023 la loro tendenziale disponibilità a sottoscrivere gli accordi previsti a piano, con l'intesa di recepire le osservazioni pervenute, e, comunque, condizionatamente alla:
 - (a) erogazione ad IRAS di €3.800.000 da parte della Regione Veneto, nell'ambito dell'anticipazione da concedere in base alla Deliberazione n. 1753 del 30 dicembre 2022 della Giunta della Regione Veneto;
 - (b) adesione all'Accordo di programma che riguarda l'IRAS da parte di tutti gli Enti coinvolti, ivi incluso il Comune di Rovigo entro il 10/5/2023 con l'impegno a pagare -in forme e tempi certi- il credito asseritamente vantato dallo scrivente ente nei confronti del Comune di Rovigo;
 - (c) possibilità di ottenere il pagamento della prima tranche entro e non oltre il 30.05.2023;
- iv. in data 20.04.2021 IRAS, Regione Veneto e gli enti ad essa strumentali hanno revisionato e licenziato il testo dell'Accordo di programma da inviare a Comune per l'ultima revisione;
- v. che in data odierna si è tenuto un incontro in merito ai chiarimenti chiesti dal Comune sui contenuti della bozza di piano inviata;
- vi. che, all'esito dell'incontro, lo scrivente ha recepito le osservazioni indicate dal Comune e intende accogliere le proposte di proposte di rettifica/riscrittura di alcune parti, non sostanziali, nel senso indicato dal Comune ;
- vii. che, recepite tali osservazioni, si può procedere alla approvazione definitiva del Piano di Risanamento di IPAB IRAS Rovigo da inviare ufficialmente al (i) Comune di Rovigo; (ii) Regione Veneto, (iii) Revisori (iv) ai Sindacati

Tanto premesso e considerato

DECRETA

- 1) Di dichiarare le premesse parte integrante del presente provvedimento
- 2) Di approvare, preso atto della *comfort letter* del Dr Arienti dd 23.02.2023 e successive integrazioni, la bozza di piano di risanamento qui allegato (all.1), salva ogni ulteriore modifica in vista della attestazione, ancorché non sostanziale.
- 3) Di inviare la bozza di piano qui approvata con gli allegati alla Regione Veneto, al Comune di Rovigo, ai Revisori, ai Sindacati;
- 4) Di dare atto che, in ipotesi di mancata sottoscrizione dell'Accordo di Programma entro il 10.05.2023 e pagamento della prima tranche entro e non oltre il 30.05.2023, gli accordi raggiunti con i fornitori devono intendersi decaduti, con conseguente impossibilità di giungere alla attestazione, salvo proroghe documentate;

al contempo

RENDE NOTO

- Di aver dato avvio, in adempimento delle previsioni di piano, alla comunicazione preventiva ex art.4 del CCNL dd.16.11.2022 per l'informativa preventiva avente ad oggetto n.14 figure professionali, auspicando un positivo confronto nelle sedi che i sindacati vorranno indicare entro i termini ex art.5 del predetto CCNL.;
 - Di aver definitivamente chiuso il centro servizi Casa Serena, restando da collocare i soli ospiti di Casa Albergo.
- 5) Dichiara il presente provvedimento immediatamente eseguibile.

Il Commissario Straordinario Regionale
f.to Avv. Tiziana Stella

Pareri obbligatori sulla proposta di decreto

Si attesta la regolare istruttoria del provvedimento.

Direzione _____

Servizio tecnico e provveditorato _____

Servizio risorse umane _____

Servizio affari generali F.to Avanzi

Servizio contabilità e bilanci _____

Data 26.04.2023

Si attesta la regolarità contabile.

Data 26.04.2023

Il Responsabile del Servizio
Contabilità e bilanci

f.to Dr. Giovanni Luca Avanzi A.I.

RISERVATO ALL'UFFICIO RAGIONERIA

Preso nota in data _____ n. _____

Conto n. _____ esercizio _____

Il presente decreto è stato pubblicato il 26/04/2023 nell'Albo on line dell'IRAS.

esecutivo daL 26.04.2023

Il Direttore Generale

f.to Dr. Giovanni Luca Avanzi

PIANO DI RISANAMENTO ECONOMICO FINANZIARIO 2023-2025

Sommario

PREMESSA	5
1 NATURA E OBIETTIVI DEL PIANO DI RISANAMENTO	5
1.1 INTRODUZIONE	5
1.2 DESTINATARI E OBIETTIVI DEL PIANO	6
1.3 SVILUPPI PER I DIVERSI SCENARI DI CRISI	6
2 PRINCIPI GENERALI DEL PIANO.....	6
2.1 PRINCIPI GENERALI DI REDAZIONE DEL PIANO	6
2.2 PRINCIPI GENERALI SUI CONTENUTI DEL PIANO	6
3 PROCESSO DI ELABORAZIONE DEL PIANO	7
3.1 PROCESSO DI ELABORAZIONE DEL PIANO	7
3.2 UTILIZZO DEL SUPPORTO CONSULENZIALE	7
3.3 PROFILI GENERALI DEL PROCESSO DI ELABORAZIONE DEL PIANO	7
3.4 MODELLO ECONOMICO – FINANZIARIO E PATRIMONIALE	7
4 PIANO GENERALE DI PARTENZA	8
4.1 PARTE INTRODUTTIVA DEL PIANO	8
4.2 DESCRIZIONE DELL'ENTE	8
4.3 STRATEGIE APPLICATE E IN ATTO	9
4.3.1 <i>La gestione commissariale</i>	9
4.3.2 <i>Piano di dismissione di Casa Serena: prime attività gestionali di ricollocamento degli Ospiti</i>	11
4.4 DATI ECONOMICI E FINANZIARI	12
4.4.1 <i>Debiti</i>	12
4.4.1.1 Mutui	12
4.4.1.2 Fornitori	12
4.4.1.3 Altri debiti	13
4.4.2 <i>Ricavi</i>	14
4.4.2.1 Struttura dei ricavi	14
4.4.2.2 Le rette IRAS nel confronto polesano	16
4.4.3 <i>Costi</i>	16
4.4.3.1 Struttura dei costi	16
4.4.3.2 I costi IRAS nel confronto polesano	17
4.4.4 <i>Preconsuntivo 2022</i>	18
4.5 ORGANIZZAZIONE PRODUTTIVA	19
4.6 ANALISI DEL PRODOTTO/SERVIZIO	22
4.7 ANALISI DEL SETTORE/MERCATO.....	22
4.7.1 <i>La situazione polesana</i>	22
4.7.2 <i>Collocazione dell'IRAS nel mercato</i>	23
4.7.2.1 Saturazione dei posti letto	23
4.7.2.2 Scenario prospettico	24
4.8 TECNOLOGIA IMPIEGATA	24
4.9 DIAGNOSI DELLA CRISI	24
5 STRATEGIA GENERALE DI RISANAMENTO.....	25

5.1	IDENTIFICAZIONE DELLE LINEE STRATEGICHE DI RISANAMENTO	25
5.1.1	<i>Punti qualificanti</i>	25
5.2	ASSETTO INDUSTRIALE.....	25
5.2.1	<i>Premessa</i>	25
5.2.2	<i>Presupposti per la realizzazione del Piano</i>	26
5.3	ASSETTO FINANZIARIO	26
5.3.1	<i>Riduzione del debito verso fornitori</i>	26
5.3.2	<i>Riduzione debiti per mutui</i>	27
5.3.2.1	Intesa Sanpaolo	27
5.3.2.2	Credit Agricole	27
5.3.2.3	Illimity bank – già Unicredit	27
5.3.2.4	Banca Veneto Centrale – già Rovigo Banca	27
6	IMPATTO SPECIFICO DELLA STRATEGIA DI RISANAMENTO	27
6.1	ORGANIZZAZIONE E PERSONALE	27
6.2	INVESTIMENTI/DISINVESTIMENTI	28
7	MANOVRA FINANZIARIA	28
7.1	DEFINIZIONE E OBIETTIVI DELLA MANOVRA FINANZIARIA	28
7.2	PATRIMONIO NETTO	28
8	ACTION PLAN	29
8.1	RIDUZIONE/RISTRUTTURAZIONE DEL DEBITO VERSO BANCHE PER MUTUI	29
8.2	RIDUZIONE DEBITO VERSO FORNITORI	29
8.3	RIDUZIONE ALTRI DEBITI.....	30
8.4	RIDUZIONE DEL FONDO RISORSE DECENTRATE DEL PERSONALE DIRIGENTE	31
9	INTRODUZIONE AL MODELLO ECONOMICO, FINANZIARIO E PATRIMONIALE.....	31
9.1	CONTO ECONOMICO PROSPETTICO.....	31
9.1.1	<i>Rette ospiti e impegnative</i>	33
9.1.1.1	Calcolo delle presenze di ospiti.....	33
9.1.1.2	Livello delle rette di ospitalità.....	34
9.1.2	<i>Costo del lavoro</i>	35
9.1.2.1	Premessa	35
9.1.2.2	Applicazione degli standard organizzativi regionali	36
9.1.3	<i>Acquisto di beni e servizi</i>	37
9.1.4	<i>Ammortamenti</i>	37
9.1.5	<i>Accantonamenti</i>	38
9.1.6	<i>Proventi straordinari</i>	38
9.2	STATO PATRIMONIALE PROSPETTICO.....	39
9.3	PIANO FINANZIARIO	39
9.4	PIANO DI TESORERIA	40
10	NOTA FINALE.....	45

Indice delle tabelle

TABELLA 1 - EFFETTO ECONOMICO DELLA DISMISSIONE DI CASA SERENA.....	11
TABELLA 2 - MUTUI IRAS	12
TABELLA 3 - DEBITI VERSO FORNITORI	12
TABELLA 4 - ALTRI DEBITI.....	13
TABELLA 5- DETTAGLIO DEBITI TRIBUTARI AL 31/10/2022.....	13
TABELLA 6 – DETTAGLIO “ALTRI DEBITI”	13
TABELLA 7 - ANDAMENTO SINTETICO RICAVI IRAS 2019-2021	16
TABELLA 8 - RAFFRONTO RETTE IRAS CON MEDIA RETTE POLESANE – ANNO 2021	16
TABELLA 9 - ANDAMENTO SINTETICO COSTI IRAS 2019-2021	17
TABELLA 10 - RAFFRONTO TRA LE STRUTTURE PUBBLICHE POLESANE - ANNO 2021	18
TABELLA 11 - PRECONSUNTIVO 2022	18
TABELLA 12 - DOTAZIONI DEI CENTRI SERVIZI – FOTOGRAFIA AL 01/01/2023	21
TABELLA 13 - SATURAZIONE POSTI LETTO DEI CENTRI SERVIZI POLESANI 2019-2021.....	23
TABELLA 14 - SATURAZIONE POSTI LETTO IRAS 2019-2021.....	23
TABELLA 15 - SATURAZIONE POSTI LETTO CASA SERENA 2019-2021	23
TABELLA 16 - SATURAZIONE POSTI LETTO SAN BORTOLO 2019-2021	24
TABELLA 17 - PATRIMONIO NETTO IRAS AL 31/12/2021.....	28
TABELLA 18 - PROGRESSIONE PREVISTA DEL PATRIMONIO NETTO IRAS	29
TABELLA 19 - SALDO E STRALCIO BANCHE	29
TABELLA 20 – SALDO E STRALCIO FORNITORI	30
TABELLA 21 - DEBITI TRIBUTARI AGGIORNATI	30
TABELLA 22 - CONTO ECONOMICO 2023-2025	31
TABELLA 23 – CONTENUTO DEI MASTRI SIGNIFICATIVI	32
TABELLA 24 - POSTI ACCREDITATI IRAS.....	33
TABELLA 25 - OCCUPAZIONE ATTUALE POSTI LETTO IRAS	33
TABELLA 26 - PREVISIONE COPERTURA POSTI LETTO 2023.....	34
TABELLA 27 - RICAVI PREVISTI 2023-2025	34
TABELLA 28 - RIPARTIZIONE DEL LAVORO PRODUTTIVO	35
TABELLA 29 - APPLICAZIONE STANDARD ORGANIZZATIVI REGIONALI	36
TABELLA 30 - COSTO DEL LAVORO IRAS 2023-2025.....	36
TABELLA 31 - COSTO DEL LAVORO RIMBORSATO	36
TABELLA 32 - INCIDENZA DEL COSTO DEL LAVORO 2023-2025	37
TABELLA 33 - RIEPILOGO ACCANTONAMENTI 2023-2025.....	38
TABELLA 34 – RIEPILOGO DEI PROVENTI STRAORDINARI 2023	38
TABELLA 35 - STATO PATRIMONIALE 2023-2025.....	39
TABELLA 36 - FLUSSI DI CASSA 2023-2025.....	39
TABELLA 37 - PIANO DI TESORERIA TRIENNALE.....	40

Piano di risanamento IRAS Rovigo

(versione 2.1)

Premessa

Questo documento costituisce il Piano di risanamento elaborato dall'IRAS – Istituto Rodigino di Assistenza Sociale (anche “l'Ente”) - per il triennio 2023-2025. Questo piano, nella versione 2.1, sostituisce quello elaborato sulla base dello “Scenario 2.1 – gestione diretta”, via via progressivamente aggiornato, e che era stato inizialmente allegato al Piano industriale inviato in bozza definitiva in data 08/07/2022 al Comune di Rovigo, Azienda ULSS 5 Polesana, Regione del Veneto e ATER. Il Piano industriale era stato redatto con lo scopo di delineare alcuni scenari di superamento dello stato di crisi dell'IRAS.

Questo documento viene ora redatto alla luce della lettera n. 4193 del 29/09/2022, inviata al Sindaco di Rovigo, con la quale si preannuncia la dismissione di ogni attività dell'IRAS presso il centro servizi denominato “ Casa Serena” a Rovigo, finalizzato alla restituzione dell'immobile al Comune medesimo, a seguito delle azioni intraprese dal nuovo Commissario Regionale dell'IRAS, entrato in carica il 18/10/2022, nonché tenuto conto del Decreto Commissariale n. 26 assunto in data 27.12.2022 e della Deliberazione n. 1753 del 30 dicembre 2022 della Giunta della Regione Veneto con riferimento alla possibilità per IRAS di accedere alla anticipazione di Euro 3,8 milioni (vedi di seguito), alle condizioni ivi indicate, e alla dismissione di Casa Serena, così come comunicato dalla Giunta stessa agli enti istituzionali.

In particolare, rispetto alla versione iniziale del Piano:

1. si è tenuto conto dell'effetto della DGR n. 996 del 09/08/2022, che ha modificato il valore delle impegnative di residenzialità, incrementandole.
2. Si è tenuto conto del beneficio finanziario conseguente alla riduzione dell'aliquota IRAP.
3. Si è tenuto conto dell'effetto della sottoscrizione del nuovo CCNL Funzioni Locali 2019-2021 avvenuta il 16/11/2022.
4. Non potendo più essere utilizzata la cucina di Casa Serena, si prevede un investimento per l'allestimento di una nuova cucina presso il Centro di San Bortolo, assorbito dal prezzo della giornata alimentare e comunque per importo e tempi da definirsi anche con la futura ditta aggiudicataria.
5. Si è considerato l'effetto dell'evoluzione *in pejus* della dinamica dei costi per approvvigionamento di gas ed energia elettrica.

1 Natura e obiettivi del Piano di risanamento

1.1 Introduzione

Il presente documento costituisce il piano di risanamento dell'IRAS (denominato anche “**Piano**” o “**Piano di risanamento**”) ed è stato redatto anche in considerazione degli obiettivi prefissati nel redigendo Accordo di Programma in corso tra l'Ente, Regione Veneto, AUSL 5 Polesana, ATER e Comune di Rovigo.

1.2 Destinatari e obiettivi del Piano

Sono destinatari del Piano le Banche e altri creditori costituiti dai principali fornitori.

Il Piano di risanamento si pone l'obiettivo di giungere all'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale dell'Ente, e prevede di:

- attuare un intervento di natura patrimoniale consistente nella risoluzione consensuale della Convenzione Contratto Rep n. 5211 sottoscritta in data 24.01.2004 e conseguente restituzione al Comune di Rovigo dell'immobile denominato Casa Serena - attualmente affidato in comodato d'uso all'IRAS - allo scopo di ricavare un apporto finanziario straordinario, in ragione del credito nascente da quanto previsto all'art.6.2 della precitata Convenzione Contratto; attraverso l'incasso del predetto credito IRAS si propone di ridurre lo stock di debito maturato nei confronti di banche e fornitori di beni e servizi.
- Operare una concentrazione dell'attività dell'IRAS nel solo Centro servizi di San Bortolo allo scopo di razionalizzare l'utilizzo del personale, ridurre l'incidenza dei costi fissi sul fatturato e incrementare la marginalità aziendale.
- Dismettere l'ulteriore cespite presente nel territorio comunale di Rovigo in Via Della Resistenza, attualmente locato alla società denominata AS2 ed al Comune di Rovigo, a prezzo non inferiore ad euro 1.095.000,00 rispetto al quale l'Ente ha già ricevuto una manifestazione di interesse.

