

ANALISI CONTESTO INTERNO

I servizi di Asp Città di Bologna¹

In una logica di sviluppo triennale, di seguito si riportano le aree aziendali e una breve descrizione dei principali servizi aggregati nei seguenti ambiti operativi:



¹ Fonte dei dati: Deliberazione Assemblea dei Soci n. 5 del 20.12.2021 “Approvazione proposta del Documento Unico di Programmazione (Piano programmatico 2022-2024, bilancio pluriennale di previsione 2022-2024, bilancio annuale economico preventivo 2022) e del piano di gestione, conservazione, valorizzazione e utilizzo del patrimonio”

DIREZIONE SERVIZI ALLE PERSONE- AREA ANZIANI

L'area anziani di ASP ad oggi è una rete vasta e composita: fornisce direttamente o indirettamente tutte le tipologie di servizi che completano una filiera - dai servizi domiciliari, ai servizi semiresidenziali, ai servizi residenziali a bassa intensità assistenziale, fino a servizi caratterizzati da elevata specializzazione socio-sanitaria.

ASP città di Bologna gestisce quattro Case Residenza Anziani, cinque Centri Diurni dei quali tre con specializzazione demenze, una Casa di Riposo, quattro Residenze che ospitano complessivamente un centinaio di Appartamenti Protetti, una Comunità Alloggio, un Gruppo Appartamento, due Progetti "Teniamoci per Mano" rispettivamente in Area Est e Area Ovest della città che comprendono, due servizi di assistenza domiciliare specializzata per Alzheimer, quattro caffè Alzheimer, un Meeting Center, tre gruppi di stimolazione della memoria.

Il livello di professionalità che ASP riesce a mettere in gioco è il risultato di un meccanismo che parte da lontano e che coinvolge in maniera spesso poco appariscente una molteplicità di attori, l'attività socio-sanitaria esercitata sul campo è coadiuvata e sostenuta da una infrastruttura che ne garantisce la continuità: dalla costruzione di un menù bilanciato, alla fornitura di dispositivi adeguati per garantire la sicurezza di tutti, solo per fare alcuni esempi, fino alla gestione di forniture e servizi in appalto dove il complesso rapporto con il fornitore determina la qualità del vivere quotidiano.

La potenzialità di questo meccanismo ha saputo emergere ed esprimersi in maniera evidente proprio nel momento di peggiore crisi che i servizi di ASP abbiano mai vissuto nella loro storia. La pandemia da Covid che ha caratterizzato questo periodo, ha portato ogni settore di ASP a superare sé stesso nel tentativo di arginare e rispondere ad un fenomeno così estremo e così sconosciuto.

I servizi per anziani di ASP sono anche il risultato di un ascolto professionale e di una inclusione dei familiari: prestando attenzione alle istanze degli ospiti e loro familiari ed alle loro aspettative, in un percorso di cura e di sostegno con contatti pressoché quotidiani, non interrotti nemmeno durante la pandemia. Coinvolgere le famiglie per ASP significa promuovere corresponsabilità, in una logica di concretezza, ragionevolezza e sostenibilità dei servizi, che apre al dialogo e allo stesso tempo dà valore alle capacità ed alle competenze dei professionisti di ASP.

Infine, i servizi per anziani di ASP Città di Bologna sono servizi pubblici nel contesto di una azienda pubblica: questo ci chiama ad una responsabilità ancora più stringente; gestiamo servizi che appartengono a questa città ed al territorio, un patrimonio di servizi che abbiamo ereditato e che dovremo tramandare, per questo ci corre l'obbligo di renderli sempre più affidabili, trasparenti, partecipati e impegnati verso un futuro, verso i nuovi anziani e le nuove famiglie.

DIREZIONE SERVIZI ALLE PERSONE – AREA COESIONE SOCIALE

I servizi alla persona in oggetto, per la loro natura continuamente mutevole in funzione dei bisogni sociali presenti nel territorio e nella comunità, portano un contributo continuo alla natura ed all'identità dei servizi in gestione ad ASP. Questi servizi occupano una posizione strategica nel sistema di welfare locale, caricandosi di una grande responsabilità nel saper abitare il cambiamento con proattività e competenza, essendo continuamente aperti all'innovazione ed alla sperimentazione di servizi e strumenti per rispondere ai bisogni emergenti. Questa specificità consente di favorire un posizionamento di ASP quale agenzia di progettazione, produzione e innovazione in ambito sociale nel panorama cittadino e metropolitano; per ottemperare a questa mission è fondamentale lavorare sulla trasversalità, favorendo la comunicazione e collaborazione tra i servizi, nonché sugli aspetti comunicativi, per raccontarsi agli stakeholder ed alla comunità.

L'accompagnare le varie fasi di vita della persona offre quindi ad ASP l'opportunità di affrontare, con una visione complessiva, i problemi e le sfide della città e disegnare una comunità più inclusiva, superando la frammentarietà tipica degli assetti organizzativi ed istituzionali. La capacità di progettare e disegnare servizi viene svolta in continuità dagli uffici di ASP in stretta connessione con i partner territoriali, istituzionali e del terzo settore, in un'ottica di reciproco riconoscimento nel pieno spirito della co-progettazione; la volontà è poi di tradurre questo nei documenti che regolano i rapporti con il Comune di Bologna (contratto di servizio) al fine di renderli aderenti all'operato degli uffici e capace di rappresentare gli interventi proposti e progettati. ASP dovrà quindi porsi in continua attesa e ascolto dei bisogni rappresentati dalla cittadinanza, andando ad esplorare nuove modalità comunicative, sia per raccontarci, sia per raccogliere esigenze, al fine di andare a comprendere le aspettative e la loro aderenza al nostro ruolo e mandato.

