



ASP CITTÀ DI BOLOGNA

Azienda pubblica di servizi alla persona

Documento Unico di Programmazione

2022-2024

Allegato A) alla Deliberazione dell'Assemblea dei
Soci n. 5 del 20 dicembre 2021

SOMMARIO

Premessa	4
Capitolo 1. Il contesto di riferimento.....	6
1.1 Il contesto socio-demografico e socio-economico del Comune di Bologna.....	6
1.2 Le scelte strategiche del Comune di Bologna per la programmazione sociale e sanitaria	6
1.3 Gli indirizzi del Comune di Bologna per ASP Città di Bologna	6
1.4 Il coordinamento con gli enti del territorio e con i soggetti che compongono la comunità.....	9
Capitolo 2. I Servizi di ASP e Priorità di intervento	11
2.1. I servizi di ASP.....	12
2.1.1 Direzione Servizi alle Persone- Area Anziani	12
2.1.2 Direzione Servizi alle Persone – Area Coesione Sociale	13
2.1.3 Direzione Patrimonio.....	16
2.1.4 Direzione Amministrativa	18
2.1.5 Direzione Generale.....	19
2.2 Priorità di intervento triennio 2022-2024	22
2.2.1 Linee strategiche	22
2.2.2 Linee di sviluppo e macro-obiettivi gestionali.....	27
Capitolo 3. Risorse finanziarie ed economiche necessarie alla realizzazione degli obiettivi	36
3.1 - Conto economico preventivo 2022 e Bilancio pluriennale 2022-2024	37
3.2 - Criteri per la formulazione del Conto economico preventivo 2022.....	47
3.3 - Criteri per la formulazione del Conto economico di previsione 2022-2024	61
Capitolo 4. Programmazione dei fabbisogni delle risorse umane e modalità di reperimento delle stesse	64
4.1 Il contesto di riferimento	64
4.2 Politiche delle Risorse umane	68
4.3 Piano triennale del fabbisogno di personale.....	69
Capitolo 5. Documento di Budget 2022	77

5.1 Metodi di rilevazione adottati per la pianificazione, programmazione e controllo	78
5.2 Gli assegnatari delle risorse economiche: i centri di responsabilità economica (CRE)	81
5.3 Il budget economico per Aree gestionali di ASP	90
5.4 Obiettivi di gestione 2022	104
Capitolo 6. Indicatori e parametri per la verifica	109
6.1 Indicatori della gestione e indicatori degli obiettivi	109
6.2. Gli indicatori come strumento gestionale	109
6.3 Indicatori e Macro-obiettivi strategici - Sistema di <i>reporting</i> interno	109
Capitolo 7. Investimenti e alienazioni da realizzare	118
7.1 Patrimonio indisponibile	118
7.2 Patrimonio disponibile	119
7.3 Analisi del Piano pluriennale degli investimenti 2022-2024	119
7.4 Piano delle alienazioni e valorizzazioni immobiliari	128

Premessa

A premessa del presente documento e al fine di facilitarne la lettura, si riporta nel prospetto di seguito indicato la corrispondenza tra i contenuti individuati dal Regolamento di contabilità e i contenuti del Documento Unico di programmazione.

Requisiti previsti dal regolamento di contabilità (Capo II - Bilancio e programmazione)	Capitoli del Documento unico di programmazione di ASP Città di Bologna
“Piano programmatico (art. 3) con riferimento ai tre esercizi successivi deve fissare in termini quali-quantitativi, le strategie e gli obiettivi aziendali. Al suo interno dovrà risultare quanto previsto dallo Statuto e comunque, essere evidenziato quanto di seguito indicato:	
a) caratteristiche e requisiti delle prestazioni da erogare;	Capitolo 2 – I Servizi di ASP e Priorità di intervento (paragrafo 2.1 I Servizi di ASP)
b) risorse finanziarie ed economiche necessarie alla realizzazione degli obiettivi del Piano;	Capitolo 3 - Risorse finanziarie ed economiche necessarie alla realizzazione degli obiettivi (paragrafi 3.1 e 3.3 riferiti al triennio 2022-2024)
c) priorità di intervento, anche attraverso l’individuazione di appositi progetti;	capitolo 2 – I Servizi di ASP e priorità di intervento (paragrafo 2.2 Priorità di intervento)
d) modalità di attuazione dei servizi erogati e modalità di coordinamento con gli altri Enti del territorio;	Capitolo 2 – I Servizi di ASP e Priorità di intervento (paragrafo 2.1 I Servizi di ASP) Capitolo 1 – Il Contesto di riferimento – Paragrafo 1.4 Il coordinamento con gli enti del territorio e con i soggetti che compongono la comunità.
e) programmazione dei fabbisogni delle risorse umane e le modalità di reperimento delle stesse;	Capitolo 4 - Programmazione dei fabbisogni delle risorse umane e le modalità di reperimento delle stesse
f) indicatori e parametri per la verifica;	Capitolo 6 - Indicatori e parametri per la verifica
g) programma degli investimenti da realizzarsi;	Capitolo 7 – Investimenti e alienazioni da realizzare
h) piano di valorizzazione e gestione del patrimonio”	V. Allegato B) alla Deliberazione dell’Assemblea dei Soci n. 5 del 20 dicembre 2021
Requisiti previsti dal regolamento di contabilità (Capo II - Bilancio e programmazione)	Capitoli del Documento unico di programmazione di ASP Città di Bologna
Bilancio pluriennale di previsione (Regolamento di contabilità, art. 4) 2. Il bilancio pluriennale di previsione è composto dai seguenti documenti:	
a) 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;	Capitolo 3 - Risorse finanziarie ed economiche necessarie alla realizzazione degli obiettivi (paragrafi 3.1 e 3.3 riferiti al triennio 2022-2024)
b) Piano pluriennale (triennale) degli investimenti (Budget degli investimenti), comprensivo del piano finanziario di copertura dei medesimi.	Capitolo 7 - Investimenti e alienazioni da realizzare
Requisiti previsti dal regolamento di contabilità (Capo II – Bilancio e programmazione)	Capitoli del Documento unico di programmazione di ASP Città di Bologna
Bilancio annuale economico preventivo, documento di Budget e sistema di controllo di gestione (art. 5) 1. Il Bilancio annuale economico preventivo evidenzia analiticamente il risultato della gestione ed esprime in termini economici le scelte del piano programmatico dell’A.S.P. a valere per l’anno di riferimento successivo. E’ redatto conformemente al bilancio pluriennale di previsione di cui è parte. 2. Il bilancio annuale economico preventivo è composto dai seguenti documenti:	
a) Conto economico preventivo, che individua il risultato della gestione previsto per l’anno di riferimento, redatto secondo lo schema di cui all’allegato n. 1 al presente Regolamento;	Capitolo 3 – Risorse finanziarie ed economiche necessarie alla realizzazione degli obiettivi (paragrafi 3.1 e 3.2 riferiti al 2022)

b) Documento di Budget. Rappresenta in termini analitici i risultati attesi per l'esercizio successivo, connessi alla gestione dell'A.S.P.; individua la previsione delle risorse necessarie allo svolgimento dell'attività, in funzione degli obiettivi assegnati dal Piano Programmatico;	Capitolo 5 –Documento di budget 2022
3. Il Documento di Budget di cui al precedente comma, dovrà esplicitare quanto di seguito indicato:	
a) metodi di rilevazione adottati per le previsioni e per il controllo;	Capitolo 5 –Documento di budget 2022
b) obiettivi e risorse assegnate;	Capitolo 5 –Documento di budget 2022
c) conseguente individuazione dei responsabili delle risorse assegnate.	Capitolo 5 –Documento di budget 2022
ed è corredato da:	
c) Relazione illustrativa. Detta relazione dovrà in particolare prevedere quanto disposto al precedente art. 3 comma 1, a valere per l'anno di riferimento.	Capitolo 3 – Risorse finanziarie ed economiche necessarie alla realizzazione degli obiettivi (paragrafi 3.1 e 3.2 riferiti al 2022)
a) caratteristiche e requisiti delle prestazioni da erogare;	Capitolo 2 – I Servizi di ASP e Priorità di intervento (paragrafo 2.1 I Servizi di ASP)
b) risorse finanziarie ed economiche necessarie alla realizzazione degli obiettivi del Piano;	Capitolo 3 - Risorse finanziarie ed economiche necessarie alla realizzazione degli obiettivi (paragrafi 3.1 e 3.3 riferiti al triennio 2022-2024)
c) priorità di intervento, anche attraverso l'individuazione di appositi progetti;	capitolo 2 – I Servizi di ASP e priorità di intervento (paragrafo 2.2 Priorità di intervento)
d) modalità di attuazione dei servizi erogati e modalità di coordinamento con gli altri Enti del territorio;	Capitolo 2 – I Servizi di ASP e Priorità di intervento (paragrafo 2.1 I Servizi di ASP) Capitolo 1 – Il Contesto di riferimento – Paragrafo 1.4 Il coordinamento con gli enti del territorio e con i soggetti che compongono la comunità.
e) programmazione dei fabbisogni delle risorse umane e le modalità di reperimento delle stesse;	Capitolo 4 - Programmazione dei fabbisogni delle risorse umane e le modalità di reperimento delle stesse
f) indicatori e parametri per la verifica;	Capitolo 6 - Indicatori e parametri per la verifica
g) programma degli investimenti da realizzarsi;	Capitolo 7 – Investimenti e alienazioni da realizzare

In riferimento alla Programmazione biennale di Beni e Servizi si precisa che il principio contabile applicato della programmazione allegato n. 4/1 del decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118 evidenzia come al DUP vadano ricondotti tutti gli ulteriori strumenti di programmazione contemplati da diverse disposizioni normative. In materia di programmazione delle necessità di acquisizioni di forniture e servizi, diversi sono i riferimenti normativi, sia a livello nazionale che locale.

L'art. 21 del D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50 "Codice dei contratti", prevede infatti l'adozione da parte delle amministrazioni, nell'ambito della rispettiva programmazione economico-finanziaria, di un programma biennale degli acquisti di forniture e servizi di importo unitario stimato pari o superiore a € 40.000 ed il successivo decreto del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti 16 gennaio 2018, n. 14 ha disciplinato le procedure e schemi-tipo per darvi attuazione da parte delle amministrazioni, secondo i propri ordinamenti e fatte salve le competenze legislative e regolamentari delle regioni e delle province autonome in materia. Il sopracitato principio contabile prevede l'inserimento nel DUP della programmazione biennale di forniture e servizi, prevedendo che la sua approvazione avvenga in momenti e modalità diversi.

La programmazione è uno strumento indispensabile ai fini prima indicati e idoneo alla gestione sul piano operativo, vincolante, in quanto la previsione della procedura nella programmazione è presupposto obbligatorio di qualsiasi provvedimento di acquisizione di forniture e servizi per l'importo pari o superiore a € 40.000.

ASP Città di Bologna predisporre tale programmazione, nel rispetto dei documenti programmatori ed in coerenza con il bilancio pluriennale di previsione e il bilancio economico preventivo, e viene adottata successivamente all'approvazione dei documenti programmatori da parte dell'Assemblea dei Soci. Si rimanda quindi, ai relativi atti deliberatori per il dettaglio.

CAPITOLO 1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

ASP Città di Bologna opera all'interno della programmazione sociale e sanitaria di zona. Si fa pertanto riferimento al Piano di zona per la salute ed il benessere sociale del Distretto Città di Bologna.

<<Il Piano di zona è lo strumento programmatico di Comune e Distretto Ausl in cui sono definite le politiche sociali e socio-sanitarie rivolte alla popolazione sulla base degli indirizzi del Piano sociale e sanitario regionale; strumento per costruire un sistema integrato di interventi e servizi, di politiche (sociali, sanitarie, educative, abitative, formative ...), di collaborazioni fra soggetti istituzionali e non nell'attuazione di un welfare di comunità.¹>>

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 Bologna² 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 per il triennio 2018-2020 e sono l'esito di un percorso di programmazione triennale costruito sulla base degli indirizzi contenuti nel nuovo Piano Sociale e Sanitario Regionale³.

Tre gli obiettivi strategici individuati dalla Regione, trasversali a tutti i target e a tutte le fasce di popolazione:

- la promozione dell'inclusione sociale e il contrasto a ogni forma di povertà e impoverimento;
- il rafforzamento del ruolo del Distretto come polo della governance e dell'integrazione delle politiche sociali e sanitarie;
- la promozione di nuovi strumenti e servizi di prossimità e di integrazione sociosanitaria.

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 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 2018-2020, 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 ha definito nel proprio Documento Unico di Programmazione per tutti i propri enti strumentali e nello specifico per ASP in relazione alla gestione dei servizi alla persona⁴.

¹ Tratto dal sito del Comune di Bologna "Partecipa" <http://partecipa.comune.bologna.it/piano-di-zona>

² Si veda Statuto ASP Città di Bologna, art. 5 "Ambito territoriale di intervento"

³ Si veda "Piano di zona per la salute e il benessere sociale. Distretto Città di Bologna 2018-2020. Il contesto, il percorso, le priorità." Capitolo 3. Le scelte strategiche

“... le direttrici cui indirizzare l’operato di ASP Città di Bologna nel triennio 2021-2023 sono le seguenti:

- 1. I servizi alla persona tra sviluppo e innovazione*
- 2. Lo sviluppo organizzativo e gestionale*
- 3. La gestione patrimoniale e la sostenibilità economica*
- 4. La sussidiarietà*

1. I servizi alla persona tra sviluppo e innovazione

In particolare, tra le linee di lavoro affidate ad ASP Città di Bologna mediante apposito contratto di servizio sono da porre al centro degli indirizzi gli obiettivi conseguenti da realizzare le seguenti azioni per le diverse aree di attività dei Servizi sociali di ASP Città di Bologna:

Servizi accoglienza minori e famiglie

La famiglia deve essere posta al centro di tutte le azioni e in particolare per quelle di ASP Città di Bologna - Centro per le famiglie mediante azioni di coinvolgimento ulteriore della cittadinanza, azioni di coordinamento e collaborazione con il Servizio Sociale territoriale per la promozione di nuovi progetti di affido familiare e/o sostegno familiare, attraverso i diversi strumenti di vicinanza solidale che sono stati sviluppati. Occorre ridefinire e monitorare la mappa dell’offerta cittadina del servizio counseling/mediazione nonché proseguire e sviluppare le azioni del gruppo di mutuo aiuto per i genitori di adolescenti. Per quanto riguarda i minori in comunità l’obiettivo primario è quello di fornire le più adeguate soluzioni di accoglienza residenziale al bisogno ed a tutela delle condizioni di disagio per minori mediante la creazione di un Accordo quadro ex art. 54 Decr. Legs.vo 50/2016 (codice dei contratti), da strutturarsi in ambito metropolitano, che comprenda le tipologie di strutture di cui alla D.G.R. 1904/2011, nonché la revisione del sistema delle rette delle strutture e la ridefinizione della procedura di accesso. Per quanto attiene ai minori stranieri non accompagnati la nuova disciplina normativa obbliga la revisione dell’assetto del sistema e la ridefinizione degli impegni e dei raccordi tra le diverse progettualità in essere (vedi di seguito linee di indirizzo su rete SIPROIMI). Nell’ambito del servizio di Pronto Intervento Sociale (PRIS) specifiche attività saranno rivolte alla ulteriore qualificazione professionale del servizio per meglio raccordarlo con i servizi territoriali.

Adulti, inclusione sociale e transizione abitativa

I dati di incremento delle situazioni di grave emarginazione e di esclusione sociale di adulti soli richiedono adeguate azioni per tale fascia di popolazione poste in essere dall’apposito servizio di ASP Città di Bologna. In questo ambito occorre continuare a perseguire con determinazione l’obiettivo della valorizzazione delle capacità delle persone e sviluppare l’intreccio con altre realtà sociali, attraverso lo sviluppo della progettualità delle strutture e degli spazi laboratoriali, anche realizzando le azioni sostenute dai nuovi fondi per il contrasto alla povertà. Nell’ambito relativo alle azioni sulle realtà dei campi sosta nomadi e delle microaree in corso di completamento e assegnazione, oltre al superamento del campo sosta di via Erbosa, è importante fare crescere la gestione strutturata degli altri campi sosta, secondo quanto previsto dalla disciplina del Consiglio Comunale, oltre ad accompagnare con funzione di supporto ed educativa i nuclei ospiti delle microaree. Infatti, sulla base di quanto definito dal Consiglio Comunale sulla base della recente revisione del sistema di gestione delle aree sosta nomadi e delle microaree pubbliche e private destinate alla popolazione Sinta della nostra città la funzione di Asp in

⁴ Tratto da Comune di Bologna – [Documento unico di Programmazione anno 2021-2023](#)

questo ambito si completa di tutte le funzioni di gestione, monitoraggio e verifica previste dalla deliberazione di Consiglio Comunale P.G. 348637/2019. Nell'ambito della transizione abitativa occorre perseguire la ricerca di soluzioni differenziate per la tipologia di target e coerenti strumenti del servizio, individuando anche possibili servizi alternativi. In quest'ottica appare utile il miglioramento e 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 alla accoglienza alberghiera per le famiglie in emergenza abitativa nel 2021 si darà continuità alla funzione di supporto cittadino, implementata nel 2020 oltre a rinnovare le modalità di gestione dell'Albergo Popolare del Pallone.

Non autosufficienza

Completato l'assetto dei nuclei per la domiciliarità, che lavorano in stretta sinergia con il servizio sociale territoriale, occorre concentrarsi sullo sviluppo di azioni su bisogni specifici che devono inoltre avere l'obiettivo di definire una rete di opportunità complessiva per la fascia di popolazione non autosufficiente, nell'ambito della progettualità condivisa. In particolare nel 2021 si intende ripristinare un funzionamento ordinario delle CRA e dei Centri diurni che oggi operano in una modalità riprogrammata finalizzata a gestire l'emergenza Covid 19 e a realizzare il secondo Meeting Center a copertura della zona ovest della città, nell'ambito del relativo progetto europeo MEETINGDEM Adaptive implementation and validation of the Meeting Centers Support Program for people with dementia and their carers in Europe (Meeting Centers Support Programme – MCSP) e del Programma regionale demenze, dando corpo alle attività di sostegno alla famiglia realizzate in collaborazione con il Comune, i servizi di assistenza per gli anziani di ASP Città di Bologna e il contributo dell'associazionismo. Sotto diverso profilo 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. Le azioni sono orientate prevalentemente agli anziani nell'ottica della prevenzione della istituzionalizzazione, dell'autonomia e della sicurezza, con particolare attenzione ai servizi non accreditati e a nuovi modelli di intervento a favore di altre fasce deboli della popolazione.

Migranti e richiedenti asilo

Rispetto a questa fascia di popolazione la recente normativa, peraltro ancora passibile di ulteriori evoluzioni, cambia nuovamente l'assetto delle funzioni statali e comunali e di conseguenza occorrerà ridefinire la progettualità e le azioni sulla base di quanto si viene a delineare. La progettualità della rete costituita ai sensi del D.L. 4 ottobre 2018, n. 113, convertito in Legge 1° dicembre 2018, n. 132 (con ridenominazione del Sistema di protezione per richiedenti asilo, rifugiati e minori stranieri non accompagnati – SPRAR in SIPROIMI – Sistema di protezione per titolari di protezione internazionale e per i minori stranieri non accompagnati) è stata riconfermata per il triennio successivo. A livello territoriale il Comune, tramite ASP Città di Bologna, con il supporto delle realtà del terzo settore, deve garantire 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. L'accesso al Sistema oggi è riservato ai titolari di protezione internazionale e a tutti i minori stranieri non accompagnati, ma sul piano nazionale è in corso di aggiornamento la disciplina attuale. Lo sviluppo del SIPROIMI a livello metropolitano rimane 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 accoglienza in famiglia, in particolare per minori stranieri non accompagnati e i neomaggiorenni, se sarà possibile (Vesta). 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.

2. Lo sviluppo organizzativo e gestionale

Come già evidenziato in premessa è necessaria una attenzione specifica all'assetto organizzativo, che richiede una revisione in relazione ai compiti e alle sfide connesse proprio al trasferimento di molti servizi aggiuntivi da parte del Comune e alla gestione di fondi europei, nazionali, oltre a quelli relativi al Progetto SIPROIMI. In relazione a tale importante azione risulta rilevante un'attenzione specifica allo sviluppo di azioni di verifica e 191 190 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 per il 2018, 2019 e 2020 che attengono al fatto che l'ingente patrimonio aziendale deve continuare a rappresentare una 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 continuare a perseguire una strategia sulla manutenzione e sulle vendite, che si alimentino reciprocamente per garantire il mantenimento del patrimonio in buone condizioni, tali da garantirne lunga vita e quindi stabilità di redditività. Si ripropone altresì per il patrimonio artistico, anche nel prossimo triennio, 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, a quello conservato presso la Quadreria, e alla Chiesa del Baraccano. Il positivo risultato della realizzazione dell'obiettivo di pareggio di bilancio già conseguito a partire dal 2015 deve essere perseguito anche con identica prospettiva anche per il 2021.

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). E' 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 che vede il Comune di Bologna assumere la funzione di pianificazione e di controllo dei servizi sociali, ASP di pone quindi quale soggetto pubblico deputato alla gestione dei servizi del territorio bolognese. I servizi e gli interventi sociali sono oggetto di un Contratto di Servizio tra Comune ad ASP, sottoscritto anche dall'Azienda USL per gli ambiti di competenza. Per la gestione di tali servizi ASP si raccorda con gli altri enti competenti: AUSL, Autorità giudiziaria, Questura, Prefettura, Ministero, Regione.

Oltre alla dimensione gestionale, ASP Città di Bologna si propone come soggetto attivo e parte del sistema di welfare cittadino. A tal fine ASP collabora costantemente con il Comune per rileggere il sistema dei servizi ed interventi a fronte dei bisogni emergenti e per rimodulare l'offerta dei servizi, anche attraverso gruppi di progetto e tavoli di lavoro tematici. In particolare, 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. Questo chiama inevitabilmente in causa ASP in quanto soggetto pubblico detentore di un grande patrimonio immobiliare che desidera valorizzare per quali sedi e spazi di lavoro dei diversi attori che intendono agire per la promozione e lo sviluppo di servizi e di nuove opportunità per i cittadini.

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

Nel mese di settembre 2018 è stato definito il nuovo **Contratto di servizio novennale** tra Comune di Bologna e ASP per giungere ad una modalità organica di rapporto committente-gestore. 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 inserito nel Contratto di 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.

ASP può erogare servizi anche al di fuori del Contatto di Servizio, seppur se in forma non prevalente, e in questa direzione sono definite progettualità già in corso di realizzazione e si apre la possibilità di ulteriori ambiti di sviluppo e di incremento dell'attività.

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:



2.1. I servizi di ASP

2.1.1 Direzione Servizi alle Persone- Area Anziani

Nella secolare storia che ha portato alla costituzione di ASP Città di Bologna, l'area anziani rappresenta uno dei nuclei più antichi. Negli ultimi decenni, ogni momento di questa storia si è contraddistinto per il forte senso di responsabilità verso la città ed il futuro dei cittadini di Bologna, attraverso il potenziamento e la qualificazione dei servizi e delle risposte fornite alla comunità.

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.

Quelli che ASP sta gestendo sono "servizi vivi", che crescono, cambiano e operano in continuità con la comunità bolognese; siamo indubbiamente una parte importante dell'immagine di "Bologna sociale" che riscuote ammirazione ed apprezzamento nel mondo.

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, insomma un insieme multi sfaccettato di realtà territoriali e residenziali, nate in contesti ed in momenti storici diversi, che persegue con metodologie comuni e grazie ad un supporto articolato e composito, l'obiettivo di raggiungere le famiglie ed i cittadini che si trovano a fronteggiare una condizione di perdita di autonomia.

Questo variegato mondo è il frutto di anni di impegno mirato alla lettura dei bisogni del territorio e allo stesso tempo uno stimolo a fornire risposte all'avanguardia interpretando un ruolo di pubblico gestore il cui fine è quello di garantire servizi, quantitativamente e qualitativamente adeguati, con una visione rivolta al futuro, agli anziani di domani.

ASP non si limita a fare da contenitore rispondendo alle necessità di un territorio, ma si pone come promotore di buone prassi e di progettualità innovative; l'integrazione delle attività socio-sanitarie è il cuore pulsante del nostro operato. Il nostro approccio multidimensionale all'anziano è il risultato di un percorso di affinamento e di specializzazione cresciuto negli anni e sedimentato sulla nostra esperienza, il lavoro di equipe multidisciplinare è uno dei punti di forza che consolida e qualifica l'attività di ASP portando come risultato una sempre maggiore personalizzazione del nostro intervento, i nostri PAI non rispondono ad un obbligo documentale ma ambiscono ad essere veri e propri progetti di vita; nei servizi per anziani di ASP mentre ci si prende cura degli utenti, si matura e si cresce come professionisti e insieme a noi apprendono e acquisiscono competenze i professionisti del domani.

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: da sempre accogliamo e dialoghiamo con ospiti e famiglie, prestando attenzione alle loro istanze ed alle loro aspettative, affiancandoci a loro, 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.

Per ASP essere all'avanguardia significa essere i primi a saper intercettare e a saper rispondere ai bisogni emergenti.

Solo a titolo di esempio ASP è in prima linea, da più di 20 anni, nella gestione di servizi rivolti ad anziani affetti da demenza, con moltissime attività ed iniziative che vanno dai servizi domiciliari ai residenziali e si fa portavoce di una sensibilità e di una attenzione che si trasformano quotidianamente in atteggiamento professionale e di cura.

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.

2.1.2 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.

2.1.3 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.

2.1.4 Direzione Amministrativa

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 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.

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 riferiti 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.

2.1.5 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 programmatico 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.

2.2 Priorità di intervento triennio 2022-2024

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'Amministratrice Unica per il triennio 2022-2024 prende avvio il processo di definizione degli obiettivi economici e di attività 2022, esplicitati nel Documento di budget 2022 (v. capitolo 5) che comprende:

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

2.2.1 Linee strategiche

Con delibera dell'Amministratrice Unica n. 30 del 7 settembre 2021, sono state individuate le linee strategiche per il triennio 2022-2024 ponendo in evidenza alcune dimensioni prioritarie di intervento per l'anno 2022.

Di seguito se ne riporta il dettaglio:

1. ASP e la sua identità aziendale

Continua l'azione trasversale per lo sviluppo e il consolidamento dell'identità aziendale a partire dalla condivisione di un quadro valoriale di riferimento. Riconoscersi in orientamenti comuni è preconditione per far convergere l'impegno e l'azione quotidiana di chi opera nelle diverse posizioni aziendali.

ASP Città di Bologna rinnova la propria identità aziendale quale *servizio per la comunità*, a fianco dell'ente locale, e in piena integrazione con gli altri attori del sistema di welfare. Vivere questa identità significa sviluppare all'interno dell'azienda un rinnovato senso di appartenenza ed una convinta adesione alla dimensione valoriale che è alla base dei servizi che ASP garantisce e delle modalità di gestione e di valorizzazione del patrimonio inteso quale ulteriore e fondante elemento identitario aziendale.

2. Sviluppo organizzativo

Il 2022 si connota quale anno cruciale per la traduzione concreta di azioni finalizzate a dare una *piena attuazione del nuovo modello organizzativo*.

Nello specifico si completeranno le procedure selettive già intraprese nel 2021 e si opererà per compiere un ulteriore passo in avanti nella direzione del completamento degli organici previsti, ponendo particolare attenzione alle modalità di accoglienza e inserimento accompagnato in azienda dei neo-assunti.

Si conferma la rilevanza strategica della formazione aziendale, quale leva per il consolidamento della cultura e del modello organizzativo ridefinito.

Anche l'informatizzazione dei processi di lavoro dovrà vedere nel 2022 un passo decisivo di traduzione operativa dei processi avviati nel 2021 per la gestione patrimoniale e per la gestione contabile e la piena attuazione delle linee di sviluppo programmate per i servizi alla persona – area anziani.