1.3 Sviluppi per i diversi scenari di crisi

L'IRAS è soggetto a diversi scenari di crisi che dipendono da fattori esogeni, che possono essere così riassunti:

- minor utilizzo della struttura in periodi recenti per motivi straordinari, come ad esempio a causa del Covid;
- riduzione degli ospiti a causa di scelte proprie degli ospiti stessi o dei loro familiari;
- allargamento della quota di mercato delle strutture private, nella gestione degli ospiti non autosufficienti;
- incrementi non previsti e significativi di costi quali gas ed energia elettrica che riducono la marginalità aziendale.

2 Principi generali del Piano

2.1 Principi generali di redazione del Piano

Come già premesso, il presente piano è stato redatto sulla base dello scenario 2.1 del Piano Industriale dell'IRAS del 08/07/2022, aggiornato alla situazione attuale, da realizzare secondo quanto indicato al successivo paragrafo 5.1.1.

2.2 Principi generali sui contenuti del Piano

Il piano punta a ricreare soddisfacenti condizioni di efficienza gestionale per l'IRAS sulla base di quanto definito nel presente Piano.

3 Processo di elaborazione del piano

3.1 Processo di elaborazione del piano

Il presente piano di risanamento è stato predisposto dal management di IRAS con il supporto dell'Advisor legale BSVA Studio Legale Associato, nelle persone dell'Avv. Marco Lantelme e dell'Avv. Fabrizio Colonna.

L'Ente e il suo organo di governo rimangono gli unici responsabili degli obiettivi inseriti nel Piano, oltre che delle azioni necessarie al raggiungimento degli obiettivi preposti.

Il lavoro svolto dall'Ente si è articolato in:

- Analisi storica delle performance dell'Ente.
- Interviste ai responsabili delle principali divisioni dell'Ente.
- Incontro, o scambi via web, con il Direttore Generale dell'IRAS Dott. Giovanni Luca Avanzi e il consulente interno Dott. Francesco Artale per analizzare le azioni di intervento e le strategie da sviluppare per migliorare le performance dell'Ente.
- Analisi e studio dell'andamento del mercato della residenzialità per anziani autosufficienti non autosufficienti e dell'andamento dei principali competitors costituiti dalle case di riposo nel territorio polesano e zone limitrofe.
- Predisposizione del piano industriale e delle azioni correlate.
- Revisione dei piani pregressi con il Direttore Generale dell'Ente e l'altro personale di supporto.
- Definizione della proposta di manovra finanziaria.

3.2 Utilizzo del supporto consulenziale

L'IRAS non si è avvalso di altri consulenti oltre a quelli sopra indicati, salvo richiedere l'attestazione del Piano da parte di un professionista terzo.

3.3 Profili generali del processo di elaborazione del Piano

Le linee guida dell'intervento dell'Ente sono così riassunte:

- a) Rafforzamento della struttura patrimoniale.
- b) Individuazione di una manovra finanziaria che riallinei temporalmente i flussi finanziari con la struttura dell'indebitamento, fornendo al contempo la massima tutela possibile alle banche.

Per prevedibilità analitica, l'orizzonte temporale del piano industriale è di tre anni.

3.4 Modello economico – finanziario e patrimoniale

Il modello economico – finanziario - patrimoniale può essere così sintetizzato:

- a) richiesta di uno stralcio delle posizioni con tutte le banche, con rimborso contestuale del 40% dell'importo in linea capitale del credito nei confronti di ciascuna banca, fatta salva la possibilità nei confronti di Banca Veneto Centrale - in ragione della peculiarità del relativo credito, garantito da ipoteca giudiziale consolidata - di rimborsare a quest'ultima un ulteriore importo posto l'impegno a

cancellare - prima dell'integrale pagamento – l'ipoteca giudiziale, consentendo la dismissione del bene immobile gravato da ipoteca entro il primo anno del piano.

- b) Richiesta di stralcio delle posizioni con i fornitori in misura variabile in relazione all'entità e alla natura delle somme a loro credito, distinguendo tra creditori in base ai diversi livelli di esposizione e di importo e prevedendo, a partire dall'esercizio 2023, l'accantonamento di un importo di 100.000 euro in uno specifico fondo rischi, per tre anni, unitamente ad uno sfondo svalutazione crediti di 85.000 euro l'anno fino al 2027.
- c) Rafforzamento patrimoniale, miglioramento delle ratio patrimoniali a seguito di rimborso parziale dell'indebitamento esistente e maggiori flussi essenzialmente derivanti da un rimborso di € 3.127.515,29 da parte del Comune di Rovigo per investimenti non ancora ammortizzati a fronte della dismissione di Casa Serena – con effetti positivi sul conto economico. Nell'accordo di programma, tra l'altro, tra IRAS, il Comune di Rovigo e la Regione Veneto si intende prevedere che il Comune corrisponderà la suddetta somma subordinatamente alla modifica della legge sulla destinazione urbanistica dell'immobile ospitante Casa Serena. Modifica quest'ultima che richiederebbe circa tre mesi dalla sua firma. In pendenza della definizione dell'accordo finale col Comune di Rovigo, è stata altresì raggiunta una intesa con Regione Veneto per consentire ad IRAS, ricorrendo le condizioni previste nel Decreto della Giunta Regionale del 30.12.2022, di accedere ad una anticipazione finanziaria fino ad euro 3.800.000, come meglio descritto nel paragrafo 4.3.1, quest'ultima da erogarsi alla sottoscrizione del suddetto accordo di programma.
- d) Risparmio sui costi di gestione derivante da una riorganizzazione meno dispersiva del personale a fronte dalla concentrazione dell'attività dell'IRAS su un solo Centro Servizi, e un numero minore di nuclei lavorativi.

Il modello viene realizzato con un accordo che ricalca sostanzialmente i contenuti e le forme dell'art. 56 del Codice della crisi (sulla falsariga di un accordo di risanamento ex art. 67, comma 3 lett. d, del R.D. 16 marzo 1942, n. 267), per quanto estensivamente applicabile all'Ente, in quanto non soggetto di natura privatistica, ed essendo l'Ente stesso escluso in senso stretto dal campo di applicazione del Codice della crisi ex D. Lgs. 14/2019, come successivamente modificato.

4 Piano generale di partenza

4.1 Parte introduttiva del Piano

4.2 Descrizione dell'Ente

L'IRAS è un'IPAB costituita ai sensi della Legge n. 6972 del 1890 e opera nel settore della residenzialità extra ospedaliera; accoglie persone anziane non autosufficienti e autosufficienti offrendo loro servizi di natura alberghiera, assistenziale e di rilievo sociosanitario. L'ente, nato agli inizi del 1500, si è accresciuto nei secoli successivi con lasciti da privati e da altri soggetti, fino ad assumere la configurazione attuale - che nella sua forma giuridica - si è cristallizzata sulla base della suddetta legge, intorno al 2002.

L'IRAS è ente autorizzato e accreditato secondo le regole previste ai sensi della Legge Regionale n. 22 del 16/08/2002.

Il governo dell'Ente è per Statuto affidato a un Consiglio di Amministrazione - nominato dal Sindaco del Comune di Rovigo - che, all'atto del suo insediamento, elegge al proprio interno il Presidente, che assume la legale rappresentanza dell'IPAB, e il Vicepresidente.

Il Consiglio di Amministrazione dell'IPAB ha il compito di definire i programmi e gli obiettivi della gestione e di verificare i risultati della gestione stessa, affidata a un Direttore Generale nominato dal Consiglio di Amministrazione stesso con procedure di evidenza pubblica.

4.3 Strategie applicate e in atto

4.3.1 La gestione commissariale

Lo stato di crisi conclamatosi già nel 2016, ha indotto la Regione Veneto ad avviare un procedimento di vigilanza e controllo nell'esercizio dei poteri previsti dall'art. 3 della legge regionale Veneto 16 agosto 2007, n. 23, all'esito del quale con D.G.R. Veneto 26 luglio 2016, n. 1211 veniva deciso lo scioglimento del Consiglio di Amministrazione dell'ente e nominato un Commissario regionale.

Le precedenti gestioni commissariali avevano invero riequilibrato la gestione ordinaria; infatti l'esercizio 2018 si era chiuso con una perdita di soli 35.000 euro, rispetto ad un risultato negativo ben più significativo negli esercizi precedenti, e il successivo esercizio 2019 aveva registrato un utile di 70.000 euro.

I due periodi commissariali si sono peraltro conclusi senza che avesse approdo una iniziativa intrapresa con il Comune di Rovigo, per l'acquisizione senza oneri da parte di IRAS, di Casa Serena e per la vendita di una sua porzione all'ATER di Rovigo. I cui ricavi sarebbero serviti a sopperire all'indebitamento già maturato, sia prima che durante i due primi periodi commissariali; per tali ragioni, la gestione commissariale non aveva consentito ancora un ripristino dell'equilibrio gestionale, tanto che la Regione Veneto ha dovuto intervenire con una serie di deliberazioni per confermare la gestione commissariale, tuttora in atto (D.G.R. Veneto 1° agosto 2017, n. 1211; D.G.R. Veneto 31 luglio 2018, n. 1116; D.G.R. Veneto 31 luglio 2019, n. 1108; D.G.R. Veneto 28 luglio 4 2020, n. 1067; D.G.R. Veneto 9 agosto 2021, n. 1095; D.G.R. Veneto 18 ottobre 2022, n. 1293).

Tra le diverse criticità rappresentate, il profilo di maggiore incidenza sulla lievitazione dei costi di gestione riguarda il Centro Servizi "*Casa Serena*", tanto da condurre la gestione commissariale ad avviare, fin dal 2016, una trattativa con il Comune di Rovigo per la restituzione – quantomeno in *parte qua* - della struttura all'ente proprietario, con l'eventuale coinvolgimento di altre istituzioni per farsi carico delle persone ospitate nella struttura e garantire la continuità delle prestazioni erogate.

Dalle verifiche economico finanziarie eseguite in vista della predisposizione del presente piano di risanamento è emerso, con chiara evidenza, che la gestione di Casa Serena comporta una perdita annua ormai consolidata di circa 500 mila euro, solitamente coperta, seppur parzialmente, dal risultato di gestione di San Bortolo; tale possibilità oggi è ulteriormente erosa dai maggiori costi energetici e dai maggiori oneri imposti dalla pandemia.

Dopo l'arrivo del precedente Commissario, l'Avv. Zanon, è stata impressa una accelerazione nei rapporti con il Comune di Rovigo. Inizialmente partendo dalla definizione della proposta di piano di risanamento redatto dall'allora Commissario, Avv. Stella, a fine 2017 (e ora nuovamente Commissario straordinario dell'Ente), che prevedeva la cessione gratuita di Casa Serena all'IRAS, come sopra ricordata.

Dopo numerosi incontri e momenti di confronto e una diffida a rispondere, da parte di IRAS, il Comune di Rovigo ha formalizzato il proprio diniego con nota del 9 febbraio 2021.

Il precedente Commissario ha quindi predisposto, nel marzo 2021, un piano alternativo che prevedeva la restituzione, in via convenzionale e transattiva, al Comune di Rovigo solo di una porzione di Casa Serena, estranea al core business dell'IRAS, in cambio di una somma calcolata nella misura del 45% del valore residuo dell'ammortamento degli investimenti per ristrutturazioni e ammodernamenti effettuati dall'Istituto sullo stesso edificio.

Questo progetto, pur se valutato in modo positivo, è stato oggetto di revisioni da parte del Comune di Rovigo, soprattutto in ordine al valore dell'ammortamento da riconoscere per la restituzione di Casa Serena.

Nel frattempo, l'IRAS, per garantire il miglioramento economico della propria gestione, aveva predisposto un bando di gara, con la formula del global service, per l'esternalizzazione della gestione della porzione del Centro servizi di Casa Serena che sarebbe rimasto a sua disposizione nell'ipotesi della realizzazione del piano sopra descritto. Successivamente, nel mese di maggio 2021, allo scopo di fronteggiare le minori entrate causate dal calo degli ospiti, dovuto all'emergenza Covid, l'IRAS aveva chiuso un reparto del Centro di San Bortolo con redistribuzione degli ospiti negli altri reparti. Il rischio di esubero del personale assegnato al reparto è stato scongiurato dall'assegnazione in comando di 10 unità ad altro Centro Servizi del territorio.

Per converso, con l'approvazione del bilancio di previsione per il 2021, avvenuta a fine giugno 2021, il Comune di Rovigo ha predisposto l'accantonamento di una somma di € 3.200.000, genericamente argomentando per operazioni concernenti l'immobile di Casa Serena nel contesto del risanamento IRAS.

Questa ipotesi di lavoro non ha avuto esito, complicata da una serie di circostanze ulteriormente e sfavorevolmente incidenti sullo stato di indebitamento dell'Ente.

Infatti, una delle banche finanziatrici, la BCC del Veneto Centrale, ha ingiunto la restituzione delle linee di credito a mezzo della notifica di un decreto ingiuntivo per €. 2.600.000. Decreto, emesso dal Tribunale di Venezia, che è stato opposto con causa tuttora pendente e, nell'ambito della quale, è stata rimossa la provvisoria esecutività.

A ciò ha fatto seguito, nell'ambito del contratto di tesoreria, l'interruzione della possibilità di operare con scoperti di cassa. Per cui oggi la gestione dell'Ente è garantita con l'utilizzo di mezzi propri.

A seguito di un'eccezione per incompetenza, l'ingiunzione è stata rinnovata con provvedimento rilasciato dal Tribunale di Rovigo. Anche tale provvedimento è stato opposto ed è stata revocata la provvisoria esecutività.

L'11 aprile 2022 con una nota del Sindaco di Rovigo, l'amministrazione comunale ha manifestato la propria disponibilità a intervenire nella misura massima di € 3.200.000 al fine di permettere il risanamento dell'Ente, considerando l'ipotesi di restituzione dell'intero immobile.

Da qui le premesse per l'elaborazione del Piano industriale sopra ricordato e del presente Piano di risanamento.

Su tali conclamati presupposti, con l'ultima Delibera della Giunta Regione Veneto n.1293/2022, la Regione ha conferito al Commissario *"il compito di ripristinare definitivamente le condizioni di equilibrio economico gestionale dell'ente"* anche *"attraverso la definitiva dismissione dell'immobile denominato "Casa Serena" con restituzione del medesimo al proprietario (...)"*.

Visto, tuttavia, il protrarsi della definizione della trattativa col Comune di Rovigo oltre il termine ragionevole per definire il Piano, è stata raggiunta un'intesa a livello regionale, poi recepita in

un'apposita Delibera della Giunta Regione Veneto assunta in data 30.12.2022, che consentirà di anticipare – in via provvisoria e sui presupposti indicati - un sostegno “ponte” al piano di risanamento, utilizzando risorse non vincolate all'erogazione di LEA (livelli essenziali di assistenza), sempre in un quadro istituzionale che veda coinvolto il Comune di Rovigo. In buona sostanza, l'anticipazione potrà essere concessa purché avvenga all'interno di un accordo (anche di programma) in cui siano certi gli importi, i tempi ed i modi di pagamento del credito vantato da IRAS in forza del richiamato art.6.2 della citata Convenzione-Contratto, e così sia prontamente garantita (anche se postergata) la progressiva restituzione della anticipazione stessa, in conformità a quanto previsto dal presente piano.

Inoltre, l'IRAS ha altresì raggiunto un accordo con l'ATER di Rovigo, facente capo alla Regione Veneto, per la cessione a quest'ultimo di una palazzina cielo – terra sita in Via della Resistenza a Rovigo al prezzo di € 1.095.000 da corrispondersi a rogito, previsto tra la metà e la fine del 2023, fermo l'esercizio del diritto di prelazione, a parità di prezzo, da parte dell'attuale conduttore.

La dismissione dell'immobile si rende necessaria per agevolare ulteriormente lo stralcio dei debiti, dato dall'ottenimento *una tantum* di una ulteriore consistente entrata di cassa. Per quanto la redditività della palazzina di Via della Resistenza sia adeguata, non è funzionale agli obiettivi di Piano. Per questa ragione è stata prevista la sua dismissione.