I servizi alla persona di ASP si occupano sicuramente delle maggiori fragilità urbane, ma sono in grado anche di intercettare bisogni e sfide che abitano diverse pieghe della società, meno marginali, così come di cogliere le sfide del mondo globalizzato per promuovere integrazione interculturale e realizzare uguaglianza e coesione sociale in una società diversificata. Anche in tale direzione, l'attivazione della comunità, nonché la promozione di una cultura di vicinanza solidale, deve diventare linguaggio comune e trasversale ai servizi dell'Area, con un lavoro sapiente di regia e coordinamento. I Servizi di seguito delineati posizionano ASP in un ruolo costruttivo nei confronti del Comune di Bologna, soggetto committente di riferimento, e di tutti gli altri soggetti e partner della comunità locale con i quali collaborano nella costruzione e attuazione dei servizi erogati a favore della cittadinanza. Si promuovono così forme di co-progettazione tra il Terzo Settore locale e le istituzioni coinvolte, per ridisegnare progetti coerenti di risposta ai bisogni rilevati nel corso degli interventi.

Servizi abitativi

Nascono a dicembre 2014 con l'intento di gestire e contrastare l'importante fenomeno dell'emergenza abitativa vissuto da numerose famiglie e singoli adulti, in conseguenza della crisi economica che aveva colpito coloro che già vivevano una condizione di fragilità ma anche coloro che, con molti sforzi, riuscivano a mantenere uno standard di vita adeguato. Inoltre, il Servizio si sviluppa in supporto alle difficoltà riscontrate dai cittadini nel reperire un alloggio in affitto, a causa della drastica riduzione della disponibilità e delle elevate garanzie richieste dai proprietari garantendo orientamento, informazioni.

I Servizi Abitativi collaborano con tutti i soggetti che a vario titolo si occupano di abitare, sia del pubblico che del privato, sia attraverso una gestione diretta che esternalizzata.

Il complesso sistema è oggi strutturato in modo da garantire risposta alle situazioni di emergenza che richiedono un'accoglienza immediata presso la nuova accoglienza "il Pallone" o presso altre strutture ricettive, l'accesso a questi servizi è garantito dal nuovo servizio unico di prenotazione alberghiera a gestione diretta ASP. Il sistema residenziale prevede anche la gestione di situazioni più strutturate che richiedono accoglienza presso le strutture e alloggi di pronta accoglienza e di transizione abitativa con accesso attraverso equipe casa ed équipe pronta accoglienza coordinate dal Comune di Bologna. Obiettivo comune a questi servizi è quello della decodifica veloce del bisogno e predisposizione di un progetto individualizzato volto al raggiungimento dell'autonomia attraverso un affiancamento e un accompagnamento garantito da diversi professionisti che lavorano sulle aree più compromesse con l'obiettivo del pieno reinserimento nel contesto sociale. Tali azioni si completano con il lavoro di comunità svolto in collaborazione con associazioni e soggetti del Terzo Settore.

I Servizi Abitativi si rivolgono anche a quella popolazione che ancora non vive una condizione di emergenza conclamata ma che richiede un supporto per l'accesso a forme di sostegno o ricerca di soluzioni alloggiative più adeguate. In questo si inserisce l'agenzia per l'abitare che intende diventare regia dei diversi progetti sull'abitare, punto di informazione e orientamento all'abitare e luogo di avvio di collaborazioni tra diversi soggetti che a vario titolo si occupano di abitare e non solo nell'ambito sociale.

Oltre a sostenere, orientare, informare, sempre in un'ottica di co-responsabilità, si cerca di garantire una lettura costante del fenomeno abitativo e dei cambiamenti, utile ad avviare un confronto con gli altri soggetti istituzionali della rete, con l'obiettivo di costruire Servizi adeguati e rispondenti ai nuovi bisogni emergenti.

In tal senso hanno preso avvio le diverse sperimentazioni di accoglienze sui singoli adulti e adulti con disabilità, progetto che prevede una prima fase di decodifica del bisogno, una migliore rappresentazione dell'esistente e un pensiero al futuro e a nuovi progetti.

Per i motivi succitati un ambito specifico del Servizio è diventato quello della sperimentazione di nuove forme di accoglienza quali ad esempio la nuova accoglienza per adulti con disabilità che stiamo avviando utilizzando anche il patrimonio di ASP. Il valore aggiunto sta anche nella collaborazione con le diverse aree oltre che nell'utilizzo del patrimonio dell'azienda.

Servizio Minori e Famiglie

Il Servizio Minori svolge attività a favore di minore e famiglie della città di Bologna nell'ottica di supporto specialistico.

L'attività si esplica in due macroaree: quella afferente al Centro per le Famiglie e quella di competenza dell'Ufficio Risorse Minori, attraverso un lavoro di promozione della comunità e delle sue risorse, oltre che di connessione con i partner del Terzo Settore.

Gli operatori del Servizio operano sia attraverso la presa in carico diretta dei beneficiari finali, sia mediante il supporto specialistico erogato ai Servizi socio-sanitari cittadini, all'interno di un rapporto con il Comune di Bologna e l'Ausl di Bologna.

Le attività di presa in carico diretta sono quelle gestite dal Centro per le Famiglie, punto di riferimento cittadino per nuclei con figli minori e prevedono l'accompagnamento nei percorsi di adozione e di affidamento, la consulenza personalizzata per il sostegno alla genitorialità (counseling), la mediazione familiare per coppie in separazione con figli minori, la consulenza educativa, gli interventi per specifici target familiari (neonatalità e adolescenza) attraverso la promozione delle risorse e la riattivazione dei nuclei stessi, le attività dello Sportello Informa famiglie tra cui rientrano la gestione delle pratiche amministrative di erogazione degli assegni a sostegno dei nuclei numerosi e delle mamme disoccupate (ANF e MAT).

Le attività indirette sono quelle svolte a favore del Servizio Sociale Tutela Minori del Comune di Bologna e dell'Ausl di Bologna, attività tese a sostenere il processo di selezione delle più appropriate risorse di accoglienza, per l'attuazione dei progetti di tutela di minori, e genitori con figli minori, per i quali si renda necessario un collocamento etero familiare o un intervento di assistenza educativa domiciliare (Aed). Le attività messe in campo in questo ambito dagli operatori del Servizio sono finalizzate alla qualificazione dell'intero processo di selezione e gestione integrata dei progetti personalizzati di intervento, che prevedono il confronto multiprofessionale ed inter istituzionale (Eti ed Uvm) oltre al coordinamento della collaborazione con i partner del Terzo Settore impegnati nella gestione dei servizi di accoglienza e di Aed.