3. Investimento sulle risorse umane

Un'azienda come ASP ha nel lavoro delle persone la componente di valore principale del proprio mandato e del proprio assetto istituzionale. Le risorse umane sono l'asse portante del lavoro nei servizi, sia nei casi più rilevanti dove si agisce una gestione diretta, sia negli ambiti in cui il personale di ASP opera in stretto raccordo con soggetti esterni all'ente che garantiscono la gestione operativa degli interventi.

Per questo motivo serve un investimento “strategico” per far fronte al fenomeno di elevato turn over che interessa tutte le categorie professionali presenti in azienda: operatori sociosanitari, operatori sociali, tecnici, amministrativi.

Diverse sono le azioni già intraprese in tal senso. Una su tutte: il piano concorsi in atto per giungere al progressivo contenimento del personale a tempo determinato e somministrato, quale preconditione basilare per agire un processo di radicamento e di stabilità lavorativa.

L’identità di ASP si costruisce con le persone di ASP. Per questo c’è ancora molto da fare nell’ottica della valorizzazione del personale, della strutturazione di percorsi di accoglienza per i neoassunti, di modalità, spazi e strumenti costanti e continuativi di ascolto organizzativo, di comunicazione, informazione e partecipazione ai processi, di formazione e di sviluppo di carriera, di adesione agli obiettivi aziendali e di condivisione del progetto aziendale.

Il futuro di ASP è strettamente connesso alla capacità *investimento sulle persone di ASP*. Per questo la gestione di questo elemento di criticità assume rilevanza strategica per tutte le componenti aziendali.

4. Il personale socio-sanitario

Merita specifica attenzione la problematica del personale sociosanitario. In questo caso la criticità è in prevalenza dovuta a condizioni di contesto. Si registra, infatti, da un lato il numero insufficiente di professionisti del settore rispetto alla domanda che le diverse realtà, pubbliche e private, stanno esprimendo e, dall’altro lato, l’apertura dei concorsi nel sistema sanitario nazionale con la conseguente migrazione degli operatori verso un contesto più tutelante sul piano contrattuale ed economico.

ASP, come tutti gli altri enti, sta vivendo questa criticità agendo tutte le leve possibili, consapevole però che la problematica potrà trovare soluzione solo a livello nazionale.

Ciò detto, nei prossimi mesi si dovrà dare concretezza ad una fase di analisi che possa portare anche ASP all’adozione di elementi innovativi sia sul piano contrattuale, economico e professionale, nonché di proposte di welfare aziendale, per *recuperare la necessaria attrattività* verso dette figure professionali. È facile pensare, infatti, che il programmato concorso per infermieri potrà avere esiti positivi solo dentro questo perimetro di rinnovata competitività.

Le scelte strategiche connesse allo sviluppo di nuovi servizi nell’area anziani di seguito illustrate sono direttamente connesse e correlate al superamento positivo di questa criticità e, pertanto, diventa prioritario un presidio della tematica per cercare prospettive concrete di gestione del fenomeno, agendo ogni possibilità di interlocuzione con il livello locale, regionale e nazionale al fine di evidenziarne gli effetti e di concorrere, per quanto possibile, alla formulazione di possibili proposte risolutive.

5. Sviluppo di servizi a forte integrazione con il sanitario

ASP, in qualità di azienda pubblica di riferimento territoriale, aspira a divenire interlocutore di riferimento per AUSL sia in relazione al già consolidato ambito di intervento di natura sociosanitaria, sia per aprirsi a nuove possibilità di sviluppo in ambito sanitario.

La lettura dell’attuale composizione dei bisogni e dell’esistente e consolidato sistema dell’offerta, apre spazi di rilevanza strategica che ASP è chiamata a valorizzare per completare la propria gamma di servizi, posizionandosi quale possibile soggetto di raccordo e di integrazione tra il sociale e il sanitario e completare la filiera di offerta a favore della popolazione anziana.

In particolare, si definisce quale linea di sviluppo prioritario per il prossimo periodo lo studio e la costruzione delle necessarie condizioni istituzionali, strutturali e organizzative per lo sviluppo di *nuove aree di intervento e nuovi servizi di natura sanitaria*.

6. Spazi di co-programmazione e di co-progettazione

Forti di una normativa che sempre più definisce il quadro di riferimento generale e le possibilità operative per costruire forme di collaborazione tra la Pubblica Amministrazione e gli Enti del Terzo Settore, nello spirito della condivisione della funzione pubblica indicata dal Codice del Terzo Settore, ASP si pone nell'ottica di consolidare, qualificare e ampliare forme di co-programmazione e di co-progettazione rispetto a diversi filoni di intervento che caratterizzano la propria attività.

Le complessità dei fenomeni che caratterizzano il contesto e la necessità di ripartire da analisi condivise rispetto alle problematiche sottostanti i bisogni emergenti, che solo in minima parte diventano domanda di prestazione e servizio, chiedono letture collettive, partecipate, dove differenti punti di vista consentono una maggiore vicinanza alla comunità e una più articolata declinazione delle possibili linee di intervento.

È in questa prospettiva, che va oltre la logica prestazionale, che ASP definisce quale linea di sviluppo strategico *l'adozione di modalità di amministrazione condivisa* con gli Enti del Terzo Settore per giungere a forme sempre più qualificate di co-programmazione, co-progettazione e co-gestione degli interventi.

7. Innovazione e raccolta fondi

Consapevole della necessità di agire per l'innovazione e per la differenziazione dell'offerta, ASP ha avviato progettazioni mirate su specifici canali di finanziamento al fine di introdurre nuove linee di intervento sempre più coerenti con i bisogni delle persone in condizioni di fragilità che siamo chiamati a seguire.

In questa linea si inserisce anche l'azione di raccolta fondi, intesa quale modalità concreta per proseguire e modernizzare la tradizionale azione che ha caratterizzato la storia di ASP e che, attraverso lasciti e donazioni, ha permesso nei secoli di comporre l'attuale ingente patrimonio e quale potenziale fonte di risorse aggiuntive per valorizzare il patrimonio e concorrere al miglioramento dei servizi rivolti ai cittadini e, in modo particolare, alla popolazione anziana.

ASP è chiamata a consolidare l'assetto organizzativo aziendale funzionale alla definizione e gestione di un piano aziendale di raccolta fondi che sappia implementare modalità adeguate alla promozione dello strumento dei "lasciti" e *connettere azioni mirate di raccolta fondi alle azioni progettuali già in corso* di realizzazione e promosse alla comunità quali "buone cause" sulle quali attivare alleanze e donazioni.

8. Servizi Abitativi

All'interno di un confronto di natura regionale e locale, ASP è chiamata ad agire un ruolo rilevante quale soggetto pubblico che da anni è impegnato nella strutturazione di interventi e servizi inerenti per le politiche abitative.

Dopo la fase della gestione delle emergenze e andando oltre la seppur necessaria modalità dei sostegni economici, si delinea una rinnovata attenzione al tema in chiave orientativa, di vicinanza e di accompagnamento ai singoli e ai nuclei familiari interessati, e di sperimentazione di modalità innovative di valorizzazione del patrimonio abitativo pubblico e privato mediante la costruzione di accordi e modalità di accesso e di sostegno.

Sulla base di quanto richiamato, ASP definisce quale linea strategica la partecipazione attiva e la promozione dei necessari accordi con i soggetti coinvolti per consolidare e *rilanciare l'Agenzia per la Casa*, all'interno di un processo di politiche abitative regionali e in piena connessione con il contesto locale.

9. Le potenzialità del patrimonio

L'esperienza di questi primi anni ha permesso di focalizzare, tra le tante, alcune linee di lavoro di particolare interesse e rilevanza prospettica.

In primo luogo, si delinea l'opportunità e l'interesse di promuovere il recupero di importanti complessi immobiliari sviluppando la prassi operativa che ha portato a processi di collaborazione con altri enti pubblici o che si è mossa verso la costruzione di partnership pubblico-privato.

Alla luce di quanto espresso, si aprono sempre di più scenari che vedono ASP quale possibile promotore di nuove forme di abitare condiviso, valorizzando le esperienze pilota già attive (quale ad esempio il complesso di Santa Marta) e consolidando il modello del social housing e del co-living a favore di differenti target e di molteplici ambiti attuativi. Infine, l'esperienza di analisi e di confronto progettuale in essere, ha aperto una rilevante dimensione di interesse rispetto al tema dell'agricoltura sociale e, più in generale, della valorizzazione del patrimonio rurale.

Viene, quindi, confermata la dimensione strategica connessa alla *piena valorizzazione del patrimonio* di ASP quale risorsa centrale per la vita, la sostenibilità e la crescita dell'intera azienda e, di conseguenza, delle potenzialità per la comunità locale di riferimento.

10. La redditività del patrimonio

L'analisi dei dati dell'ultimo quinquennio conferma una tendenza negativa della redditività della gestione del patrimonio immobiliare di ASP.

Diversi sono i fattori che possono essere indicati a causa di detta situazione.

Al di là degli elementi di contesto connessi all'andamento del mercato immobiliare e alla crisi ulteriormente accentuata dalle conseguenze della pandemia su diverse realtà economiche, preme richiamare l'importanza sulle possibili azioni che ASP può introdurre per agire in controtendenza e per contenere al massimo il calo di redditività.

Per far fronte a questa criticità si dovrà agire sia sul versante procedurale e amministrativo per giungere alle migliori condizioni gestionali del patrimonio disponibile verso il mercato residenziale e commerciale, sia sul piano tecnico e manutentivo per la programmazione e l'attuazione degli interventi necessari per ridurre i tempi di ripristino dei locali e per garantire la massima disponibilità degli stessi.

All'interno di questo scenario, assume rilevanza strategica il percorso intrapreso per il consolidamento, lo sviluppo e la qualificazione delle strategie e degli strumenti operativi di *Property Management*.

11. La riprogettazione dei "luoghi" di ASP

L'esigenza rilevata e la volontà confermata di procedere ad una revisione complessiva delle sedi e strutture all'interno delle quali sono collocati i servizi, in prevalenza a favore di soggetti anziani, richiede un lavoro di investimento di energie progettuali per costruire una proposta complessiva di rivisitazione e valorizzazione dei luoghi di ASP, andando oltre le stratificazioni definitesi negli anni, non sempre lineari e coerenti con un quadro generale omogeneo e armonico.

Per questo motivo, proprio per andare incontro alle nuove esigenze, si dovrà prevedere lo studio di *nuove soluzioni strutturali, logistiche e organizzative* finalizzate ad una riprogettazione/ri-finalizzazione degli spazi esistenti, alla ideazione di possibili ampliamenti strutturali e all'individuazione di sedi/strutture da dedicare all'implementazione di nuovi servizi.

Rientra in tale processo anche la ricomposizione dei diversi uffici delle diverse direzioni aziendali all'interno di un'unica sede istituzionale. A tale, proposito si richiama lo studio di fattibilità già in essere in relazione agli spazi presso Palazzo Gnudi, edificio storico di pregio di proprietà di ASP.

Quanto richiamato non è solo un mero fatto gestionale e logistico, ma assume rilevanza strategica in quanto premessa indispensabile e fattore determinante lo sviluppo e la crescita di ASP rispetto ad una maggiore qualità dei servizi agli utenti, a soluzioni più funzionali che favoriscono il lavoro degli operatori di ASP e all'ottimizzazione e alla valorizzazione delle risorse strutturali in gioco.

12. Le problematiche strutturali delle CRA

La crisi pandemica, tra le altre cose, ha evidenziato ulteriormente la necessità di agire per superare molti limiti che le Case Residenza Anziani manifestano sul piano strutturale, con conseguenze dirette sulla qualità ambientale, sul versante gestionale e sul lavoro degli operatori.

Oltre all'adeguamento strutturale alle normative di riferimento, al momento non ancora raggiunto, il problema si delinea quale necessità di giungere a condizioni ambientali che considerino nuove esigenze di organizzazione dei reparti, di umanizzazione dei luoghi di vita degli ospiti, di miglior confort nei termini di riscaldamento e raffrescamento, di inserimento di nuovi impianti tecnologici di supporto, di spazi consoni di servizio e ausiliari all'attività primaria, ...

Affrontare questa criticità significa, quindi, non limitarsi ad interventi parcellizzati e successivi, ma delineare un vero e proprio ripensamento del modello di CRA del futuro che si intende adottare, dove la dimensione gestionale e la componente strutturale si integrano per dare vita ad un'idea di servizio, consapevole, complessiva e armonica.

Per questo, assume rilevanza prioritaria la *costruzione di un "masterplan" di riferimento* per il ripensamento delle CRA di ASP Città di Bologna, in linea con le indicazioni dei luoghi deputati alla programmazione delle politiche sociali locali e regionali.

13. I vincoli giuridici e gestionali delle ASP

Le ASP per la loro natura di Enti Pubblici non Economici si trovano a scontare un insostenibile svantaggio in termini di competitività rispetto agli altri soggetti privati, sia profit che no-profit, in quanto appesantite da una immotivata mole di costi aggiuntivi (fiscali, previdenziali) e di adempimenti gravosi dai quali sono pressoché esonerati gli altri soggetti gestori presenti, ed in competizione, sullo stesso mercato.

Sono ormai anni che le ASP evidenziano alla Regione attraverso CISPEL tutta una serie di problematiche strutturali e gestionali (la rilevanza dell'IRAP, i costi previdenziali, l'adozione del contratto di lavoro Funzione Pubblica -Enti Locali, ...) senza riuscire ad avere un pieno riscontro. Considerato che le compagini sociali delle Asp sono in larghissima parte composte dai Comuni è evidente che le ripercussioni sui bilanci delle Asp dovute alla mancata risoluzione dei problemi ormai a tutti noti, si vanno a scaricare sui bilanci dei Comuni.

Questi elementi di criticità sono stimolo ad una riflessione costruttiva per cercare di individuare possibili spazi di innovazione da portare al confronto comune all'interno di CISPEL e con gli altri attori istituzionali coinvolti.

Alla luce di quanto esposto, ASP è chiamata ad *assumere un proprio posizionamento strategico* nel dibattito regionale, cercando un dialogo costruttivo con la Regione, anche però agendo una funzione di "apripista" attraverso l'adozione provvedimenti e l'avvio di sperimentazioni che possano orientare il cambiamento necessario.

2.2.2 Linee di sviluppo e macro-obiettivi gestionali

In attuazione degli orientamenti strategici 2022-2024 definiti dall'Amministratrice unica, le Direzioni aziendali hanno avviato un percorso di confronto interno per promuovere una traduzione delle linee strategiche nei diversi contesti aziendali.

In relazione a quanto richiamato, si riportano di seguito le sintesi dei contenuti emersi nel Collegio di Direzione straordinario del 7 Ottobre 2021.

1 Direzione Servizi alle Persone – Area Anziani

1.1 L'area anziani è tra i servizi più consolidati e storici dell'Azienda. L'Area Anziani concorre, quindi, in modo diretto e consapevole alla **definizione identitaria di ASP**. Anche per questo motivo si è eredi di un'antica tradizione di servizio alle persone della nostra città e possiamo affermare di riconoscerci in una cultura diffusa della Responsabilità e del Servizio. Le persone che lavorano nell'Area Anziani si motivano e ri-motivano ogni giorno, esprimendo qualità, realizzando interventi che sono in grado di riconoscere l'unicità di ciascuna persona affidata. È importante per noi agire sia per confermare la qualità dei servizi esistenti, sia per intercettare bisogni emergenti ed essere in grado di progettare nuove risposte efficaci.

1.2 Nei servizi per gli Anziani è consolidata la modalità di lavoro in équipe composte da persone responsabili che condividono valori, metodologie ed obiettivi. Quando pensiamo più in generale allo **sviluppo organizzativo** della nostra Azienda riteniamo emblematico questo modello di funzionamento. Ogni Servizio, ogni Unità Operativa è chiamata a fronteggiare la complessità all'interno di una dimensione collegiale, di integrazione delle competenze, condividendo le responsabilità, valorizzando l'apporto di tutti. Per questo motivo si richiama il motto che Don Milani aveva fatto scrivere sui muri della Scuola di Barbiana "I care" mi importa, mi sta a cuore, che calato nel nostro contesto deve voler dire "mi importa tantissimo anche del tuo lavoro". Corresponsabilità, condivisione, metodo sono le parole d'ordine che ci proponiamo di promuovere nella nostra Area e in tutta l'Azienda e che siamo pronti a trasmettere a tutti i nuovi colleghi che stanno per entrare ed entreranno in futuro nei servizi di ASP

1.3 **L'investimento sulle risorse umane** è per l'Area Anziani di particolare rilevanza, in questo momento che registra carenza di personale sociosanitario. Si propongono alcune linee di azione prioritarie per favorire una maggiore attrattività dei servizi di ASP rispetto all'investimento professionale di operatori già inseriti e da inserire:

- maggiore comunicazione all'esterno di "cosa facciamo" e "come lo facciamo" anche in termini di opportunità di svolgere il lavoro in contesti diversi, accomunati dal valore della qualità della cura;
- potenziamento dell'accoglienza di figure sociosanitarie in stage/tirocinio;
- attuazione di percorsi di accoglienza dei nuovi assunti strutturati e mirati.

Il legame al posto di lavoro è il più delle volte dovuti a fattori che vanno oltre la dimensione economica, quali le relazioni, il senso di appartenenza al gruppo, la gratificazione per quello che si riesce a realizzare. Per questo diventa impegno consolidare le seguenti azioni:

- valorizzazione del contributo individuale e della metodologia di lavoro in équipe (investimento in maggior numero di ore dedicate) per promuovere non solo la qualità del lavoro rivolto all'anziano, ma anche l'identificazione positiva con il gruppo, il servizio, l'Azienda;
- attività di formazione e supervisione psicologica ai gruppi di lavoro come supporto alle difficoltà nella gestione di casi problematici o nelle dinamiche di gruppo;
- politiche di stabilizzazione del personale a tempo determinato, percorsi di mobilità interna per favorire alternative a coloro che si trovano in difficoltà, burnout e non perdere la risorsa.

1.4 Il benessere degli anziani passa anche attraverso la **riprogettazione dei luoghi** di cura affinché siano anche luoghi di vita adeguati. L'emergenza da Covid-19 ha reso più evidenti molteplici criticità legate alle caratteristiche e alle **problematiche strutturali** dei nostri servizi residenziali. Per ridefinire un nuovo modello di CRA, sia strutturale che organizzativo, riteniamo auspicabile un percorso partecipato (Project work – focus group) che veda il coinvolgimento di:

- area Patrimonio per la riprogettazione degli spazi e degli arredi;

- figure professionali che operano all'interno dei servizi per un ripensamento organizzativo e l'introduzione di supporti tecnologici;
- Stakeholder (Committenza, familiari, Rete territoriale).

1.5 Nel nostro quotidiano intercettiamo molti bisogni legati alla residenzialità che ancora non trovano una risposta quantitativamente e qualitativamente adeguata. Occorre un ripensamento ed una rimodulazione dell'offerta di residenzialità nel nostro territorio in accordo con i soggetti istituzionali ed in particolare con un **approccio integrato con il sanitario**.

Nello specifico si delineano i seguenti ambiti di intervento:

- potenziamento della Residenzialità a bassa intensità quale gli appartamenti protetti per i quali esistono ad oggi 604 domande in lista d'attesa e alle Comunità Alloggio per l'accoglienza di anziani con problematiche psichiatriche, disagio sociale ed abitativo;
- creazione di posti di Residenzialità temporanea a media intensità, in attesa di posto contrattualizzato, per rispondere ad un numero consistente di cittadini in una situazione di attesa che sono costretti a trovare soluzioni autonome;
- potenziamento della Residenzialità temporanea ad alta intensità (cure intermedie, post dimissione ospedaliera/ riattivazione motoria);
- creazione di nuclei ad alta specializzazione nelle CRA (fine vita/cure palliative, Gravissimi Disabili, Nuclei Alzheimer)

In Italia oltre 1 milione di persone sono affette da demenza, e sono circa 3 milioni le persone direttamente o indirettamente coinvolte nell'assistenza dei loro cari: il fenomeno ha le proporzioni di una pandemia che non cessa finché non verrà trovata una cura. La demenza è una malattia di lunga durata che richiede ai familiari assistenza e sorveglianza continue. È necessario che l'anziano e la sua famiglia siano inseriti in un percorso coerente di sostegno e di cura a forte integrazione sociosanitaria. Il nostro territorio, un tempo all'avanguardia, presenta ora una scarsità di servizi specializzati non sufficientemente in rete tra loro. Vanno ripresi studi e sperimentazioni

L'esperienza del Covid-19 ha aumentato la consapevolezza della necessità di interventi al domicilio che la prevenzione e la cura delle persone fragili. ASP è chiamata ad un investimento sulla domiciliarità, per ripensare una politica complessiva che superi gli steccati ancora esistenti tra gli attori del sistema dei servizi (Servizio sociale di Comunità, Nuclei per la domiciliarità, Progetto Teniamoci per mano, Centri diurni, Centri Disturbi Cognitivi, Onlus/Associazioni, Volontariato.).

Avvalendosi dell'esperienza vissuta con il «Comitato Guida» realizzato per la progettazione e sperimentazione del «meeting center» CI Margherita, appare necessario promuovere un nuovo tavolo di lavoro per gli interventi a favore degli anziani fragili e dei loro caregiver, che coinvolga gli operatori diretti sul campo dell'ASP, AUSL, SST, Privato sociale, Parrocchie. Infine, si rinnova l'impegno per una presa in carico integrata degli anziani con disturbi cognitivi da parte delle equipe del progetto TPM e del Servizio di Assistenza Domiciliare

2 Direzione Servizi alle Persone – Area Coesione

2.1 L'Area Coesione lavora per l'**identità aziendale e lo sviluppo organizzativo** attraverso il miglioramento e la crescita di processi di collaborazione trasversale tra i servizi di ASP e grazie a progettualità mirate, in particolare sui temi dell'abitare, dell'inclusione attiva, sul sostegno alle persone con fragilità e disabilità, sul supporto all'integrazione interculturale della comunità locale, sulle competenze legali degli operatori dei servizi, sulla formazione e l'inserimento lavorativo. Sono già attivi tavoli di confronto fra i diversi servizi dell'Area, che prevedono anche la redazione di specifiche linee di raccordo operativo.

Ad esempio, la nuova organizzazione dell'Agenzia per l'abitare vede coinvolto il personale in azioni orientate sia alla gestione di servizi di emergenza rivolti alla popolazione più fragile, che in azioni volte a prevenire tale condizione e rivolte alla fascia meno fragile - ma anche meno conosciuta - e per la quale si dovranno attivare nuovi pensieri e soluzioni abitative, anche innovative. Il consolidamento dei tavoli già avviati in Area coesione sociale permetterà quindi di dare continuità al confronto tra servizi abitativi, protezioni internazionali e grave emarginazione adulta, arricchendolo con un percorso di analisi insieme al servizio minori sul sistema delle pronte accoglienze. Obiettivo sarà quello di

restituire una rappresentazione collettiva del fenomeno abitativo, costruire un lessico comune, sviluppare la mappatura dell'abitare sociale a Bologna e la ricerca di strumenti condivisi e possibili nuove soluzioni. Tale percorso dovrà coinvolgere altri attori importanti del sistema e della comunità, a partire dal terzo settore e privato sociale.

2.2 È in corso una **revisione del modello organizzativo dell'Area**. In particolare per superare la transitorietà e anche, in diversi aspetti, la precarietà che contraddistingue il funzionamento attuale dei Nuclei per la domiciliarità anziani, si potrà prevedere un superamento degli stessi nuclei verso unità organizzative che si occupino in toto delle problematiche e dell'attivazione dei servizi rivolti alle persone non autosufficienti, generando una gestione unitaria della presa in carico dell'utente, che non preveda più, come avviene attualmente, frequenti cambi di Case Manager per l'utente stesso. Per il servizio Protezioni internazionali, è in corso la ridefinizione delle funzioni di coordinamento interne, per favorire relazioni d'équipe più efficaci e migliorarne la capacità di risposta ai bisogni dell'utenza. Sarà inoltre necessario implementare un servizio di consulenza legale di secondo livello rivolta agli operatori dei servizi sociali aziendali e comunali, sui diritti e doveri dei cittadini di paesi terzi e sui titoli di soggiorno e promuovere un coordinamento unitario fra il Servizio centralizzato di mediazione linguistico-culturale e l'analogo servizio erogato nell'ambito del SAI. Infine, lo sviluppo organizzativo del PRIS prevede il rafforzamento della funzione di supporto e supervisione all'operatività, il rilancio del gruppo di pilotaggio e regia a livello metropolitano con un rinnovato ruolo di ASP quale guida del processo, la ridefinizione complessiva dei ruoli e funzioni dei servizi di accesso, in particolare per l'utenza adulta - in stretta sinergia fra GEA e Protezioni Internazionali - e lo sviluppo di interventi educativi in contesti di emergenza, al fine di sperimentare forme di capacitazione e presa in carico dell'utenza sin dal momento della manifestazione della condizione di bisogno.

2.3 L'Area Coesione intende **investire sulle risorse umane** favorendo il processo di immissione in ruolo di personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato, in conformità alle diverse competenze richieste nella gestione dei servizi e dalla dotazione organica, per consolidare le professionalità, nonché garantire la sostenibilità nella gestione dei servizi. Sarà importante favorire il processo di immissione in ruolo di personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato, valorizzando i ruoli di coordinamento interno ai Servizi, anche attraverso il riconoscimento economico delle funzioni svolte e dotare l'Area di uno staff di esperti in management dei progetti finanziati con i fondi Europei.

2.4 Per lo **sviluppo di servizi a forte integrazione con il sanitario**, l'Area coesione sociale promuove strategie collaborative con l'Azienda AUSL di Bologna, in particolare con il Dipartimento Salute Mentale - DP ed il Programma Integrato Dipendenze Patologiche e Assistenza alle popolazioni vulnerabili, salvaguardando le diverse specificità ed esigenze dei servizi aziendali. Tra queste, per il contrasto alla Grave Emarginazione Adulta è necessario il consolidamento di modalità operative di collaborazione con l'AUSL, in particolare con il Programma Integrato Dipendenze Patologiche e Assistenza alle Popolazioni Vulnerabili del DSM-D, l'individuazione di strategie di sistema in attuazione dell'Accordo di Programma, in accordo con l'AUSL e con il Comune di Bologna, il consolidamento e la messa a sistema delle misure di assistenza domiciliare per persone parzialmente non autosufficienti accolte nelle strutture, la diffusione interna alla rete delle strategie di intervento secondo la metodologia e l'approccio tipico della Riduzione del Danno. Nello specifico delle Protezioni Internazionali si lavorerà alla promozione di forme di integrazione nell'ambito della presa in carico dell'utenza adulta (sperimentazione ETI dedicata), alla definizione e valorizzazione di ruolo e funzioni del Servizio di consultazione culturale in collaborazione con il DSM e allo studio di fattibilità per l'attivazione, in via sperimentale, di una struttura per l'accoglienza di soggetti in dimissioni post-acuzie dai reparti psichiatrici, nell'ambito del SAI DS_DM. Per il PRIS si prevede una ulteriore implementazione del servizio di continuità ospedale-territorio, con possibile attivazione di collaborazione con AOSP S. Orsola, sul modello di quanto già attivato presso Ospedale Maggiore.

2.5 L'Area Coesione si pone nell'ottica di **consolidare, qualificare e ampliare forma di co-programmazione e di co-progettazione** rispetti ai diversi filoni di intervento. È già avviato un percorso di co-programmazione e co-progettazione per lo sviluppo di soluzioni abitative per la vita autonoma di persone adulte con disabilità, che vede al centro il coinvolgimento più ampio delle realtà del terzo settore come depositario delle maggiori competenze.