L'attuale gestione commissariale ha inteso addivenire ad una elaborazione del Piano per ridefinire gli assetti economici e finanziari dell'IRAS nell'ottica di un suo risanamento. Resta tuttavia l'obiettivo ulteriore, che va oltre il Piano, di ridefinire anche l'assetto organizzativo da valutare alla luce di una nuova *governance* dell'Ente che sarà determinata una volta chiusa l'attuale fase commissariale.

4.3.2 Piano di dismissione di Casa Serena: prime attività gestionali di ricollocamento degli Ospiti

La dismissione del centro di Casa Serena è stata avviata dall'inizio dell'anno e può dirsi sostanzialmente conclusa atteso che gli ospiti non autosufficienti sono stati già trasferiti o presso il centro di San Bortolo o in altre strutture limitrofe, previo accordo con gli interessati.

Deve ancora essere completato il solo trasferimento degli inquilini della Casa Albergo (in numero di 7 nel mese di aprile 2023), che peraltro avverrà in tempi brevi.

L'abbandono di Casa Serena comporterà per il bilancio dell'IRAS un sensibile miglioramento. Nel corso del 2023 si verificherà, rispetto al preconsuntivo 2022, una riduzione del livello dei ricavi ma una ben più consistente riduzione dei costi, come evidenziato nella seguente tabella:

Tabella 1 - Effetto economico della dismissione di Casa Serena

	preconsuntivo 2022	previsione 2023	variazione
Ricavi	€ 11.163.645	€ 10.530.052	-€ 633.594
acquisto di beni e servizi	€ 4.637.199	€ 3.523.328	-€ 1.113.871
<i>di cui utenze energetiche</i>	€ 1.315.609	€ 740.627	-€ 574.982
costo del lavoro	€ 7.017.236	€ 6.649.755	-€ 367.481
altri costi fissi (esclusi oneri finanziari)	€ 156.092	€ 149.650	-€ 6.498

In sintesi a fronte di una **riduzione dei ricavi pari a € 633.594** si consegnerà una **riduzione dei costi pari a € 1.487.850**

4.4 Dati economici e finanziari

4.4.1 Debiti

Alla data del **31/10/2022** l'ammontare e la distribuzione dei debiti IRAS sono di seguito rappresentati:

Debiti per mutui	€ 4.718.613
Debiti verso fornitori	€ 3.075.360
Altri debiti	€ 3.851.089
per un totale di	€ 11.645.062

4.4.1.1 *Mutui*

IRAS ha mutui in essere con quattro controparti.

La seguente tabella evidenzia lo stato di rimborso dei mutui alla data del 31/10/2022.

Tabella 2 - mutui IRAS

ISTITUTO	capitale rimborsato	non scaduto	totale capitale da pagare
Illimity Bank (cessionaria Unicredit)	€ 181.475	€ 137.070	€ 318.545
BBC Veneto (già Rovigo Banca 22558)	€ 284.830	€ 838.519	€ 1.123.350
Intesa Sanpaolo	€ 238.977	€ 1.350.378	€ 1.589.354
Credit Agricole (FriulAdria)	€ 81.884	€ 262.239	€ 344.123
BBC Veneto (già Rovigo Banca 24966)	€ 65.976	€ 274.327	€ 340.302
BBC Veneto (già Rovigo Banca 26139)	€ 190.823	€ 812.116	€ 1.002.939
Totale	€ 1.043.964	€ 3.674.649	€ 4.718.613

Ai fini del calcolo del debito complessivo valutato in sede di definizione della proposta di saldo e stralcio si consideri che al debito per capitale si deve aggiungere la quota interessi delle rate non pagate alla scadenza che ammontavano a € **474.285** alla data del 31/10/2022.

Alla data del 31/03/2023 (la “**Data di Riferimento 2023**”) la quota interessi delle rate non pagate è aumentata a € **532.441**.

Infine, deve essere considerato il debito nei confronti di Credit Agricole per scoperto di conto corrente, pari a € **40.900**, sempre alla data del 31/03/2023.

4.4.1.2 *Fornitori*

Alla data del **31/10/2022** l'IRAS presentava debiti commerciali scaduti per € **3.075.360**.

Il debito è stato classificato come segue:

Tabella 3 - debiti verso fornitori

Classe fornitori	classe	n. debitori	debito totale al 31/10/2022
superiori a 100.000 euro	1	6	€ 2.414.910
tra 2.500 e 100.000 euro	2	35	€ 396.618

professionisti	3	13	€ 126.059
creditori per utenze	4	4	€ 64.660
creditori per trasporto ospiti	5	2	€ 8.495
altri	6	45	€ 64.618
TOTALE		105	€ 3.075.360

4.4.1.3 Altri debiti

Gli altri debiti, nella loro composizione al 31/10/2022, sono riassunti nella seguente tabella:

Tabella 4 - altri debiti

Debiti verso altri finanziatori	€ 1.828.600
Debiti tributari	€ 431.738
Debiti verso istituti di previdenza	€ 144.903
Altri debiti	€ 1.445.848
TOTALE	€ 3.851.089

Nei “debiti verso altri finanziatori” è incluso un debito verso la Regione Veneto per restituzione di somme erogate per investimenti ed è costituito dal valore residuo di un contributo di iniziali € 2.500.000. Tale debito è al momento in una fase di moratoria e la ripresa della sua estinzione avverrà con modalità compatibili con il mantenimento dell’equilibrio finanziario che sarà raggiunto per effetto della realizzazione del presente Piano, presumibilmente a decorrere dal 2027. (vedi Paragrafo 8.3)

Laddove nella fase conclusiva del Piano vi fosse disponibilità di risorse finanziarie, l’IRAS si riserva di cominciare a disporre l’erogazione di somme a rimborso parziale della relativa quota del fondo di rotazione.

Nei “debiti tributari” sono iscritti i debiti per IVA e ritenute fiscali dovute in qualità di sostituto di imposta come da riepilogo seguente

Tabella 5- dettaglio debiti tributari al 31/10/2022

Regione c/Irap	€ 129.258
Erario c/IVA	€ 31.999
IVA split payment	€ 98.520
iva vendite	€ 17.564
Erario c/ritenute lavoro dipendente	€ 90.528
Erario c/ritenute lavoro autonomo	€ 5.771
Regione c/ritenute add. IRPEF	€ 13.798
Comuni c/ritenute add. IRPEF	€ 10.249
altri debiti tributari	€ 34.051
totale	€ 431.738

I “debiti verso istituti di previdenza” sono le somme dovute per contributi pensionistici a carico azienda.

Negli “Altri debiti” sono inclusi:

Tabella 6 – dettaglio “Altri debiti”

Dipendenti c/retribuzioni e contributi	€ 349.385
Dipendenti c/ferie	€ 573.816
Debiti per cessione quinto	€ 7.534

Debiti verso sindacati	€ 1.781
Debiti verso ospiti per spese personali	€ 4.051
Debiti verso ospiti dimessi	€ 15.787
Debiti verso ospiti per spese anticipate	€ 68
Debiti per costi di competenza	€ 440.962
Altri debiti	€ 52.464
TOTALE	1.445.848

I “debiti per costi di competenza” sono quasi totalmente rappresentati dalla quota interessi delle rate di mutuo non pagate alla scadenza.

4.4.2 Ricavi

4.4.2.1 Struttura dei ricavi

I ricavi dell'IRAS derivano da:

- 1 incasso delle rette di ospitalità a carico degli ospiti, dei loro famigliari o del Comune di residenza, se obbligato, che costituiscono sostanzialmente la componente alberghiera del costo del servizio. Nei ricavi da rette sono incluse anche le prestazioni non comprese nella retta ma richiesta dagli ospiti, come il servizio di parrucchiera, il trasporto ecc.

Le tipologie di retta sono le seguenti:

- rette applicate agli autosufficienti
- rette applicate ai non autosufficienti con impegnativa di residenzialità
- rette applicate ai non autosufficienti con quota sanitaria di accesso
- rette applicate ai non autosufficienti a libero mercato (privi di impegnativa di residenzialità o quota sanitaria di accesso).

- 2 Incasso delle impegnative di residenzialità e delle quote sanitarie di accesso, che costituiscono la componente sanitaria del costo del servizio.

L'impegnativa di residenzialità è il titolo che viene rilasciato al cittadino per l'accesso alle prestazioni rese presso servizi residenziali e servizi diurni autorizzati all'esercizio e accreditati ai sensi della normativa regionale vigente (L.R. n. 22/2002 e DGR n. 84/2007).

L'emissione dell'impegnativa di residenzialità comporta il riconoscimento della quota di rilievo sociosanitario regionale, così come determinata con apposito provvedimento della Giunta della Regione Veneto.

Nell'ambito regionale Veneto il cittadino ha libera scelta, che si concretizza nella facoltà di scegliere, in quanto titolare dell'impegnativa di residenzialità, il centro di servizi per persone anziane non autosufficienti accreditato maggiormente rispondente alle proprie esigenze assistenziali, aspettative e disponibilità economiche. Tale scelta può ricadere anche oltre i confini territoriali dell'Azienda ULSS di residenza.

A decorrere dal 2020, la Regione Veneto ha introdotto in via sperimentale la cosiddetta “quota sanitaria di accesso”. Si tratta di una impegnativa di valore ridotto (30 euro giornalieri) da riconoscere agli ospiti a libero mercato (DGR n. 1304 del 2020) a fronte, peraltro, di una riduzione della retta praticata dagli enti. Nel corso del 2020 le quote sanitarie di accesso hanno prodotto ricavi per euro

165.735; nel corso del 2021 invece la Regione ha limitato fortemente l'emissione di tali quote e a fine esercizio i ricavi in questa tipologia sono ammontati a € 30.900.

Il sostanziale congelamento delle quote sanitarie di accesso è proseguito anche nel 2022. Nel primo semestre 2022 i ricavi a tale titolo sono infatti ammontati a soli € 1.740.

Allo stato, la quota sanitaria di accesso di fatto non viene più riconosciuta.

3 Altri ricavi, così distribuiti:

a. Introiti dei contratti atipici della Casa Albergo di Casa Serena

Si tratta del corrispettivo della locazione degli appartamenti della Casa Albergo di Casa Serena ubicata nell'ala Est dell'edificio. Questo introito cesserà definitivamente entro aprile-maggio 2023.

b. Contributi in conto capitale o in conto esercizio

Nel 2020 la Regione Veneto è intervenuta con due contributi straordinari compensativi dei maggiori oneri a carico dei Centri Servizi derivanti dalla gestione dell'emergenza Covid.

Per quanto riguarda le impegnative di residenzialità, il minore ricavo del 2020 è stato sostanzialmente compensato da due contributi regionali per un importo complessivo pari a € 173.000; è però rimasto a carico dell'IRAS un minore ricavo per rette di circa € 480.000, che ha influenzato in modo determinante il risultato dell'esercizio.

Anche nel corso del 2021 la Regione ha proseguito nel sostegno ai Centri Servizi erogando ulteriori contributi a titolo compensativo, che nel caso dell'IRAS sono ammontati a € 235.000.

Con il progressivo venir meno dell'impatto da Covid-19 è cessato il supporto finanziario diretto regionale e il Piano non prevede introiti a tale titolo

c. Altri ricavi e proventi

Si tratta di ricavi di varia natura derivanti principalmente dal rimborso di costi sostenuti da IRAS ma da porre a carico di altri soggetti, quali il rimborso delle attività di riabilitazione, il rimborso del costo del personale dell'IRAS in comando presso altri enti e il rimborso del costo del personale dell'IRAS assegnato alla cucina ubicata a Casa Serena. Completata la sua dismissione, il relativo personale sarà reimpiegato presso la nuova cucina di San Bortolo, oggetto di uno specifico progetto di gara, nei modi e nei tempi che saranno definiti nel progetto stesso.

d. Ricavi da gestione del patrimonio

Si tratta di ricavi realizzati con la messa a reddito di locali e strutture non utilizzati per la gestione socioassistenziale degli ospiti dell'IRAS o derivanti dall'utilizzo di locali e dal rimborso di ammortamenti.

Nei primi rientrano la locazione all'Azienda ULSS 5 di una porzione del primo piano di Casa Serena e del primo piano della RSA di San Bortolo, la locazione ex Palazzina Uffici di San Bortolo, in parte al Comune di Rovigo e in parte a una sua società partecipata.

Tali ricavi, già in parte venuti meno, cesseranno nel corso del 2023 con la completa dismissione di Casa Serena e l'alienazione della ex Palazzina Uffici.

Nei secondi, rientrano i rimborsi per l'uso dei locali della cucina di Casa Serena e del costo di ammortamento delle attrezzature di cucina posti contrattualmente a carico della ditta aggiudicataria del servizio di ristorazione.

Tale introito verrà meno con la chiusura di Casa Serena.

Tabella 7 - andamento sintetico ricavi IRAS 2019-2021

Tipo di ricavo	2019	2020	2021
Rette	6.371.784	5.961.719	5.708.356
Impegnative di residenzialità	3.864.535	3.871.577	4.111.875
Contratti atipici Casa Albergo	121.936	105.871	88.886
Contributi	0	236.560	235.616
Altri ricavi	409.300	460.753	710.816
Ricavi da gestione patrimonio	239.401	381.741	381.717

4.4.2.2 Le rette IRAS nel confronto polesano

La tabella seguente mostra il raffronto tra le rette IRAS e la retta media dei Centri Servizi polesani.

Tabella 8 - raffronto rette IRAS con media rette polesane – anno 2021

Tipologia ospiti	Rette giornaliere media dei centri servizi pubblici polesani	Rette giornaliere IRAS
ospiti non autosufficienti con impegnativa livello unico	€ 52,5	€ 53,0
ospiti non autosufficienti con impegnativa ex livello 2	€ 55,6	€ 53,0
ospiti non auto sufficienti a libero mercato	€ 73,4	€ 78,5

(Fonte: elaborazione del Coordinamento Direttori Centri Servizi polesani)

Rispetto al valore indicato in tabella 7, nel corso del 2022 era già stato applicato un aumento di 1,5 euro giornalieri allo scopo di coprire parzialmente l'aumento dei costi per energia, gas e approvvigionamento idrico verificatosi a partire dall'autunno 2021.

La base di partenza per il piano 2023-2025 è quindi di **54,5 euro** al giorno per non autosufficienti con impegnativa livello unico e di **80 euro** al giorno per non autosufficienti senza impegnativa (libero mercato).

Tale aumento - che su base annua equivaleva a circa 150.000 euro di maggiori ricavi – non ha prodotto nel corso del 2022 effetti negativi in ordine alla competitività delle rette IRAS, atteso che anche gli altri Centri Servizi polesani avevano incrementato le loro rette nello stesso periodo.

4.4.3 Costi

4.4.3.1 Struttura dei costi

I principali costi dell'IRAS sono:

1 Costo del lavoro

Il costo del lavoro rappresenta la voce di maggior rilevanza del bilancio. Nel 2019 rappresentava il 60.1% del fatturato, nel successivo biennio la sua incidenza è passata al 62,8%. Nel preconsuntivo 2022 l'incidenza del costo del lavoro sul fatturato si è attestata al 62,9%.

Il costo del lavoro nelle strutture pubbliche è appesantito dall'IRAP, calcolata nella misura dell'8,5% delle retribuzioni e che, per quanto riguarda IRAS, nel 2021 ha pesato per complessivi € 413.171. Dal

2023, tale costo scenderà dall'8,5% al 3,9%, per abbassamento di aliquota deliberato dalla Regione Veneto, con un consistente risparmio d'imposta per l'IRAS.

2 *Approvvigionamento di beni e servizi*

In questo raggruppamento sono conteggiati i costi per l'acquisto di materiali di consumo, i costi dei servizi gestiti mediante affidamenti esterni, le utenze energetiche e i costi generali e amministrativi. In particolare, il costo di gas, energia elettrica e rifornimento idrico ha subito già nel 2021 un forte incremento, accentuatosi nel 2022.

Per il 2023 le previsioni sono quelle di una riduzione del peso dei costi energetici sul fatturato da consolidare nei successivi esercizi.

3 *Ammortamenti e svalutazioni*

4 *Oneri di gestione*

Si tratta di costi la cui maggior componente è costituita da tributi locali.

5 *Oneri finanziari*

6 *imposte sul reddito*

Nella tabella seguente è indicata l'evoluzione dei costi nel triennio 2019-2021.