Tra le attività indirette rientrano quelle svolte dagli operatori del Centro per le Famiglie in affiancamento ai Servizi socio-sanitari titolari della presa in carico, per promuovere e sostenere il benessere dei nuclei in carico per i quali si valuti opportuno, anche dopo confronto in UVM, l'attivazione di interventi di sostegno, promozione delle risorse e riattivazione dei nuclei stessi.

Servizi sociali per la domiciliarità

Il Servizio svolge un ruolo centrale all'interno del sistema cittadino integrato di servizi per la fragilità e la non autosufficienza, nell'ambito del contratto di servizio con il Comune di Bologna. In particolare, gestisce il percorso dell'utente all'interno del Sistema di Servizi a Sostegno della Domiciliarità, composto da interventi socio-sanitari pubblici (servizio assistenza domiciliare, centro diurno, ricovero di sollievo, assegno di cura), interventi privati e presa in carico consulenziale con l'obiettivo di sostenere la permanenza a domicilio della persona.

Il Servizio, attraverso unità operative denominate Nuclei per la Domiciliarità, è presente in ogni quartiere cittadino e si integra quotidianamente con i Servizi Sociali di Comunità e con il Servizio Sociale Ospedaliero dell'AUSL. Dopo la fase di accesso ai servizi e di valutazione, fase che è in carico agli operatori di Comune e ASL, sia nel territorio che durante la fase di dimissione ospedaliera, il Servizio garantisce la presa in carico del cittadino attraverso la definizione del Piano Individualizzato degli interventi e l'accompagnamento del beneficiario e degli eventuali *care giver* durante la permanenza al domicilio e fino all'eventuale istituzionalizzazione.

Il Servizio si interfaccia con i gestori accreditati di tutti i servizi rivolti alla popolazione anziana e svolge anche la funzione di sub-committenza (in nome e per conto del Comune di Bologna) per il servizio di Assistenza Domiciliare.

Il Servizio inoltre svolge funzione di consulenza, supporto e formazione nei confronti dei cittadini che si avvalgono di servizi privati di assistenza familiare. In particolare, soprattutto nell'ambito della protezione delle dimissioni ospedaliere difficili, garantisce pacchetti di pronta attivazione di assistenza familiare attraverso una convenzione con agenzie per il lavoro appositamente individuate.

Servizio Contrasto alla 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: servizi di prossimità, Servizio Sociale Bassa Soglia, servizi per l'accoglienza alloggiativa, strutture Housing led, Programma Housing First, Laboratori di Comunità, interventi per il reinserimento lavorativo, Programma "Piano Freddo".

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.

Servizio Protezioni Internazionali

Il Servizio si pone a livello cittadino e metropolitano come interlocutore unitario in tema di asilo e protezione internazionale, garantendo la collaborazione con le diverse Istituzioni coinvolte; a tale Servizio afferiscono le funzioni specialistiche nelle materie sopra citate, necessarie all'orientamento e alla presa in carico dei soggetti sia adulti sia minori stranieri non accompagnati. Il Servizio Protezioni Internazionali opera, tramite il servizio sociale, svolgendo una funzione di ascolto, orientamento, presa in carico ed accompagnamento all'autonomia, per le persone richiedenti protezione internazionale, 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 dei progetti SAI metropolitani e dei progetti FAMI/europei in favore dei cittadini di paesi terzi residenti e domiciliati a Bologna al fine di favorirne il processo di autonomia e integrazione. La delega di queste materie specialistiche consolida il posizionamento strategico di ASP sui temi della migrazione, sia a livello territoriale che nazionale, ed è stimolo per un investimento aziendale nel consolidare professionalità specifiche all'interno del proprio organico. L'ambito specifico d'intervento del servizio è inoltre lo spazio dove operare le migliori sperimentazione di una nuova forma di partnership pubblico-privato, nel pieno spirito della co-progettazione, riconoscendo le competenze presenti nel tessuto cooperativo bolognese e consolidando il ruolo di ASP quale regia qualificata di un sistema complesso di 21 interventi; tale ruolo si rende fondamentale anche per la forte frammentazione nei finanziamenti, così da consentire la piena efficacia e valorizzazione delle risorse progettuali che

ASP e i propri partner riescono ad attrarre sul territorio. Le specifiche competenze sociali sviluppate da ASP nell'accogliere e progettare interventi con utenza migrante è poi oggetto di specifiche progettualità in essere con AUSL, in particolare relativamente alle vulnerabilità connesse alla salute mentale ed alle dipendenze patologiche; questi sono ambiti fondanti per una collaborazione sempre più stabile e sistemica tra le istituzioni, per sviluppare servizi rispondenti ai bisogni territoriali emergenti.

PRIS Metropolitano

Il Pronto intervento sociale (PRIS) si configura come il punto di accesso a livello metropolitano in relazione ai bisogni in emergenza, che necessitano di una pronta risposta ed accoglienza, presidiato da un nucleo di assistenti sociali nell'arco delle 24 ore, 7 giorni su 7, in particolare in orario di chiusura dei Servizi Sociali territoriali. ASP esercita il servizio su mandato del Comune di Bologna e su delega dei Distretti socio-sanitari dell'intera area metropolitana, consolidando il posizionamento aziendale rispetto ai diversi stakeholder coinvolti nel processo di rete (AUSL, forze dell'ordine, presidi ospedalieri, ecc). Inoltre, il PRIS collabora con l'Autorità Giudiziaria minorile e ha instaurato una intensa e proficua collaborazione con l'AUSL, che ha portato anche alla sperimentazione di interventi innovativi (progetto presso Ospedale Maggiore), con l'obiettivo di rispondere ai bisogni emergenti nel contesto locale partendo dalle rispettive competenze e professionalità.

DIREZIONE 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, conservazione, valorizzazione e utilizzo di tale patrimonio, in base ai principi di conservazione, valorizzazione, uso sociale, trasparenza e redditività strumentalmente all'esercizio delle finalità perseguite (in adempimento alla normativa regionale in materia, art. 5 della Legge Regionale n.12/2013).

