

**ASP CITTÀ DI BOLOGNA**

*Azienda pubblica di servizi alla persona*

**Piano Programmatico 2025-2027**

**Bilancio pluriennale di previsione 2025-2027**

**Bilancio annuale economico preventivo e**

**Documento di Budget 2025**

SEZIONE 1 Allegata alla Deliberazione dell'  
Assemblea dei Soci n. 5 del 17 dicembre 2024

## SOMMARIO

<b>Capitolo 1. Il contesto di riferimento</b>	<b>4</b>
1.1 Il contesto socio-demografico e socio-economico del Comune di Bologna	4
1.2 Le scelte strategiche del Comune di Bologna per la programmazione sociale e sanitaria	4
1.3 Gli indirizzi del Comune di Bologna per ASP Città di Bologna	5
1.4 Il coordinamento con gli enti del territorio e con i soggetti che compongono la comunità	8
<b>Capitolo 2. I Servizi di ASP e Priorità di intervento</b>	<b>10</b>
2.1 I servizi di ASP	10
2.1.1 Area Anziani	10
2.1.2 Area Coesione Sociale	11
2.1.3 Area Bilancio e Amministrazione Coesione Sociale	14
2.1.4 Area Amministrativa	15
2.1.5 Area Patrimonio	17
2.1.6 Direzione Generale	18
2.2 Priorità di intervento triennio 2025-2027	19
2.2.1 Linee strategiche	20
2.2.2 Linee di sviluppo e macro-obiettivi gestionali	30
<b>CAPITOLO 3. Risorse finanziarie ed economiche necessarie alla realizzazione degli obiettivi</b>	<b>31</b>
3.1 - Conto Economico Annuale Preventivo 2025	32
3.2- Criteri per la formulazione del Conto economico annuale preventivo 2025	41
3.3 - Bilancio Pluriennale di Previsione 2025-2027	63
3.4 - Criteri per la formulazione del bilancio pluriennale di previsione 2025-2027	67
<b>CAPITOLO 4. Programmazione dei fabbisogni delle risorse umane e modalità di reperimento delle stesse</b>	<b>70</b>
4.1. Il contesto di riferimento	70
4.2. Politiche di sviluppo delle risorse umane	77
4.3. Politiche di reclutamento e di gestione delle risorse umane nel triennio 2025-2027	78
<b>CAPITOLO 5. Documento di Budget 2025</b>	<b>81</b>
5.1 Il processo di pianificazione, programmazione e controllo e i metodi di rilevazione adottati	82
5.2 Il budget economico per Aree gestionali di ASP	86

5.3 Obiettivi di gestione 2025	106
5.4 Gli assegnatari delle risorse economiche: i centri di responsabilità economica (CRE)	121
<b>CAPITOLO 6. Indicatori e parametri per la verifica</b>	<b>132</b>
6.1 Indicatori della gestione e indicatori degli obiettivi	132
6.2. Gli indicatori come strumento gestionale	132
6.3 Indicatori e macro obiettivi strategici - Sistema di reporting interno	132
<b>CAPITOLO 7. Piano pluriennale degli Investimenti</b>	<b>141</b>

## **CAPITOLO 1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO**

ASP Città di Bologna è l'azienda pubblica di servizi alla persona, che opera in stretta sinergia con il Comune di Bologna per il perseguimento di obiettivi di welfare per la città, garantendo servizi e gestendo un importante patrimonio immobiliare e artistico, frutto di importanti donazioni finalizzate alla qualificazione della vita delle persone, a partire da quelle più in difficoltà.

Per quanto attiene ai servizi l'azienda opera nell'ambito della programmazione sociale e sanitaria nazionale, regionale e locale:

il Piano nazionale degli interventi e dei servizi sociali 2021-2023 che contiene all'interno di una cornice unitaria:

- il Piano sociale nazionale 2021-2023 relativo alle priorità collegate al Fondo nazionale politiche sociali (Fnps) e alla sua programmazione;
- il Piano per gli interventi e i servizi sociali di contrasto alla povertà 2021-2023 inerente gli obiettivi e le caratteristiche dei principali interventi finanziati dal Fondo povertà.

Il Piano è in corso di completamento con l'aggiunta del Piano per la non autosufficienza 2022-2024 strumento programmatico delle risorse afferenti al Fondo per le non autosufficienze. Il Piano nazionale 2021-2023 segna un importante passaggio per la definizione dei livelli essenziali delle prestazioni in ambito sociale (Leps).

È in corso di definizione il prossimo Piano sociale e sanitario regionale triennale e, come previsto dall'articolo 27 della Legge regionale n. 2 del 2003, fino alla sua approvazione resta in vigore e conserva efficacia il Piano sociale e sanitario regionale 2017-2019, con cui la Regione Emilia-Romagna persegue tre principali obiettivi strategici:

- lotta all'esclusione, alla fragilità e alla povertà;
- rafforzamento dell'ambito distrettuale quale nodo strategico dell'integrazione socio-sanitaria;
- sviluppo e promozione di nuovi strumenti e servizi di prossimità e di integrazione sociosanitaria.

La programmazione del Distretto è definita dal Piano di zona. Il Piano di zona 2018-2020, attualmente in vigore è l'esito di un articolato processo di confronto e partecipazione che vede al centro tutti e tre gli obiettivi strategici individuati dal Piano sociale e sanitario regionale. Ogni anno il distretto emana poi il Programma attuativo annuale che costituisce la declinazione annuale del Piano di zona definendo gli interventi e individuando le specifiche risorse in coerenza con gli indirizzi e le schede attuative di intervento regionali. Negli anni successivi sono stati approvati e pubblicati i Programmi attuativi annuali fino all'ultimo, dell'anno 2024.

### **1.1 Il contesto socio-demografico e socio-economico del Comune di Bologna**

ASP Città di Bologna rivolge la propria attività all'ambito territoriale del Comune di Bologna<sup>1</sup> attraverso il conferimento di servizi da parte del Comune di Bologna e dell'Azienda USL per i servizi di competenza. I servizi sociali sono pertanto definiti con riferimento al contesto socio-demografico e socio-economico del Comune di Bologna e nel quadro del Piano di zona per la salute ed il benessere sociale, a cui si rimanda per l'analisi dei dati descrittivi del contesto.

### **1.2 Le scelte strategiche del Comune di Bologna per la programmazione sociale e sanitaria**

L'azione di ASP Città di Bologna si svolge nell'ambito delle scelte strategiche operate dal Comune di Bologna in materia sociale e sanitaria. Le scelte strategiche sono formalizzate nel Piano di zona per la salute e il benessere sociale del distretto Città di Bologna. Il Piano di Zona del Distretto Città di Bologna fa suoi questi obiettivi e riconosce centralità del Distretto come ambito territoriale sul quale orientare la lettura dei bisogni e la programmazione degli interventi e l'implementazione di nuovi

---

<sup>1</sup> Si veda Statuto ASP Città di Bologna, art. 5 "Ambito territoriale di intervento"

strumenti e servizi sempre più vicini ai cittadini. In particolare, il contrasto alla povertà e all'impoverimento rappresenta l'impegno centrale e di prospettiva del Piano di Zona, in coerenza con le linee di mandato della Giunta comunale.

### **1.3 Gli indirizzi del Comune di Bologna per ASP Città di Bologna**

Oltre a quanto indicato nel Piano di Zona, si riportano gli indirizzi che il Comune di Bologna prevede nel Documento Unico di Programmazione per tutti i propri enti strumentali e nello specifico per ASP in relazione alla gestione dei servizi alla persona<sup>2</sup>.

*ASP Città di Bologna è l'ente strumentale del Comune per la gestione dei servizi alla persona in ambito di intervento sociale, come previsto dalla normativa regionale; è il soggetto con le competenze, gli obiettivi e l'organizzazione necessari e utili ad affiancare il Comune di Bologna nell'innovazione del sistema dei servizi sociali, mettendo a disposizione esperienza e il know-how nella realizzazione dei servizi, contribuendo a produrre valore aggiunto per il territorio cittadino e metropolitano, nell'ambito di un obiettivo generale che ha al suo centro la valorizzazione delle risorse della comunità.*

*Lo specifico contributo di ASP si muove sulla produzione e sull'innovazione dei servizi, sia quelli che tradizionalmente costituiscono l'ambito di azione prioritario dell'azienda, e cioè gli interventi per la popolazione più anziana, sia quelli che le sono stati conferiti dal Comune, in particolare riguardo allo sviluppo dei servizi di protezione internazionale, di inclusione sociale della popolazione adulta in grave emarginazione sociale e di pronta accoglienza e transizione abitativa.*

*L'inserimento nell'assetto delle funzioni dell'Azienda di numerose e diversificate attività a seguito del processo di sviluppo del welfare locale implicano un'attenzione specifica agli aspetti organizzativi. Su questo fronte è in corso un processo di revisione relativo ai compiti e alle sfide connesse al completamento del riordino del Servizio Sociale Territoriale da un lato e alla gestione di molti servizi trasferiti all'Asp da parte del Comune finanziati in larga parte da risorse provenienti da fondi europei, ministeriali e regionali che rappresentano oggi una innegabile sfida, sotto il profilo tecnico, ma anche gestionale. La sfida è resa ancora più rilevante rispetto agli impegni assunti dall'Azienda per la realizzazione di importanti progetti finanziati dal PNRR e dalle nuove annualità di interventi del PON metro plus 2021- 2027; alloggi protetti per anziani, abitare in autonomia per persone in condizione di marginalità, centro servizi per la povertà, progettualità innovative per i caregiver, ecc. È importante dunque una verifica attenta dell'attuale organizzazione delle funzioni nella relazione Comune Asp, dopo alcuni anni di esperienza e dunque di possibile valutazione degli esiti complessivi del sistema.*

*Sul fronte della conduzione del patrimonio, a seguito delle analisi condotte dall'Azienda anche avvalendosi di consulenze esperte, si tratta di adottare le scelte gestionali migliori per garantire maggiore redditività, per la valorizzazione e la riqualificazione. Sotto questo profilo occorre portare attenzione specifica, visto che il patrimonio di Asp è un patrimonio di grande rilevanza, nato dalle donazioni di chi ha voluto destinare nel tempo i propri beni per il perseguimento di finalità sociali e di sostegno a diversi bisogni espressi dai cittadini. Occorre dunque molta attenzione alla volontà di coloro che hanno donato e lasciato complessivamente nella disponibilità dell'Azienda un importante patrimonio.*

*Sul fronte del Bilancio l'Azienda ha manifestato specifici indicatori di sofferenza determinati da diversi fattori con conseguente necessità per la nuova programmazione di rivedere gli indirizzi strategici e industriali per una più efficace ed efficiente gestione anche economica. In sintesi sono state registrate difficoltà nel reperimento del personale con profilo sanitario, spese aggiuntive intervenute e sostenute nella fase della pandemia Covid-19 e investimenti necessari per la qualificazione delle CRA, fattori che hanno contribuito a produrre sofferenze gestionali di carattere strutturale dell'Asp cittadina, affrontate in più occasioni attraverso il supporto finanziario straordinario dell'Amministrazione. Il quadro è stato aggravato dalla situazione economica attuale (rincari energetici, aumento dell'inflazione, aumento del CCNL) che rischiano di esporre ulteriormente l'Azienda se non affrontate in modo adeguato e tempestivo. È necessario che l'azienda garantisca nel tempo l'obiettivo del pareggio di bilancio, in particolare nel prossimo triennio risolvendo le sofferenze di bilancio suindicate rientrando in un quadro di equilibrio che comprenda le maggiori spese sostenute per fronteggiare l'emergenza sanitaria, ma anche le difficoltà successive di ripresa piena delle attività per gli anziani e di redditività da patrimonio.*

---

<sup>2</sup> Tratto da Comune di Bologna – Documento unico di Programmazione anno 2025-2027

*Nell'ambito del quadro complessivo sopra indicato, con deliberazione della Giunta comunale sono stati approvati gli indirizzi specifici per ASP Città' di Bologna e per il completamento del riordino del servizio sociale territoriale, delibera preceduta da un'esauritiva analisi dell'attuale posizionamento strategico dell'Azienda e delle criticità strutturali che la caratterizzano. Si intende definire un nuovo modello di sviluppo dell'Azienda improntata alla "produzione, innovazione e gestione patrimoniale" nell'ambito complessivo dei servizi di welfare e di risposta ai bisogni espressi dalle persone e dalle famiglie, con particolare riferimento agli interventi per la popolazione anziana, nel solco della riforma strutturale individuata dalla Commissione europea come Ageing and welfare state policies. Contestualmente è stato avviato un percorso finalizzato a riallocare in Comune le attività di accesso, valutazione, presa in carico e, in generale, tutte le attività di servizio sociale professionale, oltre che le attività di committenza verso i soggetti produttori esterni ad esse connesse, completando l'azione di riordino del Servizio Sociale Territoriale. Si è provveduto al rientro nella gestione diretta del Comune delle attività inerenti le funzioni dei nuclei per la domiciliarità (target non autosufficienza) del Servizio risorse minori e del Centro per le famiglie, essendo le funzioni di presa in carico rivolte alla non autosufficienza ed alle famiglie con minori già esercitate dal Servizio Sociale Territoriale. Il personale impiegato in tali attività verrà assorbito progressivamente dal Comune secondo un piano di trasferimenti che ha preso avvio all'inizio del 2024 e che si concluderà in concomitanza con la fine del mandato del Sindaco. L'Azienda ha nel frattempo elaborato un Piano di sviluppo strategico che definisce le direttrici principali per i prossimi anni sia sul fronte della produzione/innovazione dei servizi, sia sul lato del riassetto del bilancio e della gestione patrimoniale.*

*Sulla base di queste premesse, le direttrici cui indirizzare l'operato di ASP Città di Bologna nel triennio 2024- 2026 sono le seguenti:*

*1. Definizione di un Piano Industriale contenente anche un Piano di gestione e valorizzazione del vasto patrimonio immobiliare di Asp finalizzato a sostenere gli equilibri economici dell'Azienda e a finanziare le innovazioni nel campo degli interventi e dei servizi di welfare.*

*2. Nell'ambito del Piano industriale, sviluppo di una linea di progettazione innovativa rivolta alla popolazione ultrasessantacinquenne, che costituisca un nuovo posizionamento strategico dell'Azienda sulle ageing policy e che determini la realizzazione di servizi sia per persone autosufficienti sia per persone non autosufficienti, che amplino l'offerta della risposta sociale rivolta alle persone anziane della nostra città.*

*3. Piena realizzazione dei Progetti finanziati dal PNRR, sia per la parte inerenti i lavori, sia per quanto concerne la gestione dei servizi connessi.*

### **Obiettivi di dettaglio**

#### 1. I servizi alla persona

##### *a. Adulti, inclusione sociale e transizione abitativa*

*In questo ambito occorre continuare a perseguire con determinazione l'obiettivo di valorizzare le capacità delle persone e fare crescere l'intreccio con altre realtà sociali, dopo una fase più difficile sotto questo profilo, legata alla pandemia, anche realizzando le azioni sostenute dai fondi per il contrasto alla povertà e dando corso ai progetti inseriti nella nuova programma PON metro plus 2021-2027. In questo ambito è stata svolta nel 2024 una riprogettazione complessiva del sistema dei servizi per adeguarlo ai nuovi bisogni in collaborazione con i soggetti del Terzo Settore da sempre protagonisti dell'innovazione e della produzione di interventi per la grave emarginazione adulta.*

*Per quanto riguarda le azioni sulle realtà dei campi sosta nomadi e delle microaree, realizzato l'importante obiettivo del superamento del campo sosta di via Erbosa, è necessario completare la qualificazione e le azioni per la gestione degli altri campi sosta, oltre ad accompagnare i nuclei ospiti delle microaree, secondo quanto previsto dalla deliberazione di Consiglio Comunale P.G. 348637/2019.*

*Nell'ambito della pronta accoglienza e transizione abitativa occorre perseguire la ricerca di soluzioni differenziate per la tipologia di target e occorre rafforzare, considerata la difficoltà sul tema abitativo, la ricerca delle opportunità offerte dal mercato privato, mettendo in rete anche tutte le realtà del privato sociale immobiliare e lo sviluppo progettuale coordinato in ambito cittadino dell'Agenzia Sociale per l'abitare.*

*In relazione all'accoglienza alberghiera per le famiglie in emergenza abitativa si darà continuità alla funzione di supporto cittadino da tempo implementata. Si evidenzia come tale sistema deve essere utilizzato solo in maniera del tutto marginale, esperite tutte le altre possibilità aziendali e cittadine di accoglienza.*

#### *b. Anziani, disabili e non autosufficienti*

*La città esprime un grande bisogno di servizi e di opportunità per la fascia di popolazione più anziana, in particolare per le persone non autosufficienti; occorre concentrarsi sullo sviluppo di azioni su bisogni specifici che devono avere l'obiettivo di definire una rete di opportunità complessiva per la fascia di popolazione non autosufficiente senza tralasciare il contributo dell'associazionismo. Le competenze specifiche maturate nell'ambito delle demenze sono particolarmente preziose in una fase in cui la condizione anziana è spesso connotata da bisogni connessi a queste patologie. Assumono particolare rilevanza i lavori di costruzione/ristrutturazione previsti dal Piano degli Investimenti dell'Azienda che vedono importanti azioni di sviluppo, da completare nell'arco del triennio, anche in relazione ai programmi già approvati del PNRR. Sempre in termini di investimenti, le azioni del 2025 saranno orientate al completamento della riqualificazione del complesso di Santa Marta e all'avvio delle nuove progettualità da realizzare nell'immobile (appartamenti protetti) oltre che alla programmazione delle riqualificazioni che interessano gli immobili destinati ai servizi residenziali accreditati in corso di riassegnazione in base alla nuova disciplina regionale in materia di accreditamento.*

*Riguardo alla disabilità uno degli obiettivi da perseguire attiene ai percorsi di vita indipendente e dunque verificare la possibilità di implementare esperienze analoghe a quelle perseguite nel cohousing di Via Barozzi.*

#### *c. Migranti e richiedenti asilo*

*La progettualità della rete SAI Sistema di Accoglienza e Integrazione comporta un coordinamento delle azioni nazionali e locali sul tema. A livello territoriale il Comune, tramite ASP Città di Bologna, con il supporto delle realtà del terzo settore, garantisce interventi di accoglienza integrata, prevedendo in modo complementare anche misure di informazione, accompagnamento, assistenza e orientamento, attraverso la costruzione di percorsi individuali di inserimento socio-economico. Un'altra sfida rilevante, che richiede risposte complesse, riguarda l'incremento di arrivi di Minori Stranieri Non Accompagnati registrato negli ultimi anni e la presenza in città di nuclei familiari cittadini di paesi terzi provenienti da percorsi migratori interni all'Unione europea che non hanno trovato ancora una stabilità in termini di acquisizione dello status giuridico, con conseguenti difficoltà nei percorsi di integrazione nel nostro territorio. Lo sviluppo del SAI a livello metropolitano rimane un obiettivo strategico perché si muove nella logica del coordinamento e del consolidamento di un sistema organico, connesso e strutturato. In questo mutato contesto occorre perseguire per quanto possibile, gli obiettivi di autonomia, integrazione, inserimento delle persone coinvolte, ponendo attenzione ad azioni specifiche, quali lo sviluppo ulteriore delle opportunità di sostegno solidale che la città esprime. Molto importante il perseguimento di tutte le azioni per lo sviluppo di un'adeguata formazione per l'inserimento lavorativo a partire dall'apprendimento della lingua italiana, utilizzando al meglio le possibilità fornite dalle leggi nazionali e regionali.*

#### *d. Pronto Intervento sociale*

*Il pronto intervento sociale, intervento che qualifica positivamente il sistema dei servizi locali e che costituisce un Livello essenziale delle prestazioni sociali, è chiamato ad aggiornare la sua modalità di funzionamento alla luce degli sviluppi degli altri servizi con cui è in rete, con riferimento particolare agli esiti della co-progettazione dell'ambito della grave emarginazione adulta. Dovrà inoltre essere ulteriormente definito il suo ruolo all'interno della funzione di protezione civile inerente l'assistenza alla popolazione. alla luce anche dell'esperienza maturata nella gestione delle emergenze alluvioni del 2023 e del 2024. Sarà inoltre oggetto di valutazione la possibilità di una maggiore integrazione con la Polizia Locale anche in termini di condivisione di postazioni logistiche.*

## 2. Lo sviluppo organizzativo e gestionale

*Come già evidenziato in premessa dovrà essere posta particolare attenzione all'assetto organizzativo in particolare per dare corso alle linee del Piano di sviluppo, del Piano industriale e del Piano di gestione conseguente, che richiede una attenta revisione in relazione ai compiti e alle sfide connesse alla nuova riallocazione di funzioni e competenze tra Azienda e servizi del Servizio sociale territoriale nonché alla gestione di fondi europei, nazionali, oltre a quelli relativi al Progetto SAI. In relazione a tale importante azione risulta rilevante un'attenzione specifica allo sviluppo di azioni di verifica e promozione del benessere organizzativo del personale, nella logica della valorizzazione delle risorse umane quale componente essenziale del patrimonio aziendale.*

## 3. La gestione patrimoniale e la sostenibilità economica

*Restano confermati gli obiettivi già indicati in premessa con particolare riguardo alla definizione di un Piano industriale e un Piano di gestione che valorizzi il vasto patrimonio immobiliare di Asp finalizzato a sostenere gli equilibri economici dell'Azienda rappresentando un'opportunità di sviluppo, sia in termini di immissione di risorse finanziarie nel bilancio, sia di utilizzo dello stesso in una mission di servizio sociale. A seguito delle analisi condotte dall'Azienda anche avvalendosi di consulenze esperte, si tratta di adottare le scelte gestionali migliori per garantire una sempre maggiore redditività, per la valorizzazione e la riqualificazione. Occorre perseguire una strategia sulla manutenzione e sulle vendite.*

*Si ripropone altresì la necessità di definire per il patrimonio artistico una strategia di valorizzazione che ne garantisca una fruizione cittadina in rete con gli altri musei cittadini, con particolare attenzione al patrimonio conservato presso il complesso del Baraccano, alla Chiesa del Baraccano e a quello conservato presso la Quadreria, la quale è stata oggetto di una recente opera di riqualificazione.*

## 4. Sussidiarietà: essere parte della comunità per attivare sinergie

*Il lavoro sul territorio e con la comunità, inteso come stretta relazione dei servizi gestiti con la realtà comunitaria di prossimità è linea fondamentale di sviluppo del sistema di welfare che questa città ha scelto di perseguire attraverso molti strumenti (laboratori di quartiere, patti di collaborazione, bilancio partecipativo, community lab). È essenziale che anche l'azienda sviluppi ulteriormente questo approccio nella stretta relazione tra servizi e territori di riferimento. Già molte azioni si muovono in questa direzione a supporto dell'inclusione degli adulti in condizione di disagio, dei nuclei in transizione, dei richiedenti asilo e dei titolari di protezione internazionale, ma certamente questo è un ambito di sviluppo necessario a tutto il sistema.*

## **1.4 Il coordinamento con gli enti del territorio e con i soggetti che compongono la comunità**

In questo quadro programmatico e di indirizzo ASP lavora in stretta sinergia con il Comune per la definizione delle linee di intervento, per la crescita e l'innovazione del sistema dei servizi, in una logica di proattiva relazione con chi opera sul territorio anche avvalendosi di tutti gli strumenti previsti dal Codice del Terzo Settore, a partire dagli strumenti di co-programmazione e co-progettazione per la gestione dei servizi. ASP garantisce anche la produzione pubblica di servizi, in particolare destinati agli anziani, a partire da una consolidata esperienza e qualificazione di interventi.

ASP partecipa al percorso di definizione e attuazione del Piano sociale e sanitario del distretto di Bologna, nel quale tutti gli attori pubblici, privati, del terzo settore dialogano su come dare risposta ai bisogni di protezione sociale dei cittadini.

Il raccordo con l'Azienda USL è agito attraverso tavoli di lavoro su tematiche o progettualità specifiche e specifici protocolli operativi di integrazione socio-sanitaria.

Le occasioni di interlocuzione con la Città metropolitana e con la Regione Emilia-Romagna riguardano reti di attori del sistema di welfare ed hanno la finalità di predisporre buone pratiche, linee guida, regolamenti.

La concreta realizzazione delle politiche e dei servizi sopra citati, è impensabile senza la collaborazione dei tanti soggetti che definiscono la comunità, quali: le organizzazioni di terzo settore, istituzioni come fondazioni o università, e gli stessi cittadini. Insieme costituiscono dei partner di grande rilievo per ASP Città di Bologna, in quanto assumono il ruolo di motori per l'innovazione sul piano della co-progettazione e sperimentazione di nuovi interventi. Un aspetto di particolare interesse riguarda poi la grande volontà da parte di questi soggetti di impegnarsi per il benessere della comunità.

In aggiunta, il confronto da parte dell'ASP con le organizzazioni di terzo settore, istituzioni, fondazioni, università e con i cittadini fornisce una valida occasione di auto-riflessione da parte dell'Azienda. Infatti "portare all'interno" segmenti di comunità significa aprirsi al territorio in cui si è calati e stabilire un doppio canale che porta verso le persone e fa in modo che le persone si muovano verso ASP, ulteriore elemento di rilevanza che contribuisce a ri-definire ulteriormente il contesto.

Rispetto a un contesto così differenziato in termini di soggetti, bisogni e risorse disponibili, ASP Città di Bologna mantiene una posizione strategica in quanto organizzazione "cerniera" tra la comunità e le istituzioni che amministrano il territorio. Questo posizionamento strategico costringe l'Azienda a confrontarsi con sempre nuove sfide, in un'ottica di adattamento e di trasformazione continua.

## CAPITOLO 2. I SERVIZI DI ASP E PRIORITÀ DI INTERVENTO

Il Contratto di servizio novennale tra Comune di Bologna e ASP regola la relazione tra i due enti nel perseguimento comune di obiettivi condivisi di welfare per la città, ed è sottoscritto anche dall'Azienda USL per gli ambiti di competenza. Il Contratto di Servizio rimanda a schede tecniche, variabili di anno in anno, nel quale si individuano caratteristiche, volumi, remunerazione, trasferimenti per ciascuna tipologia di servizio. La revisione annuale delle schede tecniche ed economiche di ciascun servizio è un processo di confronto, di integrazione tra Comune e ASP e di rimodulazione dei contenuti e delle modalità operative, anche a fronte dei cambiamenti normativi, di contesto e di carattere economico.

I servizi affidati all'ASP dal Comune di Bologna, nell'ambito di quanto previsto nel Contratto di servizio, e dalle convenzioni per i servizi per gli anziani, sono interventi e servizi sociali, socio sanitari ed educativi finalizzati al sostegno di *anziani* anche non autosufficienti, al contrasto all'esclusione sociale, con attenzione alla *grave emarginazione adulta* e ai *servizi di accoglienza*, al servizio sociale *protezione internazionale* e minori stranieri non accompagnati.

Nell'area di intervento Anziani e Non-Autosufficienza, ASP, in qualità di soggetto gestore, è titolare di contratti di committenza da parte del Distretto della città di Bologna, nell'ambito dell'accreditamento previsto dalla regolamentazione regionale sottoscritta con AUSL di Bologna e Comune di Bologna.

Nell'ambito di specifici accordi sottoscritti con il Comune di Bologna, ASP interviene nella gestione di attività progettuali finanziate da fondi europei e nazionali.

ASP eroga inoltre servizi in autonomia, seppur se in forma non prevalente, e in questa direzione sono definite progettualità già in corso di realizzazione. Sarà necessario sviluppare e incrementare queste attività per fare fronte ai molti bisogni espressi dai cittadini.

### 2.1 I servizi di ASP

#### 2.1.1 Area Anziani

ASP affianca la persona anziana per accompagnarla in ogni situazione di fragilità o non autosufficienza, anche coinvolgendo i suoi caregiver. I servizi sono gestiti con la finalità di assistere l'anziano nella terza e quarta età e la sua famiglia, per individuare e mantenere le capacità residue e contrastare il subentro della non autosufficienza o la perdita progressiva di ambiti di autonomia. L'Area comprende diverse tipologie di servizio:

**Servizi residenziali** ospitano persone con necessità assistenziali di diversa intensità. Sono distinti in:

- n. 142 posti in *Appartamenti protetti*, servizio rivolto agli anziani con più di 65 anni, in condizione di autosufficienza. Offrono possibilità residenziali di vita autonoma in ambiente controllato e protetto.
- n. 31 appartamenti in *Senior Housing Santa Marta*: servizio destinato a persone anziane che vogliono vivere una fase di vita autonoma in relazione comunitaria, in una struttura collocata nel centro cittadino, che consente di vivere pienamente le opportunità offerte dalla città.
- n. 375 posti letto in *Casa Residenza Anziani*, servizio residenziale extra ospedaliero che offre prestazioni sociosanitarie e accoglie anziani non autosufficienti.
- n. 62 posti letto in *Casa di Riposo*, struttura residenziale a carattere assistenziale destinata ad anziani autosufficienti o parzialmente autosufficienti.
- n. 12 posti letto in *Comunità Alloggio*, struttura socio assistenziale residenziale destinata ad anziani in condizione di autosufficienza o di lieve non autosufficienza, con la capacità di svolgere in autonomia le principali attività della vita quotidiana in un ambiente di vita comunitaria e di reciproca solidarietà.

- n. 6 posti letto in *Gruppo Appartamento*, servizio multiutenza per adulti fragili di età under 65 con esiti di patologie psichiatriche non più in grado di abitare autonomamente presso il proprio alloggio ma sufficientemente compensate da non richiedere un inserimento in struttura psichiatrica.

**4 Centri diurni** Strutture semi-residenziali a carattere socio sanitario che assiste anziani parzialmente e gravemente non autosufficienti, attuando programmi riabilitativi e progetti di socializzazione. Vuole mantenere il più possibile l'anziano nel proprio ambiente di vita. Si configurano come centri specializzati per la demenza oppure come centri multiutenza.

I **ricoveri temporanei** sono un servizio rivolto agli anziani non autosufficienti, che rappresentano un vero e proprio ricovero di sollievo per garantire un periodo di riposo alle famiglie che scelgono di assistere la persona anziana a casa e non ricorrere al ricovero definitivo, oppure per quegli anziani che presentano esigenze di riabilitazione o che si trovano in una situazione di difficoltà transitoria.

**Abitare in autonomia per la disabilità:** l'Area comprende i servizi per l'abitare in autonomia delle persone disabili. Abitare per persone con disabilità: sviluppo di proposte innovative di tipo abitativo finalizzate a garantire il mantenimento a domicilio di persone fragili con l'intento di preservare i livelli di autonomia raggiunti e per favorire esperienze di condivisione.

Nella prospettiva di sviluppo del servizio saranno rafforzate le relazioni esterne, **Centri Servizi aperti**, e la relazione di prossimità comunitaria con cittadini e famiglie che abbiano necessità di informazioni sul più complessivo sistema dei servizi per gli anziani.

Il Servizio è chiamato ad accompagnare i **percorsi per l'acquisizione dell'accreditamento**, ove previsto, e a sviluppare azioni di natura organizzativa, procedurale e formativa per realizzare adeguati livelli di qualità dei servizi, promuovendo una progettualità coordinata, individuando ambiti di adeguamento e/o miglioramento dei singoli servizi e definendo modalità di lavoro condivise e "riconoscibili" come modalità di lavoro di ASP, adottando strumenti di lavoro uniformi nel rispetto delle specificità.

**Qualità:** nei servizi anziani accreditati i principi dei sistemi qualità trovano una loro valorizzazione nel modello di accreditamento applicato dalla nostra regione. Negli altri servizi, sono implementati gli strumenti tipici dei sistemi qualità quali: analisi e valutazione del rischio, definizione delle modalità operative e di verifica, implementazioni di attività di miglioramento. L' Area si occupa anche della relazione di sistema con i servizi accreditati di soggetti diversi che insistono nelle strutture di proprietà di Asp, in particolare su Viale Roma e Madre Teresa.

Afferisce all'area il **Servizio amministrativo** le cui attività principali consistono nel supporto amministrativo sotto il profilo giuridico e di gestione dell'accesso ai servizi, dei contratti di ammissione, della rendicontazione dei servizi e dei contratti per la gestione dei servizi accreditati collocati negli immobili di Asp.

### 2.1.2 Area Coesione Sociale

L'Area Coesione Sociale include i servizi conferiti dal Comune di Bologna tramite Contratto di servizio ad ASP. Si tratta di servizi di accesso e presa in carico che integrano il più ampio sistema del Servizio Sociale Territoriale del Comune di Bologna, e si occupano a livello cittadino ed anche metropolitano di alcuni target di utenza che non hanno, ancora, un radicamento territoriale specifico, come persone senza fissa dimora, richiedenti asilo, migranti di recente arrivo, titolari di protezione internazionale. Si aggiunge ai servizi di accesso il PRIS (Pronto Intervento Sociale) metropolitano, che assicura ad un target universale in particolare, se non già noto ai servizi, interventi indifferibili ed urgenti.

Parallelamente trovano collocazione nell'Area i servizi che hanno il compito di garantire la risposta ai bisogni sia dell'utenza dei Servizi sociali di accesso ASP (Servizio Bassa Soglia, Protezioni Internazionali), sia alla utenza complessiva del Servizio Sociale Territoriale del Comune di Bologna. L'attività quindi è di committenza verso il Terzo Settore, che è partner essenziale per garantire la rete di offerta necessaria per rispondere ai bisogni, secondo criteri di appropriatezza ed innovatività.

I Servizi per la domiciliarità costituiscono un importante segmento della filiera complessiva dei servizi per gli anziani, che vede l'accesso per i cittadini presso il Servizio Sociale Territoriale: il progetto "Teniamoci per mano" si sviluppa attraverso interventi quali Assistenza domiciliare specializzata, Gruppi continuativi della memoria e Caffè Alzheimer. Questi ultimi si caratterizzano come luoghi e spazi di incontro dove persone con disturbi della memoria, familiari e caregiver possono incontrarsi e confrontarsi davanti ad una tazza di caffè. L'Assistenza domiciliare specializzata è costituita da interventi effettuati al domicilio della persona affetta da disturbo neurocognitivo maggiore, a cura di Operatori socio-sanitari che operano nei servizi specializzati in deterioramento cognitivo. Il servizio ha la finalità di accompagnare i nuclei familiari nel percorso di accettazione/gestione della malattia e di aiutarli nell'inserimento dei servizi della rete.

I Servizi delineati posizionano ASP in un ruolo proattivo nei confronti sia del Comune di Bologna, soggetto committente di riferimento, sia di tutti gli altri soggetti e partner della comunità locale con i quali collabora nella costruzione e attuazione dei servizi erogati a favore della cittadinanza.

Si promuovono così forme di coprogettazione tra il Terzo Settore locale e le istituzioni coinvolte, per ridisegnare progetti coerenti di risposta ai bisogni rilevati nel corso degli interventi.

#### **Servizio Protezioni Internazionali**

Si rivolge alle persone richiedenti asilo, ai titolari di protezione internazionale e umanitaria e ai minori stranieri non accompagnati; costituisce il punto di riferimento metropolitano per l'accesso e la presa in carico dei richiedenti, dei rifugiati e dei minori stranieri non accompagnati; comprende attività di accoglienza, accompagnamento sociale, supporto nelle pratiche per il riconoscimento della protezione e di mediazione linguistica-culturale finalizzata a favorire l'accesso ai servizi.

Coordina il sistema SAI (Servizio di accoglienza e integrazione) a livello metropolitano assicurando la presa in carico sociale di tutte le persone inserite, siano essi adulti, nuclei e minori stranieri non accompagnati.

Assicura un servizio specialistico di consulenza legale in favore di richiedenti asilo e rifugiati presenti sul territorio e più in generale dell'utenza in carico ai servizi dell'Area Coesione sociale di ASP Città di Bologna; un servizio di orientamento professionale e inserimento lavorativo unitario ai diversi target di beneficiari; il servizio di mediazione linguistico e culturale, rivolto al Sai, ai servizi dell'Area Coesione e agli SST; il Coordinamento delle progettazioni FAMI (e diverse fonti di finanziamento) che vedono coinvolto il servizio; la gestione del servizio di consultazione culturale e raccordo con i servizi AUSL Dipartimento Salute Mentale e Dipendenze Patologiche.

#### **Servizio Grave Emarginazione Adulta**

Si pone a livello cittadino come interlocutore in tema di esclusione sociale, garantendo la collaborazione con le diverse Istituzioni coinvolte. L'obiettivo principale del Servizio è mettere a disposizione le risorse idonee a favorire la riabilitazione e il re-inserimento all'interno del tessuto sociale di persone senza dimora in condizione di povertà e marginalità estrema, presenti stabilmente o temporaneamente sul territorio della città di Bologna.

Gli interventi sono caratterizzati da una specifica tipologia di approccio, basato sulla centralità della persona, sulla sua "capacitazione" attraverso il coinvolgimento delle stesse persone senza dimora e l'attivazione della comunità sociale.

Il Servizio si articola in:

Servizio Sociale Bassa Soglia; Attività mobile dei servizi di prossimità; Laboratori di Comunità; Servizi per la residenzialità, Programma Housing First Co.Bo; Piano allerta climatica-Freddo del Comune di Bologna. Il Servizio garantisce una funzione di intercettazione, ascolto, orientamento, presa in carico, accoglienza ed accompagnamento all'autonomia, per le persone senza dimora residenti nella via fittizia istituita dal Comune di Bologna e non residenti ma stanziali sul territorio del Comune di Bologna. Il Servizio contempla, inoltre, la gestione dei servizi dell'area esecuzione penale e la gestione delle Aree Sosta per nuclei sinti.

### **Servizi per l'abitare**

I Servizi Abitativi offrono informazione e orientamento a coloro che si trovano in una condizione di fragilità e forniscono risposta alle situazioni di emergenza abitativa.

Gli interventi di supporto ai nuclei accolti hanno come obiettivo l'accompagnamento verso una vita autonoma anche attraverso servizi sperimentali e innovativi.

Il servizio opera in rete con le realtà istituzionali territoriali e private.

Punto unico di accesso pronta accoglienza: gestisce la funzione di pronta accoglienza tramite il reperimento di soluzioni di accoglienza temporanea tramite alberghi, qualora non siano disponibili risorse della rete dedicate alla pronta accoglienza; provvede al monitoraggio delle presenze e supporta i servizi deputati alla presa in carico avviando azioni volte all'autonomia.

Servizi residenziali di transizione abitativa: servizi residenziali di pronta accoglienza e di transizione abitativa quali risposte all'emergenza abitativa per nuclei in carico agli SST e ai Servizi sociali di Coesione sociale Asp, assicurando il servizio di accompagnamento all'autonomia, ivi compresa la gestione alloggi per la seconda accoglienza immigrati (Ex Acer) destinati alla seconda accoglienza di cittadini immigrati (singoli e nuclei familiari).

### **Pronto Intervento Sociale**

Il servizio PRIS pronto – Intervento Sociale metropolitano di Bologna è operativo H24/365 gg. l'anno. Il servizio interviene sul territorio metropolitano, sulla base di un accordo sottoscritto con il Comune di Bologna quale capofila, al di fuori dell'orario di funzionamento dei Servizi Sociali Territoriali e dei Servizi sociali di Coesione sociale di ASP Città di Bologna, e risponde ai bisogni di natura sociale che non possono attendere la riapertura dei servizi.

Per la Città di Bologna il PRIS si attiva anche in orario di apertura dei SST per i casi non in carico ai suddetti servizi.

Garantisce una risposta tempestiva alle persone che versano in una situazione di particolare gravità ed emergenza per quello che concerne problematiche sociali, realizza una prima lettura del bisogno rilevato nella situazione di emergenza ed attiva gli interventi indifferibili ed urgenti per poi inviare/segnalare ai servizi competenti per l'eventuale presa in carico.

### **Domiciliarità anziani e caregiver**

Il servizio assume una connotazione specifica legata alla produzione di servizi e all'innovazione dei servizi esistenti per il sostegno domiciliare degli anziani e il supporto ai caregiver, con attenzione specifica agli interventi per le persone affette da deterioramento cognitivo. Come già specificato in precedenza la funzione di presa in carico è invece rientrata nelle funzioni esercitate direttamente dal Comune di Bologna in integrazione con il Servizio Sociale di Comunità degli stessi quartieri. Afferiscono a questo servizio:

Servizi per la domiciliarità: Sostengono la permanenza al domicilio della persona anziana, con problemi di deterioramento cognitivo, in situazione di bisogno assistenziale. Progettualità individualizzata condivisa con la persona, le famiglie, i servizi sanitari e la rete informale. Offre anche ricovero temporaneo e post dimissioni ospedaliere, pasti al domicilio, lavanderia, telesoccorso e teleassistenza, contrasto degli effetti delle ondate di calore e supportano l'acquisizione di personale dipendente (assistenti familiari).

Sono attivi percorsi specifici di supporto ai caregiver.

Centro d'Incontro Margherita: Un servizio innovativo rivolto alle persone anziane con disturbi della memoria o affette da patologie di deterioramento cognitivo e ai loro familiari e assistenti. Prevede attività strutturate mirate a rallentare il progredire della malattia.

Caffè Alzheimer: Un momento di incontro rivolto alle persone con disturbi di memoria e/o deterioramento cognitivo. Il Caffè vuole essere un momento di sollievo e di condivisione, un luogo dove ci si sente meno soli.

Supporto ai caregiver: È un servizio informativo, di orientamento e di supporto per chi si prende cura, in modo volontario e gratuito, di persone con limitata autonomia o non autosufficienti. Il servizio prevede due tipi di supporto: uno sportello telefonico di informazione, orientamento e consulenza e degli interventi assistenziali gratuiti di sollievo e supporto al caregiver.

### **2.1.3 Area Bilancio e Amministrazione Coesione Sociale**

L'Area risponde a tre esigenze principali. La prima attiene allo sviluppo di una gestione maggiormente strutturata e strategica del bilancio anche in relazione alle oggettive difficoltà in cui versa l'azienda; questo rafforzamento si dovrà giocare nella stretta relazione con il Servizio Controllo Direzionale e la Direzione Generale, per condividere processi di miglioramento gestionale efficaci anche sotto il profilo economico e finanziario. La seconda è connessa alla necessità di rispondere alla complessità di gestione amministrativa, contabile e rendicontativa delle attività che afferiscono al contratto di servizio con il Comune di Bologna e alle progettazioni europee e nazionali che finanziano l'attività assegnate, garantendo una sintesi efficace delle funzioni tecniche amministrative e economico-contabili e di rendicontazione, con l'obiettivo del migliore e massimo utilizzo delle risorse disponibili. La terza afferisce alla necessità di rafforzare le competenze di rendicontazione per i progetti che investono altri ambiti aziendali, anche in relazione ai diversi finanziamenti ottenuti e al rafforzamento dell'ufficio progetti e innovazione, che sta determinando, in ambiti diversi l'accesso a nuove risorse progettuali.

La direzione comprende:

- le attività del servizio Bilancio,
- la gestione amministrativa e contabile del servizio Coesione Sociale
- il nucleo aziendale di rendicontazione.

#### **Servizio Bilancio e Contabilità**

Il Servizio Bilancio opera una continua traduzione numerica, nel rispetto degli obblighi di legge, di ciò che ASP è e di ciò che scaturisce dall'amministrazione economica, patrimoniale e finanziaria di tutti i suoi servizi, specie quelli socio-sanitari. La rappresentazione contabile poggia su un sistema di contabilità economico-patrimoniale, in linea con quanto definito dallo schema tipo di Regolamento di contabilità approvato con DGR 12 marzo 2007 n. 279. Nel corso di ciascun anno contabile provvede a recepire le registrazioni in contabilità generale assunte dal resto dell'azienda, smista i flussi di fatturazione elettronica, ha responsabilità sulle dotazioni di cassa economica, per le spese minute ed urgenti, provvede all'emissione di tutti i mandati di pagamento e delle reversali d'incasso presso la Tesoreria, raccoglie dai Servizi le movimentazioni utili al libro degli Inventari, accompagna le verifiche dei Revisori Contabili, distribuisce regalie da corrispondere direttamente agli ospiti anziani e, per il tramite di un patronato, li supporta sugli aspetti pensionistici. Infine, predispone la chiusura del Bilancio civilistico dell'esercizio e della Nota Integrativa.

#### **Servizio Amministrativo Coesione Sociale**

Il Servizio Amministrativo a supporto dell'area Coesione Sociale è pensato quale unità di integrazione e ricomposizione delle competenze amministrative a supporto dei diversi rami di attività aziendale (Grave Emarginazione Adulta, Servizi Abitativi, Protezioni internazionali, Anziani, Pronto intervento sociale). Questo servizio, gerarchicamente strutturato all'interno dell'area bilancio e amministrazione coesione sociale è funzionalmente a servizio dell'area Coesione Sociale.

Concretamente gli oggetti di lavoro e i contenuti dei processi saranno desunti dal confronto con il DSC e con i responsabili tecnici dei diversi servizi citati, mentre le procedure e le modalità attuative saranno sviluppate a supporto dell'attività dei servizi. Il Responsabile di questo servizio è chiamato ad agire da un lato un ruolo di coordinamento e di

raccordo delle risorse amministrative assegnate in forte connessione con i contenuti e con gli operatori tecnici dei servizi, dall'altro lato un'azione di presidio e di consolidamento di procedure amministrative strutturate, omogenee e coordinate con i servizi amministrativi aziendali.

- Gestione processi amministrativi generali anche trasversali alle diverse unità operative.
- Supporto al direttore di area nell'attività di coordinamento tra gli interlocutori esterni e il settore di riferimento.

#### **U.O. Nucleo di Rendicontazione**

Presidio di tutti i processi di gestione amministrativa contabile e di rendicontazione delle azioni progettuali/servizi sostenuti dai diversi canali di finanziamento dell'attività dell' Area Coesione Sociale, che costituiscono l'attività principale del nucleo. Il nucleo è anche incaricato della rendicontazione di tutte le attività di progettazione dell'Azienda.

#### **2.1.4 Area Amministrativa**

L'area amministrativa rappresenta per ASP il luogo organizzativo che funge sia da service con le altre Direzioni per le funzioni più trasversali, sia da leva per azioni di miglioramento e sviluppo in ambito di valorizzazione del patrimonio e miglioramento dei servizi erogati. Tra le funzioni maggiormente di service:

Il **Servizio Risorse Umane** assicura connessione e coerenza tra la strategia aziendale e l'organizzazione del lavoro, ricopre infatti un ruolo di "partner strategico" in grado di allineare i meccanismi operativi con le politiche generali aziendali, coinvolgendo una pluralità di soggetti e mettendo in campo un elevato numero di relazioni e processi di sviluppo organizzativo. I processi di gestione del personale assicurano altresì la consulenza ed il supporto ai Servizi di *line* per gli aspetti che possano poi tradursi in proposte di competenza dell'area. Sono definite attraverso il Servizio le competenze ed il fabbisogno delle risorse umane necessarie al perseguimento degli scopi istituzionali diretti ed indiretti, mediante adeguata programmazione e progettazione, oltre alle corrette ed opportune metodologie di realizzazione.

Il **Servizio Appalti, Servizi e Forniture** ha un ruolo strategico e trasversale all'intera azienda quanto alla corretta e tempestiva attivazione e gestione dei contratti che ne consentano la piena funzionalità. Il mondo degli Appalti pubblici è un settore complesso ed articolato, normativamente blindato da cui sono possibili solo minimi spazi derogatori. La funzione svolta è tanto più rilevante quanto più strettamente la si debba intendere collegata alla complessità del resto dell'azienda che ricorre al Servizio Gare per i propri affidamenti. La corretta aggiudicazione, non solo formale, di una gara, qualsiasi sia il suo valore, dipende da una molteplicità di fattori tra loro concatenati, molti dei quali in capo ai diversi Servizi di ASP; aspetti però così intimamente collegati tra loro che impongono di essere affrontati e gestiti con la massima professionalità, sia da parte del personale tecnico del Servizio, sia nel compito di guida che il Servizio svolge a favore di tutti gli altri comparti aziendali. Solo un approccio di metodo e tempestivo può essere garanzia di *successo* del contratto nel suo avvio e presupposto per una prosecuzione e gestione ottimale. Per questo è necessario potersi riferire a consolidate e chiare procedure interne che consentano un approccio sistematico, secondo un unico corretto meccanismo di lavorazione. La *Matrice di Responsabilità* che ne consegue all'interno delle diverse aree aziendali porta a definire con precisione i compiti e relative responsabilità in capo a ciascuno di essi, rendendo più semplici, sia all'interno che all'esterno, i controlli e gli eventuali correttivi da apportare.