Tabella 9 - andamento sintetico costi IRAS 2019-2021

	2019	2020	2021
Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	€ 230.987	€ 257.839	€ 228.759
di cui ausili per incontinenti e materiale sanitario	€ 151.745	€ 159.772	€ 147.163
Servizi	€ 3.350.637	€ 3.349.073	€ 3.598.991
di cui servi in appalto	€ 2.177.682	€ 2.112.500	€ 2.058.823
di cui utenze	€ 615.045	€ 525.449	€ 765.678
Costo del lavoro	€ 6.683.389	€ 6.918.453	€ 7.060.642
di cui IRAP	€ 389.564	€ 404.515	€ 413.172
Ammortamenti e svalutazioni	€ 417.294	€ 429.000	€ 439.549
di cui svalutazione crediti	€ 75.000	€ 85.000	€ 85.000
Oneri di gestione	€ 113.934	€ 112.136	€ 98.221
Oneri finanziari	€ 182.070	€ 650.714	€ 183.479
di cui interessi mutui	€ 143.870	€ 133.802	€ 128.460
di cui interessi su debiti vs fornitori	€ 3.507	€ 488.196	€ 2.313
Imposte	€ 35.988	€ 32.087	€ 35.291

4.4.3.2 I costi IRAS nel confronto polesano

Lo scorso anno era stata organizzata una raccolta di dati tra i centri servizi pubblici polesani nell'ambito di un tavolo di confronto organizzato dalla Prefettura di Rovigo.

Ne è uscita una fotografia significativa dell'impatto dell'emergenza sanitaria Covid, ma è stato possibile anche raffrontare alcuni parametri economico - finanziari del sistema pubblico polesano di residenzialità per anziani.

Da tale raffronto emerge la difficoltà generalizzata di tutto il sistema pubblico della residenzialità per persone anziane in un contesto dove la media delle performances economiche è addirittura peggiore dei risultati dell'IRAS.

Tabella 10 - raffronto tra le strutture pubbliche polesane - anno 2021

	IRAS	Media enti (esclusa IRAS)	Media enti con fatturato > 5.000.000	Media enti con fatturato < 5.000.000
Fatturato	11.237.381	3.700.008	6.266.332	1.646.949
costi variabili diretti	229.826	237.733	431.843	82.444
Margine di contribuzione	11.007.555	3.462.275	5.834.488	1.564.505
costo del lavoro	7.060.642	1.962.217	3.731.767	546.577
Servizi	3.598.991	1.616.071	2.342.794	1.034.692
altri costi fissi	98.221	28.113	44.711	14.835
Margine operativo lordo	249.701	-144.125	-284.784	-31.598
Ammortamenti	354.548	182.445	287.335	98.534
Accantonamenti	143.268	32.225	72.883	-301
Reddito operativo	-248.115	-358.796	-645.001	-129.831
oneri finanziari	-143.610	-21.790	-28.222	-16.644
Reddito ante imposte	-391.725	-380.585	-673.223	-146.475
Imposte	-35.291	-6.127	-12.300	-1.188
Reddito netto	-427.016	-386.712	-685.523	-147.663
Calcolo cash flow				
Ammortamenti	354.548	182.445	287.335	98.534
Quote capitale mutui	-€ 330.314	-77.916	-85.113	-72.159
rimborso altri debiti	-€ 199.000	-5.167	-11.625	0
totale uscite finanziarie	-€ 174.766	99.362	190.597	26.375
Cash flow	-601.782	-287.350	-494.927	-121.288
MOL/Fatturato	2,2%	-3,9%	-4,5%	-1,9%
RO/fatturato	-2,2%	-9,7%	-10,3%	-7,9%
Cash flow	-5,4%	-7,8%	-7,9%	-7,4%

(Fonte: elaborazione del Coordinamento Direttori Centri Servizi polesani)

4.4.4 Preconsuntivo 2022

Nella tabella seguente è riportato il preconsuntivo 2022, esercizio nel quale Casa Serena è stata interamente gestita.

Tabella 11 - preconsuntivo 2022

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO	preconsuntivo 2022
--------------------------------	-----------------------

Ricavi caratteristici	€ 10.776.448
Altri ricavi e/o ricavi non ricorrenti	€ 387.197
Ricavi	€ 11.163.646
(-) Costi variabili diretti	€ 1.855.225
Margine di contribuzione	€ 9.308.421
(-) Costi del personale	€ 7.017.236
(-) Costi per servizi	€ 2.668.538
(-) Costi per godimento beni di terzi	€ 15.723
(-) Altri costi generali e amministrativi	€ 218.569
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	- € 611.646
(-) Ammortamenti e svalutazioni	€ 357.628
Rimanenze	€ 1.656
(-) Accantonamenti per rischi e oneri	€ 230.415
Reddito Operativo (EBIT)	-€ 1.198.034
(-) Proventi e oneri finanziari	€ 150.403
Proventi e oneri straordinari	€ 555.154
Reddito Ante Imposte (EBT)	-€ 793.282
(-) Imposte	€ 35.291
Reddito Netto	-€ 828.573

Per un dettaglio sulle implicazioni della dismissione del centro servizi di Casa Serena si rinvia alla tabella 1 del paragrafo 4.3.2.

4.5 Organizzazione produttiva

L'organizzazione dell'IRAS in termini di dotazione di personale è correlata alla presenza e alle caratteristiche degli ospiti residenti.

A livello operativo, l'IRAS è organizzato in tre aree:

- a) area sociosanitaria
- b) area amministrativa
- c) area dei servizi tecnici e di supporto.

L'area sociosanitaria ha il compito di organizzare i servizi assistenziali e sociosanitari nel rispetto degli standard organizzativi regionali, puntando al miglioramento costante della qualità di vita degli ospiti dell'IRAS. All'interno dell'area sociosanitaria, i vari professionisti svolgono in modo integrato le funzioni di valutazione, presa in carico e gestione dell'anziano sotto i profili sociale e assistenziale.

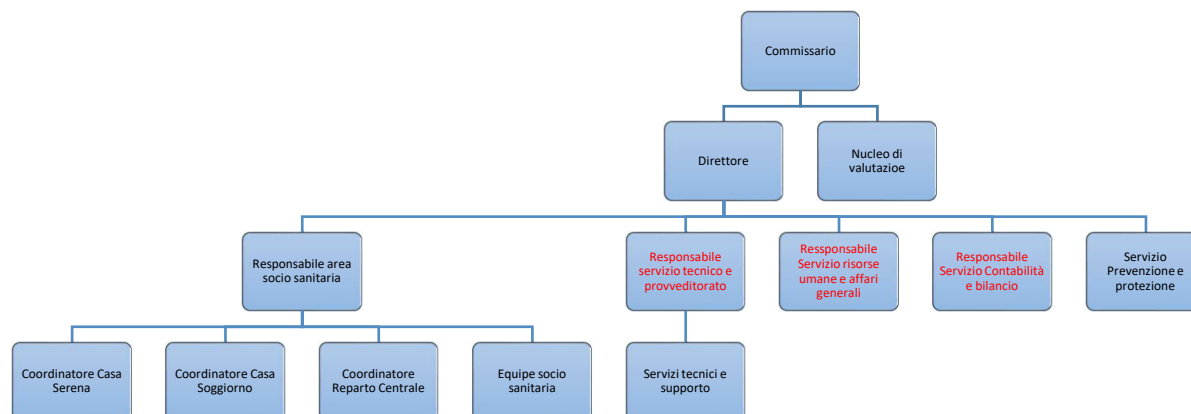
All'interno dei reparti di accoglienza, organizzati in base alle diverse tipologie di ospiti, questi ultimi sono presi in carico dal personale infermieristico, sociosanitario e di supporto alle attività.

L'area amministrativa ha il compito di adempiere alle funzioni nell'ambito della gestione del personale, dell'approvvigionamento di beni e servizi, della gestione del patrimonio e della *compliance* normativa.

L'area tecnico amministrativa è organizzata in servizi in funzione dei procedimenti da svolgere.

L'area tecnica e dei servizi di supporto include il servizio di manutenzione, il guardaroba, il servizio di sala, la portineria e il servizio autisti.

Di seguito si riporta l'organigramma aziendale con le funzioni apicali e intermedie.



Le funzioni evidenziate in rosso sono posizioni vacanti al momento e coperte ad interim dal Direttore (Risorse Umane e Bilancio) o assegnate a personale con contratto a termine (Provveditorato)

L'IRAS sino a tutto il 2022 ha svolto la propria attività nei due Centri Servizi di San Bortolo e Casa Serena. Dal 2023, con i tempi previsti dal Piano, tutta l'attività sarà concentrata nel solo Centro di San Bortolo, presso il quale sono già ubicati la direzione e gli uffici amministrativi.

a) Centro Servizi San Bortolo

Il Centro Servizi di San Bortolo si compone di tre strutture distinte: il Reparto Centrale, la Casa Soggiorno e la RSA.

Il Reparto Centrale e la Casa Soggiorno sono attivi, con indici di saturazione dei posti letto normalmente elevati (attualmente il Reparto Centrale si attesta su 97% dei posti coperti mentre la Casa Soggiorno è al 73%, ma in diversi mesi del 2022 la struttura è stata sottoutilizzata per allestimento di un Reparto Covid).

La RSA è invece stata chiusa nel 2017 perché la limitata presenza di ospiti (20 anziani non autosufficienti su 44 posti accreditati) non era sufficiente a garantire l'economicità della gestione. La struttura però è stata messa a reddito, un piano della stessa essendo stato dato in locazione all'Azienda ULSS 5, che lo utilizza come Centro Diurno per disabili.

b) Centro Servizi Casa Serena (*dismesso da marzo 2023*)

Il Centro Servizi di Casa Serena è di proprietà del Comune di Rovigo che lo ha ricevuto in assegnazione dalla Regione Veneto in forza della legge n.55/1982 (c.d. "ex ONPI"), avente vincolo di destinazione secondo quanto disposto dall'art. 6 della stessa legge.

Il Comune di Rovigo ne ha delegato da subito la gestione all'IRAS; l'ultimo atto di affidamento è la concessione-contratto del 21/01/2004.

La parte residenziale destinata alle persone anziane occupa tutta l'ala est dell'edificio, dal primo al sesto piano ed anche il quinto e sesto piano dell'Ala Ovest.

Gli ospiti non autosufficienti sono accolti al quinto e al sesto piano mentre gli ospiti autosufficienti sono collocati nei piani dal primo al quarto, esclusa una sezione del primo piano che è stata data in locazione all'Azienda ULSS 5.

I piani dal primo al quarto dell'ala Ovest di Casa Serena costituiscono la Casa Albergo che può accogliere sino a 48 persone autonome in appartamenti di varia metratura.

Casa Serena ha avuto nel 2022 una saturazione di posti letto del 54% (46% dei posti accreditati per autosufficienti e 60% dei posti accreditati per non autosufficienti).

Entrambi i Centri Servizi, organizzati in modo indipendente, dispongono di proprie dotazioni di personale, di funzioni di coordinamento sociosanitario e di equipe multiprofessionali, come da tabella seguente.

Tabella 12 - dotazioni dei centri servizi – fotografia al 01/01/2023

Figure professionali	SAN BORTOLO	CASA SERENA
Professionisti area sociale	7	3
Operatori tecnici e ausiliari	1	15
Fisioterapisti	3	1
Infermieri	19	6
Coordinatori	2	1
Operatori socio sanitari	103	35
Totale	135	61

Le dotazioni di personale sono conformi agli standard organizzativi approvati dalla Regione Veneto (DGR n. 84 del 2007) come aggiornati dalla DGR n. 1720 del 30/12/2022.

Al fine di evitare l'aggravarsi dello stato di crisi, il Commissario straordinario Stella con Decreto n. 26 del 27.12.2022 dichiarava l'urgenza di procedere alla dismissione di Casa Serena, a causa dell'oggettiva insostenibilità della gestione, e di procedere, dunque, alla riconsegna dell'immobile in questione al proprietario entro la data 30.03.2023.

Le operazioni di dismissione si sono di fatto già concluse e a metà aprile 2023 Casa Serena ospita solo 7 inquilini della Casa Albergo, anch'essi in corso di prossimo trasferimento.

Focus su area amministrativa

La situazione del personale amministrativo è problematica. Il protratto regime di commissariamento, le difficoltà economiche e un latente orientamento alla concentrazione dei servizi amministrativi delle varie IPAB allo scopo di sviluppare delle sinergie tra queste, non ha permesso una indispensabile e indifferibile definizione di una adeguata dotazione organica, nonché la copertura dei posti che via via si sono resi vacanti per il pensionamento del personale di ruolo.

Nel corso di questo biennio, sono andati in pensione tre funzionari (evidenziati in rosso nella tabella 13).

Per queste figure sono stati banditi due concorsi: quello per provveditore si è svolto ma è andato deserto mentre quello per Responsabile delle Risorse Umane è stato sospeso.

Oggi, per l'esercizio delle funzioni amministrative, IRAS si avvale di un ex dipendente in quiescenza che presta servizio con contratto di collaborazione esterna. Mentre le unità lavorative necessarie a garantire

l'ordinario svolgimento dei compiti d'istituto dovrebbero essere almeno quattro, da assumere con contratto a tempo indeterminato (tre funzionari e un assistente amministrativo).

Sono stati banditi altri due concorsi per impiegato amministrativo che sono stati conclusi, ma avendo rinunciato a due posti coperti a termine la situazione è rimasta immutata.

Anche il direttore è da sostituire. Nel corso del 2021 gli è stato rinnovato l'incarico scaduto facendo luogo a una procedura di selezione pubblica. Ma lo stesso è in procinto di andare in pensione (che decorrerà dal 01/06/2023) e l'incarico è stato prorogato solo perché il medesimo è portatore della competenza storica necessaria alla redazione dei piani industriali e di salvataggio e per seguire la trattativa con il Comune.

Nel presente Piano si è intanto tenuto conto del maggior fabbisogno in area amministrativa comprendendo la spesa per la copertura dei posti vacanti, in particolare il costo di tre Specialisti amministrativi cui affidare la responsabilità dei servizi Contabilità e bilancio, Risorse Umane e Affari Generali e Servizio tecnico e Provveditorato.

4.6 Analisi del prodotto/servizio

Le caratteristiche del servizio erogato dall'IRAS sono analizzate nel successivo paragrafo 4.7.

4.7 Analisi del settore/mercato

4.7.1 La situazione polesana

Nel territorio polesano, coincidente con l'ambito di competenza dell'Azienda ULLS 5 Polesana, alla fine del 2021 erano disponibili 2219 posti letti accreditati per persone non autosufficienti e 257 posti letto accreditati per persone autosufficienti, suddivisi tra 19 Centri Servizi, nove dei quali sono gestiti direttamente da soggetti privati.

Inoltre sono disponibili sul territorio polesano posti letto destinati alla gestione di tipologie particolari di ospiti (hospice per malati terminali, Alzheimer, Stati vegetativi permanenti): un totale di 24 posti letto su tutto il territorio polesano, nessuno dei quali assegnato all'IRAS.

Gli ospiti non autosufficienti sino allo scorso anno erano classificati su due livelli di bisogno socio - sanitario e assistenziale e, una volta inseriti in una struttura residenziale, avevano diritto a un rimborso del costo sanitario differenziato in base al livello posseduto per livello stesso.

A partire dalla Deliberazione regionale n. 996 del 09/08/2022 gli ospiti non autosufficienti sono ora classificati su un unico livello sociosanitario con conseguente unificazione del valore del rimborso (fissato in € 52 al giorno).

Attualmente il mercato polesano della residenzialità extra-ospedaliera per persone non autosufficienti evidenzia nel suo complesso un eccesso di offerta rispetto alla domanda, misurata dall'indice di saturazione dei posti letto.

I 10 Centri servizi pubblici nel triennio 2019-2021 hanno avuto il seguente indice di copertura dei posti letto:

Tabella 13 - saturazione posti letto dei centri servizi polesani 2019-2021

	2019		2020		2021	
tipologia ospiti	N. Ospiti	saturazione posti letto	N. Ospiti	saturazione posti letto	N. Ospiti	saturazione posti letto
Ospiti non autosufficienti livello 1	766	66,8%	763	66,6%	739	64,5%
Ospiti non autosufficienti livello 2	148	90,2%	151	92,2%	155	94,8%
Ospiti non auto sufficienti a libero mercato	218	19,0%	206	18,0%	127	11,1%
Totale non autosufficienti	1.132	86,4%	1.121	85,6%	1.021	77,9%
Ospiti autosufficienti	239	93,0%	199	77,4%	154	59,9%

(Fonte: elaborazione del Coordinamento Direttori Centri Servizi polesani)

4.7.2 Collocazione dell'IRAS nel mercato

4.7.2.1 Saturazione dei posti letto

Nell'ambito polesano, i posti accreditati dell'IRAS sono tuttora il 16% dei posti per persone non autosufficienti e il 33% dei posti per persone autosufficienti, ma per quanto riguarda il tasso di saturazione dei posti letto l'IRAS ha vissuto due fasi distinte:

- sino all'apertura di nuovi Centri servizi a Rovigo e Villadose, avvenuta tra il 2013 e il 2014, l'IRAS ha avuto un tasso di occupazione medio del 90% (98,2% San Bortolo, 77,6% Casa Serena);
- a partire dal 2015 l'IRAS ha iniziato a perdere quote importanti di mercato stabilizzandosi, nel periodo che ha preceduto l'emergenza Covid, su una media di 298 ospiti con una saturazione dei posti letto pari al 66,5% (79,2% San Bortolo, 48,7% casa Serena).