Il patrimonio di ASP Città di Bologna, che si caratterizza per la sua entità e diversificazione, si articola in un ventaglio di beni e progetti, che convergono nel perseguimento degli obiettivi e delle finalità statutarie e istituzionali dell'Azienda. Si distinguono, in particolare:

- i beni utilizzati per la realizzazione dei fini statuari ed assistenziali, che comprendono le sedi amministrative ed operative, e le strutture per l'utenza e per la realizzazione dei progetti (come gli immobili destinati alla creazione di appartamenti protetti per la terza età e le CRA);
- i beni che, in considerazione delle loro caratteristiche di pregio, di tipo commerciale o in quanto suscettibili di utilizzazione imprenditoriale o agricola, vengono destinati a reddito in modo da garantire sostegno economico-finanziario alla gestione dei servizi o al sostegno di altre iniziative sociali, alimentando il circuito di un welfare generativo che, beneficiando dei proventi delle locazioni, alimenta il sistema cittadino di erogazione dei servizi;

- i beni immobili che, tenendo conto delle problematiche dell'ambito territoriale di riferimento, sono destinati a bisogni abitativi, ad attività sociali coerenti con i settori di attività svolti dalle ASP, e ad attività svolte da soggetti senza fini di lucro (come gli immobili destinati al progetto SIPROIMI e alla seconda accoglienza di cittadini immigrati, a progetti di cohousing per studenti, per giovani o per persone disabili adulte, al recupero di persone detenute, al recupero di minori, o a sostegno del disagio abitativo sul territorio);
- i beni di tipo agricolo, che possano essere destinati a favorire il ricambio generazionale nel settore e ad agevolare l'imprenditorialità giovanile, o che vengano messi a disposizione di soggetti senza scopo di lucro che svolgano finalità di recupero sociale e assistenza di soggetti deboli;
- il patrimonio storico-artistico, costituito da beni, come la Chiesa di Santa Maria del Baraccano e gli archivi storici, che rappresentano importanti elementi identitari e testimonianze della storia civile e socio-economica del territorio, sui quali vengono costruiti interventi di tutela e valorizzazione mirati ad incidere sul contesto urbano, con il duplice obiettivo di restituire alla cittadinanza tale patrimonio culturale, e di promuovere in modo sostenibile l'industria culturale e il turismo.

Nell'ambito di un percorso di razionalizzazione della gestione e della valorizzazione del patrimonio attraverso un processo di investimento su nuove modalità organizzative e procedurali interne all'Azienda, si è delineato un modello di riferimento che si articola in tre funzioni definite: ASP presenta la funzione preminente ed esclusiva di *asset management*, interpretando in modo convinto e competente il ruolo di soggetto proprietario di un importante patrimonio che si è costituito nel corso dei secoli e che rappresenta un elemento distintivo della stessa identità di ASP; si prevede un nuovo investimento sulla funzione di *property management*, e un rilancio della funzione di *building management*, integrando competenze e professionalità interne all'azienda con apporti strumentali esterni.

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

L'Unità Operativa Gestione Tecnica e Tutela Culturale del Patrimonio Immobiliare svolge azioni di analisi e progettazione relativamente al patrimonio immobiliare disponibile e indisponibile dell'azienda; considerando che parte degli immobili è sottoposta 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-amministrativa.

Il patrimonio rurale è gestito preliminarmente dall' **U.O. Gestione Tecnico – Agraria del Patrimonio Rurale**, il quale supporta in modo trasversale tutti gli uffici che a vari livelli lo gestiscono, attraverso attività di verifica della manutenzione e del conseguimento delle "buone pratiche", di monitoraggio e supporto nella redazione dei contratti e nella gestione delle fasi progettuali, garantendo il mantenimento e la valorizzazione di tale patrimonio.

Il patrimonio immobiliare presenta costanti necessità di tipo manutentivo, di adeguamento alle disposizioni normative, o derivanti da richieste provenienti da utenti esterni o interni. L'accoglimento delle richieste può determinare la necessità di procedere ad atti autorizzativi per l'esecuzione dei lavori, all'organizzazione della fase esecutiva, relazionandosi con diverse categorie di enti. Prerogativa **dell'U.O. di Project Management** è la gestione della complessità e delle interdipendenze di ciascun progetto, ponendosi al servizio del gruppo di lavoro e coordinando le varie attività.

Il **Servizio Manutenzione Non Incrementativa**, perseguendo l'obiettivo della valorizzazione del patrimonio immobiliare disponibile e indisponibile dell'Azienda, concretizza tale finalità sia nel miglioramento delle attività di gestione da parte dei diversi servizi che operano all'interno degli edifici destinati a fini sociali, sia attraverso rilevanti investimenti per la realizzazione di nuove strutture.

Il **Servizio Manutenzione Incrementativa** ha come finalità la conservazione ed il corretto mantenimento edile ed impiantistico del patrimonio immobiliare disponibile e di parte dell'indisponibile di proprietà dell'Azienda attraverso la programmazione, la pianificazione e la realizzazione di attività di manutenzione.

Concorrendo al perseguimento degli obiettivi sopraindicati, l'**U.O. Energy Management** si occupa del contenimento dei costi operativi e gestionali connessi al funzionamento dei servizi generali ed impiantistici negli edifici (attraverso attività che spaziano dalla predisposizione della documentazione a supporto dei progetti di efficientamento energetico, alla gestione dei contratti di fornitura, al monitoraggio dei consumi, all'analisi dei dati tecnico-economici), 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.

DIREZIONE AMMINISTRATIVA

Nell'ultima revisione organizzativa aziendale approvata con atto dell'Amministratrice unica n. 23 del 2.7.2021, nell'ambito della Direzione Amministrativa, quale direzione che rappresenta un punto di equilibrio aziendale, essendo baricentrica e funzionale sia alla Direzione Servizi alla persona sia alla Direzione Patrimonio, sono stati individuati due uffici di coordinamento:

- **Coordinamento servizi amministrativi della Direzione Amministrativa** che coordina i 4 servizi della Direzione amministrativa più sotto descritti che più afferiscono all'area giuridica, ovvero **Gare e Appalti, Bilancio e contabilità, Risorse umane e Facility Management**, quale spazio di ricomposizione per un'azione di coordinamento e di promozione della trasversalità e del presidio integrato dei principali processi giuridico-amministrativi,
- **Coordinamento servizi amministrativi per il property management** che coordina i 2 servizi U.O. **Gestione Amministrativa Patrimonio Disponibile e U.O. Gestione condominiale e fiscale** più sotto descritti, con spiccata interrelazione rispetto alla Direzione Patrimonio ma anch'essi con forte connotazione giuridico amministrativa, con l'obiettivo di promuovere trasversalità e presidio integrato dei principali processi giuridico-amministrativi che caratterizzano l'asse strategico del Property Management

articolarioni nuove che si ritiene di segnalare qui, nell'ambito del contesto interno del PTPC 2022-2024, quale elemento che testimonia la volontà dell'Azienda di rafforzare il presidio dell'azione amministrativa con apposite figure organizzative, come una delle misure anticorruzione contemplate anche dal presente piano 2022-2024. E' infatti convinzione non solo di Asp ma, soprattutto, dell'Autorità nazionale anticorruzione che la prevenzione del rischio corruttivo passi anche da un corretto svolgimento dei procedimenti amministrativi sia in termini formali (impostazione degli atti, elementi essenziali dell'atto, pubblicazione) che in termini sostanziali (adeguata motivazione, coerenza tra l'obiettivo dell'atto e l'azione amministrativa prescelta, corretta e pertinente applicazione delle normative di riferimento).

Si segnala inoltre nell'ambito del presente contesto interno, il Piano delle azioni positive 2021-2023 di Asp Città di Bologna adottato con atto n 861/2021 a firma della Direzione generale ma su impulso del Direttore Amministrativo quale presidente del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, il piano soggetto ad aggiornamenti annuali, intende garantire pari opportunità nell'accesso al lavoro, nella progressione di carriera, nella vita lavorativa, nella formazione professionale e nei casi di mobilità; promuovere il benessere organizzativo e una migliore organizzazione del lavoro che favorisca l'equilibrio tra tempi di lavoro e vita privata; promuovere all'interno dell'amministrazione la cultura di genere e il rispetto del principio di non discriminazione.

Perciò rispetto a questi contenuti l'Azienda ritiene faccia parte anch'esso delle azioni a beneficio della prevenzione della corruzione come strumento di ascolto, di intercettazione di disagi che possono essere la spia di comportamenti anomali o incongrui e quindi a potenziale rischio corruttivo.

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 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, predispose la chiusura del Bilancio civilistico d'esercizio e della Nota Integrativa.

Il **Servizio Appalti e Gare di lavori, 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.

L'Unità **Gestione Amministrativa Patrimonio Disponibile** ha in capo i processi gestionali inerenti il patrimonio immobiliare urbano ed agrario di ASP. Vengono gestite le attività relative alla pubblicizzazione e rilocazione 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.

La funzione fondamentale è sia nei confronti dell'utenza esterna (inquilini propri e terzi di vario genere) tesa alla valorizzazione del ruolo di ASP in termini di presenza, autorevolezza ed efficacia della propria azione, sia nei confronti dei servizi interni all'azienda. Internamente le attività svolte in collaborazione con l'area tecnica e con l'ufficio legale permettono di individuare la migliore strategia di azione e/o costruzione di nuove procedure e/o consolidamento di percorsi già in uso mentre le attività svolte in collaborazione con il servizio Bilanci e il servizio di Controllo di gestione sono volte alla corretta predisposizione di atti fondamentali.

In particolare, la corretta e precisa valutazione delle entrate derivanti dal proprio patrimonio immobiliare permette di acquisire consapevolezza delle proprie capacità di autonomia finanziaria e progettuale.

A completamento delle funzioni del Servizio Bilancio, ma con autonome funzioni, l'Unità **Gestione condominiale e fiscale** è garante degli adempimenti secondo scadenze di IMU e nei confronti dell'Agenzia delle entrate. Stakeholder istituzionali sono il Comune di Bologna e gli altri 33 Comuni su cui insistono immobili di ASP. Clienti interni sono il Servizio Bilancio in merito alla quadratura dei dati oggetto di dichiarazione fiscale, il Servizio Tecnico quanto alle variazioni catastali, alla documentazione in caso di intervento al Patrimonio vincolato, riferita alla Soprintendenza, alla documentazione relativa agli obiettivi di risparmio energetico, infine il Servizio gestione amministrativa patrimonio disponibile relativamente agli effetti derivanti dai contratti di locazione per IMU, TASI ed IRES. Ha inoltre funzioni da interlocutore unico con i condomini a cui possono rivolgersi in tema orientamento alle loro problematiche condominiali o amministrative e contabili sui bilanci condominiali.

La revisione organizzativa aziendale, da ultimo approvata, ha introdotto nel novero della Direzione Amministrativa anche il **Servizio Amministrativo Servizi alla Persona**. Trattasi di un Servizio gerarchicamente posto sotto la Direzione Amministrativa, ma funzionalmente riferito alle Direzione Servizi alla Persona perseguire anche all'interno di Servizi di *line* un'omogeneità di processo amministrativo, contabile e di rendicontazione, così come tipicamente intesa nell'ambito della Direzione Amministrativa. E' una visione strategicamente sfidante che ha l'obiettivo primario di consolidare il raccordo funzionale tra la Direzione Servizi alla Persona e la struttura di staff per eccellenza, con obiettivo ed innegabile vantaggio anche negli output aziendali. Il Servizio Amministrativo Direzione Servizi alla Persona in questa cornice si connota per fungere internamente da bretella tra le PO tecniche della Direzione Servizi alla Persona ed i Servizi tutti della Direzione Amministrativa, quale unità di integrazione e ricomposizione delle competenze amministrative. Ha un ruolo di coordinamento e raccordo delle risorse amministrative assegnate con i contenuti e gli operatori tecnici dei Servizi della Direzione, oltre a presidiare e consolidare procedure amministrative strutturate, omogenee e coordinate con il resto dei Servizi amministrativi aziendali. Cura e coordina gli aspetti contrattuali della Direzione ed intrattiene

i rapporti tipici con gli enti gestori a cui ASP ha affidato la gestione di servizi, tra i più rilevanti senza dubbio quelli della Grave Emarginazione adulta, delle accoglienze e protezioni di Minori, delle Protezioni Internazionali e dei Servizi di Transizione Abitativa ed Anziani. In ambito istituzionale è portavoce all'esterno degli aspetti amministrativi della Direzione con Comune di Bologna, ASL ed altri organismi territoriali, quali i Distretti sanitari, a cui rappresenta l'operato della Direzione Servizi alla Persona.