Gli ambiti di intervento del **Servizio Facility Management** sono identificati principalmente nei servizi di tipo Soft Facility, attinenti in special modo all'Ospitalità con gestione diretta dei servizi di lavanolo, guardaroba, ristorazione, portinerie, parrucchiere/podologhe/ e cure estetiche; alla Logistica e Ambiente con gestione trasversale di servizi aziendali di logistica trasporti/accompagnamenti, gestione parco-auto aziendale, movimentazione merci, gestione magazzini e distribuzione materiale di consumo, di igienizzazione ambientale, disinfestazione, gestione rifiuti, sgomberi, gestione verde/parchi, servizio neve; e servizi di tipo Hard Facility che gestiscono le attività di Manutenzione minuta (piccoli interventi idraulici, elettrici, edili, meccanici e di falegnameria, manutenzione mobili e arredi, elettrodomestici e attrezzature socio-sanitarie), di

manutenzione in outsourcing (contratti di: manutenzione impianti antincendio, impianti elettrici e speciali, ascensori, cancelli e porte automatiche, edile). Sono in staff al Responsabile le attività Amministrative e Contabili del Servizio e di magazzino.

#### **Il Servizio Legale si occupa di:**

- in ambito stragiudiziale: attività di assistenza e consulenza giuridica nell'ambito dei processi/ procedimenti attribuiti/assegnati alla responsabilità della Direzione Amministrativa. In particolare: procedure di affidamento di contratti pubblici di lavori/servizi/forniture, locazione, condominio, incarichi professionali, ingiunzioni fiscali (recupero crediti). Le suddette attività di assistenza e consulenza giuridica potranno essere svolte, altresì, nell'ambito dei processi/procedimenti attribuiti/assegnati alla responsabilità della Direzione Patrimonio e della Direzione Servizi alla Persona; Corrispondenza con le controparti in fase precontenziosa; Coordinamento e supporto dei legali esterni incaricati di rappresentare e difendere l'Ente in giudizio (liti attive e passive). In particolare, nella relazione sui fatti di causa, nella ricerca/selezione/ produzione dei documenti, nella disamina dei provvedimenti e degli atti ante notifica/deposito, come pure di quelli avversari, nonché nella predisposizione e tenuta di tutti fascicoli delle singole cause
- in ambito giudiziale: rappresentare in giudizio l'amministrazione nelle liti attive e passive, in sede civile, amministrativa, contabile/tributaria, anche congiuntamente a professionisti esterni, entro i limiti del mandato che l'Ente di volta in volta vorrà definire nonché delle specifiche competenze acquisite

#### **U.O. Affari Generali**

L'essenza delle mansioni afferenti all'Unità Operativa Affari generali, si incardina in un'ottica di completa trasversalità alle attività dell'Ente, trasversalità da intendersi come funzione attiva di supporto e collaborazione a tutti gli altri servizi, siano essi di matrice tecnica che amministrativa, nell'esercizio quotidiano delle funzioni di ASP Città di Bologna. Tale ruolo, oltre ad essere coerente con l'obiettivo strategico di una dimensione amministrativa a supporto dei servizi di natura tecnica, ne travalica i confini, assumendo un profilo di sovrintendenza e controllo positivo.

#### **U.O. Patrimonio artistico**

Le principali attività del servizio sono:

1. Analisi della consistenza dei beni con valore storico-artistico: Ricostruire gli inventari, gli archivi e le informazioni sugli immobili di valenza storico artistica e definire il metodo per stimare il valore che può generare la gestione dei beni storico-artistici dell'ASP, per misurare gli impatti della valorizzazione del patrimonio culturale.
2. La gestione del patrimonio artistico: gestire e conservare un patrimonio di grande valore; vanno inoltre definite scelte e attività di prestito e di circolazione delle opere, generalmente rilevante ai fini del riconoscimento, sia del prestigio che della dinamicità dell'offerta culturale, che si concretizza anche attraverso l'attività di scambio di opere con realtà museali nazionali ed internazionali.
3. La ricerca scientifica: la ricerca scientifica, le azioni di inventario e di produzione di documentazione costituiscono un ambito essenziale per la natura dell'Ente e per la sua "storia". Questa linea di azione potrà permettere ad ASP di creare collegamenti ed interazioni importanti con l'Università e altri soggetti pubblici e privati.
4. Conservazione e sicurezza del patrimonio artistico e archivistico: la conservazione del patrimonio culturale deve prevedere anche la ricerca di fondi pubblici e privati, che consentano il restauro e la conservazione del patrimonio.
5. Il sistema di offerta al pubblico: Asp è titolare di un importante finanziamento PNRR per il miglioramento dell'accessibilità fisica e non, alla Quadreria. Si tratta di un importante progetto di qualificazione che va connesso ad una revisione generale dell'accesso (orari, iniziative, esposizioni permanenti e temporanee, visite guidate, percorsi interattivi, inserimento nel circuito di visita museale cittadino).
6. Inserimento della Quadreria nel circuito museale regionale tramite accreditamento;
7. Sviluppo di collaborazioni esterne: rafforzamento della relazione con il FAI e Bologna Welcome.

8. Definizione del progetto “Conservatorio del Baraccano” relativo a tutta la sistemazione del mobilio e delle opere custodite in quella sede.

### 2.1.5 Area Patrimonio

ASP Città di Bologna custodisce un importante patrimonio immobiliare e mobiliare che, ereditato dagli enti che nel corso del tempo sono confluiti nell’Azienda Pubblica di Servizi alla Persona (l’ASP Giovanni XXIII, l’ASP IRIDeS e l’ASP Poveri Vergognosi, a loro volta derivanti da storici enti di assistenza e beneficenza del territorio), presenta una storia che complessivamente affonda le sue radici cinque secoli fa, e costituisce un fondamentale asse identitario dell’Azienda.

L’Area Patrimonio si occupa della gestione del patrimonio in base ai principi di conservazione, valorizzazione, uso sociale, trasparenza e redditività strumentalmente all’esercizio delle finalità perseguite.

Le unità operative che costituiscono il settore, operando in modo complementare e sinergico, concorrono al raggiungimento degli obiettivi indicati.

Il **Servizio Opere e Manutenzioni** garantisce la gestione tecnica del patrimonio immobiliare dell’azienda attraverso la programmazione e la gestione delle attività che compongono i relativi processi di valorizzazione. Tali attività e processi di lavoro sono demandati ai vari Servizi ed unità tecniche operative con il coordinamento del servizio Opere e manutenzioni. A questo servizio afferisce anche la direzione dei servizi tecnico manutentivi, con l’obiettivo di preservare e/o incrementare il valore dei beni attraverso interventi materiali su strutture e impianti atti a garantire la continuità delle prestazioni e la redditività economico-finanziaria. Il coordinamento si avvale delle attività assolute dal Facility per tutti gli interventi manutentivi ordinari organizzati in quella unità.

L’**Unità Operativa Energy Management** si occupa del contenimento dei costi operativi e gestionali connessi al funzionamento dei servizi generali ed impiantistici negli edifici svolgendo un’attività di cui beneficiano sia i conduttori, sia l’Azienda, che può in tal modo destinare le risorse risparmiate al conseguimento dei propri fini statutari.

L’**Unità Operativa Gestione Tecnica e Tutela Culturale del Patrimonio Immobiliare** svolge azioni di analisi e progettazione relativamente al patrimonio immobiliare sottoposti a tutela culturale ai sensi del D.Lgs. 42/2004, il servizio si occupa delle azioni correlate alla dichiarazione di interesse culturale, dei procedimenti autorizzativi relativi alle alienazioni, alle concessioni e alle locazioni, della progettazione e della preparazione della documentazione progettuale e tecnico.

Il patrimonio rurale è gestito dall’ **Unità Operativa Gestione Tecnico – Agraria del Patrimonio Rurale**, la quale effettua attività di verifica della manutenzione.

Il **Servizio Amministrativo** presidia le attività di carattere amministrativo a supporto della Direzione e dei servizi tecnici per la realizzazione delle attività complessive di valorizzazione e gestione patrimoniale. Assicura la gestione condominiale e fiscale. Afferisce alla responsabilità di direzione di questa unità anche l’unità di gestione amministrativa del patrimonio disponibile, garante degli adempimenti secondo scadenze di IMU e nei confronti dell’Agenzia delle entrate.

All’interno del Servizio con autonome funzioni, l’UO **Gestione Amministrativa Patrimonio Disponibile** ha in capo i processi sia gestionali ordinari che di valorizzazione inerenti il patrimonio immobiliare urbano ed agrario di ASP. Vengono gestite le attività relative alla pubblicizzazione e rilocalizzazione delle unità immobiliari urbane e dei fondi agrari disponibili, alla verifica e controllo dei pagamenti dei canoni di locazione da parte degli affittuari, al fine di avviare con tempestività relazioni e/o azioni volte al recupero del credito, alla gestione amministrativa in senso lato di tutte le esigenze e problematiche emergenti nelle attività quotidiane proprie e di supporto all’area tecnica e ad altre unità all’interno dell’Azienda. Vengono inoltre promossi processi di locazione con valorizzazione inerenti progetti specifici in collaborazione con soggetti del terzo settore che vanno oltre la semplice rilocalizzazione. Viene infine presidiato il processo amministrativo di messa a disposizione di immobili, prevalentemente abitativi, con funzione sociale (accoglienza SAI, altri progetti di accoglienza e welfare), con l’obiettivo di garantire tempestività nella messa a disposizione e adeguatezza rispetto alle esigenze di accoglienza.

## 2.1.6 Direzione Generale

### **Segreteria dell'Amministratore unico e Direzione Generale**

La Segreteria dell'Amministratore e Direzione Generale lavora a supporto dei flussi decisionali aziendali, in un'ottica trasversale e collaborativa.

Si occupa del raccordo tra Direttore Generale, Amministratore unico, Assemblea dei soci e il resto dell'Azienda: supporta l'integrazione fra i diversi settori di attività aziendali favorendo il passaggio di informazioni e la comunicazione intra-aziendale, anche in collaborazione con le Aree (Anziani, Coesione sociale, Bilancio, Amministrativa e Patrimonio); collabora con il Direttore Generale per Direzione Strategica e Collegio di Direzione (convocazioni, odg, condivisione materiali, ecc.); collabora con l'Amministratore e il Direttore Generale per le Sedute dell'Assemblea dei Soci ASP; raccordo con gli Staff delle Aree.

La Segreteria presidia le attività di segreteria e di relazione esterna anche a supporto della Direzione Amministrativa e di gestione del Patrimonio artistico e dell'Area Anziani.

### **Comunicazione**

Attraverso la circolarità delle informazioni e la gestione degli strumenti di comunicazione interna ed esterna, l'Ufficio Comunicazione favorisce il coinvolgimento e la valorizzazione degli uffici/servizi, per rendere ogni giorno i servizi più accessibili e di qualità.

Nella sua funzione trasversale, agisce in collaborazione con i colleghi/e per favorire l'espressione delle potenzialità e la corresponsabilità verso i risultati collettivi.

### **Formazione**

L'ufficio ha la specifica responsabilità di attuare, in stretto raccordo con i diversi responsabili dei servizi, appositi percorsi valutativi interni al fine di focalizzare le aree di criticità e i bisogni emergenti sulla base dei quali costruire una proposta di Piano Strategico per la Formazione di rilevanza pluriennale e il Piano Formativo annuale. Operatori formati e coinvolti favoriscono la realizzazione di servizi di qualità e vicini alle necessità di chi ne usufruisce. La formazione è funzionale non solo al miglioramento delle competenze, ma contribuisce anche alla motivazione degli operatori (evitare l'elevato turn over), prevenzione del burn out, soprattutto di quegli operatori più esposti alla sofferenza degli utenti fragili, dando anche in questo caso valore al ruolo di "facilitatore" che la Direzione generale vuole perseguire.

### **IT Management**

L'ufficio ha la specifica responsabilità di progettare e attuare, in stretto raccordo con i diversi responsabili dei servizi, secondo gli indirizzi condivisi in direzione strategica, gli interventi di sviluppo dei sistemi informativi aziendali e le azioni di gestione del sistema informativo nel suo complesso.

**L'UO Progetti e Innovazione** è l'unità operativa a supporto della Direzione Generale che si occupa della gestione dei progetti in ambito sociale volti al miglioramento continuo delle competenze degli operatori e della qualità dei servizi offerti e in ambito patrimoniale per la valorizzazione e qualificazione del patrimonio. Si occupa di:

-Mappatura dei fabbisogni delle aree Anziani, Coesione Sociale e Patrimonio: quale opportunità per aggiornamento sui progetti in corso gestiti direttamente dal Servizio, individuazione punti di forza, esigenze di miglioramento, relativi obiettivi e possibili azioni progettuali.

-Presentazione di proposte progettuali: ricerca fonti di finanziamento a livello nazionale ed europeo; individuazione possibili partner a livello nazionale ed europeo e gestione relazioni; condivisione dell'idea progettuale con il Servizio e la Direzione, costruzione della proposta progettuale in collaborazione con il Servizio e i partner, in termini di attività previste e budget, valutazione richieste di partnership, in collaborazione con il Servizio interessato.

-Gestione progetti in corso: coordinamento e implementazione attività di progetto, condivisione strategia di comunicazione e implementazione attività volte a promuovere la conoscenza del progetto.

- Monitoraggio continuo: report periodici sullo stato di avanzamento delle attività e degli output di progetto, individuazione criticità/scostamenti e condivisione soluzioni con il partenariato, monitoraggio semestrale progetti gestiti in modo prioritario dal Servizio.
- Rendicontazione finanziaria: report finanziari periodici sull'utilizzo delle risorse assegnate dal progetto, coordinamento con gli uffici amministrativi aziendali e con la Direzione Bilancio e in particolare con il nucleo aziendale di rendicontazione.
- Fundraising: attraverso una puntuale sinergia con le strategie comunicative, in piena integrazione con le finalità dei servizi e grazie all'introduzione di azioni mirate, sviluppo di iniziative finalizzate a consolidare la tradizionale azione di raccolta fondi, donazioni e lasciti che da sempre ha caratterizzato la storia delle realtà che hanno costituito l'attuale ASP e che ha permesso di giungere alla costituzione del suo patrimonio immobiliare e non.

### **Servizio Controllo Direzionale**

Il Servizio Controllo Direzionale ha una funzione indipendente e gerarchicamente priva di collegamenti con qualunque altra funzione aziendale, riferendosi unicamente al Direttore Generale, anche per ragioni di indipendenza dall'attività operativa; ha una sua funzione specialistica nei contenuti e quindi va intesa in senso pienamente autonomo; ha una funzione di coordinamento e controllo trasversale alle aree aziendali; si pone in posizione di sintesi di rilevanti flussi informativi, esprimendo una visione delle problematiche e degli equilibri economici a supporto della Direzione oltre che delle funzioni operative.

Nell'ambito della struttura del Servizio si individuano i seguenti macroprocessi a supporto della pianificazione strategica, della programmazione e del controllo direzionale: programmazione e sistema di *budgeting*; controllo della gestione e sistema di monitoraggio; contabilità analitica e rendicontazioni; ciclo delle *performance*; sistemi informativi per il controllo di gestione.

### **Sicurezza e qualità del lavoro**

Il Servizio dipende dal Direttore Generale, ha competenze specialistiche in materia di sicurezza e di qualità del lavoro e che fornisce supporto alle direzioni aziendali rispetto ai processi decisionali di cui questi sono responsabili. Promuove il miglioramento delle condizioni di lavoro per la tutela della salute e la sicurezza dei lavoratori. E' la struttura preposta al perseguimento degli obiettivi aziendali sulla prevenzione e sicurezza negli ambienti di lavoro e sulla promozione delle condizioni. Agisce per garantire il più alto grado di qualità della vita lavorativa, per proteggere la salute dei lavoratori, prevenire malattie ed infortuni, migliorare il loro benessere fisico, psichico, sociale, riconoscere e contrastare le situazioni di stress lavorativo.

## **2.2 Priorità di intervento triennio 2025-2027**

Le priorità costituiscono il punto di ricaduta interno all'Azienda di quanto indicato in precedenza, ovvero le modalità attraverso cui l'azienda intende tradurre le istanze relative al contesto e al coordinamento con gli altri Enti a fronte delle risorse economiche previste. Dalle priorità di intervento definite dall'Amministratore unico per il triennio 2025-2027 prende avvio il processo di definizione degli obiettivi economici e di attività 2025, esplicitati nel Documento di budget 2025 (v. capitolo 5) che comprende:

- i metodi di rilevazione adottati per le previsioni e per il controllo
- gli obiettivi e le risorse assegnate
- la conseguente individuazione dei responsabili delle risorse assegnate

### 2.2.1 Linee strategiche

Con delibera dell'Amministratore unico n. 21 del 11/09/2024, sono state individuate le linee strategiche per il triennio 2025-2027 ponendo in evidenza alcune dimensioni prioritarie di intervento per l'anno 2025. Di seguito se ne riporta il dettaglio:

#### 1. LA STABILITA' ECONOMICO-FINANZIARIA

ASP è un'azienda pubblica di servizi, che realizza la propria attività perseguendo il pareggio di bilancio anche avvalendosi della redditività del patrimonio immobiliare. Si tratta di una ricerca di equilibrio complessa, per la ridotta remunerazione del sistema dei servizi e la complessità degli interventi manutentivi necessari a mantenere efficiente il patrimonio, che implica il massimo sforzo di tutte le aree aziendali, sia in termini di efficienza gestionale, sia in termini di redditività, anche tenendo in considerazione le implicazioni finanziarie della gestione. Risulta pertanto essenziale ai fini di una buona gestione mantenere e, dove necessario, continuare a migliorare i tassi di copertura dei servizi residenziali e semiresidenziali, procedere con sistematicità alla locazione del patrimonio disponibile, perseguire la ricerca di finanziamenti che supportino le attività, avere attenzione alla sostenibilità di tutte le attività. Occorre inoltre monitorare con attenzione tutti i processi di spesa e definire modalità di gestione delle entrate e delle spese che favoriscano la sostenibilità finanziaria. Attenzione specifica deve essere posta nella definizione del piano investimenti, che deve essere sostenuto da un corrispondente e coerente piano delle alienazioni, così come alla prosecuzione delle attività che favoriscono la riduzione dei consumi energetici. Dopo la costituzione dell'agenzia per l'abitare realizzata nel 2024, occorre sviluppare e far crescere le azioni di valorizzazione patrimoniale, anche mediante la costituzione di specifici veicoli. In questo contesto è essenziale una puntuale attività di recupero dei crediti, garantire il perseguimento della diminuzione degli accantonamenti per le ferie non godute e le eccedenze orarie, completare l'assetto organizzativo e garantire la piena operatività del nucleo di rendicontazione aziendale.

#### 2. LA COMUNICAZIONE

Crescere nella comunicazione è essenziale per il perseguimento di tutti gli obiettivi, a partire dal rafforzamento identitario di ASP, l'esercizio del ruolo nel sistema cittadino dei servizi, la valorizzazione del patrimonio immobiliare e artistico. L'attività intrapresa nel 2024 con la definizione del piano di comunicazione è essenziale che si sviluppi in tutte le direzioni e in tutti gli ambiti definiti dal piano; il 2025 in questo senso è un anno centrale per strutturare l'intervento e rafforzare il posizionamento dell'azienda nell'ambito del sistema dei servizi cittadino.

#### 3. L'ASSETTO DEGLI UFFICI

Nel 2025 si procederà al trasferimento degli uffici di ASP nella sede di Strada Maggiore 80, in prossimità della struttura di Santa Marta, in una posizione più centrale e in un immobile più qualificato per la collocazione della sede dell'azienda. Questo trasferimento fa seguito a quello temporaneo dell'Area Patrimonio in una sede temporanea in concomitanza all'avvio del cantiere degli alloggi protetti di Viale Roma; primo tassello della restituzione di questi spazi del Centro Servizi a funzioni più appropriate allo sviluppo dei servizi socio-sanitari. Viale Roma rimane comunque sede di servizi direttamente afferenti alla gestione delle funzioni di facility e al rapporto con l'utenza dei servizi stessi; questi spazi dovranno essere definiti in concomitanza al trasferimento complessivo degli uffici. Attenzione specifica dovrà essere posta alla soluzione, per quanto possibile, delle esigenze di mobilità privata del personale. Per quanto riguarda Coesione Sociale il trasferimento di una parte degli uffici da via del Pratello a via Galliera, consente lo sviluppo di servizi di accoglienza diurna per minori stranieri non accompagnati.

#### 4. LO SVILUPPO DEI SISTEMI INFORMATIVI

Il miglioramento dell'efficienza non può prescindere da un adeguato sviluppo dei sistemi informativi; nel 2024 è stato introdotto l'utilizzo della Google Suite, sviluppando quindi strumenti di cooperazione, agevolazioni sulla ricerca e l'archiviazione digitale dei materiali. Nel 2025 occorre procedere alla dematerializzazione degli atti innovando l'attuale sistema di protocollo e utilizzando un moderno sistema di gestione documentale. Sempre nel 2024 abbiamo acquisito un sistema di gestione della performance che deve essere implementato per la parte di performance individuale e analisi delle competenze e percorsi di carriera; devono essere acquisite le infrastrutture tecnologiche per alloggi protetti e definita la relativa organizzazione di riferimento. Al contempo occorre mettere nella migliore condizione di utilizzo e sviluppo gli strumenti di recente implementati per la gestione del patrimonio e per la cartella dei servizi anziani.

#### 5. BENESSERE ORGANIZZATIVO DEL PERSONALE E FORMAZIONE

Nel corso del 2024 è stata avviata una indagine relativa al benessere del personale e valutazione dello stress da lavoro correlato, che ha coinvolto tutto il personale dell'azienda a partire dal personale socio-sanitario. Gli esiti dell'indagine ci portano a confermare delle scelte di supporto avviate nel 2024 relative alla supervisione dei gruppi di lavoro dei servizi sociali e socio-sanitari e a rafforzare azioni in corso relative alla crescita e valorizzazione delle risorse interne, anche adottando strumenti che rafforzino la conoscenza dei percorsi formativi e di crescita professionale. E' altresì importante dare piena attuazione al piano assunzionale nelle tempistiche e modalità utili a mantenere presente l'organico previsto.

Occorre inoltre dare prosecuzione alle attività di formazione sulle competenze di asset management, avviate nel 2024, della Direzione patrimonio con la finalità di costruire un approccio diffuso di competenze in materia di interventi di valorizzazione patrimoniale.

Più complessivamente è utile proseguire la formazione avviata nel 2024 sui processi di gestione delle attività e dei progetti, sul rafforzamento delle modalità di lavoro collaborativo e sul rafforzamento delle competenze in ordine al lavoro trasversale, per facilitare la creazione di modelli, strumenti, chiavi operative di interazione tra le diverse aree.

Di grande interesse per le diverse Aree la partecipazione alle azioni del progetto Erasmus per ampliare le idee di prospettiva e di intervento: visita a Barcellona per la grave emarginazione adulta, a Vienna per gli interventi sull'abitare, Stoccolma per le azioni sugli anziani.

Si darà seguito anche all'impegno di qualificazione del personale in percorsi di alta formazione, così come accaduto nei due precedenti anni accademici, con l'iscrizione a Master in ambito di Governance e Innovazioni di welfare locale e Gestione e co-produzione di processi partecipativi, comunità e reti di prossimità.

#### 6. LA RELAZIONE DI ASP CON LE REALTÀ TERRITORIALI E LA COSTRUZIONE DI UN BOARD ISTITUZIONALE

Oltre al profilo comunicativo per rafforzare e consolidare il posizionamento di ASP nel sistema cittadino dei servizi sociali, socio-sanitari e culturali è necessario un deciso salto nella costruzione di un sistema organizzato di relazioni, che diano valore all'attività dell'azienda e al suo patrimonio. La ricerca di finanziamenti in questa direzione ci consente un investimento di risorse che lavoreranno sull'azienda nella sua complessità e su coesione sociale nel rafforzamento delle funzioni di prossimità.

L'azione è rilevante sotto diversi profili: diverse realtà cittadine rilevanti fruiscono a valori agevolati di spazi del patrimonio immobiliare di ASP, ma in modo frequente a questo non corrisponde una relazione progettuale che potrebbe rafforzare l'utilità di intervento reciproco e massimizzare il valore pubblico determinato dal mix tra spazi disponibili, attività realizzata e gli effetti di un intreccio potenziale di interventi. Va poi considerato il potenziale ulteriormente determinato dalla costruzione di relazioni intrecciate tra tutti questi soggetti, tra loro, in relazione alle opportunità di Asp. A titolo di mero esempio la valorizzazione della Quadreria, nella logica di facilitare l'accesso museale, troverà certamente facilitazione dallo sviluppo di questo sistema di relazioni.

In relazione alle competenze specifiche di ASP saranno organizzate iniziative di approfondimento, studio, confronto anche con il coinvolgimento delle realtà territoriali e di terzo settore che collaborano con noi per la realizzazione dei servizi sociali e socio-sanitari.

## 7. GLI INTERVENTI PER GLI ANZIANI

### 7.1 Applicazione della nuova disciplina dell'accreditamento

La disciplina dell'accreditamento definita dalla Regione prevede la priorità di accreditamento e acquisto dei posti dal sistema pubblico e una procedura di accreditamento larga a cui segue una procedura competitiva per l'acquisto dei posti in relazione alle strutture private. Prevede inoltre una procedura ad evidenza pubblica per l'assegnazione degli spazi pubblici destinati ai servizi; la durata dell'assegnazione può essere superiore ai cinque anni massimi previsti (fino ad un massimo di trenta), qualora si chieda ai gestori di realizzare interventi di investimento. Questa procedura sarà realizzata insieme al Comune di Bologna, per mettere a bando il complesso delle strutture pubbliche destinate.

E' una occasione importante per la qualificazione degli spazi attualmente assegnati e cioè la struttura di Madre Teresa e una parte dei reparti di Viale Roma; occorre pertanto in via preliminare procedere ad una assegnazione di breve durata, congrua per le valutazioni tecniche necessarie e per l'espletamento delle procedure che consentano di definire il piano degli investimenti che deve essere realizzato per salvaguardare e qualificare le strutture stesse, con attenzione al risparmio energetico. Per quanto riguarda Viale Roma occorre coniugare questa assegnazione con la progettazione evolutiva più complessiva del Centro Servizi stesso, sulla base delle prime linee di intervento già individuate.

Per quanto riguarda il Centro servizi di Viale Roma oltre a proseguire l'approfondimento sullo sviluppo in prospettiva, occorre più velocemente intervenire sulla logistica degli spogliatoi, la programmazione della qualificazione della casa di riposo, lo sviluppo dei lavori di adeguamento necessari alla nuova dislocazione delle sale per la formazione e ricollocazione del guardaroba.

Importanti interventi devono essere realizzati al Centro Servizi di Via Saliceto: realizzazione dei nuovi spogliatoi, completamento della sistemazione del piano terra, programmazione e realizzazione dell'intervento sostitutivo delle tubazioni per riscaldamento e raffrescamento (anche con programmazione e intervento pluriennale), programmazione e realizzazione degli interventi di qualificazione degli arredi (anche con programmazione e intervento pluriennale), sistemazione dell'area verde esterna per migliorarne l'utilizzo.

## 7.2 Apertura dei Centri Servizi

L'integrazione tra Centri Servizi e il tessuto sociale del territorio di riferimento in cui operano è un obiettivo la cui prospettiva è già stata costruita e avviata nel corso del 2024; tale obiettivo dovrà essere perseguito nella stretta relazione con il servizio sociale territoriale di comunità e i servizi reti dei Quartieri cittadini, coinvolgendo operatori e gli stakeholder del territorio, creando alleanze con ambiti istituzionali, privati e del Terzo Settore.

La normativa nazionale sui servizi per la non autosufficienza prefigura Centri Servizi che comprendano servizi gestiti direttamente, ospitati o in collegamento in rete ad altri servizi di: • caffè alzheimer, • assistenza domiciliare, • centri diurni, • residenzialità temporanea, • alloggi protetti • poliambulatori, • punti prelievi, • sportelli (ascolto, badanti, volontari, ...), • bar-ristorante, • palestra, • giardini, • luoghi per incontri culturali e intergenerazionali, • residenzialità continuità, • ospedali di comunità.

I centri servizi di ASP che già oggi comprendono alcuni dei servizi indicati, possono essere sviluppati con servizi a gestione diretta, in convenzione o in rete nella direzione di apertura e integrazione comunitaria prospettata, con una attenzione specifica alla cura della comunità dei familiari degli anziani che accedono alle strutture. Sarà importante proseguire la ricerca di finanziamenti per migliorare le funzioni di supporto sia domiciliare, sia di rete territoriale per le persone con deterioramento cognitivo e soprattutto per i caregiver.

L'orientamento è servizio: orientare anziani e caregiver alle opportunità esistenti nella rete cittadina è essenziale per affrontare con maggiore serenità i passaggi di perdita delle autonomie; per questo oltre ad una ricognizione sempre aggiornata occorre definire un assetto comunicativo fortemente strutturato e accessibile.

I caregiver: Servizi specializzati per la domiciliarità - Teniamoci per mano - che comprendono assistenza domiciliare specializzata per alzheimer, caffè alzheimer e meeting center, sono servizi centrali da fare crescere.

Servizi specializzati per la domiciliarità connessi al deterioramento cognitivo: in relazione all'incremento di popolazione anziana affetta da deterioramento cognitivo è necessario ampliare gli interventi del programma Teniamoci per mano: assistenza domiciliare specialistica per alzheimer, caffè alzheimer e meeting center, interventi di consulenza e supporto nel quadro di una rinnovata analisi di azioni di intervento.

Ricerca e innovazione: a questo fine e per la qualificazione dei servizi accreditati ASP aderisce alla Fondazione Ricerca, Scienze Neurologiche Ausl di Bologna, nella prospettiva di affrontare con ricerche avanzate e strumenti aggiornati le azioni e gli interventi per le persone con deterioramento cognitivo. Sotto altro profilo sono in corso progettualità specifiche per proporre percorsi di visita alla Quadreria: "il bello", la cultura, l'arte intesi come strumenti di cura e di relazione per gli anziani affetti da demenza, che vivono nei centri servizi o al loro domicilio, e i loro caregiver.

## 7.3 Residenzialità protetta e supportata

L'esperienza consolidata degli alloggi protetti a cui si aggiunge quella più recente della comunità alloggio, restituisce l'efficacia di un abitare autonomo, ma supportato, definito da queste linee di sviluppo. Con i fondi PNRR si stanno realizzando venti alloggi protetti all'interno del centro servizi di Viale Roma; primo tassello di una riqualificazione complessiva del sistema dei servizi.

Nel patrimonio di ASP sono presenti diversi immobili con una pluralità di appartamenti dati in locazione; in relazione alle caratteristiche dei conduttori in alcune realtà con un'alta percentuale di anziani si intende progettare un intervento di supporto allo sviluppo di relazioni comunitarie e di sostegno ai bisogni degli inquilini per fare crescere un intervento che qualifichi queste realtà dal punto di vista del sostegno all'autonomia dell'abitare. Si tratta di promuovere la figura dell'Amministratore sociale per una nuova gestione dei propri stabili, associando alle funzioni tradizionali supporto allo sviluppo relazionale ed eventualmente rendendo disponibili servizi comuni di cura, per rafforzare l'abitare in autonomia delle persone anziane.

#### 7.4 Santa Marta

Il progetto di riqualificazione dell'importante complesso di Santa Marta è concluso nel 2024, con il completamento dell'intervento e l'arredo della struttura. E' in corso la definizione della comunità che prenderà dimora nella struttura. La struttura di grande pregio è destinata alla realizzazione di una Senior House di residenzialità stabile destinata ad una fascia di popolazione Senior attiva, che desidera vivere in la città in una zona centrale e in relazione comunitaria, in un luogo in cui sono organizzati servizi e supporti utili a garantire il mantenimento dell'autonomia di questa fascia di popolazione. Santa Marta si pone quindi come innovativa sperimentazione di abitare condiviso.

#### 7.5 Servizi e tecnologia

Gli strumenti attuali di telemonitoraggio e teleassistenza consentono di migliorare e integrare le modalità di tutela della salute delle persone anziane, nella relazione con i caregiver, sia all'interno delle strutture, sia in alloggi protetti, sia al domicilio. Sono già aperte alcune sperimentazioni, nell'ambito di progettazioni specifiche: Progetto SEURO nel complesso dei servizi di Viale Roma; sotto il profilo della stimolazione cognitiva di grande interesse la sperimentazione dell'utilizzo di "Arianna" - un robot - nella relazione con ospiti con demenza. Nel corso del 2024 sono state analizzate molte le proposte tecnologiche e di sviluppo degli interventi sui presidi tecnologici per chi abita gli alloggi protetti, sempre da acquisire con finanziamenti PNRR.

#### 7.6 Nuovi servizi

Nel 2024 è stata avviata la co-progettazione per realizzare un sistema integrato di trasporto e accompagnamento di anziani e di persone fragili destinato ai bisogni degli ospiti dei nostri centri servizi, ma anche delle persone che vivono al proprio domicilio a partire dalla sperimentazione sul Quartiere Savena. E' un primo tassello per promuovere servizi di trasporto, accompagnamento, compagnia, piccole manutenzioni, pulizie: ASP dovrà rendersi riconoscibile come interlocutore pubblico cittadino sui servizi rivolti alla popolazione anziana, anche attivando forme di collaborazione con Enti del Terzo Settore, soggetti privati o interventi diretti, per comporre un "catalogo " di offerte che rispondono a bisogni già evidenziati in diverse analisi.

#### 7.7 Promozione della salute

Nella logica di centri servizi aperti e integrati sono collegati ai servizi esistenti anche programmi di promozione della salute degli anziani la possibilità di monitoraggio delle condizioni di benessere a partire da realtà già esistenti: nel 2024 sono già stati realizzati interventi di ginnastica dolce e tango terapia e promosse iniziative culturali anche in collaborazione con la Cineteca e il Teatro Comunale; saranno avviati nel 2025 gruppi di cammino.

## 8. I SERVIZI DI COESIONE SOCIALE

Sono servizi compresi nel Contratto di servizio con il Comune di Bologna e gestiti secondo la programmazione condivisa e in stretta integrazione con il Servizio Sociale Territoriale. Per le caratteristiche dei servizi trattati l'Area collabora con l'amministrazione comunale e l'azienda sanitaria secondo un approccio di risposta ai bisogni delle persone fragili e alla loro necessità di reinserimento sociale, con attenzione anche alla sicurezza nella logica della sicurezza urbana integrata per garantire tutela alle persone in condizioni di marginalità e ai cittadini residenti promuovendo il benessere comunitario, soprattutto attraverso il lavoro dei servizi di prossimità.

A conclusione dei percorsi di coprogettazione svolti nel 2023 e 2024 si è determinato un nuovo assetto organizzativo che ha concentrato i servizi di accoglienza e contrasto al disagio abitativo in un'unica unità operativa, articolandoli all'interno per tipologia di accoglienza, coerentemente con le aree definite nella coprogettazione.

Il servizio di contrasto alla grave emarginazione adulta (Gea) si caratterizza per la funzione di presa in carico, attraverso gli interventi dell'area Prossimità e del Servizio sociale Bassa Soglia, che a seguito del concorso indetto per assistenti sociali vedrà una gestione diretta da parte di ASP, in analogia agli altri SST.

Vengono mantenuti in staff alla direzione dell'Area Coesione Sociale il servizio Pris, anche in relazione alla previsione di una nuova gara di appalto da espletarsi nel corso del 2025, e il costituendo servizio Esecuzione Penale per attuare, per conto del Comune di Bologna, il programma Territori per il reinserimento, in cui la Regione ha previsto azioni integrate rivolte sia alla Casa Circondariale, sia all'Istituto Penale Minorile.

### 8.1 Protezioni internazionali

Il Servizio Protezioni Internazionali svolge, tramite il servizio sociale, una funzione di ascolto, orientamento, presa in carico ed accompagnamento all'autonomia, per i minori stranieri non accompagnati, per le persone richiedenti protezione internazionale, già inserite nel sistema dei servizi, e per le persone che hanno ottenuto il riconoscimento, ma che non hanno ancora raggiunto condizioni di autonomia; è inoltre il soggetto delegato al coordinamento del progetto SAI metropolitano e dei progetti FAMI/ europei, di cui si assume la responsabilità di capofila quando funzionale al sistema territoriale. La delega di queste materie specialistiche consolida il posizionamento strategico di ASP sui temi della migrazione, sia a livello territoriale che nazionale, gestendo il più grande progetto nazionale di accoglienza diffusa. Costruito già dal 2017 con gli strumenti della co-progettazione, riconoscendo le competenze presenti nel tessuto cooperativo della città, ha consolidato il ruolo di ASP quale soggetto costruttore di sistema che esprime una regia qualificata di un sistema complesso, e qualifica ASP quale interlocutore unitario in tema di asilo e protezione internazionale, garantendo la collaborazione con le diverse Istituzioni coinvolte, nella stretta relazione con il Comune. La rete creata, a conclusione del rinnovato processo di coprogettazione del 2023, è capace di gestire rilevanti risorse ed esprimere ulteriori e diverse progettualità per una collaborazione stabile e sistemica tra le istituzioni e il sistema cittadino di terzo settore, per sviluppare servizi rispondenti ai bisogni territoriali emergenti, che in questa fase risultano di particolare complessità.

La proficua collaborazione con UNHCR, insieme al Comune di Bologna, potrà accompagnare la realizzazione, presso la sede del Pratello, del progetto "Spazio Comune", brand che UNHCR ha promosso in diverse città, tra cui Bologna, tramite la sottoscrizione di un protocollo di intesa finalizzato a costituire e consolidare il lavoro di rete fra i diversi soggetti istituzionali ed informali ed un polo multiservizi per facilitare l'accessibilità ai servizi per i cittadini di paesi terzi ed in particolare i rifugiati.

il progetto FAMI SmartER, che vede ASP come partner ed il Comune di Ravenna come capofila regionale metterà a disposizione strumenti e risorse per perseguire l'obiettivo della messa in rete degli sportelli che operano sul territorio cittadino e metropolitano, integrandosi con il progetto "Spazio Comune".

I progetti FAMI Rethink e FastER, di cui ASP è capofila, permetteranno di attivare servizi orientati all'aggancio dei più vulnerabili tra i MSNA , sperimentando azioni di bassa soglia che integrino gli interventi di accoglienza o siano una prima alternativa per i minori che non sono in grado di sostenere una vita comunitaria. La vicinanza solidale, fulcro del progetto Vesta che impegna ASP ed ETS da anni, potrà essere declinata attraverso azioni di affiancamento, previste dal progetto FAMI FastER che vanno oltre all'accoglienza familiare per potersi rivolgere ad una platea più ampia .

## 8.2 La grave emarginazione adulta

Il servizio risponde ai bisogni delle persone che si trovano in condizione di marginalità e grande deprivazione. Gli interventi sono caratterizzati da uno specifico approccio, basato sulla centralità della persona, sulla sua "capacitazione" attraverso il coinvolgimento della persona senza dimora e l'attivazione della comunità sociale.

A seguito del percorso di coprogettazione svoltosi nel primo semestre 2024 il Servizio ha visto alcune modifiche e si articola oggi in servizi di Prossimità, Servizio sociale Bassa Soglia, e servizio di supporto Aree sosta Sinti.

Una delle sfide che il nuovo assetto pone riguarda gli interventi in strada, realizzati da un'unica équipe cittadina che integra competenze diverse, di riduzione del danno, di aggancio e cura di persone senza dimora e di mediazione tra i diversi attori che vivono lo spazio pubblico, a cui concorrono in specifico i Laboratori di Comunità, presenti in 6 punti cittadini ma organizzati su due poli che fanno riferimento a Happy Center (area ovest) e LabE20 (area Est); il servizio Fuori Binario, afferente all'area della prossimità, assicura, in collaborazione con il Servizio Dipendenze Patologiche dell'ASL una specifica attività rivolta a consumatori di sostanze, come punto di riferimento, aggancio e sollievo.

Ci si propone di costruire una collaborazione strutturale con il ricco mondo associativo e di volontariato, incontrato anche nell'ambito della co-progettazione, per potenziare le risposte alle persone a rischio di grave emarginazione attraverso la costituzione di una rete fiduciaria che connetta le opportunità offerte.

Si prevede inoltre di realizzare uno stretto coordinamento con le unità di strada sia pubbliche sia afferenti al volontariato che già operano nel contesto urbano, per sviluppare sinergie e ottimizzare interventi ed azioni.

In considerazione dei fenomeni climatici sempre più critici si è introdotta l'attivazione di Allerta climatica, che prende in considerazione sia il periodo delle alte temperature sia l'eventualità di altri eventi atmosferici imprevisi che possano provocare grave disagio alle persone senza dimora. Il servizio è il riferimento cittadino in tema di esclusione sociale, garantendo la collaborazione con le diverse Istituzioni coinvolte. Contempla, inoltre, la gestione delle Aree Sosta per nuclei sinti.

## 8.3 Esecuzione penale : nuovo servizio

Sulla base di un'esperienza ormai decennale, ASP Città di Bologna e il Comune di Bologna sono in prima linea nella costruzione e nel consolidamento di un rapporto sinergico con i due Istituti di Pena (II.PP.) che insistono sul territorio cittadino, l'Istituto Penale per i Minorenni "Pietro Siciliani" di Bologna e la Casa Circondariale "Rocco d'Amato" di Bologna.

Ad integrazione delle attività svolte all'interno degli IIPP, ASP e Comune di Bologna, attraverso il sistema dei servizi sociali locali di presa in carico e l'attivazione di misure a sostegno dei percorsi di reinserimento, promuovono una stretta collaborazione con il sistema dei Servizi Sociali afferenti al Ministero della Giustizia, l'Ufficio dei Servizi Sociali per i Minorenni (USSM) e l'Ufficio per l'Esecuzione Penale Esterna rivolto agli adulti (UEPE).

La matrice progettuale e di finanziamento del sistema afferente all'EP, è il "Progetto Territori Per il Reinserimento Emilia-Romagna", elaborato dalla Cabina di Regia Regionale e finanziato da Cassa Delle Ammende. Le azioni previste riguardano percorsi di inclusione sociale, abitativa e inserimento lavorativo, Interventi per il miglioramento della qualità della vita ad integrazione dei percorsi trattamentali all'interno della Casa Circondariale, interventi a favore dei giovani adulti ristretti presso l'Istituto Penale per i Minorenni "Pietro Siciliani" di Bologna ed una funzione trasversale di consulenza legale

#### 8.4 Servizio accoglienza e di contrasto al disagio abitativo per l'abitare

Il fabbisogno abitativo e la grave difficoltà nel reperimento di risposte rappresentano una delle priorità più impellenti che per le fasce più marginali determina uno scivolamento in condizioni di disagio e precarietà estreme; la mancanza di case sul mercato dell'affitto è aggravata da forme di discriminazione che rendono particolarmente difficile l'inserimento in piena autonomia.

Nelle fasi di confronto legate alla co-progettazione si è reso evidente che sempre più ha fatto ricorso ai servizi di accoglienza residenziale dedicati alla grave emarginazione chi si è trovato nella impossibilità di accedere ad un alloggio a costi sostenibili, sia nel caso di adulti singoli sia che si tratti di nuclei familiari.

I servizi di accoglienza si articolano in Pronta Accoglienza, strutture per l'abitare condiviso temporaneo e Transizione abitativa tramite accoglienza temporanea in alloggi.

ASP gestisce Servizi di accompagnamento educativo, garantendo attività educativa di sostegno finalizzata a promuovere l'attivazione delle risorse personali e/o familiari verso l'autonomia, per evitare forme di cronicizzazione insite nella permanenza prolungata in soluzioni assistenziali. La soluzione oggi pressoché unica di uscita, viste le condizioni di mercato, è l'inserimento in alloggi ERP, con tempi di attesa molto lunghi. L'attività educativa si completa con il lavoro di comunità svolto in collaborazione con associazioni e soggetti del Terzo Settore. L'azione di accompagnamento alla ricerca di alloggio dovrà essere integrata con l'azione cittadina di sviluppo dell'Agenzia per l'abitare, che sosterrà con risorse specifiche l'incrocio dei bisogni di cittadini in difficoltà e proprietari di alloggi.

Fa riferimento a questo ambito il progetto della missione 5 del PNRR ovvero la riqualificazione della palazzina di Via Raimondi da destinare all'Housing First: nel corso del 2025 si individueranno i beneficiari e si procederà all'affidamento del servizio di housing temporaneo da avviarsi entro ottobre;

Garantire la possibilità di vita indipendente per le persone con disabilità fisica si configura come priorità per la promozione dei diritti e l'integrazione delle persone con disabilità. ASP, utilizzando patrimonio proprio e patrimonio conferito dal Comune di Bologna ha dato avvio a diverse sperimentazioni di accoglienze di adulti con disabilità a partire dalla esperienza di V.I.S. in Via Campana e il condominio supportato di via Barozzi. Oltre a questo, altro patrimonio di ASP è destinato a progetti sociali con questa finalità, nella relazione con diverse associazioni che perseguono questo obiettivo.

## 8.5 Abitare collaborativo, anche funzionale all'Agenzia per l'abitare

ASP concorre alla realizzazione di esperienze di abitare collaborativo offrendo supporto nella costruzione di comunità di cohousing, a partire da Porto 15, attivo dal 2017 dove anche viene assicurato il monitoraggio e la mediazione per facilitare la convivenza. Nell'ambito delle attività previste per l'Agenzia per l'Abitare saranno costruite e gestite le comunità di Fioravanti 24 e del Beretta.

## 9. VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE

### 9.1 Agenzia per l'abitare

Nel 2024 è stata costituita l'agenzia per l'abitare, mediante una Srl in titolarità di ASP, con l'obiettivo di dare risposta al bisogno di casa a canone concordato e allo sviluppo delle progettazioni di abitare collaborativo. Nel 2025 l'attività dell'agenzia dovrà essere implementata, nella ricerca delle case, nel ripristino e l'assegnazione delle case pubbliche, nella costituzione delle comunità di abitanti dei due nuovi cohousing pubblici. Si tratta di un progetto molto rilevante per la città e di grande impegno per l'azienda.

### 9.2 Il Fondo immobiliare e gli altri strumenti di valorizzazione

Quanto agli investimenti necessari per la valorizzazione degli immobili più complessi, ma con grande potenziale per i quali è impossibile pensare di risolvere il problema agendo sull'indebitamento bancario, occorre dare priorità alla realizzazione degli strumenti di gestione necessari e utili a garantire attrattività di investimento. Oltre alla costituzione di partnership pubblico privato (PPP), di partenariati contrattuali (in primis project financing e concessioni di valorizzazione) e istituzionali, occorre costruire veicoli per la realizzazione dello scopo prefigurato. Sotto questo profilo sarà essenziale procedere nel processo di costituzione di un fondo immobiliare chiuso, rispetto al quale è stato delineato il percorso nel 2024.

### 9.3 Piena locazione immobili

A seguito della definizione degli indirizzi per locazione degli immobili e la correlata revisione regolamentare, nel 2025 occorre perseguire l'obiettivo della piena locazione degli immobili vuoti (non inseriti nei programmi di riqualificazione straordinaria o nel piano alienazioni), perseguendo l'obiettivo della massima redditività o della locazione a canone concordato in relazione agli orientamenti assunti.

### 9.4 Piano alienazioni

Analogamente dovrà trovare piena attuazione il piano degli investimenti e il correlato piano delle alienazioni. In questo senso nel corso del 2025 dovranno essere affinate le modalità di decisione in ordine al patrimonio da alienare e definita meglio la strategia di questo processo. Si evidenzia che il 2025 porterà al completamento della realizzazione di investimenti rilevanti finanziati dal PNRR, alloggi protetti e recupero di via Raimondi. Anche in relazione al patrimonio agrario e ai beni immobili non urbani, occorre un'analisi delle proprietà, del loro stato manutentivo e delle possibilità di valorizzazione o alienazione. Si tratta anche di verificare la possibilità di destinazione a progetti di qualificazione per dare risposta a bisogni di abitare collaborativo, progetti di coesione sociale o diverse progettualità sulla produzione di energia.

## 9.5 Il contenimento del consumo energetico

Per ASP è essenziale ridurre la spesa dell'energia e dunque la riqualificazione energetica del patrimonio edilizio, a partire da quello dedicato all'assistenza socio sanitaria.

Stiamo realizzando l'intervento di installazione di un cappotto termico in Viale Roma con i fondi del POR-FESR per la promozione delle energie rinnovabili; abbiamo anche ricevuto proposte di PPP per la realizzazione di impianto fotovoltaico sulle strutture di residenza per gli anziani, con investimento privato; le proposte sono ancora in una fase di valutazione, nel 2025 occorre definire la prospettiva operativa per un intervento appropriato e avviarne la realizzazione.

## 10. VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO ARTISTICO

ASP è titolare di un rilevante patrimonio artistico che necessita di sistematizzazione e valorizzazione. Nel 2024 si sono conclusi i lavori di qualificazione della Quadreria e delle sue attività finanziati dal PNRR e lo spazio è stato inserito nel circuito museale nazionale. Questo ha migliorato la fruizione dello spazio e consentito di impostare azioni e interventi per migliorare l'accessibilità delle famiglie e delle persone più fragili. Sarà importante nel 2025 rafforzare la conoscibilità della Quadreria e coinvolgere realtà istituzionali e associative nel sistema delle visite e dei laboratori. Al fine di migliorarne la sostenibilità sarà importante promuovere l'affitto degli spazi per convegni, iniziative ed eventi.