Nel confronto con le strutture pubbliche, l'IRAS mostra una saturazione dei posti letto inferiore alla media delle strutture pubbliche, fenomeno evidentemente correlato ai fatti sopra rammentati.

Tabella 14 - saturazione posti letto IRAS 2019-2021

	2019		2020		2021	
tipologia ospiti	N. Ospiti	saturazione posti letto	N. Ospiti	saturazione posti letto	N. Ospiti	saturazione posti letto
Totale Non autosufficienti	255	70,6%	244	67,7%	240	66,5%
Ospiti autosufficienti	51	59,1%	47	54,2%	44	50,6%

Gli indici però si differenziano se si osserva la situazione separatamente tra Casa Serena e San Bortolo.

Tabella 15 - saturazione posti letto CASA SERENA 2019-2021

	2019		2020		2021	
Tipologia Ospiti	N. Ospiti	saturazione posti letto	N. Ospiti	saturazione posti letto	N. Ospiti	saturazione posti letto
Non autosufficienti	49	49,0%	45	45,0%	46	46,0%
Ospiti autosufficienti	51	58,6%	47	54,0%	44	50,6%

Tabella 16 - saturazione posti letto SAN BORTOLO 2019-2021

Tipologia Ospiti	2019		2020		2021	
	N. Ospiti	saturazione posti letto	N. Ospiti	saturazione posti letto	N. Ospiti	saturazione posti letto
Non autosufficienti	206	78,9%	199	76,4%	194	74,3%
Ospiti autosufficienti	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

4.7.2.2 Scenario prospettico

Il Centro di San Bortolo è accreditato per accogliere sino a 261 persone non autosufficienti e si prevede di mantenere nel tempo tassi di saturazione dei posti letto tra il 97 e il 98%.

Con l'avvenuto trasferimento degli ospiti dal centro di Casa Serena completato a fine marzo 2023 **il Centro di San Bortolo ha già raggiunto la saturazione prevista.**

L'IRAS, operando nel solo centro di San Bortolo, rinuncerà alla gestione dell'Unità di offerta per persone autosufficienti e alla gestione della Casa Albergo, sinora attive presso Casa Serena.

4.8 Tecnologia impiegata

Lo svolgimento delle attività dell'IRAS (assistenza ad anziani autosufficienti e non autosufficienti) non implica utilizzo di particolari tecnologie o di processi automatizzati.

4.9 Diagnosi della crisi

La crisi dell'IRAS è stata determinata da diverse cause

- La crisi di liquidità determinata dal crescente peso del finanziamento del debito accumulato.
- La diseconomicità della gestione dei due diversi centri servizi, quello dismesso senz'altro antieconomico.
- La minore flessibilità organizzativa dell'IRAS, in quanto ente pubblico, rispetto agli operatori privati concorrenti in ragione dell'applicazione delle disposizioni di diritto pubblico.
- La crescente concorrenza del settore privato.
- Il peggioramento del rapporto costi ricavi, accelerato nell'ultimo biennio dagli effetti dell'emergenza sanitaria determinata dalla diffusione del Covid.
- La crescente difficoltà delle famiglie a sostenere il costo della permanenza in casa di riposo, soprattutto in regime di libero mercato, in ragione del contesto socioeconomico meno favorevole rispetto alle altre province venete nel quale opera l'IRAS.

Gli ultimi quattro punti sono peraltro comuni a tutte le altre IPAB che operano nel territorio polesano.

5 Strategia generale di risanamento

5.1 Identificazione delle linee strategiche di risanamento

5.1.1 Punti qualificanti

Sono di seguito richiamati in sintesi i punti qualificanti del risanamento, cui addivenire mediante sottoscrizione di un Accordo di Programma tra gli enti coinvolti.

- 1) Risoluzione consensuale, in corso di esecuzione, della concessione–contratto sottoscritta col Comune di Rovigo il 21 gennaio 2004 relativa a Casa Serena, con riconsegna dell’edificio, pertinenze, beni strumentali, attrezzature ed arredi al Comune stesso realizzatasi entro il 30.03.2023.
- 2) Conseguente riconoscimento all’IRAS, a titolo di ristoro degli investimenti non ancora ammortizzati, della somma di € 3.127.515,29, che sarà erogata dal Comune di Rovigo. Nelle more di tale riconoscimento, ottenimento di un’anticipazione finanziaria in accordo con l’ASL 5 per euro 3.800.000 al fine anche di compensare il ritardo o il dilazionamento dell’erogazione della somma originaria da parte del Comune di Rovigo.
- 3) Incremento del tasso di copertura sino alla sostanziale totale piena occupazione dei posti letto accreditati del Centro di San Bortolo.
- 4) Mantenimento in funzione della cucina di Casa Serena sino alla fine del mese di aprile o maggio 2023 e esperimento di gara, peraltro già avviato, che preveda la realizzazione di una nuova cucina presso il San Bortolo, con oneri a carico della ditta vincitrice di cui tenere conto nella determinazione della durata del contratto e del costo della giornata alimentare. Nelle more della costruzione della nuova cucina i pasti saranno garantiti da cucine esterne.
- 5) Realizzazione di ogni soluzione idonea a evitare o minimizzare il rischio di esuberi del personale dipendente dell’IRAS attualmente assegnato a Casa Serena.
- 6) Cessione di una palazzina cielo – terra in Via della Resistenza a Rovigo, con l’apporto di ulteriori risorse di € 1.095.000 a favore del Piano.
- 7) Ripresa della necessaria politica di investimenti, già a partire dal primo anno di vigenza del piano, sinora sospesa in ragione della situazione di tensione finanziaria.

5.2 Assetto industriale

5.2.1 Premessa

Il Piano ha un orizzonte temporale di tre anni, tiene conto delle prospettive a medio termine della domanda socioassistenziale nel Comune di Rovigo e prevede la concentrazione dell’attività dell’IRAS nel solo Centro di San Bortolo con la completa dismissione dell’immobile di Casa Serena.

In ordine alle prospettive della domanda, la previsione è che nel triennio considerato non vi saranno variazioni significative nel numero di anziani attualmente ospitati nei tre centri servizi del capoluogo (IRAS San Bortolo, IRAS Casa Serena e Centro Servizi Città di Rovigo, in totale circa 400 anziani), considerato inoltre che Il Centro Servizi Città di Rovigo ha già raggiunto la piena occupazione e lo stesso dicasi di altri due centri servizi, potenziali concorrenti in ragione della vicinanza, di Crespino e Villadose.

Nel Centro di San Bortolo si prevede di raggiungere a partire da aprile 2023 una presenza media di 255 ospiti su 261 (equivalente a 93.075 giornate annue di presenza ospiti), con una saturazione del 97,7% dei posti letto accreditati.

Il Centro di Casa Serena, come già rammentato, rimarrà aperto sino a non oltre aprile/maggio 2023 per consentire la ricollocazione degli inquilini della Casa Albergo.

L'IRAS anche a seguito della riorganizzazione sopra descritta rimarrà la principale struttura per anziani del Polesine.

L'IRAS inoltre prevede di completare entro il 2023 il management team, al momento fortemente sottodimensionato nell'area amministrativa.

5.2.2 Presupposti per la realizzazione del Piano

La riuscita del Piano presuppone che si realizzino le condizioni indicate al paragrafo 5.1.1 e che non si ripresentino nel prossimo futuro eventi di eccezionale gravità quali l'emergenza sanitaria da diffusione di Covid e che non si verifichino forti incrementi impreveduti dei costi (quali ad esempio l'ulteriore aumento dei costi di energia e riscaldamento).

Altro importante presupposto, reso vincolante a seguito della ridefinizione del calcolo degli standard organizzativi approvata con la DGR n. 1720 del 2022, è che non si scenda sotto il numero di ore lavorate pro capite preso a riferimento per il calcolo del costo del lavoro.

Poiché sulla base delle rilevazioni del 2022 le figure professionali dell'area sociosanitaria hanno lavorato in media 1526 delle 1872 ore contrattuali, tale numero di ore pro-capite è stato utilizzato per il calcolo della dotazione necessaria.

5.3 Assetto finanziario

L'importo di € 3.127.515,29 erogato dal Comune di Rovigo a fronte della restituzione di Casa Serena sarà utilizzato per ridurre il debito esistente nei confronti di banche (per mutui) e fornitori.

Nelle more del riconoscimento dell'indennizzo, l'IRAS attingerà ad una anticipazione in accordo con la Azienda ULSS 5 di € 3.800.000. L'anticipazione finanziaria sarà oggetto di restituzione con l'avvenuto incasso dell'indennizzo del Comune di Rovigo, nella misura del 50% al momento dell'incasso dell'indennizzo e del 25% nei due anni successivi.

5.3.1 Riduzione del debito verso fornitori

L'ammontare netto del debito verso fornitori alla data del 31.10.2022 era pari a € **3.075.360** come riportato in Tabella 2.

Nelle more dell'elaborazione del presente piano, IRAS ha già definito accordi con 12 fornitori tra cui Elixir Ristorazione S.p.A., il più importante di IRAS.

Complessivamente le posizioni risolte riguardavano un debito di 1.157.670 del quale è stato possibile stralciare € 622.117.

In particolare, la negoziazione con Elios si è chiusa con la liquidazione di € 497.740 a fronte di un debito pari a € 1.082.044, ottenendo così uno stralcio di € 584.304.

Per gli altri fornitori è stato definito un piano di rientro i cui dettagli sono indicati nel paragrafo 8.2.

Il quadro del debito verso fornitori è stato ora aggiornato alla data del **31/03/2023**, ed i dettagli dell'aggiornamento sono commentati anch'essi nel paragrafo 8.2.

5.3.2 Riduzione debiti per mutui

Come già visto, l'indebitamento per mutui alla data del 31/10/2022 ammontava a **€ 4.718.613** in linea capitale a cui dovevano essere aggiunti **€ 474.285** per interessi, per un totale di **€ 5.192.898**.

Alla Data di Riferimento 2023 il debito ammonta a **€ 4.718.613** per capitale e **€ 532.441** per interessi, per un totale pari a **€ 5.251.055**.

5.3.2.1 *Intesa Sanpaolo*

L'IRAS intende proporre un saldo e stralcio al 40% del debito corrente comprensivo di capitale e interessi alla Data di Riferimento 2023.

5.3.2.2 *Credit Agricole*

Anche in questo caso, l'IRAS intende proporre un saldo e stralcio al 40% del debito corrente comprensivo di capitale e interessi alla Data di Riferimento 2023.

5.3.2.3 *Illimity bank – già Unicredit*

Anche in questo caso, l'IRAS intende proporre un saldo e stralcio al 40% del debito corrente comprensivo di capitale e interessi alla Data di Riferimento 2023.

5.3.2.4 *Banca Veneto Centrale – già Rovigo Banca*

In questo caso, riconosciuta una natura parzialmente diversa del credito, l'IRAS intende proporre un saldo e stralcio in due tranches: al 40% del debito alla Data di Riferimento 2023 e con il riconoscimento - verso la fine del 2024 - di un ulteriore 25% del debito alla Data di Riferimento 2023, per riconoscere quindi a Banca Veneto Centrale €1.701.271 complessivi. Questo al fine di ottenere in via immediata la cancellazione della iscrizione ipotecaria, e così da poter cedere al potenziale acquirente, libero da pesi e oneri, l'immobile di Via della Resistenza.

6 Impatto specifico della strategia di risanamento

6.1 Organizzazione e personale

La riuscita del piano è basata sul raggiungimento della sostanziale piena occupazione dei posti letto del Centro di San Bortolo conseguente alla rapida dismissione di Casa Serena, al fine di ottenere già dal 2023 i benefici economici già sottolineati nel paragrafo 4.3.2.

A riguardo del primo punto si otterrà un'organizzazione del lavoro più efficiente.

Infatti il costo della normale dotazione di reparto (intesa come numero di ore di servizio erogate dal personale secondo il turno di lavoro programmato) non è suscettibile di modifiche per variazioni poco significative dei posti letto occupati e quindi avere il reparto totalmente occupato significa ridurre l'incidenza del costo del lavoro sul costo del servizio.

6.2 Investimenti/disinvestimenti

Nell'ipotesi descritta nel paragrafo 5.1.1 al punto 5) si prevede che i locali della ex cucina del Centro di San Bortolo siano ristrutturati a seguito di gara (peraltro già avviata) che assegni il servizio di ristorazione per un tempo e a un costo della giornata alimentare compatibili con il rientro dell'investimento da parte della ditta aggiudicataria.

Il Piano inoltre prevede (vedi paragrafo 5.1.1 punto 7) di rinnovare gran parte di attrezzature, impianti e arredi con un costo stimato di € 639.207 in tre anni.

7 Manovra finanziaria

7.1 Definizione e obiettivi della manovra finanziaria

La manovra finanziaria descritta nel paragrafo 5.3 tende al sostanziale abbassamento dell'indebitamento bancario e verso i fornitori in modo tale da far sì che l'attività in gestione diretta sia in grado di generare flussi finanziari positivi e di ripagare, con i ricavi generati dall'Ente, l'indebitamento per capitale ed interessi alle scadenze prefissate.

7.2 Patrimonio netto

Il patrimonio netto dell'IRAS alla data del 31/12/2021 risultava pari a - € 5.386.724 formato come segue

Tabella 17 - patrimonio netto IRAS al 31/12/2021

patrimonio netto iniziale alla data del 01/01/2014	-€ 3.402.889
perdite/utili esercizi precedenti portati a nuovo	-€ 1.542.194
perdita di esercizio 2021	-€ 441.641
Totale patrimonio netto al 31/12/2021	- € 5.386.725

Il patrimonio netto dell'IRAS è stato determinato per la prima volta in sede di attuazione della normativa regionale che ha introdotto nelle IPAB il sistema della contabilità economico patrimoniale (Cfr. Legge Regionale n. 42 del 2012 e successiva DGR n. 780 del 2013).

Alla data del 01/01/2014 il Patrimonio netto iniziale era stato valutato appunto in - € 3.402.889 (Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 21 del 25/06/2015).

A partire dal 2023, grazie alla manovra di riduzione del debito e sulla base dei risultati attesi della gestione si prevede una significativa inversione di tendenza che porterà il patrimonio netto a valori positivi già dall'anno in corso, secondo la progressione mostrata nella seguente tabella.

Tabella 18 - progressione prevista del patrimonio netto IRAS

	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025
Patrimonio netto	-3.402.889	-3.402.889	-3.402.889	-3.402.889
utili (Perdite) portati a nuovo	-1.983.836	-2.812.409	3.779.439	4.031.235
utili (Perdite) esercizio	-828.573	6.591.848	251.796	336.227
patrimonio netto	-6.215.298	376.550	628.345	964.573

8 Action Plan

8.1 Riduzione/ristrutturazione del debito verso banche per mutui

Come anticipato nel paragrafo 5.3.2, l'IRAS proporrà alle banche il ripagamento del debito a saldo e stralcio, come di seguito descritto:

Tabella 19 - saldo e stralcio banche

	residuo capitale	interessi non pagati al 31/03/2023	scoper to C/C	debito totale A	offer ta 2023	rimborso 2023 B	offer ta 2024	rimborso 2024 C	stralcio A - (B + C)
Illimity Bank (cessionaria Unicredit)	318.545	10.193	0	328.738	40%	131.495	0%	0	197.243
BVC Veneto	2.466.591	168.158	0	2.634.749	40%	1.053.900	25%	647.371	933.479
Credit Agricole (FriulAdria)	344.123	13.669	40.900	398.692	40%	159.447	0%	0	239.215
Prelios (Banca Intesa)	1.589.354	340.420	0	1.929.775	40%	771.910	0%	0	1.157.865
Totali	4.718.613	532.441	40.900	5.291.954		2.116.781		647.371	2.527.801

La tabella 18 tiene conto dell'accumulo, successivo al 31/10/2022, degli interessi su rate non pagate sino al 31/03/2023.