Gli ambiti di intervento del **Servizio di Facility Management** possono essere identificati principalmente i servizi di tipo "alberghiero" e di tipo logistico, gestione trasporti/parco-auto aziendale, gestione magazzini materiale di consumo e magazzini mobilio, manutenzione patrimonio indisponibile e altre manutenzioni sociosanitarie o specifiche. Il Servizio gestisce l'accoglienza e le relazioni con famigliari o cittadini che necessitino di informazioni. Coordina alcune attività e servizi trasversali sociosanitarie, gestione parrucchiere/podologhe/barbiere, traslochi e sgomberi. Nelle attività alberghiera sono altresì gestite la ristorazione, l'igiene ambientale sanificazione e rifiuti speciali, il servizio disinfestazione e igienizzazione. A tutto ciò vanno aggiunte azioni di supporto aziendale non propriamente definite e trasversali a tutte le aree.

DIREZIONE GENERALE

Staff di Direzione generale e comunicazione

Attraverso il raccordo tra Direttore Generale, Amministratrice unica, Assemblea dei soci e il resto dell'Azienda, è punto di sintesi verso l'interno per agevolare il confronto e l'integrazione tra i diversi servizi/uffici dell'azienda, verso l'esterno per valorizzare il posizionamento di ASP nella rete dei servizi cittadini e nei luoghi strategici di dibattito culturale e programmatorio dei servizi alla persona (ASP è portatrice di esperienze, innovazione, dati, best practice, ecc....)

Supporta la Direzione Strategica nell'organizzazione di *azioni interne* volte al miglioramento del clima organizzativo, in termini di senso di appartenenza e fiducia verso l'Azienda, tra cui l'organizzazione di momenti di incontro tra i dipendenti, per il riconoscimento e la valorizzazione delle persone che lavorano in ASP, e di *azioni esterne* attraverso la scrittura nei canali di comunicazione aziendali per una maggiore conoscenza dei servizi di ASP a favore della comunità.

Attraverso il supporto alla Direzione Strategica e al Collegio di Direzione, si pone come elemento di raccordo e sintesi su tematiche trasversali all'intera realtà aziendale, per una facilitazione nelle relazioni all'interno della struttura organizzativa.

A Servizio di Tutti (Trasversalità, Alleanza e Collaborazione): Attraverso la circolarità delle informazioni e la gestione degli strumenti di comunicazione interna ed esterna, favorisce il coinvolgimento e la valorizzazione degli uffici/servizi, per rendere ogni giorno i servizi più accessibili e di qualità. Agisce in collaborazione con i colleghi, per favorirne l'espressione delle potenzialità e la corresponsabilità verso i risultati collettivi.

Ufficio Progetti Speciali e Raccolta Fondi

Quale unità operativa a supporto della Direzione Generale, gestisce l'intero ciclo di vita dei progetti in ambito sociale volti al miglioramento continuo delle competenze degli operatori e della qualità dei servizi offerti ai beneficiari. In linea con la nuova attività di fundraising, sarà importante riscoprire la cultura del dono per inserirla in una logica

progettuale che valorizzi il patrimonio di ASP e miri all'innovazione sociale. I progetti di innovazione realizzati si inseriscono nella più ampia visione aziendale e concorrono a tradurre operativamente la cultura di servizio alla comunità, con ricadute sulla qualità del lavoro degli operatori e dei beneficiari dei servizi (uno dei pezzi del puzzle).

Si ritiene utile mettere in evidenza la metodologia di lavoro impiegata nei due ambiti di intervento dell'Ufficio: individuazione e condivisione di un bisogno/obiettivo/buona causa; definizione del relativo fabbisogno economico; individuazione della fonte di finanziamento; stesura della proposta progettuale/campagna di raccolta fondi; gestione delle attività progettuali/programmazione e realizzazione della campagna di fundraising; networking

Servizio Accreditamento Formazione e Qualità

Formazione: la formazione aziendale rappresenta una leva per il consolidamento di una cultura e di un modello organizzativo volto a esprimere la mission aziendale, che per ASP è: essere al servizio della comunità.

Il servizio formazione contribuisce al ruolo di facilitatore della Direzione Generale, utilizzando la formazione come leva per favorire la trasmissione dei valori, delle modalità e degli strumenti che possono essere utili alle diverse unità organizzative e agli operatori tutti per realizzare gli obiettivi condivisi con la Direzione stessa. Permette altresì di attrarre indicazioni dalle UO e dagli operatori stessi su esigenze e suggerimenti per meglio dare significatività alle indicazioni della direzione, permettendo altresì di condividere le motivazioni di scelte diverse da quelle proposte. Questo può facilitare la riduzione sia della distanza tra la direzione e gli operatori, sia la ritrosia degli operatori nell'accettare il confronto con i vertici, al fine di permettere una maggiore coesione e aderenza ai valori dell'Azienda.

Operatori formati e coinvolti favoriscono la realizzazione di servizi di qualità e vicini alle necessità di chi ne usufruisce. La formazione è inoltre 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.

Qualità: anche la Qualità con i suoi strumenti di analisi, valutazione del rischio e definizione delle modalità operative e di verifica è in linea con il ruolo di "facilitatore" che la Direzione Generale promuove, ad esempio la definizione delle modalità di inserimento per i neo assunti permette la costruzione di un percorso personalizzato in relazione alla UO di destinazione e alle conoscenze dell'operatore la previsione di momenti di formazione frontale e "on work" attraverso un affiancamento a professionisti esperti. Un tale percorso agevolerà: il neoassunto nell'acquisizione delle conoscenze necessarie, i colleghi nell'accoglienza e guida della persona al raggiungimento dell'autonomia nei tempi previsti, potrà ridurre il rischio di un precoce "arrivederci" e scoramento in chi rimane che si troverà a vivere con fatica l'arrivo di un nuovo collega.