E' stato anche conseguito un importante finanziamento regionale per la qualificazione del sistema archivistico e documentale, che consente di sviluppare una delle azioni previste dal piano strategico relativa alla ricostruzione degli inventari, degli archivi e delle informazioni sugli immobili di valenza storico artistica. Per la realizzazione di questo obiettivo sarà importante cogliere tutte le ulteriori opportunità nazionali e regionali di finanziamento.

La conservazione del patrimonio culturale deve prevedere anche la ricerca di fondi pubblici e privati, che consentano il restauro e la conservazione del patrimonio; sotto questo profilo un'azione particolarmente complessa attiene alla ricerca di fondi per il restauro della Chiesa del Baraccano, importante monumento cittadino, molto caro ai cittadini bolognesi. Piuttosto critica inoltre è la condizione del "Conservatorio del Baraccano" che contiene mobili e opere custodite presso la sede del Quartiere Santo Stefano; il materiale è tutto catalogato dalla Soprintendenza, ma non è fruibile così come collocato in quella sede. Occorre definire un progetto di valorizzazione e di sistematizzazione di quel patrimonio, significativo per la storia del welfare cittadino.

La ricerca scientifica, le azioni di inventario e di produzione di documentazione costituiscono un ambito essenziale per la natura dell'Ente e per la sua "storia", ma altrettanto importante è la possibilità di fare conoscere alla città questa realtà con storia dalle radici lontane. Questa linea di azione potrà permettere ad ASP di creare collegamenti ed interazioni importanti con l'Università e altri soggetti pubblici e privati.

## 11. LA TRASPARENZA E LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

Oltre che obbligo normativo la trasparenza è una dimensione di valore pubblico volta al rafforzamento dell'integrità pubblica, che si realizza anche attraverso la programmazione e il monitoraggio delle misure atte a prevenire la corruzione; ASP Città di Bologna proseguirà la mappatura, l'integrazione e l'informatizzazione dei processi della struttura organizzativa anche per rafforzare i sistemi di monitoraggio sulle attività con rischio corruttivo. Si proseguirà nello sviluppo di azioni di accessibilità alle informazioni, mediante lo sviluppo di piani comunicativi, la digitalizzazione dei processi e le azioni di formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza.

### **2.2.2 Linee di sviluppo e macro-obiettivi gestionali**

ASP Città di Bologna è un soggetto rilevante nel sistema cittadino per la generazione di valore pubblico, nella realizzazione di politiche e servizi che producono miglioramenti della condizione sociale e di vita di cittadini. Trova la sua radice nel patrimonio di competenze, esperienza e valore trasmesso e consegnato alla città, insieme ad un importante patrimonio immobiliare e artistico, dai cittadini bolognesi che hanno lavorato per costruire servizi e che hanno destinato i loro beni alla nascita e allo sviluppo del sistema di welfare. E' un'azienda pubblica di produzione, qualificazione e sviluppo del sistema dei servizi, che opera in stretta sinergia con il Comune e con il terzo settore per garantire benessere, coesione sociale e crescita della città, avvalendosi del grande patrimonio immobiliare e artistico anche per sostenere e implementare le azioni d'intervento.

In attuazione degli orientamenti strategici 2025-2027 che l'Amministratore unico ha definito, le Direzioni aziendali hanno avviato un percorso di confronto interno per addivenire alla definizione di obiettivi e macro linee di azione nei diversi contesti aziendali. **(Cfr Tabella obiettivi anno 2025 cap. 5.3 "Obiettivi di gestione 2025")**

### **CAPITOLO 3. RISORSE FINANZIARIE ED ECONOMICHE NECESSARIE ALLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI**

I Conti economici preventivi, con il Documento di Budget, sono redatti in conformità a quanto previsto dal Regolamento di Contabilità di ASP Città di Bologna adottato ai sensi della L.R. n. 2/2003 e della deliberazione della Giunta della Regione Emilia Romagna n. 279/2007.

Con deliberazione dell'Amministratore Unico n. 21 del 11 Settembre 2024, sono stati individuati gli obiettivi strategici per il triennio 2025-2027 ponendo contemporaneamente in evidenza alcune dimensioni prioritarie di intervento per l'anno 2025. A seguire sono state determinate le risorse finanziarie ed economiche necessarie alla realizzazione degli obiettivi gestionali e di attività per il triennio.

Si riportano di seguito le risultanze numeriche, espresse in euro, per:

3.1 - CONTO ECONOMICO ANNUALE PREVENTIVO 2025

3.2 - Criteri per la formulazione del Conto economico annuale preventivo 2025

3.3 - BILANCIO PLURIENNALE DI PREVISIONE 2025-2027

3.4 - Criteri per la formulazione del bilancio pluriennale di previsione 2025-2027

### 3.1 - Conto Economico Annuale Preventivo 2025

I valori sono espressi in euro

<b>CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE</b>	<b>Preventivo 2025</b>
<b>A) Valore della produzione</b>	
<i>1) Ricavi da attività per servizi alla persona</i>	<b>85.157.191</b>
<b>a) rette</b>	<b>11.961.444</b>
30010101 Rette alberghiere residenziali	8.677.396
30010102 Rette alberghiere semiresidenziali	645.406
30010103 Rette per appartamenti protetti	1.147.822
30010106 Rette gruppo appartamento multiutenza	205.115
30010107 Rette comunità alloggi anziani	275.940
30010108 Rette Santa Marta senior housing	496.814
30010188 Altre rette e proventi socio sanitari	512.951
<b>b) oneri a rilievo sanitario</b>	<b>8.383.135</b>
30010201 Rimborso oneri a rilievo sanitario	8.383.135
<b>c) concorsi rimborsi e recuperi da attività per servizi alla persona</b>	<b>64.771.014</b>
30010301 Rimborsi spese sanitarie (compreso oneri personale sanitario)	3.618.745
30010303 Rimborso farmaci	16.633
30010308 Rimborsi servizi assistenza domiciliare	205.000
30010312 Rimborsi servizio disagio adulto (grave em adulta)	2.722.423

<b>CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE</b>	<b>Preventivo 2025</b>
30010314 Rimborsi servizio protezioni internazionali	46.703.645
30010316 Rimborsi servizio Pris_pronto int.soc.	2.530.083
30010317 Rimborsi servizio adulti disabili	66.675
30010318 Rimborsi servizio coesione sociale	1.549.024
30010319 Rimborso servizi di accoglienza	5.941.708
30010320 Rimborso servizi esecuzione penale	890.000
30010321 Rimborso servizi per abitare collaborativo	167.451
30010388 Altri rimborsi socio-sanitari	359.627
<b>d) altri ricavi</b>	<b>41.599</b>
30010488 Altri rimborsi	41.599
<b>2) Costi capitalizzati</b>	<b>5.208.356</b>
<b>a) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni</b>	<b>0</b>
<b>b) quota per utilizzo contributi in conto capitale e donazioni vincolate ad investimenti</b>	<b>5.208.356</b>
30020201 Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	5.208.356
<b>3) Variazione delle rimanenze di attività in corso</b>	<b>0</b>
<b>4) Proventi e ricavi diversi</b>	<b>13.059.867</b>
<b>a) da utilizzo del patrimonio immobiliare</b>	<b>9.221.428</b>
30040101 Fitti attivi da fondi e terreni	1.422.630
30040102 Fitti attivi da fabbricati urbani	6.968.272

<b>CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE</b>	<b>Preventivo 2025</b>
30040103 Altri fitti attivi istituzionali	534.984
30040104 Fitti attivi fabbricati attività sociale	295.542
<b>b) concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse</b>	<b>1.523.550</b>
30040202 Rimborso spese condominiali da conduttore	833.835
30040205 Rimborsi INAIL	15.000
30040207 Tasse di concorso	8.000
30040208 Altri rimborsi personale dipendente	52.533
30040210 Rimborsi assicurativi	10.000
30040211 Rimborsi spese da conduttori registrazione contratti	76.250
30040213 Rimborso spese legali	25.000
30040260 Rimborsi spese servizio coesione (DOM-MIN)	94.254
30040288 Altri rimborsi per attività diverse	408.678
<b>c) plusvalenze ordinarie</b>	<b>0</b>
<b>d) sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo ordinarie</b>	<b>2.081.914</b>
30040402 Sopravvenienze attive ordinarie altre attività	2.081.914
<b>e) altri ricavi istituzionali</b>	<b>70.101</b>
30040588 Altri ricavi istituzionali	70.101
<b>f) ricavi da attività commerciale</b>	<b>162.873</b>
30040601 Ricavi per attività di mensa	200

<b>CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE</b>	<b>Preventivo 2025</b>
30040602 Ricavi da sponsorizzazioni	20.000
30040603 Fitti attivi e concessioni (assoggettati ad IVA)	41.531
30040606 Ricavi da fotovoltaico	54.220
30040688 Ricavi da servizi diversi non istituzionali	46.922
<b>5) Contributi in conto esercizio</b>	<b>1.216.613</b>
<b>a) contributi dalla Regione</b>	<b>458.731</b>
30050101 Contributi dalla Regione Emilia-Romagna	458.731
<b>c) contributi dai Comuni dell'ambito distrettuale</b>	<b>0</b>
<b>e) contributi dallo Stato e da altri Enti pubblici</b>	<b>717.482</b>
30050501 Contributi dallo Stato e da altri Enti pubblici	717.482
<b>f) altri contributi da privati</b>	<b>40.400</b>
30050688 Altri contributi da privati	40.400
<b>TOTALE A)</b>	<b>104.642.026</b>
<b>B) Costi della produzione</b>	
<b>6) Acquisti beni:</b>	<b>653.132</b>
<b>a) beni socio sanitari</b>	<b>358.120</b>
40060101 Farmaci	55.000
40060102 Presidi per incontinenza	160.000

<b>CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE</b>	<b>Preventivo 2025</b>
40060103 Altri presidi sanitari (ossigeno, materiale per medicazione)	55.000
40060104 Altri presidi sanitari DPI (guanti, cuffie, ...)	66.620
40060188 Altri beni socio sanitari	21.500
<b>b) beni tecnico-economici</b>	<b>295.012</b>
40060202 Materiali di pulizia e convivenza	4.040
40060203 Prodotti per l'igiene personale	26.000
40060204 Articoli per manutenzione	74.500
40060205 Cancelleria, stampati e materiale di consumo hardware	15.408
40060207 Piante fiori ed ornamenti	50
40060208 Doni, articoli per ospiti e materiale per animazione	7.700
40060209 Vestiario personale dipendente (DPI)	10.980
40060210 Vestiario ospiti	6.000
40060211 Carburanti e lubrificanti (esercizio automezzi)	22.000
40060212 Materiale a perdere per reparti	90.000
40060213 Materiale di guardaroba (coperte, telerie e materassi)	4.500
40060288 Altri beni tecnico - economici	26.833
40060289 Altri beni tecnico - economici (Sicurezza)	7.000
<b>7) Acquisti di servizi</b>	<b>70.577.369</b>
<b>a) per la gestione dell'attività socio sanitaria e socio assistenziale</b>	<b>55.575.836</b>

<b>CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE</b>	<b>Preventivo 2025</b>
40070101 Gestione attività socio assistenziale	99.750
40070103 Appalto gestione attività servizio disagio adulti	44.067
40070106 Appalto gestione attività domiciliare	45.000
40070111 Appalto servizi all'infanzia	52.643
40070112 Appalto gestione attività servizio protezioni intern.	334.199
40070115 Gestione servizio Sprar/SAI Adulti	25.740.020
40070116 Gestione servizio Sprar/SAI Minori	9.279.492
40070117 Gestione servizio Sprar/SAI Vulnerabili	3.824.768
40070118 Appalto gestione pronto intervento sociale	519.950
40070119 Gestione servizio adulti disabili	66.675
40070120 Servizio primo intervento per l'accoglienza (pernottamenti, pasti, trasporti)	2.881.083
40070121 Gestione servizio protezioni internazionali	4.272.966
40070122 Gestione servizi di accoglienza	5.424.182
40070123 Gestione servizi esecuzione penale	890.000
40070124 Gestione servizi grave emarginazione adulta	1.851.090
40070125 Gestione servizi per abitare collaborativo	167.451
40070126 Altri servizi socio-assistenziali (podologo, parrucchiere, assistente sociale)	82.500
<b>b) servizi esternalizzati</b>	<b>4.307.501</b>
40070201 Servizio smaltimento rifiuti	25.000

<b>CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE</b>	<b>Preventivo 2025</b>
40070202 Servizio lavanolo	590.000
40070203 Servizio disinfestazione ed igienizzazione	1.196.451
40070204 Servizio di mensa	2.409.070
40070205 Servizio di vigilanza	6.480
40070206 Service paghe	34.000
40070288 Altri servizi esternalizzati	46.500
<b>c) trasporti</b>	<b>379.000</b>
40070301 Spese di trasporto utenti	379.000
<b>d) consulenze socio sanitarie e socio assistenziali</b>	<b>1.104.816</b>
40070401 Consulenze socio-assistenziali (psicologo-ADB)	210.829
40070402 Consulenze sanitarie (infermieri e terapisti)	228.872
40070403 Consulenze mediche	635.996
40070488 Altre consulenze socio-sanitarie (podologo, parrucchiere, assistenti sociali)	29.120
<b>e) altre consulenze</b>	<b>877.140</b>
40070501 Consulenze amministrative	272.140
40070502 Consulenze tecniche	265.000
40070503 Consulenze legali	10.000
40070504 Consulenze informatiche	330.000
<b>f) lavoro interinale ed altre forme di collaborazione</b>	<b>2.005.911</b>

<b>CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE</b>	<b>Preventivo 2025</b>
40070601 Collaborazioni socio-assistenziali (psicologo, ADB)	995.330
40070602 Collaborazioni sanitarie (infermieri e terapisti)	477.891
40070603 Collaborazioni socio-educative	29.885
40070604 Collaborazioni amministrative	75.445
40070605 Collaborazioni tecniche	49.841
40070609 Altre collaborazioni socio-assistenziali (podologo, parrucchiere, assistenti sociali)	95.237
40070610 Altre collaborazioni	282.283
<b>g) utenze</b>	<b>2.919.367</b>
40070701 Spese telefoniche ed internet	161.999
40070702 Energia elettrica	1.207.177
40070703 Gas e riscaldamento	1.212.575
40070704 Acqua	337.617
<b>h) manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche</b>	<b>1.961.247</b>
40070801 Manutenzioni e riparazioni fabbricati istituzionali	92.000
40070802 Manutenzioni e riparazioni fabbricati urbani	150.000
40070803 Manutenzioni e riparazioni terreni	10.000
40070804 Canoni manutenzione impianti e macchinari	899.319
40070805 Canoni manutenzione hardware e software macchine d'ufficio	370.915
40070806 Canoni manutenzione beni e attrezzature per attività socio educative e sanitarie	28.000

<b>CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE</b>	<b>Preventivo 2025</b>
40070807 Manutenzioni e riparazioni beni e attrezzature socio educative sanitarie	10.000
40070809 Manutenzione e riparazioni automezzi	25.000
40070810 Manutenzioni su beni di terzi (mobili e immobili)	15.000
40070811 Manutenzione verde	76.464
40070814 Manutenzione impianti e macchinari	271.049
40070815 Manutenzioni hardware, software e macchine d'ufficio	1.500
40070888 Altre manutenzioni e riparazioni	12.000
<b>i) costi per organi Istituzionali</b>	<b>75.481</b>
40070901 Compensi, oneri e costi per Consiglio di Amministrazione	43.000
40070902 Compensi, oneri e costi per Collegio dei Revisori	32.481
<b>j) assicurazioni</b>	<b>490.083</b>
40071001 Assicurazione per la responsabilità civile (RCT e RCO)	198.750
40071002 Assicurazione incendi e all risk beni mobili e immobili	199.333
40071003 Assicurazione RC automezzi e casco auto dipendenti	33.000
40071004 Polizza infortuni per non dipendenti	25.000
40071005 Tutela giudiziaria	26.000
40071006 Assicurazione per RC patrimoniale	8.000
<b>k) altri</b>	<b>880.987</b>
40071101 Manifestazioni ed animazioni per ospiti	25.100

<b>CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE</b>	<b>Preventivo 2025</b>
40071103 Costi di pubblicità per promozione attività	1.500
40071104 Costi di pubblicità per pubblicazione bandi annuali	2.500
40071106 Prestazioni extra per vitalizi e legati (fiori e luci votive)	1.000
40071107 Altri sussidi e borse lavoro	345.922
40071109 Pubblicazioni	4.000
40071112 Sgomberi e Facchinaggio	56.500
40071188 Altri servizi	444.465
<b>8) Godimento di beni di terzi</b>	<b>378.833</b>
<b>a) affitti</b>	<b>180.000</b>
40080101 Fitti passivi	180.000
<b>c) service</b>	<b>198.833</b>
40080301 Service	68.833
40080302 Noleggi	130.000
<b>9) Per il personale</b>	<b>21.407.775</b>
<b>a) salari e stipendi</b>	<b>16.407.692</b>
40090101 Competenze fisse personale dipendente	16.025.234
40090102 Competenze per lavoro straordinario	76.961
40090103 Altre competenze per incentivazione alla produttività	1.323.848
40090130 Variazione fondi personale dipendente (ferie e recupero ore)	-226.926

<b>CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE</b>	<b>Preventivo 2025</b>
40090160 Rimborso competenze personale assegnazione funzionale	-791.426
<b>b) oneri sociali</b>	<b>4.389.557</b>
40090201 Oneri su competenze personale dipendente	4.607.752
40090202 Inail	138.847
40090230 Oneri su variazione fondi personale dipendente	-73.074
40090260 Rimborso oneri sociali personale assegnazione funzionale	-283.967
<b>d) altri costi</b>	<b>610.526</b>
40090401 Costi per la formazione e aggiornamento	130.000
40090403 Spese sanitarie per il personale dipendente	12.000
40090404 Spese commissioni giudicatrici e altre spese di concorsi	61.000
40090405 Rimborsi spese trasferte (non per aggiornamento)	35.986
40090406 Buoni pasto e mensa	220.000
40090488 Altri costi personale dipendente	151.540
<b>10) Ammortamenti e svalutazioni</b>	<b>6.216.210</b>
<b>a) ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali</b>	<b>406.075</b>
40100131 Ammortamento software e altri diritti di utilizzazione delle opere d'ingegno	153.966
40100172 Ammortamento formazione e consulenze pluriennali	132.354
40100178 Ammortamento oneri pluriennali su mutuo	826
40100179 Ammortamento altre immobilizzazioni immateriali	118.929

<b>CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE</b>	<b>Preventivo 2025</b>
<b>b) ammortamenti delle immobilizzazioni materiali</b>	<b>5.810.136</b>
40100203 Ammortamento fabbricati del patrimonio indisponibile	1.814.690
40100204 Ammortamento fabbricati del patrimonio disponibile	2.904.733
40100205 Ammortamento fabbricati di pregio artistico del patrimonio indisponibile	226.595
40100206 Ammortamento fabbricati di pregio artistico del patrimonio disponibile	315.892
40100207 Ammortamento impianti, macchinari	285.541
40100208 Ammortamento attrezzature socio-assistenziali, sanitarie ed educative	58.964
40100209 Ammortamento mobili e arredi	91.755
40100211 Ammortamento macchine d'ufficio elettromeccaniche ed elettroniche, computers ed altri strumenti elettronici ed informatici	50.303
40100212 Ammortamento automezzi	27.383
40100213 Ammortamento altri beni materiali tecnico-economali	34.279
<b>d) svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide</b>	<b>0</b>
<b>11) Variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo</b>	<b>0</b>
<b>a) variazione delle rimanenze di materie prime e dei beni di consumo socio-sanitari</b>	<b>0</b>
<b>b) variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo tecnico-economali</b>	<b>0</b>
<b>12) Accantonamenti ai fondi rischi</b>	<b>0</b>
<b>13) Altri accantonamenti</b>	<b>180.000</b>
40130109 Accantonamenti spese legali	20.000
40130111 Accantonamenti manutenzioni cicliche fabbricati istituzionali	80.000

<b>CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE</b>	<b>Preventivo 2025</b>
40130112 Accantonamenti manutenzioni cicliche fabbricati urbani e fondi	60.000
40130114 Accantonamenti manutenzioni cicliche beni mobili e attrezzature	20.000
<b>14) Oneri diversi di gestione</b>	<b>3.498.295</b>
<b>a) costi amministrativi</b>	<b>577.930</b>
40140101 Spese postali, valori bollati e diritti di segreteria	15.000
40140102 Spese di rappresentanza	2.500
40140103 Spese condominiali	398.052
40140104 Quote associative (iscrizioni)	32.000
40140105 Oneri bancari e spese di tesoreria	56.000
40140106 Abbonamenti, riviste e libri	14.000
40140188 Altri costi amministrativi	60.379
<b>b) imposte non sul reddito</b>	<b>1.975.500</b>
40140201 IMU	1.822.000
40140203 Imposta di registro	142.500
40140204 Imposta di bollo	11.000
<b>c) tasse</b>	<b>401.775</b>
40140301 Tassa smaltimento rifiuti	255.430
40140302 Tassa di proprietà automezzi	5.000
40140303 Tributi a consorzi di bonifica	134.745

<b>CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE</b>	<b>Preventivo 2025</b>
40140388 Altre tasse	6.600
<b>d) altri</b>	<b>2.500</b>
40140404 Spese legali	2.000
40140406 Spese per esecuzione sfratti e indennità a conduttori	500
<b>e) minusvalenze ordinarie</b>	<b>0</b>
<b>f) sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo ordinarie</b>	<b>0</b>
<b>g) contributi erogati ad aziende non-profit</b>	<b>540.590</b>
40140701 Contributi erogati da enti ad aziende non-profit	540.590
<b>TOTALE B)</b>	<b>102.911.615</b>
<b>Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)</b>	<b>1.730.411</b>
<b>C) Proventi e oneri finanziari</b>	
<b>16) Altri proventi finanziari</b>	<b>10.373</b>
<b>a) interessi attivi su titoli dell'attivo circolante</b>	<b>0</b>
<b>b) interessi attivi bancari e postali</b>	<b>10.000</b>
50160201 Interessi attivi bancari e postali	10.000
<b>c) proventi finanziari diversi</b>	<b>373</b>
50160301 Interessi attivi da clienti/inquilini	373

<b>CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE</b>	<b>Preventivo 2025</b>
<b>17) Interessi passivi ed altri oneri finanziari</b>	<b>121.600</b>
<b>a) su mutui</b>	<b>80.000</b>
50170101 Interessi passivi su mutui	80.000
<b>b) bancari</b>	<b>40.000</b>
50170201 Interessi passivi bancari	40.000
<b>c) oneri finanziari diversi</b>	<b>1.600</b>
50170302 Interessi passivi su depositi cauzionali	1.600
<b>TOTALE C)</b>	<b>-111.227</b>
<b>D) Rettifiche di valore di attività finanziarie</b>	
<b>19) Svalutazioni</b>	<b>0</b>
<b>TOTALE D)</b>	<b>0</b>
<b>E) Proventi e oneri straordinari</b>	
<b>20) Proventi da:</b>	<b>2.000</b>
<b>a) donazioni, lasciti ed erogazioni liberali</b>	<b>2.000</b>
70200101 Donazioni, lasciti ed erogazioni liberali	2.000
<b>b) plusvalenze straordinarie</b>	<b>0</b>
<b>21) Oneri da:</b>	<b>0</b>

<b>CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE</b>	<b>Preventivo 2025</b>
<b>a) minusvalenze straordinarie</b>	<b>0</b>
<b>TOTALE E)</b>	<b>2.000</b>
<b>Risultato prima delle imposte (A-B+C+D+E)</b>	<b>1.621.184</b>
<b>22) Imposte sul reddito</b>	
<b>a) irap</b>	<b>1.621.184</b>
80220101 Irap personale dipendente	1.481.203
80220102 Irap altri	139.981
<b>b) ires</b>	<b>0</b>
<b>23) Utile o (perdita) di esercizio</b>	<b>0</b>

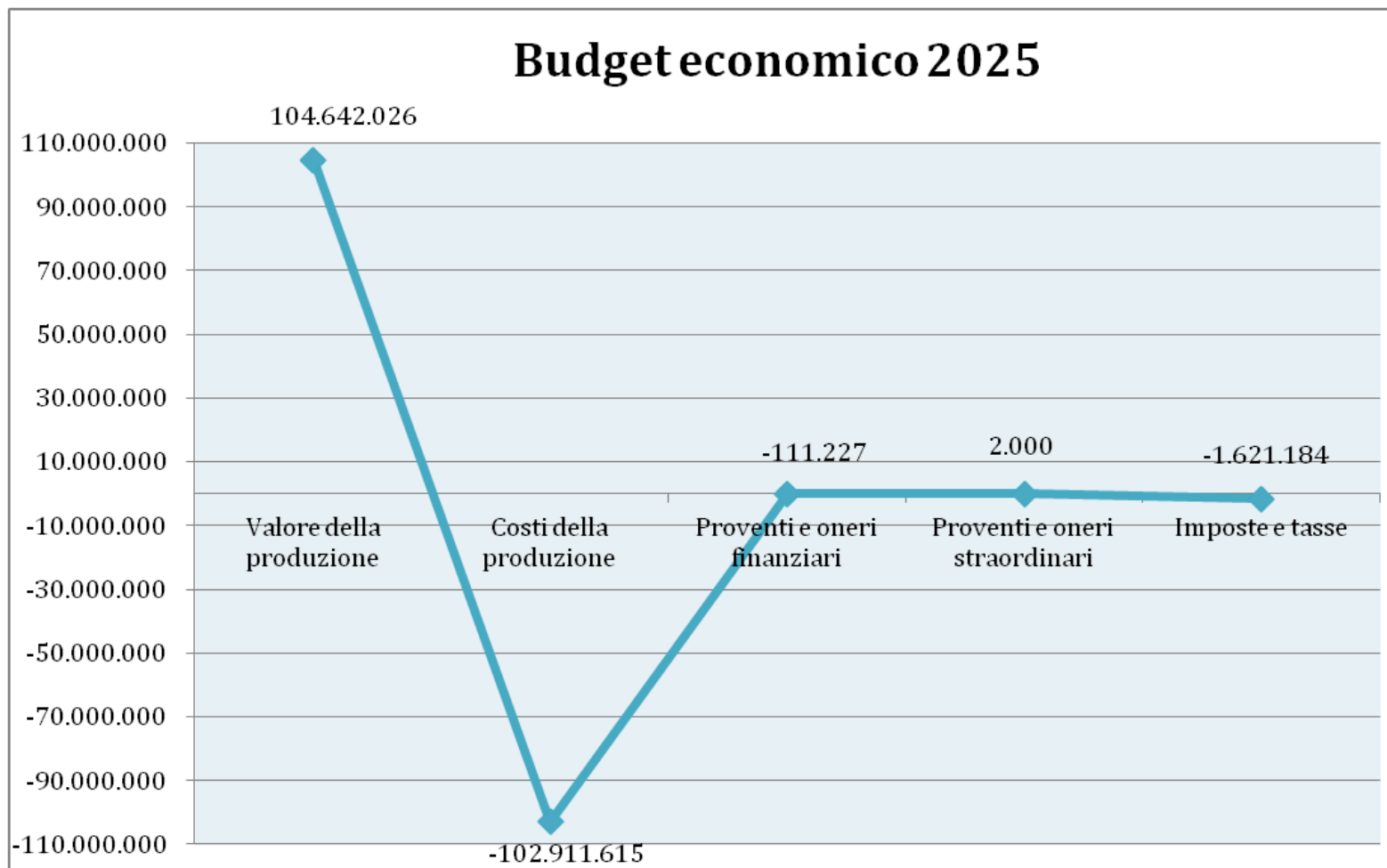
### 3.2- Criteri per la formulazione del Conto economico annuale preventivo 2025

Si riporta di seguito la rappresentazione del budget economico 2025 nei macro aggregati di bilancio che esprime un sostanziale equilibrio tra ricavi/costi derivante dalla gestione ordinaria e straordinaria delle attività di ASP; i margini di contribuzione delle singole aree consolidano il bilancio aziendale complessivo.

AGGREGATO CONTO ECONOMICO	PREVENTIVO 2025
A) Valore della produzione	104.642.026
B) Costi della produzione	102.911.615
<b>Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)</b>	<b>1.730.411</b>
C) Proventi e oneri finanziari	-111.227
E) Proventi e oneri straordinari	2.000
<b>Risultato prima delle imposte (A-B+C+E)</b>	<b>1.621.184</b>
22) Imposte sul reddito (Irap)	1.621.184
<b>23) Utile o (perdita) di esercizio</b>	<b>0</b>

Rispetto all'attuale PIANO DI RIENTRO delle perdite pregresse di cui alla Delibera n. 1 del 24/06/2024 dell'Assemblea dei Soci, la quota di rientro prevista per il 2025, pari ad € 350.000, troverà copertura durante la gestione.

Grafico 1) Sintesi grafica budget economico 2025 per mastro



Si illustra di seguito la previsione delle risorse per l'anno 2025:

**A1 – Ricavi da attività per servizi alla persona**

a) Rette      € 11.961.444

In questo aggregato sono registrati i ricavi derivanti dalla compartecipazione privata alla spesa per i servizi alberghieri di vitto e alloggio nelle strutture residenziali e i ricavi per l'uso di appartamenti da parte di persone anziane.

Nello specifico:

Rette alberghiere residenziali	€ 8.677.396
Rette alberghiere semiresidenziali	€ 645.406
Rette per appartamenti protetti	€ 1.147.822
Rette gruppo appartamento multiutenza	€ 205.115
Rette comunità alloggi anziani	€ 275.940
Rette Santa Marta <i>Senior Housing</i>	€ 496.814
Altre rette e proventi socio sanitari	€ 512.951

Nell'anno 2025 per le **Casa Residenza Anziani (CRA)** sono previste le stesse rette aggiornate da febbraio 2024, a seguito del recepimento della Delibera di Giunta della Regione Emilia-Romagna n.2248 del 28/12/2023 avente ad oggetto "*Adeguamento della remunerazione dei servizi socio-sanitari residenziali accreditati*".

Nel calcolo delle rette CRA si tiene conto di tassi di copertura previsti del 99,5%, i quali rispecchiano il *trend* rilevato nel corso del 2024.

Rispetto al numero di posti letto e delle relative tariffe diversificate, si è tenuto conto, oltre che ai posti accreditati, anche ai posti letto destinati ai ricoveri di sollievo, ai posti di dimissione protetta FAST, ai posti di dimissione protetta PS-OBI ad accesso diretto e tempestivo dagli ospedali del territorio, ai posti riservati alle gravi disabilità, ai posti riservati al nucleo demenze e ai privati, differenziati come indicato nella variazione dell'allegato economico al contratto di servizio valevole dal 01/01/2024.

Per quanto riguarda le rette per la **Casa di Riposo**, si è tenuto conto delle tariffe in vigore nel 2024, come da ultimo definite con Deliberazione dell'Amministratore Unico n.36/2022. Considerato l'andamento dell'anno 2024, il tasso di copertura atteso per l'anno 2025 è del 88%.

Per le rette alberghiere semiresidenziali dei **Centri Diurni** le tariffe sono differenziate in base alle tipologie dei posti considerati: livello base semi-residenziale, livello disturbi comportamento (L3) e posti privati. I ricavi a *budget* sono calcolati sui giorni di apertura previsti per ogni singolo Centro Diurno con l'abbattimento stimato sui giorni di assenze giustificate. Considerato l'andamento dell'anno 2024, il tasso di copertura atteso per l'anno 2025 è il seguente: 70% per il CD L'Aquilone ed il CD San Nicolò, 85% per il CD Savioli e 96% per il CD Lercaro.

Per le rette degli **appartamenti protetti** si è applicato l'ultimo valore dopo l'aumento graduale delle stesse avvenuto tra il 2024 e l'inizio del 2025, come previsto dalla Deliberazione dell'Amministratore Unico n.34 del 28/11/2023.

Per le rette del **Gruppo appartamento** è stimata, per l'anno 2025, l'applicazione della stessa tariffa del 2024, con un tasso di copertura previsto al 100%.

Nel calcolo delle rette della **Comunità alloggio** per anziani autosufficienti o lievemente non autosufficienti si è mantenuta invariata la tariffa rispetto all'anno 2024 con tasso di copertura atteso al 90%.

Al conto **Rette Santa Marta Senior Housing** è iscritto il ricavo atteso per l'avvio del nuovo Servizio previsto dal mese di giugno 2025.

Nell'aggregato **"Altre rette e proventi socio sanitari "** viene riconfermata la previsione della compartecipazione degli utenti inseriti nei progetti "Teniamoci per Mano e Centri di incontro Margherita".

In attesa di una diversa e superiore remunerazione (FRNA e Fondo sanitario a tariffa unificata) dei servizi accreditati per anziani a seguito del nuovo accreditamento approvato con deliberazione di Giunta Regionale n.1638 del 08/07/2024 che rinvia a successivi atti l'aggiornamento delle tariffe, viene iscritto un ricavo di euro 500.000 stimato in un volume analogo al precedente aggiornamento tariffario.

**b) Rimborso oneri a rilievo sanitario € 8.383.135**

Il Fondo Regionale per la Non Autosufficienza (FRNA), è il trasferimento pubblico ad ASP finalizzato al sostegno diretto e indiretto all'assistenza in strutture diurne e residenziali a favore di persone non autosufficienti e anziani.

Per gli oneri CRA e Centri Diurni a carico FRNA, la previsione è formulata applicando le tariffe previste dall'accREDITAMENTO in corso, ultimo aggiornamento con DGR n. 1637 del 08/07/2024. Per le CRA si è tenuto in considerazione l'ultima rivalutazione case-mix ad ottobre 2023.

Nell'anno 2025, a partire dal 2° semestre, sono ipotizzati aumenti della tariffa FRNA dei soli posti del nucleo demenze nella CRA del Centro Servizi Lercaro calcolati per la copertura dei costi per il maggior servizio sanitario e socio-sanitario reso.

Il tasso di copertura applicato per la quantificazione dei rimborsi segue gli stessi parametri previsti nel dettaglio delle Rette alla voce a).

**c) Concorsi rimborsi e recuperi da attività per servizi alla persona € 64.771.014**

In questo aggregato del budget sono ricompresi i seguenti conti:

Rimborsi spese sanitarie (compreso oneri personale sanitario)	€ 3.618.745
Rimborso farmaci	€ 16.633
Rimborsi servizi assistenza domiciliare	€ 205.000
Rimborsi servizio disagio adulto (grave em adulta)	€ 2.722.423
Rimborsi servizio protezioni internazionali	€ 46.703.645
Rimborsi servizio Pris_pronto int.soc.	€ 2.530.083

Rimborsi servizio adulti disabili	€ 66.675
Rimborsi servizio coesione sociale	€ 1.549.024
Rimborso servizi di accoglienza	€ 5.941.708
Rimborso servizi esecuzione penale	€ 890.000
Rimborso servizi per abitare collaborativo	€ 167.451
Altri rimborsi socio-sanitari	€ 359.627

Le prime due voci si riferiscono a introiti nell'ambito dei Servizi per gli anziani a gestione diretta da parte dell'ASP; i successivi si riferiscono a rimborsi comunali nell'ambito del Contratto di servizio per la gestione dei servizi di coesione sociale.

Si precisa che:

1. i **rimborsi spese sanitarie** da parte dell'AUSL sono calcolati applicando le tariffe dal Contratto di Servizio in vigore nel regime di accreditamento: per le CRA sul numero di giornate previste di copertura, per i Centri Diurni sul numero di ore previste di assistenza sanitaria.

L'attuale sistema di remunerazione non copre i reali costi sanitari sostenuti.

2. per i rimborsi dei **servizi delegati ad ASP dal Comune di Bologna con il Contratto di Servizio**, è stato stimato un importo coerentemente con quanto condiviso con il Comune stesso, considerando le azioni in ambito socio-sanitario e socio-assistenziale da porre in essere nel 2025. I rimborsi sono suscettibili di variazioni durante l'anno dovuti sia all'imprevedibile flusso di utenti che alle dinamiche sociali che impattano prevalentemente sui servizi di pronta accoglienza anche nell'ambito di protezioni internazionali.

In senso generale gli scostamenti del *budget* rispetto al consuntivo, riferiti a rimborsi da Contratto di servizio con il Comune di Bologna, derivano da:

- rimodulazione dei servizi (volumi, tariffe e previsioni contrattuali);
- nuove progettualità che emergono nel corso dei periodi;
- rimodulazione dei servizi dell'Area Coesione sociale, anche a seguito della co-progettazione in vigore dal 01/07/2024;
- aggiunta di progetti europei o nazionali concorrenti che insistono su tipologie analoghe di servizi, ma finanziati da altri soggetti (es. SAI/FAMI)

Nello specifico nel 2025 le differenze di rappresentazione rispetto all'anno precedente sui conti di contabilità (rimborsi servizio disagio adulto, servizi transizione abitativa, servizi di accoglienza, servizi esecuzione penale, servizi per l'abitare collaborativo) derivano dalla modifica dell'assetto organizzativo interno ad ASP dell'area coesione sociale. Con delibera dell'Amministratore Unico n. 23 del 30/09/2024 sono state apportate modifiche e integrazioni per articolare una organizzazione con punti specifici di presidio degli ambiti oggetto di co-progettazione e affidamento agli enti del terzo settore.

I ricavi iscritti si riferiscono:

- per i **Servizi assistenza domiciliare** all'ampliamento di funzioni di supporto agli anziani e loro *caregiver* in condizione di grave deterioramento cognitivo nonché allo sviluppo della progettualità dei Centri Servizi aperti;
- per il **Servizio Grave emarginazione adulta** al servizio sociale bassa soglia, ai servizi di prossimità e per le comunità Sinti e Rom;
- per il **Servizio Protezioni internazionali** al progetto SAL, al servizio sociale e al supporto giuridico specialistico;
- per i **Servizi di accoglienza** alla pronta accoglienza, all'abitare condiviso temporaneo e alla transizione abitativa;
- per i **Servizi per l'abitare collaborativo** all'avvio del nuovo progetto "condomini supportati" (abitare autonomo per le persone anziane residenti in alcuni condomini di ASP) e ad altri interenti per l'abitare collaborativo;
- per i **Servizi di esecuzione penale** a specifiche progettualità in tale ambito;
- per il **Servizio di Pronto Intervento Sociale** alle attività legate al Servizio Accoglienza Alberghiera SST;
- per i **rimborsi del servizio coesione sociale** alla valorizzazione degli immobili di proprietà di ASP messi a disposizione delle attività dell'area Coesione Sociale nonché al rimborso della quota parte del costo del lavoro di figure professionali trasversali alle diverse aree aziendali.

3. gli **altri rimborsi socio-sanitari** sono riferiti a:

- Progetto "Teniamoci per mano", "Centro di Incontro Margherita" e nuovo "Centro di Incontro Area Ovest" rimborsati nell'ambito del Contratto di Servizio;
- rimborsi da utenti per altri servizi aggiuntivi area anziani (es: prestazioni cura alla persona) quantificati in base ai volumi di attività in corso nel 2024;
- attività nell'ambito del nuovo Progetto "Centri Servizi Aperti" dell'area Anziani.

**d) Altri ricavi € 41.599**

Alla voce "Altri rimborsi" vengono stimati principalmente i rimborsi per i trasporti anziani dei Centri Diurni e i rimborsi per le prestazioni accessorie rese in favore degli ospiti degli appartamenti protetti (es. pasti).

## **A2 – COSTI CAPITALIZZATI**

**b) Quota per utilizzo contributi in conto capitale e donazioni vincolate ad investimenti € 5.208.356**

In questo aggregato è registrato il ricavo che neutralizza parte del costo degli ammortamenti. Sono soggetti a sterilizzazione gli ammortamenti dei beni conferiti in sede di costituzione dell'ASP e i beni acquisiti (o incrementati di valore con la manutenzione straordinaria), attraverso l'utilizzo di risorse pubbliche, donazioni o la vendita di parte del patrimonio.

La sterilizzazione consente di non gravare il budget delle quote di costo di ammortamento legate ai beni conferiti.

## **A4 – PROVENTI E RICAVI DIVERSI**

**a) Proventi e ricavi diversi - da utilizzo del patrimonio immobiliare € 9.221.428**

L'aggregato si riferisce a:

Fitti attivi da fondi e terreni	€ 1.422.630
Fitti attivi da fabbricati urbani	€ 6.968.272
Altri fitti attivi istituzionali	€ 534.984
Fitti attivi fabbricati attività sociale	€ 295.542

La previsione registra un atteso incremento rispetto al preconsuntivo 2024, considerata la dimensione strategica della redditività del patrimonio e si basa sui seguenti elementi di valutazione prospettica:

- il completamento di alcune importanti azioni di recupero e manutenzione di immobili con la conseguente rilocazione degli stessi;
- la riduzione dei tempi di ripristino di alloggi rilasciati e della successiva attività di rilocazione, con conseguente recupero di redditività;
- maggiori introiti per locazione di immobili ad uso ufficio e negozi attualmente sfitti;
- l'applicazione in via prudenziale di un incremento ISTAT in misura contenuta pari al 0,88% sul 75% del canone, come verificato nell'anno 2024;
- incremento canoni di locazione su nuovi contratti per adeguamento all'andamento del mercato immobiliare bolognese.

Tra le poste che compongono la voce di ricavo "Altri fitti attivi istituzionali" si rileva in particolare quella relativa all'uso delle strutture per anziani da parte delle cooperative che gestiscono i servizi accreditati, all'utilizzo di aree per stazioni radio per telecomunicazioni, a fitti di piccole aree non agricole a usi diversi (insegne, depositi, orti, ...).

Nell'aggregato "Fitti attivi da fabbricati attività sociale" sono stimati i fitti su immobili contrattualizzati con i gestori dei Servizi di coesione sociale.

Ulteriore valorizzazione di immobili adibiti ai Servizi nell'ambito del Contratto di Servizio col Comune di Bologna, sono iscritti nel precedente aggregato c) -Concorsi rimborsi e recuperi da attività per servizi alla persona al conto 'Rimborsi servizio coesione sociale'.

**b) Proventi e ricavi diversi - concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse € 1.523.550**

In questa sezione sono ricompresi i seguenti conti:

Rimborso spese condominiali da conduttore

Rimborsi INAIL

Tasse di concorso

Altri rimborsi personale dipendente

Rimborsi assicurativi

---

Rimborsi spese da conduttori registrazione contratti

---

Rimborso spese legali

---

Rimborsi spese servizio coesione (DOM-MIN)

---

Altri rimborsi per attività diverse

---

L'aggregato espone prevalentemente rimborsi di spese già iscritte nel costo della produzione (esempio spese delle gestioni condominiali).

Di particolare rilievo:

- "Rimborsi spese servizio coesione" per complessivi euro 94.254, riferiti a rimborsi di costi generali (esempio noleggi auto, buoni pasto, ...) relativi alle attività per Servizi Minori e Domiciliarità, rientrate nella gestione diretta del Comune di Bologna dal 2023. Sono esclusi i rimborsi dei costi del personale dipendente ASP in Assegnazione Funzionale al Comune di Bologna poiché registrati a storno nei conti di cui al successivo aggregato 9) Costi Personale Dipendente.
- "Altri rimborsi per attività diverse", per complessivi euro 408.678, riferiti a:
  - rimborsi, da parte delle cooperative che gestiscono i reparti accreditati per anziani, delle spese generali sostenute da ASP (es. utenze, manutenzioni, ecc.) su parti comuni delle strutture, per un importo complessivo di € 276.583;
  - rimborsi per costi su immobili (prevalentemente acqua) pagati da ASP e successivamente addebitati ai condomini.

**d) Sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo ordinarie** **€ 2.081.914**

L'Amministratore Unico, con proprio atto n. 30 del 29/11/2024, a seguito di approfondimento normativo specifico, oltreché di interlocuzione con Agenzia Entrate, ha deliberato di sospendere il pagamento del 2° acconto Ires 2024 e di analizzare i presupposti di applicazione dell'imposta anche tramite apposito parere specialistico pro-veritate.

In virtù della modifica del sistema di applicazione dell'imposta stessa, si procederà a richiedere all'Agenzia delle Entrate il rimborso dell'imposta Ires versata negli anni precedenti.

Per tale motivazione non viene iscritto alcun valore di budget per Ires anno 2025 (sezione 22 b) Ires) e al contempo viene iscritta la sopravvenienza attiva attesa a rimborso.

**e) Altri ricavi istituzionali** **€ 70.701**

In questo aggregato sono ricompresi ricavi per diritto di superficie di due porzioni di proprietà di ASP, uno nei confronti di TPER e uno per la concessione in uso novantannuale del "Palazzo Aiuto Materno" candidato alla rigenerazione e al recupero dell'edilizia storica nell'ambito del concorso internazionale "C40 Reinventing Cities".

**f) Ricavi da attività commerciale** **€ 162.873**

In questo aggregato confluiscono i ricavi derivanti da attività commerciali extracaratteristiche.

Ricavi per attività di mensa	€ 200
Ricavi da sponsorizzazioni	€ 20.000
Fitti attivi e concessioni (assoggettati ad IVA)	€ 41.531
Ricavi da fotovoltaico	€ 54.220
Ricavi da servizi diversi non istituzionali	€ 46.922

Le voci più rilevanti sono quelle relative ai ricavi da impianto fotovoltaico presente sul Centro Servizi Lercaro e ai ricavi derivanti dai servizi resi a favore del soggetto gestore di alcuni reparti localizzati presso i CS Giovanni XXIII e CS Pepoli.

#### A5 – CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO

##### 5) Contributi in conto esercizio € 1.216.613

Contributi dalla Regione Emilia-Romagna	€ 458.731
Contributi dallo Stato e da altri Enti pubblici	€ 717.482
Altri contributi da privati	€ 40.400

Alla voce “**Contributi dalla Regione Emilia-Romagna**” è iscritta la quota annuale del contributo regionale di euro 376.661 attesa a sostegno della gestione pubblica dei servizi delle ASP (contributo di cui alla DGR n. 1747 del 02/11/2021 e riconfermato), oltre alla quota del contributo atteso per il progetto “Mappe” finanziato dal programma regionale (Pr) di utilizzo del Fondo europeo di sviluppo regionale (Fesr).

Alla voce “**Contributi dallo stato e da altri enti pubblici**” è iscritta la quota parte dei contributi pubblici per l’annualità 2025 relativa ai progetti a cui ASP aderisce:

- Progetto *GETCoheSive*: progetto per l’innovazione dei processi di *governance* partecipativa per favorire la Coesione sociale, al fine di coinvolgere i cittadini con un *background* vulnerabile e di migliorare la co-progettazione tra le autorità pubbliche e le organizzazioni del terzo settore;
- Progetto *INTERACT*: per il rafforzamento del servizio anti violenza, garantendo così una tutela maggiore alle donne vittime di violenza senza dimora che si trovano in uno stato di grave vulnerabilità;
- Progetto *Erasmus Look Up*: per supportare il personale nello sviluppo professionale e di competenze relativamente a temi prioritari individuati in maniera collegiale (es: sistemi abitativi a Vienna; sistema integrato di supporto a anziani e caregiver in Danimarca; programmi di riduzione del danno a Barcellona);
- All’interno del quadro dei Progetti “FAMI” per la migrazione legale e l’integrazione dei richiedenti protezione internazionale:
  - *F@ster 2.0*: per il consolidamento delle forme di prossimità e vicinanza solidale a favore dei destinatari (minori stranieri non accompagnati e neomaggiorenni);

- *Rethink*: per il rafforzamento della rete metropolitana (sociale, sanitaria, educativa/formativa, culturale), affinché garantisca la piena integrazione dei minori cittadini di Paesi terzi portatori di vulnerabilità psicosociale;
- *Sistema*: per il potenziamento della *governance* del territorio metropolitano e delle competenze della Prefettura, al fine di abbattere ostacoli all'integrazione dei cittadini stranieri e di gestire l'accoglienza in maniera integrata e coordinata strutturando una solida relazione tra tutti gli attori della rete;
- *Smart-ER*: per il rafforzamento del sistema dei servizi territoriali, al fine di migliorarne la qualità e l'accessibilità in risposta ai bisogni e alle richieste dei Cittadini dei Paesi Terzi, nonché fornire consulenza, mediazione, accompagnamento e supporto nel raggiungimento dell'integrazione.

Alla voce **“Altri contributi da privati”** sono iscritti i rimborsi previsti da Convenzione SIE4 e i rimborsi per progetto Grande e Near.