Così come il lavoro di coordinamento e qualificazione della rete di servizi dedicati alla Pronta Accoglienza di minori e nuclei mamma-bambino - attività svolta in stretta sinergia con gli Enti del Terzo Settore titolari della gestione delle Strutture di accoglienza e del Servizio di Pronto Intervento Sociale - ha prodotto la consapevolezza della necessità di una azione comune di analisi, riflessione e ricognizione a partire dall'esistente con l'obiettivo di giungere ad una migliore capacità di risposta ai bisogni espressi dai cittadini. Grazie al

lavoro di promozione di strategie collaborative nell'ambito dell'Area Coesione sociale e alla collaborazione con partner del Terzo Settore impegnati trasversalmente con i diversi servizi, è stata promossa la costituzione di un gruppo di lavoro con l'obiettivo di svolgere una riflessione metodologica, ampia e trasversale sul tema della Pronta Accoglienza declinato nelle sue diverse forme e prassi. L'intento è quello di effettuare un'analisi condivisa fra ASP ed Enti del Terzo Settore che coinvolga l'ambito Minori e famiglie, il Contrasto alla Grave Emarginazione Adulta, le Protezioni Internazionali che, insieme allo sguardo già trasversale dei Servizi Abitativi, possano ricomporre i differenti punti di vista sull'attività di Pronta Accoglienza con lo sguardo teso all'individuazione di possibili linee di intervento migliorative delle attività già in essere. A questa attività si collega lo sviluppo di una proposta di progetto di ambito metropolitano per la promozione dell'accoglienza in emergenza in famiglie affidatarie promosso dal Centro per le Famiglie di ASP insieme al Centro metropolitano AAA dell'Ausl di Bologna.

Nel 2022 si prevede la continuazione dei percorsi posti in essere nel 2021 sia nell'ambito delle tematiche dell'abitare in autonomia delle persone con disabilità sia nell'ambito dell'assistenza familiare, con l'obiettivo per questo secondo percorso di valutare la trasformazione del tavolo di co-programmazione in un servizio di orientamento e presa incarico a eventuale gestione diretta da parte di ASP. Proseguirà nel 2022 il percorso di co-progettazione promosso da ASP con gli Enti del Terzo Settore attraverso un finanziamento PON Metro REACT-EU per la riqualificazione dell'Area Lazzaretto, interessata dalla presenza di servizi afferenti alla Grave Emarginazione Adulta e da una struttura SAI adulti. Sarà avviato infine il percorso di co-progettazione per l'individuazione degli Enti Attuatori del Progetto SAI metropolitano per il triennio 2022-24, in integrazione e sinergia con gli spazi di collaborazione già in essere.

2.6 Per i **Servizi abitativi** l'Area intende consolidare i servizi di accoglienza mantenendo lo sguardo sui cambiamenti del fenomeno del disagio abitativo, per garantire servizi sempre adeguati e rispondenti ai bisogni. Si prevede la promozione dell'Agenzia per l'abitare quale luogo di costruzione di una regia collettiva tra pubblico e privato per la raccolta del fabbisogno e per la costruzione di risposte, e la co-costruzione di uno strumento di mappatura dell'abitare sociale a Bologna

2.7 Infine, l'Area Coesione è coinvolta nella **riprogettazione dei "luoghi" di ASP**. Nello specifico, il nuovo modello organizzativo aziendale ha raccolto all'interno di un unico servizio le attività rese a favore dei minori e delle famiglie nell'ambito del Centro per le Famiglie e dell'ufficio Risorse Minori, tutte attività che afferiscono al tema della promozione del benessere e della prevenzione e contrasto del disagio, mediante interventi specialistici di presa in carico di famiglie e/o di sostegno ai Servizi di Tutela Minorile del Comune di Bologna. Il progetto di trasferimento del Servizio Minori in una unica sede che dia spazio sia al personale tecnico che a quello amministrativo rappresenta un passaggio fondamentale per la crescita e l'ampliamento del progetto di lavoro comune sulle tematiche in materia di minori e famiglie. Anche il servizio Protezioni Internazionali è impegnato, in collaborazione con il Patrimonio, nell'individuazione di una sede nuova/integrativa, che consenta da un lato l'adeguato dimensionamento degli spazi, anche in vista del progressivo ampliamento dei posti attivi nell'ambito dei Progetti SAI metropolitani, dall'altro di disporre di un ambiente idoneo all'accoglienza delle persone che si rivolgono allo Sportello Protezioni Internazionali (sala d'aspetto, appropriata collocazione della portineria).

3 La Direzione Patrimonio

3.1 Le linee strategiche dell'Amministratrice Unica richiamate trovano declinazione in più contenuti di attività che caratterizzano gli ambiti operativi della Direzione del Patrimonio. I processi di cura e pieno perseguimento delle **potenzialità del patrimonio** potranno trovare nuovo sviluppo nel corso del 2022 attraverso la piena attuazione di percorsi innovativi di valorizzazione degli immobili grazie ad accordi di collaborazione con altre realtà pubbliche e mediante relazioni di partnership con operatori privati appositamente selezionati.

L'esperienza in essere in relazione all'ex Conceria Ravaglioni, che prevede una convenzione con l'Azienda Regionale per il Diritto agli Studi Superiori, può diventare un modello operativo applicabile, con le necessarie integrazioni e modifiche, ad altri immobili analoghi di proprietà di ASP e di interesse pubblico.

Allo stesso tempo, il percorso in essere per costruzione di un partenariato pubblico-privato in relazione al complesso Quadrilatero, che prevede il restauro e recupero dell'immobile con possibile destinazione a studentato o residenze, oltre che attività terziarie, diventa prototipo e modello tipo da estendere in chiave attuativa ad altri immobili di ASP che possono sollecitare risorse private e linee di lavoro specifiche

3.2 L'incremento della **redditività del patrimonio** è una questione che chiama in causa diverse dimensioni di lavoro. Oltre a quella amministrativa e procedurale, nel 2022 e negli anni a seguire si opererà per concorrere a rendere più efficienti e ad accrescere le azioni di building management, valorizzando in modo pieno le potenzialità offerte dall'accordo di collaborazione ASP-ACER in relazione ai ripristini di alloggi sfitti perché oggetto di interventi manutentivi ordinari e/o straordinari. Dopo un anno sperimentale (il 2021) si auspica un consolidamento e un ricorso ordinario ad ACER per ridurre i tempi di ri-allocazione degli immobili quale condizioni preliminare e fondante la possibilità di aumentare il numero di appartamenti messi a bando e, di conseguenza, il numero di contratti di locazione attivi.

3.3 In questo processo, assume particolare valore l'avvio operativo del nuovo software gestionale in grado di gestire tutti i processi legati al patrimonio (ciclo dei contratti di locazione attiva, ripartizione degli oneri, gestione documentale, manutenzioni tecniche, fiscalità) integrandosi alla suite del sistema informativo aziendale esistente nonché ai sistemi cartografici. Nel 2021 è stato fatto un importante lavoro di acquisizione e implementazione del sistema Reftree di Idea Real Estate, nel 2022 si potranno avviare la fase di utilizzo e di piena fruizione delle potenzialità dello strumento gestionale. A questo si aggiunge anche l'accordo di collaborazione con Regione Emilia-Romagna - Servizio Statistica e Sistemi Informativi Geografici per l'inserimento del Patrimonio immobiliare di ASP nel sistema informatico MOKA della Regione, con l'obiettivo di catalogare il patrimonio di ASP nella Community Network della Regione Emilia-Romagna, per la sua condivisione e per l'utilizzo in diverse applicazioni.

3.4 Il Settore Patrimonio sarà pienamente impegnato anche nella strutturazione di percorsi operativi finalizzati alla **riprogettazione dei luoghi di ASP** con l'obiettivo di creare le condizioni necessarie per costruire e per attuare un Piano di superamento delle **problematiche strutturali delle CRA** e, più in generale, dei Centri Servizi. Rientra in questa linea di lavoro l'attivazione di una nuova sede unitaria di ASP (Studio di fattibilità Palazzo Gnudi) e per avviare un processo di ripensamento delle CRA all'interno di un masterplan complessivo che valuti opportunità e criticità di tutti i Centri Servizi. Tale azione diventa premessa indispensabile anche per un ampliamento di servizi in **integrazione con il sanitario**.

4 Direzione Amministrativa

4.1 La Direzione Amministrativa agisce in favore **dell'identità aziendale** attraverso i servizi di accoglienza (front-office primario e informativo) e nella gestione del patrimonio immobiliare di ASP. Su quest'area e funzione è necessario tendere al miglioramento costante e continuo, in un approccio metodologico certo, strutturato e ripetibile.

4.2 Precondizioni ad un corretto **sviluppo organizzativo** sono il pieno completamento degli organici ed il consolidamento delle risorse umane assegnate. Interventi orientati a favorire un nuovo modo di lavorare, riscoprire la volontà di partecipare attivamente alla vita della nostra azienda.

4.3 Informatizzazione come parte del cambiamento organizzativo per meglio conoscere, meglio decidere e meglio operare:

- avvio di un software per la gestione del patrimonio immobiliare con integrazione della gestione dei contratti di locazione, la gestione condominiale e la gestione fiscale; fondamentale per valorizzare le potenzialità e la redditività del patrimonio;
- smart working dopo il decreto Brunetta - ripensare l'emergenza - prospettive di un ritorno al new normal – smart working come propulsore di cambiamento, produttività ed innovazione - prosecuzione del Tavolo Smart Bo e sviluppo di azioni a supporto delle aziende aderenti alla rete;
- implementazione di un'interfaccia informatica Comune - ASP più riccamente alimentata e strutturata sull'area dei Minori;
- la *storia* dei nostri utenti attraverso le diverse prese in carico e l'evoluzione dei dati sociosanitari, modulo informatizzato per una completa gestione del percorso di assistenza e cura della persona;
- sviluppo di processi e servizi digitali e tecnologici quali strumenti di semplificazione e digitalizzazione (es. app per green pass).

4.4 Rispetto all'**investimento sulle risorse umane**, la Direzione Amministrativa promuove politiche efficaci di valorizzazione del personale anche sperimentando nuovi modelli di reclutamento secondo gli indirizzi del decreto 80/21, puntando ad un aumento della professionalità del personale.

Nuova stagione negoziale in applicazione della tornata contrattuale 2019-21 con opportunità di valorizzazione legate ad esempio al "differenziale stipendiale", nuovo meccanismo premiale che rivede il tradizionale sistema delle progressioni orizzontali.

4.5 La pronuncia n.131/2020 della Corte Costituzionale apre ad un nuovo rapporto collaborativo tra i soggetti pubblici e gli Enti del Terzo Settore secondo cui è possibile, in ordine alla loro specifica attitudine a **co-programmare e co-progettare** insieme ai soggetti pubblici, la realizzazione di obiettivi di interesse generale.

Ampliamento e diversificazione delle procedure disponibili cui poter fare ricorso: studio, approfondimenti e confronti sulla relazione tra Codice del Terzo Settore e Codice dei Contratti. Attivazione e prosecuzione di tavoli di co-programmazione e co-progettazione – analisi comparativa di metodo sulla relazione intercorrente tra i servizi affidati, e ancora in corso di gestione, con codice dei contratti e quelli da co-programmare, co-progettare e co-gestire.

Percorsi formativi di approfondimento dedicati ai ruoli e alle figure professionali più direttamente coinvolte nell'attivazione e gestione di queste formule procedurali.

4.6 L'**innovazione e il reperimento di risorse economiche** sono perseguibili attraverso i numerosi progetti comunitari e ministeriali in cui ASP interviene attivamente.

Innovazione: le progettualità, specie in ambito sociale, socioassistenziale e socio-educativo, sono occasione preziosa per sondare, acquisire e trattare in ASP nuovi orizzonti, ampliare e differenziare l'offerta, rispondere a nuovi bisogni. La sempre crescente complessità dei progetti ed il loro sempre più rilevante impatto in termini di risorse economiche dedicate impone uno sviluppo organizzativo di processo ad alta trasversalità tra le aree tecniche di progetto e quelle amministrative. E' non più procrastinabile l'individuazione di un'unità complessa per la guida ed il supporto alle fasi di monitoraggio e rendicontazione di progetto.

La partnership di progetto con il Comune di Bologna richiede una riflessione congiunta sia sugli aspetti di relazione reciproca, su tempi e luoghi dedicati al confronto metodico e strutturato, sia su un ipotetico soggetto unico da reclutare in rafforzamento e supporto alla materia della progettazione europea e ministeriale.

Fondamentale prevedere e pianificare un piano operativo di azione per ottimizzare al meglio le prospettive ed occasioni lasciate aperte dal PNRR.

4.7 La costante ricerca dell'efficienza nella **riprogettazione dei luoghi e degli spazi**, è sempre occasione preziosa per rispondere a nuove istanze e ad esigenze di maggiore funzionalità (es. riorganizzazione degli uffici e ripensamento del modello di CRA). Il patrimonio immobiliare di ASP, a cui supporto sono prestati i numerosi interventi di manutenzione, recupero e conservazione di spazi, anche verdi, oltre a tutti i luoghi più rappresentativi dell'identità di ASP richiedono incremento e sviluppo delle attività di cura e gestione in stretto raccordo ai servizi aziendali di gestione patrimoniale.

4.8 Rispetto alle **problematiche strutturali delle CRA**, la Direzione amministrativa intende agire attraverso il miglioramento della puntualità e circolarità delle comunicazioni riferite ad attività e servizi svolti presso i Centri Servizi per Anziani. Miglioramento dei servizi di Supporto atti a coadiuvare la risposta agli utenti dei servizi socio-sanitari (miglioramento servizi guardaroba – servizio cure estetiche).

4.9 La Direzione Amministrativa sarà pienamente coinvolta nella linea strategica di incremento della **redditività del patrimonio** mediante il processo di revisione dei modelli organizzativi, dei processi operativi e degli strumenti di lavoro nell'ambito del processo di advising per il property management.

4.10 La Direzione Amministrativa e la Direzione Generale opereranno per promuovere possibili spazi di innovazione per la razionalizzazione dei regimi fiscali (la rilevanza dell'IRAP, i costi previdenziali) e l'adeguamento della disciplina del lavoro (la contrattazione decentrata) da portare al confronto comune all'interno di CISPEL e con gli altri attori istituzionali coinvolti.

5 Direzione generale

5.1 Per valorizzare l'**identità aziendale** e il posizionamento di ASP nel contesto del welfare cittadino, la Direzione generale, attraverso il suo Staff, promuove l'organizzazione di eventi, comunicati stampa, documenti divulgativi, che favoriscono la condivisione del senso del lavoro sociale e di un sistema di valori caratteristico.

Con la proposta di aggiornamento annuale del Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza la Direzione generale, tramite l'unità operativa Affari generali, adotta un documento che fornisce una vera e propria "mappatura" della missione istituzionale dell'Ente, declinata nella propria realtà organizzativa, tesa a prevenire fenomeni a potenziale rischio corruttivo, in una logica di progressivo miglioramento dell'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa. Ad evidenziare maggiormente tale vocazione, ASP città di Bologna ha aderito alla Rete per l'integrità e la trasparenza promossa dalla Regione Emilia – Romagna e da intendersi come una comunità professionale di particolare rilievo preposta a condividere esperienze, strategie e proposte inerenti azioni di contrasto alla corruzione dei diversi settori amministrativi.

5.2 La formazione rappresenta una delle leve in mano alla Direzione generale per agire il cambiamento rispetto allo **Sviluppo organizzativo**, per consolidare una nuova cultura e il modello organizzativo ridefinito in questi ultimi anni. Tali finalità sono state alla base della costruzione del primo Piano Strategico triennale della Formazione di ASP e nella pianificazione delle attività 2021 è stata data priorità agli interventi formativi rispondenti ai bisogni indicati dalla Direzione e a quelli trasversali alle Direzioni. La pianificazione degli eventi formativi per il 2022 sarà integrata con eventi per rispondere ai fabbisogni formativi emergenti indicati dai responsabili dei Servizi

Nel corso del 2022 sarà predisposta una campagna di rilevazione del fabbisogno formativo presso i lavoratori di ASP. Si completerà quindi l'ascolto di tutti i livelli organizzativi alla ricerca della integrazione e sviluppo degli obiettivi e dei bisogni dell'organizzazione, delle équipe e del singolo per accompagnare e supportare il cambiamento organizzativo. L'informatizzazione dei processi di lavoro per l'area formazione significa poter condividere e/o scambiare informazioni in particolare, ma non solo, con i servizi risorse umane, sicurezza e qualità del lavoro e pianificazione e controllo di gestione; pertanto, promuove e collabora alla verifica di integrazione degli strumenti in uso e in alternativa alla ricerca di nuovi software e/o programmi.

5.3 Nell'ambito dello **sviluppo organizzativo**, la Direzione generale attiva, attraverso il Servizio Sicurezza e Qualità del lavoro, il macro-obiettivo "Sviluppo di una Gestione sistemica della sicurezza nei luoghi di lavoro". Le azioni pluriennali per perseguire tale obiettivo comprendono l'integrazione nei diversi processi aziendali delle misure di prevenzione e protezione dei lavoratori. Ciò anche attraverso una più diffusa informazione delle persone che a diverso titolo concorrono alla promozione della sicurezza in un processo circolare di miglioramento continuo. Gli adempimenti normativi saranno pertanto il risultato di processi strutturati e realizzati con il coinvolgimento dei soggetti interessati. Tale obiettivo potrà essere utilmente perseguito attraverso la creazione di strumenti di programmazione, ad esempio trimestrale, delle attività per la sicurezza e la definizione di luoghi di coordinamento tra responsabile del servizio di prevenzione e protezione e i dirigenti delegati. Anche il miglioramento della gestione e condivisione della documentazione relativa alla sicurezza potrà costituire un utile mezzo per una gestione della sicurezza con maggiore autonomia e consapevolezza.

Nello stesso ambito, la Direzione generale (U.O. Affari generali e Ufficio Comunicazione) partecipa attivamente al processo di semplificazione amministrativa con particolare riferimento all'informatizzazione dei processi, collaborando, anche nell'ambito dell'Unità di Progetto per lo sviluppo del sito web di ASP Città di Bologna anche in adempimento a quanto previsto dal D.Lgs. 7 marzo 2005, n. 82 e s.m.i. nonché alle linee guida sull'accessibilità degli strumenti informatici dell'agenzia per l'Italia digitale del 23/07/2020, all'implementazione di soluzioni informatiche coerenti e funzionali con il flusso documentale di ASP.

5.4 Nell'ottica di un **investimento sulle risorse umane**, la Direzione generale, e in particolare il suo Staff, utilizza strumenti costanti e continuativi di ascolto organizzativo, di comunicazione, informazione e partecipazione ai processi. Sostiene i processi decisionali, in un'ottica trasversale e collaborativa, nei "luoghi per la collegialità" (Direzione strategica, Coordinatori, Collegio di Direzione e iniziative che coinvolgono tutto il personale ASP) e attraverso gli strumenti online (videoconferenze, intranet, mailing list ..) e agisce per favorire l'unitarietà e la condivisione delle linee di indirizzo e delle decisioni strategiche aziendali anche attraverso formazione mirata e investimento per l'utilizzo degli strumenti di comunicazione.

Nello stesso ambito di intervento, la Direzione generale conferma il proprio contributo, tramite il Servizio Accreditamento, Formazione e Qualità, alla valorizzazione del lavoro svolto nel 2020 da due specifici gruppi di lavoro, per la costruzione di un percorso di accoglienza e inserimento nuovi assunti e di contenimento del turn-over dei dipendenti ASP, predisponendo e approvando una procedura che descriva il processo di inserimento e accoglienza dei neoassunti e gli strumenti a supporto dell'inserimento, prevedendo anche degli indicatori di monitoraggio del percorso.

Il Servizio Programmazione e Controllo di Gestione vede un'attività 2022 fortemente incisa dall'inserimento di personale neo-assunto necessario per dar seguito al turn-over interno e per il completamento dell'organico previsto nella Revisione organizzativa. Gli inserimenti a tempo indeterminato, anche a sostituzione del personale somministrato, sono condizione basilare per un processo di radicamento e di stabilità lavorativa. L'obiettivo per il 2022 è investire sulla formazione interna dei neo-assunti al Servizio P&Cdg per consolidare le conoscenze tecnico-professionali proprie della figura del controller in ASP. Lo stesso servizio si propone per il 2022 di inserirsi nel percorso di accompagnamento all'inserimento dei neo-assunti (anni 2021 e 2022) attraverso la formazione, in ambito gestionale-amministrativo, sui processi trasversali già attivi in ASP e riferiti a programmazione e sistema di budgeting; controllo di gestione e sistema di monitoraggio; contabilità analitica e rendicontazioni; ciclo della performance; sistemi informativi per controllo di gestione.

Essendo prossima la conclusione di importanti procedure concorsuali che porteranno a nuove assunzioni di personale, la Direzione generale, attraverso la sua unità operativa Affari generali, sarà impegnata, nell'ambito di intervento sulla valorizzazione delle risorse umane, a fornire una formazione puntuale e specifica sul corretto utilizzo degli strumenti del protocollo generale informatico e della gestione degli atti amministrativi, sia da un punto di vista normativo che operativo.

5.5 La Direzione generale, attraverso il Servizio Accreditamento, Formazione e Qualità, in virtù delle conoscenze e competenze presenti nel servizio, si posiziona a supporto delle altre Direzioni di ASP nella raccolta e ricerca degli elementi necessari alla realizzazione dello studio per la costruzione delle condizioni necessarie allo **sviluppo di servizi a forte integrazione con il sanitario**.

5.6 Consapevole della necessità di agire per **l'innovazione e raccolta fondi**, la Direzione generale consoliderà l'assetto organizzativo dell'Ufficio Progetti Speciali e Raccolta Fondi al fine di attrezzarsi per sfruttare le opportunità offerte dal contesto e le competenze specialistiche esistenti in azienda e sul mercato, nello specifico:

- Potenzialità economiche derivanti dall'ampliamento dei canali di finanziamento (PNRR, PON)
- Possibilità di presentare progetti mirati coerenti con le necessità aziendali
- Qualificazione della progettazione e dell'attività di raccolta fondi
- Riduzione dei tempi di coordinamento tra uffici
- Pianificazione di lungo periodo

Nella ristrutturazione di un unico grande ufficio Progetti, le seguenti aree saranno articolate per canali di finanziamento/tematiche: Piccoli progetti sociali e Raccolta Fondi/Crowdfunding; Fondi europei - PNRR – FSE+ (nuovi fondi strutturali); FAMI; Progetti Patrimonio.

Verranno introdotte figure tecniche di progettazione e specialista raccolta fondi. In questo ambito di sviluppo, La Direzione generale agirà di concerto con l'Area Welfare del Comune di Bologna, per l'individuazione di un soggetto terzo comune per il supporto tecnico, la raccolta, la validazione dei dati e la trasmissione degli stessi all'ente finanziatore, in cui ASP mantiene il ruolo di regia.

5.7 Nel contesto delle azioni volte allo sviluppo delle **potenzialità del patrimonio**, la Direzione generale, attraverso l'unità operativa Affari generali, nell'ambito dei vari moduli previsti dal costituendo progetto con Fondazione del Monte relativo alla salvaguardia e valorizzazione del patrimonio archivistico di ASP Città di Bologna, coprirà un ruolo fondamentale di coordinamento tra i servizi coinvolti nella realizzazione delle attività ivi previste.

5.8 Nell'ambito della linea strategica dedicata alla **riprogettazione dei "luoghi" di ASP**, la Direzione generale attiva, attraverso il Servizio Sicurezza e Qualità del lavoro, il macro-obiettivo pluriennale "Integrazione della valutazione dei rischi nella progettazione di nuove soluzioni strutturali, logistiche, organizzative" con la collaborazione del servizio con le

altre Direzioni aziendali per la individuazione precoce dei fattori rilevanti per la sicurezza nei nuovi luoghi di lavoro e la tempestiva elaborazione del documento di valutazione dei rischi e del piano gestione delle emergenze.

5.9 In riferimento **alle problematiche strutturali delle CRA**, la Direzione generale attraverso il Servizio Accreditamento, Formazione e Qualità, è a supporto nell'individuazione del nuovo modello della CRA, nella ricerca di orientare - nella sostanza - l'assolvimento dei requisiti normativi e di sicurezza al punto di vista degli utenti. In bibliografia i termini "Casa" e "Servizio" sono sovente utilizzati assieme nella consapevolezza che le caratteristiche dell'una sono fortemente correlate alle qualità dell'altro e viceversa; pertanto, lavorare alla "casa" comporta lavorare al miglioramento continuo dell'offerta assistenziale.

Nell'ambito del percorso di ripensamento del modello di CRA la Direzione generale, attraverso il Servizio sicurezza e qualità del lavoro, si mette a disposizione dell'area dei servizi alla persona per integrare gli aspetti legati alla qualità del lavoro nel percorso progettuali. Ciò con lo scopo di considerare la prevenzione del burnout e la gestione dello stress lavoro-correlato quali elementi strutturali dei servizi rivolti alle persone anziane (macro-obiettivo pluriennale "La qualità del lavoro quale elemento strutturale dei servizi per la non autosufficienza").

5.10 La Direzione Generale e la Direzione Amministrativa opereranno per promuovere possibili spazi di innovazione per la razionalizzazione dei regimi fiscali (la rilevanza dell'IRAP, i costi previdenziali) e l'adeguamento della disciplina del lavoro (la contrattazione decentrata) da portare al confronto comune all'interno di CISPEL e con gli altri attori istituzionali coinvolti.

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'Amministrazione Unica n. 30 del 7 Settembre 2021, sono stati individuati gli obiettivi strategici per il triennio 2022-2024 ponendo contemporaneamente in evidenza alcune dimensioni prioritarie di intervento per l'anno 2022. A seguito 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 PREVENTIVO 2022 (colonna preventivo 2022) E BILANCIO PLURIENNALE DI PREVISIONE 2022-2024

Nei due paragrafi successivi si illustrano:

3.2- Criteri per la formulazione del Conto economico preventivo 2022

3.3 - Criteri per la formulazione del Conto economico di previsione 2022-2024

Per il Piano pluriennale degli investimenti (Budget degli investimenti) e delle alienazioni si rinvia al capitolo 7.