Accreditamento: il percorso di rinnovo dell'accreditamento delle CRA e dei CD rappresenta per la Direzione Generale un'ulteriore occasione per facilitare l'avvio di un percorso coordinato di riprogettazione dei servizi e di integrazione delle figure professionali, dei metodi e degli strumenti. Ciò coinvolgendo e supportando DPS, RCS e Coordinatore delle attività mediche nell'individuare consolidare e promuovere il modello di ASP declinato nei diversi servizi rivolti agli anziani in condizioni di fragilità anche in nuove aree di intervento. In tale spazio sarà promosso il confronto e la condivisione delle scelte per permettere di affrontare i cambiamenti con uno spirito di coesione, di appartenenza e di consapevolezza della bontà delle valutazioni alla base delle scelte fatte e per non vivere con senso di solitudine e abbandono le difficoltà che si presenteranno.

Servizio Programmazione e Controllo di Gestione

Il Servizio è volto a guidare la gestione verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione, rilevando, attraverso la misurazione di appositi indicatori, lo scostamento tra obiettivi pianificati e i risultati conseguiti e informando di tali scostamenti gli organi responsabili, affinché possano decidere e attuare le opportune azioni correttive. L'attività del Servizio non va intesa come un'attività ispettiva di verifica, ma come un'attività di guida alla gestione. Scopo del Controllo di Gestione non è quello di sanzionare i comportamenti difformi dalle regole (come si potrebbe erroneamente intendere basandosi sull'accezione prevalente che il termine "controllo" ha in italiano) quanto, piuttosto, quello di supportare il personale ad indirizzare il proprio comportamento verso il conseguimento degli obiettivi aziendali. Proprio in quest'ottica il Sistema di Programmazione e Controllo di Gestione è interrelato con il sistema di valutazione del personale e, quindi, con il sistema incentivante. Il Servizio comunica con diverse funzioni aziendali dei diversi livelli organizzativi.

Il Servizio Programmazione e Controllo di Gestione: è 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 Sicurezza e qualità del lavoro concorre alla creazione di una identità aziendale in cui l'attenzione alla persona riguarda anche i lavoratori. Prendersi cura di chi fa "care" dovrà tradursi nell'attenzione al contesto lavorativo e nella individuazione dei fattori che determinano una buona qualità lavorativa. L'acquisizione di un know how specifico e diffuso, seppur differenziato per ruolo, costituirà lo strumento per aumentare la consapevolezza e il coinvolgimento delle persone che lavorano in ASP. Ciò contribuirà ad aumentare il livello di motivazione del personale. La definizione e implementazione di un sistema di gestione per la sicurezza consentirà di esercitare le responsabilità attribuite secondo il principio di corresponsabilità e di orientare le risorse impegnate nella sicurezza verso risultati definiti e comuni. Attraverso tali direttrici di lavoro il gruppo direttivo dell'Azienda sarà supportato nel produrre benessere lavorativo, contribuendo così a rendere attrattiva l'Azienda per le nuove leve lavorative.

Affari Generali

L'essenza delle mansioni afferenti all'Unità Operativa Affari generali, si incardina in un'ottica di completa trasversalità alle attività dell'Ente, natura propria dei servizi appartenenti all'Area Direzione Generale. Trasversalità è, nello specifico, 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. Questo aspetto non è da intendersi solo in un'ottica meramente vessatoria, stigmatizzante le mere lacune o errori dell'operato dei colleghi, ma, al contrario, va recepito in una prospettiva di impulso ad un costante miglioramento dei processi lavorativi teso sia al rispetto del dettato normativo sovraordinato sia ad una propensione alla progressiva semplificazione dell'attività burocratica, obiettivo, quest'ultimo, più volte fissato dal Legislatore.

DATI RELATIVI AL PERSONALE DELL'ENTE²

(aggiornamento a consuntivo anno 2020)

Risorse umane

Dati analitici relativi al personale dipendente con le variazioni intervenute nell'anno 2020

La tabella sottostante riporta i dati riferiti al personale dipendente a tempo determinato ed indeterminato al 31 dicembre (compreso il personale in comando)

TIPOLOGIA CONTRATTUALE	2019	2020
Dipendenti a tempo indeterminato	449	377
Dipendenti a tempo determinato	29	81
TOTALE	478	458

Suddivisione per categoria al 31/12/2020

L'organizzazione aziendale continua a prevedere la prevalente presenza di personale che svolge un servizio alle persone e/o a diretto contatto con l'utenza, affiancato e sostenuto da figure amministrative di staff. Si rileva che la percentuale di dipendenti ASP che opera nell'area dei servizi alle persone è pari al 74,45 (di cui 60,26% per attività diretta nei servizi e 14,19 per attività di support – Servizio Facility management). La parte restante dei dipendenti opera nei servizi amministrativi e tecnici (25,55%).

Categoria	Anno 2019		Anno 2020	
	Totale	%	Totale	%
B	262	54,8	236	51,53
C	112	23,4	104	22,70

² **Fonte dei dati:** Relazione sulla gestione 2020 – Allegato D) Deliberazione Assemblea dei soci n. 1 del 26.05.2021 “Approvazione Bilancio Consuntivo 2020”

D	76	15,9	84	18,34
Posizioni organizzative	21	4,4	26	5,64
Dirigenti/Direttore Generale	7	1,5	8	1.75
TOTALE	478	100%	458	100%

Al 31/12/2020 il numero dei lavoratori somministrati è aumentato con un impiego prevalente nei Servizi alla Persona, soprattutto nei Servizi Anziani e per l'emergenza Covid -19.

n. Lavoratori medi in somministrazione al 31/12/2020		
	2019	2020
Direzione Servizi alla Persona	108,79	141,33
Altre Direzioni	1,67	4,67
TOTALE	110,46	146,00

Nr. medio lavoratori - Unità Lavorative Annue (ULA) anno 2020 (con esclusione dei lavoratori in comando/distacco presso altri Enti (13 unità)³