## B6 – COSTI DELLA PRODUZIONE

Le previsioni di spesa di ASP per il 2025 tengono conto del persistere del fenomeno inflattivo già sostanzialmente registrato negli anni precedenti.

### a) Acquisto di beni socio-sanitari € 358.120

In questa voce sono previsti gli acquisti prevalentemente per l'area anziani

Farmaci	€ 55.000
Presidi per incontinenza	€ 160.000
Altri presidi sanitari (ossigeno, materiale per medicazione)	€ 55.000
Altri presidi sanitari DPI (guanti, cuffie, ...)	€ 66.620
Altri beni socio sanitari	€ 21.500

### b) Acquisto di beni tecnico-economici € 295.012

In questo aggregato sono previsti i costi per i beni tecnico-economici necessari per la realizzazione delle attività aziendali, e riferiti a:

Materiali di pulizia e convivenza	€ 4.040
Prodotti per l'igiene personale	€ 26.000
Articoli per manutenzione	€ 74.500
Cancelleria, stampati e materiale di consumo hardware	€ 15.408
Piante fiori ed ornamenti	€ 50
Doni, articoli per ospiti e materiale per animazione	€ 7.700
Vestiario personale e dipendente (DPI)	€ 10.980
Vestiario ospiti	€ 6.000
Carburanti e lubrificanti (esercizio automezzi)	€ 22.000
Materiale a perdere per reparti	€ 90.000

Materiale di guardaroba (coperte, telerie e materassi)	€ 4.500
Altri beni tecnico - economici	€ 26.833
Altri beni tecnico - economici (Sicurezza)	€ 7.000

## **B7 – ACQUISTI DI SERVIZI**

**a) Acquisto di servizi per la gestione dell'attività socio sanitaria e socio-assistenziale € 55.575.836**

In questa sezione sono compresi i costi per la gestione di servizi acquistati da soggetti terzi:

Gestione attività socio assistenziale

Appalto gestione attività servizio disagio adulti

Appalto gestione attività domiciliare

Appalto servizi all'infanzia

Appalto gestione attività servizio protezioni internazionali

Gestione servizio Sprar/SAI\_Adulti

Gestione servizio Sprar/SAI Minori

Gestione servizio Sprar/SAI Vulnerabili

Appalto gestione pronto intervento sociale

Gestione servizio adulti disabili

Servizio primo intervento per l'accoglienza (pernottamenti, pasti, trasporti)

Gestione servizio protezioni internazionali

Gestione servizi di accoglienza

Gestione servizi esecuzione penale

Gestione servizi grave emarginazione adulta

---

Gestione servizi per abitare collaborativo

---

Altri servizi socio-assistenziali (podologo, parrucchiere, assistente sociale)

---

I costi previsti per l'erogazione dei servizi di Coesione sociale sono iscritti in coerenza con quanto condiviso con il Comune di Bologna nell'ambito del Contratto di Servizio, considerando le azioni in ambito socio-sanitario e socio-assistenziale da porre in essere nel 2025. Le spese sono suscettibili di variazioni consistenti dovute sia all'imprevedibile flusso di utenti e sia alle dinamiche sociali che impattano prevalentemente sui servizi di pronta accoglienza anche nell'ambito di protezioni internazionali.

Rispetto agli anni precedenti, all'interno di questo aggregato di *budget*, sono iscritti i nuovi conti di contabilità che registrano le attività dell'area Coesione Sociale attinenti la gestione dei servizi ad esito della co-progettazione 2024 con gli altri soggetti del terzo settore.

Trovano collocazione in questo aggregato anche le prestazioni acquistate per i servizi di podologia e parrucchiere per utenti delle strutture per anziani.

**b) Servizi esternalizzati € 4.307.501**

In questa sezione sono compresi i servizi esternalizzati intermedi rispetto al prodotto finale

---

Servizio smaltimento rifiuti	€ 25.000
Servizio lavanolo	€ 590.000
Servizio disinfestazione ed igienizzazione	€ 1.196.451
Servizio di mensa	€ 2.409.070
Servizio di vigilanza	€ 6.480
Service paghe	€ 34.000
Altri servizi esternalizzati	€ 46.500

---

Per le previsioni sono state utilizzate le tariffe dei contratti di appalto di servizi e forniture, tendenzialmente in linea con le attese di mercato e con i volumi di consumo previsti, fatto salvo il perseguimento dell'obiettivo del contenimento dello spreco e del costo nel caso di indizione di nuove gare, ove possibile.

**c) Trasporti € 379.000**

In questo aggregato sono iscritti i costi per servizio di trasporto generico aziendale, per il servizio di trasporto degli ospiti dei Centri Diurni e quello relativo agli ospiti delle strutture assistenziali per anziani per i quali è necessario l'utilizzo dei mezzi di soccorso.

Una parte comprende anche i costi sostenuti per i trasferimenti degli utenti SAI/protezioni internazionali e biglietti trasporto pubblico (TPER) per altri utenti dei Servizio protezioni internazionali, rimborsati nell'ambito del Contrato di servizio con il Comune di Bologna.

**d) Consulenze socio-sanitarie e socio assistenziali € 1.104.816**

In questa aggregato di *budget* sono allocati i compensi ai soggetti con rapporto libero professionale in ambito socio-sanitario e socio-assistenziale.

Consulenze socio-assistenziali (psicologo-OSS)	€ 210.829
Consulenze sanitarie (infermieri e terapisti)	€ 228.872
Consulenze mediche	€ 635.996
Altre consulenze socio-sanitarie (podologo, parrucchiere, assistenti sociali)	€ 29.120

I costi per acquisto di prestazioni libero professionali per erogazione di servizi per gli anziani, sono stimati applicando i parametri regionali sulle ore di assistenza socio-sanitaria da erogare.

Per l'analisi del fabbisogno complessivo di personale socio-assistenziale va tenuto conto, unitamente ai costi di cui al presente aggregato di bilancio, quanto previsto nei successivi punti B7f "Lavoro interinale e altre forme di collaborazione" e B9 "costi per il personale".

In questo aggregato sono previsti anche i costi per consulenze mediche agli utenti in ambito di protezioni internazionali e SAI.

**e) Altre consulenze € 877.140**

In questa voce confluiscono tutte le altre consulenze che non hanno diretta attinenza con l'attività di servizi alla persona

Consulenze amministrative	€ 272.140
Consulenze tecniche	€ 265.000
Consulenze legali	€ 10.000
Consulenze informatiche	€ 330.000

I costi previsti per le **consulenze amministrative** riguardano il ricorso da parte di ASP a specialisti in materie in continua evoluzione quali la contabilità e la fiscalità, le pratiche previdenziali, ivi incluse quelle di accertamento contributivo, nonché in materia di comunicazione pubblica istituzionale.

I costi previsti per le **consulenze tecniche** sono riferiti alla gestione della prevenzione e della sicurezza nonché a prestazioni per relazioni tecniche, consulenze sul patrimonio di ASP (ad esempio, supporto all'*energy management*, consulenze in tema di alienazioni per stime di immobili rurali ed urbani).

I costi previsti per le **consulenze legali** riguardano prestazioni a supporto dell'attività degli organi di governo dell'ASP.

Nell'ambito delle **consulenze informatiche** sono previsti i costi riferiti ai servizi resi da *software house* specializzate nella gestione di *hardware*, *software* e applicazioni. E' previsto un ulteriore incremento di risorse economiche destinate ai servizi informatici (consulenze e canoni – vedi successivo aggregato h) considerato che lo sviluppo dei sistemi informativi rientra, per il secondo anno successivo, tra gli orientamenti strategici per il triennio 2025-2027 (rif. Delibera Amministratore Unico n. 21/2024).

**f) Lavoro interinale e altre forme di collaborazione € 2.005.911**

A questa voce afferiscono i costi per rapporti contrattuali di collaborazione (lavoro somministrato). Nello specifico:

Collaborazioni socio-assistenziali (psicologo, OSS)	€ 995.330
Collaborazioni sanitarie (infermieri e terapisti)	€ 477.891
Collaborazioni socio-educative	€ 29.885
Collaborazioni amministrative	€ 75.445
Collaborazioni tecniche	€ 49.841
Altre collaborazioni socio-assistenziali (podologo, parrucchiere, assistenti sociali)	€ 95.237
Altre collaborazioni	€ 282.283

**“Collaborazioni socio-assistenziali (psicologo, OSS)” e “Collaborazioni sanitarie (infermieri e terapisti)”**: per la previsione delle risorse necessarie all'attività socio-assistenziale dell'area anziani, sono stati considerati i parametri regionali relativi all'attività media del personale dipendente con qualifica ADB\_OSS, Fisioterapista e Infermiere e alle ore di assistenza da erogare, preso atto della tipologia di struttura e del tipo di ospite sulla base del *case mix* previsto nella convenzione con l'AUSL. Per l'analisi del fabbisogno complessivo di personale socio-assistenziale va tenuto conto, unitamente ai costi dei collaboratori inseriti per sostituzioni dei dipendenti (posti vacanti e assenze) di cui al presente aggregato di bilancio, quanto previsto nel precedente punto B7d “Consulenze socio-sanitarie e socio assistenziali” e nel successivo punto B9 “costi per il personale”.

Nei costi relativi alle **“Collaborazioni socio-educative”** e nelle altre collaborazioni sono previste le figure di educatori impiegati nei Servizi di Accoglienza e Servizio Sociale (nell'ambito delle Protezioni Internazionali).

Nei conto **“Collaborazioni Amministrative”** sono previste figure di personale somministrato per la Direzione Amministrativa e Direzione Patrimonio, nonché il costo per l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

Alla voce **“Collaborazioni Tecniche”** sono previsti costi per figure inserite nell'ambito del Servizio Sicurezza e qualità del lavoro e dell'*Energy Management*.

Alla voce **“Collaborazioni socio-assistenziali (podologo, parrucchiere, assistenti sociali)”** sono previsti costi per figure di assistenti sociali nell'ambito dei servizi di accoglienza e servizio sociale delle protezioni internazionali.

Le **“Altre Collaborazioni”** registrano risorse destinate a servizi di *Facility management* (manutenzione) e all'attività di animazione nei servizi per anziani, oltre ad una figura di *Community Manager* presso “Santa Marta senior housing”.

**g) Utenze € 2.919.367**

Le previsioni dei costi per le utenze sono state formulate sulla base del costo atteso, tenuto conto dell'alta incertezza del mercato dell'energia.

Spese telefoniche ed internet	€ 161.999
Energia elettrica	€ 1.207.177
Gas e riscaldamento	€ 1.212.575
Acqua	€ 337.617

Nello specifico sono stimate le risorse per:

- fornitura del servizio di **telefonia e linea internet**, ivi inclusi il potenziamento ed ammodernamento dell'attuale centralino, nonché un servizio di telefonia su PC per il personale che usufruisce dello *smart-working*;
- fornitura di **energia elettrica** in gestione diretta e approvvigionata mediante convenzioni promosse da Consip o Intercent-ER. I valori stimati derivano dall'identificazione di un dato di consumo atteso, costruito sulla base del consumo storico tenendo conto del valore medio e delle tendenze dell'ultimo periodo, valorizzato ad un prezzo specifico che contiene una valutazione costruita sull'andamento del prezzo attuale, particolarmente volatile, e sulle aspettative del mercato per l'anno di definizione del budget;
- fornitura di **gas naturale per il riscaldamento** in gestione diretta e approvvigionato mediante convenzioni promosse da Consip o Intercent-ER. Per le strutture assistenziali e alcuni fabbricati urbani, le forniture sono ricomprese all'interno del canone contrattuale pluriennale SIE4. I valori stimati derivano dalla somma di due elementi: il primo è riferito alla componente energia del contratto di gestione degli edifici (convenzione Consip SIE4) mentre il secondo considera, per gli edifici esclusi dal contratto, i dati di consumo storico ed atteso moltiplicato per un prezzo specifico derivante dalla valutazione dell'ultimo periodo;
- fornitura di **acqua** in gestione diretta e approvvigionate dal concessionario territoriale. Il valore stimato è coerente con quello degli anni precedenti, particolarmente stabile.

**h) Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche € 1.961.247**

In questo aggregato sono registrati i costi previsti riferiti a:

Manutenzioni e riparazioni fabbricati istituzionali	€ 92.000
Manutenzioni e riparazioni fabbricati urbani	€ 150.000
Manutenzioni e riparazioni terreni	€ 10.000

Canoni manutenzione impianti e macchinari	€ 899.319
Canoni manutenzione hardware e software macchine d'ufficio	€ 370.915
Canoni manutenzione beni e attrezzature per attività socio educative e sanitarie	€ 28.000
Manutenzioni e riparazioni beni e attrezzature socio educative sanitarie	€ 10.000
Manutenzione e riparazioni automezzi	€ 25.000
Manutenzioni su beni di terzi (mobili e immobili)	€ 15.000
Manutenzione verde	€ 76.464
Manutenzione impianti e macchinari	€ 271.049
Manutenzioni hardware, software e macchine d'ufficio	€ 1.500
Altre manutenzioni e riparazioni	€ 12.000

Nelle diverse voci dell'aggregato di budget sono previste le risorse necessarie alla realizzazione della manutenzione (canone ed extra canone) degli impianti di riscaldamento, raffrescamento, idrico-sanitari ed elettrici presenti nei centri servizi nonché su alcuni stabili del patrimonio disponibile ed indisponibile di ASP. Sono altresì compresi i costi per la manutenzione di attrezzature socio sanitarie e generiche (es. impianti speciali di chiamata camere, rilevazione incendi, ecc.).

Le attività programmate sono dettagliate alla Sezione 2 del Piano di gestione, conservazione, valorizzazione e utilizzo del patrimonio - Paragrafo 2.5 Recupero, conservazione e piano di manutenzione.

Per quanto riguarda i canoni di manutenzione *hardware e software* si richiama la già citata linea strategica relativa all'importanza dello sviluppo dei sistemi informativi che richiede, per la sua realizzazione, adeguate risorse economiche.

Sono state utilizzate le tariffe sui contratti di appalto di servizi e forniture tendenzialmente in linea con il mercato con il perseguimento dell'obiettivo del contenimento del costo nel caso di indizione di nuove gare, ove possibile.

**i) Costi per organi istituzionali € 75.481**

Questa voce comprende i compensi e i rimborsi per l'Amministratore Unico e per il Collegio di revisione contabile.

**j) Assicurazioni € 490.083**

Questa voce comprende coperture assicurative per:

Assicurazione per la responsabilità civile (RCT e RCO)	€ 198.750
Assicurazione incendi e all risk beni mobili e immobili	€ 199.333
Assicurazione RC automezzi e Kasko auto dipendenti	€ 33.000
Polizza infortuni per non dipendenti	€ 25.000
Tutela giudiziaria	€ 26.000
Assicurazione per RC patrimoniale	€ 8.000

Per l'anno 2025 si prevede un andamento di costi sui contratti in essere in sostanziale linea con quanto speso nel 2024.

**k) Altri costi 880.987**

A tale voce corrispondono i seguenti servizi:

Manifestazioni ed animazioni per ospiti	€ 25.100
Costi di pubblicità per promozione attività	€ 1.500
Costi di pubblicità per pubblicazione bandi annuali	€ 2.500
Prestazioni extra per vitalizi e legati (fiori e luci votive)	€ 1.000
Altri sussidi e borse lavoro	€ 345.922
Pubblicazioni e stampe	€ 4.000
Sgomberi e facchinaggio	€ 56.500
Altri servizi	€ 444.465

In questo aggregato sono iscritti altri costi non precedentemente classificati.

In termini di valore, i costi più rilevanti sono:

- **“manifestazioni ed animazioni per ospiti”**, legati principalmente alle attività nell’ambito del nuovo Progetto “Centri Servizi Aperti” dell’area Anziani;
- **“altri sussidi e borse lavoro”** riferiti a un’ampia gamma di interventi che riguardano prevalentemente l’area delle Protezioni internazionali e il contrasto alla grave emarginazione adulta. Questi costi sono rimborsati nell’ambito del contratto di servizio;

- **“Altri servizi”** nell’ambito del Progetto MAPPE (digitalizzazione del patrimonio artistico e gli archivi storici) e dei beni culturali e Quadreria (restauro e conservazione delle opere d'arte e dei documenti storici-cabrei); nell’ambito della progettualità innovativa anziani/domiciliarità, del nuovo Progetto “Centri Servizi Aperti” dell’area Anziani; per l’attività di monitoraggio e rendicontazione dei progetti extra contratto di servizio, per la bonifica corti coloniche, ...

## **B8 – GODIMENTO DI BENI DI TERZI**

### **a) Affitti € 180.000**

Tale voce si riferisce ad affitti passivi derivanti dai seguenti contratti:

- contratto per l’utilizzo di uno spazio, denominato Centro diurno *“Happy Center”* in via di Vincenzo 26 a Bologna, nell’ambito degli interventi dell’area grave emarginazione adulta;
- contratto per i locali di via di Vincenzo 21 a Bologna, rientranti fra i costi residuali anticipati da ASP ed inseriti nell’ambito del Contratto di servizio / rimborsi spese minori/assegnazioni funzionali;
- contratto per i locali in via de’ Carracci a Bologna adibiti a *“Unità di Strada”* (grave emarginazione adulta);
- contratto per i locali del Centro Diurno Savioli di proprietà del Comune di Bologna;
- contratto per i locali di Viale Aldo Moro a Bologna adibiti temporaneamente a sede degli uffici dell’Area Patrimonio (il loro trasferimento è avvenuto ad ottobre 2024 poiché, nei locali di Viale Roma prima sede del Patrimonio, sono in costruzione nuovi appartamenti protetti finanziati da fondi PNRR).

### **c) Service e noleggi € 198.833**

L’aggregato comprende il costo per il contratto di fornitura di dispositivi medici per la prevenzione e cura delle lesioni da pressione dell’utenza presso le strutture per anziani, il noleggio degli estintori, delle fotocopiatrici e delle apparecchiature telefoniche aziendali e il noleggio di auto aziendali soprattutto nell’ambito della domiciliarità (rimborsati).

## **B9 – PERSONALE € 21.407.775**

In questo aggregato sono ricompresi: salari e stipendi, oneri sociali e altri costi per il personale dipendente.

L’IRAP non è iscritta in questo aggregato di budget, ma viene inserita (analogamente allo schema di bilancio adottato nel regolamento di contabilità) nell’aggregato “Imposte sul reddito” alla voce 22 conto economico.

La previsione della spesa dei lavoratori dipendenti viene formulata sulla base del piano triennale del fabbisogno di personale partendo dai rapporti contrattuali in corso nel 2024, applicando la normalizzazione derivante da cessazioni/pensionamenti programmati e con l’aggiunta delle assunzioni come da programmazione.

E’ applicato il trattamento economico previsto dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del comparto Funzioni Locali del periodo 2019-2021 comprendendo le indennità di vacanza contrattuale previste in caso di mancato rinnovo e con l’aggiunta di una ipotesi di rinnovo contrattuale del triennio 2022-2024 secondo l’atto di indirizzo di Aran relativo alle risorse previste per il Comparto Funzioni Locali.

E' inoltre previsto un maggior costo 2025 e successivi, di circa € 390.000 (inclusi oneri previdenziali e Irap), riferito all'atteso rinnovo CCNL periodo 2025-2027, stimato su informazioni disponibili in sede di *budget* e nello specifico da quanto emerge dal disegno di legge relativo al Bilancio di Previsione dello Stato per l'anno finanziario 2025 e al Bilancio Pluriennale per il triennio 2025-2027 per i rinnovi contrattuali del triennio stesso.

Sul costo dei dirigenti sono applicati i valori dell'ultimo CCNL del personale dirigente del periodo 2019-2021, con l'ulteriore stima di costi per indennità di vacanza contrattuale.

Si rimanda al capitolo 4, paragrafo "Piano triennale del fabbisogno di personale" per ulteriori specifiche.

Nell'analisi complessiva dei costi per il lavoro va tenuto conto, unitamente ai costi di cui al presente aggregato di bilancio, anche dei costi dei consulenti e dei collaboratori (interinali/somministrati per sostituzioni dei dipendenti area anziani su posti vacanti e/o assenze) e inseriti nei precedenti punti B7d "Consulenze socio-sanitarie e socio assistenziali"; B7e "Altre consulenze"; B7f "Lavoro interinale e altre forme di collaborazione".

La voce "Altre competenze per incentivazione alla produttività" si riferisce al fondo che viene utilizzato per l'erogazione di istituti contrattuali facenti parte della retribuzione variabile.

Vengono registrati, in diminuzione dei costi, i rimborsi attesi per stipendi erogati a personale ASP in comando o prestato ad altri Enti.

Sono altresì rimborsati gli stipendi erogati al personale in assegnazione funzionale presso il Comune di Bologna per effetto del rientro nella gestione diretta del Comune di Bologna di alcune attività dell'Area Coesione Sociale (Minori, Centro per le Famiglie, Domiciliarietà).

Sono registrati minori costi per effetto dell'atteso smaltimento, già in corso nel 2024, di ferie non godute ed eccedenze orarie. La riduzione dei fondi per il personale è obiettivo aziendale diffuso e sarà attuato mediante una programmazione accurata di fruizione giornate di ferie e riduzione eccedenze orarie che consentirà la riduzione dei debiti verso i dipendenti.

Nell'aggregato "oneri sociali" sono ricompresi gli oneri per previdenza, assistenza e per infortuni a carico del datore di lavoro e sono calcolati percentualmente sulle competenze.

Nella voce residuale "**Altri costi del personale**" sono ricompresi i costi per:

Costi per la formazione e aggiornamento	€ 130.000
Spese sanitarie per il personale dipendente	€ 12.000
Spese commissioni giudicatrici e altre spese di concorsi	€ 61.000
Rimborsi spese trasferte (non per aggiornamento)	€ 35.986
Buoni pasto e mensa	€ 220.000
Altri costi personale dipendente	€ 151.540

Le voci di maggior rilievo economico:

- **“Costi per la formazione e l’aggiornamento”**, calcolati in modo direttamente proporzionale al costo complessivo del personale dipendente, così come previsto dalla normativa di settore;
- **“Rimborsi spese trasferite”** prevalentemente sostenuti per la realizzazione di nuove progettualità e da queste rimborsate (*Fami F@ster*, progetto *Getcohesive*, *Erasmus look Up*);
- **“Buoni pasto e mensa”** in aumento rispetto agli anni precedenti per effetto dell’applicazione del nuovo regolamento aziendale dell’orario di servizio e di lavoro del personale amministrativo e tecnico, introdotta a decorrere dal 1 ottobre 2024.
- **“Altri costi personale dipendente”** in aumento rispetto agli anni precedenti per riconoscimento “buoni spesa” agli operatori socio-sanitari dell’area anziani e per maggiori abbonamenti al trasporto pubblico per la mobilità dei lavoratori.

**B10 – AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI € 6.216.210**

A tale aggregato afferiscono gli ammortamenti, ovvero le quote di obsolescenza calcolate secondo quanto previsto dal Regolamento di contabilità di ASP sia per i beni materiali (mobili e immobili) e immateriali.

Le quote di ammortamento del budget 2025 sono stimate sul valore ammortizzabile dei cespiti rilevato a novembre 2024 considerate le variazioni di valore dei cespiti derivanti dal piano delle alienazioni e degli investimenti previsti per il 2025.

Non sono previste quote di svalutazione dei crediti per l’anno 2025 considerata la rilevante svalutazione già iscritta negli anni precedenti e tenuto conto che ASP ha in corso procedure coattive di riscossione che si prevede permetteranno un importante recupero dei crediti in sofferenza.

**B11 – VARIAZIONE DELLE RIMANENZE DI MATERIE PRIME E DEI BENI DI CONSUMO**

Non sono stimate in sede di *budget* le movimentazioni dei magazzini (rimanenze iniziali + acquisti - rimanenze finali) poiché i costi già inseriti nella sezione B6 “Acquisti di beni” sono quantificati sulla base degli effettivi consumi / scarichi attesi.

**B12 – B13 - ACCANTONAMENTI AI FONDI RISCHI E ALTRI ACCANTONAMENTI € 180.000**

In questa voce di budget sono previsti, secondo i principi contabili nazionali nonché il regolamento di contabilità regionale, accantonamenti di risorse destinate a costituire fondi per rischi ed oneri, a fronte di spese riguardanti principalmente le manutenzioni di cui non è possibile determinare la liquidabilità.

Accantonamenti spese legali	€ 20.000
Accantonamenti manutenzioni cicliche fabbricati istituzionali	€ 80.000
Accantonamenti manutenzioni cicliche fabbricati urbani e fondi	€ 60.000

Accantonamenti manutenzioni cicliche beni mobili e attrezzature	€ 20.000
---	----------

**B14 - ONERI DIVERSI DI GESTIONE € 3.498.295**

Tale voce di budget si riferisce a costi della gestione caratteristica non allocabili direttamente nelle voci precedenti:

Costi amministrativi	€ 577.930
Imposte non sul reddito	€ 1.975.500
Tasse	€ 401.775
Altri oneri diversi di gestione	€ 2.500
Contributi erogati ad aziende non-profit	€ 540.590

Nei **costi amministrativi** rilevano le spese condominiali (euro 398.052) per la quota carico ASP su immobili di proprietà e immobili ad uso istituzionale in affitto passivo. Sono iscritti in questo aggregato anche spese postali, di rappresentanza, quote associative, oneri bancari, abbonamenti e altri costi.

Nelle **imposte non sul reddito** rileva l'IMU (euro 1.822.000) in incremento rispetto agli anni precedenti a seguito assoggettamento all'imposta anche degli immobili destinati ai servizi socio-assistenziali. Sono iscritti in questo aggregato anche imposta di registro e di bollo.

Nella voce **Tasse** rilevano la tassa smaltimento rifiuti (euro 255.430) e i tributi a consorzi di bonifica (euro 134.745). Sono iscritti in questo aggregato anche tassa proprietà automezzi e altre tasse.

Nella voce **Contributi erogati ad azienda non-profit** rilevano le quote di trasferimento finanziamenti a *partner* dei progetti Fami *F@ster*, *Fami Rethink* e *Erasmul Look UP*, oltre ai contributi per celebrazione Sante Messe.

**C - PROVENTI E ONERI FINANZIARI (€111.227)**

Interessi attivi bancari e postali	€ 10.000
Interessi attivi da clienti/inquilini	€ 373
Interessi passivi su mutui	-€ 80.000
Interessi passivi bancari	-€ 40.000

Interessi passivi su depositi cauzionali	-€ 1.600
--	----------

È previsto un saldo negativo della gestione finanziaria. Anche per il 2025 continuerà l'utilizzo del fido/anticipazione di cassa con attenzione costante all'equilibrio finanziario.

**E – PROVENTI E ONERI STRAORDINARI € 2.000**

Donazioni, lasciti ed erogazioni liberali	€ 2.000
---	---------

In questo aggregato è stimato, per almeno € 2.000, il ricavo derivante da erogazioni liberali.

**22 - IMPOSTE SUL REDDITO € 1.621.184**

Le imposte sul reddito ricomprendono IRAP sulle retribuzioni del personale dipendente e somministrato (calcolata con il metodo retributivo - aliquota dell'8,5 % sulla retribuzione lorda).

Per il 2025 non è prevista IRES per le motivazioni specificate nell'aggregato A) 4d) – Sopravvenienze attive ordinarie altre attività, al quale si rimanda.

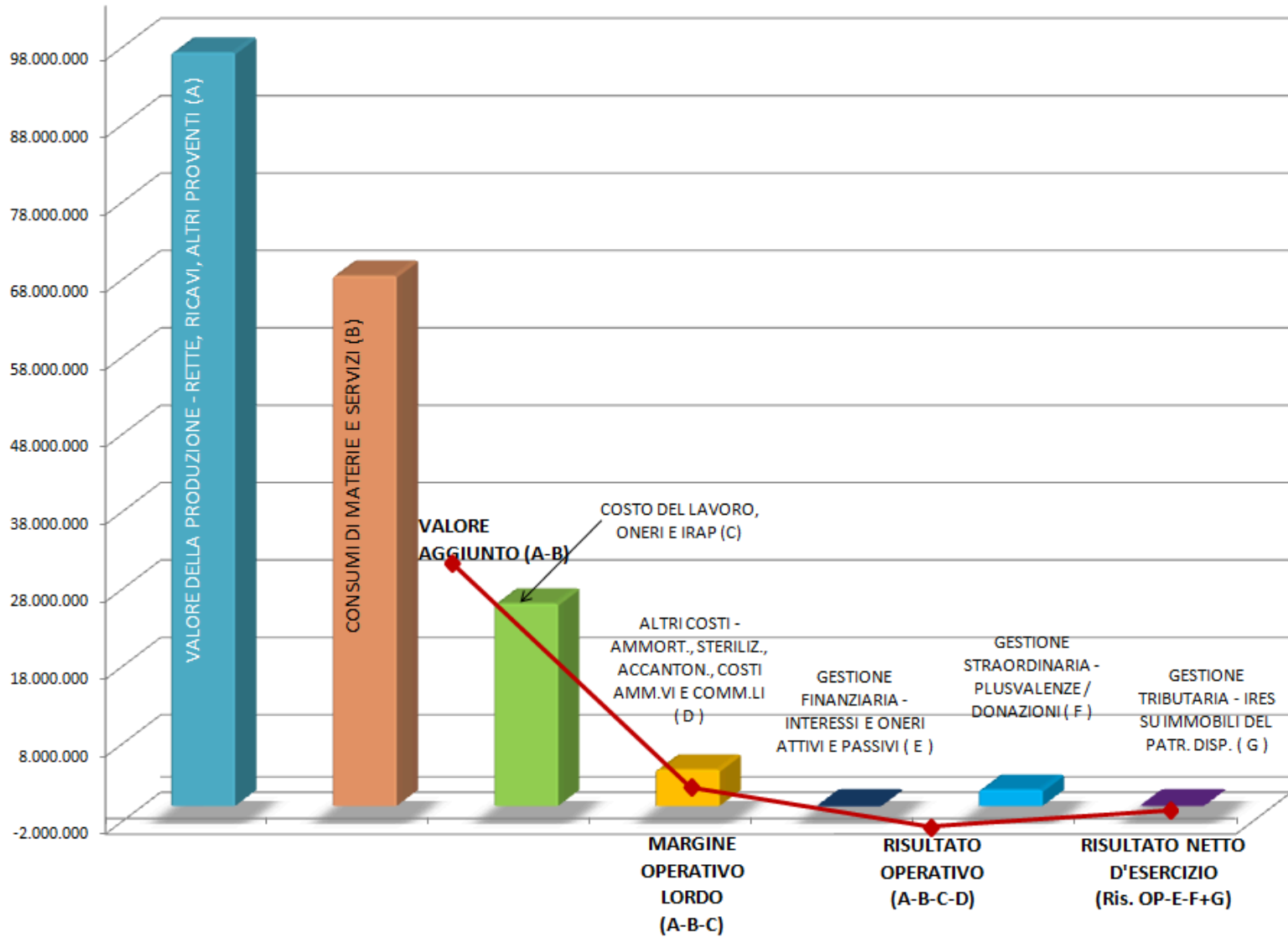
## RICLASSIFICAZIONE DEL CONTO ECONOMICO PREVENTIVO 2025 PER MACRO-AGGREGATI E MARGINI DI CONTRIBUZIONE

La riclassificazione del conto economico preventivo è utile all'individuazione di risultati economici parziali attesi, della gestione operativa e quella extra-operativa. La riclassificazione consente di dare importanti informazioni sui costi sostenuti per l'erogazione di servizi, al fine di percepire gli andamenti in atto e le presumibili linee di tendenza della gestione. Tale analisi del bilancio di previsione 2025 verrà comparata in sede consuntiva per analisi degli scostamenti.

Si riporta di seguito una riclassificazione a macro-aggregati del conto economico preventivo 2025, con i relativi margini operativi (i valori sono espressi in euro):

<b>RICLASSIFICAZIONE DEL CONTO ECONOMICO PREVENTIVO per MACRO AGGREGATI</b>	<b>PREVENTIVO 2025</b>
VALORE DELLA PRODUZIONE - RETTE, RICA VI, ALTRI PROVENTI ( A )	97.351.757
<i>CONSUMI DI MATERIE E SERVIZI ( B )</i>	68.498.607
<b>VALORE AGGIUNTO = A-B</b>	<b>28.853.149</b>
COSTO DEL LAVORO, ONERI SOCIALI E IRAP ( C )	26.139.686
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO = A-B-C</b>	<b>2.713.463</b>
ALTRI COSTI - AMMORTAMENTI, STERILIZZAZIONI, ACCANTONAMENTI, COSTI AMM.VI E COMM.LI, IMU ( D )	4.686.150
<b>RISULTATO OPERATIVO = A-B-C-D</b>	<b>-1.972.687</b>
<i>GESTIONE FINANZIARIA - INTERESSI E ONERI ATTIVI E PASSIVI ( E )</i>	-111.227
GESTIONE STRAORDINARIA - SOPRAVVENIENZE ATTIVE (IRES) / DONAZIONI ( F )	2.083.914
GESTIONE TRIBUTARIA - IRES SU IMMOBILI DEL PATRIM. DISP ( G )	0
<b>RISULTATO NETTO D'ESERCIZIO = RISULTATO OPEATIVO + E + F - G</b>	<b>0</b>

Grafico 2) Sintesi grafica del conto economico preventivo 2025 riclassificato e dei margini operativi



### 3.3 - Bilancio Pluriennale di Previsione 2025-2027

I valori sono espressi in euro

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	Preventivo 2025	macro variazioni 2026	Preventivo 2026	macro variazioni 2027	Preventivo 2027
<b>A) Valore della produzione</b>					
<b>1) Ricavi da attività per servizi alla persona</b>	<b>85.157.191</b>	<b>-223.551</b>	<b>84.933.640</b>	<b>-1.502.061</b>	<b>83.431.579</b>
a) rette	11.961.444	354.867	12.316.311	131.880	12.448.191
b) oneri a rilievo sanitario	8.383.135	0	8.383.135	0	8.383.135
c) concorsi rimborsi e recuperi da attività per servizi alla persona	64.771.014	-578.418	64.192.595	-1.633.941	62.558.654
d) altri ricavi	41.599	0	41.599	0	41.599
<b>2) Costi capitalizzati</b>	<b>5.208.356</b>	<b>404.218</b>	<b>5.612.573</b>	<b>0</b>	<b>5.612.573</b>
a) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0	0	0
b) quota per utilizzo contributi in conto capitale e donazioni vincolate ad investimenti	5.208.356	404.218	5.612.573	0	5.612.573
<b>3) Variazione delle rimanenze di attività in corso</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>4) Proventi e ricavi diversi</b>	<b>13.059.867</b>	<b>-1.951.157</b>	<b>11.108.710</b>	<b>60.323</b>	<b>11.169.033</b>
a) da utilizzo del patrimonio immobiliare	9.221.428	131.280	9.352.708	78.982	9.431.690
b) concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	1.523.550	-18.262	1.505.288	-34.788	1.470.500
c) plusvalenze ordinarie	0	0	0	0	0
d) sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo ordinarie	2.081.914	-2.081.914	0	0	0

<b>CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE</b>	<b>Preventivo 2025</b>	<b>macro variazioni 2026</b>	<b>Preventivo 2026</b>	<b>macro variazioni 2027</b>	<b>Preventivo 2027</b>
e) altri ricavi istituzionali	70.101	10.101	80.202	0	80.202
f) ricavi da attività commerciale	162.873	7.638	170.511	16.130	186.641
<b>5) Contributi in conto esercizio</b>	<b>1.216.613</b>	<b>-138.581</b>	<b>1.078.032</b>	<b>-192.849</b>	<b>885.183</b>
a) contributi dalla Regione	458.731	-55.444	403.287	-26.626	376.661
b) contributi dalla Provincia	0	0	0	0	0
c) contributi dai Comuni dell'ambito distrettuale	0	0	0	0	0
e) contributi dallo Stato e da altri Enti pubblici	717.482	-75.737	641.745	-166.223	475.522
f) altri contributi da privati	40.400	-7.400	33.000	0	33.000
<b>TOTALE A)</b>	<b>104.642.026</b>	<b>-1.909.071</b>	<b>102.732.955</b>	<b>-1.634.586</b>	<b>101.098.369</b>
<b>B) Costi della produzione</b>					
<b>6) Acquisti beni:</b>	<b>653.132</b>	<b>23.508</b>	<b>676.640</b>	<b>1.752</b>	<b>678.392</b>
a) beni socio sanitari	358.120	12.275	370.395	518	370.913
b) beni tecnico-economali	295.012	11.233	306.245	1.234	307.479
<b>7) Acquisti di servizi</b>	<b>70.577.369</b>	<b>-1.639.997</b>	<b>68.937.373</b>	<b>-1.700.186</b>	<b>67.237.187</b>
a) per la gestione dell'attività socio sanitaria e socio assistenziale	55.575.836	-583.979	54.991.857	-1.547.660	53.444.197
b) servizi esternalizzati	4.307.501	24.035	4.331.537	2.336	4.333.873
c) trasporti	379.000	11.700	390.700	585	391.285

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	Preventivo 2025	macro variazioni 2026	Preventivo 2026	macro variazioni 2027	Preventivo 2027
d) consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	1.104.816	-157.179	947.637	0	947.637
e) altre consulenze	877.140	-105.000	772.140	12.500	784.640
f) lavoro interinale ed altre forme di collaborazione	2.005.911	-676.871	1.329.040	0	1.329.040
g) utenze	2.919.367	-117.989	2.801.378	-127.424	2.673.954
h) manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	1.961.247	27.639	1.988.886	477	1.989.363
i) costi per organi Istituzionali	75.481	0	75.481	0	75.481
j) assicurazioni	490.083	17.137	507.220	0	507.220
k) altri	880.987	-79.490	801.497	-41.000	760.497
<b>8) Godimento di beni di terzi</b>	<b>378.833</b>	<b>-59.619</b>	<b>319.214</b>	<b>-48.520</b>	<b>270.694</b>
a) affitti	180.000	-60.786	119.214	-48.520	70.694
c) service	198.833	1.167	200.000	0	200.000
<b>9) Per il personale</b>	<b>21.407.775</b>	<b>1.316.852</b>	<b>22.724.627</b>	<b>-2.625</b>	<b>22.722.002</b>
a) salari e stipendi	16.407.692	1.068.858	17.476.550	0	17.476.550
b) oneri sociali	4.389.557	294.180	4.683.737	0	4.683.737
c) trattamento di fine rapporto	0	0	0	0	0
d) altri costi	610.526	-46.186	564.340	-2.625	561.715
<b>10) Ammortamenti e svalutazioni</b>	<b>6.216.210</b>	<b>505.604</b>	<b>6.721.815</b>	<b>115.687</b>	<b>6.837.502</b>
a) ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	406.075	98.464	504.539	68.720	573.259

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	Preventivo 2025	macro variazioni 2026	Preventivo 2026	macro variazioni 2027	Preventivo 2027
b) ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	5.810.136	407.140	6.217.276	46.967	6.264.243
c) svalutazione delle immobilizzazioni	0	0	0	0	0
d) svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	0	0	0	0	0
<b>11) Variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>12) Accantonamenti ai fondi rischi</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>13) Altri accantonamenti</b>	<b>180.000</b>	<b>0</b>	<b>180.000</b>	<b>0</b>	<b>180.000</b>
<b>14) Oneri diversi di gestione</b>	<b>3.498.295</b>	<b>-5.383</b>	<b>3.492.912</b>	<b>-198.694</b>	<b>3.294.219</b>
a) costi amministrativi	577.930	-1.000	576.930	0	576.930
b) imposte non sul reddito	1.975.500	-2.661	1.972.839	-398	1.972.441
c) tasse	401.775	6.570	408.345	-3.773	404.573
d) altri	2.500	0	2.500	0	2.500
e) minusvalenze ordinarie	0	0	0	0	0
f) sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo ordinarie	0	0	0	0	0
g) contributi erogati ad aziende non-profit	540.590	-8.292	532.298	-194.523	337.775
<b>TOTALE B)</b>	<b>102.911.615</b>	<b>140.966</b>	<b>103.052.581</b>	<b>-1.832.586</b>	<b>101.219.995</b>
<b>Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)</b>	<b>1.730.411</b>	<b>-2.050.038</b>	<b>-319.626</b>	<b>198.000</b>	<b>-121.626</b>

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	Preventivo 2025	macro variazioni 2026	Preventivo 2026	macro variazioni 2027	Preventivo 2027
<b>C) Proventi e oneri finanziari</b>					
<b>16) Altri proventi finanziari</b>	<b>10.373</b>	<b>0</b>	<b>10.373</b>	<b>0</b>	<b>10.373</b>
a) interessi attivi su titoli dell'attivo circolante	0	0	0	0	0
b) interessi attivi bancari e postali	10.000	0	10.000	0	10.000
c) proventi finanziari diversi	373	0	373	0	373
<b>17) Interessi passivi ed altri oneri finanziari</b>	<b>121.600</b>	<b>0</b>	<b>121.600</b>	<b>0</b>	<b>121.600</b>
a) su mutui	80.000	0	80.000	0	80.000
b) bancari	40.000	0	40.000	0	40.000
c) oneri finanziari diversi	1.600	0	1.600	0	1.600
<b>TOTALE C)</b>	<b>-111.227</b>	<b>0</b>	<b>-111.227</b>	<b>0</b>	<b>-111.227</b>
<b>D) Rettifiche di valore di attività finanziarie</b>					
<b>19) Svalutazioni</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALE D)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>E) Proventi e oneri straordinari</b>					
<b>20) Proventi da:</b>	<b>2.000</b>	<b>2.102.000</b>	<b>2.104.000</b>	<b>-198.000</b>	<b>1.906.000</b>

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	Preventivo 2025	macro variazioni 2026	Preventivo 2026	macro variazioni 2027	Preventivo 2027
a) donazioni, lasciti ed erogazioni liberali	2.000	2.000	4.000	2.000	6.000
b) plusvalenze straordinarie	0	2.100.000	2.100.000	-200.000	1.900.000
<b>21) Oneri straordinari</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTALE E)</b>	<b>2.000</b>	<b>2.102.000</b>	<b>2.104.000</b>	<b>-198.000</b>	<b>1.906.000</b>
<b>Risultato prima delle imposte (A-B+C+D+E)</b>	<b>1.621.184</b>	<b>51.962</b>	<b>1.673.146</b>	<b>0</b>	<b>1.673.146</b>
<b>22) Imposte sul reddito</b>					
a) irap	1.621.184	51.962	1.673.146	0	1.673.146
b) ires	0	0	0	0	0
<b>23) Utile o (perdita) di esercizio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### 3.4 - Criteri per la formulazione del bilancio pluriennale di previsione 2025-2027

Il bilancio pluriennale di previsione di ASP Città di Bologna esprime in termini economici la programmazione per l'anno 2025 mentre per gli anni 2026-2027 rappresenta la pianificazione riferita a macro-variabili gestionali previste e/o attese.

Come previsto all'art. 4 del Regolamento regionale di contabilità per le ASP, di cui alla Legge Regionale n. 2/2003 e approvato con DGR n. 279/2007, il bilancio pluriennale di previsione è flessibile e scorrevole ed aggiornato annualmente, anche in riferimento alle variazioni eventualmente intervenute nel piano programmatico.

Gli spazi annuali di confronto e di negoziazione con il Comune di Bologna, nonché il mutare delle variabili macroeconomiche e normative, consentono una programmazione pluriennale focalizzata su alcuni aspetti di sviluppo mirati e puntuali sui quali ASP può agire una propria azione di sviluppo e di prospettiva. In tal senso la costruzione del bilancio pluriennale ha tenuto conto delle linee di indirizzo strategico indicate dall'Amministratore Unico in relazione ai seguenti assi portanti:

- a) La stabilità economico finanziaria
- b) La comunicazione
- c) L'assetto degli uffici, il benessere organizzativo e la formazione
- d) Lo sviluppo dei sistemi informativi
- e) Gli interventi per gli anziani
- f) I Servizi di Coesione Sociale
- g) La valorizzazione del Patrimonio Immobiliare e del Patrimonio Artistico
- h) La trasparenza e prevenzione della corruzione

La stabilità economica finanziaria è la linea strategica "fulcro" che, pur nella relazione costante con le altre linee strategiche, accompagna le analisi e le stime espresse nel bilancio di previsione per il triennio 2025-2027.

Anche la gestione di ASP Città di Bologna risente degli effetti negativi di fenomeni economici a livello nazionale e internazionale. Le criticità principali dal punto di vista della sostenibilità economica e finanziaria, sono di seguito riassunte:

1. **bilancio area anziani** non in equilibrio in relazione a diversi fattori, tra i quali la ridotta copertura dei costi su alcuni servizi (Centri diurni e casa di riposo), la non completa remunerazione dei costi con l'attuale sistema di tariffa giornaliera a carico del fondo sanitario, a carico del FRNA e con l'attuale retta a carico utente. Incidono nella perdita dell'area l'incremento dei costi del lavoro e il mancato riconoscimento di compensazioni sul maggior costo IRAP sostenuto dalle ASP rispetto ai gestori privati. Da 2024, inoltre, ASP è tenuta a sostenere il costo dell'IMU anche sugli immobili ad uso istituzionale con un ulteriore aggravio sulla gestione a carico dei servizi per anziani;
2. **redditività del patrimonio**, la cui potenzialità non è ancora pienamente espressa, sebbene in ripresa, anche per la complessità degli interventi manutentivi necessari, sia a livello tecnico-progettuale (molti immobili sono soggetti a vincoli per particolare interesse storico e/o artistico), sia per l'impegno finanziario richiesto;
3. aumento dei costi di beni, utenze e servizi, in linea con la generale **inflazione** dell'economia.

Le principali azioni previste per fronteggiare tali criticità, sono di seguito riassunte:

**Rispetto al punto 1.** L'Azienda intende proseguire il confronto con AUSL sulle modalità di riconoscimento della spesa sanitaria per giungere ad una revisione del sistema di rimborso volto alla completa copertura del costo realmente sostenuto da ASP (confronto che ha portato già nel corso del 2023, un incremento delle tariffe giornaliere di rimborso per oneri sanitari).

È altresì in corso un confronto in sede Cispel con la Regione Emilia Romagna per il riconoscimento di ulteriori trasferimenti di risorse economiche anche a possibile compensazione della diversa applicazione della percentuale dell'IRAP tra i soggetti del territorio regionale.

**Rispetto al punto 2.** si prevede che le azioni di *due diligence* messe in campo a partire dal 2024 e in ulteriore sviluppo nel 2025, porteranno gli esiti di *clusterizzazione*: l'individuazione di fasce di immobili e relative azioni di recupero e rilocalizzazione e l'individuazione di strumenti di gestione innovativi e remunerativi.

Si stanno predisponendo, in accordo con il Comune di Bologna, nuovi strumenti gestionali soprattutto nell'utilizzo del patrimonio immobiliare disponibile, atti a riportare l'equilibrio della gestione corrente e per i quali sono attese nuove risorse, iscritte alla voce "plusvalenza straordinaria" per gli anni 2026-2027.

Si stima, per il biennio 2026-2027, l'aumento della redditività del patrimonio disponibile per effetto sia della normalizzazione dei canoni di locazione su nuovi contratti 2025, sia per la riduzione dei tempi di ripristino di alloggi e, di conseguenza, di rilocalizzazione.

Occorrerà altresì una forte spinta al raggiungimento degli obiettivi previsti nel Piano pluriennale degli investimenti e delle alienazioni per la valorizzazione del patrimonio di ASP.

Nel piano economico pluriennale 2026-2027 è stato recepito l'effetto economico dell'attuazione dei Piani degli investimenti e delle alienazioni che generano variazioni sulle quote degli ammortamenti e relative sterilizzazioni, nonché variazioni sulle imposte che gravano sugli immobili oggetti dei suddetti piani.

**Rispetto al punto 3.** rilevano alcuni elementi di significativo impatto economico:

Consumi energetici: l'imprevedibile andamento degli attuali prezzi di mercato dell'energia rende difficoltoso prevedere la spesa per il triennio, ma tra i possibili scenari si ipotizza un rallentamento della corsa dei prezzi di materia prima.

A tale variabilità della spesa si aggiungono effetti positivi prodotti dagli interventi di efficientamento energetico che ASP ha programmato e sta realizzando aderendo al Servizio Integrato Energia ed.4 (SIE4) e usufruendo di finanziamenti regionali "Por Fesr ER".

Acquisti di altri beni e servizi: sono stimati per il 2025-2026 lievi incrementi dei costi di approvvigionamento rispetto al 2024 poiché le variabili non controllabili, quali l'andamento dell'inflazione e dei prezzi al consumo, consentono solo previsioni di massima.