8.2 Riduzione debito verso fornitori

Come anticipato nel paragrafo 5.3.1, l'IRAS proporrà ai fornitori le operazioni di pagamento e di saldo e stralcio descritte nella tabella 19 che segue. La tabella 19 tiene conto dei pagamenti a saldo e stralcio effettuati nel 2022, già richiamati nel paragrafo 5.3.1 e, inoltre dell'accumulo dell'ulteriore debito maturato dal 01/11/2022 al 31/12/2022, la cui liquidazione è prevista al 100%. Il successivo debito accumulato a partire dal 01/01/2023 è invece trattato all'interno della gestione della liquidità nel periodo di piano 2023-2025.

Tabella 20 – saldo e stralcio fornitori

Classe fornitori	n. debitori	debito totale al 31/10/2022	pagamenti effettuati nel 2022	pagamenti 2023	pagamenti 2024	pagamenti 2026	stralcio	debito accumulato nov. – dic. 2022
> 100.000 euro	6	€ 2.414.910	€ 497.740	€ 533.146	€ 0	€ 399.860	€ 984.164	€ 216.942
tra 2.500 e 100.000 euro	35	€ 396.618	€ 32.600	€ 165.709	€ 0	€ 0	€ 198.309	€ 78.737
professionisti	13	€ 126.059	€ 0	€ 50.574	€ 0	€ 37.368	€ 38.118	€ 4.316
creditori per utenze	4	€ 64.660	€ 0	€ 64.660	€ 0	€ 0	€ 0	€ 52.558
creditori per trasporto ospiti	3	€ 8.495	€ 0	€ 8.495	€ 0	€ 0	€ 0	€ 8.085
altri	61	€ 64.618	€ 5.213	€ 52.032	€ 0	€ 0	€ 7.373	€ 35.460
TOTALE	122	€ 3.075.360	€ 535.553	€ 874.616	€ 0	€ 437.227	€ 1.227.963	€ 396.098

Il numero dei fornitori è aumentato (rispetto ai 105 al 31/10/2022) perché nell'elenco sono ora inseriti fornitori che al 31/10/2022 non avevano crediti non pagati, che sono maturati successivamente. Le lievi differenze rispetto al dato al 31/10/2022 sui pagamenti previsti nel 2023 (+5.810) e nel 2026 (+2.291) sono dovute a correzioni di refusi contabili.

8.3 Riduzione altri debiti

Per quanto riguarda gli altri debiti riassunti nel paragrafo 4.4.1.3 l'IRAS prevede quanto segue:

1. Debito con Regione Veneto pari ad euro 1.828.600

Con riferimento a tale debito è prevista una moratoria fino al 31 dicembre 2027 per il suo rimborso nonché, entro tale data, la definizione di un nuovo piano di rientro compatibile con la situazione finanziaria dell'IRAS.

2. Debiti tributari

Per quanto riguarda il debito accumulato per ritardo nei versamenti fiscali (IVA e ritenute Irpef) IRAS prevede il suo rientro già nel corso dell'esercizio 2023.

A tal fine si riporta il debito tributario aggiornato al 31/12/2022 confrontato con il dato già indicato in tabella 5 del paragrafo 4.4.1.3

Tabella 21 - Debiti tributari aggiornati

Creditore	Debito al 31/10/2022	Debito al 31/12/2022
Regione c/Irap	€ 129.258	€ 144.661
Erario c/IVA	€ 31.999	€ 232.177
IVA split payment	€ 98.520	
iva vendite	€ 17.564	

Erario c/ritenute lavoro dipendente	€ 90.528	€ 261.099
Erario c/ritenute lavoro autonomo	€ 5.771	€ 10.469
Regione c/ritenute add. IRPEF	€ 13.798	€ 27.957
Comuni c/ritenute add. IRPEF	€ 10.249	€ 13.217
Altri debiti tributari	€ 34.051	
totale	€ 431.738	€ 689.580

Il debito tributario accumulato a partire dal 01/01/2023 e derivante dal ritardo con il quale si accederà all'anticipazione regionale a causa del prolungamento della trattativa con il Comune di Rovigo, è trattato all'interno della gestione della liquidità nel periodo di piano.

3. Altri debiti

Il debito per costi di competenza, quasi totalmente composto dalla quota interessi delle rate di mutuo non pagate, sarà assorbito dalle operazioni di saldo e stralcio descritte nel paragrafo 8.1.

8.4 Riduzione del fondo risorse decentrate del personale dirigente

È stato previsto di liquidare, previa valutazione a norma di contratto, i premi di performance del personale dirigente in relazione all'imminente cessazione del rapporto di lavoro del Direttore Generale, ponendo a disposizione una quota del fondo disponibile e operando lo stralcio della parte non distribuita, che confluirà quindi nei proventi straordinari secondo le previsioni di cui alla successiva tabella 34.

9 Introduzione al modello economico, finanziario e patrimoniale

Con il Piano è stato definito il modello economico, finanziario e patrimoniale previsionale con una scansione temporale di tre anni.

La previsione economica per il triennio 2023-2025 è relativa alla gestione dei servizi all'interno del Centro di San Bortolo e prevede la gestione transitoria del Centro di Casa Serena limitatamente al primo quadrimestre 2023, allo scopo di completare la chiusura anche della Casa Albergo di Casa Serena e il passaggio temporaneo alla fornitura di pasti dall'esterno già descritto nel paragrafo 5.1.1. al punto 4.

9.1 Conto economico prospettico

Nel conto economico sono stati considerati gli effetti della ristrutturazione del debito con le banche per mutui descritta nel paragrafo 8.1. Infatti, gli interessi passivi per mutui si sono azzerati a partire dal 2023.

Tabella 22 - conto economico 2023-2025

	2023	2024	2025
Ricavi caratteristici	€ 10.370.943	€ 10.833.773	€ 10.887.502
Altri ricavi e/o ricavi non ricorrenti	€ 159.109	€ 38.000	€ 38.000
Ricavi	€ 10.530.052	€ 10.871.773	€ 10.925.502
Costi variabili diretti	-€ 1.492.493	-€ 1.632.789	-€ 1.632.789
Margine di contribuzione	€ 9.037.558	€ 9.238.985	€ 9.292.714
Costi del personale	-€ 6.649.755	-€ 6.663.911	-€ 6.586.168
Costi per servizi	-€ 1.880.685	-€ 1.498.154	-€ 1.511.581

Costi per godimento beni di terzi	-€ 14.700	-€ 14.700	-€ 14.700
Altri costi generali e amministrativi	-€ 253.100	-€ 253.100	-€ 253.100
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	€ 239.319	€ 809.119	€ 927.165
Ammortamenti e svalutazioni	-€ 287.979	-€ 285.724	-€ 320.504
Acc.to rischi e oneri	-€ 319.446	-€ 219.660	-€ 218.494
Reddito Operativo (EBIT)	-€ 368.107	€ 303.736	€ 388.167
Proventi e oneri finanziari	-€ 20.000	-€ 20.000	-€ 20.000
Proventi e oneri straordinari	€ 7.011.954	€ 60	€ 60
Reddito Ante Imposte (EBT)	€ 6.623.848	€ 283.796	€ 368.227
Imposte	-€ 32.000	-€ 32.000	-€ 32.000
Reddito Netto	€ 6.591.848	€ 251.796	€ 336.227
Ebitda/fatturato	2,3%	7,4%	8,5%

Per favorire la lettura si riporta il contenuto dei mastri maggiormente significativi.

Tabella 23 – contenuto dei mastri significativi

Mastri Sotto mastri	Contenuto
Ricavi caratteristici	
A1 Ricavi prestazioni	Rette, impegnative e servizi a pagamento
A5 Altri ricavi	Rimborsi da accordi contrattuali
Altri ricavi e/o ricavi non ricorrenti	
A5bis Ricavi da gestione patrimonio	Affitti e rimborsi
Costi variabili diretti	
B061 Ausili per incontinenza	
B062 Materiali di consumo	
B063 Materiale sanitario	
B072 Servizi appaltati a costo variabile	Ristorazione e lavanderia
Costi del personale	
B09 Costo del lavoro	Retribuzioni e oneri indiretti e differiti
Costi per servizi	
B071 Servizi appaltati	Pulizie, trasporti vari, smaltimento rifiuti
B073 Utenze	Luce, gas, acqua e telefonia
B074 Servizi tecnici e manutenzioni	
B078 formazione e sicurezza	
B079 Altri servizi	Parrucchiera, costi sanitari rimborsati
B141 Tassa rifiuti	
B142 IMU	
B143 Altri costi di gestione	
Costi per godimento beni di terzi	
B08 Costi per godimento di servizi di terzi	
Altri costi generali e amministrativi	
B075 Servizi istituzionali	Revisori e amministratori
B076 Servizi amministrativi	
B077 Servizi assicurativi e legali	

ammortamenti e svalutazioni	
B101 Ammortamenti	
B102 Svalutazioni	
Accantonamenti per rischi e oneri	
B12 Accantonamenti	
B13 Altri accantonamenti	
Proventi e oneri finanziari	
C17 Oneri finanziari	
Proventi e oneri straordinari	
C15 Partecipazioni	
E20 Proventi straordinari	plusvalenze
E21 Oneri straordinari	
Imposte	
F22 Imposte su reddito	

In ragione della loro rilevanza e per rendere conto delle valutazioni effettuate nella definizione delle poste si precisano i criteri adottati per la definizione delle voci di costo e ricavo maggiormente incidenti.

9.1.1 Rette ospiti e impegnative

9.1.1.1 *Calcolo delle presenze di ospiti*

Il calcolo si è sviluppato a partire dal numero di posti accreditati presso IRAS, rappresentato in tabella:

Tabella 24 - posti accreditati IRAS

	San Bortolo Reparto Centrale	San Bortolo Casa Soggiorno	San Bortolo RSA	Casa Serena
Ospiti autosufficienti	0	0	0	87
Non autosufficienti	123	94	44	100
Totale	123	94	44	187

La dismissione di Casa Serena comporterà un congelamento degli accreditamenti di Casa Serena, atteso che i posti per non autosufficienti accreditati presso il Centro Servizi San Botolo coincidono con la capacità fisica di posti letto.

L'attuale occupazione dei posti letto (al 20/04/2023) è la seguente (tra parentesi la **media** del 2022).

Tabella 25 - Occupazione attuale posti letto IRAS

	Reparto Centrale	Casa Soggiorno	RSA	Casa Serena	Totale
Ospiti autosufficienti	(0)	16 (0)	1 (0)	0 (39,8)	17 (39,8)
Ospiti non autosufficienti Livello unico	93 (77,8)	61 (55,3)	34 (0)	0 (47,9)	188 (181)

Ospiti non autosufficienti Livello 2	26 (29,8)	11 (14,1)	0 (0)	0 (0,4)	37 (44,3)
Non autosufficienti a libero mercato	0 (8,8)	6 (3,0)	6 (0)	0 (11,9)	12 (23,8)
Totale	119 (116,4)	94 (72,4)	41 (0)	0 (100)	254 (288,8)

Pur considerando le fisiologiche oscillazioni, il numero attuale di ospiti e la loro composizione sono certamente compatibili con le presenze previste a piano e, come già accennato nel paragrafo 5.2.1., con le alternative (non) disponibili sul mercato.

Si riporta ora la previsione delle presenze di ospiti nel corso del 2023.

Tabella 26 - Previsione copertura posti letto 2023

	media primo trimestre 2023 Casa Serena)	Media ospiti secondo trimestre 2023	Media ospiti terzo trimestre 2023	Media ospiti quarto trimestre 2023	Media aprile dicembre 2023	media 2023
ospiti auto	24	17	2	2	7	11,13
non auto livello unico	174	188	193	193	191,3	187,04
non auto ex livello 2	55	37	37	37	37	41,60
non auto libero mercato	7	13	23	23	19,7	16,55
totale	260	255	255	255	255	256,3
saturatione	58,1%	97,7%	97,7%	97,7%	97,7%	

Le presenze previste a fine 2022 sono state confermate anche nel biennio successivo.

9.1.1.2 Livello delle rette di ospitalità

Per quanto riguarda le rette, tenuto conto dell'andamento del primo trimestre 2023, nel corso del quale l'IRAS ha avuto una presenza media costante di 260 ospiti (di cui 230 con impegnativa) è stato già approvato un aumento delle rette nella misura di 3,5 euro al giorno, a cui seguirà un ulteriore aumento di 1 euro collocato tra agosto e settembre in relazione all'andamento degli ingressi.

Il Piano prevede inoltre di applicare un ulteriore aumento di 1 euro al giorno nel 2024 e un successivo aumento, sempre limitato a 1 euro, nel 2025.

Tali aumenti porteranno la retta applicata al 90% degli ospiti (quella per non autosufficienti in possesso dell'impegnativa di residenzialità) da 54,5 euro al giorno di fine 2022 ai 59 euro al giorno di fine 2023 per collocarsi infine a 60 euro al giorno a fine 2024 e a 61 euro al giorno a fine 2025.

Si tratta di un livello elevato, senza dubbio, ma intorno al quale si stanno collocando e si collocheranno anche gli altri Centri servizi, soprattutto quelli pubblici, le ragioni degli aumenti essendo le stesse per tutti.

Applicando alle presenze calcolate sul numero degli ospiti indicati le rette approvate per il 2023 e programmate per il 2024 e il 2025 si ottiene l'ammontare dei ricavi nel triennio.

Tabella 27 - Ricavi previsti 2023-2025

esercizio	autosufficienti	Ospiti non autosufficienti livello unico	ospiti non autosufficienti ex livello 2	ospiti non autosufficienti libero mercato	impegnative livello unico	impegnative ex livello 2	Totale Ricavi per rette e impegnative

esercizio 2023	€ 247.383	€ 3.884.636	€ 875.532	€ 480.020	€ 3.530.280	€ 858.480	€ 9.876.330
esercizio 2024	€ 0	€ 4.969.240	€ 0	€ 861.973	€ 4.310.358	€ 0	€ 10.141.571
esercizio 2025	€ 0	€ 5.052.061	€ 0	€ 872.174	€ 4.310.358	€ 0	€ 10.234.593

Al totale “rette e impenative” sono da aggiungere 29.000 euro per locazioni della Casa Albergo (sino alla chiusura di Casa Serena) prestazioni a pagamento richiesta da ospiti.

9.1.2 Costo del lavoro

9.1.2.1 *Premessa*

Il costo del lavoro, come precisato nel paragrafo 4.4.3.1 è la voce di costo principale del bilancio per la determinazione del quale occorre tenere conto di quanto viene richiesto a livello di requisito di accreditamento per la garanzia di uno standard minimo di qualità sociosanitaria.

Nello specifico occorre fare riferimento agli standard organizzativi di cui alla DGR n. 84 del 2007 come rideterminati dalla DGR n. 1720 del 2022.

Premesso ciò, una volta calcolate le presenze di ospiti, come riassunto nel precedente paragrafo, sono stati calcolati i minutaggi richiesti per tipologia di ospite e per figura professionale dalla norma regionale.

La dotazione di personale necessaria, e di conseguenza il suo costo, in considerazione del fatto che la DGR 1720/2022 richiede un calcolo sul tempo “effettivamente lavorato”, è stata calcolata sulla base della produttività rilevata nel 2022 (si veda quanto precisato al paragrafo 5.2.2)

In altri termini il costo del lavoro considera anche il costo di quel personale che non essendo in servizio per varie ragioni non fornisce apporto in ore di lavoro.

Questa circostanza ha un’incidenza tutt’altro che marginale nel comparto pubblico che, come noto, ha in carico tutti i costi del personale anche in caso di assenza. Si veda a scopo esemplificativo la seguente tabella che riporta la ripartizione per apporto produttivo del costo del lavoro previsto nel 2023.

Tabella 28 - Ripartizione del lavoro produttivo

	anno 2023		
	Costo	Unità equivalenti a tempo pieno	%
Personale in maternità/malattia lunga	€ 148.200	4	2,2%
personale a carico di lavoro ridotto	€ 369.538	11	5,6%
personale in smaltimento ferie prepensionamento	€ 39.580	1	0,6%
personale non in servizio (sospeso, esubero temporaneo)	€ 206.683	6	3,1%
personale in comando/distacco	€ 272.735	8	4,1%
personale produttivo	€ 5.593.019	153	84,4%
TOTALE	€ 6.629.755	182	100%

9.1.2.2 Applicazione degli standard organizzativi regionali

Il fabbisogno di ore lavorate da porre a budget discende dall'applicazione dell'allegato A alla DGR n. 1720 del 2022 che ha rideterminato gli standard organizzativi di cui alla DGR n. 84 del 2007. Si veda la seguente tabella.