3.1 - Conto economico preventivo 2022 e Bilancio pluriennale 2022-2024

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	PREVENTIVO 2022	PREVENTIVO 2023	PREVENTIVO 2024
A) Valore della produzione			
1) ricavi da attività per servizi alla persona	81.759.765,24	81.769.038,48	81.838.023,48
a) rette	10.725.668,62	10.924.083,11	10.993.068,11
30010101 rette alberghiere residenziali	8.425.272,77	8.487.529,37	8.556.514,37
30010102 rette alberghiere semiresidenziali	845.371,49	935.446,64	935.446,64
30010103 rette per appartamenti protetti	921.654,71	967.737,45	967.737,45
30010106 rette gruppi appartamenti multiutenza	205.115,40	205.115,40	205.115,40
30010107 rette comunita' alloggi anziani	306.600,00	306.600,00	306.600,00
30010188 altre rette e proventi socio sanitari	21.654,25	21.654,25	21.654,25
b) oneri a rilievo sanitario	7.298.898,80	7.380.994,55	7.380.994,55
30010201 rimborso oneri a rilievo sanitario	7.298.898,80	7.380.994,55	7.380.994,55
c) concorsi rimborsi e recuperi da attività per servizi alla persona	63.679.481,67	63.408.244,67	63.408.244,67
30010301 rimborsi spese sanitarie (compreso oneri personale sanitario)	3.446.205,75	3.446.205,75	3.446.205,75
30010303 rimborso farmaci	11.776,30	11.776,30	11.776,30
30010308 rimborsi servizi di assistenza domiciliare	4.801.932,59	4.801.932,59	4.801.932,59
30010310 rimborsi servizio minori	13.488.837,72	13.488.837,72	13.488.837,72
30010312 rimborsi servizio disagio adulto (grave emarginazione adulta)	6.008.883,49	6.008.883,49	6.008.883,49
30010314 rimborsi servizio protezioni intenazionali	31.750.279,39	31.750.279,39	31.750.279,39
30010315 rimborsi serviziotransizione abitativa	2.904.041,69	2.904.041,69	2.904.041,69
30010316 rimborsi servizio pris pronto intervento sociale	669.279,00	669.279,00	669.279,00
30010388 altri rimborsi socio-sanitari	598.245,75	327.008,75	327.008,75
d) altri ricavi	55.716,15	55.716,15	55.716,15
30010488 altri rimborsi	55.716,15	55.716,15	55.716,15
2) Costi capitalizzati	5.254.508,95	5.253.203,52	5.253.203,52
b) quota per utilizzo contributi in conto capitale e donazioni vincolate ad investimenti	5.254.508,95	5.253.203,52	5.253.203,52
30020201 quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	5.254.508,95	5.253.203,52	5.253.203,52
3) variazione delle rimanenze di attività in corso	-	-	-
30030101 rimanenze attività iniziali	-	-	-

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	PREVENTIVO 2022	PREVENTIVO 2023	PREVENTIVO 2024
30030201 rimanenze attività finali	-	-	-
4) Proventi e ricavi diversi	10.672.255,15	10.977.255,15	11.072.255,15
a) da utilizzo del patrimonio immobiliare	8.754.096,24	9.104.096,24	9.204.096,24
30040101 fitti attivi da fondi e terreni	1.539.284,42	1.539.284,42	1.539.284,42
30040102 fitti attivi da fabbricati urbani	6.689.495,79	6.689.495,79	6.689.495,79
30040103 altri fitti attivi istituzionali	525.316,03	875.316,03	975.316,03
b) concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	1.808.966,27	1.763.966,27	1.758.966,27
30040202 rimborso spese condominiali da conduttore	654.019,51	654.019,51	654.019,51
30040203 rimborso spese lavori	2.043,76	2.043,76	2.043,76
30040204 rimborso spese di vendita e pubblicazione bandi	6.281,00	6.281,00	6.281,00
30040205 rimborsi Inail	20.000,00	20.000,00	20.000,00
30040207 tasse di concorso	60.000,00	15.000,00	10.000,00
30040208 altri rimborsi personale dipendente	46.346,00	46.346,00	46.346,00
30040210 rimborsi assicurativi	21.000,00	21.000,00	21.000,00
30040211 rimborsi spese da conduttori registrazione contratti	77.500,00	77.500,00	77.500,00
30040213 rimborso spese legali	20.000,00	20.000,00	20.000,00
30040288 altri rimborsi per attività diverse	901.776,00	901.776,00	901.776,00
c) plusvalenze ordinarie	-	-	-
d) sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo ordinarie	-	-	-
e) altri ricavi istituzionali	-	-	-
f) ricavi da attività commerciale	109.192,64	109.192,64	109.192,64
30040603 fitti attivi e concessioni (assoggettati ad IVA)	39.192,64	39.192,64	39.192,64
30040606 ricavi da fotovoltaico	30.000,00	30.000,00	30.000,00
30040688 ricavi da servizi diversi non istituzionali	40.000,00	40.000,00	40.000,00
5) Contributi in conto esercizio	886.388,18	886.388,18	886.388,18
a) contributi dalla regione	402.284,97	402.284,97	402.284,97
30050101 contributi dalla Regione Emilia-Romagna	402.284,97	402.284,97	402.284,97
b) contributi dalla Provincia	-	-	-
c) contributi dai Comuni dell'ambito distrettuale	-	-	-
e) contributi dallo Stato e da altri enti pubblici	484.103,21	484.103,21	484.103,21

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	PREVENTIVO 2022	PREVENTIVO 2023	PREVENTIVO 2024
30050501 contributi dallo stato e da altri Enti Pubblici	484.103,21	484.103,21	484.103,21
f) altri contributi da privati	-	-	-
TOTALE A)	98.572.917,53	98.885.885,33	99.049.870,33
B) Costi della produzione			
6) Acquisti beni:	715.846,58	616.779,58	616.779,58
a) beni socio sanitari	447.783,91	348.716,91	348.716,91
40060101 farmaci	30.000,00	30.000,00	30.000,00
40060102 presidi per incontinenza	204.200,00	204.200,00	204.200,00
40060103 altri presidi sanitari (ossigeno, materiale per medicazione)	20.000,00	20.000,00	20.000,00
40060104 altri presidi sanitari dpi (guanti, cuffie, ...)	170.833,91	71.766,91	71.766,91
40060188 altri beni socio sanitari	22.750,00	22.750,00	22.750,00
b) beni tecnico-economali	268.062,67	268.062,67	268.062,67
40060201 generi alimentari	200,00	200,00	200,00
40060202 materiali pulizie e convivenza	5.928,07	5.928,07	5.928,07
40060203 prodotti per l'igiene personale	30.000,00	30.000,00	30.000,00
40060204 articoli per manutenzione	53.032,00	53.032,00	53.032,00
40060205 cancelleria, stampati e materiale di consumo hardware	6.500,00	6.500,00	6.500,00
40060207 piante fiori ed ornamenti	50,00	50,00	50,00
40060208 doni, articoli per ospiti e materiale per animazione	5.440,00	5.440,00	5.440,00
40060209 vestiario personale dipendente (DPI)	9.000,00	9.000,00	9.000,00
40060210 vestiario ospiti	6.500,01	6.500,01	6.500,01
40060211 carburanti e lubrificanti (esercizio automezzi)	28.000,00	28.000,00	28.000,00
40060212 materiale a perdere per reparti	81.312,44	81.312,44	81.312,44
40060213 materiale di guardaroba (coperte, telerie e materassi)	4.180,00	4.180,00	4.180,00
40060214 beni per l'accoglienza (coperte, materassi, sacchi a pelo, ecc.)	50,00	50,00	50,00
40060288 altri beni tecnico - economali	30.870,16	30.870,16	30.870,16
40060289 altri beni tecnico - economali (sicurezza)	7.000,00	7.000,00	7.000,00
7) Acquisti di servizi	69.025.567,01	66.407.298,06	66.407.298,06
a) per la gestione dell'attività socio sanitaria e socio assistenziale	52.737.214,36	52.737.214,36	52.737.214,36

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	PREVENTIVO 2022	PREVENTIVO 2023	PREVENTIVO 2024
40070101 appalto gestione attività socio assistenziale	144.000,00	144.000,00	144.000,00
40070103 appalto gestione attività servizio disagio adulti	5.163.685,66	5.163.685,66	5.163.685,66
40070106 appalto gestione attività domiciliare	3.249.670,00	3.249.670,00	3.249.670,00
40070109 gestione servizio minori	11.707.131,46	11.707.131,46	11.707.131,46
40070110 spese aggiuntive servizio minori	112.488,14	112.488,14	112.488,14
40070111 appalto servizi all'infanzia	35.074,08	35.074,08	35.074,08
40070112 appalto gestione attività servizio protezioni intern.	139.652,10	139.652,10	139.652,10
40070114 appalto gestione attività servizio transizione abitativa	1.868.863,55	1.868.863,55	1.868.863,55
40070115 gestione servizio sprar adulti (SAI)	15.261.822,24	15.261.822,24	15.261.822,24
40070116 gestione servizio sprar minori (SAI)	8.702.061,14	8.702.061,14	8.702.061,14
40070117 gestione servizio sprar vulnerabili (SAI)	3.785.290,00	3.785.290,00	3.785.290,00
40070118 appalto gestione pronto intervento sociale	574.657,00	574.657,00	574.657,00
40070120 servizio primo intervento per l'accoglienza (pernottamenti, pasti, trasporti)	1.292.819,00	1.292.819,00	1.292.819,00
40070121 gestione servizio protezioni internazionali	700.000,00	700.000,00	700.000,00
b) servizi esternalizzati	3.577.299,64	3.629.108,90	3.629.108,90
40070201 servizio smaltimento rifiuti	60.000,00	30.000,00	30.000,00
40070202 servizio lavanolo	610.000,00	640.500,00	640.500,00
40070203 servizio disinfestazione ed igienizzazione	1.026.185,07	1.077.494,32	1.077.494,32
40070204 servizio di mensa	1.790.543,00	1.790.543,00	1.790.543,00
40070205 servizio di vigilanza	6.100,00	6.100,00	6.100,00
40070206 service paghe	30.000,00	30.000,00	30.000,00
40070288 altri servizi esternalizzati	54.471,57	54.471,57	54.471,57
c) trasporti	329.550,00	329.550,00	329.550,00
40070301 spese di trasporto utenti	329.550,00	329.550,00	329.550,00
d) consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	987.972,32	987.972,32	987.972,32
40070401 consulenze socio-assistenziali (psicologo_ADB)	234.303,63	234.303,63	234.303,63
40070402 consulenze sanitarie (infermieri e terapisti)	233.968,96	233.968,96	233.968,96
40070403 consulenze mediche	494.699,73	494.699,73	494.699,73
40070488 altre consulenze socio-sanitarie (podologo, parrucchiere e assistenti sociali)	25.000,00	25.000,00	25.000,00
e) altre consulenze	634.766,66	634.766,66	634.766,66

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	PREVENTIVO 2022	PREVENTIVO 2023	PREVENTIVO 2024
40070501 consulenze amministrative	157.766,66	157.766,66	157.766,66
40070502 consulenze tecniche	85.000,00	85.000,00	85.000,00
40070503 consulenze legali	162.000,00	162.000,00	162.000,00
40070504 consulenze informatiche	230.000,00	230.000,00	230.000,00
f) lavoro interinale ed altre forme di collaborazione	5.425.788,86	2.682.395,55	2.682.395,55
40070601 collaborazioni socio-assistenziali (psicologo e ADB_OSS)	3.012.488,12	1.376.422,83	1.376.422,83
40070602 collaborazioni sanitarie (infermieri e terapisti)	1.157.127,60	49.799,58	49.799,58
40070603 collaborazioni socio-educative	242.403,40	242.403,40	242.403,40
40070604 collaborazioni amministrative	230.215,25	230.215,25	230.215,25
40070605 collaborazioni tecniche	113.811,98	113.811,98	113.811,98
40070606 collaborazioni informatiche	19.136,16	19.136,16	19.136,16
40070609 altre collaborazioni socio-assistenziali (parrucchiere, podologo e assistenti sociali)	457.845,71	457.845,71	457.845,71
40070610 altre collaborazioni	192.760,64	192.760,64	192.760,64
g) utenze	1.903.872,12	1.977.187,23	1.977.187,23
40070701 spese telefoniche ed internet	129.099,96	129.099,96	129.099,96
40070702 energia elettrica	833.695,20	875.379,97	875.379,97
40070703 gas e riscaldamento	632.606,92	664.237,27	664.237,27
40070704 acqua	308.470,04	308.470,04	308.470,04
h) manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	1.492.105,28	1.492.105,28	1.492.105,28
40070801 manutenzioni e riparazioni fabbricati istituzionali	240.000,00	240.000,00	240.000,00
40070802 manutenzioni e riparazioni fabbricati urbani	215.903,20	215.903,20	215.903,20
40070803 manutenzioni e riparazioni terreni	10.000,00	10.000,00	10.000,00
40070804 canoni manutenzione impianti e macchinari	416.829,00	416.829,00	416.829,00
40070805 canoni manutenzione hardware e software macchine d'ufficio	180.000,00	180.000,00	180.000,00
40070806 canoni manutenzione beni e attrezzature per attività socio educative e sanitarie	52.295,00	52.295,00	52.295,00
40070807 manutenzioni e riparazioni beni e attrezzature socio educative sanitarie	13.000,00	13.000,00	13.000,00
40070809 manutenzioni e riparazioni automezzi	52.000,00	52.000,00	52.000,00
40070810 manutenzioni su beni di terzi (mobili e immobili)	20.000,00	20.000,00	20.000,00
40070811 manutenzioni verde	98.278,09	98.278,09	98.278,09
40070814 manutenzioni impianti e macchinari	178.800,00	178.800,00	178.800,00

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	PREVENTIVO 2022	PREVENTIVO 2023	PREVENTIVO 2024
40070888 altre manutenzioni e riparazioni	15.000,00	15.000,00	15.000,00
i) costi per organi istituzionali	75.481,28	75.481,28	75.481,28
40070901 compensi, oneri e costi per Consiglio di Amministrazione	43.000,00	43.000,00	43.000,00
40070902 compensi, oneri e costi per Collegio dei Revisori	32.481,28	32.481,28	32.481,28
j) assicurazioni	608.202,72	608.202,72	608.202,72
40071001 assicurazione per la responsabilità civile (RCT e RCO)	191.587,41	191.587,41	191.587,41
40071002 assicurazione incendi e all risk beni mobili e immobili	283.500,03	283.500,03	283.500,03
40071003 assicurazione rc automezzi e Kasko auto dipendenti	45.500,27	45.500,27	45.500,27
40071004 polizza infortuni per non dipendenti	33.750,00	33.750,00	33.750,00
40071005 tutela giudiziaria	37.800,01	37.800,01	37.800,01
40071006 assicurazione per RC patrimoniale	16.065,00	16.065,00	16.065,00
k) altri	1.253.313,76	1.253.313,76	1.253.313,76
40071101 manifestazioni ed animazioni per ospiti	5.669,00	5.669,00	5.669,00
40071104 costi di pubblicità per pubblicazione bandi annuali	11.281,00	11.281,00	11.281,00
40071106 prestazioni extra per vitalizi e legati (fiori e luci votive)	15.000,00	15.000,00	15.000,00
40071107 altri sussidi e borse lavoro	1.088.913,58	1.088.913,58	1.088.913,58
40071109 pubblicazioni	6.950,00	6.950,00	6.950,00
40071188 altri servizi	125.500,18	125.500,18	125.500,18
8) Godimento di beni di terzi	260.400,63	260.400,63	260.400,63
a) affitti	60.399,20	60.399,20	60.399,20
40080101 fitti passivi	60.399,20	60.399,20	60.399,20
b) canoni di locazione finanziaria	-	-	-
c) service	200.001,43	200.001,43	200.001,43
40080301 service	66.939,49	66.939,49	66.939,49
40080302 noleggi	133.061,94	133.061,94	133.061,94
9) Per il personale	17.454.124,85	20.512.019,36	20.547.772,79
a) salari e stipendi	13.474.828,25	15.908.161,47	15.942.969,16
40090101 competenze fisse	12.519.114,33	14.952.447,56	14.987.255,24
40090102 competenze per lavoro straordinario	74.106,28	74.106,28	74.106,28
40090103 altre competenze per incentivazione alla produttività	1.025.971,38	1.025.971,38	1.025.971,38

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	PREVENTIVO 2022	PREVENTIVO 2023	PREVENTIVO 2024
40090150 rimborso competenze personale in comando e prestato	- 144.363,74	- 144.363,74	- 144.363,74
b) oneri sociali	3.641.908,59	4.316.469,87	4.325.915,62
40090201 oneri su competenze personale dipendente	3.568.239,18	4.217.452,48	4.226.739,26
40090202 Inail	124.279,76	149.627,74	149.786,71
40090250 rimborso oneri sociali personale in comando e prestato	- 50.610,35	- 50.610,35	- 50.610,35
c) trattamento di fine rapporto	-	-	-
d) altri costi	337.388,01	287.388,01	278.888,01
40090401 costi per la formazione e aggiornamento	115.000,00	115.000,00	115.000,00
40090403 spese sanitarie per il personale dipendente	18.000,00	18.000,00	18.000,00
40090404 spese commissioni giudicatrici e altre spese di concorsi	68.500,00	18.500,00	10.000,00
40090405 rimborsi spese trasferte (non per aggiornamento)	9.960,00	9.960,00	9.960,00
40090406 buoni pasto e mensa	100.000,01	100.000,01	100.000,01
40090488 altri costi personale dipendente	25.928,00	25.928,00	25.928,00
10) Ammortamenti e svalutazioni	6.092.641,72	6.243.231,27	6.343.624,50
a) ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	248.559,85	270.580,98	285.261,77
40100131 ammortamento software e altri diritti di utilizzazione delle opere d'ingegno	75.722,94	85.631,62	92.237,43
40100172 ammortamento formazione e consulenze pluriennali	172.011,41	184.123,86	192.198,84
40100178 ammortamento oneri pluriennali su mutuo	825,50	825,50	825,50
b) ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	5.844.081,87	5.972.650,29	6.058.362,73
40100203 ammortamento fabbricati del patrimonio indisponibile	1.815.743,64	1.819.385,60	1.821.813,58
40100204 ammortamento fabbricati del patrimonio disponibile	3.048.546,54	3.057.462,96	3.063.407,25
40100205 ammortamento fabbricati di pregio artistico del patrimonio indisponibile	123.649,60	176.639,87	211.966,78
40100206 ammortamento fabbricati di pregio artistico del patrimonio disponibile	305.870,81	306.785,04	307.394,53
40100207 ammortamento impianti, macchinari	269.468,58	314.310,44	344.205,07
40100208 ammortamento attrezzature socio-assistenziali e sanitarie ed educative	47.165,62	49.788,51	51.537,10
40100209 ammortamento mobili e arredi	89.543,85	92.166,74	93.915,33
40100211 ammortamento macchine d'ufficio elettromeccaniche ed elettroniche, computers ed altri strumenti elettronici ed informatici	54.371,50	62.065,30	67.194,51
40100212 ammortamento automezzi	53.176,02	55.624,05	57.256,07
40100213 ammortamento altri beni materiali tecnico-economici	26.374,31	28.250,39	29.501,12

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	PREVENTIVO 2022	PREVENTIVO 2023	PREVENTIVO 2024
40100290 ammortamento automezzi per attivita' agricola	5.500,00	5.500,00	5.500,00
40100294 ammortamento impianti e macchinari attivita' agricola	4.671,39	4.671,39	4.671,39
d) svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	-	-	-
11) Variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo	-	-	-
a) variazione delle rimanenze di materie prime e dei beni di consumo socio-sanitari	-	-	-
b) variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo tecnico-economali	-	-	-
12) Accantonamenti ai fondi rischi	-	-	-
13) Altri accantonamenti	-	-	-
14) Oneri diversi di gestione	2.889.425,20	2.846.283,20	2.811.715,20
a) costi amministrativi	468.758,92	468.758,92	468.758,92
40140101 spese postali, valori bollati e diritti di segreteria	15.000,00	15.000,00	15.000,00
40140102 spese di rappresentanza	600,00	600,00	600,00
40140103 spese condominiali	340.830,72	340.830,72	340.830,72
40140104 quote associative (iscrizioni)	4.500,00	4.500,00	4.500,00
40140105 oneri bancari e spese di tesoreria	50.000,00	50.000,00	50.000,00
40140106 abbonamenti a riviste e libri	12.761,20	12.761,20	12.761,20
40140188 altri costi amministrativi	45.067,00	45.067,00	45.067,00
b) imposte non sul reddito	1.829.900,00	1.786.758,00	1.752.190,00
40140201 IMU	1.674.800,00	1.631.658,00	1.597.090,00
40140203 imposta di registro	135.000,01	135.000,01	135.000,01
40140204 imposta di bollo	20.000,00	20.000,00	20.000,00
40140288 altre imposte non sul reddito	100,00	100,00	100,00
c) tasse	378.179,15	378.179,15	378.179,15
40140301 tassa smaltimento rifiuti	247.600,00	247.600,00	247.600,00
40140302 tassa di proprietà automezzi	9.500,04	9.500,04	9.500,04
40140303 tributi a consorzi di bonifica	114.179,10	114.179,10	114.179,10
40140388 altre tasse	6.900,00	6.900,00	6.900,00
d) altri	10.100,00	10.100,00	10.100,00
40140404 spese legali	10.000,00	10.000,00	10.000,00
40140405 sanzioni amministrative, sanatorie, multe	100,00	100,00	100,00

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	PREVENTIVO 2022	PREVENTIVO 2023	PREVENTIVO 2024
e) minusvalenze ordinarie	-	-	-
f) sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo ordinarie	-	-	-
g) contributi erogati ad aziende non-profit	202.487,13	202.487,13	202.487,13
40140701 contributi erogati da enti ad aziende non-profit	202.487,13	202.487,13	202.487,13
TOTALE B)	96.438.005,99	96.886.012,11	96.987.590,77
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)	2.134.911,54	1.999.873,22	2.062.279,56
C) Proventi e oneri finanziari			
16) Altri proventi finanziari	75.567,18	75.567,18	75.567,18
a) interessi attivi su titoli dell'attivo circolante	75.567,18	75.567,18	75.567,18
50160101 interessi attivi su titoli dell'attivo circolante	75.567,18	75.567,18	75.567,18
b) interessi attivi bancari e postali	-	-	-
c) proventi finanziari diversi	-	-	-
17) Interessi passivi ed altri oneri finanziari	16.000,00	16.000,00	91.000,00
a) su mutui	15.000,00	15.000,00	90.000,00
50170101 interessi passivi su mutui	15.000,00	15.000,00	90.000,00
b) bancari	-	-	-
c) oneri finanziari diversi	1.000,00	1.000,00	1.000,00
50170301 interessi passivi fornitori	500,00	500,00	500,00
50170302 interessi passivi su depositi cauzionali	500,00	500,00	500,00
TOTALE C)	59.567,18	59.567,18	- 15.432,82
		-	-
d) rettifiche di valore di attività finanziarie		-	-
19) svalutazioni	-	-	-
b) di altri valori mobiliari	-	-	-

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	PREVENTIVO 2022	PREVENTIVO 2023	PREVENTIVO 2024
TOTALE D)	-	-	-
E) Proventi e oneri straordinari			
20) proventi da:	200.000,00	200.000,00	200.000,00
a) donazioni, lasciti ed erogazioni liberali	200.000,00	200.000,00	200.000,00
70200102 donazioni deducibili/detraibili	200.000,00	200.000,00	200.000,00
b) plusvalenze straordinarie	-	-	-
21) Oneri da:	-	-	-
a) minusvalenze straordinarie	-	-	-
TOTALE E)	200.000,00	200.000,00	200.000,00
Risultato prima delle imposte (A-B+C+D+E)	2.394.478,71	2.259.440,40	2.246.846,74
22) Imposte sul reddito	1.500.946,63	1.525.319,84	1.528.278,52
80220101 IRAP personale dipendente	1.148.333,23	1.355.166,56	1.358.125,24
80220102 IRAP altri	352.613,39	170.153,28	170.153,28
b) Ires	753.532,00	734.120,57	718.568,23
80220201 IRES	753.532,00	734.120,57	718.568,23
23) Utile o (perdita) di esercizio	140.000,00	- 0,00	- 0,00

3.2 - Criteri per la formulazione del Conto economico preventivo 2022

Si riporta di seguito la rappresentazione del budget economico 2022 nei macro aggregati di bilancio. Dal Budget economico in esame si esprime un sostanziale equilibrio tra ricavi/costi derivante dalla gestione ordinaria delle attività di ASP; i margini di contribuzione delle singole aree consolidano il bilancio aziendale complessivo.

AGGREGATO CONTO ECONOMICO	BUDGET 2022
A) Valore della produzione	98.572.918
B) Costi della produzione	96.438.006
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)	2.134.912
C) Proventi e oneri finanziari	59.567
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie	-
E) Proventi e oneri straordinari	200.000
Risultato prima delle imposte (A+B+C+D+E)	2.394.479
22) Imposte sul reddito (Ires - Irap)	2.254.479
23) Utile o (perdita) di esercizio	140.000

Si illustra di seguito la previsione delle risorse per l'anno 2022:

A1 – Ricavi da attività per servizi alla persona

a) Rette € 10.725.669

Nel 2022 per le Casa Residenza Anziani (CRA) sono previste le stesse tariffe applicate nell'anno 2021, sulla base degli indirizzi dei Soci e dei Contratti di servizio per le strutture socio sanitarie accreditate. Nel calcolo dei ricavi per "rette alberghiere" si tiene conto dell'andamento dei tassi di copertura medi rilevati nel 2019 (causa pandemia Covid-19 si ritengono non attendibili i parametri derivati dai tassi di copertura anno 2021). Si precisa che in riferimento al numero dei posti letto si è tenuto conto, oltre che dei posti accreditati, anche di quelli destinati ai ricoveri di sollievo, ai FAST, alle dimissioni protette (CEMPA), alle gravi disabilità e ai privati differenziati come indicato nella variazione dell'allegato economico al contratto di servizio valevole dal 01/01/2020 con aumento definito da DGR del 20/10 valevole dal 07/2020.

I ricavi da retta utente sono ridotti per il 1° trimestre per posti in CRA e in Casa di Riposto destinati a isolamento Covid19. Solo per le CRA sono remunerati con FRNA e fondo sanitario. Rimane a carico di ASP il ricavo cessante riferito alla retta utente.

Le rette per la Casa di Riposo sono stimate in euro 56,51/gg per il primo semestre ed euro 62,00/gg per il secondo semestre (range comunale euro 65-85/gg). Tale incremento è previsto a seguito del completamento dei lavori e dell'aumento della quantità/qualità del livello assistenziale prestato.

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 e applicando il tasso di copertura medio come rilevato dal monitoraggio anno 2019 (causa pandemia Covid-19 si ritengono non attendibili i parametri derivati dai tassi di copertura anno 2021). I posti complessivamente occupabili sono ridotti nel 1° trimestre come da progetti di riapertura CD in periodo pandemico (111-68=43 posti ridotti). ASP prevede un rimborso compensativo, in continuità con l'anno 2021, a copertura dei ricavi mancanti per la riduzione dei posti.

Per le rette degli appartamenti protetti si è mantenuta invariata la tariffa rispetto all'anno precedente. Sono altresì considerati il mix di occupazione dei posti singoli/doppi, doppio uso singolo e le relative tariffe applicate.

Per le rette del gruppo appartamento si è stimata, per l'anno 2022, l'applicazione della stessa tariffa del 2021, con tasso di saturazione 100%.

Per le rette della comunità alloggio per anziani autosufficienti o lievemente non autosufficienti si è mantenuta invariata la retta rispetto all'anno 2021 con tasso di copertura al 100%.

Viene riconfermata la previsione della compartecipazione degli utenti inseriti nei progetti dell'area anziani "Teniamoci per Mano/Centri di incontro" ad esclusione del "Centro Incontro Area Ovest" per il quale si ipotizza l'apertura nel secondo semestre 2022 e per il quale non vengono previste quote di compartecipazione dell'utente nella fase di primo avvio.

b) Rimborso oneri a rilievo sanitario € 7.298.899

La previsione è formulata applicando le tariffe previste dall'accreditamento per gli oneri CRA (rif. rivalutazione case-mix ottobre 2019 poiché non risulta la valutazione case-mix 2021 alla data di elaborazione del budget 2022) e applicando l'adeguamento provvisorio alla remunerazione dei servizi socio-sanitari deliberato con atto di Giunta Regionale Emilia Romagna Num. 1422 del 26/10/2020 e valevole dal 01/07/2020.

Il tasso di copertura applicato segue lo stesso parametro previsto nel dettaglio delle Rette alla voce a).

c) Concorsi rimborsi e recuperi da attività per servizi alla persona € 63.679.482

In questo aggregato di bilancio sono ricompresi i seguenti conti:

1. rimborsi spese sanitarie
2. rimborso farmaci
3. servizi di assistenza domiciliare
4. rimborsi servizio minori
5. rimborsi servizio disagio adulto
6. rimborsi servizio protezioni internazionali

7. rimborsi servizi abitativi
8. rimborsi servizio pronto intervento sociale
9. altri rimborsi socio-sanitari

I primi due 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:

- per quanto riguarda il punto **1. rimborsi spese sanitarie** è previsto il rimborso delle prestazioni sanitarie da parte dell'AUSL applicando le tariffe dal Contratto di Servizio in vigore nel regime di accreditamento sul numero di giornate previste di copertura;
- per quanto riguarda i punti 3-8 relativi a **servizi conferiti ad ASP dal Comune di Bologna con il Contratto di Servizio**, è stato stimato un importo di rimborso coerente con quanto condiviso con il Comune stesso, considerando le azioni in ambito socio-sanitario e socio-assistenziale da porre in essere nel 2022. Le entrate sono suscettibili di variazioni durante l'anno dovute sia all'imprevedibile flusso di utenti che alle dinamiche socio-politiche comunitarie che impattano prevalentemente sulla gestione dell'accoglienza in ambito di protezioni internazionali.