In conclusione, nella formulazione delle previsioni economiche per gli anni 2026 e 2027, rispetto al 2025, sono considerati:

- per l'**area anziani**, invariate le tariffe delle rette alberghiere semiresidenziali, della remunerazione oneri a rilievo sanitario e dei rimborsi sanitari. Sono previste le nuove gestioni Santa Marta *senior housing* (dal 2026 a regime) e n. 20 nuovi appartamenti protetti al CS Giovanni XXIII (dal 2027 a regime);
- per l'**area patrimonio**, incrementi di redditività per nuove locazioni su alloggi in fase di ripristino;

- per **l'area coesione sociale**, invariati i trasferimenti e i costi riferiti ai servizi conferiti dal Comune di Bologna con contratto di servizio per l'area coesione sociale (protezioni internazionali, servizi di accoglienza, servizi di esecuzione penale, servizi per l'abitare collaborativo, servizio contrasto alla grave emarginazione adulta, pronto intervento sociale), salvo parametrizzazione dei progetti che nel biennio 2026-2027 presentano diversa periodicità;
- la normalizzazione dei **costi del lavoro** a seguito attuazione del piano assunzionale che genera spostamento di spesa tra i fattori produttivi: costo dipendenti, consulenti, somministrati/collaboratori. Prosegue anche nel biennio 2026-2027 l'obiettivo di riduzione dei fondi ferie non godute ed eccedenze orarie con iscrizione a budget della relativa variazione positiva;
- invariati i valori delle **altre gestioni** già consolidate nel budget 2025 e per le quali non sono rilevanti/rilevabili le possibili implementazioni/variazioni in termini di saldo complessivo di risultato.

Rispetto all'attuale PIANO DI RIENTRO delle perdite pregresse di cui alla Delibera n. 1 del 24/06/2024 dell'Assemblea dei Soci, la quota di rientro prevista per gli anni 2026 e 2027, pari ad € 350.000 annui troverà copertura durante la gestione.

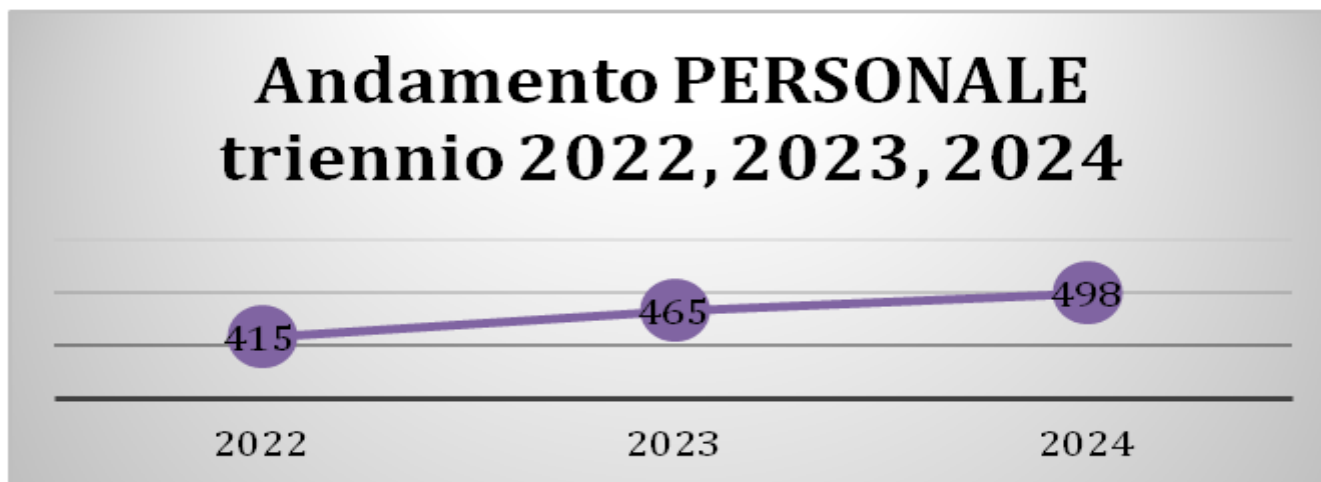
## CAPITOLO 4. PROGRAMMAZIONE DEI FABBISOGNI DELLE RISORSE UMANE E MODALITÀ DI REPERIMENTO DELLE STESSE

### 4.1. Il contesto di riferimento

#### Analisi dei dati

Alla data del 1 Novembre 2024 (*data di riferimento per la rilevazione*) ASP Città di Bologna presenta un organico complessivo di 498 unità, di cui 139 uomini e 359 donne, comprensivo di Dirigenti (dipendenti di categoria a tempo indeterminato e determinato (incluso il personale comandato presso altri enti -n. 1 unità- e il personale comandato/distaccato da altri enti -n. 2 unità-).

Rispetto al 2023, si evidenzia un andamento, nel numero di unità complessive in organico, di un incremento di valore rispetto all'anno precedente; l'anno 2024 ha infatti visto la finalizzazione di selezioni pubbliche per i profili di Infermiere e Operatore Socio-Sanitario, da cui le conseguenti numerose assunzioni soprattutto concentrate, numericamente, nell'Area Anziani.



Come si evince dal grafico sottostante, il personale femminile rappresenta il **72,09 %** di tutto il personale dipendente; ASP Città di Bologna si conferma un'Azienda che garantisce ampiamente la parità di genere.

Figura 1 - Personale dipendente per genere

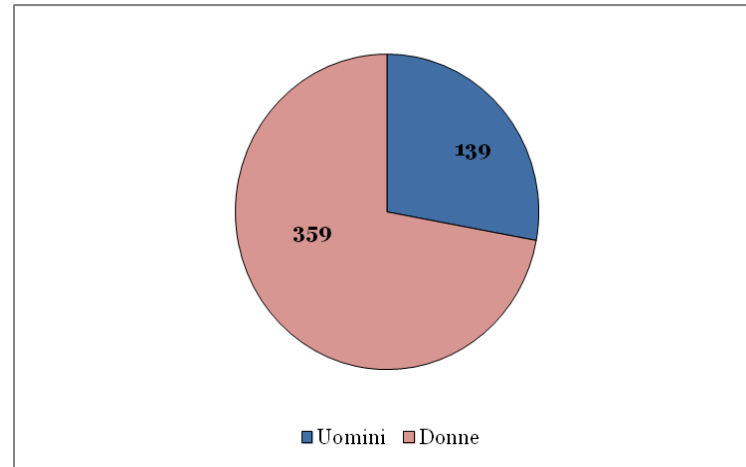
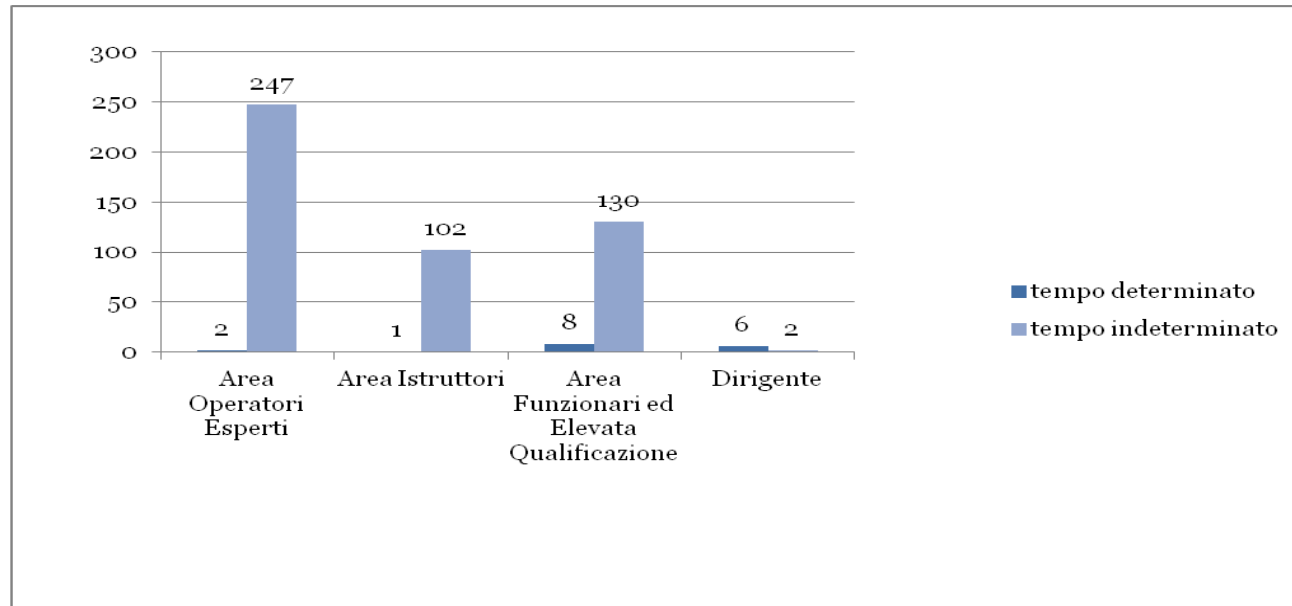


Figura 2 - Distribuzione del personale per inquadramento giuridico e tipologia rapporto di lavoro



**Figura 3 - Personale in servizio al 1/11/2024**

Area di inquadramento	Tempo determinato	Tempo indeterminato	Totale complessivo
Area Operatori Esperti	2	247	249
Area Istruttori	1	102	103
Area Funzionari ed EQ	8	130	138
Dirigente	6	2	8
<b>Totale complessivo</b>	<b>15</b>	<b>481</b>	<b>498</b>
<b>Totale %</b>	<b>3,01%</b>	<b>96,59%</b>	<b>99,60%</b>

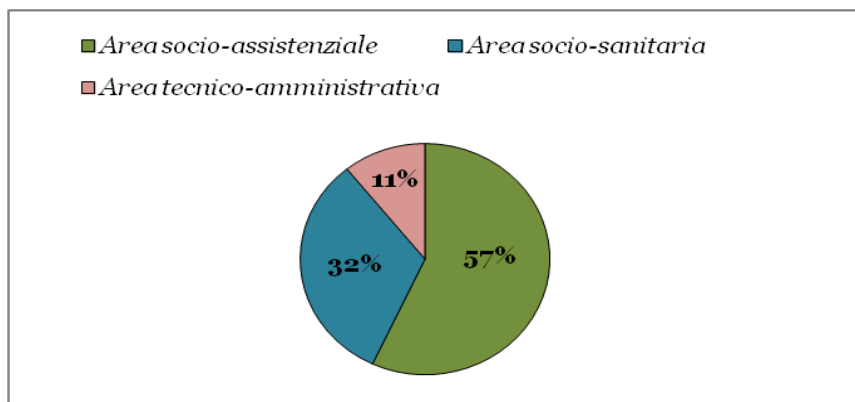
Nota: all'interno dell'Area dei Funzionari ed Elevata Qualificazione, n°15 unità sono *Titolari di incarico di Elevata Qualificazione*.

Si conferma il numero dei Dirigenti dell'anno 2023, pari ad 8 unità (n. 1 unità a tempo indeterminato è collocata in aspettativa senza assegni).

**Figura 3.1. - Personale cessato\* dal servizio (\*proiezione alla data del 31/12/2024 basata sulle dimissioni già note al Servizio Risorse Umane alla data della presente rilevazione)**

Dimissioni per passaggio ad Area superiore	4
Dimissioni per successiva assunzione a tempo indeterminato	1
Dimissioni per pensionamento/inabilità/mobilità esterna/altro	12
Dimissioni volontarie	65
<b>Totale Dimissioni</b>	<b>82</b>

### 3.2. Focus su distribuzione dimissioni volontarie per Area di riferimento



La rappresentazione grafica illustrata mostra come la quasi totalità delle dimissioni volontarie intercorse nell'anno, pari complessivamente all'**89%** del totale, riguardi il personale dell'Area socio-sanitaria (*Infermieri*) e socio-assistenziale (*Operatori Socio-Sanitari, Assistenti di Base e Responsabili Attività Assistenziali*).

Si rileva che nel trascorso biennio 2023-2024, il *turn-over* per tali figure professionali si è mostrato particolarmente rilevante: per quanto concerne gli *Infermieri*, nel biennio sono state attivate e concluse due selezioni pubbliche, che hanno condotto all'approvazione di due distinte graduatorie di merito (rispettivamente approvate a febbraio 2023 e a settembre 2024, entrambe interamente scorse ed esaurite), mentre per quanto concerne gli *Operatori Socio-Sanitari*, ad ottobre 2023 è stata approvata una Graduatoria finale di merito composta da n° 442 idonei e alla data attuale scorsa per circa la metà delle posizioni disponibili, ancora in corso di validità e la cui scadenza è prevista per l'autunno del 2025.

Si riporta a seguire il dato delle **assunzioni** e **dimissioni** intercorse nell'ultimo biennio in relazione alle selezioni di cui sopra:

Operatori Socio-Sanitari (OSS)	
	<i>da graduatoria</i>
Assunzioni 2023	68
Dimissioni 2023	4
Assunzioni 2024	64
Dimissioni 2024	35

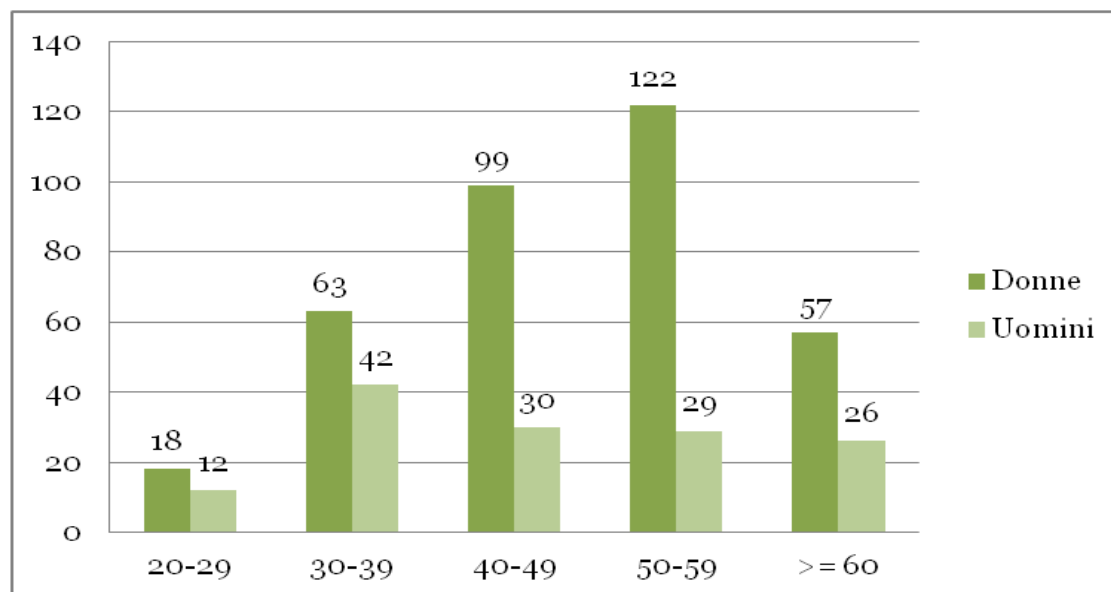
Infermieri			
	<i>da graduatoria</i>	<i>tempi determinati da Liste regionali per infermieri con titolo di studio estero</i>	<i>rientro in servizio durante periodo di prova presso altro ente</i>
Assunzioni 2023	49	1	
Dimissioni 2023	7		
Assunzioni 2024	11	2	2
Dimissioni 2024	21		

Il dato evidenzia una generale **notevole mobilità del personale socio-sanitario e socio-assistenziale** (con un *trend* fortemente in crescita nell'ultimo anno), che anche a fronte della calante reperibilità e indisponibilità in particolar modo di figure infermieristiche, già ben nota a livello nazionale, determina la necessità per l'Azienda di mettere a terra percorsi ciclici di selezione per questi profili, come soluzione per rispondere prontamente alle carenze di personale con soluzioni di copertura stabili, per poter garantire la piena funzionalità dei servizi.

**Figura 4 - Distribuzione per fasce di età**

FASCE DI ETÀ	20-29	30-39	40-49	50-59	>= 60	TOTALE
Donne	18	63	99	122	57	359
Uomini	12	42	30	29	26	139

**Figura 5 - Distribuzione del personale per fasce di età**



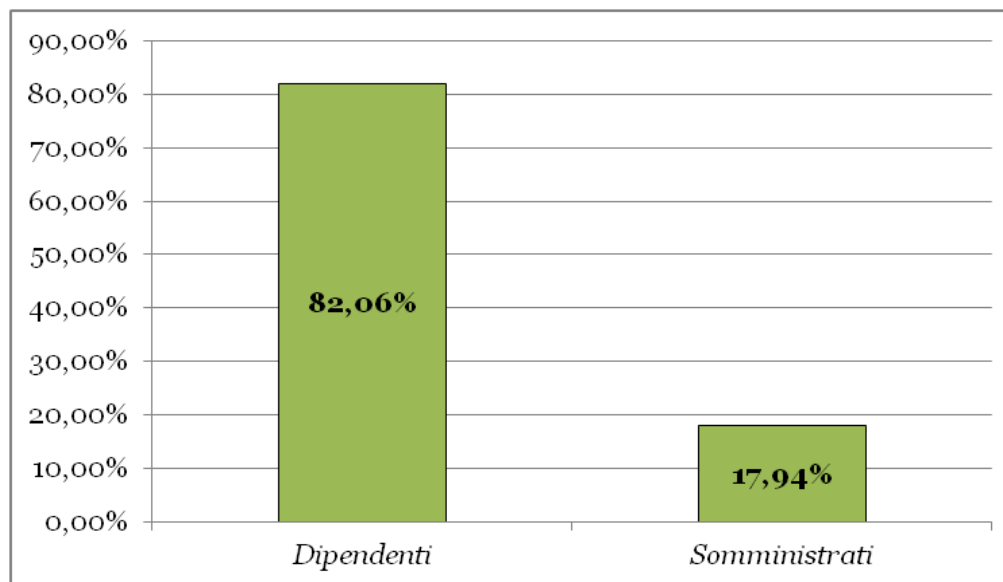
Nell'analisi del dato del personale ripartito per fasce di età, il 27,11% del totale ha fino a 39 anni, mentre la maggior parte dei dipendenti, il 56,22%, ha un'età compresa tra 40 e 59 anni; si colloca nella fascia del personale con più di 60 anni il restante 16,67%.

**Figura 6 - Età media del personale al 1/11/2024**

GENERE	Area Operatori Esperti	Area Istruttori	Area Funzionari ed EQ	Dirigente	Totale complessivo
F	49,59	49,32	45,28	59,33	48,34
M	45,53	46,32	42,31	55,40	45,29
<b>Totale complessivo</b>	<b>48,33</b>	<b>48,59</b>	<b>44,59</b>	<b>56,88</b>	<b>47,49</b>

L'età media complessiva si attesta intorno ai 47 anni, di poco superiore al dato dell'anno precedente (46 anni). Da rilevare che nell'Area degli Operatori Esperti, dove è inquadrato in particolare il personale con profilo di OSS e dove ritroviamo un'elevata presenza femminile, l'età media delle donne è di circa 48 anni, più alta rispetto alla media complessiva.

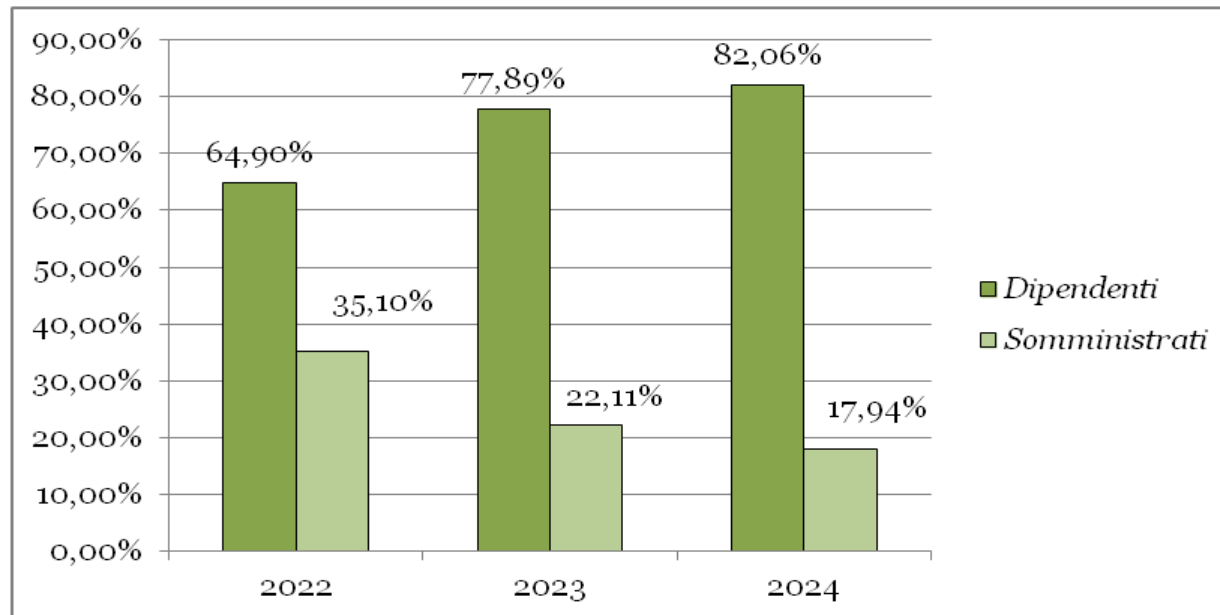
**Figura 7 - Personale dipendente e personale in somministrazione alla data del 01/11/2024**



Al 1/11/2024, il personale in somministrazione rappresenta il 17,94% rispetto al 82,06% del personale dipendente.

**Figura 8 - Andamento percentuali personale dipendente e in somministrazione nel triennio 2022-2024**

Il dato di cui al grafico che si riporta a seguire segnala un ulteriore incremento, rispetto al trend positivo consolidato nel triennio, nella percentuale di lavoratori dipendenti rispetto ai collaboratori in somministrazione, frutto delle su elencate numerose assunzioni di personale da graduatorie, nell'anno, in particolare per i profili di area socio-sanitaria e socio-assistenziale.



#### 4.2. Politiche di sviluppo delle risorse umane

Le politiche delle risorse umane si concretizzano ed evolvono nell'attenzione crescente al benessere organizzativo e alla valorizzazione del capitale umano, nella crescente consapevolezza che essa non può essere disgiunta dalla valutazione del potenziale di ciascuno e, nel contempo, dall'importanza di cogliere la diversità di cui ogni persona è portatrice.

Tra le politiche di sviluppo delle risorse umane, si ritengono quali azioni prioritarie:

- il ricorso a strumenti di progressione di carriera, orientati alla crescita, sviluppo, valorizzazione e riconoscimento professionale del personale introdotti dal CCNL Funzioni Locali 2019-2021, e resi strumento concreto e atualizzabile dall'apposita regolamentazione introdotta nel mese di luglio 2024 (Delibera dell'Amministratore Unico n° 16 del 23/07/2024);
- rafforzamento e sviluppo di una cultura organizzativa sempre più basata su motivazione, capacità di adeguamento al contesto e al cambiamento, innovazione, sinergie, lavoro condiviso in e fra *team*, favorito anche dalla recente introduzione di strumenti di lavoro trasversale grazie alla messa in uso della *Google Suite*;
- attenzione al benessere organizzativo: l'Azienda, in continuità con quanto intrapreso negli ultimi anni, è impegnata a sviluppare azioni orientate alla diffusione operativa della cultura del benessere tra i propri dipendenti; proseguiranno le esperienze dell'Asilo nido aziendale all'interno del Centro Servizi Giovanni XXIII "*Nido Giovannino*", e il lavoro del Comitato Unico di Garanzia (CUG) per le pari opportunità, con un ruolo rilevante agito nella pianificazione delle azioni positive;

- prosecuzione del percorso aziendale di monitoraggio, consolidamento e sviluppo del lavoro agile quale modalità ordinaria di svolgimento dell'attività lavorativa, un percorso accompagnato dalla presenza e partecipazione attiva di ASP Città di Bologna alla *Rete Smart-BO*, e alle relative azioni, iniziative e progettualità orientate anche alla creazione di valore pubblico sul territorio;
- prosecuzione di azioni nell'ambito della *mobilità sostenibile* sul territorio metropolitano, tra cui l'introduzione di strumenti di incentivazione all'utilizzo del trasporto pubblico collettivo da parte del personale dipendente, attraverso una notevole riduzione della tariffa per l'acquisto di abbonamenti annuali in Convenzione, confermata alle medesime condizioni anche per il 2025;
- nel corso del 2024, l'Azienda ha innovato il proprio *sistema interno di misurazione e valutazione della performance individuale del personale non dirigente (SMVP)*, strutturando una nuova metodologia di valutazione orientata allo sviluppo professionale e all'incentivazione del merito e del contributo individuale, basata sulla consapevolezza chiara degli obiettivi aziendali, ove sia garantita piena trasparenza delle procedure e dei meccanismi di valutazione, improntati a rafforzare la fiducia fra valutatore e valutato anche attraverso un monitoraggio costante e di *feedback*/confronto continuo. L'innovazione proseguirà poi nel 2025 con la piena digitalizzazione dell'intero processo di gestione della performance, nell'ottica di semplificare e ottimizzare, dalla costruzione partecipata degli obiettivi aziendali fino alla conclusione con il riconoscimento in termini di incentivo di produttività.

### 4.3. Politiche di reclutamento e di gestione delle risorse umane nel triennio 2025-2027

#### Contesto normativo di riferimento

Lo scorso biennio è stato interessato da elementi innovativi riguardanti in modo diretto la carriera del personale dipendente delle Pubbliche Amministrazioni: la revisione dei sistemi di classificazione per Aree corrispondenti a differenti livelli di conoscenze, abilità e competenze professionali, una revisione dei profili professionali che guardi all'esistente per una dovuta ricognizione e per disegnare profili nuovi e maggiormente adattivi alle esigenze attuali delle organizzazioni e del contesto, un nuovo sistema di progressione di carriera fra Aree in grado di valorizzare maggiormente l'esperienza professionale.

Per quanto concerne la fase del reclutamento, è intercorsa una modifica al DPR n. 487/1994 sull'accesso dall'esterno all'impiego alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni (DPR n. 82/2023) che ha rivisto alcuni elementi della procedura di selezione, e si è affiancata alla messa in uso a pieno regime, e su scala nazionale, del *Portale unico del Reclutamento* (inPA), quale innovativa piattaforma digitale unica per l'accesso e la gestione delle selezioni pubbliche.

Da ultimo, è stata introdotta la possibilità di ricorrere a forme di selezione "dinamiche" (quali, ad esempio, le selezioni uniche per la formazione di elenchi di idonei *ex art. 3-bis* D. L. 80/2021 e ss.mm.ii.) e a selezioni destinate ad attrarre giovani talenti dal territorio, ricorrendo in modo più agevole ai contratti di formazione e lavoro e/o all'apprendistato.

Il contesto descritto rappresenta un indubbio mutamento nello scenario dell'accesso al lavoro pubblico e dei percorsi di crescita al suo interno, attivando strumenti che possano superare la logica del reclutamento come mera copertura dei posti vacanti verso una politica assunzionale *win-win*, per coniugare le esigenze di innovazione e flessibilità delle Amministrazioni in un contesto complesso e dinamico con le aspettative occupazionali della platea di riferimento da attrarre.

Nel contesto illustrato, le *politiche occupazionali e di reclutamento* di ASP Città di Bologna, anche in risposta agli assetti organizzativi validati con Delibera dell'Amministratore Unico n° 33 del 28/11/2023 e alle successive revisioni intercorse nel 2024 riguardanti gli assetti interni di micro-organizzazione delle Aree Coesione Sociale e Bilancio e Amministrazione Coesione Sociale, trovano fondamento nelle seguenti *linee fondamentali*:

- ragionare per mettere a terra un **modello organizzativo e una dotazione organica in grado di presidiare ed affrontare il cambiamento**, forte di risorse al proprio interno in possesso di conoscenze tecnico-teoriche e di *soft skills* strutturate per una risposta efficace e flessibile ai mutamenti nelle condizioni di contesto (es: *project management*) e ad una complessità sfidante e crescente;
- la necessità di improntare una **pianificazione strategica di respiro triennale sul fronte del personale**, sia per seguire in modo flessibile le diverse innovazioni nei servizi ma in particolare per una programmazione dei concorsi per i profili socio-assistenziali, socio-sanitari e amministrativi che in futuro saranno nel tempo sempre maggiormente caratterizzati da *ciclicità*, anche infrannuale;
- costruzione di selezioni fortemente orientate all'individuazione delle **migliori risorse**, che possiedano le competenze e le capacità richieste per agire il ruolo professionale nella specificità e peculiarità del contesto organizzativo di destinazione, quale condizione determinante per rispondere al meglio agli obiettivi di performance aziendali;
- attivazione di un percorso di **analisi delle competenze** e di **redesign dei profili** esistenti, che possa strutturare il bagaglio di esperienze e conoscenze del personale dell'Azienda ed attivare percorsi attrattivi verso nuove risorse, nuove capacità, nuove sfide, con possibilità di innovazione e crescita;
- investimento in politiche di **retention dei collaboratori**, attraverso la possibilità di realizzare, pur in un contesto fortemente determinato a livello normativo e contrattuale, percorsi di carriera e di sviluppo, attraverso un investimento sulle azioni di *welfare* aziendale e sul fronte della formazione;
- possibilità di sperimentare le **nuove forme di reclutamento** offerte dalla normativa vigente in materia, con la possibilità anche di valutare forme di selezione unica e/o aggregata al fine di realizzare economie nei tempi, nell'efficacia e nell'efficienza del procedimento, nonché nella ricerca delle migliori professionalità e giovani talenti provenienti dalle realtà universitarie.

La *Programmazione triennale del fabbisogno di personale 2025-2027* farà dunque proprie le azioni su elencate, sarà dettagliata nel numero unità da coprire, profilo professionale, destinazione organizzativa e modalità di reclutamento, e troverà spazio all'interno del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027, seguendo le seguenti, specifiche, *linee direttrici*:

- copertura delle figure professionali previste in tutte le diverse Aree Aziendali, al fine di consolidare gli organici con la previsione di una dotazione stabile di personale per una migliore prospettiva di sviluppo, ed assicurando, anche ricorrendo a strumenti innovativi di selezione resi possibili dalle richiamate novità introdotte dal legislatore, la copertura del *turn-over* nelle aree trasversali dell'Azienda e nell'Area Anziani;

- conclusione del percorso assunzionale delle figure professionali di rilievo socio-sanitario e socio-assistenziale, che condurrà alla completa copertura dei posti vacanti relativi ai profili afferenti all'Area Anziani, ed in particolare delle figure di Fisioterapista ed Animatore; per quanto concerne la copertura dei profili di *Infermieri* e *Operatori Socio-Sanitari*, si prevede l'attivazione di una nuova selezione per Infermieri (a fronte dell'esaurimento della Graduatoria approvata a settembre 2024) e, negli ultimi mesi del 2025, a seguito di scadenza biennale della validità della relativa graduatoria, di una nuova selezione per Operatori Socio-Sanitari, al fine di avere uno strumento di risposta al fisiologico *tum-over* di tali figure professionali.
- copertura del posto di responsabile di Centro Servizi Giovanni XXIII a seguito del pensionamento dell'attuale responsabile, attraverso una selezione a tempo determinato ex art. 110 c. 1 D.Lgs 267/2000 e ss.mm.ii.

A tal proposito, considerando le sistemiche note difficoltà delle Aziende sanitarie e socio-sanitarie di reperire e trattenere in forma stabile la propria dotazione di personale infermieristico, i concorsi per questi profili saranno nel tempo sempre maggiormente caratterizzati da *ciclicità*, anche infrannuale;

- l'acquisizione di nuove risorse con competenze artistico-culturali da destinare all'U. O. Patrimonio Artistico in Area Amministrativa, che vede al vaglio anche la possibilità di attivare sinergie e forme di convenzionamento/collaborazioni inter-istituzionali con l'Università di Bologna per il reclutamento di giovani talenti formati sul territorio;
- la previsione di nuovi posti, in particolare nei Servizi Protezioni Internazionali e Bassa Soglia, che andranno a consolidare l'assetto organizzativo e la capacità di risposta ai bisogni della comunità di riferimento, in particolare per quanto riguarda le figure professionali di Assistente Sociale, Educatore, *Community Manager* ed altri profili, da delineare, con vocazione e formazione tecnica nell'ambito dei servizi sociali;
- il completamento delle assunzioni dei profili tecnici e amministrativi incardinati presso l'Area Patrimonio, al fine di poter rispondere agli obiettivi di valorizzazione e investimento nel patrimonio immobiliare variamente declinati.

## CAPITOLO 5. DOCUMENTO DI BUDGET 2025

Dall'analisi del contesto in cui opera l'Azienda e per l'attuazione delle Linee strategiche 2025-2027 deliberate dall'Amministratore Unico con proprio atto n.21 del 11/09/2024 e riprese al capitolo 2.2. del presente documento di programmazione, sono state formulate dalle Direzioni aziendali e congiuntamente con i Responsabili di budget, le priorità di intervento per il prossimo triennio.

Le risorse economiche previste per l'anno 2025 e rappresentate nel Conto economico annuale preventivo contenuto al capitolo 3. del presente documento, vengono ripartite ed assegnate ai Centri di Responsabilità economica coerentemente con i macro obiettivi definiti per le singole aree.

Il processo di definizione degli obiettivi prevede:

- a) l'indicazione dei metodi di rilevazione adottati per le previsioni e per il controllo
- b) la definizione degli obiettivi e le risorse assegnate
- c) l'individuazione dei responsabili delle risorse assegnate

I paragrafi che seguono forniscono i dettagli afferenti:

- 5.1 • Il processo di pianificazione, programmazione e controllo e i metodi di rilevazione adottati
- 5.2 • Il budget economico per Aree gestionali di ASP
- 5.3 • Gli obiettivi di gestione 2025
- 5.4 • Gli assegnatari di risorse economiche - I Centri di responsabilità economica

## 5.1 Il processo di pianificazione, programmazione e controllo e i metodi di rilevazione adottati

L'attività di pianificazione, che consente di fissare gli obiettivi strategici, la conseguente attività di programmazione e di controllo e da ultimo la verifica del raggiungimento di tali obiettivi, sono elementi che supportano la Direzione nella propria funzione.

Per tali attività, ASP Città di Bologna applica la "PROCEDURA DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO" PRO\_ASPBO007 (Det. Direttore Generale n.835/2021 del 21/12/2021) che contiene altresì le procedure operative di budget e la metodologia adottata per il controllo dello stesso.

L'Azienda impiega un **sistema di programmazione e controllo** basato su uno schema plurimo di rilevazioni analitiche: **contabilità analitica su costi e ricavi** e **contabilità analitiche di altro dettaglio** e relative, ad esempio, alle risorse umane, alle morosità, al patrimonio immobiliare, alle attività manutentive, ai consumi di magazzino, agli utenti, alla rendicontazione di progetto e alle attività socio assistenziali in genere.

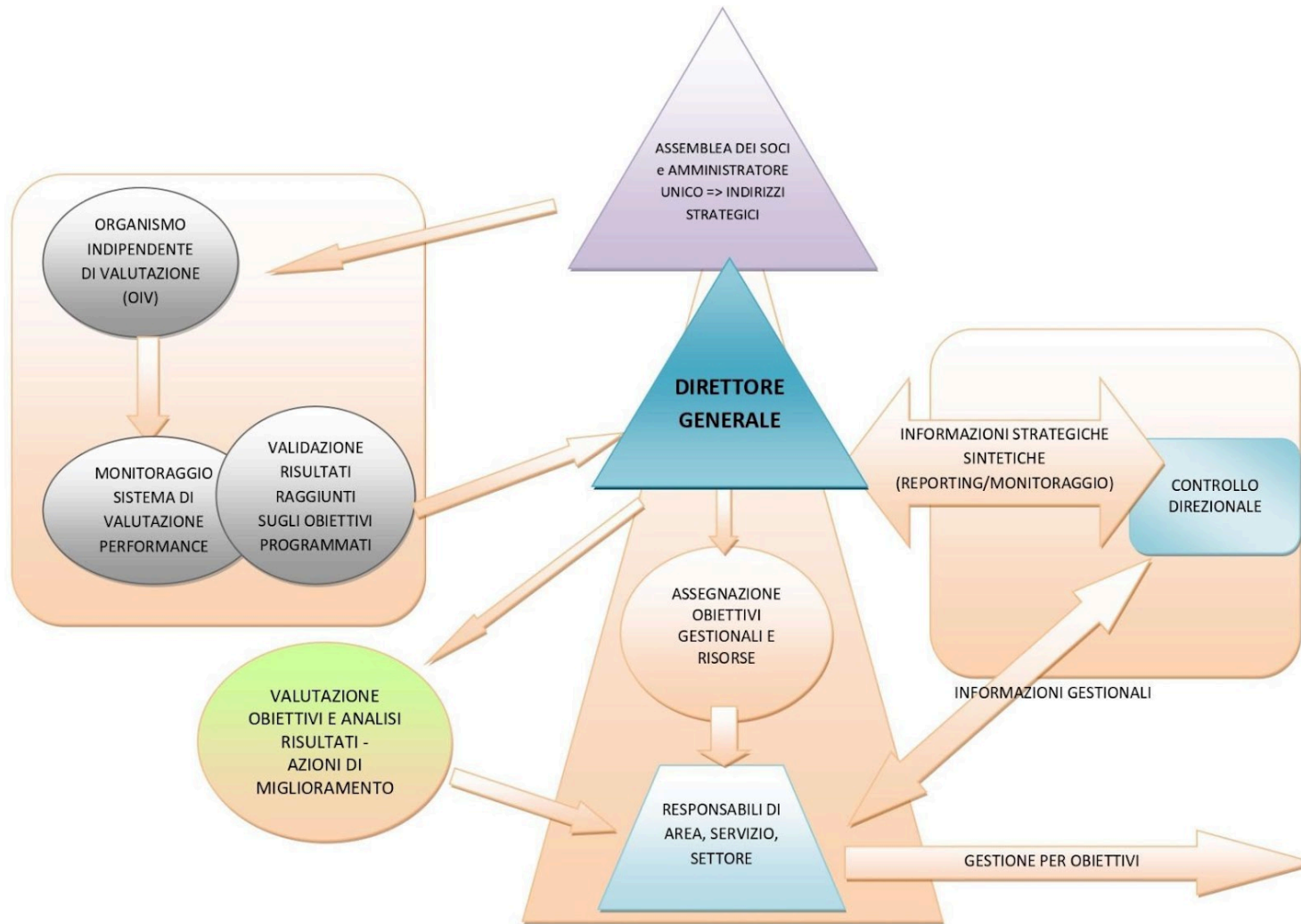
Il *reporting* completa la comunicazione interna per il Controllo Direzionale assieme alle informazioni derivanti dal sistema di *budgeting*, dalla contabilità analitica e dalla contabilità generale.

È pertanto fondamentale che il sistema di programmazione e controllo sia implementato in maniera opportuna e costante (es. incremento e miglioramento flussi informativi, definizione processi aziendali), al fine di ottenere un corretto funzionamento dello stesso che lo renda effettivamente di supporto agli Organi di Governo nel processo decisionale e di formulazione della strategia.

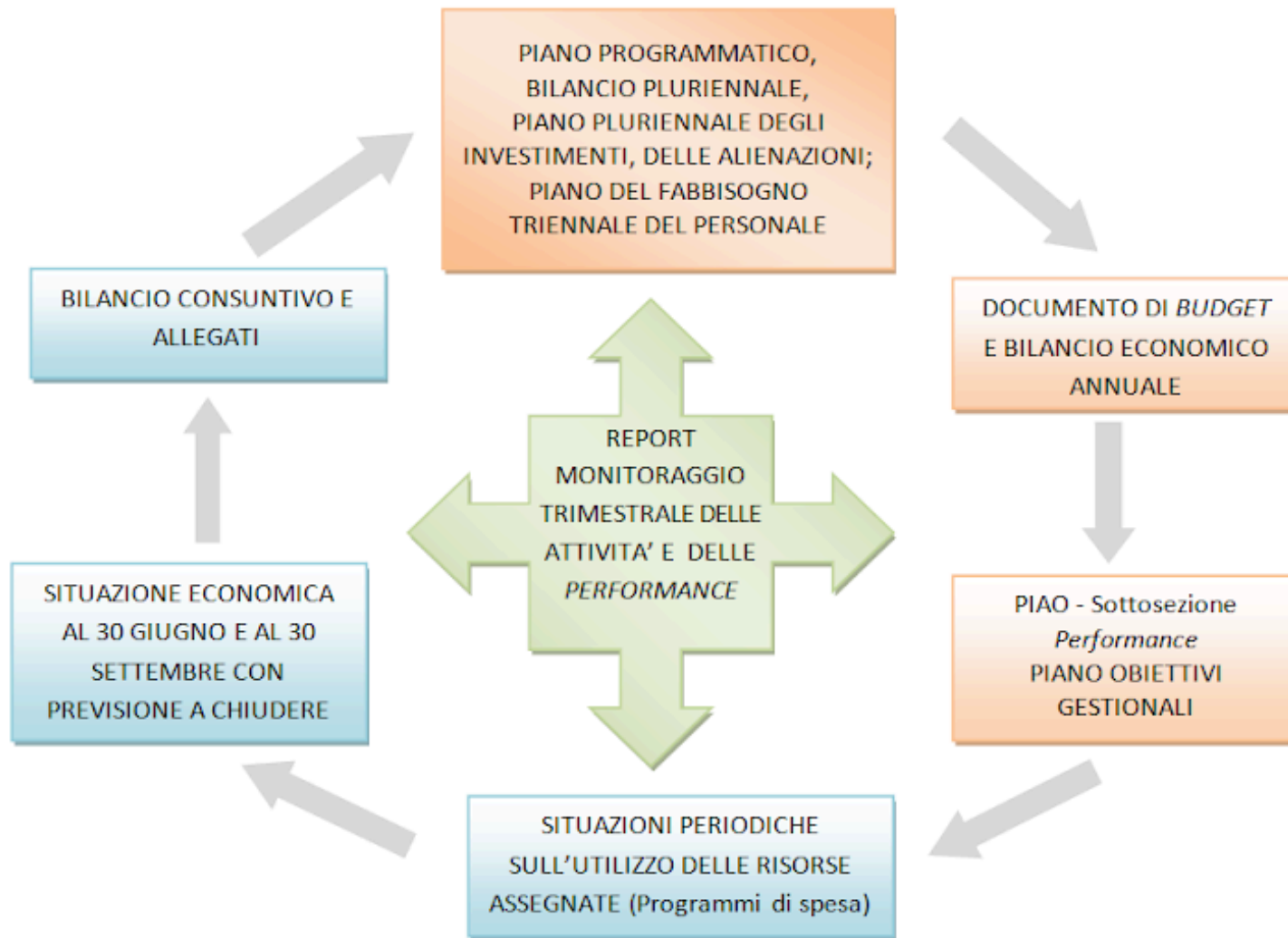
Il sistema è integrato con:

- il sistema di rendicontazione sociale (Bilancio Sociale), poiché i due sistemi utilizzano fonti informative analoghe;
- il sistema delle *performance*, essendo il sistema di Pianificazione, Programmazione e Controllo parte del sistema di valutazione del raggiungimento degli obiettivi;

Tab. 1 Funzionamento della struttura informativa per il Controllo Direzionale secondo un processo di "feed-back"



Tab. 2 Schema ciclo programmazione e controllo con il legame e le interazioni tra le diverse fasi



## Monitoraggio, controllo e verifica dei risultati

La complessità ed eterogeneità delle attività gestionali tipiche di ASP Città di Bologna richiede differenti livelli di verifica che vengono attuati attraverso:

- a) il monitoraggio periodico sull'utilizzo dei programmi di spesa riferiti alle risorse assegnate ai responsabili di *budget*. Il controllo del *budget* avviene con un sistema informativo integrato che consente di tracciare e controllare le transazioni aziendali correlate allo stesso. La situazione contabile viene monitorata mediante l'acquisizione di ordini e utilizzi di *budget* nel momento in cui tali budget vengono impegnati (sistema degli ordini di cui al punto 7.2 delle "Procedure Operative relative al ciclo passivo e magazzini", Determinazione del Direttore Generale n. 424/2021);
- b) la elaborazione di un *report* con la situazione economica al 30 giugno e al 30 settembre con la previsione a chiudere dell'anno, nonché l'analisi degli scostamenti rispetto al *budget* dell'anno in corso;
- c) la elaborazione di un *report*, con cadenza trimestrale, di indicatori finalizzato al monitoraggio delle dinamiche gestionali, per consentire anche tempestive azioni di miglioramento. Il *report* di monitoraggio periodico è strumento anche a supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) nella verifica dell'andamento degli obiettivi gestionali e dei risultati attesi.

### Scopi e destinatari dell'attività di reporting

La progettazione del sistema di *reporting* prende avvio dall'identificazione delle aree gestionali da presidiare e la loro definizione è tanto più critica quanto maggiore è la complessità dell'azienda, con riferimento sia alla strategia che alle modalità di organizzazione interna delle attività e delle responsabilità.

**I criteri di segmentazione gestionale si riferiscono alla necessità di identificare, per ciascuna area, un risultato specifico e controllabile, utile per valutarne l'economicità e identificarne la criticità.**

Lo scopo del monitoraggio periodico delle attività è:

- **fornire informazioni rilevanti di sintesi** per l'Alta Direzione a supporto delle decisioni strategiche aziendali;
- divulgare informazioni rilevanti analitiche della struttura organizzativa per permettere a ciascun Responsabile **un'attività di autocontrollo nell'ottica di una gestione per obiettivi** della propria Area/Servizio;
- fornire all'Organismo indipendente di valutazione (OIV) indicatori utili alla misurazione del raggiungimento degli obiettivi gestionali;
- monitorare e vigilare sulla conformità delle decisioni a precise regolamentazioni.

Il Sistema di *reporting* viene continuamente adeguato in ragione di specifiche esigenze di controllo direzionale espresse di volta in volta dagli organi direzionali, nonché per monitorare l'andamento degli obiettivi gestionali individuati nel PIAO – sottosezione *performance*.

Pertanto, nel corso dell'anno 2025, continua **la revisione e l'implementazione delle informazioni rilevanti** nell'ambito dell'attività di *reporting* e di monitoraggio con particolare attenzione al controllo periodico e puntuale sull'utilizzo delle risorse assegnate ai Centri di Responsabilità economica (CRE).

Tali attività di monitoraggio e controllo sono strumenti utili per intervenire in tempo utile nella gestione attraverso correttivi che perseguono l'obiettivo di contenere e razionalizzare la spesa al fine di garantire l'equilibrio economico-finanziario aziendale.

Si rimanda al Capitolo 6 "*Indicatori e parametri per la verifica*", che riporta in dettaglio il sistema di indicatori per il monitoraggio della gestione.

## 5.2 Il budget economico per Aree gestionali di ASP

Le previsioni di *budget* sono state formulate con dettaglio analitico per centro di costo, tenendo conto dell'ultimo assetto organizzativo come deliberato dall'Amministratore Unico con proprio atto n. 33. del 28 novembre 2023.

La struttura del **piano dei centri di costo** di ASP Città di Bologna rispecchia l'articolazione delle **aree gestionali** (Amministrazione, Patrimonio, Servizi agli Anziani e Servizi di Coesione Sociale) ed è possibile aggregarne il dato per **struttura** (es. CS Giovanni XXIII, CS Saliceto, Grave emarginazione adulta, Patrimonio immobiliare, etc.) e per **tipologia di servizio/reparto** (es. CRA, CD, *facility management*, progetti, etc.).

Di seguito l'organizzazione di ASP per Area:

### ➤ AREA ANZIANI

- Centri Servizi
  - C.S. Albertoni e Savioli (Centro multiservizi che eroga servizi di Casa Residenza Anziani e Centro Diurno)
  - C.S. Giovanni XXIII (Centro multiservizi che eroga servizi di Centro Diurno, Casa di Riposo, Casa Residenza Anziani, Appartamenti Protetti, Comunità alloggio e Gruppo appartamento multiutenza)
  - C.S. Lercaro (Centro multiservizi che eroga servizi di Casa Residenza Anziani, Centro Diurno e Appartamenti protetti)
  - C.S. Madre Teresa (Appartamenti protetti)
  - C.S. Saliceto (Centro che eroga servizi di Casa Residenza Anziani)
  - C.S. San Nicolò (Centro che eroga servizi di Centro Diurno e Appartamenti protetti)
  
- Abitare in autonomia per la disabilità
- Santa Marta *Senior House*
- Servizio amministrativo e Staff Area Anziani

### ➤ AREA COESIONE SOCIALE

- Staff Area Coesione Sociale
- Pronto Intervento Sociale
- Servizio Esecuzione penale e Servizi Trasversali
- Protezioni Internazionali
- Grave Emarginazione Adulta
- Servizi di Accoglienza
- Servizi per l'abitare collaborativo
- Domiciliarità anziani e *Caregiver*

➤ **AREA PATRIMONIO**

- Staff Area Patrimonio
- Gestione tecnico agraria del patrimonio rurale
- *Energy Management*
- Gestione Tecnica e Tutela Culturale del Patrimonio immobiliare
- Opere e manutenzioni
- Servizio amministrativo Area patrimonio e Gestione amministrativa patrimonio disponibile

➤ **AREA AMMINISTRAZIONE** che comprende tutti gli uffici facenti capo alla Direzione Generale, all'Area Amministrativa e all'Area Bilancio e Amministrazione Coesione Sociale

- Segreteria Amministratore e Direzione Generale
- Comunicazione
- Controllo Direzionale
- Formazione
- Sicurezza e qualità del lavoro
- Progetti e Innovazione
- *IT management*
- Affari Generali
- Servizio Legale
- Appalti, Servizi e Forniture
- Risorse Umane
- *Facility Management*
- Patrimonio artistico
- Bilancio e Contabilità
- Amministrazione Coesione Sociale
- Monitoraggio e Rendicontazione

I costi di funzionamento del *Facility management* (portinerie, autisti, logistica magazzino, ...) sono direttamente allocati nei singoli conti economici dell'area che li assorbe (es. area anziani, area amministrativa, ecc.).