Tabella 29 - Applicazione standard organizzativi regionali

	anno 2023			anno 2024			anno 2025		
	Ore lavorate annue previste	Standard DGR 1720	differenza	Ore lavorate annue previste	Standard DGR 1720	differenza	Ore lavorate annue previste	Standard DGR 1720	differenza
Area sanitaria - coordinatori	4.650	4.642	8	4.650	4.656	-6	4.650	4.656	-6
Area sanitaria - infermieri	33.497	31.360	2.137	34.179	32.589	1.590	33.644	32.589	1.054
Area sociosanitaria - diretta	157.691	154.250	3.441	163.494	159.841	3.653	163.355	159.841	3.513
Area sociosanitaria - indiretta	16.397	22.080	-5.684	16.161	23.768	-7.607	15.332	23.768	-8.436
Area sociale	13.120	12.064	1.056	11.900	12.415	-515	12.800	12.415	385

Per completare lo standard mancante riferito alle attività indirette dell'area sociosanitaria è stato previsto un costo nel bilancio sotto la voce "Altri Servizi".

All'esito di quanto precede si riassume il quadro dettagliato della previsione del costo del lavoro nel triennio 2023-2025 suddiviso per gruppi professionali:

Tabella 30 - Costo del lavoro IRAS 2023-2025

Ambiti organizzativi	2023	2024	2025
Area Sociale	€ 436.896	€ 382.392	€ 350.285
Servizio infermieristico	€ 881.386	€ 889.053	€ 848.585
Attività Diretta sociosanitaria	€ 3.591.818	€ 3.670.408	€ 3.683.719
Attività indiretta sociosanitaria	€ 444.636	€ 436.118	€ 414.810
Area tecnica	€ 489.871	€ 493.852	€ 495.177
Area amministrativa e direzionale	€ 548.066	€ 547.199	€ 548.197
Coordinamento sociosanitario	€ 122.528	€ 122.303	€ 122.620
Servizio riabilitativo	€ 114.554	€ 102.588	€ 102.775
Subtotale	€ 6.629.755	€ 6.643.911	€ 6.566.168
straordinario	€ 20.000	€ 20.003	€ 20.006
Totale costo del lavoro	€ 6.649.755	€ 6.663.914	€ 6.586.174

Nel calcolo del costo del lavoro sono stati considerati i dipendenti in comando presso altri enti, il quale costo viene interamente rimborsato all'IRAS, come evidenziato nella seguente tabella.

Tabella 31 - Costo del lavoro rimborsato

	2023		2024		2025	
	Costo sostenuto	Costo rimborsato	Costo sostenuto	Costo rimborsato	Costo sostenuto	Costo rimborsato

Personale in comando nell'anno	€ 451.590	€ 250.861	€ 463.976	€ 463.976	€ 424.683	€ 424.683
--------------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

L'incidenza del costo del lavoro è prevista in diminuzione nel triennio 2023-2025:

Tabella 32 - Incidenza del costo del lavoro 2023-2025

	preconsuntivo 2022	previsione 2023	previsione 2024	previsione 2025
fatturato (parte ordinaria)	€ 11.163.645	€ 10.530.052	€ 10.871.773	€ 10.925.502
costo del lavoro	€ 7.017.236	€ 6.649.755	€ 6.663.914	€ 6.586.174
incidenza	62,9%	63,2%	61,3%	60,3%

La mancata riduzione dell'incidenza del costo del lavoro già nel 2023 rispetto al 2022 sarà stata determinata:

- dalla necessità di provvedere ad alcune assunzioni straordinarie per gestire il trasferimento degli ospiti da Casa Serena a San Bortolo;
- dal maggior costo del personale di cucina attualmente in distacco presso la ditta appaltatrice del servizio di ristorazione svolto presso la cucina di Casa Serena, che non sarà più rimborsato all'IRAS a partire dalla chiusura della cucina stessa.

9.1.3 Acquisto di beni e servizi

L'acquisto di beni e servizi rappresenta una importante quota del bilancio (il 34% nel 2023) e il grosso delle voci è definito da contratti spesso di lunga durata. Con la chiusura di Casa Serena l'impatto di queste voci andrà a ridursi in modo significativo come già evidenziato nella tabella 1

La copertura del deficit di standard per attività sociosanitarie indirette, evidenziato in tabella 29 è stato inserito nel mastro "B079 Costo altri servizi".

9.1.4 Ammortamenti

Il costo per ammortamenti è stato calcolato tenuto conto dell'intenzione di riprendere una attiva politica di investimenti di seguito sintetizzata:

INVESTIMENTI	2023	2024	2025
Nuovi spogliatoi Reparto Centrale	€ 40.000		
Rifacimento Impianto condizionamento RSA	€ 25.000		
Impianto gas cucina San Bortolo	€ 30.000		
intonaci esterni Casa Soggiorno		€ 40.000	€ 50.000
Ripristino serramenti Casa Soggiorno		€ 40.000	
Sostituzione rilevatori di fumo San Bortolo		€ 15.000	€ 15.000
Ripristino serramenti Reparto Centrale		€ 30.000	€ 30.000
Nuovi gruppi frigo San Bortolo		€ 25.000	€ 25.000
Rinnovo letti Reparto Centrale	€ 36.000	€ 36.000	€ 36.000
Sostituzione programmata letti San Bortolo	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000

Efficientamento energetico San Bortolo (10 anni)		€ 50.000	€ 50.000
Carrelli termici nuclei		€ 25.000	
Rinnovo licenze software	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000
Rinnovo altre licenze d'uso	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000
Rinnovo a rotazione attrezzatura informatica	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
Rinnovo a rotazione mobili e arredi	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000
Totale	€ 157.000	€ 287.000	€ 232.000

9.1.5 Accantonamenti

L'IRAS ha previsto di accantonare somme di importo non trascurabile per fronteggiare diverse situazioni. Si veda in proposito la seguente tabella:

Tabella 33 - Riepilogo accantonamenti 2023-2025

sotto mastro	descrizione accantonamento	2023	2024	2025
B12 Accantonamenti	Accantonamento a fondo controversie legali	10.000	10.000	10.000
B12 Accantonamenti	Accantonamento a fondo rischi (rinnovo CCNL 2022-2024)	98.970	98.369	97.203
B12 Accantonamenti	Accantonamento a fondo rischi (altri rischi)	10.000	10.001	10.001
B13 Altri accantonamenti	accantonamento garanzia fornitori	100.000	100.000	100.000
Totale		218.970	218.370	217.204

In particolare, l'accantonamento "garanzia fornitori" è finalizzato a coprire eventuali maggiori somme emergenti all'esito della negoziazione in atto con i vari fornitori.

9.1.6 Proventi straordinari

I proventi straordinari sono derivanti dalle operazioni di saldo e stralcio di seguito elencate, dal riconoscimento dell'indennizzo da parte del Comune di Rovigo e dall'alienazione della Palazzina Via della Resistenza.

Tabella 34 – riepilogo dei proventi straordinari 2023

Sopravvenienza da stralcio debito banche (capitale)	€ 2.249.654
Sopravvenienza stralcio debito banche (interessi)	€ 278.147
Sopravvenienza stralcio debito fornitori	€ 1.227.963
Sopravvenienza da Alienazione Palazzina	€ 105.042
Sopravvenienza da Indennizzo ammortamenti Casa Serena	€ 3.018.844
Sopravvenienza da stralcio fondo performance dirigenti	€ 132.244
Totale sopravvenienze	€ 7.011.894

Le rimanenti voci di bilancio sono state definite sulla base dei contratti in essere o in corso di definizione oppure di valutazioni necessariamente discrezionali (ad esempio costi amministrativi, legali, formazione) e che, comunque, nel contesto del piano, non sono particolarmente significative.

9.2 Stato patrimoniale prospettico

Tabella 35 - Stato patrimoniale 2023-2025

	situazione prevista al 31/12/2023	situazione prevista al 31/12/2024	situazione prevista al 31/12/2025
Immobilizzazioni immateriali	4.020	6.060	6.120
Immobilizzazioni materiali	4.779.296	4.863.532	4.859.968
Immobilizzazioni finanziarie	4.396	4.396	4.396
Attivo fisso	4.787.712	4.873.988	4.870.484
Rimanenze	21.844	21.844	21.844
Crediti commerciali	1.493.257	1.408.257	1.323.257
Debiti commerciali	806.034	806.034	806.034
Capitale Circolante Operativo	709.067	624.067	539.067
Crediti diversi e altre attività	0	0	0
Debiti diversi e altre passività	1.249.858	1.208.541	1.208.541
Capitale Circolante Netto	-540.791	-584.474	-669.474
TFR	0	0	0
Fondi rischi ed oneri	1.585.164	1.804.824	2.023.318
Capitale Investito Netto	2.661.756	2.484.690	2.177.692
Patrimonio Netto	376.550	628.345	964.573
Disponibilità liquide	2.025.479	898.287	591.512
Debiti finanziari a breve termine	4.851	4.851	4.851
Debiti finanziari a m/l termine	4.305.834	2.749.780	1.799.780
Fonti di finanziamento	2.661.756	2.484.690	2.177.692

9.3 Piano finanziario

Il Piano finanziario tiene conto dell'indennizzo di € 3.127.515,29 indicato dal Comune di Rovigo come massima disponibilità a fronte della restituzione di Casa Serena da parte dell'IRAS.

Sono stati inoltre considerati un'anticipazione regionale nella misura di € 3.800.000 da restituire come previsto nel Piano e il ricavato della vendita della Palazzina ex Uffici dell'IRAS sita in Via della Resistenza di Rovigo, i cui tempi di cessione sono stimati ragionevolmente entro il 31 dicembre 2023 in caso di acquisto del prelazionario. In caso, viceversa, di mancato esercizio del diritto di prelazione, si intenderebbe andare ad evidenza di gara per concludere la cessione nei 12 mesi successivi.

Tabella 36 - Flussi di cassa 2023-2025

	2023	2024	2025
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	€ 239.319	€ 809.119	€ 927.165
Imposte	-€ 32.000	-€ 32.000	-€ 32.000
Variazione Rimanenze	€ 0	€ 0	€ 0
Variazione (riduzione/ incremento) Crediti commerciali	€ 85.000	€ 85.000	€ 85.000
Variazione (incremento/ riduzione) Debiti commerciali	-€ 2.498.677	€ 0	€ 0
Variazione Capitale Circolante Operativo	-€ 2.206.358	€ 862.119	€ 980.165

Variazione (riduzione/ incremento) crediti diversi e altre attività	€ 0	€ 0	€ 0
Variazione (incremento/ riduzione) debiti diversi e altre passività	-€ 994.369	-€ 41.317	€ 0
Variazione (incremento/ riduzione) fondo TFR e fondi rischi e oneri	-€ 589.288	€ 0	€ 0
Variazione altre attività / passività	€ 0	€ 0	€ 0
Flusso di cassa operativo	-€ 3.790.015	€ 820.802	€ 980.165
Variazione Immobilizzazioni materiali	€ 745.293	-€ 369.960	-€ 316.940
Variazione Immobilizzazioni immateriali	€ 111.336	-€ 2.040	-€ 60
Variazione Immobilizzazioni finanziarie	€ 0	€ 0	€ 0
Investimenti	€ 856.629	-€ 372.000	-€ 317.000
Proventi e oneri straordinari	€ 7.011.954	€ 60	€ 60
Variazioni di PN	€ 0	€ 0	€ 0
Flusso di cassa a servizio del debito	€ 4.078.568	€ 448.862	€ 663.225
Proventi e oneri finanziari	-€ 20.000	-€ 20.000	-€ 20.000
Variazione (incremento/ riduzione) debiti finanziari a breve termine	-€ 35.897	€ 0	€ 0
Variazione (incremento/ riduzione) debiti finanziari a m/l termine	-€ 2.241.379	-€ 1.556.054	-€ 950.000
Flusso di cassa netto del periodo	€ 1.781.292	-€ 1.127.192	-€ 306.775
Disponibilità liquide iniziali	€ 244.187	€ 2.025.479	€ 898.287
Disponibilità liquide finali	€ 2.025.479	€ 898.287	€ 591.512
Variazione delle disponibilità liquide	€ 1.781.292	-€ 1.127.192	-€ 306.775

9.4 Piano di tesoreria

Il Piano di tesoreria prende in esame il triennio aprile 2023 – marzo 2026.

Tabella 37 - Piano di tesoreria triennale

	apr-23	mag-23	giu-23	lug-23	ago-23	set-23
Saldo a inizio mese	€ 497.480	€ 536.332	€ 2.268.303	€ 617.861	€ 1.866.115	€ 1.331.129
incassi rette e impegnative	€ 827.093	€ 827.093	€ 827.093	€ 827.093	€ 827.093	€ 827.093
Affitti e rimborsi	€ 40.365	€ 40.365	€ 40.365	€ 40.365	€ 40.365	€ 40.365
Altri incassi	€ 13.776	€ 13.776	€ 13.776	€ 13.776	€ 13.776	€ 13.776
totale incassi correnti	€ 881.234	€ 881.234	€ 881.234	€ 881.234	€ 881.234	€ 881.234
Retribuzioni lorde	€ 397.503	€ 397.503	€ 397.503	€ 397.503	€ 397.503	€ 397.503
Contributi previdenziali e assicurativi	€ 111.211	€ 111.211	€ 111.211	€ 111.211	€ 111.211	€ 111.211
Versamenti erariali IRAP)	€ 15.050	€ 15.050	€ 15.050	€ 15.050	€ 15.050	€ 15.050
pagamento fornitori (inclusa IVA)	€ 302.961	€ 302.961	€ 302.961	€ 302.961	€ 302.961	€ 302.961
Uscite per investimenti	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Pagamenti leasing	€ 4.900	€ 0	€ 0	€ 4.900	€ 0	€ 0
Pagamento spese bancarie e oneri finanziari	€ 5.000	€ 0	€ 5.000	€ 0	€ 0	€ 5.000
Imposte e tasse	€ 0	€ 0	€ 23.113	€ 23.113	€ 0	€ 23.113
Pagamenti diversi	€ 5.757	€ 5.757	€ 5.757	€ 5.757	€ 5.757	€ 5.757
totale pagamenti correnti	€ 842.382	€ 832.482	€ 860.595	€ 860.495	€ 832.482	€ 860.595
Alienazione Palazzina	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Anticipazione Azienda ULSS/Regione	€ 0	€ 3.800.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Indennizzo Comune di Rovigo	€ 0	€ 0	€ 0	€ 3.127.515	€ 0	€ 0
Totale incassi straordinari	€ 0	€ 3.800.000	€ 0	€ 3.127.515	€ 0	€ 0

arretrati CCNL 2019-2021	€ 0	€ 0	€ 242.328	€ 0	€ 0	€ 0
liquidazione adeguamento Ccnl 2022	€ 0	€ 0	€ 158.040	€ 0	€ 0	€ 0
accordo performance	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 56.676	€ 0
Liquidazione performance anni precedenti	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Riduzione debito fiscale	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 527.062	€ 0
Fornitori a saldo e stralcio (debito al 31/10/2022)	€ 0	€ 0	€ 874.616	€ 0	€ 0	€ 0
liquidazione fornitori - debito nov. Dic. 2022	€ 0	€ 0	€ 396.098	€ 0	€ 0	€ 0
Prelios (cessionaria di Intesa Sanpaolo)	€ 0	€ 771.910	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Credit Agricole (già FriulAdria)	€ 0	€ 159.477	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
BVC	€ 0	€ 1.053.900	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Illimity Bank (cessionaria di Unicredit)	€ 0	€ 131.495	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Restituzione anticipazione ULSS/Regione	€ 0	€ 0	€ 0	€ 1.900.000	€ 0	€ 0
Ripresa rimborso Fondo rotazione	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totale pagamenti straordinari	€ 0	€ 2.116.781	€ 1.671.082	€ 1.900.000	€ 583.738	€ 0
Saldo a fine mese	€ 536.332	€ 2.268.303	€ 617.861	€ 1.866.115	€ 1.331.129	€ 1.351.769
	ott-23	nov-23	dic-23	gen-24	feb-24	mar-24
Saldo a inizio mese	€ 1.351.769	€ 1.400.521	€ 1.264.260	€ 2.025.479	€ 2.019.722	€ 2.132.292
incassi rette e impegnative	€ 827.093	€ 827.093	€ 827.093	€ 846.298	€ 846.298	€ 846.298
Affitti e rimborsi	€ 40.365	€ 40.365	€ 40.365	€ 56.517	€ 56.517	€ 56.517
Altri incassi	€ 13.776	€ 13.776	€ 13.776	€ 3.167	€ 3.167	€ 3.167
totale incassi correnti	€ 881.234	€ 881.234	€ 881.234	€ 905.981	€ 905.981	€ 905.981
Retribuzioni lorde	€ 397.503	€ 397.503	€ 779.556	€ 390.608	€ 390.608	€ 390.608
Contributi previdenziali e assicurativi	€ 111.211	€ 111.211	€ 106.908	€ 214.270	€ 107.135	€ 107.135
Versamenti erariali IRAP)	€ 15.050	€ 15.050	€ 14.834	€ 29.731	€ 14.866	€ 14.866
pagamento fornitori (inclusa IVA)	€ 302.961	€ 302.961	€ 302.961	€ 276.033	€ 276.033	€ 276.033
Uscite per investimenti	€ 0	€ 157.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Pagamenti leasing	€ 0	€ 4.900	€ 0	€ 0	€ 3.675	€ 0
Pagamento spese bancarie e oneri finanziari	€ 0	€ 0	€ 5.000	€ 0	€ 0	€ 5.000
Imposte e tasse	€ 0	€ 23.113	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Pagamenti diversi	€ 5.757	€ 5.757	€ 5.757	€ 1.095	€ 1.095	€ 1.095
totale pagamenti correnti	€ 832.482	€ 1.017.495	€ 1.215.016	€ 911.737	€ 793.411	€ 794.736
Alienazione Palazzina	€ 0	€ 0	€ 1.095.000	€ 0	€ 0	€ 0
Anticipazione Azienda ULSS/Regione	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Indennizzo Comune di Rovigo	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totale incassi straordinari	€ 0	€ 0	€ 1.095.000	€ 0	€ 0	€ 0
arretrati CCNL 2019-2021	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
liquidazione adeguamento ccnl 2022	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
accordo performance	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Liquidazione performance anni precedenti	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Riduzione debito fiscale	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Fornitori a saldo e stralcio (debito al 31/10/2022)	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
liquidazione fornitori - debito nov dic 2022	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Prelios (cessionaria di Intesa Sanpaolo)	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Credit Agricole (già FriulAdria)	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
BVC	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Illimity Bank (cessionaria di Unicredit)	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0