In senso generale le variazioni del budget rispetto al consuntivo, riferite a rimborsi derivanti dal contratto di servizio, sono soggette a:

- rimodulazione dei servizi (volumi, tariffe e previsioni contrattuali)
- nuove progettualità che emergono nel corso dei periodi
- aggiunta di progetti europei o nazionali concorrenti che insistono su tipologie analoghe di servizi, ma finanziati da altri (es. Siproimi/SAI)

Nello specifico nel 2022 sono previsti aumenti rilevanti:

- per quanto riguarda i Servizi sociali per la domiciliarità, l'incremento previsto nel 2022 deriva dal progetto *Care Giver* avviato nel 2021 e solo parzialmente realizzato per il quale si ripropone l'attività per il 2022;
- per quanto riguarda il Servizio Minori e Famiglie, l'incremento è riconducibile alla crescita esponenziale di interventi di accoglienza residenziale di minori e nuclei madre/bambino richiesti dai Servizi di Tutela del Comune. Tale fenomeno di crescita, osservato anche con riferimento al Servizio di Assistenza Educativa Domiciliare rivolta a famiglie e minori in condizioni di grave difficoltà, ha preso avvio già dalla tarda primavera 2021 ed è legato alle dinamiche sociali reattive alla pandemia. Molti dei casi in incremento di 'minori soli' collocati sono oggetto di presa in carico congiunta con AUSL Distretto di Bologna e la progettualità è condivisa in Unità di valutazione multidimensionale (UVM);
- per quanto riguarda il Servizio Grave emarginazione adulta, l'incremento riguarda l'estensione del lotto 3 (Unità di Strada) per la delocalizzazione della sede da Via Polese a Via Carracci con costi aggiuntivi inerenti il lavoro di comunità rispetto all'impatto sul territorio; le azioni aggiuntive da garantire per favorire l'accoglienza delle persone tossicodipendenti; aumento dei tirocini carcere e dei tirocini servizio sociale bassa soglia;
- per quanto riguarda il Servizio Protezioni internazionali, si registra l'incremento più significativo che riguarda l'ampliamento già in essere e programmato delle accoglienze per minori stranieri non accompagnati e nuclei familiari di recente arrivo sul territorio, nonché in ambito di pronto intervento sociale;

- per quanto riguarda i Servizi Abitativi, l'incremento dipende dall'integrazione di figure trasversali per il lotto 18 già autorizzato dal Comune di Bologna nel corso del 2021 e dai costi Roncaglio (nuova gara) unitamente ai maggiori costi dei pasti per l'accoglienza Servizio Sociale Territoriale (SST).
- per quanto riguarda il punto 9. sono previsti **altri rimborsi socio-sanitari** per l'ammontare di euro 598.246 riferiti a:
 - Progetto "Teniamoci per mano" e per il "Centro di Incontro Margherita"; nel secondo semestre 2022 è previsto l'avvio del progetto di potenziamento del Centro di incontro Margherita con l'apertura di un analogo centro nell'area Ovest della città;
 - rimborsi DPI per stima maggiori costi Covid 1° trim 2022;
 - rimborsi compensativi da parte dell'AUSL, in continuità con l'anno 2021, a copertura dei ricavi mancanti per la riduzione dei posti Centri Diurni nel 1°trim 2022 (minor ricavo nella sezione A) 1) a) rette, b) oneri a rilievo sanitario.

d) Altri ricavi € 55.716

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 € 5.254.509

Si tratta della quota che sterilizza gli ammortamenti sui beni conferiti in sede di costituzione dell'ASP e acquisiti con risorse pubbliche o donazioni vincolate. Tale quota è pari all'importo complessivo degli ammortamenti di beni posseduti all'1/01/2007 per l'ex ASP Giovanni XXIII, all'1/01/2008 per l'ex ASP Poveri Vergognosi e all'1/04/2008 per l'ex ASP IRIDeS, cui si sommano gli ammortamenti dei beni successivamente 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 € 10.672.255

L'aggregato si riferisce a fitti attivi da fondi e terreni, da fabbricati urbani e altri fitti attivi istituzionali.

La previsione registra un atteso incremento rispetto all'anno precedente, considerata la dimensione strategica della redditività del patrimonio e si base sui seguenti elementi di valutazione prospettica:

- il completamento di alcuni importanti azioni di recupero di immobili con la conseguente rilocalizzazione degli stessi;
- la definizione di accordi con altre realtà pubbliche per la messa a disposizione degli immobili di ASP per sedi e uffici;
- il percorso di *advisoring* per il *property management* finalizzato alla revisione delle procedure e per la piena ottimizzazione delle potenzialità del patrimonio immobiliare di ASP;
- la riduzione dei tempi di ripristino di alloggi e della successiva attività di rilocalizzazione anche a seguito dell'accordo di collaborazione ASP-Acer;
- l'incremento degli avvisi di locazione sia per il patrimonio rurale che residenziale.

E' stato previsto un incremento ISTAT in linea con l'andamento del mercato.

Sono stimate minori entrate per fitti su immobili destinati ai Servizi alla persona (Protezione rifugiati e richiedenti asilo (SAI), servizi abitativi, grave emarginazione adulta) per i quali è invece prevista la valorizzazione nel Contratto di Servizio col Comune di Bologna.

Tra le poste che compongono la voce di ricavo "Altri fitti attivi istituzionali" si rileva in particolare quella relativa all'uso delle strutture assistenziali 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, ...) e all'utilizzo dei locali da parte del Comune di Bologna per la scuola materna.

b) Proventi e ricavi diversi - concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse € 1.808.966

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
 Altri rimborsi per attività diverse

In particolare la voce "Altri rimborsi per attività diverse" per complessivi euro 901.776, comprende:

- stima di un intervento economico regionale compensativo dei maggiori costi IRAP in carico alle ASP per euro 640.000, calcolato sul 50% del dato Irap anno 2020, come da interlocuzione aperta in sede Cispel con la Regione Emilia Romagna;
- la quota di ricavo derivante dal rimborso dei servizi assistenziali resi all'interno delle strutture da parte di ASP in favore delle cooperative che gestiscono i servizi accreditati, per un importo complessivo di € 140.000

- la quota residuale stima i rimborsi per consumi di acqua pagati da ASP e successivamente addebitati ai condomini.

f) Ricavi da attività commerciale € 109.193

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

Nell'ambito di questo gruppo contabile la voce più rilevante è quella relativa ai ricavi derivanti dai servizi resi a favore di una cooperativa sociale che gestisce alcuni reparti localizzati presso i CS Giovanni XXIII e CS Pepoli, già ceduti per effetto dell'accreditamento.

A5 – CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO

e) Contributi in conto esercizio € 886.388

Nel conto "Contributi dalla Regione Emilia-Romagna" è iscritto il contributo regionale di euro 402.284,97 a sostegno della gestione pubblica dei servizi da parte delle ASP (DGR n. 1747 del 02/11/2021).

Nel conto "Contributi dallo stato e da altri enti pubblici" è iscritta la quota parte dei contributi pubblici per l'annualità 2022 relativa ai progetti a cui ASP aderisce:

- FAMI - F@STER - Famiglie e cittadini per l'Affido di Minori Stranieri Emilia-Romagna, di cui ASP Città di Bologna è capofila. Progetto freschissimo, partito a giugno 2021, finanziato dal Ministero dell'Interno;
- Progetto SforREF - Social Innovation for Refugees (*Integrating Refugees in Society and Labour Market through Social Innovation*: supportare l'integrazione sociale e lavorativa dei rifugiati attraverso metodologie ispirate all'innovazione sociale e rafforzare le politiche di integrazione a livello regionale e locale);
- Progetto Micado (*Migrant Integration Cockpits and Dashboards*: creazione di piattaforme ICT rivolte a migranti, pubbliche amministrazioni e comunità locali allo scopo di favorire l'integrazione dei migranti nella società);
- Progetto 8x1000 - Interventi straordinari di accoglienza integrata in favore di richiedenti e titolari di protezione internazionale, finanziato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri attraverso il decreto di ripartizione della quota dell'Otto per Mille dell'IRPEF a diretta gestione statale.

B6 – COSTI DELLA PRODUZIONE

a) Acquisto di beni socio-sanitari € 447.784

In questa voce sono previsti gli acquisti per farmaci, presidi sanitari e beni socio sanitari per i servizi agli anziani (inclusi dispositivi di protezione individuale agli operatori socio-sanitari).

b) Acquisto di beni tecnico-economali € 268.063

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

- Generi alimentari
- Materiali di pulizia e convivenza
- Prodotti per l'igiene personale
- Articoli per manutenzione
- Cancelleria, stampati e materiale di consumo hardware
- Piante fiori ed ornamenti
- Doni, articoli per ospiti e materiale per animazione
- Vestiaro personale dipendente (DPI)
- Vestiaro ospiti
- Carburanti e lubrificanti (esercizio automezzi)
- Materiale a perdere per reparti
- Materiale di guardaroba (coperte, telerie e materassi)
- Altri beni tecnico - economici
- Altri beni tecnico - economici (DPI)

B7 – ACQUISTI DI SERVIZI

a) Acquisto di servizi per la gestione dell'attività socio sanitaria e socio-assistenziale € 52.737.214

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

- Appalto gestione attività socio assistenziale
- Appalto gestione attività servizio disagio adulti
- Appalto gestione attività domiciliare
- Gestione servizio minori
- Spese aggiuntive servizio minori
- Appalto servizi all'infanzia
- Appalto gestione attività servizio protezioni internazionali
- Appalto gestione attività servizi abitativi
- Gestione servizio Sprar/SAI Adulti
- Gestione servizio Sprar/SAI Minori
- Gestione servizio Sprar/SAI Vulnerabili
- Appalto gestione pronto intervento sociale
- Servizi primo intervento per l'accoglienza
- Gestione servizio protezioni internazionali

Per quanto riguarda i servizi conferiti ad ASP dal Comune di Bologna con il Contratto di Servizio è stato stimato un importo di costi coerenti con quanto condiviso con il Comune stesso, considerando le azioni in ambito socio-sanitario e socio-assistenziale da porre in essere nel 2022. Le spese sono suscettibili di variazioni consistenti dovute sia all'imprevedibile flusso di utenti e sia alle dinamiche socio-politiche comunitarie che impattano prevalentemente sulla gestione dell'accoglienza in ambito di protezioni internazionali.

b) Servizi esternalizzati € 3.577.300

All'interno di questa sezione sono compresi, tra gli altri, tutti i servizi esternalizzati intermedi rispetto al prodotto finale (smaltimento rifiuti, lavanolo, disinfestazione ed igienizzazione, mensa, vigilanza, service paghe, altro).

Per le previsioni sono state utilizzate le tariffe appalti di servizi e forniture tendenzialmente in linea con il mercato, fatto salvo il perseguimento dell'obiettivo del contenimento del costo nel caso di indizione di nuove gare, ove possibile.

c) Trasporti € 329.550

In questo aggregato sono iscritti i costi dei trasporti generici e quelli relativi ai trasporti degli ospiti delle strutture assistenziali per anziani, per i quali è necessario l'utilizzo dei mezzi di soccorso e per il servizio di trasporto degli ospiti dei Centri Diurni. Una parte comprende anche i costi sostenuti per i trasferimenti dei minori e TPER per utenti SAI/protezioni internazionali, rimborsati da Contrato di servizio.

d) Consulenze socio-sanitarie e socio assistenziali € 987.972

All'interno di questa voce sono allocati i compensi ai soggetti che hanno un rapporto libero professionale in ambito socio-sanitario e socio-assistenziale, in conformità della classificazione contabile regionale. Per l'area anziani la previsione di questa voce è correlata all'applicazione dei parametri regionali per le ore da erogare. E' previsto anche il costo per consulenze agli utenti in ambito di protezioni internazionali, SAI, Servizio grave emarginazione adulta, Centro per le famiglie, Servizio Sociale.

e) Altre consulenze € 634.767

In questa voce confluiscono tutte le altre consulenze che non hanno diretta attinenza con l'attività di servizi alla persona: consulenze amministrative, tecniche, legali e informatiche.

I costi previsti per le consulenze amministrative riguardano il ricorso da parte di ASP a specialisti in materie in continua evoluzione quali la fiscalità, la normativa su contratti, gare e appalti e la normativa sul personale, nonché in materie quali la progettazione e innovazione, la gestione del patrimonio immobiliare e la consulenza in materia di monitoraggio e rendicontazione progetti.

I costi previsti per le consulenze tecniche sono riferiti alla gestione della prevenzione e della sicurezza nonché a prestazioni per relazioni tecniche sul patrimonio di ASP non attivabili all'interno del Settore.

I costi previsti per le consulenze legali riguardano in parte prestazioni previste nell'ambito dell'attività degli organi di governo dell'ASP e in parte prestazioni previste all'interno del progetto SAI.

Nell'ambito delle consulenze informatiche sono previsti i costi riferiti ai servizi resi da *software house* specializzate nella gestione di *software* e applicazioni, inclusi collegamenti di rete, nonché per la gestione del *software cd. Sprar/SAI*. E' previsto un incremento di risorse considerato che in ASP è richiesta una assistenza sempre più complessa viste le molteplici sedi aziendali e la numerosità di postazioni operative. All'interno dell'azienda non sono per il momento presenti figure professionali tecnicamente formate per poter garantire la copertura di un'assistenza divenuta nel tempo sempre più difficile e articolata.

f) Lavoro interinale e altre forme di collaborazione € 5.425.789

A questa voce afferiscono i costi per rapporti contrattuali di collaborazione resi al di fuori delle consulenze di cui sopra.

Si evidenzia che, 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 con qualifica ADB_OSS, Fisioterapista e Infermiere dipendente 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 di quanto previsto nel successivo punto B9 "costi per il personale" unitamente ai costi dei collaboratori inseriti per sostituzioni dei dipendenti (posti vacanti e assenze) di cui al presente aggregato di bilancio.

Nei costi relativi alle collaborazioni socio-educative sono previste le figure di educatori impiegate nei Servizi per anziani (Gruppo Appartamento multiutenza), Servizi Protezioni Internazionali, Servizi Abitativi e progetti afferenti ai Servizi di coesione sociale.

Nei costi "collaborazioni amministrative" sono previste figure il potenziamento dell'area Patrimonio e dei Servizi amministrativi dei servizi alla persona nonché il costo per l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

Alla voce "collaborazioni tecniche" sono previsti costi per figure inserite nell'area patrimonio, sicurezza e coesione sociale (rimborsate nell'ambito del contratto di servizio).

Alla voce "collaborazioni informatiche" è previsto il costo per una figura di tecnico informatico.

Le "altre collaborazioni" registrano risorse destinate ai Servizio dell'Area anziani per attività di animazione e cura alla persona e altri servizi di facility management (manutenzione).

g) Utenze € 1.903.872

Le previsioni dei costi per le utenze (spese telefoniche ed internet, energia elettrica, gas e riscaldamento, acqua) sono state così formulate:

- le risorse necessarie alla fornitura di acqua in gestione diretta e approvvigionate dal concessionario territoriale, per complessivi n. 84 contratti a tempo indeterminato in essere, sono stimate sulla base del costo storico, delle incertezze e delle previsioni tariffarie;

- le risorse necessarie alla fornitura di energia elettrica in gestione diretta e approvvigionate mediante convenzioni promosse da Consip o Intercent-ER, per complessivi n. 98 contratti annuali in essere, sono stimate sulla base del costo storico, delle incertezze e delle previsioni tariffarie;
- le risorse necessarie alla fornitura di gas naturale in gestione diretta e approvvigionate mediante convenzioni promosse da Consip o Intercent-ER, per complessivi n. 40 contratti annuali in essere, sono stimate sulla base del costo storico, delle incertezze e delle previsioni tariffarie;
- le risorse necessarie al servizio riscaldamento e servizio elettrico e approvvigionate mediante contratto servizio energia in convenzione Consip, per n. 5 strutture assistenziali e n. 7 fabbricati urbani, sono ricomprese all'interno del canone contrattuale pluriennale, tenendo conto delle incertezze per variazioni stagionali e previsioni tariffarie.

h) Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche € 1.492.105

In questa voce sono compresi i costi riferiti a:

Manutenzioni e riparazioni fabbricati istituzionali
 Manutenzioni e riparazioni fabbricati urbani
 Manutenzioni e riparazioni terreni
 Canoni manutenzione impianti e macchinari
 Canoni manutenzione hardware e software macchine d'ufficio
 Canoni manutenzione beni e attrezzature per attività socio educative e sanitarie
 Manutenzioni e riparazioni beni e attrezzature socio educative sanitarie
 Manutenzione e riparazioni automezzi
 Manutenzioni su beni di terzi (mobili e immobili)
 Manutenzione verde
 Manutenzione impianti e macchinari
 Altre manutenzioni e riparazioni

I costi per le manutenzioni ordinarie e i canoni di manutenzione si riferiscono a tutti i beni mobili (attrezzature socio-sanitarie e generiche) ed immobili (facenti parte del patrimonio da reddito e del patrimonio istituzionale). E' prevista nelle diverse voci dell'aggregato di bilancio la copertura della gestione completa della manutenzione *full risk* (extra canone su fabbricati/impianti) e di quella a canone su tutti gli impianti di riscaldamento, raffrescamento, idrico-sanitari ed elettrici presenti nei centri servizi e su alcuni condomini di proprietà esclusiva di ASP. Sono altresì i costi per la manutenzione degli impianti speciali (chiamata camere, rilevazione incendi, ecc.).

Sono state utilizzate le tariffe appalti 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'Amministratrice Unica e per il Collegio di revisione contabile.

j) Assicurazioni € 608.203

Questa voce comprende coperture assicurative per responsabilità civile, incendi, *all risk* beni mobili e immobili, RC automezzi e *kasko*, infortuni per non dipendenti, tutela giudiziaria, RC patrimoniale. Rispetto al consuntivo 2020 si rileva un aumento giustificato dal mercato assicurativo che nell'arco di questo quinquennio si è evoluto e ha subito variazioni, non di meno ha influito l'effetto pandemico dovuto al Covid_19, pertanto vi è un considerevole aumento del costo delle polizze che si attesta al 35%. Entro la fine dell'anno 2021 si andrà ad espletare la nuova gara nei termini sopra indicati.

k) Altri costi 1.253.314

A tale voce corrispondono i seguenti servizi, non residuali:

Manifestazioni ed animazioni per ospiti
Costi di pubblicità per pubblicazione bandi annuali
Prestazioni extra per vitalizi e legati (fiori e luci votive)
Altri sussidi e borse lavoro
Pubblicazioni
Altri servizi

Il maggior impatto economico si registra al conto "altri sussidi e borse lavoro". Esso comprende un'ampia gamma di interventi che riguardano prevalentemente l'area delle Protezioni internazionali (principalmente gestione tirocini e sussidi per i progetti SAI attivati), ma anche l'area dei servizi per la domiciliarità, per i minori, per il servizio alla grave emarginazione adulta e per i servizi abitativi. I costi rimborsati nell'ambito del contratto di servizio.

B8 – GODIMENTO DI BENI DI TERZI

a) Affitti € 60.399

Tale voce si riferisce ad affitti derivanti dai seguenti contratti:

- contratto con ACER per l'utilizzo di uno spazio, denominato Centro diurno "Happy Bologna" in via de Vincenzo, nell'ambito degli interventi dell'area grave emarginazione adulta;
- contratto attivato con il Comune di Bologna per l'utilizzo dello spazio dedicato al Centro Diurno per anziani Savioli nel quartiere Santo Stefano;
- contratto per gli uffici di via Carracci a Bologna, sede del Servizio Centro per le Famiglie (gli spazi saranno mantenuti in disponibilità di ASP anche a seguito trasferimento del Centro per le famiglie presso nuova sede).

c) Service e noleggi € 200.001

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 i reparti di assistenza, il noleggio degli estintori, delle fotocopiatrici e delle apparecchiature telefoniche aziendali, il noleggio di auto aziendali per i servizi. Rispetto al budget dell'anno precedente l'aumento del conto dei noleggi di automezzi è dovuto allo svolgimento dei servizi affidati dal comune di Bologna nell'ambito della domiciliarità, in cui si è resa necessaria una

tempestività maggiore degli interventi per rispondere alle richieste degli utenti; per queste finalità gli autoveicoli garantiscono maggiore versatilità e tempestività negli interventi.

B9 – PERSONALE

a) Salari e stipendi € 17.454.125

La formulazione della previsione della spesa viene fatta sul modello organizzativo e sui rapporti contrattuali in corso nel 2021. Si tiene conto dei costi relativi ai lavoratori dipendenti in forza nel 2021 con la normalizzazione derivante da cessazioni/pensionamenti programmati e l'aggiunta del fabbisogno di personale come da programmazione di cui al successivo Capitolo 4. Si applica il trattamento economico previsto dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del comparto Funzioni Locali del periodo 2016-2018 comprensivo dell'indennità di vacanza contrattuale così come erogata per il 2021. Sul costo dei dirigenti si applica l'ultimo CCNL del personale dirigente del periodo 2016-2018 con l'aggiunta di costi stimati per il rinnovo del contratto.

Per l'analisi dei fabbisogni di personale socio-assistenziale va tenuto conto di quanto previsto nel precedente punto B7f "Lavoro interinale e altre forme di collaborazione", ove sono previste le sostituzioni del personale dipendente.

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 di competenze pagate al personale ASP in comando o prestato.

Non sono preventivati costi per variazioni dei fondi per il personale dipendente (ferie non godute, eccedenze orarie) poiché l'obiettivo aziendale è di mantenere o ridurre i saldi dei fondi stessi.

b) Oneri sociali 3.641.909

Questa voce ricomprende gli oneri di previdenza, di assistenza e per infortuni a carico del datore di lavoro ed è pertanto conseguente all'andamento della voce precedente.

Vengono registrati, in diminuzione dei costi, i rimborsi degli oneri pagati al personale ASP in comando o prestato.

L'IRAP (calcolata con il metodo retributivo - aliquota dell'8,5 % sulla retribuzione lorda di dipendenti e assimilati), non è compresa in questa voce ma viene inserita (analogamente allo schema di bilancio adottato nel regolamento di contabilità) nelle imposte sul reddito (voce 22 del bilancio).

d) Altri costi per il personale € 337.388

Tale voce residuale comprende i costi per la formazione e l'aggiornamento, le spese sanitarie per il personale dipendente, i rimborsi per le spese di trasferta, buoni pasto ed altri costi del personale, le spese per le commissioni giudicatrici e le altre spese di concorsi. Queste ultime sono parzialmente abbattute dalle tasse di concorso iscritte alla sezione A1c "concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse".

I costi per la formazione e l'aggiornamento sono calcolati in modo direttamente proporzionale al costo complessivo del personale dipendente, così come previsto dalla normativa di settore.

B10 – AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI € 6.092.642

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 2022 sono stimate sul valore ammortizzabile dei cespiti rilevato a ottobre 2021 considerate le variazioni di valore dei cespiti derivanti dal piano delle alienazioni e degli investimenti previsti per il 2022.

Non sono previste quote di svalutazione dei crediti per l'anno 2022 considerata la rilevante svalutazione già iscritta negli anni precedenti e tenuto conto che ASP ha in corso procedure coattive di riscossione che si prevede permettano recupero integrale dei crediti.

B12 – B13 - ACCANTONAMENTI AI FONDI RISCHI E ALTRI ACCANTONAMENTI € 0

In questa voce di bilancio non sono previsti accantonamenti poiché le variabili sui rischi futuri sono difficilmente prevedibili e per quanto riguarda le manutenzioni cicliche si è ritenuto di non stimare ulteriori accantonamenti considerato che i fondi relativi sono prevedibilmente sufficienti per gli utilizzi del prossimo triennio.

B14 - ONERI DIVERSI DI GESTIONE € 2.889.425

Tale voce di bilancio residuale, quantomeno nella descrizione, contiene tutti i costi della gestione caratteristica non allocabili direttamente ad una delle voci precedenti:

Costi amministrativi per euro 468.759
Imposte non sul reddito per euro 1.829.900
Tasse per euro 378.179
Altri per euro 10.100
Contributi erogati ad aziende non-profit per euro 202.487

Da notare la notevole incidenza sui costi delle imposte non sul reddito (IMU, imposta di registro e di bollo, altro) nonché delle altre tasse (tassa smaltimento rifiuti, di proprietà automezzi, tributi a consorzi di bonifica, altro).

Nella voce “contributi erogati da enti ad aziende no profit” si registrano euro 185.519 per il nuovo progetto F@STER – Famiglie.

C - PROVENTI E ONERI FINANZIARI € 59.567

È previsto che la gestione finanziaria chiuda positivamente per la maturazione di interessi attivi sui titoli dell’attivo circolante (BTP in scadenza nel 2029), con valore superiore rispetto a quello degli interessi passivi sui mutui e degli altri oneri finanziari.

E – PROVENTI E ONERI STRAORDINARI € 200.000

In questa voce è inserita l’attività di Fundrasing che vede ASP impegnata per sviluppare azioni di raccolta fondi su specifiche progettualità.

22 - IMPOSTE SUL REDDITO € 2.254.479

Le imposte sul reddito ricomprendono IRAP (calcolata sul costo del personale dipendente e altre collaborazioni) e IRES. Quest’ultima, considerato che ASP è un Ente pubblico non commerciale, viene determinata sui redditi da terreni, fabbricati e redditi commerciali e diversi.

3.3 - Criteri per la formulazione del Conto economico di previsione 2022-2024

Il bilancio pluriennale di previsione di ASP Città di Bologna esprime in termini economici la programmazione per l'anno 2022 mentre per gli anni 2023-2024 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 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 dell'Amministratrice unica in relazione a tre assi portanti:

- a) I Servizi Area Anziani
- b) L'assetto organizzativo aziendale in relazione alle risorse umane
- c) La valorizzazione del Patrimonio

a) Servizi Area Anziani

Mentre nel 2022 si prevede ancora il primo trimestre segnato dall'impatto economico della situazione pandemica (il picco della quarta ondata è previsto per il mese di dicembre 2021), a partire dal 2023 si ipotizza un rientro a pieno regime nella gestione delle varie unità di offerta per l'area Anziani, sia nei termini della piena saturazione dei posti disponibili, sia per il ritorno alla ordinarietà dei relativi canali di finanziamento. Tale prospettiva, ha comportato la piena previsione di tutti i ricavi per rette, oneri sanitari e a rilievo sanitario. In particolare, per i Centri Diurni viene indicato il superamento della previsione dei rimborsi sociosanitari a copertura dei costi per posti vuoti connessi alle modalità di ripresa parziale dei servizi. Allo stesso modo non sono previsti i rimborsi sociosanitari a copertura dei maggiori costi per i dispositivi di protezione individuale (DPI), con il conseguente ritorno ai costi standard pre-pandemia per alcune voci di costo specifiche, quali appunto l'acquisto dei DPI, lo smaltimento rifiuti, ...

Nel corso della seconda metà del 2022 troveranno pieno completamento i lavori di ammodernamento e di qualificazione ambientale della Casa di Riposo. Per questo si prevede, dal 2023 e a seguire, un rilancio del servizio e una conseguente revisione dei piani tariffari. Nello specifico viene considerato un processo graduale di aumento della retta con adeguamento a 62 euro/gg a fine 2022, con valori normalizzati per tutto il 2023 ed un successivo incremento a 65 euro nel 2024. Con queste operazioni si giungerà nel triennio ad una retta di servizio in linea con l'offerta territoriale e coerente con i parametri definiti dall'Amministrazione Comunale.