Area attività	nr. medio lavoratori BUDGET 2020			nr. medio lavoratori CONSUNTIVO 2020		
	(su base annua)			(dato progressivo alla data del report, cdc giuridico)		
	Dipendenti	Somministrati	Totale	Dipendenti	Somministrati	Totale
AMMINISTRAZIONE/PATRIMONIO	96,1	1,3	97,4	106,3	2,2	108,5
ANZIANI	321,4	50,7	372,1	258,5	118,1	376,6
COMUNI PERSONA	15,5		15,5	12,5	5,9	18,4
GRAVE EMARGINAZIONE ADULTA	5,0		5,0	4,1	0,5	4,6
MINORI	15,9	1,0	16,9	13,1	0,8	13,9
PROTEZIONI INTERNAZIONALI	22,0	1,0	23,0	15,8	2,7	18,5
SERVIZI SOCIALI DISABILITA'	1,0		1,0	0,1	0,0	0,1
SERVIZI SOCIALI DOMICILIARITA'	27,1		27,1	28,0	0,0	28,0
TRANSIZIONE ABITATIVA	8,0		8,0	6,2	0,4	6,5
Totale complessivo	512,0	54,0	566,0	444,4	130,6	575,0
Numero dipendenti (unità) al 31/12/2020 - esclusi comandi*				446		
<i>di cui dedicati ai servizi di supporto nelle varie aree</i>				53		

³ Fonte dei dati: Monitoraggio sull'andamento delle attività e delle performance – report al 31.12.2020

CONTO ECONOMICO 2020 RICLASSIFICATO A MARGINI PER MACRO AREE⁴

Riclassificato a margini di contribuzione per macro Aree aziendali – Ricavi e Costi diretti di area

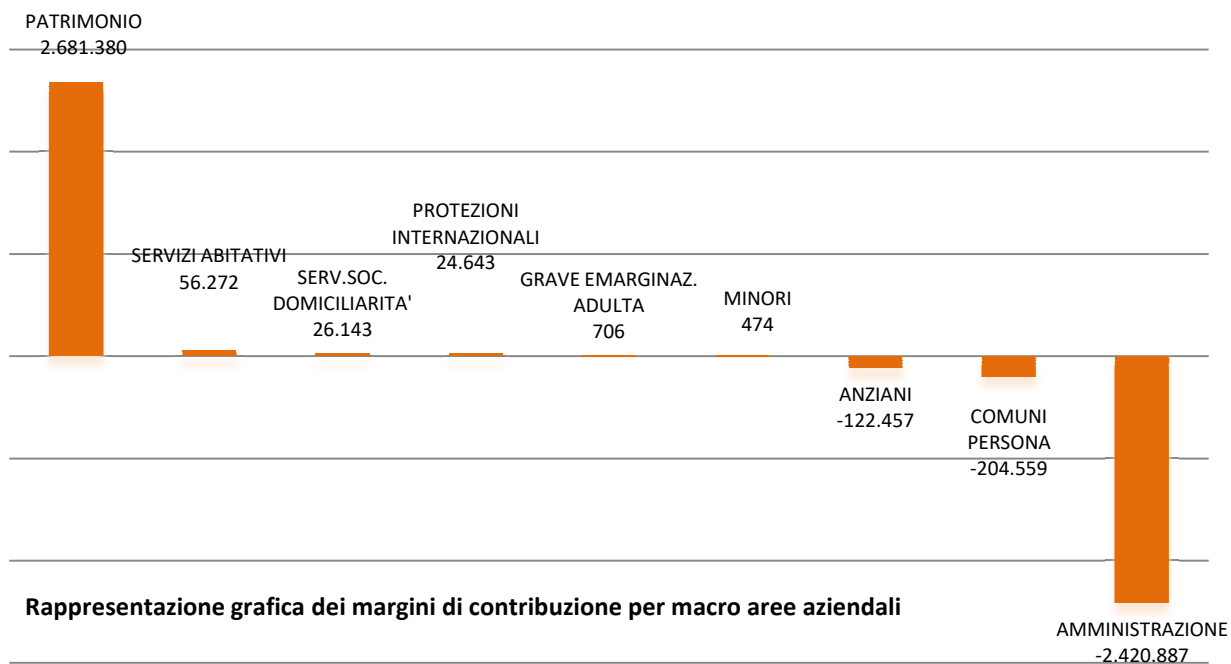
La rappresentazione seguente evidenzia il bilancio per singola macro area aziendale con l'attribuzione diretta di costi e ricavi. I costi generali dell'azienda (area "amministrazione") non sono ribaltati; il costo del personale è attribuito col sistema "pesi_per", ovvero sulle aree dove insiste il carico di lavoro del singolo lavoratore.

Tab. a) – valori espressi in euro

Saldi di bilancio / Aree	COMUNI PERSONA	ANZIANI	SERV.SOC. DOMICILIARITA'	GRAVE EMARGINAZ. ADULTA	MINORI	PROTEZIONI INTERNAZ.	SERVIZI ABITATIVI	PATRIMONIO	AMMINISTRAZ.	Totale
A - Valore della produzione	4.018	23.666.104	3.472.313	6.186.560	11.901.944	19.979.591	2.221.346	12.691.851	1.124.756	81.248.482
B - Costi della produzione	-201.087	-23.221.228	-3.381.074	-6.160.012	-11.865.512	-19.891.420	-2.144.036	-9.190.010	-3.495.042	-79.549.420
Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)	-197.069	444.877	91.239	26.548	36.431	88.171	77.310	3.501.841	-2.370.286	1.699.061
C - Proventi e oneri finanziari	0	0	0	0	0	0	-14	-19.666	68.461	48.780
D - Rettifiche di valore di attività finanziarie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E - Proventi e oneri straordinari	0	326.393	0	0	0	0	0	100	34.777	361.270
Risultato prima delle imposte	-197.069	771.270	91.239	26.548	36.431	88.171	77.296	3.482.274	-2.267.048	2.109.111
Imposte e Tasse	-7.490	-893.727	-65.096	-25.842	-35.957	-63.528	-21.023	-800.895	-153.839	-2.067.396
Risultato di esercizio	-204.559	-122.457	26.143	706	474	24.643	56.272	2.681.380	-2.420.887	41.716

⁴ Fonte dei dati: Relazione sulla gestione 2020 – Allegato D) Deliberazione Assemblea dei soci n. 1 del 26.05.2021 "Approvazione Bilancio Consuntivo 2020"

Tab. b) Rappresentazione grafica dei margini di contribuzione per macro aree aziendali



Rappresentazione grafica dei margini di contribuzione per macro aree aziendali