Restituzione anticipazione ULSS/Regione	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Ripresa rimborso Fondo rotazione	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totale pagamenti straordinari	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Saldo a fine mese	€ 1.400.521	€ 1.264.260	€ 2.025.479	€ 2.019.722	€ 2.132.292	€ 2.243.537
	apr-24	mag-24	giu-24	lug-24	ago-24	set-24
Saldo a inizio mese	€ 2.243.537	€ 2.359.782	€ 2.449.739	€ 2.538.372	€ 2.511.117	€ 2.627.361
incassi rette e impegnative	€ 846.298	€ 846.298	€ 846.298	€ 846.298	€ 846.298	€ 846.298
Affitti e rimborsi	€ 56.517	€ 56.517	€ 56.517	€ 56.517	€ 56.517	€ 56.517
Altri incassi	€ 3.167	€ 3.167	€ 3.167	€ 3.167	€ 3.167	€ 3.167
totale incassi correnti	€ 905.981	€ 905.981	€ 905.981	€ 905.981	€ 905.981	€ 905.981
Retribuzioni lorde	€ 390.608	€ 390.608	€ 390.608	€ 390.608	€ 390.608	€ 390.608
Contributi previdenziali e assicurativi	€ 107.135	€ 107.135	€ 107.135	€ 107.135	€ 107.135	€ 107.135
Versamenti erariali IRAP)	€ 14.866	€ 14.866	€ 14.866	€ 14.866	€ 14.866	€ 14.866
pagamento fornitori (inclusa IVA)	€ 276.033	€ 276.033	€ 276.033	€ 276.033	€ 276.033	€ 276.033
Uscite per investimenti	€ 0	€ 0	€ 0	€ 143.500	€ 0	€ 0
Pagamenti leasing	€ 0	€ 3.675	€ 0	€ 0	€ 0	€ 3.675
Pagamento spese bancarie e oneri finanziari	€ 0	€ 0	€ 5.000	€ 0	€ 0	€ 5.000
Imposte e tasse	€ 0	€ 22.613	€ 22.613	€ 0	€ 0	€ 0
Pagamenti diversi	€ 1.095	€ 1.095	€ 1.095	€ 1.095	€ 1.095	€ 1.095
totale pagamenti correnti	€ 789.736	€ 816.024	€ 817.349	€ 933.236	€ 789.736	€ 798.411
Alienazione Palazzina	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Anticipazione Azienda ULSS/Regione	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Indennizzo Comune di Rovigo	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totale incassi straordinari	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
arretrati CCNL 2019-2021	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
liquidazione adeguamento ccnl 2022	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
accordo performance	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Liquidazione performance anni precedenti	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Riduzione debito fiscale	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Fornitori a saldo e stralcio (debito al 31/10/2022)	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
liquidazione fornitori - debito nov. Dic. 2022	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Prelios (cessionaria di Intesa Sanpaolo)	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Credit Agricole (già FriulAdria)	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
BVC	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Illimity Bank (cessionaria di Unicredit)	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Restituzione anticipazione ULSS/Regione	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 950.000
Ripresa rimborso Fondo rotazione	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totale pagamenti straordinari	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 950.000
Saldo a fine mese	€ 2.359.782	€ 2.449.739	€ 2.538.372	€ 2.511.117	€ 2.627.361	€ 1.784.931
	ott-24	nov-24	dic-24	gen-25	feb-25	mar-25
Saldo a inizio mese	€ 1.784.931	€ 1.878.564	€ 1.177.650	€ 898.287	€ 903.293	€ 1.025.202
incassi rette e impegnative	€ 846.298	€ 846.298	€ 846.298	€ 854.049	€ 854.049	€ 854.049
Affitti e rimborsi	€ 56.517	€ 56.517	€ 56.517	€ 53.242	€ 53.242	€ 53.242
Altri incassi	€ 3.167	€ 3.167	€ 3.167	€ 3.167	€ 3.167	€ 3.167
totale incassi correnti	€ 905.981	€ 905.981	€ 905.981	€ 910.459	€ 910.459	€ 910.459
Retribuzioni lorde	€ 390.608	€ 390.608	€ 781.215	€ 386.051	€ 386.051	€ 386.051

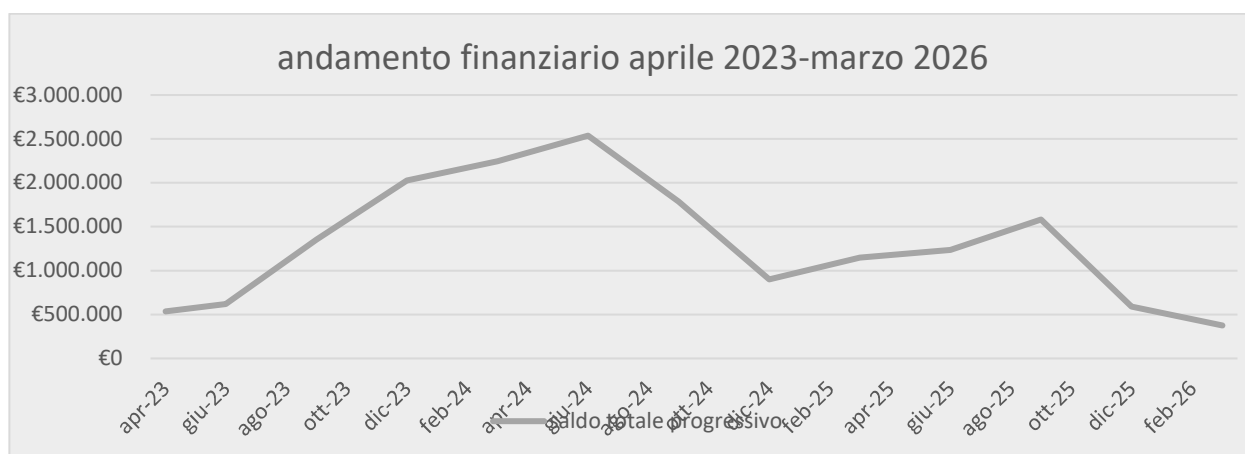
Contributi previdenziali e assicurativi	€ 107.135	€ 107.135	€ 107.135	€ 211.771	€ 105.885	€ 105.885
Versamenti erariali IRAP)	€ 14.866	€ 14.866	€ 14.866	€ 29.384	€ 14.692	€ 14.692
pagamento fornitori (inclusa IVA)	€ 276.033	€ 276.033	€ 276.033	€ 277.152	€ 277.152	€ 277.152
Uscite per investimenti	€ 0	€ 143.500	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Pagamenti leasing	€ 0	€ 3.675	€ 0	€ 0	€ 3.675	€ 0
Pagamento spese bancarie e oneri finanziari	€ 0	€ 0	€ 5.000	€ 0	€ 0	€ 5.000
Imposte e tasse	€ 22.613	€ 22.613	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Pagamenti diversi	€ 1.095	€ 1.095	€ 1.095	€ 1.095	€ 1.095	€ 1.095
totale pagamenti correnti	€ 812.349	€ 959.524	€ 1.185.344	€ 905.452	€ 788.550	€ 789.875
Alienazione Palazzina	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Anticipazione Azienda ULSS/Regione	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Indennizzo Comune di Rovigo	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totale incassi straordinari	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
arretrati CCNL 2019-2021	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
liquidazione adeguamento ccnl 2022	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
accordo performance	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Liquidazione performance anni precedenti	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Riduzione debito fiscale	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Fornitori a saldo e stralcio (debito al 31/10/2022)	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
liquidazione fornitori - debito nov dic 2022	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Prelios (cessionaria di Intesa Sanpaolo)	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Credit Agricole (già FriulAdria)	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
BVC	€ 0	€ 647.371	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Illimity Bank (cessionaria di Unicredit)	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Restituzione anticipazione ULSS/Regione	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Ripresa rimborso Fondo rotazione	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totale pagamenti straordinari	€ 0	€ 647.371	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Saldo a fine mese	€ 1.878.564	€ 1.177.650	€ 898.287	€ 903.293	€ 1.025.202	€ 1.145.785
	apr-25	mag-25	giu-25	lug-25	ago-25	set-25
Saldo a inizio mese	€ 1.145.785	€ 1.248.756	€ 1.142.340	€ 1.236.636	€ 1.362.219	€ 1.484.128
incassi rette e impegnative	€ 854.049	€ 854.049	€ 854.049	€ 854.049	€ 854.049	€ 854.049
Affitti e rimborsi	€ 53.242	€ 53.242	€ 53.242	€ 53.242	€ 53.242	€ 53.242
Altri incassi	€ 3.167	€ 3.167	€ 3.167	€ 3.167	€ 3.167	€ 3.167
totale incassi correnti	€ 910.459	€ 910.459	€ 910.459	€ 910.459	€ 910.459	€ 910.459
Retribuzioni lorde	€ 386.051	€ 386.051	€ 386.051	€ 386.051	€ 386.051	€ 386.051
Contributi previdenziali e assicurativi	€ 105.885	€ 105.885	€ 105.885	€ 105.885	€ 105.885	€ 105.885
Versamenti erariali IRAP)	€ 14.692	€ 14.692	€ 14.692	€ 14.692	€ 14.692	€ 14.692
pagamento fornitori (inclusa IVA)	€ 277.152	€ 277.152	€ 277.152	€ 277.152	€ 277.152	€ 277.152
Uscite per investimenti	€ 0	€ 232.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Pagamenti leasing	€ 0	€ 0	€ 3.675	€ 0	€ 3.675	€ 0
Pagamento spese bancarie e oneri finanziari	€ 0	€ 0	€ 5.000	€ 0	€ 0	€ 5.000
Imposte e tasse	€ 22.613	€ 0	€ 22.613	€ 0	€ 0	€ 22.613
Pagamenti diversi	€ 1.095	€ 1.095	€ 1.095	€ 1.095	€ 1.095	€ 1.095
totale pagamenti correnti	€ 807.487	€ 1.016.875	€ 816.162	€ 784.875	€ 788.550	€ 812.487
Alienazione Palazzina	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Anticipazione Azienda ULSS/Regione	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0

Indennizzo Comune di Rovigo	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totale incassi straordinari	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
arretrati CCNL 2019-2021	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
liquidazione adeguamento ccnl 2022	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
accordo performance	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Liquidazione performance anni precedenti	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Riduzione debito fiscale	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Fornitori a saldo e stralcio (debito al 31/10/2022)	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
liquidazione fornitori - debito nov. Dic. 2022	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Prelios (cessionaria di Intesa Sanpaolo)	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Credit Agricole (già FriulAdria)	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
BVC	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Illimity Bank (cessionaria di Unicredit)	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Restituzione anticipazione ULSS/Regione	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Ripresa rimborso Fondo rotazione	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totale pagamenti straordinari	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Saldo a fine mese	€ 1.248.756	€ 1.142.340	€ 1.236.636	€ 1.362.219	€ 1.484.128	€ 1.582.099
	ott-25	nov-25	dic-25	gen-26	feb-26	mar-26
Saldo a inizio mese	€ 1.582.099	€ 757.683	€ 856.979	€ 591.511	€ 606.274	€ 678.659
incassi rette e impegnative	€ 854.049	€ 854.049	€ 854.049	€ 885.758	€ 885.758	€ 885.758
Affitti e rimborsi	€ 53.242	€ 53.242	€ 53.242	€ 53.242	€ 53.242	€ 53.242
Altri incassi	€ 3.167	€ 3.167	€ 3.167	€ 3.167	€ 3.167	€ 3.167
totale incassi correnti	€ 910.459	€ 910.459	€ 910.459	€ 942.167	€ 942.167	€ 942.167
Retribuzioni lorde	€ 386.051	€ 386.051	€ 772.102	€ 399.563	€ 399.563	€ 399.563
Contributi previdenziali e assicurativi	€ 105.885	€ 105.885	€ 105.885	€ 219.183	€ 109.591	€ 109.591
Versamenti erariali IRAP)	€ 14.692	€ 14.692	€ 14.692	€ 30.413	€ 15.206	€ 15.206
pagamento fornitori (inclusa IVA)	€ 277.152	€ 277.152	€ 277.152	€ 277.152	€ 277.152	€ 277.152
Uscite per investimenti	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 63.500	€ 63.500
Pagamenti leasing	€ 0	€ 3.675	€ 0	€ 0	€ 3.675	€ 0
Pagamento spese bancarie e oneri finanziari	€ 0	€ 0	€ 5.000	€ 0	€ 0	€ 5.000
Imposte e tasse	€ 0	€ 22.613	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Pagamenti diversi	€ 1.095	€ 1.095	€ 1.095	€ 1.095	€ 1.095	€ 1.095
totale pagamenti correnti	€ 784.875	€ 811.162	€ 1.175.926	€ 927.405	€ 869.782	€ 807.607
Alienazione Palazzina	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Anticipazione Azienda ULSS/Regione	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Indennizzo Comune di Rovigo	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totale incassi straordinari	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
arretrati CCNL 2019-2021	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
liquidazione adeguamento ccnl 2022	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
accordo performance	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Liquidazione performance anni precedenti	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Riduzione debito fiscale	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Fornitori a saldo e stralcio (debito al 31/10/2022)	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 437.227
liquidazione fornitori - debito nov dic 2022	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Prelios (cessionaria di Intesa Sanpaolo)	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Credit Agricole (già FriulAdria)	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0

BVC	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Illimity Bank (cessionaria di Unicredit)	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Restituzione anticipazione ULSS/Regione	€ 950.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Ripresa rimborso Fondo rotazione	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totale pagamenti straordinari	€ 950.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 437.227
Saldo a fine mese	€ 757.683	€ 856.979	€ 591.511	€ 606.274	€ 678.659	€ 375.991

10 Nota finale

L'andamento progressivo delle disponibilità liquide nel periodo aprile 2023 – marzo 2026 viene di seguito rappresentato in forma grafica.



A fine marzo 2026, praticamente completata l'operazione di azzeramento del debito pregresso, si prevede di avere la disponibilità liquida indicata, sufficiente a fare fronte a eventuali necessità straordinarie, anche in assenza di anticipazioni di tesoreria, peraltro non disponibili al momento