Alla stessa stregua, si prevede un percorso di qualificazione degli appartamenti protetti e una piena valorizzazione delle opportunità abitative promosse da ASP a favore del *target* di riferimento, con la previsione dal 2023 di un aumento dei ricavi derivanti dalle rette dell'utenza.

Il ricorso ad una revisione tariffaria appare funzionale, tra le altre cose, ad una parziale compensazione di una serie di maggiori costi previsti a partire dal 2023 e derivanti da nuove procedure di appalto per servizi e forniture inerenti in prevalenza alle diverse unità di offerta dell'area anziani (lavanolo, fornitura di presidi sanitari, disinfestazione, igienizzazione) oltre che da un incremento dei contratti di fornitura delle diverse utenze.

b) Assetto organizzativo e Risorse Umane

Con la fine del 2021 si conclude un prima rilevante operazione concorsuale finalizzata alla selezione di personale amministrativo per posizioni già attive presso ASP ma fino ad ora coperte da personale a tempo determinato. Nel corso del 2022, con tempistiche differenziate, si procederà all'assunzione di dette figure e all'inserimento in azienda. Come già evidenziato, anche nel corso del 2022 si attueranno importanti procedure selettive per figure sociosanitarie e per competenze tecniche che saranno, a loro volta, inserite a fine 2022 e negli anni a seguire.

Tale linea strategica ha comportato a partire dal 2023 e per il 2024:

- un aumento del costo del lavoro dipendente, inclusa IRAP e ipotesi di rinnovo CCNL parte economica, proprio a seguito del processo di normalizzazione assunzioni anno precedente e della prospettiva di potenziamento della dotazione organica in relazione alle figure tecniche per il settore patrimonio, come da piano triennale del fabbisogno del personale;
- la riduzione del costo del lavoro somministrato per figure sociosanitarie a seguito normalizzazione delle assunzioni previste nel 2022 per ADB_OSS, infermieri e fisioterapisti come da piano triennale del fabbisogno del personale di cui al punto precedente;
- la riduzione dei costi e ricavi afferenti a spese e tasse per concorsi in linea con il piano delle assunzioni e relative procedure concorsuali previste.

Preme evidenziare che la traduzione operativa del piano triennale del fabbisogno del personale sarà oggetto di particolare attenzione con l'obiettivo di mantenere un costante presidio della sostenibilità economica dello stesso e della piena coerenza con il perimetro di competenze che negli anni sarà eventualmente ridefinito e assunto da ASP in piena sinergia con il Comune di Bologna.

c) Valorizzazione del Patrimonio

L'incremento della redditività del Patrimonio immobiliare e rurale di ASP è una sfida strategica che vede l'Azienda impegnata con azioni mirate che aspirano nel 2022 a invertire la tendenza negativa che da anni segna l'andamento dei ricavi per giungere ad un progressivo incremento (anno 2022) e ad una successiva stabilizzazione degli stessi (anni 2023-2024). Le azioni che sostanziano la linea di sviluppo sono: il completamento di alcuni importanti azioni di recupero di immobili con la conseguente rilocalizzazione degli stessi; la definizione di accordi con altre realtà pubbliche per la messa a disposizione degli immobili di ASP per sedi e uffici; il percorso di *advisoring* per il *property management* finalizzato alla revisione delle procedure e per la piena ottimizzazione delle potenzialità del patrimonio immobiliare di ASP; la riduzione dei tempi di ripristino di alloggi e della successiva attività di rilocalizzazione anche a seguito dell'accordo di collaborazione ASP-Acer; l'incremento degli avvisi di locazione sia per il patrimonio rurale che residenziale.

Nel triennio, oltre alle azioni indicate, si prevede che possano giungere a compimento anche percorsi progettuali specifici che da tempo sono in essere e che inizieranno ad avere ricadute concrete sulla dimensione economica della vita di ASP.

L'avviso per la concessione di valorizzazione dell'immobile cd. "Quadrilatero" (in pubblicazione per fine 2022) porterà all'individuazione dell'operatore economico che entrerà in relazione di *partnership* con ASP per la ristrutturazione e la gestione pluriennale del complesso finalizzato a servizi residenziali quali *student housing*, *co-living*, *senior housing*. Dal 2024 è stato quindi inserito una prima quota di rendimento da affitti istituzionali per concessione di valorizzazione.

Il percorso fatto per il cd. "Quadrilatero" diventa un "modello" di intervento che nel corso del triennio potrà essere applicato ad altri immobili di proprietà di ASP, beneficiando del lavoro di analisi e di impostazione giuridica e procedurale, con la possibilità di agire esiti positivi anche in termini di redditività.

Nel secondo semestre 2022 si giungerà a completare il cantiere di recupero della struttura cd. "Santa Marta" e si procederà a definire il modello gestionale del servizio di *senior co-housing*. Anche questo importante progetto è stato indicato nel conto economico di previsione 2023 e 2024 come una azione incidente sull'incremento di affitti

istituzionali, essendo in questa fase prevalente (anche se non ancora definitiva) la linea che prevede l'individuazione di un operatore esterno a cui affidare la gestione del nuovo servizio.

Le linee strategiche di riprogettazione dei luoghi di ASP e di costruzione di un *masterplan* per il superamento delle problematiche strutturali ed il ridisegno delle CRA e dei servizi per anziani, rendono più che mai rilevante il processo di attuazione del piano pluriennale degli investimenti e delle alienazioni per la valorizzazione del patrimonio di ASP con ricalcolo dal 2023 e per il 2024 del piano degli ammortamenti e delle imposte. E' stato anche previsto per il 2024 l'inserimento di una quota di interessi passivi per l'ipotesi di accensione mutui necessari all'attuazione del piano degli investimenti.

In conclusione, si riportano **ulteriori criteri** adottati per la formulazione delle previsioni economiche per gli anni 2023 e 2024:

- restano invariati i valori delle altre gestioni già consolidate nel 2022 e per le quali non sono rilevanti le possibili implementazioni/variazioni in termini di saldo complessivo di risultato;
- le tariffe delle rette alberghiere semiresidenziali, della remunerazione oneri a rilievo sanitario e dei rimborsi sanitari per i servizi agli anziani;
- 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 abitativi, servizio grave emarginazione adulta, servizio minori e famiglie, pronto intervento sociale).

Rispetto al **PIANO DI RIENTRO** delle perdite pregresse si richiama la Delibera 1/2021 dell'Assemblea dei Soci, relativa all'Approvazione del Bilancio consuntivo 2020 in cui viene approvato il nuovo piano di rientro delle perdite di ASP Città di Bologna come da punto 8. della Relazione sulla gestione anno 2020.

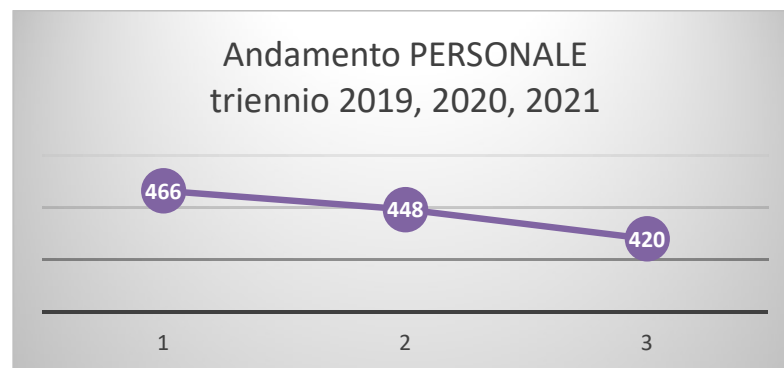
CAPITOLO 4. PROGRAMMAZIONE DEI FABBISOGNI DELLE RISORSE UMANE E MODALITÀ DI REPERIMENTO DELLE STESSE

4.1 Il contesto di riferimento

Analisi dei dati

Alla data del 30 settembre 2021 ASP Città di Bologna presenta un organico complessivo di 420 unità, di cui 118 uomini e 302 donne, comprensivo di Dirigenti (dipendenti di categoria a tempo indeterminato e determinato, escluso il personale comandato presso altri enti n. 6 unità (- 7 rispetto al 2020), ed incluso il personale comandato/distaccato da altri enti (5 unità al 30/09/2021).

L'andamento nel triennio conferma una forte criticità rispetto alla possibilità di garantire la necessaria stabilità al personale all'interno dei servizi di ASP:



Come si evince dal grafico sottostante, il personale femminile rappresenta il 71,90 % di tutto il personale; ASP Città di Bologna si conferma un'azienda che garantisce ampiamente la parità di genere.

Figura 1 - Personale dipendente per genere

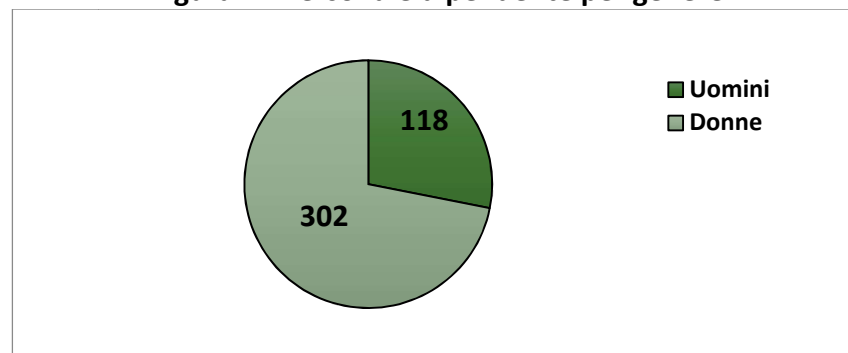


Figura 2 - Distribuzione del personale per inquadramento giuridico

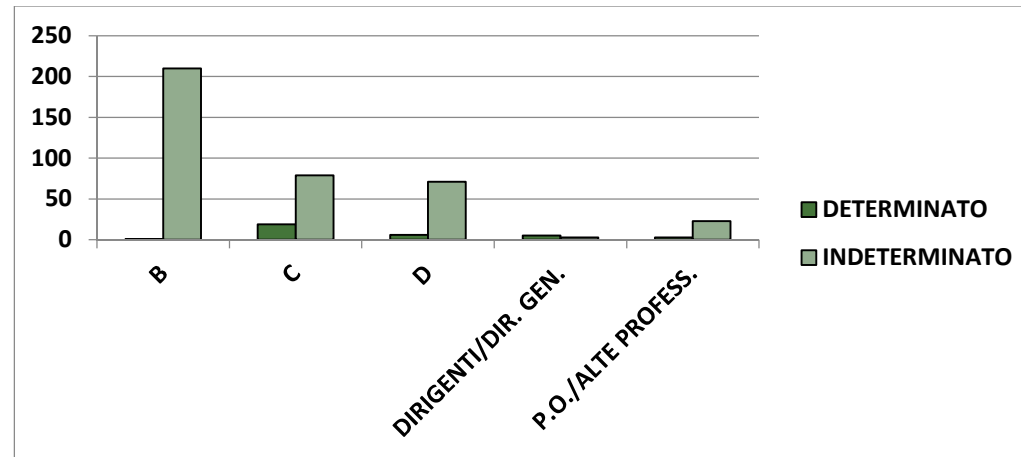


Figura 3 - Personale in servizio al 30/09/2021

Categoria	Tempo indeterminato	Tempo determinato	Totale
B	210	1	211
C	79	19	98
D	71	6	77
P.O./Alte professionalità	23	3	26
Dirigenti/Dir. Gen.	3	5	8
Totale	386	34	420
Totale %	91,9%	0,8%	100%

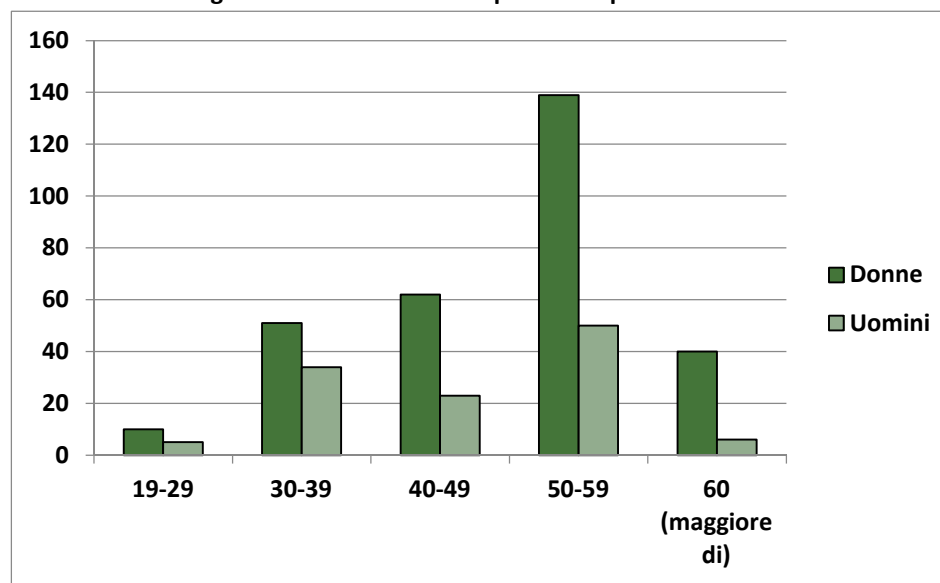
Il dato sul personale a tempo determinato comprende n° 1 unità assunta in cat. B e n. 2 unità assunte in cat. D e in via straordinaria per l'emergenza Covid-19. Il personale a tempo determinato è presente in particolar modo nelle categorie C e D.

Si conferma il numero dei dirigenti dell'anno 2020, pari ad 8 unità (2 unità a tempo indeterminato sono collocate in aspettativa senza assegni).

Figura 4 - Distribuzione del personale per fasce di età

FASCE DI ETÀ	19-29	30-39	40-49	50-59	> 60	TOTALE
Donne	10	51	62	139	40	302
Uomini	5	34	23	50	6	118

Figura 5 - Distribuzione del personale per fasce di età



Nell'analisi del dato del personale per fasce di età, il 23,81% del totale ha fino a 39 anni, mentre la maggior parte dei dipendenti, il 65,24%, ha un'età compresa tra 40 e 59 anni; ha più di 60 anni il 10,95% del personale.

Figura 6 - Distribuzione del personale per fasce di età in percentuale

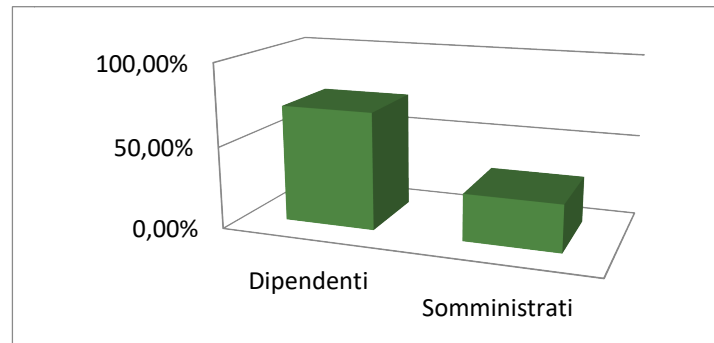
FASCIA DI ETÀ	19-29	30-39	40-49	50-59	> 60	TOTALE
TOTALE	3,57%	20,24%	20,24%	45,00%	10,95%	100%

Figura 7 - Età media del personale al 30/09/2021 (escl. Dirigenti in aspettativa)

GENERE	CATEGORIA				TOTALE COMPLESSIVO
	B	C	D	DIRIGENTE	
F	52,05	48,10	46,56	57,50	49,60
M	45,68	46,38	50,22	54,17	46,96
Totale complessivo	50,00	47,64	47,20	55,00	48,86

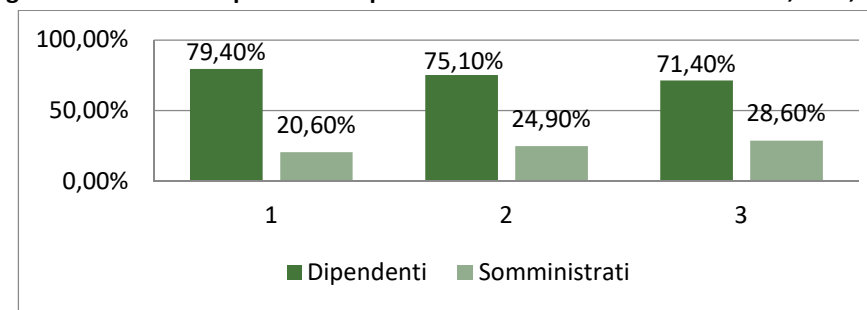
L'età media complessiva si attesta intorno ai **48 anni**, leggermente superiore al 2020. Da rilevare che nella categoria B, dove è inquadrato in particolare il personale con profilo di OSS e dove ritroviamo il più alto numero di presenza femminile, l'età media delle donne è di circa 52 anni, più alta rispetto alla media complessiva.

Figura 8 - Personale dipendente e personale in somministrazione al 30/09/2021



Al 30/09/2021, il personale in somministrazione rappresenta il 28,60% rispetto al 71,40% del personale dipendente. Anche in relazione al ricorso al personale in somministrazione si evidenzia un andamento negativo negli anni dovuto al blocco dei concorsi e alla gestione delle ricadute dell'emergenza pandemica, in modo particolare in relazione ai servizi socio-sanitari.

Figura 9 - Andamento personale dipendente e somministrato ANNI 2019,2020, 2021



4.2 Politiche 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 è portatrice ogni persona.

Con il modello organizzativo approvato a maggio 2020 si è intrapreso un percorso di condivisione dell'importanza del lavoro per obiettivi trasversali, di integrazione delle varie unità organizzative presenti all'interno di ogni Direzione, creando "squadra" e agendo con comportamenti di team working e responsabilizzazione diffusa.

Nelle politiche di sviluppo delle Risorse Umane si ritengono quali azioni prioritarie:

- investire sul ruolo dei singoli operatori al fine di aumentare la motivazione e al lavoro, azionando anche la leva organizzativa (sull'organizzazione del lavoro, sulla modifica dei comportamenti, degli atteggiamenti, delle motivazioni); in tale ambito si inserisce il lavoro del gruppo sul progetto di "**Accoglienza ed accompagnamento del neo assunto**" che delinea un percorso per sostenere l'ingresso dei nuovi lavoratori già a partire dall'accoglienza e fino al termine dell'intera fase di inserimento;
- proseguire le diverse iniziative per fondare la struttura organizzativa come efficace strumento di gestione, individuando nella "flessibilità" una delle principali direttrici di intervento nel modello organizzativo;
- operare per la condivisione, la diffusione e lo sviluppo di una cultura organizzativa basata su motivazione, capacità di adeguamento al contesto e al cambiamento, di lavoro in gruppo.
- promuovere il benessere organizzativo. In questo contesto generale, Asp in continuità con le iniziative intraprese negli ultimi anni, è impegnata a sviluppare alcune azioni orientate alla diffusione operativa della cultura del benessere tra i propri dipendenti. In particolare, gli interventi che si muovono in tale direzione sono: il lavoro agile come misura di organizzazione del lavoro (Asp ha aderito al tavolo SmartBo coordinato dal Comune di Bologna), l'Asilo nido aziendale ed istituzionale all'interno del Centro Servizi Giovanni XXIII, la promozione del ruolo del Comitato Unico di Garanzia per le Pari opportunità.

Il lavoro agile costituisce uno strumento al servizio della riorganizzazione della PA, fondato su nuovi paradigmi e al servizio della valorizzazione del potenziale umano. Tale strumento è funzionale, dunque, a una organizzazione anche del lavoro più efficiente e produttiva, orientata verso modelli legati al benessere, alla performance e alla valorizzazione delle competenze.

Asp intende avviare nel corso del 2022 un significativo progetto per sperimentare ed introdurre nuove soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per risultati, potenziando le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e promuovendo la mobilità sostenibile. L'introduzione al lavoro agile è in fase di costruzione già a partire dal 2021, con un confronto aperto con le Organizzazioni sindacali prendendo anche come base di riferimento le linee guida del Ministero per la Pubblica Amministrazione che anticipano in parte quello che sarà previsto nel Ccnl del Comparto Funzioni Locali.

Il 2022 vedrà infatti il rinnovo del Contratto nazionale di lavoro 2021-2023 con un impatto dal punto di vista economico ma anche sull'organizzazione, intervenendo su alcuni ambiti strategici per il rafforzamento delle organizzazioni ed il potenziamento dell'azione amministrativa come si evince dall'Atto di indirizzo ARAN per il rinnovo del Contratto collettivo di lavoro di luglio 2021.

4.3 Piano triennale del fabbisogno di personale

Premessa

Il piano del fabbisogno triennale 2022-2024 è in linea con quanto previsto dalla normativa ed è un piano essenzialmente gestionale, di natura dinamica, coerente con l'organizzazione e con la pianificazione pluriennale delle attività e delle performance per una programmata copertura del fabbisogno di personale nei limiti delle risorse finanziarie disponibili. E infatti lo strumento attraverso il quale procedere annualmente alla modulazione qualitativa e quantitativa della propria consistenza di personale in base ai fabbisogni programmati, modificandosi rispetto a mutate esigenze di contesto normativo, organizzativo e di sostenibilità economica.

Nelle politiche occupazionali di Asp si ritengono quali azioni prioritarie:

- ✓ dare attuazione nell'arco del triennio ai contenuti della revisione del modello organizzativo attraverso la graduale copertura dei posti in coerenza con la sostenibilità economica;
- ✓ investimento sulle persone attraverso la copertura dei posti vacanti e coperti da personale a tempo determinato, anche dirigenziali o in somministrazione;
- ✓ completa copertura del personale dei Servizi Anziani socioassistenziale e socio sanitario. In particolare per quanto riguarda il personale socio sanitario, la revisione del piano occupazionale approvata a maggio 2021 ha previsto l'avvio della selezione per la copertura dei posti vacanti di Infermiere professionale, nella direzione di cercare di ridurre l'affidamento di contratti libero professionali e limitando il ricorso alla somministrazione di lavoro temporaneo, in coerenza anche con le indicazioni del Comune di Bologna rispetto all'autorizzazione al piano delle assunzioni presentato, con un coinvolgimento, nella selezione pubblica anche di altre aziende dell'Area metropolitana;
- ✓ favorire lo sviluppo e la valorizzazione delle professionalità interne anche grazie al ricorso dell'istituto della mobilità interna ed ai processi di reinserimento del personale idoneo allo svolgimento delle mansioni del profilo di appartenenza.
- ✓ Utilizzare tutte le leve che possono consentire di superare il precariato come ad esempio l'applicazione dell'art. 20 del Dlgs75/2017 se confermato dalla legge di Bilancio, che ha consentito nel corso del 2020 di "stabilizzare" il personale a tempo determinato con profilo di educatore e verificando se applicabile anche ad Asp di quanto previsto per le Aziende sanitarie e ospedaliere dalla Legge di Bilancio di stabilizzare il personale assunto a tempo determinato durante l'emergenza Covid-19.

Anno 2022

In sintesi:

- copertura nell'arco dell'anno delle competenze specialistiche dei Servizi alla Persona, in particolare del Servizio Grave Emarginazione adulta e del Servizio Protezioni internazionali previsti nel nuovo modello organizzativo che ha ridefinito inoltre le deleghe e le responsabilità;
- copertura delle nuove figure di "Progettista" all'interno del Servizio Progetti speciali e raccolta fondi e nell'unità operativa Rendicontazione che sviluppa e concorre alla realizzazione di progetti sociali, assumendosene la responsabilità di processo relativamente alla pianificazione, gestione, controllo e monitoraggio, valutazione di risultato e di impatto e rendicontazione;
- copertura delle figure amministrative di cat. C e cat. D vacanti in dotazione organica e attualmente coperte con personale a tempo determinato e di una graduale copertura di figure di nuova istituzione previste nel modello organizzativo;

- Introduzione nell'organizzazione delle figure previste nell'Information Technology Service, di nuova istituzione attraverso l'avvio della procedura selettiva nel 2022 di Tecnico Informatico;
- graduale copertura di figure tecniche di cat. C di nuova istituzione nell'area del Patrimonio a partire dal 2022, a seguito della conclusione della procedura selettiva che sarà avviata nel corso del mese di dicembre 2021;
- avvio selezione interna comparativa per le progressioni tra le aree, al fine di valorizzare le professionalità interne, secondo quanto prevede l'art. 22 comma 15 del D.lgs.25 maggio 2017 n.75 e dall'art. 52 comma 1-bis del Dlgs 165/2001, per la copertura di un posto di Istruttore direttivo- cat. D - Direzione Amministrativa – Servizio Risorse umane, già previsto nel precedente piano occupazionale;
- copertura dei posti vacanti nel Servizio di Facility Management e nel Servizio manutenzione non incrementativa di operatore di manutenzione;
- copertura con personale a tempo indeterminato delle figure di Operatore Socio Sanitario, Infermiere e Fisioterapista nell'arco del 2022 attraverso l'indizione di procedure selettive;
- copertura a tempo indeterminato, nell'arco del triennio di figure dirigenziali previste nel modello organizzativo.

Anno 2023

- avvio percorso di selezione pubblica per la copertura dei posti di Animatore nei vari Centro Servizi;
- graduale copertura nel biennio di parte delle figure di area tecnica di cat. C di nuova istituzione previste nel modello organizzativo;
- copertura del turn over d'esercizio.

Anno 2024

- copertura del turn over d'esercizio.