**Metodologia di rilevazione dei costi e ricavi**

I *budget* economici di area sotto riportati sono rappresentativi dei costi/ricavi direttamente localizzabili nelle singole aree.

Per le aree Anziani e Coesione Sociale si aggiungono le rappresentazioni dei costi comuni non direttamente allocabili nei *budget* dei singoli servizi.

Il *budget* dei servizi generali e trasversali a tutta l'azienda (area "Amministrazione e Comuni Azienda") e il *budget* riferito alla gestione del patrimonio (area "Patrimonio") sono rappresentati separatamente.

I margini lordi di contribuzione di ogni area (ricavi diretti – costi diretti) forniscono informazioni utili a misurare la produttività/redditività delle singole gestioni e la loro capacità contributiva alla copertura dei costi fissi di ASP Città di Bologna.

A seconda delle analisi che si rendono necessarie e a supporto dell'attività decisionale e di controllo, sono elaborati bilanci di area con la metodologia *"full costing"* nei quali i costi generali vengono ribaltati nei centri finali. I costi del personale vengono imputati proporzionalmente sulle aree di effettiva attività resa (metodologia cd. *pesi\_per* disposta al punto 7.5 delle Procedure Operative relative al Ciclo Passivo e Magazzini di cui alla Determinazione del Direttore Generale n. 424/2021).

## BUDGET ECONOMICO RICLASSIFICATO A MARGINI DI CONTRIBUZIONE PER MACRO AREE AZIENDALI

I valori sono espressi in euro

Saldi Bilancio Preventivo / Aree	ANZIANI	COESIONE SOCIALE	PRIS e ESECUZIONE PENALE E TRASVERSALI	PROTEZIONI INTERNAZ.	GRAVE EMARGINAZ. ADULTA	SERVIZI DI ACCOGLIENZA e ABITARE COLLABORATIVO	DOMICILIARITA' ANZIANI E CAREGIVER	MINORI e CENTRO PER LE FAMIGLIE	PATRIMONIO	AMMINISTRAZ. e COMUNI AZIENDA	TOTALE
A - Valore della produzione	26.660.753	954.924	3.420.083	47.313.351	2.758.202	6.109.159	565.422	53.864	14.396.524	2.409.743	104.642.026
B - Costi della produzione	-26.646.454	-903.071	-3.416.931	-47.181.537	-2.712.416	-6.086.856	-499.349	-52.741	-9.941.323	-5.470.937	-102.911.615
Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)	14.299	51.854	3.152	131.814	45.786	22.304	66.073	1.123	4.455.200	-3.061.194	1.730.411
C - Proventi e oneri finanziari	0	0	0	0	0	0	0	0	-81.227	-30.000	-111.227
D - Rettifiche di valore di attività finanziarie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.000	2.000
E - Proventi e oneri straordinari	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Risultato prima delle imposte	14.299	51.854	3.152	131.814	45.786	22.304	66.073	1.123	4.373.973	-3.089.194	1.621.184
Imposte sul reddito	-999.530	-57.321	-3.261	-115.562	-38.477	-23.483	-67.078	-9.513	-106.087	-200.871	-1.621.184
Risultato di esercizio	-985.231	-5.468	-109	16.253	7.309	-1.179	-1.005	-8.390	4.267.886	-3.290.065	0

Di seguito sono rappresentati i budget economici delle suddette aree con evidenza del margine di contribuzione sul budget complessivo aziendale.

**AREA ANZIANI - BUDGET economico 2025 (costi e ricavi diretti)**

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	COMUNI ANZIANI	ALTRI SERVIZI (CONTR. SERV. COBO)*	CS ALBERTONI e SAVIOLI	CS GIOV.XXIII -IN CAMMINO ***	CS GIOVANNI XXIII	CS LERCARO	CS MADRE TERESA	CS MADRE TERESA-ANCORA **	CS SALICETO	CS SAN NICOLÒ	SANTA MARTA	TOTALE
300101	Rette	€ 500.000		€ 1.317.394		€ 3.992.774	€ 1.974.190	€ 207.722		€ 2.997.291	€ 462.308	€ 496.814	€ 11.948.493
300102	Oneri a rilievo sanitario			€ 1.352.198		€ 2.058.332	€ 1.792.483			€ 2.998.160	€ 181.962		€ 8.383.135
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	€ 31.660	€ 106.675	€ 518.569		€ 868.606	€ 875.307			€ 1.334.254	€ 22.008		€ 3.757.080
300104	Altri ricavi	€ 13.352		€ 5.634		€ 7.334	€ 9.455				€ 5.824		€ 41.599
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione e quote ammortamento)	€ 7.404		€ 74.106	€ 84.059	€ 499.945	€ 257.326			€ 157.641	€ 39.289	€ 69.823	€ 1.189.595
300401	Proventi e ricavi da utilizzo del patrimonio immobiliare			€ 0	€ 280.000				€ 220.000				€ 500.000
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	€ 29.500		€ 0	€ 276.583								€ 306.083

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	COMUNI ANZIANI	ALTRI SERVIZI (CONTR. SERV. COBO)*	CS ALBERTONI e SAVIOLI	CS GIOV.XXIII -IN CAMMINO ***	CS GIOVANNI XXIII	CS LERCARO	CS MADRE TERESA	CS MADRE TERESA-ANCORA **	CS SALICETO	CS SAN NICOLÒ	SANTA MARTA	TOTALE
300406	Ricavi da attività commerciale	€ 7.200		€ 4.309	€ 35.350	€ 15.396	€ 58.545			€ 4.309			€ 125.108
300501	Contributi dalla Regione			€ 63.455		€ 106.042	€ 73.900			€ 123.613	€ 9.652		€ 376.661
300506	Altri contributi da privati	€ 33.000		€ 0									€ 33.000
	<b>TOTALE RICAVID</b>	<b>€ 622.117</b>	<b>€ 106.675</b>	<b>€ 3.335.664</b>	<b>€ 675.992</b>	<b>€ 7.548.430</b>	<b>€ 5.041.206</b>	<b>€ 207.722</b>	<b>€ 220.000</b>	<b>€ 7.615.267</b>	<b>€ 721.043</b>	<b>€ 566.637</b>	<b>€ 26.660.753</b>
400601	Acquisti beni socio sanitari	-€ 16.000		-€ 61.510		-€ 115.250	-€ 71.260			-€ 93.250	-€ 850		-€ 358.120
400602	Acquisti beni tecnico -economici	-€ 28.250		-€ 22.720		-€ 70.005	-€ 46.215	-€ 80		-€ 55.420	-€ 5.160	-€ 6.242	-€ 234.092
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-€ 82.500	-€ 66.675					-€ 99.750					-€ 248.925
400702	Servizi esternalizzati	-€ 24.246		-€ 550.379		-€ 1.449.628	-€ 676.820			-€ 1.108.540	-€ 72.402	-€ 12.650	-€ 3.894.666
400703	Trasporti			-€ 51.000		-€ 14.000	-€ 44.000			-€ 10.000	-€ 40.000		-€ 159.000
400704	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	-€ 54.915		-€ 122.928		-€ 218.861	-€ 145.153			-€ 317.646	-€ 40.044		-€ 899.547
400705	Altre consulenze											-€ 17.500	-€ 17.500

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	COMUNI ANZIANI	ALTRI SERVIZI (CONTR. SERV. COBO)*	CS ALBERTONI e SAVIOLI	CS GIOV.XXIII -IN CAMMINO ***	CS GIOVANNI XXIII	CS LERCARO	CS MADRE TERESA	CS MADRE TERESA-ANCORA **	CS SALICETO	CS SAN NICOLÒ	SANTA MARTA	TOTALE
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	-€ 441.166		-€ 256.094		-€ 389.969	-€ 220.482			-€ 230.364	-€ 76.238	-€ 24.691	-€ 1.639.005
400707	Utenze	-€ 26.800		-€ 211.868	-€ 120.890	-€ 483.329	-€ 363.222			-€ 389.350	-€ 94.232	-€ 77.540	-€ 1.767.231
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 83.049		-€ 105.799		-€ 397.168	-€ 198.427	-€ 1.200		-€ 200.313	-€ 79.291	-€ 24.054	-€ 1.089.300
400710	Assicurazioni	-€ 173.850		-€ 800		-€ 2.150	-€ 4.800	-€ 800		-€ 800		-€ 2.683	-€ 185.883
400711	Altri servizi	-€ 3.500	-€ 38.725	-€ 3.735		-€ 6.245	-€ 4.667			-€ 3.070	-€ 10.284	-€ 8.750	-€ 78.975
400801	Affitti			-€ 21.950									-€ 21.950
400803	Service	-€ 3.480		-€ 9.050		-€ 27.250	-€ 20.815			-€ 16.050	-€ 250	-€ 1.633	-€ 78.528
400901	Salari e stipendi	-€ 372.173		-€ 1.556.879		-€ 3.002.014	-€ 1.999.505			-€ 3.314.528	-€ 219.476	-€ 31.361	-€ 10.495.936
400902	Oneri sociali	-€ 98.676		-€ 423.108		-€ 815.261	-€ 542.506			-€ 900.454	-€ 59.573	-€ 8.557	-€ 2.848.135
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 139.160		-€ 15.376		-€ 30.641	-€ 18.901			-€ 20.652	-€ 4.407		-€ 229.137
401001	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	-€ 12.271		-€ 607		-€ 33.482	-€ 1.190			-€ 850		-€ 12.244	-€ 60.643
401002	Ammortamenti delle	-€ 9.608		-€ 94.387	-€ 106.504	-€ 677.696	-€ 272.986	-€ 2.850	-€ 5.022	-€ 196.353	-€ 42.494	-€ 264.292	-€ 1.672.193

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	COMUNI ANZIANI	ALTRI SERVIZI (CONTR. SERV. COBO)*	CS ALBERTONI e SAVIOLI	CS GIOV.XXIII -IN CAMMINO ***	CS GIOVANNI XXIII	CS LERCARO	CS MADRE TERESA	CS MADRE TERESA-ANCORA **	CS SALICETO	CS SAN NICOLÒ	SANTA MARTA	TOTALE
	immobilizzazioni materiali												
401301	Altri accantonamenti	-€ 71.405										-€ 1.191	-€ 72.595
401401	Costi amministrativi	-€ 6.220		-€ 40									-€ 6.260
401402	Imposte non sul reddito			-€ 24.746	-€ 20.877	-€ 48.140	-€ 78.187	-€ 10.951	-€ 59.930	-€ 50.170	-€ 32.262	-€ 20.470	-€ 345.734
401403	Tasse	-€ 795		-€ 22.883	-€ 24.945	-€ 83.085	-€ 53.277	-€ 586		-€ 35.501	-€ 5.258	-€ 9.770	-€ 236.099
401407	Contributi erogati ad aziende non-profit	-€ 7.000											-€ 7.000
802201	Irap	-€ 64.289	-€ 1.275	-€ 147.984		-€ 279.084	-€ 183.462			-€ 295.989	-€ 23.344	-€ 4.103	-€ 999.530
	<b>TOTALE COSTI</b>	<b>-€ 1.719.353</b>	<b>-€ 106.675</b>	<b>-€ 3.703.843</b>	<b>-€ 273.216</b>	<b>-€ 8.143.259</b>	<b>-€ 4.945.874</b>	<b>-€ 116.217</b>	<b>-€ 64.952</b>	<b>-€ 7.239.300</b>	<b>-€ 805.564</b>	<b>-€ 527.731</b>	<b>-€ 27.645.985</b>
	<b>MARGINE</b>	<b>-€ 1.097.237</b>	<b>€ 0</b>	<b>-€ 368.179</b>	<b>€ 402.776</b>	<b>-€ 594.830</b>	<b>€ 95.332</b>	<b>€ 91.504</b>	<b>€ 155.048</b>	<b>€ 375.968</b>	<b>-€ 84.520</b>	<b>€ 38.906</b>	<b>-€ 985.231</b>

Ricavi e costi per Centri Servizi aperti (parte area anziani) e per servizi dell'abitare in autonomia per la disabilità (VIS) gestiti nell'ambito del Contratto di Servizio con il Comune di Bologna.

\*\*L'area anziani è comprensiva della quota di ricavi e di costi generati dalla gestione dei reparti in accreditamento alle Cooperative.

Si evidenzia che nel bilancio area anziani sono iscritti costi per attività di Facility per euro 1.500.514 prevalentemente costo del personale.

**AREA COESIONE SOCIALE****BUDGET economico 2025 (costi e ricavi comuni di area)**

<b>GRUPPO</b>	<b>GRUPPO CONTABILE</b>	<b>COMUNI COESIONE SOCIALE</b>
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	€ 948.213
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	€ 3.941
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	€ 2.770
	<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>€ 954.924</b>
400602	Acquisti beni tecnico - economali	-€ 3.810
400702	Servizi esternalizzati	-€ 4.903
400705	Altre consulenze	-€ 25.000
400707	Utenze	-€ 1.010
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 3.128
400710	Assicurazioni	-€ 2.800
400711	Altri servizi	-€ 1.000
400803	Service	-€ 80
400901	Salari e stipendi	-€ 646.775
400902	Oneri sociali	-€ 174.556
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 29.954
401001	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	-€ 3.267
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 6.638
401403	Tasse	-€ 150

802201	Irap	-€ 57.321
	<b>TOTALE COSTI</b>	<b>-€ 960.392</b>
	<b>MARGINE</b>	<b>-€ 5.468</b>

I dati esposti si riferiscono a costi comuni a tutte le aree dei servizi di coesione sociale con prevalenza del costo del lavoro di figure trasversali alla gestione dei servizi. E' iscritto il relativo rimborso nell'ambito del Contratto di Servizio con i Comune di Bologna. Il margine è rappresentativo del costo per ammortamenti non sterilizzati.

**PRONTO INTERVENTO SOCIALE e SERVIZI DI ESECUZIONE PENALE- BUDGET economico 2025 (costi e ricavi diretti)**

<b>GRUPPO</b>	<b>GRUPPO CONTABILE</b>	<b>PRIS</b>	<b>SERVIZI ESECUZIONE PENALE E TRASVERSALI</b>
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	€ 2.530.083	€ 890.000
	<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>€ 2.530.083</b>	<b>€ 890.000</b>
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-€ 2.414.950	-€ 890.000
400703	Trasporti	-€ 62.500	
400901	Salari e stipendi	-€ 38.369	
400902	Oneri sociali	-€ 10.503	
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 500	
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 109	
802201	Irap	-€ 3.261	
	<b>TOTALE COSTI</b>	<b>-€ 2.530.192</b>	<b>-€ 890.000</b>
	<b>MARGINE</b>	<b>-€ 109</b>	<b>€ 0</b>

Il margine è rappresentativo del costo per ammortamenti non sterilizzati.

**PROTEZIONI INTERNAZIONALI - BUDGET economico 2025 (costi e ricavi diretti)**

<b>GRUPPO</b>	<b>GRUPPO CONTABILE</b>	<b>PROTEZIONI INTERNAZIONALI</b>
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	€ 46.703.645
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	€ 1.311
300505	Contributi dallo Stato e da altri Enti pubblici	€ 600.995
300506	Altri contributi da privati	€ 7.400
	<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>€ 47.313.351</b>
400602	Acquisti beni tecnico - economali	-€ 4.140
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-€ 44.401.529
400702	Servizi esternalizzati	-€ 94.218
400703	Trasporti	-€ 157.500
400704	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	-€ 78.000
400705	Altre consulenze	-€ 26.135
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	-€ 114.539
400707	Utenze	-€ 20.694
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 26.699
400710	Assicurazioni	-€ 4.450
400711	Altri servizi	-€ 197.172
400803	Service	-€ 8.200
400901	Salari e stipendi	-€ 1.159.154
400902	Oneri sociali	-€ 317.017
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 26.829

401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 4.067
401402	Imposte non sul reddito	-€ 9.740
401403	Tasse	-€ 3.697
401407	Contributi erogati ad aziende non-profit	-€ 527.756
802201	Irap	-€ 115.562
	<b>TOTALE COSTI</b>	<b>-€ 47.297.099</b>
	<b>MARGINE</b>	<b>€ 16.253</b>

Il margine positivo è rappresentativo della copertura di costi generali iscritti in altra area (area Amministrazione) da parte dei progetti FAMI, al netto del costo per ammortamenti non sterilizzati.

**GRAVE EMARGINAZIONE ADULTA: BUDGET economico 2025 (costi e ricavi diretti)**

<b>GRUPPO</b>	<b>GRUPPO CONTABILE</b>	<b>GRAVE EMARGINAZ. ADULTA</b>
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	€ 2.722.423
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	€ 7.700
300505	Contributi dallo Stato e da altri Enti pubblici	€ 28.079
	<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>€ 2.758.202</b>
400602	Acquisti beni tecnico - economali	-€ 280
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-€ 1.895.156
400705	Altre consulenze	-€ 20.000
400707	Utenze	-€ 52.960
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 13.644
400710	Assicurazioni	-€ 5.000
400711	Altri servizi	-€ 140.000
400801	Affitti	-€ 44.900
400803	Service	-€ 120
400901	Salari e stipendi	-€ 405.616
400902	Oneri sociali	-€ 110.956
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 6.898
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 771
401401	Costi amministrativi	-€ 12.870
401402	Imposte non sul reddito	-€ 95

401403	Tasse	-€ 3.151
802201	Irap	-€ 38.477
	<b>TOTALE COSTI</b>	<b>-€ 2.750.893</b>
	<b>MARGINE</b>	<b>€ 7.309</b>

Il margine è rappresentativo della copertura di costi generali iscritti in altra area (area Amministrazione) da parte del progetto *Interact*, al netto del costo per ammortamenti non sterilizzati.

**SERVIZI DI ACCOGLIENZA e ABITARE COLLABORATIVO - BUDGET economico 2025 (costi e ricavi diretti)**

<b>GRUPPO</b>	<b>GRUPPO CONTABILE</b>	<b>SERVIZI DI ACCOGLIENZA</b>	<b>ABITARE COLLABORATIVO</b>
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	€ 5.941.708	€ 167.451
	<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>€ 5.941.708</b>	<b>€ 167.451</b>
400602	Acquisti beni tecnico - economici	-€ 350	
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-€ 5.460.182	-€ 167.451
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	-€ 10.582	
400707	Utenze	-€ 89.662	
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 300	
400710	Assicurazioni	-€ 2.800	
400803	Service	-€ 8.390	
400901	Salari e stipendi	-€ 269.024	
400902	Oneri sociali	-€ 73.324	
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 3.252	
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 1.180	
401401	Costi amministrativi	-€ 80	
401403	Tasse	-€ 280	
802201	Irap	-€ 23.483	
	<b>TOTALE COSTI</b>	<b>-€ 5.942.888</b>	<b>-€ 167.451</b>
	<b>MARGINE</b>	<b>-€ 1.179</b>	<b>€ 0</b>

Il margine è rappresentativo del costo per ammortamenti non sterilizzati.

**DOMICILIARITA' ANZIANI E CAREGIVER: budget economico 2025 (costi e ricavi diretti)**

<b>GRUPPO</b>	<b>GRUPPO CONTABILE</b>	<b>SERVIZI DOMICILIARITA' ANZIANI E CAREGIVERS</b>
300101	Rette	€ 12.951
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	€ 509.600
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	€ 2.138
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	€ 40.733
	<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>€ 565.422</b>
400602	Acquisti beni tecnico - economali	-€ 2.800
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-€ 45.000
400704	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	-€ 91.245
400707	Utenze	-€ 25.407
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 8.773
400710	Assicurazioni	-€ 3.950
400711	Altri servizi	-€ 160.900
400803	Service	-€ 21.025
400901	Salari e stipendi	-€ 136.337
	<i>di cui Rimborso competenze personale assegnazione funzionale</i>	<b>€ 651.917</b>
	<i>di cui Competenze personale</i>	<b>-€ 788.254</b>
400902	Oneri sociali	€ 18.361
	<i>di cui Rimborso oneri sociali e irap* personale assegnazione funzionale</i>	<b>€ 233.905</b>

	<i>di cui Oneri e Inail su competenze personale dipendente</i>		<i>-€ 215.544</i>	
400904	Altri costi personale dipendente			-€ 16.493
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali			-€ 4.389
401403	Tasse			-€ 1.392
802201	Irap	<i>* valore irap incluso su rimborso complessivo oneri € 233.905</i>	<i>€ 55.413</i>	-€ 67.078
	<b>TOTALE COSTI</b>			<b>-€ 566.427</b>
	<b>MARGINE</b>			<b>-€ 1.005</b>

Il margine è rappresentativo del costo per ammortamenti non sterilizzati.

E' qui rappresentata la gestione delle progettualità Centro di Incontro Margherita e Progetto Teniamoci per mano. Dal 01 aprile 2023 i servizi per i nuclei delle domiciliarietà sono rientrati nella gestione del Comune di Bologna. I costi e i relativi rimborsi comunali qui rappresentati si riferiscono al personale ASP in assegnazione funzionale al Comune di Bologna e a costi residuali sostenuti ancora da ASP.

**SERVIZIO MINORI e CENTRO PER LE FAMIGLIE: budget economico 2025 (ricavi e costi diretti)**

<b>GRUPPO</b>	<b>GRUPPO CONTABILE</b>	<b>SERVIZIO MINORI E CENTRO PER LE FAMIGLIE</b>
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	€ 1.114
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	€ 52.751
	<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>€ 53.864</b>
400602	Acquisti beni tecnico - economali	-€ 350
400702	Servizi esternalizzati	-€ 7.194
400707	Utenze	-€ 13.395
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 5.487
400710	Assicurazioni	-€ 2.750
400801	Affitti	-€ 3.844
400803	Service	-€ 13.450
400901	Salari e stipendi	€ 0
	<i>di cui Rimborso competenze personale assegnazione funzionale</i>	<b>€ 111.917</b>
	<i>di cui Competenze personale</i>	<b>-€ 111.917</b>
400902	Oneri sociali	€ 9.513
	<i>di cui Rimborso oneri sociali e irap* personale assegnazione funzionale</i>	<b>€ 40.150</b>
	<i>di cui Oneri e Inail su competenze personale dipendente</i>	<b>-€ 30.638</b>
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 1.915
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 9.503

401401	Costi amministrativi			-€ 1.094
401402	Imposte non sul reddito			-€ 400
401403	Tasse			-€ 2.870
802201	Irap	<i>* valore irap incluso su rimborso complessivo oneri € 40.150</i>	€ 9.513	-€ 9.513
	<b>TOTALE COSTI</b>			<b>-€ 62.254</b>
	<b>MARGINE</b>			<b>-€ 8.390</b>

Il margine è rappresentativo del costo per ammortamenti non sterilizzati.

Dal 01 aprile 2023 i servizi per minori e il centro per le famiglie sono rientrati nella gestione del Comune di Bologna. I costi e i relativi rimborsi comunali qui rappresentati si riferiscono al personale ASP in assegnazione funzionale al Comune di Bologna e a costi residuali sostenuti ancora da ASP.

**AREA PATRIMONIO (Gestione tecnica, manutentiva e amministrativa)****BUDGET economico 2025 (costi e ricavi diretti)**

<b>GRUPPO</b>	<b>GRUPPO CONTABILE</b>	<b>AREA PATRIMONIO</b>
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria*	€ 600.811
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	€ 3.963.283
300401	Proventi e ricavi da utilizzo del patrimonio immobiliare	€ 8.721.428
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	€ 1.039.480
300405	Altri ricavi istituzionali	€ 70.101
300406	Ricavi da attività commerciale	€ 1.420
	<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>€ 14.396.524</b>
400602	Acquisti beni tecnico - economali	-€ 33.490
400702	Servizi esternalizzati	-€ 232.970
400705	Altre consulenze	-€ 171.720
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	-€ 71.583
400707	Utenze	-€ 698.938
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 519.988
400710	Assicurazioni	-€ 92.850
400711	Altri servizi	-€ 61.700
400801	Affitti	-€ 109.306
400803	Service	-€ 17.010

<b>GRUPPO</b>	<b>GRUPPO CONTABILE</b>	<b>AREA PATRIMONIO</b>
400901	Salari e stipendi	-€ 1.171.524
400902	Oneri sociali	-€ 319.083
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 60.620
401001	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	-€ 105.885
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 4.021.909
401301	Altri accantonamenti	-€ 75.000
401401	Costi amministrativi	-€ 436.227
401402	Imposte non sul reddito	-€ 1.589.750
401403	Tasse	-€ 149.271
401404	Altri oneri diversi di gestione	-€ 2.500
501603	Proventi finanziari diversi	€ 373
501701	Interessi passivi su mutui	-€ 80.000
501703	Oneri finanziari diversi	-€ 1.600
802201	Irap	-€ 106.087
	<b>TOTALE COSTI</b>	<b>-€ 10.128.638</b>
	<b>MARGINE</b>	<b>€ 4.267.886</b>

\* rimborsi comunali per valorizzazione immobili ASP in uso ai servizi di coesione sociale.

**AREA AMMINISTRATIVA e COMUNI AZIENDA (Direzione Generale/ Direzione Amministrativa/ Direzione Bilancio e Amm.ne Coesione Sociale)**

**BUDGET economico 2025 (costi e ricavi diretti)**

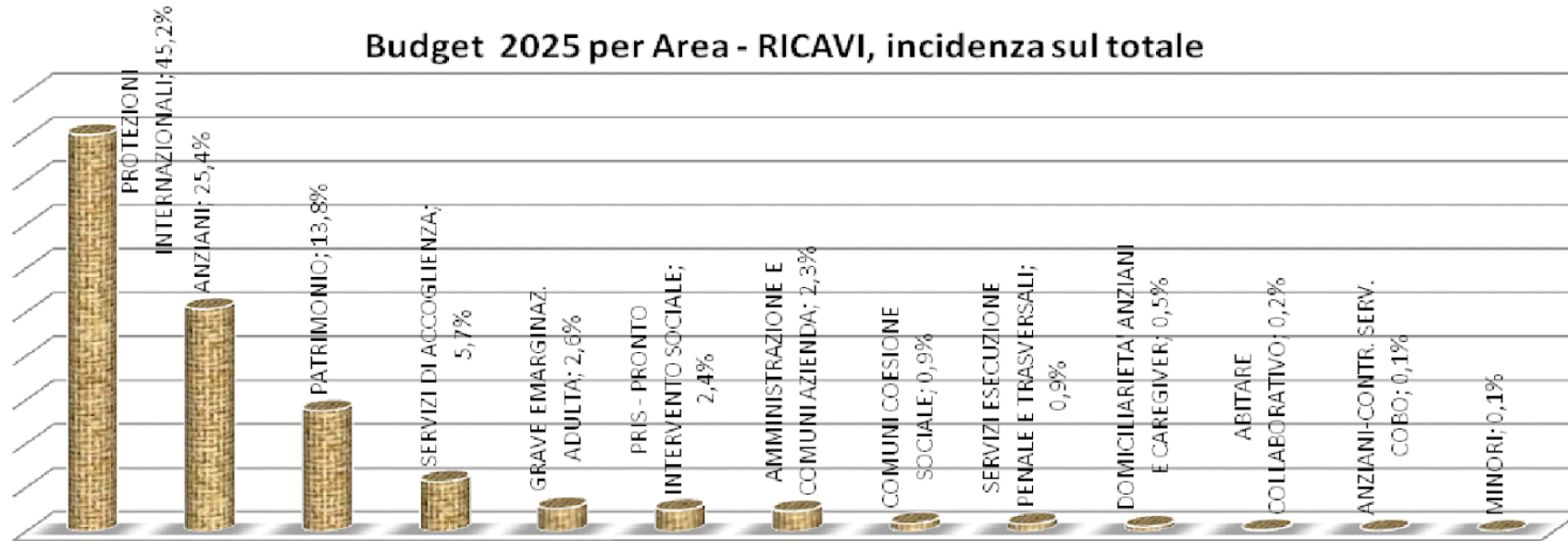
<b>GRUPPO</b>	<b>GRUPPO CONTABILE</b>	<b>AMMINISTRAZIONE E COMUNI AZIENDA</b>
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	€ 46.974
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	€ 74.033
300404	Sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo ordinarie*	€ 2.081.914
300406	Ricavi da attività commerciale	€ 36.346
300501	Contributi dalla Regione	€ 82.070
300505	Contributi dallo Stato e da altri Enti pubblici	€ 88.407
	<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>€ 2.409.743</b>
400602	Acquisti beni tecnico - economali	-€ 15.700
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-€ 52.643
400702	Servizi esternalizzati	-€ 73.549
400704	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	-€ 36.024
400705	Altre consulenze	-€ 616.785
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	-€ 170.203
400707	Utenze	-€ 250.071
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 293.927
400709	Costi per organi Istituzionali	-€ 75.481
400710	Assicurazioni	-€ 189.600

<b>GRUPPO</b>	<b>GRUPPO CONTABILE</b>	<b>AMMINISTRAZIONE E COMUNI AZIENDA</b>
400711	Altri servizi	-€ 241.240
400803	Service	-€ 52.030
400901	Salari e stipendi	-€ 2.084.959
400902	Oneri sociali	-€ 563.857
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 234.928
401001	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	-€ 236.279
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 89.377
401301	Altri accantonamenti	-€ 32.405
401401	Costi amministrativi	-€ 121.400
401402	Imposte non sul reddito	-€ 29.782
401403	Tasse	-€ 4.864
401407	Contributi erogati ad aziende non-profit	-€ 5.834
501602	Interessi attivi bancari e postali	€ 10.000
501702	Interessi passivi bancari	-€ 40.000
702001	Donazioni, lasciti ed erogazioni liberali	€ 2.000
802201	Irap	-€ 200.871
	<b>TOTALE COSTI</b>	<b>-€ 5.699.808</b>
	<b>MARGINE</b>	<b>-€ 3.290.065</b>

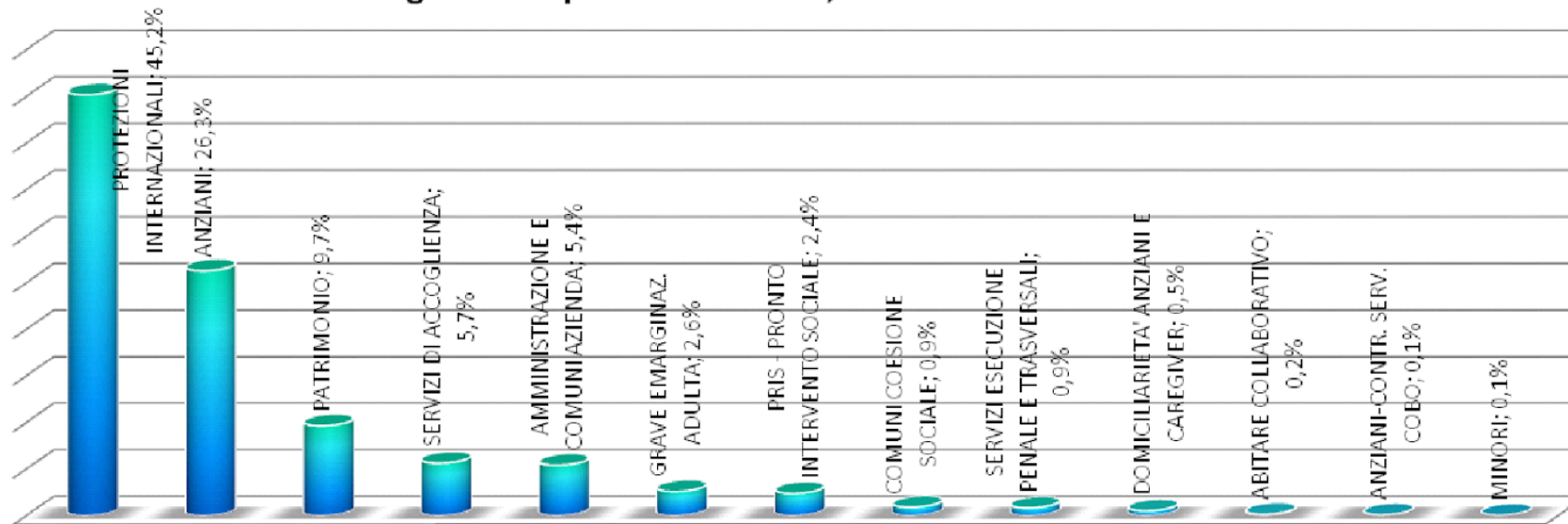
\* IRES anni 2020-2024

Si evidenzia che nell'area amministrazione sono iscritti i costi per attività di *Facility Management* comuni all'Azienda (es. centralinisti, manutentori) per euro 873.162, prevalentemente costo del personale, e la gestione della Quadreria.

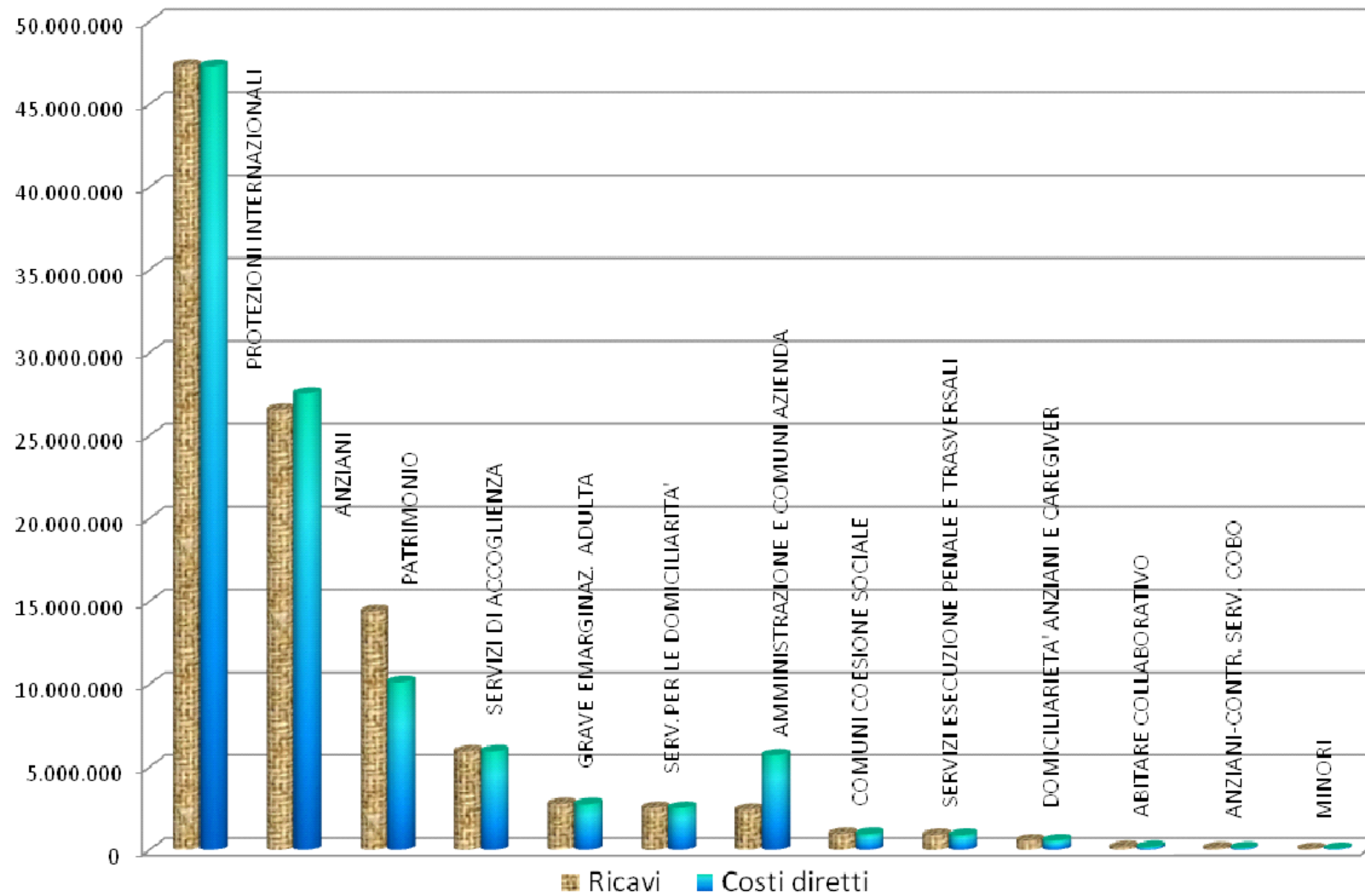
Budget 2025 per Area - RICAVI, incidenza sul totale



Budget 2025 per Area - COSTI, incidenza sul totale



## Budget 2025 per Area - Ricavi e Costi diretti



## 5.3 Obiettivi di gestione 2025

### Il processo di pianificazione gestionale

L'Amministratore Unico con propria Deliberazione n. 21 dell'11 settembre 2023 ha individuato gli orientamenti strategici per il triennio 2025-2027 ed ha fornito indicazioni alla pianificazione per l'anno 2025. La Direttrice Generale, partendo dalle linee strategiche, ha delineato gli interventi prioritari e li ha condivisi con i Dirigenti delle varie Aree e i Responsabili dei Servizi. Dalla definizione degli interventi si è avviato il percorso che ha consentito di redigere il Piano degli obiettivi.

Per l'anno 2025 si conferma l'utilizzo dello strumento gestionale in uso (*software cd. Active Trees*) nei processi di definizione, misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della *performance* organizzativa. Si riconferma anche la macro classificazione rispetto a gruppi di assegnatari, di seguito dettagliata:

- A. OBIETTIVI DI UFFICI / SERVIZI / UNITA' OPERATIVE: contiene indicatori di mantenimento e di miglioramento ed è strumento di valutazione delle *performance* organizzativa di tutti i lavoratori (esclusi titolari di posizione elevata qualificazione, alte professionalità e dirigenti);
- B. OBIETTIVI SU UNITA' DI PROGETTO: può essere prevista a fronte di piani di razionalizzazione che mettano a disposizione fondi aggiuntivi per il costo del lavoro dipendente (es. minori costi / maggiori ricavi);
- C. OBIETTIVI TITOLARI DI POSIZIONE ELEVATE QUALIFICAZIONE: contiene azioni volte al miglioramento dell'assetto organizzativo, all'innovazione e alla semplificazione, anche a valenza esterna ad ASP, ed è strumento di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa;
- D. OBIETTIVI DIRIGENTI: contiene obiettivi strategici e di *performance* organizzativa.

Il Piano degli obiettivi segna l'avvio del **percorso aziendale partecipato** che porterà alla formulazione degli obiettivi gestionali e che prevede il **coinvolgimento** del personale nella costruzione della *performance* aziendale.

I responsabili di Servizio titolare di EQ, propongono al Dirigente dell'Area di appartenenza i risultati attesi afferenti la loro posizione (Obiettivi tipo C) e al proprio servizio/ufficio/unità operativa (Obiettivi tipo A) esito di un confronto interno con i lavoratori coinvolti, nonché ad eventuali nuove progettualità (Obiettivi tipo B). I Dirigenti di Area, successivamente, propongono alla Direttrice Generale tutti gli obiettivi della loro area, già condivise con i collaboratori, la quale li analizza, li integra, li modifica e li valida, avvalendosi anche del supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

Infine, con l'atto dell'Amministratore Unico di approvazione del PIAO - Piano Integrato di Attività e Organizzazione, vengono assegnati gli obiettivi di gestione dettagliati nel Piano delle *performance* e il Servizio Controllo Direzionale implementa il sistema di monitoraggio periodico necessario alla verifica dei risultati e alla valutazione finale degli stessi.

Questa attribuzione di responsabilità è, anche, uno strumento per facilitare una gestione per obiettivi/processi, che si ritiene maggiormente funzionale alle prospettive di ASP Città di Bologna.

Gli ambiti di intervento, elencati nella tabella che segue, sono la base per la definizione degli obiettivi gestionali che devono risultare:

- correlati alla quantità e alla qualità di risorse disponibili
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi atti a generare valore pubblico
- riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno
- misurabili

<b>Ambito 1. LA STABILITA' ECONOMICO-FINANZIARIA</b>			
<b>cod. Linea strategica</b>	<b>LINEA STRATEGICA</b>	<b>INTERVENTO</b>	<b>AREE / SERVIZI / UFFICI COINVOLTI (prevalenza)</b>
1.1	<b>Miglioramento dei tassi di copertura</b> dei servizi residenziali e semiresidenziali per Anziani	<p>1.1.1 - Promozione di iniziative volte a incrementare la frequenza degli ospiti in carico anche attraverso la divulgazione sul territorio di informazioni riguardo i servizi per anziani forniti da ASP Città di Bologna (in particolare Centri Diurni, Casa di Riposo e la Comunità Alloggio) in rete con i servizi territoriali, i Medici di Medicina Generale e le Associazioni che operano nel distretto comunale. Confronto con la committenza sulle modalità di accesso alle Case Residenza Anziani delle “emergenze sanitarie e sociali” dalla LUC per ridurre le giornate “scoperte”</p> <p>1.1.2 - Garantire luoghi accoglienti e confortevoli nei Centri Servizi tramite azioni di monitoraggio, programmazione ed esecuzione dei lavori di manutenzione ordinari/straordinari nonché tramite azioni di cura e miglioramento del decoro degli ambienti</p> <p>1.1.3 - Predisposizione di uno strumento volto all'analisi e alla misura del livello di soddisfazione dei servizi di <i>Facility</i> da parte di <i>stakeholder</i> interni ed esterni al fine di definire azioni utili a migliorare la qualità dei servizi stessi</p> <p>1.1.4 - Strutturazione di un sistema ciclico annuale di bandi di selezione sulla base del fabbisogno dei profili sanitari/socio-assistenziali e dell'andamento delle graduatorie ad esaurimento delle stesse</p> <p>1.1.5 - Riassetto organizzativo Servizio amministrativo Area Anziani</p>	<p>1.1.1 Area Anziani e Comunicazione</p> <p>1.1.2 Servizio <i>Facility Management</i>, Area anziani</p> <p>1.1.3 Servizio <i>Facility Management</i></p> <p>1.1.4 Servizio Risorse Umane</p> <p>1.1.5 Servizio amministrativo area anziani</p>
1.2	<b>Ricerca di finanziamenti</b> che supportino le attività di ASP	<p>1.2.1 - Ricerca, selezione e presentazione di candidature su progetti a valere sui Fondi Nazionali e Europei</p>	<p>1.2.1 U.O. Progetti e Innovazione</p>

1.3	<p><b>Monitoraggio processi di spesa e definizione modalità di gestione delle entrate e delle spese</b> che favoriscano la sostenibilità finanziaria</p>	<p>1.3.1- Analisi e monitoraggio della situazione finanziaria aziendale e riduzione tempi fatturazione attiva  1.3.2 - Analisi approfondita delle banche dati dei gestionali dedicati al patrimonio (cd <i>Reftree e Tesis</i>) al fine di conoscere e monitorare la composizione del patrimonio immobiliare di ASP, il suo utilizzo attuale e il suo potenziale reddituale, i tempi di risposta interventi e lo stato di avanzamento delle attività  1.3.3 - Confronto periodico per l'analisi degli andamenti dei costi tra l'area Anziani e i Servizi di <i>Facility</i> nell'ambito dei consumi di beni e servizi gestiti e tra l'Area Anziani e il Servizio Risorse Umane nell'ambito delle presenze/assenze di operatori servizi sanitari e socio sanitari  1.3.4 - Riduzione delle giacenze di magazzino attraverso azioni di monitoraggio e definizione puntuale dei quantitativi di beni socio-sanitari in uso presso i Centri Servizi Anziani (es. materasseria)  1.3.5 - Implementazione di un cruscotto per monitoraggio dei dati relativi alle giornate di ferie e delle eccedenze orarie del personale dipendente ad uso dei Dirigenti/Responsabili</p>	<p>1.3.1 Servizio Bilancio e contabilità  1.3.2 Controllo Direzionale e Area Patrimonio  1.3.3 Area Anziani, <i>Facility Management</i> e Risorse Umane  1.3.4 Servizio <i>Facility Management</i>  1.3.5 Servizio Risorse Umane, Servizio Controllo Direzionale</p>
1.4	<p>Monitoraggio spesa per <b>investimenti</b> in correlazione al piano delle <b>alienazioni</b></p>	<p>1.4.1 - Attenzione specifica nella definizione e attuazione del piano degli investimenti che deve essere sostenuto da un corrispondente e coerente piano delle alienazioni</p>	<p>1.4.1 Area Patrimonio e Servizio Bilancio e contabilità</p>
1.5	<p>Puntuale attività di <b>recupero dei crediti</b></p>	<p>1.5.1 - Recupero delle morosità inquilini e ospiti delle strutture area anziani mediante l'attività dei Servizi legali interni nei procedimenti per convalida locatizia e conseguenti procedimenti di rilascio e/o procedimenti monitori  1.5.2 - Messa a regime della procedura in attuazione della determina Direttore Generale n. 238/2024 che disciplina la gestione delle morosità relativamente alla riscossione di canoni e oneri accessori e dalla quale ne deriva il nuovo affidamento all'Agenzia di riscossione  1.5.3 - Azioni volte a rendere più efficaci e tempestive le azioni di recupero crediti, anche attraverso l'analisi dei depositi cauzionali dei contratti di locazione cessati per verifica dei tempi di prescrizione</p>	<p>1.5.1 Servizio Legale  1.5.2 U.O. Gestione Amministrativa Patrimonio Disponibile  1.5.3 Servizio Bilancio e Contabilità</p>

1.6	Diminuzione degli accantonamenti per le <b>ferie non godute</b> e per le <b>eccedenze orarie</b>	1.6.1 - Definizione e attuazione dei piani di smaltimento giornate di ferie non godute ed eccedenze orarie maturate dal personale, sia nell'anno corrente che negli anni precedenti	Tutte le Direzioni e Servizi
1.7	Completamento dell'assetto organizzativo e della piena operatività del <b>nucleo di rendicontazione aziendale</b>	1.7.1 - Consolidamento degli assetti organizzativi, delle procedure e degli strumenti definiti e messi in atto durante il 2024 1.7.2 - Piena operatività del nucleo esterno per la rendicontazione dei progetti aziendali finanziati in forme diversi (es.: Fami, PNRR, PR <i>Fesr</i> , TPR ER, <i>Interact</i> ) - Azione sperimentale; creazione e consolidamento delle relazioni tra il Nucleo esterno di rendicontazione e i Servizi interni coinvolti (Progetti e Innovazione, l'U.O. Nucleo di Rendicontazione, ...) 1.7.3 - Implementazione di strumenti e processi atti a garantire un monitoraggio sempre più strutturato sull'andamento degli impegni assunti nelle Schede economiche del Contratto di Servizio tra ASP Area Coesione Sociale e il Comune di Bologna	1.7.1 - 1.7.2 - 1.7.3 Area Bilancio e Amministrazione dell'area coesione sociale 1.7.2 U.O. Progetti e Innovazione

## Ambito 2. LA COMUNICAZIONE

cod. Linea strategica	LINEA STRATEGICA	INTERVENTO	AREE / SERVIZI / UFFICI COINVOLTI (prevalenza)
2.1	Attuazione del <b>Piano di comunicazione</b>	2.1.1 - Attuazione del piano della comunicazione: riassetto organizzativo e definizione del processo della comunicazione interna nelle fasi di programmazione, individuazione e raccolta dei contenuti, implementazione e diffusione del prodotto, attraverso l'applicazione di metodi e strumenti operativi	2.1.1 Direzione Generale e Comunicazione
2.2	La comunicazione per rafforzare il	2.2.1 - Azioni volte ad ampliare la conoscenza dell'offerta dei servizi per anziani presenti nel territorio e di specifiche progettualità (es. Centri	2.2.1 Comunicazione 2.1.3 U.O. Patrimonio

	<b>posizionamento dell'Azienda nel sistema cittadino dei servizi</b>	servizi aperti) 2.2.2 - Implementazione del Piano di comunicazione per la valorizzazione della Quadreria e del Patrimonio culturale aziendale anche attraverso campagna comunicativa <i>social web</i>	Artistico, Comunicazione
--	--	---	-----------------------------

### Ambito 3. L'ASSETTO DEGLI UFFICI

cod. Linea strategica	LINEA STRATEGICA	INTERVENTO	AREE / SERVIZI / UFFICI COINVOLTI (prevalenza)
3.1	<b>Trasferimento</b> degli uffici amministrativi e di una parte degli uffici del Servizio Protezioni Internazionali con attenzione specifica a soluzioni di esigenze di <b>mobilità privata del personale</b>	3.1.1 - Predisposizione locali destinati a uso uffici ASP e trasloco 3.1.2 - Presidio e coordinamento della azioni di <i>mobility management</i> aziendale: ricognizione delle esigenze del personale attraverso la costruzione di una <i>survey</i> (sondaggio) mirata e di una mappatura del tragitto casa/lavoro; ricerca ed analisi di soluzioni di <i>welfare</i> dedicate al trasporto privato (mobilità alternative, convenzioni per abbonamenti al trasporto ferroviario, servizi di <i>car sharing</i> , ...)	3.1.1 Area Patrimonio, <i>Facility Management</i> 3.1.2 Servizio Risorse Umane

### Ambito 4. LO SVILUPPO DEI SISTEMI INFORMATIVI

cod. Linea strategica	LINEA STRATEGICA	INTERVENTO	AREE / SERVIZI / UFFICI COINVOLTI (prevalenza)
-----------------------	------------------	------------	--

4.1	<b>Dematerializzazione degli atti</b>	<p>4.1.1 - Innovazione dell'attuale sistema di Protocollo informatico tramite l'utilizzo di un moderno sistema di gestione documentale: implementazione e personalizzazione del software, supporto formativo ai servizi di ASP</p> <p>4.1.2 - Accompagnamento e formazione del personale per: facilitare i processi di dematerializzazione degli atti, utilizzare al meglio gli strumenti informatici, in particolare della piattaforma <i>GSuite</i>, e stimolare l'utilizzo degli stessi nei casi di approccio critico</p>	<p>4.1.1 U.O. Affari Generali, IT <i>Management</i>, Formazione</p> <p>4.1.2 Segreteria dell'Amministratore e Direzione Generale, IT <i>Management</i>, Formazione</p>
4.2	<b>Implementazione software performance, formazione, competenze personale</b>	<p>4.2.1 - Implementazione dei moduli del software cd <i>Active Trees</i>: performance individuale e sviluppo delle competenze e percorsi di carriera; formazione rivolta agli utenti utilizzatori</p> <p>4.2.2 - Implementazione del modulo 'Formazione' del software cd <i>Active Trees</i></p>	<p>4.2.1 Servizio Risorse Umane, IT <i>Management</i></p> <p>4.2.2 Formazione, IT <i>Management</i></p>
4.3	<b>Utilizzo e sviluppo software cd <i>Reftree</i> per la gestione del patrimonio</b>	<p>4.3.1 - Utilizzo completo del software per la gestione del patrimonio (cd. <i>RefTree</i>) e implementazione di nuovi moduli del programma</p> <p>4.3.2 - Sviluppo di analisi e monitoraggio dei dati del Settore Patrimonio disponibili sul gestionale cd <i>RefTree</i> utilizzando l'integrazione con il <i>Data Whare house</i> aziendale</p>	<p>4.3.1 Area Patrimonio, IT <i>Management</i></p> <p>4.3.2 Servizio Controllo Direzionale, IT <i>Management</i></p>
4.4	<b>Utilizzo e sviluppo cartella dei servizi anziani</b>	<p>4.4.1 - Utilizzo completo della Cartella Servizi Anziani e implementazione di nuovi moduli del programma</p> <p>4.4.2 - Implementazione del nuovo gestionale 'ospiti' anche con le informazioni anagrafiche degli ospiti e dei <i>caregiver</i> attualmente presenti sui contratti cartacei, affinché diventi sempre più uno strumento agile di lavoro per la comunicazione aziendale nonché per il monitoraggio degli incassi</p>	<p>4.4.1 Area Anziani, IT <i>Management</i></p> <p>4.4.2 - Servizio Bilancio e contabilità, IT <i>Management</i></p>
4.5	<b>Potenziamento delle infrastrutture tecnologiche per alloggi protetti</b>	<p>4.5.1 - Potenziamento o realizzazione di una rete Wi-Fi sicura e ad alta velocità all'interno degli alloggi protetti, per garantire connettività affidabile a supporto delle esigenze quotidiane degli ospiti e del personale</p>	<p>4.5.1 IT <i>Management</i></p>

## Ambito 5. BENESSERE ORGANIZZATIVO DEL PERSONALE E FORMAZIONE

cod. Linea strategica a	LINEA STRATEGICA	INTERVENTO	AREE / SERVIZI / UFFICI COINVOLTI (prevalenza)
5.1	Supervisione dei <b>gruppi di lavoro dei servizi sociali e socio-sanitari</b>	5.1.1 - Proseguimento del percorso di supervisione del personale socio-sanitario e realizzazione di un percorso specifico dedicato alle figure di Responsabile Attività Assistenziali e Responsabile Sanitario nelle strutture per anziani 5.1.2 - Proseguimento del percorso di supervisione dei gruppi di lavoro dei servizi di coesione sociale	5.1.1 Area Anziani 5.1.2 Area Coesione Sociale
5.2	Rafforzamento dei <b>processi di valorizzazione delle risorse umane</b>	5.2.1 - Definizione di un piano di <i>retention</i> pluriennale volto ad accompagnare i nuovi assunti in azienda: da un progetto di valutazione delle competenze in entrata fino all'asestamento delle <i>skills</i> funzionali al servizio di assegnazione 5.2.2 - Promozione del benessere organizzativo del personale attraverso l'avvio di specifici interventi di <i>welfare</i> , favorendo l'accessibilità e l'inclusione, anche attraverso la proposta di percorsi di promozione della salute e del benessere psico-fisico dei lavoratori	5.2.1 e 5.2.2 Servizio Risorse Umane
5.3	Piena attuazione del <b>piano assunzionale</b>	5.3.1 - Piena attuazione al piano assunzionale nelle tempistiche e modalità utili a garantire l'organico previsto 5.3.2 - Potenziamento dell'organico dell'Azienda attraverso specifici piani di reclutamento e mobilità interna, gestione del <i>turn-over</i> 5.3.3 - Definizione di percorsi pluriennale per attrarre giovani professionalità e incremento della rete di relazioni con le istituzioni scolastiche e le Università	5.3.1 - 5.3.2 - 5.3.3 Direzione Amministrativa, Servizio Risorse Umane
5.4	Attività di formazione sulle <b>competenze di asset management</b>	5.4.1 -Proseguimento dell'attività di formazione sulle competenze di <i>asset management</i> del personale dell'Area Patrimonio	5.4.1 Area Patrimonio

	<b>della Direzione Patrimonio</b>		
5.5	Avvio nuovi <b>percorsi formativi</b> e prosecuzione di quelli già avviati	5.5.1 - Definizione e attuazione del Piano aziendale della formazione 2025 quale ultima declinazione del piano strategico della formazione 2024-2026 al fine di completarne l'attuazione. Approfondimento sulle tematiche "Lavoro collaborativo e trasversale: rafforzamento delle competenze sui processi di gestione delle attività e dei progetti" 5.5.2 - Rilevazione del bisogno formativo propedeutico alla predisposizione del nuovo piano strategico della formazione	5.5.1 - 5.5.2 Direzione Generale, Formazione
5.6	<b>Qualificazione del personale</b>	5.6.1 - Partecipazione a progetto <i>Erasmus</i> e a percorsi di alta formazione con iscrizione a Master in ambito di <i>Governance</i> e Innovazione di welfare locale e Gestione e co-produzione di processi partecipativi, comunità e reti di prossimità	5.6.1 U.O. Progetti e Innovazione, Formazione, Area Coesione Sociale, Area Anziani
5.7	Riesame e riordino del sistema di gestione della Sicurezza aziendale per il <b>benessere e formazione del personale</b>	5.7.1 - Individuazione ed affidamento dell'incarico del ruolo di RSPP aziendale e sviluppi correlati attraverso apposita gara nell'ambito della gestione della sicurezza, prevenzione e protezione ex D.lgs 81/08	5.7.1 Direzione Generale, Servizio sicurezza e qualità del lavoro

## Ambito 6. LA RELAZIONE DI ASP CON LE REALTA' TERRITORIALI E LA COSTRUZIONE DI UN *BOARD* ISTITUZIONALE

cod. Linea strategica	LINEA STRATEGICA	INTERVENTO	AREE / SERVIZI / UFFICI COINVOLTI (prevalenza)
-----------------------------	------------------	------------	--

6.1	<b>Costruzione di un sistema organizzato di relazioni</b> , che diano valore all'attività e ai servizi dell'azienda e al suo patrimonio	<p>6.1.1 - Ampliamento e/o consolidamento di una rete di collaborazione solida e duratura con associazioni ed enti che generi valore significativo per la comunità.</p> <p>6.1.2 - Coordinamento iniziative di approfondimento, studio, confronto, <i>co-design</i> con i beneficiari attraverso il coinvolgimento delle realtà territoriali e di Terzo Settore che collaborano con ASP Città di Bologna per la realizzazione di processi partecipativi, sia nel proseguimento del Progetto <i>Getcohesive</i> che di altre iniziative di rete</p> <p>6.1.3 - Riordino delle varie forme di collaborazione di ASP con Enti del Terzo Settore che utilizzano immobili dedicati ad attività sociali</p>	<p>6.1.1 e 6.1.2 Progetti e Innovazione, Segreteria dell'Amministratore e Direzione Generale, Area Anziani</p> <p>6.1.3 Area Patrimonio</p>
6.2	Organizzazione di <b>iniziative</b> di approfondimento, studio, confronto anche con il coinvolgimento delle realtà territoriali e di terzo settore che collaborano con ASP per la <b>realizzazione dei servizi sociali e socio-sanitari</b>	<p>6.2.1 - Implementazione e/o consolidamento delle relazioni con i servizi territoriali, gli uffici di rete, le associazioni e i volontari del territorio al fine di supportare il proseguimento del percorso dei Centri Servizi Aperti</p> <p>6.2.2 - Realizzazione di un evento con tema "Il ruolo dello psicologo nei servizi per anziani di ASP Città di Bologna"</p>	<p>6.2.1 Area Anziani, Area Coesione Sociale, Progetti e Innovazione</p> <p>6.2.2 Area Anziani</p>
<b>Ambito 7. GLI INTERVENTI PER GLI ANZIANI</b>			
<b>cod. Linea strategica</b>	<b>LINEA STRATEGICA</b>	<b>INTERVENTO</b>	<b>AREE / SERVIZI / UFFICI COINVOLTI (prevalenza)</b>

7.1	Applicazione della nuova <b>disciplina dell'accREDITamento</b>	<p>7.1.1 - Realizzazione procedura di evidenza pubblica, insieme al Comune di Bologna, per l'assegnazione degli spazi pubblici destinati ai servizi</p> <p>7.1.2 - Valutazione dell'impatto delle innovazioni previste dai nuovi requisiti di accreditamento approvati dalla Regione Emilia Romagna</p> <p>7.1.3 - Rinnovo contrattuali e nuove convenzioni a seguito accreditamento</p> <p>7.1.4 - Preparazione delle strutture in relazione alle visite di accreditamento dei servizi di CRA e Centri Diurni di ASP Città di Bologna</p> <p>7.1.5 - Valutazioni tecniche necessarie per la qualificazione degli spazi attualmente assegnati presso la struttura di Madre Teresa;</p> <p>7.1.6 - Prosecuzione dell'approfondimento sullo sviluppo in prospettiva del Centro Servizi Giovanni XXIII, intervento sulla logistica degli spogliatoi, programmazione della qualificazione della casa di riposo, sviluppo dei lavori di adeguamento necessari alla nuova dislocazione delle sale per la formazione e ricollocazione del guardaroba;</p> <p>7.1.7 - Centro Servizi Saliceto: realizzazione dei nuovi spogliatoi, completamento della sistemazione del piano terra, dell'intervento sugli impianti di riscaldamento e raffrescamento, programmazione e progettazione degli interventi di qualificazione e sistemazione dell'area verde esterna per migliorarne l'utilizzo</p>	<p>7.1.1 - 7.1.2 - 7.1.3 Area Anziani</p> <p>7.1.4 - 7.1.5 Area Anziani, Area Patrimonio</p> <p>7.1.6 Direzioni Generale, Amministrativa, Patrimonio e Anziani</p> <p>7.1.7 Area Patrimonio</p>
7.2	Apertura dei <b>Centri Servizi</b>	<p>7.2.1 - Avvio servizi a gestione diretta, in convenzione o in rete nella direzione di apertura e integrazione comunitaria, con una attenzione specifica alla cura della comunità dei familiari degli anziani che accedono alle strutture</p> <p>7.2.2 - Ricerca di finanziamenti per migliorare le funzioni di supporto sia domiciliare, sia di rete territoriale per le persone con deterioramento cognitivo e soprattutto per i <i>caregiver</i> e per la crescita dei servizi specializzati per la "Domiciliarità - Teniamoci per mano" che comprendono assistenza domiciliare specializzata per <i>alzheimer</i>, <i>Caffè Alzheimer e Meeting Center</i></p> <p>7.2.3 - Avvio di esperienze pilota di <i>welfare</i> culturale, rivolte a persone con demenza e loro <i>caregiver</i>, che utilizzino il patrimonio culturale di ASP e sviluppate in rete con le istituzioni culturali del territorio</p>	<p>7.2.1 Area Anziani</p> <p>7.2.2 Domiciliarità anziani e <i>caregiver</i>, Comunicazione</p> <p>7.2.3 U.O. Patrimonio artistico, Comunicazione</p>

7.3	<b>Residenzialità protetta e supportata</b>	7.3.1 - Promozione della figura dell'Amministratore sociale per una nuova gestione degli stabili di ASP, associando alle funzioni tradizionali il supporto allo sviluppo relazionale ed eventualmente rendendo disponibili servizi comuni di cura, per rafforzare l'abitare in autonomia degli inquilini anziani	7.3.1 Area Coesione Sociale, Area Anziani, Area Patrimonio
7.4	<b>Santa Marta:</b> realizzazione Senior House, innovativa sperimentazione di abitare condiviso	7.4.1 - Completamento dell'arredo per le parti comuni e per gli appartamenti 7.4.2 - Realizzazione campagna di comunicazione per la promozione Santa Marta Senior House 7.4.3 - Costruzione della comunità e avvio della residenzialità	7.4.1 Area Anziani, Servizio Appalti, servizi e forniture 7.4.2 Comunicazione 7.4.3 Area Anziani
7.5	<b>Servizi e tecnologia: sperimentazione e attuazione nuove proposte</b> tecnologiche e di sviluppo degli interventi, anche finanziati da PNRR, volti a migliorare e integrare le modalità di tutela della salute delle persone anziane	7.5.1 - Analisi e valutazioni per l'acquisizione di apparati di domotica negli Appartamenti Protetti a supporto della domiciliarità	7.5.1 Area Anziani, Servizio appalti, servizi e forniture
7.6	Nuovi servizi rivolti a <b>persone che vivono a domicilio</b>	7.6.1 - Co-progettazione del nuovo sistema integrato dei servizi di trasporto e accompagnamento rivolto agli anziani e alle persone fragili che vivono a domicilio: coordinamento dei tavoli per la definizione delle modalità di gestione e predisposizione delle Convenzioni con i partner di progetto 7.6.2 - Progettazione nuovi servizi di pulizie, piccole manutenzioni e compagnia destinati agli anziani del territorio	7.6.1 Servizio <i>Facility Management</i> , Area Anziani Servizio appalti, servizi e forniture 7.6.2 Servizio <i>Facility Management</i> , Area Anziani,
7.7	<b>Promozione della salute</b>	7.7.1 - Prosecuzione delle attività di promozione della salute e dei corretti stili di vita nei Centri Servizi Aperti e monitoraggio delle condizioni di benessere	7.7.1 Area Anziani

## Ambito 8. I SERVIZI DI COESIONE SOCIALE

cod. Linea strategica	LINEA STRATEGICA	INTERVENTO	AREE / SERVIZI / UFFICI COINVOLTI (prevalenza)
8.1	<b>Protezioni Internazionali</b>	<p>8.1.1 - Collaborazione stabile e sistemica tra ASP, istituzioni e il sistema cittadino di terzo settore, per sviluppare servizi rispondenti ai bisogni territoriali emergenti</p> <p>8.1.2 - Realizzazione, presso la sede di via del Pratello (BO), del progetto "Spazio Comune"</p> <p>8.1.3 - Progetto FAMI <i>SmartER</i>: messa in rete degli sportelli che operano sul territorio cittadino e metropolitano</p> <p>8.1.4 - Progetti FAMI <i>Rethink</i> e <i>FastER 2.0</i> con attivazione di servizi orientati all'aggancio dei più vulnerabili tra i Minori stranieri non accompagnati (MSNA) e azioni di affiancamento alla vicinanza solidale</p> <p>8.1.5 - Individuazione e messa a disposizione in locazione di alloggi del patrimonio disponibile da dedicare al sistema accoglienza integrata (SAI)</p>	<p>Servizio Protezioni Internazionali</p> <p>8.1.5 Area Patrimonio</p>
8.2	<b>Grave Emarginazione Adulta</b>	<p>8.2.1 - Costruire una collaborazione strutturale con il mondo associativo e di volontariato per potenziare le risposte alle persone a rischio di grave emarginazione attraverso la costituzione di una rete fiduciaria che connetta le opportunità offerte, anche per quanto riguarda le allerte climatiche in sinergia con i servizi di accoglienza</p> <p>8.2.2 - Realizzare uno stretto coordinamento con le unità di strada sia pubbliche sia afferenti al volontariato che già operano nel contesto urbano</p> <p>8.2.3 - Internalizzazione del Servizio Sociale di Bassa Soglia per stabilizzazione gestione posizionamento nella rete cittadina dei servizi pubblici di accesso e presa in carico</p> <p>8.2.4 - Accompagnamento delle comunità SINTI (aree sosta e microaree familiari) verso soluzioni abitative maggiormente inclusive</p>	<p>Servizio Grave Emarginazione adulta</p>

8.3	<b>Esecuzione penale</b>	<p>8.3.1 - Percorsi di inclusione sociale e abitativa attraverso interventi individualizzati, formazione e inserimento lavorativo, erogazione contributi economici; interventi per il miglioramento della qualità della vita ad integrazione dei percorsi trattamentali all'interno degli Istituti penitenziari per adulti e minori di Bologna.</p> <p>8.3.2 - Servizio di mediazione e di raccordo con i servizi del territorio presso la Casa Circondariale di Bologna e servizio di mediazione e intervento educativo presso l'Istituto Penale Minorile</p> <p>8.3.3 - Funzione trasversale di consulenza legale</p>	Servizi Esecuzione penale e trasversali
8.4	<b>Servizio accoglienza e di contrasto al disagio abitativo</b>	<p>8.4.1 - Azione di accompagnamento alla ricerca di soluzioni alloggiative adeguate, integrata con l'azione cittadina di sviluppo dell'Agenzia per l'abitare</p> <p>8.4.2 - Individuazione dei beneficiari e affidamento del servizio di <i>Housing</i> temporaneo, via Marc'Antonio Raimondi n.41;</p> <p>8.4.3 - Promozione dei diritti e della integrazione delle persone con disabilità destinando altro patrimonio di ASP a progetti sociali con questa finalità, nella relazione con diverse associazioni che perseguono lo stesso obiettivo</p> <p>8.4.4 - Supporto e accompagnamento nella individuazione delle soluzioni abitative temporanee necessarie a permettere la ristrutturazione di VIS - Vita indipendente e solidale</p>	<p>8.4.1 – 8.4.2 Area Coesione Sociale / Servizi di accoglienza</p> <p>8.4.3 – 8.4.4 Area Anziani,</p>
8.5	<b>Abitare collaborativo, anche funzionale all'Agenzia per l'abitare</b>	<p>8.5.1 – Azioni di abitare collaborativo nell'ambito delle attività dell'Agenzia per l'Abitare</p> <p>8.5.2 - Prosecuzione di progetti di mediazione condominiale (condominio Via Barontini, ...)</p>	Area Coesione Sociale, Abitare collaborativo

## Ambito 9. VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE

cod. Linea strategica	LINEA STRATEGICA	INTERVENTO	AREE / SERVIZI / UFFICI COINVOLTI (prevalenza)
9.1	<b>Agenzia per l'abitare</b>	9.1.1 - Definizione degli Istituti giuridici e contrattuali applicabili, elaborazione schemi contrattuali/convenzionali per la definizione delle relazioni tra proprietari, inquilini e Agenzia per l'abitare 9.1.2 - Attività di ripristino degli alloggi destinati all'Agenzia per l'abitare e costituzione delle comunità di abitanti dei nuovi <i>cohousing</i> pubblici	9.1.1 Servizio Legale 9.1.2 Area Patrimonio, Area Coesione Sociale
9.2	<b>Fondo immobiliare e altri strumenti di valorizzazione</b>	9.2.1 - Costituzione di un fondo immobiliare chiuso 9.2.2 - Costituzione di <i>partnership</i> pubblico privato (PPP), di partenariati contrattuali (in primis project <i>financing</i> e concessioni di valorizzazione) e istituzionali	9.2.1 - 9.2.2 Direzione Generale, Direzione Patrimonio, Direzione Amministrativa
9.3	<b>Piena locazione immobili vuoti</b>	9.3.1 - Riduzione delle tempistiche di ri-locazione di immobili non inseriti nei programmi di riqualificazione straordinaria o nel piano alienazioni attraverso l'applicazione della procedura aziendale 2024 su tutti gli immobili vuoti locabili. Realizzazione delle attività di manutenzione ordinaria e straordinaria su immobili da locare	9.3.1 U.O. Gestione Amministrativa Patrimonio Disponibile, U.O. Opere e Manutenzioni
9.4	<b>Piano Alienazioni e Piano Investimenti</b>	9.4.1 - Attuazione del piano degli investimenti e il correlato piano delle alienazioni 9.4.2 - Miglioramento della strategia decisionale sul patrimonio da alienare 9.4.3 - Realizzazione di 20 alloggi protetti nel Centro Servizi Giovanni XXIII con utilizzo dei fondi PNRR 9.4.4 - Realizzazione di 6 appartamenti ad uso <i>Housing First</i> all'interno della palazzina sita in via Raimondi 41, con utilizzo di fondi PNRR 9.4.5 - Analisi finalizzata alla valorizzazione o all'alienazione del patrimonio agrario e degli immobili non urbani, con valutazione dello stato manutentivo e della possibilità di trasformazione urbanistica; 9.4.6 - Verifica delle possibilità di destinare immobili a progetti di qualificazione per dare risposta a bisogni di abitare collaborativo, progetti di coesione sociale o diverse progettualità sulla produzione di energia 9.4.7 - Miglioramento della redditività del patrimonio agrario attraverso la rinegoziazione degli affitti alla prima scadenza del contratto e preservandone la funzione	Area Patrimonio

9.5	Contenimento del <b>consumo energetico</b>	<p>9.5.1 - Contenimento del consumo energetico attraverso la riqualificazione energetica del patrimonio edilizio, a partire da quello dedicato all'assistenza socio sanitaria</p> <p>9.5.2 - Completamento dell'intervento di installazione di un cappotto termico in Viale Roma con i fondi del POR FESR</p> <p>9.5.3 - Valutazione di proposte di efficientamento energetico degli immobili di ASP e predisposizione di una elaborazione progettuale utile per una futura partecipazione a bandi di finanziamento</p>	<p>9.5.1 U.O. <i>Energy management</i>, U.O. Opere e manutenzioni</p> <p>9.5.2 U.O. Opere e manutenzioni</p> <p>9.5.3 U.O. <i>Energy management</i></p>
-----	--	---	---

## Ambito 10. VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO ARTISTICO

cod. Linea strategica	LINEA STRATEGICA	INTERVENTO	AREE / SERVIZI / UFFICI COINVOLTI (prevalenza)
10.1	Rafforzamento della conoscibilità della <b>Quadreria</b> e qualificazione del <b>sistema archivistico</b>	<p>10.1.1 - Rafforzamento della conoscibilità della Quadreria anche con il coinvolgimento di realtà istituzionali e del terzo settore finalizzato alla fruizione dei servizi di mediazione museale (visite guidate e laboratori didattici) e all'affitto degli spazi per convegni, iniziative ed eventi</p> <p>10.1.2 - Ricerca di fondi pubblici e privati, che consentano il restauro e la conservazione del patrimonio, con particolare attenzione al restauro della Chiesa del Baraccano e allo sviluppo di un progetto di valorizzazione e di sistemizzazione del patrimonio del "Conservatorio del Baraccano"</p> <p>10.1.3 - Implementazione del Progetto finanziato dalla Regione Emilia-Romagna relativo alla digitalizzazione del patrimonio archivistico</p> <p>10.1.4 - Riordino degli archivi storici anche attraverso la ricostruzione degli inventari, degli archivi e delle informazioni sugli immobili di valenza storico artistica</p>	<p>10.1.1 U.O. Patrimonio Artistico, Comunicazione</p> <p>10.1.2 - 10.1.3 U.O. Patrimonio Artistico, U.O. Progetti e Innovazione, Comunicazione</p> <p>10.1.4 U.O. Patrimonio Artistico, U.O. Affari Generali</p>

## Ambito 11. LA TRASPARENZA E LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

cod. Linea strategica	LINEA STRATEGICA	INTERVENTO	AREE / SERVIZI / UFFICI COINVOLTI (prevalenza)
11.1	Mappatura, integrazione e informatizzazione per rafforzare i <b>sistemi di monitoraggio sulle attività con rischio corruttivo</b>	11.1.1 -Proseguimento della mappatura, integrazione e informatizzazione dei processi della struttura organizzativa 11.1.2 - Verifica e raccolta documentazione per l'attivazione firme digitali ai Responsabili e collaboratori di tutti i servizi 11.1.3 - Sviluppo di azioni di accessibilità alle informazioni (sviluppo di piani comunicativi, digitalizzazione dei processi, azioni di formazione in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza) 11.1.4 - Integrazione del sistema <i>privacy</i> aziendale con i nuovi servizi e adeguamento Codice di comportamento alle nuove normative e alle Linee Guida ANAC	Unità di progetto a supporto RPCT <i>IT Management</i>  11.1.4 Direzione Amministrativa/Servizi o Risorse Umane

## 5.4 Gli assegnatari delle risorse economiche: i centri di responsabilità economica (CRE)

La struttura organizzativa di ASP Città di Bologna per l'anno 2025, come da revisione organizzativa di cui alla Delibera dall'Amministratore Unico n. 33. del 28 novembre 2023, articola le Direzioni in Aree. La macrostruttura organizzativa prevede al vertice un Direttore Generale e cinque Dirigenti di Area: Area Amministrazione, Area Bilancio e Amministrazione Coesione Sociale, Area Patrimonio, Area Anziani, Area Coesione Sociale.

**La contabilità per CENTRI DI RESPONSABILITA' ECONOMICA (CRE) affianca al mandato organizzativo forme di responsabilità di ordine economico in capo ai responsabili delle singole Aree e Servizi.**

Il processo di delega dell'autonomia decisionale caratterizza il processo di scomposizione delle responsabilità economiche verso una segmentazione delle stesse in responsabilità economiche parziali, tante quante sono le Direzioni/Aree e, "a cascata" nei Servizi presenti nella struttura organizzativa di ASP.

Nella teoria e nella prassi aziendale si è soliti ricondurre la molteplicità delle responsabilità economiche alla seguente classificazione di centri di responsabilità:

- a. centro di spesa
- b. centro di ricavo
- c. centro di profitto
- d. centro di investimento

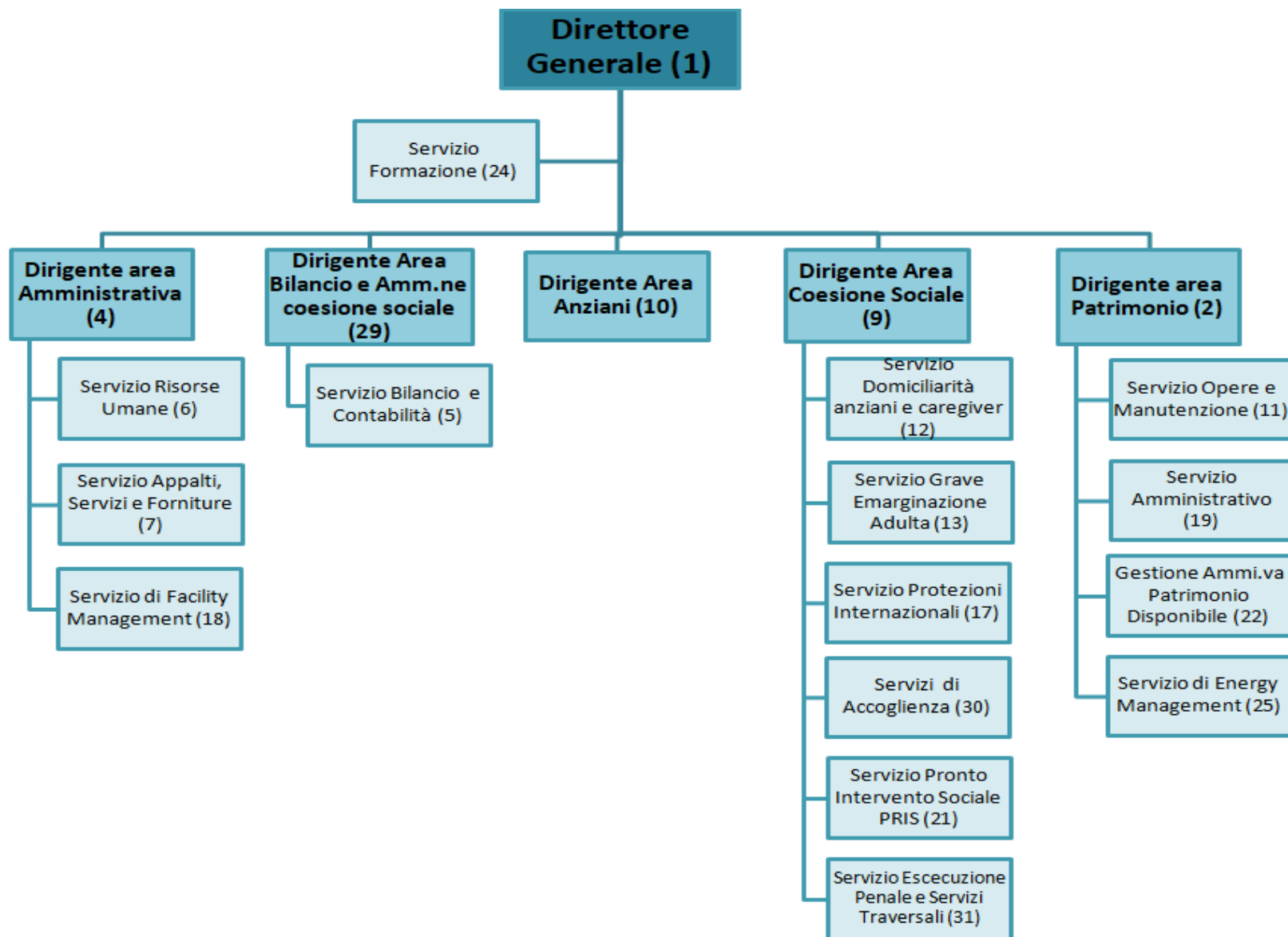
Le stesse sono successivamente dettagliate.

I centri di responsabilità economica coincidono con Aree/Servizi al cui responsabile vengono assegnati obiettivi di natura economica e di attività disponendo di risorse sulle quali può intervenire con differenti gradi di discrezionalità.

Lo schema seguente rappresenta il sistema di responsabilità a matrice (trasversale) adottato in ASP. La "griglia" schematizza il modello che viene espresso nei *report* successivi con i dati economici del *budget*. In senso orizzontale vengono iscritti i valori riferiti ai centri di responsabilità economica (assegnatari di *budget*), in senso verticale i bilanci delle macro aree aziendali con il singolo margine di contribuzione al risultato finale dell'azienda (matrice a doppia entrata).

Sistema responsabilità a matrice			Aree Gestionali			
Area assegnataria	Assegnatario cod.	Assegnatari di budget/Centri di responsabilità economica	ANZIANI	COESIONE SOCIALE	PATRIMONIO	AMMINISTRAZIONE E COMUNI AZIENDA
Direzione Generale	1	DIREZIONE GENERALE	es. costi informatica	es. costi informatica	es. costi informatica	es. costi informatica
	24	FORMAZIONE	es. costi formazione	es. costi formazione	es. costi formazione	es. costi formazione
Area Patrimonio	2	DIREZIONE PATRIMONIO			es. consulenze tecniche	
	11	OPERE E MANUTENZIONI	es costi manutenzione	es costi manutenzione	es costi manutenzione	es costi manutenzione
	19	SERVIZIO AMMINISTRATIVO PATRIMONIO		es. spese condominiali	es. spese condominiali	
	22	GESTIONE AMM.VA PATRIMONIO DISPONIBILE			es. ricavi da locazione	
	25	ENERGY MANAGEMENT	es. costi utenze	es. costi utenze	es. costi utenze	es. costi utenze
Area Amministrativa	4	DIREZIONE AMMINISTRATIVA			es. consulenze legali	es. consulenze legali
	6	RISORSE UMANE	es. costi personale	es. costi personale	es. costi personale	es. costi personale
	7	APPALTI, SERVIZI E FORNITURE	es. Costi assicurazioni	es. Costi assicurazioni	es. Costi assicurazioni	es. Costi assicurazioni
	18	FACILITY MANAGEMENT	es. costi trasporti	es. costi trasporti	es. costi trasporti	es. costi trasporti
Area Bilancio e Amministrazione Coesione Sociale	29	DIREZIONE BILANCIO E AMMINISTRAZIONE COESIONE SOCIALE			es. consulenze amministrative	es. consulenze amministrative
	5	BILANCIO E CONTABILITA'			es. interessi passivi	es. interessi passivi
Area Anziani	10	DIREZIONE ANZIANI	es. ricavi rette utenti			
Area Coesione Sociale	9	DIREZIONE COESIONE SOCIALE		es. costi gestione servizi per abitare collaborativo		
	12	SERVIZIO DOMICILIARITA' ANZIANI E CAREGIVER				
	13	SERVIZIO GRAVE EMARGINAZIONE ADULTA		es. costi gestione servizi grave emarginazione adulta		
	17	SERVIZIO PROTEZIONI INTERNAZIONALI		es. costi gestione servizio SAI		
	21	SERVIZIO PRONTO INTERVENTO SOCIALE (PRIS)		es. costi appalto gestione attività pronto intervento sociale		
	30	SERVIZI DI ACCOGLIENZA		es. costi gestione servizi di accoglienza		
	31	SERVIZIO ESECUZIONE PENALE E SERVIZI TRASVERSALI		es. costi gestione servizi esecuzione penale		

# L'ALBERO DELLE RESPONSABILITA' DELLE RISORSE ECONOMICHE E DELLE FONTI DI COPERTURA (CRE)



## 5.4 a) RESPONSABILITA' ECONOMICHE SU CRE CENTRI DI SPESA

Con il presente documento di budget 2025 il Direttore Generale individua, per ogni Area, le risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi aziendali, di natura economica e di attività, e **individua i Centri di Responsabilità Economica (CRE)** dei singoli fattori produttivi.

Con atti successivi, ogni Direttore potrà assegnare a Responsabili di Servizio/Settore afferenti alla propria area, le **responsabilità di gestione dei budget** su specifici fattori produttivi gestiti dagli stessi in termini di impatto quantitativo/economico/qualitativo e in linea con le funzioni proprie dei Servizi/Settori.

I budget costi vengono identificati con un codice numerico denominato **programma di spesa** che identifica uno specifico fattore produttivo (es. CRE n. 7 => prg. 70007 => conto 40071001 – Assicurazioni per la responsabilità civile). Il controllo della disponibilità rispetto allo stanziamento iniziale avviene nella procedura contabile a livello di gestione ordini. Non è pertanto possibile effettuare un ordine per una fornitura di beni, servizi e forniture se non vi è capienza nel programma di spesa.

Qualora durante la gestione annuale si rendesse necessario **modificare** il piano iniziale dei CRE e/o delle assegnazioni dei programmi di spesa, gli assegnatari di budget propongono alle direzioni di appartenenza le modifiche con le modalità di cui alle seguenti procedure operative di ASP:

- a) Variazione di budget a pareggio all'interno dello stesso assegnatario (CRE) => autorizzazione Direttore/Dirigente di Area se superiore a 10.000 euro; visto Direttore Generale se superiore a 200.000 euro;
- b) Variazione di budget a pareggio tra diversi assegnatari (CRE) della stessa Direzione / Area => autorizzazione Direttore/Dirigente di Area coinvolto e visto Direttore Generale se superiore a 20.000 euro;
- c) Variazione budget a pareggio tra diverse Direzioni / Aree => autorizzazione Direttori / Dirigenti di Area coinvolti e visto Direttore Generale se superiore a 10.000 euro;
- d) Variazione di budget con sbilancio (costi non coperti) all'interno dello stesso assegnatario (CRE) e/o tra assegnatari diversi => autorizzazione Direttori / Dirigenti di area coinvolti e autorizzazione finale Direttore Generale.

La variazione viene redatta su apposito modello, rientrante nelle procedure operative di budget di ASP (rif. Procedura di Programmazione e Controllo PRO\_ASPBO007 - Det. Direttore Generale n.835/2021), che contiene la motivazione, i centri di costo coinvolti, il periodo di riferimento e viene vista dal Responsabile del Servizio Controllo Direzionale per il parere di merito rispetto al Piano programmatico, al bilancio preventivo, al documento di budget, al piano dei centri di responsabilità e al piano dei centri di costo e da parte del Responsabile del Servizio bilancio e contabilità per il parere sulla regolarità contabile.

La rappresentazione che segue si riferisce alle risorse assegnate (costi) ai Centri di responsabilità economica come da piano CRE per l'anno 2025.

Sono esclusi i ricavi, i rimborsi per personale in distacco/comando e per il personale in assegnazione funzionale, le variazioni dei fondi per il personale dipendente e i costi riferiti ad accantonamenti, svalutazioni e ammortamenti poiché non rientranti nel sistema di assegnazione di programmi di spesa.

<b>Centri di Responsabilità assegnatari delle risorse DIREZIONE GENERALE</b>				
<b>Cod.</b>	<b>Raggruppamento contabile</b>	<b>DIREZIONE GENERALE (1)</b>	<b>FORMAZIONE (24)</b>	<b>TOTALE</b>
400705	Altre consulenze	-477.817		<b>-477.817</b>
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-370.915		<b>-370.915</b>
400711	Altri servizi	-8.500		<b>-8.500</b>
400904	Altri costi personale dipendente		-130.000	<b>-130.000</b>
401401	Costi amministrativi	-34.500		<b>-34.500</b>
401407	Contributi erogati ad aziende non-profit	-5.834		<b>-5.834</b>
	<b>Totale complessivo</b>	<b>- 897.566</b>	<b>- 130.000</b>	<b>- 1.027.566</b>

<b>Centri di Responsabilità assegnatari delle risorse DIREZIONE BILANCIO E AMMINISTRAZIONE COESIONE SOCIALE</b>				
<b>Cod.</b>	<b>Raggruppamento contabile</b>	<b>DIREZIONE BILANCIO E AMMINISTRAZIONE COESIONE SOCIALE (29)</b>	<b>BILANCIO E CONTABILITA' (5)</b>	<b>TOTALE</b>
400702	Servizi esternalizzati	-40.000		<b>-40.000</b>
400705	Altre consulenze	-31.720		<b>-31.720</b>
400709	Costi per organi Istituzionali	-32.481		<b>-32.481</b>
400711	Altri servizi	-76.000	-8.500	<b>-84.500</b>

401401	Costi amministrativi		-71.000	<b>-71.000</b>
401402	Imposte non sul reddito		-6.000	<b>-6.000</b>
501701	Interessi passivi su mutui		-80.000	<b>-80.000</b>
501702	Interessi passivi bancari		-40.000	<b>-40.000</b>
	<b>Totale complessivo</b>	<b>-180.201</b>	<b>-205.500</b>	<b>-385.701</b>

**Centri di Responsabilità assegnatari delle risorse  
DIREZIONE AMMINISTRATIVA**

<b>Cod.</b>	<b>Raggruppamento contabile</b>	<b>DIREZIONE AMMINISTRATIVA (4)</b>	<b>RISORSE UMANE * (6)</b>	<b>APPALTI, SERVIZI E FORNITURE (7)</b>	<b>FACILITY MANAGEMENT (18)</b>	<b>TOTALE</b>
400601	Acquisti beni socio sanitari				-343.120	<b>-343.120</b>
400602	Acquisti beni tecnico - economali			-31.292	-231.520	<b>-262.812</b>
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale		-52.643		-82.500	<b>-135.143</b>
400702	Servizi esternalizzati		-34.000		-4.233.501	<b>-4.267.501</b>
400703	Trasporti				-234.000	<b>-234.000</b>
400704	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali		-1.104.816			<b>-1.104.816</b>
400705	Altre consulenze	-116.103	-66.500			<b>-182.603</b>
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa		-2.005.911			<b>-2.005.911</b>
400707	Utenze			-161.999		<b>-161.999</b>
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche			-1.500	-526.165	<b>-527.665</b>
400709	Costi per organi Istituzionali		-43.000			<b>-43.000</b>
400710	Assicurazioni			-490.083		<b>-490.083</b>
400711	Altri servizi	-106.740	-8.750	-28.500	-76.500	<b>-220.490</b>
400803	Service			-198.833		<b>-198.833</b>
400901	Salari e stipendi		-17.426.044			<b>-17.426.044</b>

400902	Oneri sociali		-4.746.599			<b>-4.746.599</b>
400904	Altri costi personale dipendente		-480.526			<b>-480.526</b>
401401	Costi amministrativi	-10.000		-14.000		<b>-24.000</b>
401403	Tasse			-5.600		<b>-5.600</b>
401404	Altri oneri diversi di gestione	-2.500				<b>-2.500</b>
802201	Irap		-1.604.649			<b>-1.604.649</b>
	<b>Totale complessivo</b>	<b>-235.343</b>	<b>-27.573.437</b>	<b>-931.807</b>	<b>-5.727.307</b>	<b>-34.467.893</b>

(\*) non vengono assegnati quali programmi di spesa i rimborsi per il personale in comando/distacco, personale in assegnazione funzionale e variazione fondi personale dipendente

**Centri di Responsabilità assegnatari delle risorse  
DIREZIONE PATRIMONIO**

<b>Cod.</b>	<b>Raggruppamento contabile</b>	<b>DIREZIONE PATRIMONIO (2)</b>	<b>OPERE E MANUTENZIONI (11)</b>	<b>SERVIZIO AMMINISTRATIVO PATRIMONIO (19)</b>	<b>GESTIONE AMM.VA PATRIMONIO DISPONIBILE (22)</b>	<b>ENERGY MANAGEMENT (25)</b>	<b>TOTALE</b>
400602	Acquisti beni tecnico - economici		-24.500				<b>-24.500</b>
400705	Altre consulenze	-160.000					<b>-160.000</b>
400707	Utenze					-2.757.368	<b>-2.757.368</b>
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-10.000	-1.052.667				<b>-1.062.667</b>
400711	Altri servizi	-6.000					<b>-6.000</b>
400801	Affitti			-180.000			<b>-180.000</b>
401401	Costi amministrativi			-444.430	-4.000		<b>-448.430</b>
401402	Imposte non sul reddito			-1.969.500			<b>-1.969.500</b>
401403	Tasse			-396.175			<b>-396.175</b>
501703	Oneri finanziari diversi				-1.600		<b>-1.600</b>
	<b>Totale complessivo</b>	<b>-176.000</b>	<b>-1.077.167</b>	<b>-2.990.105</b>	<b>-5.600</b>	<b>-2.757.368</b>	<b>-7.006.240</b>

**Centri di Responsabilità assegnatari delle risorse  
DIREZIONE ANZIANI**

<b>Cod.</b>	<b>Raggruppamento contabile</b>	<b>DIREZIONE ANZIANI (10)</b>
-------------	---------------------------------	-------------------------------

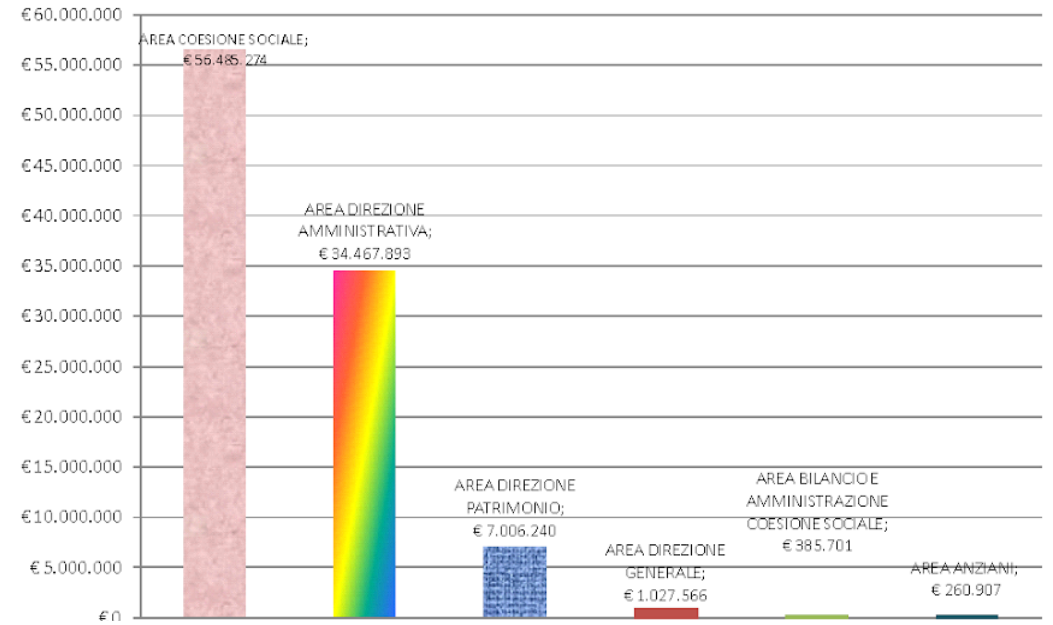
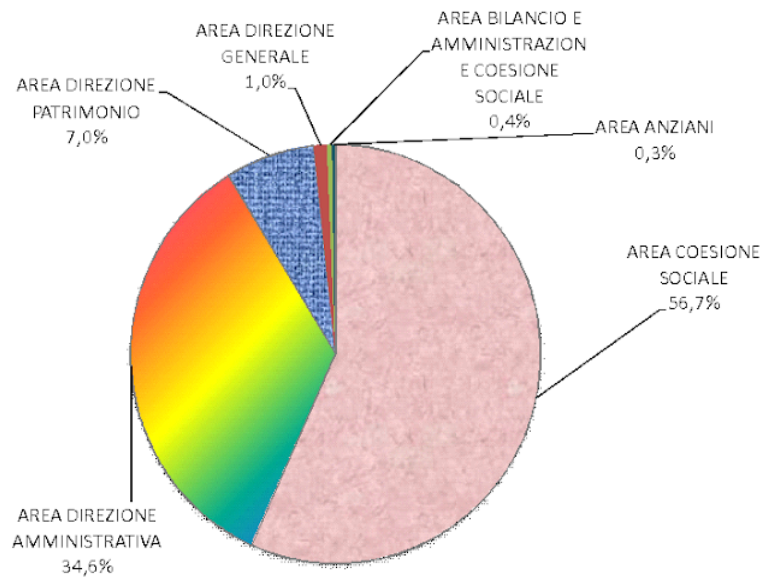
400601	Acquisti beni socio sanitari	-15.000
400602	Acquisti beni tecnico - economali	-7.000
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-166.425
400711	Altri servizi	-63.425
401407	Contributi erogati ad aziende non-profit	-7.000
802201	Irap	-2.057
	<b>Totale complessivo</b>	<b>-260.907</b>

<b>Centri di Responsabilità assegnatari delle risorse DIREZIONE COESIONE SOCIALE</b>									
<b>Cod.</b>	<b>Raggruppamento contabile</b>	<b>DIREZIONE COESIONE SOCIALE* (9)</b>	<b>DOMICILIA RITA' ANZIANI E CAREGIVER (12)</b>	<b>GRAVE EMARGINAZIONE ADULTA (13)</b>	<b>PROTEZIONI INTERNAZIONALI (17)</b>	<b>PRONTO INTERV. SOCIALE - PRIS (21)</b>	<b>SERVIZI DI ACCOGLIENZA (30)</b>	<b>SERVIZI DI ESECUZIONE E PENALE (31)</b>	<b>TOTALE</b>
400602	Acquisti beni tecnico - economali		-700						<b>-700</b>
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-167.451	-45.000	-1.895.156	-44.401.529	-2.414.950	-5.460.182	-890.000	<b>-55.274.268</b>
400703	Trasporti				-145.000				<b>-145.000</b>
400705	Altre consulenze	-25.000							<b>-25.000</b>

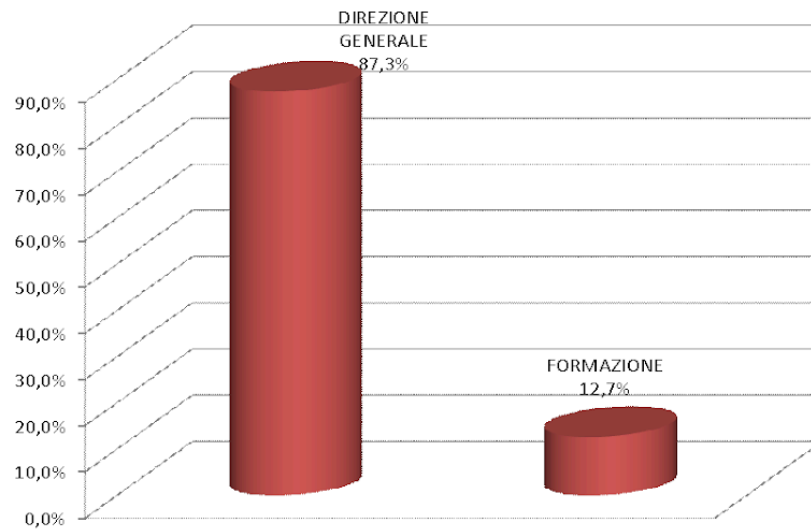
40071 1	Altri servizi		-160.900	-140.000	-197.172				<b>-498.072</b>
40140 7	Contributi erogati ad aziende non-profit				-527.756				<b>-527.756</b>
80220 1	Irap		-76	-4.000	-10.402				<b>-14.478</b>
	<b>Totale complessivo</b>	<b>-192.451</b>	<b>-206.676</b>	<b>-2.039.156</b>	<b>-45.281.859</b>	<b>-2.414.950</b>	<b>-5.460.182</b>	<b>-890.000</b>	<b>-56.485.274</b>

(\*) Interventi di coesione per l'Abitare Collaborativo; Condomini Supportati;...