FABBISOGNO TRIENNALE DI PERSONALE E PIANO ASSUNZIONI 2022/2024

					ANNO 2022						
Direzioni	Cat.	Profilo Professionale	ASSEGNAZIONE	MODALITA' DI REPERIMENTO	Periodo	N. Unità	COMPETENZE	ONERI	IRAP 8,5%	INAIL	TOTALE COMPLESSIVO
Direzione Generale	D	Progettista	Progetti speciali e raccolta fondi - posto di nuova istituzione	attivazione nuova selezione pubblica <i>previo eventuale esperimento mobilità esterna*</i>	01/01/2022	1	€ 24.435,29	€ 6.519,34	€ 2.077,00	€ 111,94	€ 33.143,57
	C	istruttore amministrativo	Servizio Programmazione e controllo di gestione - POSTO	utilizzo graduatoria C contabile	01/01/2022	1	€ 22.521,81	€ 6.008,82	€ 1.914,35	€ 104,04	€ 30.549,02

			VACANTE								
Direzione Amministrativa	C	tecnico informatico	Infomation Technology Service - posto di nuova istituzione	attivazione nuova selezione pubblica	01/06/2022	1	€ 13.137,72	€ 3.505,14	€ 3.505,14	€ 62,23	€ 20.210,25
	D	Istruttore Direttivo /specialista amm.vo	Servizio Bilanci - posto di nuova istituzione	utilizzo graduatoria D contabile	01/01/2022	1	€ 24.435,29	€ 6.519,34	€ 2.077,00	€ 111,94	€ 33.143,57
	C	Istruttore amministrativo	Servizio Bilanci - POSTI VACANTI	utilizzo graduatoria C contabile	01/01/2022	2	€ 45.043,62	€ 18.026,46	€ 5.743,06	€ 312,12	€ 69.125,26
	C	Istruttore amministrativo	Servizio Gare e appalti - POSTI VACANTI	utilizzo graduatoria selezione pubblica C giuridico	01/01/2022	3	€ 67.565,43	€ 18.026,46	€ 5.743,06	€ 312,11	€ 91.647,06
	D	Istruttore Direttivo /specialista amm.vo	Servizio Risorse Umane - POSTO VACANTE	progressione verticale in applicazione art. 52 comma 1-bis Dlgs 165/2001 o art. 22, comma 15, del D.Lgs. 75/2017	01/01/2022	1	€ 24.435,29	€ 6.519,34	€ 2.077,00	€ 111,94	€ 33.143,57
	C	Istruttore amministrativo	Servizio Risorse Umane - POSTI VACANTI	utilizzo graduatoria C contabile e C giuridico	01/01/2022	6	€ 135.130,86	€ 36.052,91	€ 11.486,12	€ 624,24	€ 183.294,14
	D	Progettista	U.O. rendicontazione Servizio amministrativo Direzione servizi alla persona - posto di nuova istituzione	attivazione nuova selezione pubblica <i>previo eventuale esperimento mobilità esterna*</i>	01/01/2022	1	€ 24.435,29	€ 6.519,34	€ 2.077,00	€ 111,94	€ 33.143,57
	C	Istruttore amministrativo	Servizio amministrativo Direzione servizi alla persona- POSTI VACANTI	utilizzo graduatorie C contabile e giuridico	01/01/2022	11	€ 247.739,91	€ 66.097,01	€ 21.057,89	€ 1.144,44	€ 336.039,25
	C	Istruttore amministrativo	POSTO VACANTE al 50% Direzione	utilizzo graduatorie C contabile e	01/01/2022	1	€ 22.521,81	€ 6.008,82	€ 1.914,35	€ 104,04	€ 30.549,02

		amministrativa e 50% Direzione servizi persona	giuridico							
D	Dietista	Servizio Ristorazione e igiene ambientale su posto che si renderà vacante	attivazione nuova selezione pubblica <i>previo esperimento mobilità esterna</i>	01/09/2022	1	€ 8.145,10	€ 2.173,11	€ 692,33	€ 37,31	€ 33.143,57
D	Istruttore direttivo specialista amministrativo	U.O. Gestione amministrativa Patrimonio disponibile POSTO VACANTE a seguito di mobilità interna	utilizzo graduatoria selezione pubblica D contabile o giuridico	01/01/2022	1	€ 24.435,29	€ 6.519,34	€ 2.077,00	€ 111,94	€ 33.143,57
C	Istruttore amministrativo	U.O. Gestione amministrativa Patrimonio disponibile - POSTO VACANTE	utilizzo graduatoria selezione pubblica C contabile o giuridico	01/01/2022	1	€ 22.521,81	€ 22.521,81	€ 22.521,81	€ 22.521,81	€ 22.521,81
C	Istruttore amministrativo	U.O. Gestione condominiale e fiscale - POSTO VACANTE	utilizzo graduatoria selezione pubblica C contabile o giuridico	01/01/2022	1	€ 22.521,81	€ 6.116,98	€ 1.948,81	€ 104,04	€ 30.691,64
D	Istruttore direttivo specialista amministrativo	da individuare fra i posti di nuova istituzione nella Direzione Amministrativa	utilizzo graduatoria selezione pubblica D contabile o giuridico	01/12/2022	1	€ 2.036,27	€ 543,28	€ 173,08	€ 9,33	€ 2.761,96
C	Istruttore amministrativo	da individuare fra i posti di nuova istituzione nella Direzione Amministrativa	utilizzo graduatoria selezione pubblica C contabile o giuridico	01/12/2022	6	€ 11.260,91	€ 3.004,41	€ 957,18	€ 51,60	€ 15.274,09
D	Istruttore Direttivo /specialista amm.vo	Servizio Facility management - posto di nuova istituzione	utilizzo graduatoria D contabile	01/01/2022	1	€ 24.435,29	€ 6.519,34	€ 2.077,00	€ 111,94	€ 33.143,57

	C	istruttore tecnico /amministrativo	Servizio facility management - POSTO VACANTE	attivazione nuova selezione pubblica <i>previo esperimento mobilità esterna</i>	01/05/2022	1	€ 15.014,54	€ 4.005,88	€ 1.299,21	€ 69,36	€ 20.388,99
	B	Operatore di manutenzione specialista	Servizio facility management - POSTI VACANTI	attivazione nuova selezione pubblica <i>previo esperimento mobilità esterna</i>	01/05/2022	1	€ 14.086,51	€ 3.758,28	€ 1.197,35	€ 183,12	€ 19.225,27
	B	Operatore di manutenzione	Servizio facility management - POSTI VACANTI	conclusione procedura di selezione centro per l'impiego	01/01/2022	1	€ 20.114,46	€ 5.366,54	€ 1.709,73	€ 268,83	€ 27.459,55
Direzione Patrimonio	C	Istruttore tecnico	Staff di direzione -posto di nuova istituzione	attivazione nuova selezione pubblica <i>previo eventuale esperimento mobilità esterna*</i>	01/02/2022	1	€ 20.644,99	€ 5.508,08	€ 1.754,82	€ 95,37	€ 28.003,27
	C	Istruttore amministrativo	Staff di Direzione - POSTO VACANTE	utilizzo graduatoria C contabile e C giuridico	01/01/2022	1	€ 22.521,81	€ 6.008,82	€ 1.914,35	€ 104,04	€ 30.549,02
	D	Istruttore direttivo specialista amministrativo	Staff di Direzione - posto di nuova istituzione	coperto attraverso procedura di mobilità interna	01/01/2022	1					€ -
	C	Istruttore amministrativo	Staff del patrimonio - POSTO VACANTE	utilizzo graduatoria C contabile e C giuridico	01/01/2022	1	€ 22.521,81	€ 6.008,82	€ 1.914,35	€ 104,04	€ 30.549,02
	B	Operatore di manutenzione	Servizio manutenzione non incrementativa - POSTO VACANTE	attivazione nuova selezione pubblica <i>previo eventuale esperimento mobilità esterna*</i>	01/03/2022	1	€ 16.762,05	€ 4.472,11	€ 1.424,77	€ 224,02	€ 22.882,96
	C	Istruttore tecnico	direzione patrimonio - posto di nuova istituzione	attivazione nuova selezione pubblica	01/12/2022	1	€ 1.876,82	€ 500,73	€ 159,53	€ 8,67	€ 2.545,75
	D	Istruttore direttivo/specialista sociale	Servizio Grave Emarginazione Adulta	Eventuale prosecuzione del comando dal Comune di Bologna/Trasferimento definitivo	01/03/2022	1	€ 37.249,25	€ 9.938,10	€ 3.166,19	€ 401,55	€ 50.755,09

Direzione Servizi alla persona	D	Istruttore direttivo/specialist a tecnico sociale	posti di nuova istituzione Servizio protezioni internazionali e Servizio grave emarginazione adulta	graduatoria di selezione pubblica avviata	01/02/2022	4	89.596,06 €	€ 23.904,25	€ 7.615,67	€ 410,45	€ 121.526,43
	C	Tecnico servizi sociali	posto di nuova istituzione Servizio grave emarginazione adulta	attivazione nuova selezione pubblica	01/05/2022	1	€ 17.195,39	€ 4.587,73	€ 1.461,61	€ 76,68	€ 23.321,42
	D	Infermiere	Servizi Anziani POSTI VACANTI	attivazione nuova selezione pubblica <i>previo esperimento mobilità esterna</i>	01/07/2022	48	€ 742.525,44	€ 198.105,79	€ 63.114,66	€ 8.002,56	€ 1.011.748,44
	D	Terapista della riabilitazione	Servizi Anziani POSTI VACANTI	attivazione nuova selezione pubblica <i>previo esperimento mobilità esterna</i>	01/07/2022	9	€ 117.983,16	€ 31.477,91	€ 10.028,57	€ 1.319,36	€ 160.808,99
	B	Operatore Socio Sanitario	Servizi Anziani POSTI VACANTI	attivazione nuova selezione pubblica <i>previo esperimento mobilità esterna</i>	01/09/2022	90	€ 634.024,80	€ 169.157,82	€ 53.892,11	€ 8.440,16	€ 865.514,89
					TOTALE 2022	203	€ 2.538.875,90	€ 700.002,08	€ 240.772,13	€ 45.767,17	€ 3.479.947,56

					ANNO 2023						
	Cat.	Profilo Professionale	ASSEGNAZIONE	MODALITA' DI REPERIMENTO	Periodo	N. Unità	COMPETENZE	ONERI	IRAP 8,5%	INAIL	TOTALE COMPLESSIVO
Direzione Patrimonio	C	Istruttore Tecnico - posto di nuova istituzione	U.O. Energy Management	utilizzo graduatoria selezione pubblica	01/01/2023	1	€ 22.521,81	€ 6.008,82	€ 1.914,35	104,71	€ 30.550,70
	C	Istruttore Tecnico - posto di nuova istituzione	Servizio manutenzione incrementativa	utilizzo graduatoria selezione pubblica	01/01/2023	1	€ 22.521,81	€ 6.008,82	€ 1.914,35	€ 104,71	€ 30.549,70

Direzione Servizi alla persona	C	Animatore	Servizi anziani	attivazione nuova selezione pubblica <i>previo esperimento mobilità esterna</i>	01/09/2023	4	€ 7.507,27	€ 2.002,94	€ 638,12	€ 34,90	€ 10.183,23
	B	Assistente all'animazione	Servizi Anziani	selezione interna attraverso riqualificazione personale con profilo di Oss	01/01/2023	1					
	B	Operatore Socio Sanitario	Servizi Anziani (copertura eventuale turn- over)	scorrimento graduatoria procedura selettiva per copertura posti che si renderanno vacanti	01/01/2023						
	TOTALE 2023					7		€ 52.550,89	€ 14.020,58	€ 4.466,83	€ 244,33

					ANNO 2024						
Direzione Servizi alla persona	Cat.	Profilo Professionale	ASSEGNAZIONE	MODALITA' DI REPERIMENTO	Periodo	N. Unità	COMPETENZE	ONERI	IRAP 8,5%	INAIL	TOTALE COMPLESSIVO
		Operatore Socio Sanitario	Servizi Anziani (copertura eventuale turn- over)	scorrimento graduatoria procedura selettiva per copertura posti che si renderanno vacanti	01/01/2023						
TOTALE 2024											

TOTALE COMPLESSIVO TRIENNIO 2023/2024	210	€ 2.591.426,79	€ 714.022,66	€ 245.238,95	€ 46.011,50	€ 3.551.231,18
--	------------	--------------------------	------------------------	------------------------	-----------------------	--------------------------

FABBISOGNO TRIENNALE DI PERSONALE E PIANO ASSUNZIONI 2022/2024 A TEMPO DETERMINATO

				2022						
Cat	Profilo Professionale	ASSEGNAZIONE	MODALITA' DI REPERIMENTO	Periodo	N. Unità	COMPETENZE	ONERI	IRAP 8,5%	INAIL	TOTALE COMPLESSIVO
Dir.	Direttore Generale		proroga contratto in essere	01/01/2022	1	€ 128.958,41	€ 35.531,93	€ 10.961,46	€ 1.111,62	€ 176.563,43
Dir.	Dirigente - posto che si renderà vacante l'1/01	Direzione Patrimonio/Direzioni e Amministrativa	selezione pubblica comparativa	01/01/2022		€ 94.230,08	€ 25.140,59	€ 8.009,56	€ 789,57	€ 128.169,79
D	Alta professionalità Ex Art. 110	Direzione Amministrativa - Coordinamento servizi amministrativi per il Property management	Eventuale prosecuzione distacco da altro ente	01/11/2022	1	€ 9.166,77	€ 2.501,98		€ 31,35	€ 12.799,27
D	Assistente sociale	Nuclei per la domiciliarità	proroga contratto in essere su PV	01/01/2022-31/12/2022	1	€ 24.435,29	€ 6.519,34	€ 2.077,00	€ 267,03	€ 33.298,66
D	Assistente sociale	Nuclei per la domiciliarità	proroga contratto in essere su PV	01/01/2022-31/12/2022	1	€ 24.435,29	€ 6.519,34	€ 2.077,00	€ 267,03	€ 33.298,66
D	Assistente sociale/Specialista tecnico sociale	Servizio grave emarginazione adulta	proroga contratto in essere su PV	01/01/2022-31/01/2022	1	€ 2.036,27	€ 45,27	€ 14,42	€ 22,25	€ 2.118,22
TOTALE 2022					5	€ 283.262,11	€ 76.258,44	€ 23.139,44	€ 2.488,85	€ 385.148,85

CAPITOLO 5. DOCUMENTO DI BUDGET 2022

Le priorità costituiscono il punto di ricaduta interno all'Azienda di tutto quanto indicato nelle sezioni precedenti, 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'Amministratrice Unica per il triennio 2022-2024 con Deliberazione n. 30/2021 prende avvio il processo di definizione degli obiettivi economici e di attività 2022, esplicitati nel Documento di budget 2022 che comprende:

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

Sono di seguito definite le risorse economiche assegnate a ciascun Centro di Responsabilità e gli obiettivi di gestione a partire dalle priorità del triennio 2022-2024:

Il capitolo riporta:

- 5.1. I metodi di rilevazione adottati per la pianificazione, programmazione e controllo
Il processo di pianificazione, programmazione e controllo
La verifica dei risultati
- 5.2. Gli assegnatari di risorse economiche
I Centri di responsabilità economica
- 5.3. Il budget economico per Aree gestionali di ASP
- 5.4. Gli obiettivi di gestione

5.1 Metodi di rilevazione adottati per la pianificazione, programmazione e controllo

ASP Città di Bologna impiega un **sistema di pianificazione 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,

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 Programmazione e Controllo viene continuamente adeguato in ragione di specifiche esigenze di controllo direzionale espresse di volta in volta dagli organi direzionali, nonché per monitorare il raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati nel Piano della *Performance*.

Pertanto nel corso dell'anno 2022 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.

Gli indicatori e parametri per la verifica sono riportati nel capitolo 6 del presente documento.

Il processo di pianificazione, programmazione e controllo

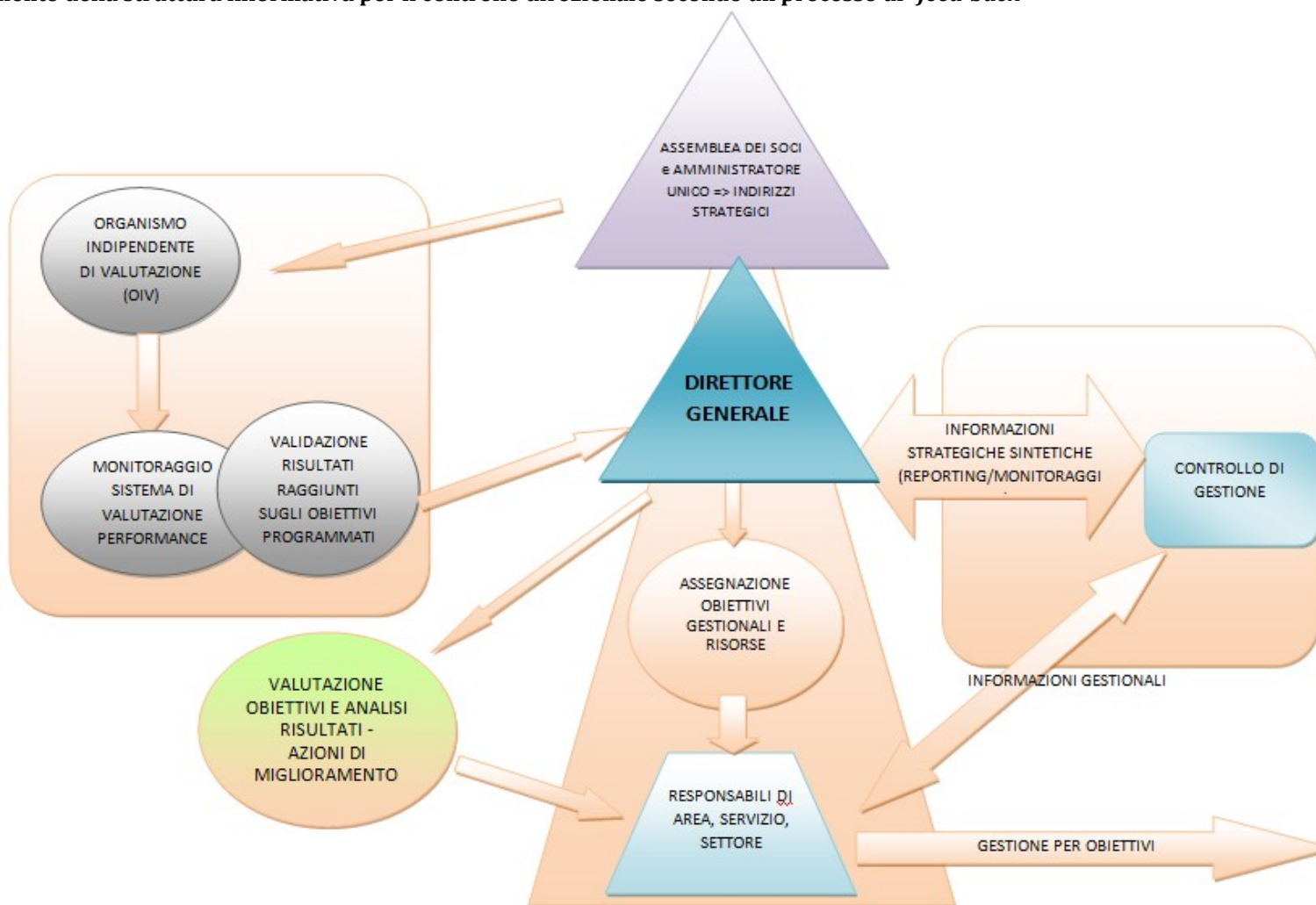
La Direzione viene coadiuvata dall'attività di pianificazione che consente di fissare gli obiettivi e, successivamente, dalle attività di programmazione e di controllo e da ultimo la verifica del raggiungimento, e in che misura, di tali obiettivi.

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 proprio processo decisionale e di formulazione della strategia.

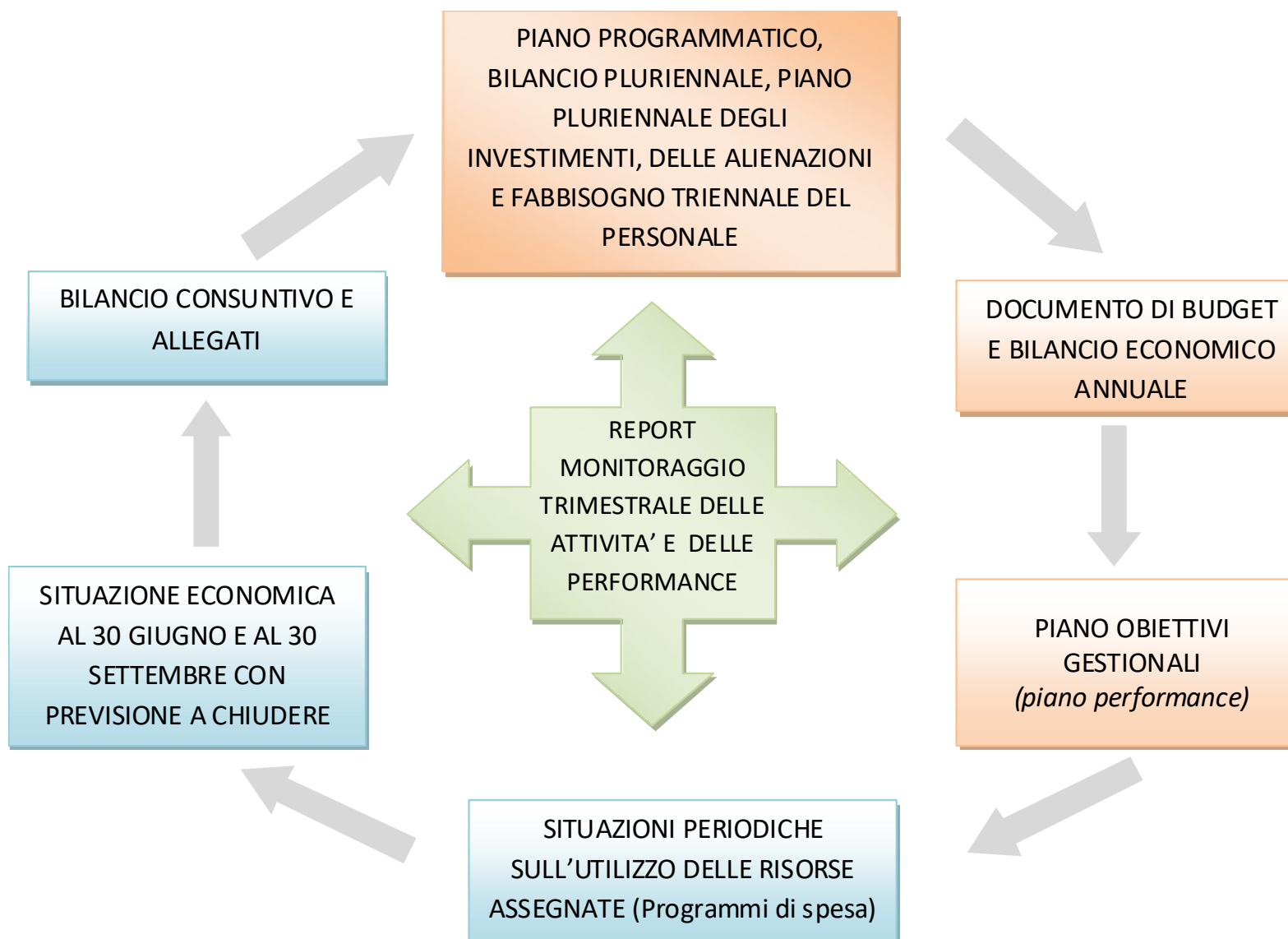
Il sistema è integrato con:

- 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



La Verifica dei risultati

La complessità delle attività gestionali tipiche di ASP Città di Bologna richiede differenti livelli di verifica:

- a) 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 al budget. La situazione contabile viene monitorata mediante l'acquisizione di ordini e utilizzi di budget nel momento in cui tali budget vengono impegnati e realizzati (sistema degli ordini come disposto al punto 7.2 delle "Procedure Operative relative al ciclo passivo e magazzini" di cui alla Determinazione del Direttore Generale n. 424/2021);
 - b) viene predisposto 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) con cadenza trimestrale viene elaborato un report 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.
- La struttura del report è integrabile sulla base delle esigenze conoscitive che si manifestino.

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

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

La struttura organizzativa di ASP Città di Bologna per l'anno 2022, in continuità con l'anno precedente, è articolata in quattro Direzioni a cui è preposto un Dirigente responsabile per ciascuna di esse. La macrostruttura organizzativa prevede al vertice un Direttore Generale e tre Direttori di Area (Direzione Amministrativa, Direzione Patrimonio e Direzione Servizi alle persone).

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

Il processo di delega dell'autonomia decisionale caratterizza il processo di scomposizione delle responsabilità economiche globali in capo alla Direzione Generale, che si muove verso una segmentazione delle stesse in responsabilità economiche parziali, tante quanti sono le Direzioni 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:

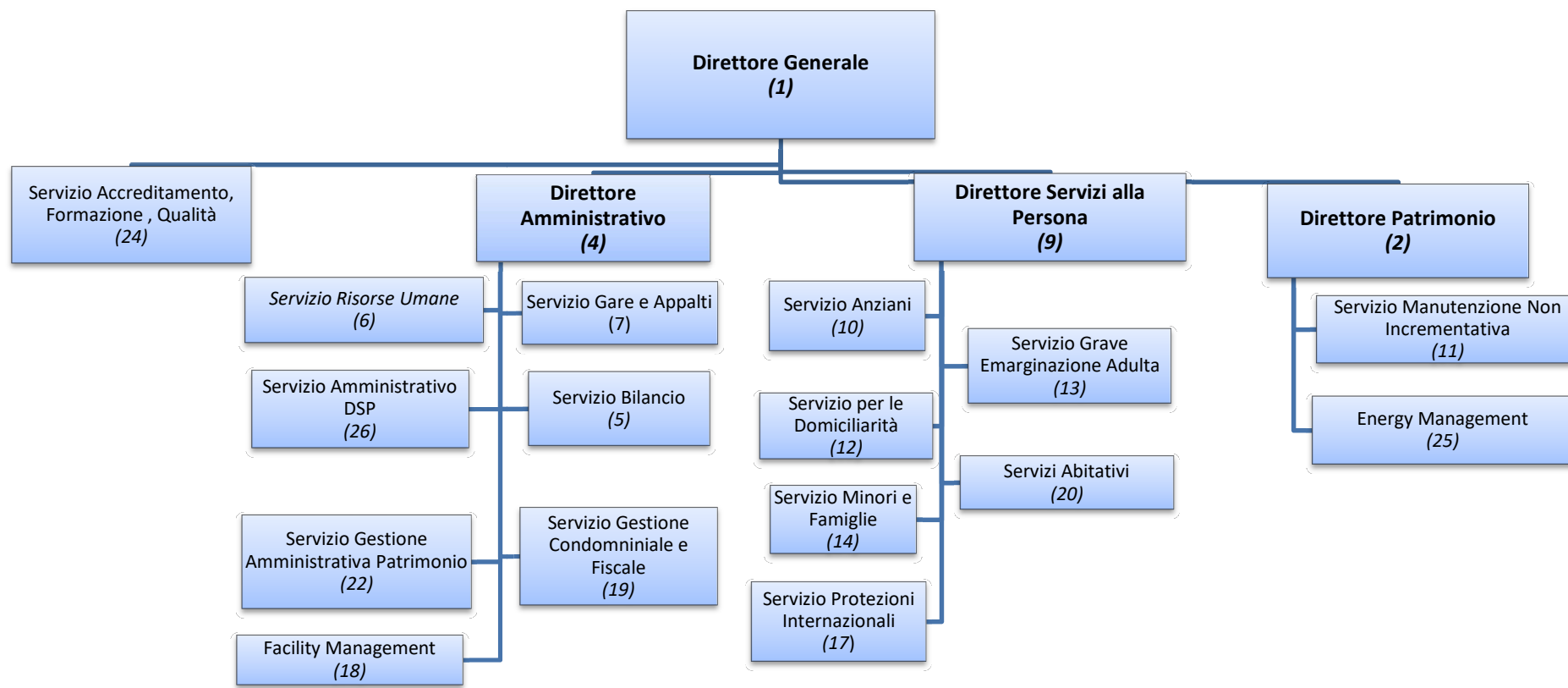
- centro di spesa
- centro di ricavo
- centro di profitto
- centro di investimento

I centri di responsabilità economica coincidono con 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).

		Aree Gestionali									
Direzione	codice assegnatario	Assegnatari di budget/ Centri di responsabilità economica	Anziani	Servizioper le domiciliarietà	Servizio Protezioni internazionali	Servizio Minori	Servizio grave emarg. adulta	Servizi abitativi	Comuni persona	Patrimonio	Direzione e Amministrazione
Direzione Generale	1	DIREZIONE GENERALE									
	24	SERVIZIO ACCREDITAMENTO, FORMAZIONE E QUALITA'	es. formazione	es. formazioni	es. formazione	es. formazione	es. formazioni	es. formazione	es. formazione	es. formazione	es. formazione
Direzione Patrimonio	2	DIREZIONE PATRIMONIO									
	11	SERVIZIO MANUTENZIONE NON INCREMENTATIVA	es. mnutenzione	es. mnutenzione	es. mnutenzione	es. mnutenzione	es. mnutenzione	es. mnutenzione	es. mnutenzione	es. mnutenzione	es. mnutenzione
	25	ENERGY MANAGEMENT	es. costo utenze	es. costo utenze	es. costo utenze	es. costo utenze	es. costo utenze	es. costo utenze	es. costo utenze	es. costo utenze	es. costo utenze
Direzione Amministrativa	4	DIREZIONE AMMINISTRATIVA	es. consul. amm.ve	es. consul. amm.ve	es. consul. amm.ve	es. consul. amm.ve	es. consul. amm.ve	es. consul. amm.ve	es. consul. amm.ve	es. consul. amm.ve	es. consul. amm.ve
	5	SERVIZIO BILANCIO									
	6	SERVIZIO RISORSE UMANE	es. costo personale	es. costo personale	es. costo personale	es. costo personale	es. costo personale	es. costo personale	es. costo personale	es. costo personale	es. costo personale
	7	SERVIZIO GARE E APPALTI	es. costo assicurazioni	es. costo assicurazioni	es. costo assicurazioni	es. costo assicurazioni	es. costo assicurazioni	es. costo assicurazioni	es. costo assicurazioni	es. costo assicurazioni	es. costo assicurazioni
	19	SERVIZIO GESTIONE CONDOMINIALE E FISCALE									
	22	SERVIZIO GESTIONE AMMINISTRATIVA PATRIMONIO								es. ricavi da canone di locazione	
	18	FACILITY MANAGEMENT	es. trasporti	es. trasporti	es. trasporti	es. trasporti	es. trasporti	es. trasporti	es. trasporti	es. trasporti	es. trasporti
26	SERVIZIO AMMINISTRATIVO DIREZIONE SERVIZI ALLE PERSONE										
Direzione Servizi alle persone	10	SERVIZI ANZIANI	es. ricavi rette utenti								
	12	SERVIZIO PER LE DOMICILIARITA'									
	13	SERVIZIO GRAVE EMARGINAZIONE ADULTA									
	14	SERVIZIO MINORI									
	17	SERVIZIO PROTEZIONI INTERNAZIONALI									
	20	SERVIZI ABITATIVI									

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



Con l'atto di **attribuzione dei budget 2022** il Direttore Generale assegna ai Direttori di area le risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi aziendali e **individua i Centri di Responsabilità Economica (CRE)** dei singoli fattori produttivi.