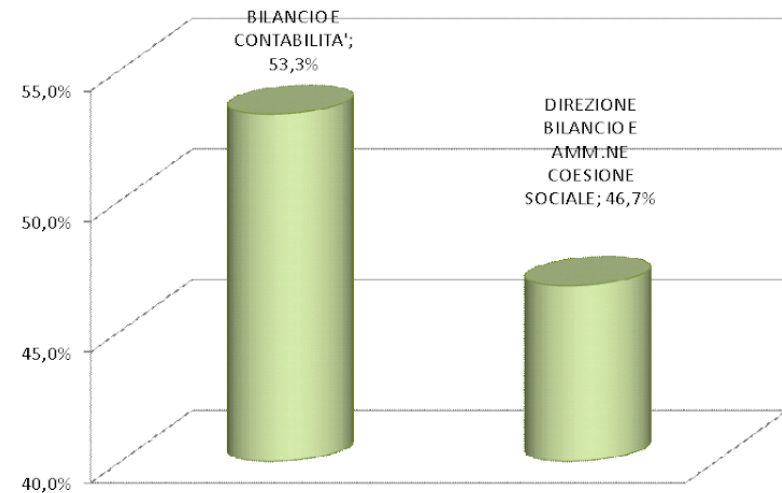
## RISORSE ASSEGNATE PER AREE AZIENDALI



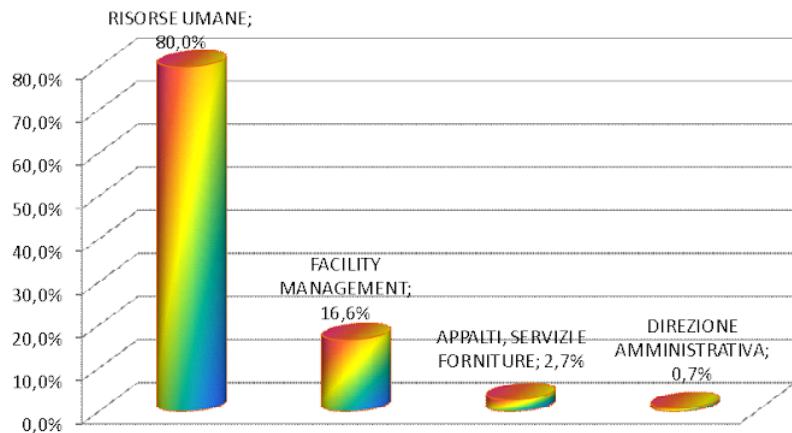
Risorse assegnate alla Direzione Generale



Risorse assegnate alla Direzione Bilancio e Amm.ne Coesione Sociale



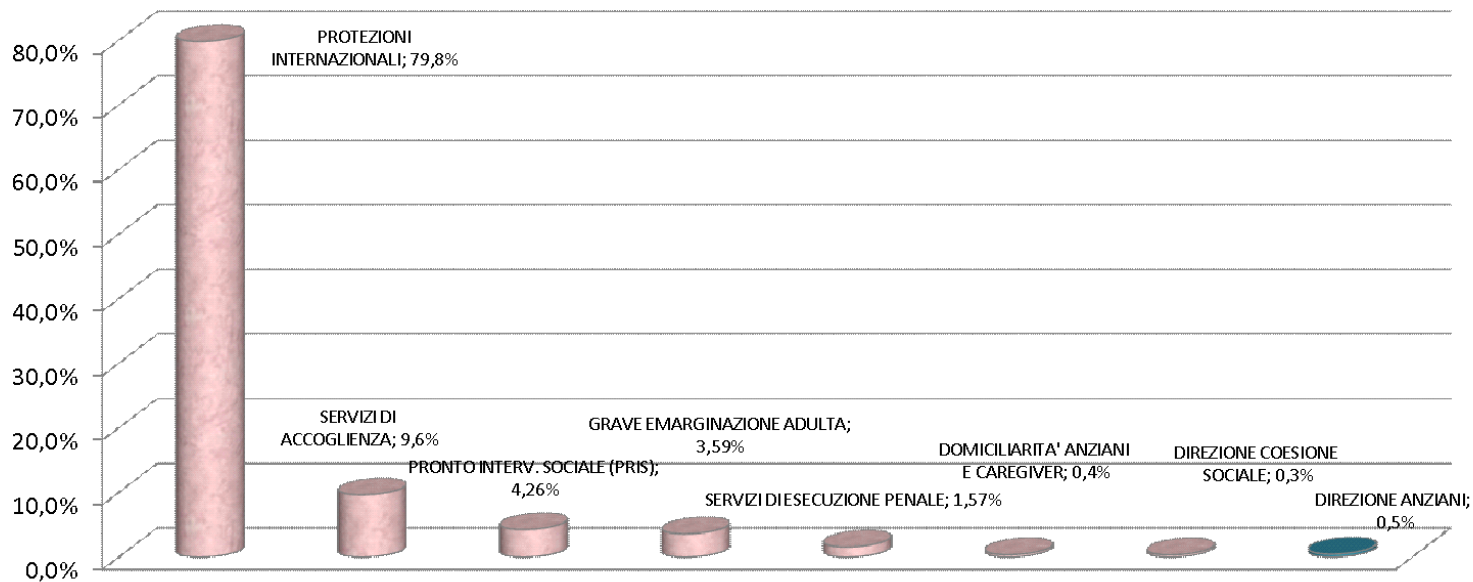
### Risorse assegnate alla Direzione amministrativa



### Risorse assegnate alla Direzione Patrimonio



### Risorse assegnate alle aree Coesione Sociale e Anziani



#### 5.4 b) RESPONSABILITA' ECONOMICHE SU CRE - CENTRI DI RICA VO

La rappresentazione che segue si riferisce ai ricavi attesi dal Centro di responsabilità con obiettivi di natura economica volti alla massimizzazione dei ricavi (**RICAVI AREA ANZIANI**).

<b>Centri di Responsabilità Economica - CENTRI DI RICA VO DIREZIONE ANZIANI</b>		
<b>Cod.</b>	<b>Raggruppamento contabile</b>	<b>Responsabile DIREZIONE ANZIANI</b>
300101	Rette	11.448.493
300102	Rimborso oneri a rilievo sanitario	8.383.135
300103	Rimborsi spese sanitarie (compreso oneri personale sanitario)	3.618.745
	<b>Totale complessivo</b>	<b>23.450.373</b>

#### 5.4 c) RESPONSABILITA' ECONOMICHE SU CRE - CENTRI DI PROFITTO

La rappresentazione che segue si riferisce ai ricavi attesi dal Centro di responsabilità con obiettivi di natura economica volti alla massimizzazione dei profitti (**RICAVI AREA PATRIMONIO**).

<b>Centri di Responsabilità Economica - CENTRI DI PROFITTO DIREZIONE PATRIMONIO</b>		
<b>Cod.</b>	<b>Conto</b>	<b>Responsabile DIREZIONE PATRIMONIO</b>
30040101	Fitti attivi da fondi e terreni	1.422.630
30040102	Fitti attivi da fabbricati urbani	6.968.272
30040103	Altri fitti attivi istituzionali ( <i>quota parte, esclusi rimborsi cooperative area anziani</i> )	34.984
30040104	Fitti attivi fabbricati attività sociale	295.542
	<b>Totale complessivo</b>	<b>8.721.428</b>

**5.4 d) RESPONSABILITA' ECONOMICHE SU CRE CENTRI DI INVESTIMENTO** (si rimanda al capitolo 7)

## CAPITOLO 6. INDICATORI E PARAMETRI PER LA VERIFICA

Gli indicatori e i parametri di verifica sono lo strumento gestionale in grado di mostrare (misurare) l'andamento delle attività e dei macro obiettivi che si ritiene utile rappresentare.

Il **Documento di budget 2025** di cui al punto 5.1 esplicita, invece, i metodi di rilevazione adottati per la pianificazione, la programmazione e per il controllo.

### 6.1 Indicatori della gestione e indicatori degli obiettivi

Vengono di seguito illustrati gli indicatori per la valutazione dei risultati della gestione che ASP ritiene significativi in un'ottica triennale.

Alcuni di essi sono riportati anche negli obiettivi di sviluppo e di miglioramento dei servizi poiché costituiscono l'indicatore di riferimento per i risultati attesi dalla realizzazione dell'obiettivo. A partire dall'insieme degli obiettivi di sviluppo e di miglioramento dei servizi (vedi capitolo 2.2 "Priorità di intervento" e capitolo 5.3 "Obiettivi di gestione 2025"), è definito un *set* di indicatori sui risultati che costituiscono, in parte, i parametri di verifica per l'esercizio 2025, nonché il riferimento per la valutazione della *performance*.

Gli indicatori rilevati sono in continuo aggiornamento rispetto all'anno precedente e vengono rappresentati nel Report periodico di monitoraggio interno che tiene conto degli sviluppi prevedibili nei diversi ambiti di intervento dell'Azienda.

Il sistema di misurazione della *performance*, definito con l'apporto dell'Organismo indipendente di valutazione (OIV), serve a valutare gli indicatori per la verifica e la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi.

### 6.2. Gli indicatori come strumento gestionale

A ciascun indicatore corrisponde un sistema di rilevazione e monitoraggio interno che consente alle Direzioni aziendali di valutare periodicamente l'andamento della gestione e attivare i necessari correttivi, anche su indicazione degli Organi di Controllo. L'andamento di tali indicatori costituisce uno degli elementi su cui l'Amministratore Unico potrà predisporre la relazione all'Assemblea dei soci in merito alla realizzazione della programmazione.

### 6.3 Indicatori e macro obiettivi strategici - Sistema di reporting interno

Gli indicatori sono definiti anche per verificare i risultati raggiunti con riferimento ai macro obiettivi strategici consentendo un più agevole collegamento con gli indirizzi per la pianificazione strategica.

Gli indicatori sono oggetto di un sistema di *reporting* basato sulla Struttura organizzativa di ASP (Organigramma e Centri di Responsabilità) integrata alle Attività/Processi trasversali (responsabilità condivise). La sua struttura è finalizzata a fornire informazioni rilevanti per il monitoraggio sia di macro obiettivi strategici che di obiettivi assegnati annualmente sotto l'aspetto di:

- EFFICIENZA: informazioni sui costi e sull'utilizzo delle risorse (indicatori avanzamento spesa)

- EFFICACIA: informazioni sui valori di ricavo e sui volumi dei servizi erogati (indicatori di risultato e di realizzazione fisica – *output*)
- QUALITÀ: informazioni per misurare la soddisfazione, da parte degli *stakeholder* interni ed esterni ad ASP, dei servizi erogati e delle attività gestite; introduzione/implementazioni di processi e di progetti, attività di comunicazione interna ed esterna all'Asp, ...
- IMPATTO VERSO L'ESTERNO: informazioni sui cambiamenti attesi in termini di conoscenze, atteggiamenti, comportamenti, volumi di fenomeni specifici nel territorio e rispetto alla collettività e ai target individuati (indicatori di impatto - *outcome*).

Il *Reporting* è multidimensionale poiché evidenzia informazioni contabili (costi, ricavi, margini, analisi degli scostamenti), informazioni non monetarie (es. ore, n. lavoratori, immobili, accessi, utenti, ...) e informazioni di natura qualitativa.

I contenuti del *report* di monitoraggio delle attività e delle *performance* di ASP Città di Bologna sono periodicamente aggiornati anche sulla base del PIAO /sottosezione *Performance*, adottato entro il 31 gennaio di ogni anno che completa e integra il presente Documento di Programmazione.

Nel prospetto seguente sono riportate le informazioni monitorate e la periodicità di rilevazione a cura del Controllo Direzionale.

Area dell'obiettivo strategico / Aree organizzative coinvolte	Indicatori e informazioni monitorate	Periodicità della rilevazione
--	--------------------------------------	----------------------------------

AREA DIREZIONE GENERALE		
Area Direzione Generale Area Amministrativa Area Patrimonio Area Coesione Sociale Area Servizi anziani	Eventi, conferenze stampa e iniziative del terzo settore	Semestrale
	Comunicazioni in rete sul sito <i>internet</i> istituzionale <a href="http://www.aspbologna.it">www.aspbologna.it</a> , sulla pagina <i>Facebook</i> ASP e su <i>LinkedIn</i>	
	Iniziative di coinvolgimento con il personale ASP	
	Iniziative di raccolta fondi e valore delle donazioni	
	Attività ASP con CISPEL	
	Reclami ed elogi ricevuti per area anziani	
	Tirocini accolti presso strutture ASP a favore di studenti e non	

Area dell'obiettivo strategico / Aree organizzative coinvolte	Indicatori e informazioni monitorate	Periodicità della rilevazione
	Sinistri utenti/danni occorsi su utenti socio-assistenziali	
Organi di Governo	N. assemblee dei soci, n. riunioni Coordinamento Direzione strategica, collegio di Direzione, Staff di area	Semestrale
CUG	Obiettivi e azioni del Comitato Unico di Garanzia per le Pari Opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (C.U.G.)	Annuale
Area Direzione Generale	Attività per anticorruzione e trasparenza : accesso civico e Azioni Piano anticorruzione e trasparenza	Semestrale
Area Amministrativa		
Area Direzione Generale / Progetti e Innovazione	Progetti e Innovazione: n. progetti presentati da Ufficio Progetti e Innovazione e loro esito	Semestrale
	Dettaglio contributi dei progetti per anno di approvazione	
	Valore Finanziario - Finanziamenti introitati da ASP	
Area Direzione Generale / Servizio Formazione	Ore di formazione del personale dipendente, somministrato e libero professionale	Semestrale
	Monitoraggio costi della formazione annuale e pluriennale	
Area Direzione Generale / Servizio Sicurezza e Qualità del Lavoro	Attività del Servizio	Semestrale
	Formazione squadre di emergenza: n. persone formate delle squadre antincendio e emergenza	
	Partecipazioni a corsi di varie tipologie (dipendenti e altre forme di collaborazione)	
Area Direzione Generale / Information Technology Service	Monitoraggio costi per IT: consulenze informatiche, canoni manut. hw/sw, formazione e aggiornamento, costi pluriennali/investimenti per sistemi informatici e informativi	Trimestrale

Area dell'obiettivo strategico / Aree organizzative coinvolte	Indicatori e informazioni monitorate	Periodicità della rilevazione
<b>AREA AMMINISTRATIVA e AREA BILANCIO</b>		
Area Amministrativa / Beni culturali e quadreria	Quadreria, aperture, visitatori, eventi	Trimestrale
Area Amministrativa / Affari Generali	Macro attività Affari Generali: es. monitoraggio adempimenti trasparenza, attività di protocollo, ...	Annuale
Area Amministrativa / Servizio Legale	Movimentazione fondi per spese legali e controversie legali, n. procedimenti giudiziari per anni di chiusura procedura e anno R.G.(registro generale), n. procedimenti classificati per oggetti delle cause, n. procedimenti giudiziari per patrocini, n. sfratti, n. patrocini esterni per anno di conferimento	Semestrale
Area Amministrativa / Servizio Risorse Umane	Relazioni sindacali: data di sottoscrizione accordo su distribuzione fondo incentivante	Annuale
	n. contraddittori / ricorsi sulla scheda di valutazione performance individuale	
	Informazioni sull'organico (dipendenti e somministrati): n. medio lavoratori, unità lavorativa annua (ULA) – Età media dei dipendenti	Trimestrale
	Andamento fondi ferie, festività non godute, eccedenze orarie	
	Utilizzo Fondo straordinario	
	Andamento assenze: n. giorni medi procapite, per qualifica professionale/area	
Informazioni su infortuni e inidoneità		
Area Amministrativa / Servizio Appalti, servizi e forniture	Monitoraggio gare, contratti e convenzioni: evaso sul programmato	Semestrale
Servizio Bilanci e contabilità	Tempi medi di dilazione debiti verso fornitori	Trimestrale

Area dell'obiettivo strategico / Aree organizzative coinvolte	Indicatori e informazioni monitorate	Periodicità della rilevazione
	Liquidità disponibile: giacenze di cassa	
Area Amministrativa / Servizi di Facility	Monitoraggio dei trasporti di persone e cose	Trimestrale
	Rilevazione U.O. Attività Amministrativo e Contabile: n. protocolli ricevuti e gestiti, n. fatture contabilizzate, n. richieste di spesa/preventivo lavorate, n. richieste di acquisto inviate all'ufficio appalti, n. determine pubblicate	
	Rilevazione U.O. Servizi della logistica e per l'ambiente: n. materiale magazzino, n. servizio trasporti, n. servizio igiene ambientale	
	Rilevazione U.O. Servizi Alberghieri e per l'Ospitalità: servizio supporto reparti anziani personale ASP e professionisti esterni, controllo e somministrazione qualità pasti	
<b>AREA PATRIMONIO</b>		
Area Patrimonio / Monitoraggio piano investimenti e Piano alienazioni	Piano investimenti: monitoraggio stato avanzamento del Piano degli investimenti	Trimestrale
	Monitoraggio Piano alienazioni	
Area Patrimonio / Gestione tecnica e tutela culturale del patrimonio immobiliare	Processo di verifica sugli immobili disponibili e indisponibili e azioni per la regolarizzazione delle non conformità e realizzazioni lavori: n. richieste di precedenti edilizi su unità immobiliari Comuni e Enti preposti; n. verifiche urbanistiche/catastali sullo stato degli immobili; n. sopralluoghi; n. richieste di autorizzazioni regolarizzazioni non conformità/realizzazione lavori agli enti preposti; n. affidamenti incarichi	Semestrale
Area Patrimonio / Gestione tecnico agraria del patrimonio rurale	Valorizzazione Patrimonio Rurale: n. interventi di manutenzione patrimonio rurale, n. procedimenti servitù/espropri e verifiche catastali, n.piano delle alienazioni/affitti	Semestrale

Area dell'obiettivo strategico / Aree organizzative coinvolte	Indicatori e informazioni monitorate	Periodicità della rilevazione
Area Patrimonio / Opere e manutenzione Facility Management	Attività effettuate nel periodo sugli immobili da locare: n. sopralluoghi, n. interventi manutenzione ordinaria e straordinaria, monitoraggio processo immobili da locare	Trimestrale
	Interventi di manutenzione conclusi sul patrimonio disponibile e indisponibile (tipologia, soggetto esecutore, area di intervento); ore lavorate da addetti alla manutenzione ASP per tipologia di intervento; movimentazione fondi manutenzioni cicliche su fabbricati istituzionali e su fabbricati urbani e fondi rurali	
Area Patrimonio / Servizio Amministrativo Direzione Patrimonio	Indici di redditività (netta e lorda) del patrimonio disponibile	Annuale
	Redditività lorda: ricavi da gestione immobili del patrimonio disponibile	Trimestrale
	Consistenza patrimonio immobiliare Asp	
	Informazioni sui contratti in essere, informazioni sui nuovi contratti e relative assegnazioni delle unità immobiliari	
	Unità locate e non locate/tempi medi di rilocazione	
Morosità Inquilini: andamento storico posizioni prese in carico per morosità; anno di fatturazione delle morosità e dato puntuale; n. posizioni e valore crediti in sofferenza delle posizioni prese in carico: crediti scaduti e non incassati per soggetti presi in carico; dettaglio n. piani di rientro; dettaglio per soggetto di presa in carico; andamento crediti per soggetto di presa in carico; movimentazione fondo svalutazione crediti verso privati da patrimonio/ perdite su crediti		
Area Patrimonio / U.O. Gestione condominiale e fiscale	N. stabili/posizioni condominiali con dettaglio gestione interna ASP/amministratori esterni	
	Dettaglio Condomini gestione diretta ASP con elementi di rendiconto condominiale di periodo	

Area dell'obiettivo strategico / Aree organizzative coinvolte	Indicatori e informazioni monitorate	Periodicità della rilevazione
Area Patrimonio / Servizio Energy Management	Monitoraggio costi utenze: scostamento Budget / Consuntivo	
	Consumi/volumi (acqua, gas e riscaldamento, energia elettrica) su immobili adibiti ad attività istituzionale	
<b>AREA ANZIANI</b>		
Servizi Anziani / Servizio amministrativo area anziani	Misurazione soddisfazione utenza con rilevazione qualità percepita dei servizi	Annuale
	Esiti sorveglianza servizi accreditati da parte di Organismo tecnico di ambito provinciale (OTAP)	
	Ricavi rette e oneri: scostamento Budget/Consuntivo e andamento storico	Trimestrale
	Tasso di occupazione per ciascuna tipologia di servizio	Bimestrale
	Monitoraggio ore erogate per Oss, Infermieri, Fisioterapisti, Medici, Psicologi per ciascuna tipologia di servizio	
	Monitoraggio fabbisogno sostituzioni e ore acquistate con contratto di somministrazione Oss, Infermieri, Fisioterapisti	Annuale
Servizio bilancio e contabilità	Morosità Ospiti: n. e valore credito delle posizioni prese in carico (posizioni aperte/chiose); movimentazione fondo svalutazione crediti vs utenti/perdite su crediti; crediti scaduti e non incassati per soggetto di presa in carico; variazione credito per soggetti presi in carico (interno/esterno)	Trimestrale

**AREA COESIONE SOCIALE**

Area dell'obiettivo strategico / Aree organizzative coinvolte	Indicatori e informazioni monitorate	Periodicità della rilevazione
Area Coesione Sociale / Domiciliarità anziani e teniamoci per mano	Monitoraggio attività Centri di Incontro: n. posti disponibili; nr. utenti transitati; giornate di apertura; media giornaliera utenti transitati	Semestrale
	Monitoraggio attività Caffè Alzheimer: n. utenti transitati; n. giornate di apertura; media utenti giornalieri, ricavi istituzionali Progetti Domiciliarità Anziani e Teniamoci per Mano	
Area Coesione Sociale / Servizio Protezioni Internazionali	Servizio sociale protezione internazionale e minori stranieri non accompagnati: n. prese in carico minori stranieri; n. prese in carico di persone adulte, n. prese in carico di persone che hanno ottenuto il riconoscimento; n. contatti accesso diretto al servizio	
	Sistema di protezione rifugiati e richiedenti asilo - progetti SAI: n. posti Adulti, Minori e Vulnerabili; contributo richiesto e cofinanziamento progetti	
	Progetti di integrazione lavorativa attivati (tirocinanti, volontariato, ...)	
Area Coesione Sociale / Servizio Grave Emarginazione Adulta	N. utenti complessivi che hanno usufruito del servizio	
	Servizi di prossimità: n. persone in carico per tipologia servizio: Unità di Strada; Servizio Mobile di Sostegno; Città Invisibile; Help Center; n. persone in laboratorio socio-occupazionale per persone fragili	
	Servizio bassa soglia: n. utenti che hanno usufruito del servizio tramite accoglienza, n. utenti con contributo economico	
	Servizio Sociale bassa soglia - Servizio dimittendi: n. utenti inseriti in strutture; PAI, n. utenti con contributo economico	
	Area sosta Sintì: n. di persone presenti nelle aree	
	Piano freddo: n. persone inserite	
	Servizi semiresidenziali: n. frequentatori ai laboratori divisi per tipologia	

Area dell'obiettivo strategico / Aree organizzative coinvolte	Indicatori e informazioni monitorate	Periodicità della rilevazione
	Servizi residenziali: n. utenti per struttura	
	Programma Housing First: n. persone inserite	
Area Coesione Sociale / Servizi esecuzione penale e trasversali	Servizio dell'area dell'esecuzione penale: n. di persone che accedono allo sportello mediazione culturale in carcere	Semestrale
Area Coesione Sociale / Servizio di Pronto Intervento Sociale (PRIS)	Servizio di Pronto Intervento Sociale: n. di interventi e n. di beneficiari	
Area Coesione Sociale / Servizi di accoglienza	Nuclei che nell'anno hanno usufruito dei servizi abitativi e di pronta accoglienza	
	Alloggi di transizione abitativa: n. alloggi utilizzati; n. nuclei presenti; n. nuclei dimessi	
	Pronte accoglienze: n. strutture/alloggi; n. nuclei	
	Progetto Agenzia sociale: n. segnalazioni pervenute, n. nuclei, n. consulenze, n. nuclei idonei/non idonei, n. soluzioni alloggiative reperite, n. contatti con agenzie immobiliari	
Servizi Abitativi, Servizio Amministrativo Patrimonio, Servizio Legale	Alloggi ex Acer: N alloggi, n. posti letto, n. ordinanze sgombero, n. sgomberi effettuati/conclusi, n. cause legali, n. alloggi riconsegnati ai proprietari, n. alloggi in attesa di destinazione; andamento morosità/bollettazione.	
	Progetto Agenzia sociale: n. segnalazioni pervenute, n. nuclei, n. consulenze, n. nuclei idonei/non idonei, n. soluzioni alloggiative reperite, n. contatti con agenzie immobiliari	
Area Coesione Sociale / Abitare collaborativo	Attività per condomini supportati, interventi di coesione per l'abitare collaborativo, Agenzia per l'abitare	

## CAPITOLO 7. PIANO PLURIENNALE DEGLI INVESTIMENTI

In base al Regolamento di Contabilità di Asp Città di Bologna, art. 4, comma 2, approvato con Delibera dell'Amministratore Unico n. 11 del 29/05/2014, *il bilancio pluriennale di previsione è composto dai seguenti documenti:*

- *Conto economico preventivo, che individua il risultato della gestione previsto per ciascuno dei tre anni di riferimento, redatto secondo lo schema di cui all'allegato n. 1 al presente Regolamento;*
- *Piano pluriennale (triennale) degli investimenti (Budget degli investimenti), comprensivo del piano finanziario di copertura dei medesimi.*

Analiticamente gli investimenti sono espressi dal Piano pluriennale di seguito riportato, dove per ciascun programma di investimento sono indicati:

- l'assegnatario, identificato con un codice alfanumerico;
- il numero identificativo del programma e commessa;
- una breve descrizione del programma;
- il contro principale e la sua descrizione;
- l'ammontare degli investimenti in corso e quello di ciascuno dei tre anni 2025, 2026 e 2027
- il totale della commessa
- l'entità del finanziamento attraverso:
  - ❖ Risorse proprie;
  - ❖ Alienazione di beni;
  - ❖ Altri contributi da sterilizzare;
  - ❖ Contributi regionali;
  - ❖ Contributi PNRR.

Di seguito la sintesi dell'entità economica complessiva del Piano pluriennale degli investimenti:

- Totale investimenti in corso € 13.591.796,61;
- programmati nel 2025: € 12.261.226,12;
- programmati nel 2026: € 6.191.665,17;
- programmati nel 2027: € 2.555.268,17;

per complessivi: € 34.599.956,07 finanziati come segue:

- ❖ Risorse proprie: € 10.804.387,34
- ❖ Alienazione di beni: € 16.779.809,15
- ❖ Altri contributi da sterilizzare: € 2.039.000,00
- ❖ Contributi regionali: € 2.076.867,58
- ❖ Contributi PNRR: € 2.899.892,00

In riferimento al totale dei lavori da finanziare con le alienazioni per € 16.779.809,15 sopra riportato, una parte pari a € 5.196.691,40 deriva da proventi afferenti a vendite effettuate negli anni precedenti, risultanti ancora da utilizzare.

Il Piano delle alienazioni prevede a finanziamento degli investimenti per il prossimo triennio 2025-2027 € 12.348.500,00 quale importo presunto derivante dalla stima degli immobili da alienare, con un margine prudenziale pari a € 765.382,25.

Tipologia	Assegnatario	C/I	Numero Programma e Commessa	Descr. Programma	Descrizione conto	Situazione 2024	2025	2026	2027	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Alienazione di beni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali	Contributi PNRR
OPERE	2_PAT		282	Progettazione e restauro con risanamento conservativo del Santuario di Santa Maria del Baraccano e della annessa canonica	Fabbricati del patrimonio disponibile	1.376.127,05	1.350.000,00			2.726.127,05		26.127,05	2.000.000,00	700.000,00	
	2_PAT		297	Ristrutturazione ex convento Santa Marta per realizzazione di appartamenti protetti	Fabbricati di pregio artistico del patrimonio indisponibile	7.091.831,79				7.091.831,79		7.091.831,79			
	2_PAT		299	Opere di deumidificazione	Fabbricati di pregio	70.000,00		30.000,00		100.000,00		75.000,00	25.000,00		

Tipologia	Assegnatario	C/I	Numero Programma e Commessa	Descr. Programma	Descrizione conto	Situazione 2024	2025	2026	2027	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Alienazione di beni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali	Contributi PNRR
				e Chiesa della pioggia	artistico del patrimonio disponibile										
	2_PAT		340	PNRR Anziani - Ristrutturazione edilizia del Centro Servizi Giovanni XXIII con realizzazione di n. 20 appartamenti protetti	Fabbricati del patrimonio indisponibile	390.000,00	2.000.000,00	510.000,0		2.900.000,0	597.599,04	2.400,96			2.300.000,00
	2_PAT		363	Manutenzione impiantistica dei Centro Servizi Ler caro, Albertoni e Giovanni XXIII volte al miglioramento del benessere climatico	Impianti e macchinari	592.822,83	714.177,17			1.307.000,0		1.307.000,0			
	2_PAT		365	Opere impiantistiche per la climatizzazione stabile Marsala 7-9: fornitura nuovo gruppo frigo	Impianti e macchinari	154.000,00				154.000,00		154.000,00			

Tipologia	Assegnatario	C/I	Numero Programma e Commessa	Descr. Programma	Descrizione conto	Situazione 2024	2025	2026	2027	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Alienazione di beni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali	Contributi PNRR
	2_PAT		410	Manutenzione straordinaria degli uffici di Via de' Buttieri 5/A - BO - volti all'adeguamento igienico funzionale finalizzato ad ospitare servizi dell'Area della coesione	Fabbricati del patrimonio disponibile	108.542,60				108.542,60		108.542,60			
	2_PAT		433	Viale Roma 21: ristrutturazione e ampliamento ala C centro multiservizi comprendente il Centro Diurno	Fabbricati del patrimonio indisponibile	128.834,07				128.834,07		128.834,07			
	2_PAT	sie4	434	Manutenzione straord. dell'involucro dello stabile Bigari 3 finalizzate al risparmio energetico Sie4	Fabbricati del patrimonio disponibile	70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00	280.000,00		280.000,00			
	2_PAT	sie4	435	Interventi di efficientamento energetico Saliceto Sie4	Fabbricati del patrimonio indisponibile	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	60.000,00		60.000,00			

Tipologia	Assegnatario	C/I	Numero Programma e Commessa	Descr. Programma	Descrizione conto	Situazione 2024	2025	2026	2027	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Alienazione di beni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali	Contributi PNRR
	2_PAT		436	Opere per il completamento degli interventi necessari per l'ottenimento del CPI del Centro Servizi di Viale Roma 21	Fabbricati del patrimonio indisponibile	70.000,00	100.000,00			170.000,00		170.000,00			
	2_PAT		438	Manutenzione straordinaria degli uffici di palazzo Ratta di via Castiglione	Fabbricati del patrimonio disponibile	65.000,00				65.000,00		65.000,00			
	2_PAT		465	Opere per interventi necessari ad ottenere il CPI "Marsala" Quadreria e archivio	Fabbricati del patrimonio indisponibile	200.000,00				200.000,00		200.000,00			
	2_PAT		471	PNRR Housing temporaneo via Raimondi	Fabbricati del patrimonio disponibile	758.885,17	236.114,83			995.000,00	495.000,00				500.000,00
	2_PAT		487	Manutenzione straordinaria Centro Servizio Giovanni XXIII finalizzata al risparmio energetico	Fabbricati del patrimonio indisponibile	960.432,83	1.145.840,00			2.106.272,83	917.162,25				1189110,58

Tipologia	Assegnatario	C/I	Numero Programma e Commessa	Descr. Programma	Descrizione conto	Situazione 2024	2025	2026	2027	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Alienazione di beni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali	Contributi PNRR
	2_PAT		503	Manutenzione straordinaria del Centro Servizi Saliceto volte alla redistribuzione funzionale del piano terra	Fabbricati del patrimonio indisponibile	300.000,00				300.000,00		300.000,00			
	2_PAT		N25/2	Manutenzione straordinaria dell'involucro dello stabile di Via Bigari 3 finalizzate al risparmio energetico	Fabbricati del patrimonio disponibile		400.000,00			400.000,00		400.000,00			
	2_PAT		N25/3	Manutenzione straordinaria dell'area cortiliva e delle rampe in c.a. dello stabile di Via Bigari 3	Fabbricati del patrimonio disponibile		100.000,00			100.000,00		100.000,00			
	2_PAT		N25/4	Ristrutturazione edilizia del Centro Servizi Saliceto volta alla redistribuzione funzionale e ampliamento degli ambienti di servizio	Fabbricati del patrimonio indisponibile		300.000,00	500.000,00		800.000,00		800.000,00			

Tipologia	Assegnatario	C/I	Numero Programma e Comessa	Descr. Programma	Descrizione conto	Situazione 2024	2025	2026	2027	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Alienazione di beni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali	Contributi PNRR
	2_PAT		<b>N25/5</b>	Manutenzione straordinaria del Centro Servizi Saliceto con la sostituzione della tubazioni riscaldamento raffrescamento	Fabbricati del patrimonio indisponibile		120.000,00	120.000,0		240.000,00		240.000,00			
	2_PAT		<b>N25/7</b>	Esecuzione impianto di videocitofonia, telefonici, videosorveglianza finalizzati alla chiusura portineria ALBERTONI	Fabbricati del patrimonio indisponibile			100.000,0		100.000,00		100.000,00			
	2_PAT		<b>506</b>	Manutenzione straordinaria della copertura del Centro Servizi - Madre Teresa di Calcutta	Fabbricati del patrimonio indisponibile	150.000,00				150.000,00		150.000,00			
	2_PAT		<b>N25/10</b>	Manutenzione straordinaria reparto 2C del Centro Servizi Giovanni XXIII volta alla valorizzazione comprese pensiline	Fabbricati del patrimonio indisponibile		250.000,00			250.000,00		250.000,00			

Tipologia	Assegnatario	C/I	Numero Programma e Commessa	Descr. Programma	Descrizione conto	Situazione 2024	2025	2026	2027	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Alienazione di beni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali	Contributi PNRR
	2_PAT		N25/11	Manutenzione straordinaria con ampliamento degli spogliatoi esistenti e nuova collocazione Sala della Formazione e guardaroba - Centro Servizi Giovanni XXIII	Fabbricati del patrimonio indisponibile		100.000,00			100.000,00		100.000,00			
	2_PAT		N25/17	Manutenzione straordinaria con sostituzione infissi ed elementi di prospetto oltre a manutenzione interna - Strada Maggiore 80	Fabbricati di pregio storico-artistico del patrimonio disponibile			300.000,0		300.000,00		300.000,00			
	2_PAT		N25/20	Manutenzione straordinaria immobile Via Saragozza n. 63 - 65 - 67 - 71 comprendente unità immobiliari e parti comuni	Fabbricati del patrimonio disponibile		400.000,00	1.350.000	550.000,0	2.300.000,0	2.300.000,00				
	2_PAT		N25/22	Installazione nuovi ascensori	Impianti e macchinari		100.000,00			100.000,00		100.000,00			

Tipologia	Assegnatario	C/I	Numero Programma e Commessa	Descr. Programma	Descrizione conto	Situazione 2024	2025	2026	2027	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Alienazione di beni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali	Contributi PNRR
				in Via Strada Maggiore 800											
	2_PAT		<b>N25/23</b>	Opere di manutenzione straordinaria a seguito di Istanza di cessione del contratto di locazione ad oggetto immobile a uso commerciale sito in Bologna, via Saragozza n. 71/G/H e n. 71 (contratto rep. n. 2186 del 14.07.2008)	Fabbricati del patrimonio disponibile		110.000,00			110.000,00		110.000,00			
	2_PAT		<b>N25/25</b>	Progetto WIFI per sedi ASP	Impianti e macchinari		200.000,00			200.000,00		200.000,00			
	2_PAT		<b>N25/40</b>	Manutenzione straordinaria coperture	Fabbricati del patrimonio disponibile		150.000,00	100.000,0	50.000,00	300.000,00		300.000,00			
<b>INTERVENTI</b>	2_PAT		<b>460</b>	Interventi di manutenzione straordinaria sul patrimonio disponibile mediante sostituzione di persiane e serramenti	Fabbricati del patrimonio disponibile	150.000,00	100.000,00	100.000,0		350.000,00		350.000,00			

Tipologia	Assegnatario	C/I	Numero Programma e Comessa	Descr. Programma	Descrizione conto	Situazione 2024	2025	2026	2027	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Alienazione di beni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali	Contributi PNRR
	2_PAT		475	Opere incrementative dei fondi rustici	Fabbricati del patrimonio disponibile		200.000,00	200.000,0		400.000,00		400.000,00			
	2_PAT	sie4	491	Interventi di riqualificazione centrali termiche, condizionatori e impianti elettrici (Convenzione Sie4)	Fabbricati del patrimonio indisponibile	152.570,19	152.570,19	152.570,19	152.570,19	610.280,76		610.280,76			
	2_PAT	sie4	492	Interventi di riqualificazione centrali termiche, condizionatori e impianti elettrici (Convenzione Sie4)	Fabbricati del patrimonio disponibile	37.697,98	37.697,98	37.697,98	37.697,98	150.791,92		150.791,92			
	2_PAT		496	Interventi edilizi sul patrimonio indisponibile volti al miglioramento, adeguamento e ripristino sicurezza e agibilità	Fabbricati del patrimonio indisponibile	100.000,00	50.000,00	50.000,00		200.000,00		200.000,00			

Tipologia	Assegnatario	C/I	Numero Programma e Commessa	Descr. Programma	Descrizione conto	Situazione 2024	2025	2026	2027	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Alienazione di beni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali	Contributi PNRR
	2_PAT		N23/61	Intervento di compartecipazione di manutenzione straordinaria del coperto del Castello Manservisi nel Comune dell'Alto Reno Terme	Fabbricati di pregio artistico del patrimonio disponibile	160.000,00				160.000,00		100.000,00		60.000,00	
	2_PAT		N25/12	Progettazione ed esecuzione di linee vita in copertura	Fabbricati del patrimonio disponibile		100.000,00	100.000,0	100.000,0	300.000,00		300.000,00			
	2_PAT		N25/13	Interventi impiantistici volti al miglioramento, adeguamento e ripristino della sicurezza e dell'abitabilità e dell'agibilità	Impianti e macchinari		200.000,00	200.000,0	200.000,0	600.000,00		600.000,00			
	2_PAT		N25/14	Interventi edilizi su patrimonio disponibile volti al miglioramento, adeguamento e ripristino della sicurezza, dell'abitabilità e dell'agibilità	Fabbricati del patrimonio disponibile		200.000,00	200.000,0	200.000,0	600.000,00		600.000,00			

Tipologia	Assegnatario	C/I	Numero Programma e Comessa	Descr. Programma	Descrizione conto	Situazione 2024	2025	2026	2027	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Alienazione di beni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali	Contributi PNRR
	2_PAT		N25/15	Interventi edilizi su patrimonio disponibile volti al miglioramento, adeguamento e ripristino della sicurezza - pavimentazione sottoportico	Fabbricati del patrimonio disponibile		50.000,00	120.000,0		170.000,00		170.000,00			
	2_PAT		N25/16	Interventi edilizi su patrimonio disponibile volti al miglioramento, adeguamento e ripristino della sicurezza - pavimentazione sottoportico Via Albertoni	Fabbricati del patrimonio indisponibile		30.000,00			30.000,00		30.000,00			
	2_PAT		N25/18	Ristrutturazioni alloggi del patrimonio disponibile	Fabbricati del patrimonio disponibile		760.000,00	180.000,0		940.000,00	940.000,00				
	2_PAT		N25/19	Manutenzione straordinaria unità immobiliari riconsegnate	Fabbricati del patrimonio disponibile		350.000,00			350.000,00	350.000,00				

Tipologia	Assegnatario	C/I	Numero Programma e Commessa	Descr. Programma	Descrizione conto	Situazione 2024	2025	2026	2027	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Alienazione di beni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali	Contributi PNRR
	2_PAT		N25/21	Manutenzioni straordinarie su immobili rurali di fondi rustici da dedicare all'accoglienza	Fabbricati del patrimonio disponibile		200.000,00	800.000,0	800.000,0	1.800.000,0	1.800.000,00				
	2_PAT		N25/23	Interventi su condomini di non esclusiva proprietà dell'Azienda in partecipazione sulla base della ripartizione millesimale	Fabbricati del patrimonio disponibile		50.000,00	50.000,00	50.000,00	150.000,00		150.000,00			
<b>FORMAZIONE E CONSULENZE PLURIENNALI</b>	2_PAT		N25/24	Variazioni catastali, attestati di prestazione energetica, pratiche di prevenzione incendi e altre prestazioni tecniche inerenti la conformità edilizia-urbanistica	Formazione e consulenze pluriennali		50.000,00	50.000,00	50.000,00	150.000,00	150.000,00				

Tipologia	Assegnatario	C/I	Numero Programma e Comessa	Descr. Programma	Descrizione conto	Situazione 2024	2025	2026	2027	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Alienazione di beni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali	Contributi PNRR
	24_AFQ		488	Consulenza per la costruzione della comunità di Santa Marta	Formazione e consulenze pluriennali		50.000,00	30.000,00	25.000,00	105.000,00	105.000,00				
	24_AFQ		498	Servizio di supporto specialistico in ambito strategico e direzionale mirato a supportare la definizione, l'accompagnamento, la redazione e l'attuazione del Piano industriale	Formazione e consulenze pluriennali	51.240,00	51.240,00	51.240,00		153.720,00	153.720,00				
	24_AFQ		500	Progettazione Centro Servizio Viale Roma	Formazione e consulenze pluriennali	52.000,00	48.000,00			100.000,00	100.000,00				

Tipologia	Assegnatario	C/I	Numero Programma e Commessa	Descr. Programma	Descrizione conto	Situazione 2024	2025	2026	2027	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Alienazione di beni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali	Contributi PNRR
	4_DA		501	Incarico per progettazione arredi Santa Marta	Formazione e consulenze pluriennali	96.506,05				96.506,05	96.506,05				
	24_AFQ		N25/26	Formazione Master UNIBO-	Formazione e consulenze pluriennali		28.000,00			28.000,00	28.000,00				
	24_AFQ		N25/27	Formazione per l'implementazione nuovo software per la gestione documentale	Formazione e consulenze pluriennali		10.200,00			10.200,00	10.200,00				
	1_DG		502	Formazione aziendale in materia di asset management (AREA Patrimonio)	Formazione e consulenze pluriennali	20.000,00	60.000,00			80.000,00	80.000,00				
<b>ATTREZZATURE SOCIO SANIATARIE</b>	10_ANZ		N25/28	Acquisto attrezzature per i reparti (sollevatori, lava padelle, aspiratori, letti attrezzati, ecc.)	Attrezzature e socio-assistenziali e sanitarie		135.000,00	20.000,00	10.000,00	165.000,00	165.000,00				

Tipologia	Assegnatario	C/I	Numero Programma e Comessa	Descr. Programma	Descrizione conto	Situazione 2024	2025	2026	2027	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Alienazione di beni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali	Contributi PNRR
ATTREZZATURE TECNICHE ECONOMICHE	10_ANZ		N25/29	Attrezzature tecnico-economiche per i reparti	Altri beni tecnico-economici		40.000,00	7.000,00	6.000,00	53.000,00	53.000,00				
	7_ASF		N25/30	Acquisto beni tecnico-economici per i servizi	Altri beni tecnico-economici		25.000,00	20.000,00	20.000,00	65.000,00	65.000,00				
	18_SUP		N25/31	Attrezzature tecnico-economiche per il settore manutenzione	Altri beni tecnico-economici		2.000,00	2.000,00	2.000,00	6.000,00	6.000,00				
MOBILI E ARREDI	10_ANZ		N25/32	Acquisto mobili e arredi per servizi alla persona	Mobili e arredi		110.000,00	500.000,00	50.000,00	660.000,00	646.000,00		14.000,00		
	10_ANZ		480	Acquisto arredi Santa Marta	Mobili e arredi	267.306,05	782.693,95			1.050.000,00	1.050.000,00				
	7_ASF		N25/33	Acquisto mobili e attrezzature per uffici	Mobili e arredi		20.000,00	15.000,00	15.000,00	50.000,00	50.000,00				
AUTOMEZZI	7_ASF		N25/34	Acquisto automezzi aziendali	Automezzi		40.000,00	70.000,00	40.000,00	150.000,00	150.000,00				

Tipologia	Assegnatario	C/I	Numero Programma e Comessa	Descr. Programma	Descrizione conto	Situazione 2024	2025	2026	2027	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Alienazione di beni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali	Contributi PNRR
HARDWARE	1_DG		N25/35	Acquisto hardware e altre attrezzature	Macchine d'ufficio elettromeccaniche ed elettroniche, computer ed altri strumenti elettronici ed informatici		12.000,00	12.000,00	12.000,00	36.000,00	36.000,00				
	4_DA		N25/36	Acquisto hardware per Progetto MAPPE	Macchine d'ufficio elettromeccaniche ed elettroniche, computer ed altri strumenti elettronici ed informatici		12.200,00			12.200,00	12.200,00				
	10_ANZ		N25/37	Acquisto strumentazione per funzionalizzazione domotica degli Appartamenti protetti in Viale Roma	Macchine d'ufficio elettromeccaniche ed elettroniche, computer ed altri strumenti elettronici		99.892,00			99.892,00					99.892,00

Tipologia	Assegnatario	C/I	Numero Programma e Commessa	Descr. Programma	Descrizione conto	Situazione 2024	2025	2026	2027	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Alienazione di beni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali	Contributi PNRR
					ed informatici										
SOFTWARE	4_DA		505	Acquisto software per Progetto MAPPE	Software e altri diritti di utilizzazioni e delle opere d'ingegno	3.000,00	95.600,00	29.157,00		127.757,00				127.757,0	
	1_DG		N25/38	Aggiornamento sistema gestione documentale	Software e altri diritti di utilizzazioni e delle opere d'ingegno		48.000,00			48.000,00	48.000,00				
	1_DG		N25/39	Implementazione software aziendali	Software e altri diritti di utilizzazioni e delle opere d'ingegno		200.000,00	100.000,0	100.000,0	400.000,00	400.000,00				
						13.591.796,61	12.261.226,12	6.191.665,17	2.555.268,17	34.599.956,07	10.804.387,34	16.779.809,15	2.039.000,00	2.076.867,58	2.899.892,00