Con atti successivi, ogni Direttore può 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 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 budget tra direzioni => autorizzazione Direttori di Area e visto Direttore Generale
- b) Variazione di budget tra diversi assegnatari (CRE) => autorizzazione Direttore di Area e visto Direttore Generale
- c) Variazione di budget con sbilancio (costi non coperti) all'interno dello stesso assegnatario (CRE) => autorizzazione Direttore di area e visto Direttore Generale
- d) Variazione di budget a pareggio all'interno dello stesso assegnatario (CRE) => autorizzazione direttore di area se superiore a 10.000 euro

La variazione viene redatta su apposito modello, rientrante nelle procedure operative di budget di ASP, che contiene la motivazione, i centri di costo coinvolti, il periodo di riferimento e viene vistata per il parere sulla regolarità contabile da parte del Responsabile del Servizio bilanci e contabilità e dal Responsabile del Servizio Programmazione e Controllo di Gestione 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.

La rappresentazione che segue si riferisce alle risorse assegnate ai Centri di responsabilità economica come da piano CRE per l'anno 2022.

Sono esclusi i ricavi, i rimborsi personale in distacco/comando e i costi riferiti ad accantonamenti, svalutazioni e ammortamenti poiché non rientranti nel sistema di assegnazione di programmi di spesa.

Centri di Responsabilità assegnatari delle risorse				
AREA DIREZIONE GENERALE				
		1	24	
Cod.	Raggruppamento contabile	DIREZIONE GENERALE	SERVIZIO ACCREDITAMENTO FORMAZIONE E QUALITA'	TOTALE
400702	Servizi esternalizzati	-1.500		-1.500
400705	Altre consulenze	-58.667		-58.667
400711	Altri servizi	-51.187		-51.187
400904	Altri costi personale dipendente		-115.000	-115.000
401401	Costi amministrativi	-5.100		-5.100
	Totale complessivo	- 116.454	-115.000	-231.454

(*) non vengono assegnati con programmi di spesa i rimborsi per il personale in comando/distacco

Centri di Responsabilità assegnatari delle risorse					
AREA DIREZIONE PATRIMONIO					
		2	11	25	
Cod.	Raggruppamento contabile	DIREZIONE PATRIMONIO	SERVIZIO MANUTENZIONE NON INCREMENTATIVA	ENERGY MANAGEMENT	TOTALE
400602	Acquisti beni tecnico - economici	-1.000	-3.000		-4.000
400705	Altre consulenze	-50.000			-50.000
400707	Utenze			-1.770.343	-1.770.343
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-35.000	-845.000		-880.000
400711	Altri servizi	-10.000			-10.000
401401	Costi amministrativi	-1.000			-1.000
401402	Imposte non sul reddito	-100			-100
	Totale complessivo	-97.100	-848.000	-1.770.343	-2.715.443

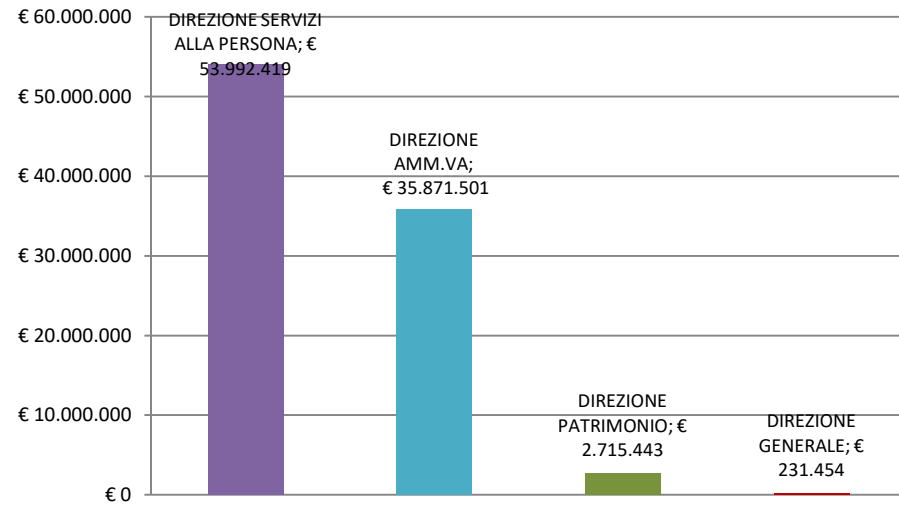
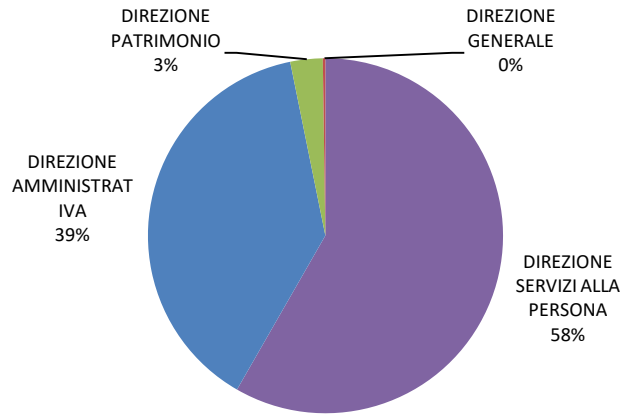
**Centri di Responsabilità assegnatari delle risorse
AREA DIREZIONE AMMINISTRATIVA**

		4	5	6	7	18	19	22	26	
		DIREZIONE AMMINISTRATIVA	BILANCI E CONTABILITA'	SERVIZIO RISORSE UMANE (*)	SERVIZIO GARE E APPALTI	SERVIZIO DI FACILITY MANAGEMENT	SERVIZIO GESTIONE CONDOMINIAL E E FISCALE	SERVIZIO AMMINISTRAZION E PATRIMONIO DISPONIBILE	SERVIZIO AMMINISTRATIVO DIREZIONE SERVIZI ALLE PERSONE	TOTALE
400601	Acquisti beni socio sanitari					-170.834			-276.950	-447.784
400602	Acquisti beni tecnico-economali				-36.470	-110.640			-116.952	-264.063
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale			-35.074					-144.000	-179.074
400702	Servizi esternalizzati	-11.400		-30.000		-3.414.531	-119.869			-3.575.800
400703	Trasporti					-204.550				-204.550
400704	Cons.socio assist. e socio sanit			-987.972						-987.972
400705	Altre consulenze	-374.100		-152.000						-526.100
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa			-5.425.789						-5.425.789
400707	Utenze				-129.100		-4.429			-133.529
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-180.000			0	-362.834	-69.272			-612.105
400709	Costi per organi Istituzionali		-32.481	-43.000						-75.481
400710	Assicurazioni				-608.203					-608.203
400711	Altri servizi		-15.500	0	-9.281	-52.000	-10.000		-16.432	-103.213
400801	Affitti						-60.399			-60.399
400803	Service				-200.001					-200.001
400901	Salari e stipendi			-13.619.192						-13.619.192
400902	Oneri sociali			-3.692.519						-3.692.519
400904	Altri costi personale dip.			-222.388						-222.388
401401	Costi amministrativi	-500	-65.000		-12.761		-380.398	-4.000		-462.659
401402	Imposte non sul reddito		-10.000				-1.819.800			-1.829.800
401403	Tasse				-10.400		-367.779			-378.179
401404	Altri oneri diversi di gestione	-10.100								-10.100
401407	Contributi erogati ad aziende non-profit								-6.968	-6.968
501701	Interessi passivi su mutui		-15.000							-15.000
501703	Oneri finanziari diversi		-500					-500		-1.000
802201	Irap			-1.475.438					-663	-1.476.101
802202	Ires						-753.532			-753.532
	Totale complessivo	-576.100	-138.481	-25.683.372	-1.006.216	-4.315.388	-3.585.478	-4.500	-561.965	-35.871.501

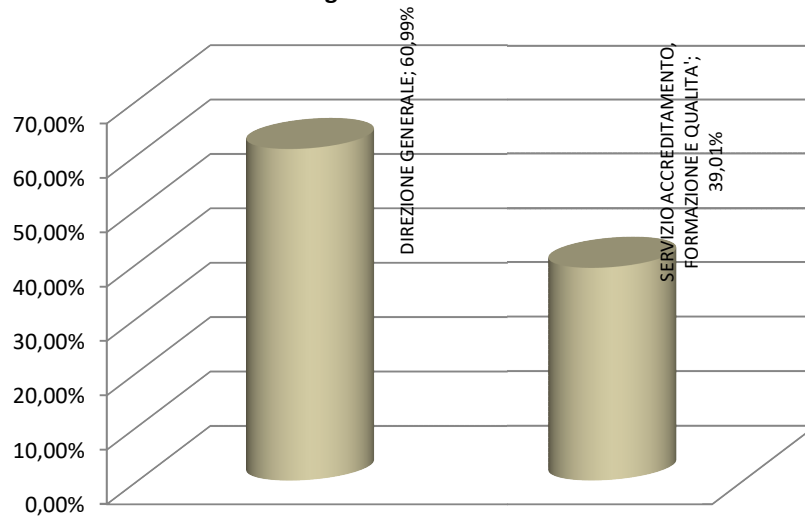
**Centri di Responsabilità assegnatari delle risorse
AREA DIREZIONE SERVIZI ALLA PERSONA**

		12	13	14	17	21	20	
Cod.	Raggruppamento contabile	SERVIZIO PER LE DOMICILIARITA'	SERVIZIO GRAVE EMARGINAZ. ADULTA	SERVIZIO MINORI	SERVIZIO PROTEZIONI INTERNAZIONALI	SERVIZIO PRONTO INTERVENTO SOCIALE	SERVIZI ABITATIVI	TOTALE
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-3.249.670	-5.163.686	-12.369.767	-29.029.325	-621.829	-2.123.864	-52.558.140
400703	Trasporti				-125.000			-125.000
400711	Altri servizi	-220.000	-254.167	-49.746	-465.000	0	-100.000	-1.088.914
401407	Contributi erogati ad aziende non-profit		-10.000		-185.519			-195.519
802201	Irap		-2.746		-22.100			-24.846
	Totale complessivo	-3.469.670	-5.430.599	-12.419.513	-29.826.945	-621.829	-2.223.864	-53.992.419

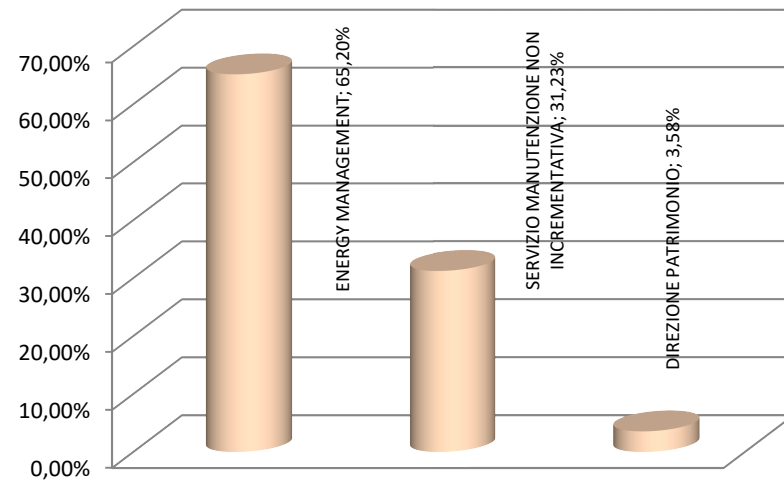
RISORSE ASSEGNATE ALLE DIREZIONI

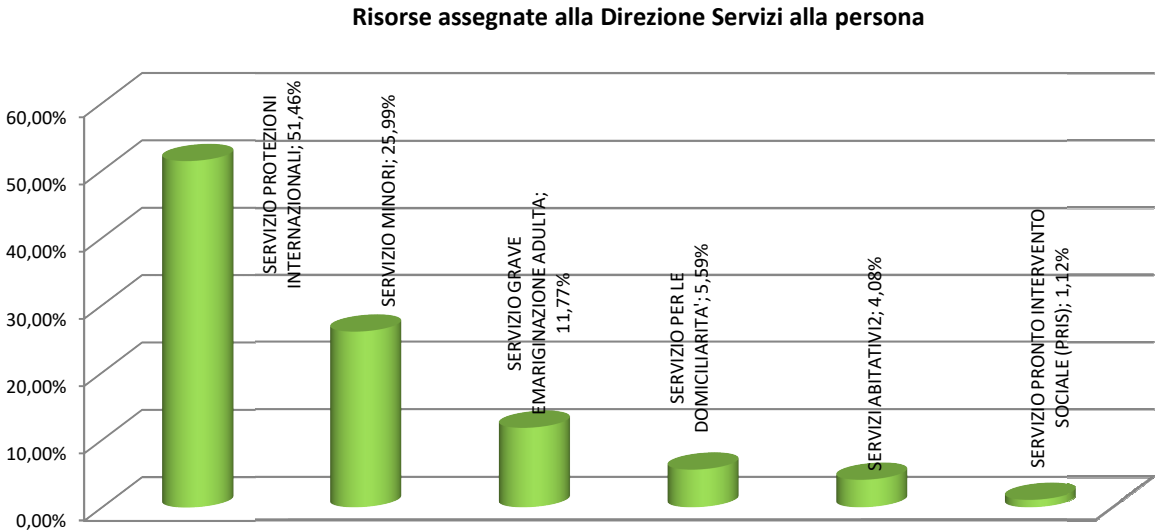
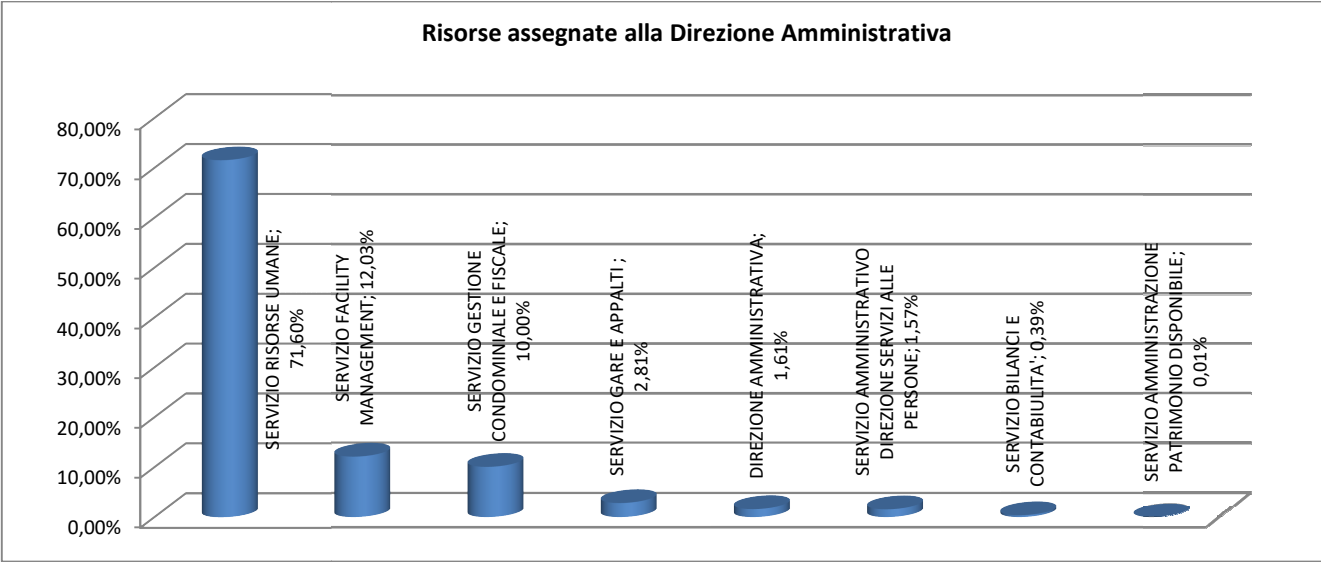


Risorse assegnate alla Direzione Generale



Risorse assegnate alla Direzione Patrimonio





5.3 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'assetto organizzativo per l'anno 2022.

La struttura del **piano dei centri di costo** di ASP Città di Bologna rispecchia l'articolazione delle **aree gestionali** (SERVIZI ALLA PERSONA, AMMINISTRAZIONE e PATRIMONIO) 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, emergenze, progetti, pronta accoglienza, etc.).

Di seguito l'organizzazione di ASP per direzione:

➤ **SERVIZI ALLA PERSONA**, che comprende:

- **per l'area degli ANZIANI**

Centri Servizi gestiti direttamente:

- C.S. Albertoni (Centro multiservizi che eroga servizi di Centro Diurno e CRA)
- C.S. Giovanni XXIII (Centro multiservizi che eroga servizi di Centro Diurno, Casa di Riposo, CRA, Appartamenti Protetti, Comunità alloggio e Gruppo appartamento multiutenza)
- C.S. Lercaro (Centro multiservizi che eroga servizi di CRA, Centro Diurno e Appartamenti protetti)
- C.S. Madre Teresa (gestione appartamenti protetti)
- C.S. Saliceto (Centro che eroga servizi di CRA)
- C.S. San Nicolò (Centro che eroga servizi di CD e Appartamenti protetti)
- C.S. Savioli (Centro in sede comunale che eroga servizi di CD)
- *Senior housing* Santa Marta

Specifici progetti (es. "Teniamoci per mano", "Centro di incontro Margherita" ...)

- L'area SERVIZI PER LE DOMICILIARITA'

- **per l'area MINORI, FAMIGLIE E ADULTI**

- l'area SERVIZIO PROTEZIONI INTERNAZIONALI
- l'area del SERVIZIO MINORI E FAMIGLIE
- l'area del SERVIZIO GRAVE EMARGINAZIONE ADULTA
- l'area dei SERVIZI ABITATIVI

- Per i **SERVIZI COMUNI ai SERVIZI ALLA PERSONA**

- Staff Direzione servizi alla persona

- Servizio amministrativo Direzione Servizi alla persona
- **PATRIMONIO** che comprende uffici facenti capo in parte alla Direzione Patrimonio e in parte alla Direzione Amministrativa:
- Per i servizi **TECNICI PER IL PROPERTY**
 - Gestione Tecnica agraria del patrimonio rurale
 - Energy Management
 - Project Management
 - Gestione Tecnica e Tutela Culturale del Patrimonio
 - Per i servizi **TECNICI PER IL BUILDING**
 - Servizio manutenzione incrementativa
 - Servizio manutenzione non incrementativa
 - Per i **SERVIZI COMUNI**
 - Staff patrimonio
- **AMMINISTRAZIONE** che comprende tutti gli uffici facenti capo alla Direzione Generale e alla Direzione Amministrativa con tutti i servizi di tipo generale:
- Affari Generali
 - Servizio Bilancio e contabilità
 - Servizio Programmazione e Controllo di Gestione
 - Servizio Gare e Appalti
 - Servizio Legale
 - Servizio Sicurezza e Qualità del Lavoro
 - Progetti Speciali e Raccolta Fondi
 - Servizio Risorse Umane
 - Information Technology Service
 - Segreterie di direzione
 - Servizio amministrativo Direzione Patrimonio
 - Servizio Accreditamento Formazione e Qualità
 - Facility Management

I costi di funzionamento del Facility Management (portinerie, autisti, logistica magazzino, ...) sono direttamente allocati nei singoli conti economici dell'area che li genera (es. area anziani, area servizi abitativi,..etc).

Metodologia di rilevazione dei costi e ricavi

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

Per l'area dei servizi alla persona si aggiunge la rappresentazione 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 il budget riferito alla gestione del patrimonio disponibile (area "Patrimonio") sono rappresentati separatamente.

I margini lordi di contribuzione di ogni area gestionale (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 rendessero necessarie e a supporto dell'attività decisionale e di controllo, saranno elaborati bilanci di area con la metodologia "full costing" nei quali saranno ribaltati nei centri finali i costi generali. I costi del personale saranno altresì 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).

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

AREA SERVIZIO ANZIANI: budget economico 2022 (costi e ricavi diretti)

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	COMUNI ANZIANI*	CS ALBERTONI E SAVIOLI	CS GIOV.XXIII -IN CAMMINO	CS GIOVANNI XXIII	CS LERCARO	CS MADRE TERESA	CS MADRE TERESA-ANCORA	CS PEPOLI-IN CAMMINO	CS SALICETO	CS SAN NICOLÒ	CS SAVIOLI	SANTA MARTA	TOTALE
300101	Rette	€ 13.773	€ 1.192.377		€ 4.051.511	€ 1.778.315	€ 143.965			€ 2.894.146	€ 464.881	€ 186.701		€ 10.725.669
300102	Oneri a rilievo sanitario		€ 1.122.238		€ 1.779.968	€ 1.485.162				€ 2.522.829	€ 244.747	€ 143.955		€ 7.298.899
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	€ 264.788	€ 527.521		€ 930.422	€ 974.916				€ 1.253.605	€ 42.353	€ 62.623		€ 4.056.228
300104	Altri ricavi		€ 7.911		€ 10.756	€ 17.351					€ 9.598	€ 10.100		€ 55.716
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	€ 157.776	€ 70.660	€ 121.046	€ 265.122	€ 242.687	€ 885	€ 2.282	€ 5.878	€ 168.262	€ 39.429	€ 2.089	€ 117.548	€ 1.193.663

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	COMUNI ANZIANI*	CS ALBERTONI E SAVIOLI	CS GIOV.XXIII -IN CAMMINO	CS GIOVANNI XXIII	CS LERCARO	CS MADRE TERESA	CS MADRE TERESA-ANCORA	CS PEPOLI-IN CAMMINO	CS SALICETO	CS SAN NICOLÒ	CS SAVIOLI	SANTA MARTA	TOTALE
300401	Proventi e ricavi da utilizzo del patrimonio immobiliare			€ 281.500				€ 166.500						€ 448.000
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	€ 20.000		€ 140.000	€ 24.616									€ 184.616
300406	Ricavi da attività commerciale		€ 4.309	€ 32.833	€ 12.926	€ 35.745			€ 7.167	€ 4.309				€ 97.288
	TOTALE RICAVI	€ 456.338	€ 2.925.015	€ 575.380	€ 7.075.321	€ 4.534.174	€ 144.850	€ 168.782	€ 13.044	€ 6.843.150	€ 801.008	€ 405.468	€ 117.548	€ 24.060.077
400601	Acquisti beni socio sanitari	-€ 15.480	-€ 63.821		-€ 137.721	-€ 104.057	-€ 1.200			-€ 117.981	-€ 2.748	-€ 1.944		-€ 444.952
400602	Acquisti beni tecnico - economici	-€ 28.388	-€ 16.411		-€ 60.668	-€ 50.793				-€ 37.076	-€ 4.428	-€ 2.930		-€ 200.693
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale						-€144.000							-€ 144.000
400702	Servizi esternalizzati	-€ 31.631	-€ 395.637		-€ 1.190.641	-€ 565.661	-€ 1.233			-€ 968.746	-€ 57.091	-€ 40.716		-€ 3.251.357
400703	Trasporti	-€ 11.811	-€ 28.630		-€ 8.239	-€ 26.000				-€ 8.600	-€ 20.000	-€ 1.270		-€ 104.550
400704	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	-€ 69.198	-€ 94.156		-€ 261.535	-€ 122.670				-€ 280.864	-€ 20.155	-€ 4.482		-€ 853.060
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	-€ 80.969	-€ 442.034		-€ 1.237.636	-€ 1.061.230	-€ 19.168			-€ 1.386.141	-€ 26.736	-€ 67.925		-€ 4.321.837
400707	Utenze	-€ 10.700	-€ 112.705	-€ 87.823	-€ 282.117	-€ 198.810	-€ 1.000		-€ 1.200	-€ 199.510	-€ 53.054	-€ 7.617	-€ 1.598	-€ 956.134
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 14.800	-€ 67.904		-€ 337.791	-€ 169.314	-€ 20.260			-€ 164.592	-€ 44.453	-€ 11.224	-€ 16	-€ 830.355
400710	Assicurazioni	-€208.498			-€ 4.403	-€ 1.468				-€ 1.468	-€ 1.468	-€ 2.202		-€ 219.506
400711	Altri servizi	-€ 8.380	-€ 1.961		-€ 11.407	-€ 11.459				-€ 1.725	-€ 9.285	-€ 150		-€ 44.367
400801	Affitti											-€ 21.569		-€ 21.569
400803	Service	-€ 526	-€ 4.724		-€ 33.587	-€ 35.794	-€ 27			-€ 8.551	-€ 1.042	-€ 748		-€ 85.000
400901	Salari e stipendi	-€232.181	-€ 1.100.328		-€ 2.322.879	-€ 1.207.634				-€ 2.243.461	-€250.414	-€128.072		-€ 7.484.970
400902	Oneri sociali	-€ 62.794	-€ 301.176		-€ 630.372	-€ 330.733				-€ 613.053	-€ 67.450	-€ 34.711		-€ 2.040.288
400904	Altri costi	-€ 39.647	-€ 3.475		-€ 11.131	-€ 8.023				-€ 9.393	-€ 6.712	-€ 1.392		-€ 79.773

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	COMUNI ANZIANI*	CS ALBERTONI E SAVIOLI	CS GIOV.XXIII -IN CAMMINO	CS GIOVANNI XXIII	CS LERCARO	CS MADRE TERESA	CS MADRE TERESA-ANCORA	CS PEPOLI-IN CAMMINO	CS SALICETO	CS SAN NICOLÒ	CS SAVIOLI	SANTA MARTA	TOTALE
	personale dipendente													
401001	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	-€ 900			-€ 2.593	-€ 1.215								-€ 4.709
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 9.247	-€ 84.466	-€ 101.558	-€ 626.692	-€ 261.474	-€ 2.447	-€ 5.555	-€ 5.637	-€ 210.167	-€ 42.742	-€ 2.044	-€119.697	-€ 1.471.724
401401	Costi amministrativi		-€ 969		-€ 2.907	-€ 969				-€ 1.801		-€ 6.769		-€ 13.415
401402	Imposte non sul reddito				-€ 39.291	-€ 98	-€ 59.930				-€ 421		-€106.000	-€ 205.739
401403	Tasse	-€ 1.449	-€ 20.759		-€ 111.795	-€ 53.614	-€ 491			-€ 35.765	-€ 5.616	-€ 2.492	-€ 568	-€ 232.550
401407	Contributi erogati ad aziende non-profit		-€ 550		-€ 318	-€ 550				-€ 550				-€ 1.968
802201	Irap	-€ 25.887	-€ 120.629		-€ 271.969	-€ 168.585	-€ 1.189			-€ 275.671	-€ 22.662	-€ 14.959		-€ 901.552
802202	Ires	-€ 21.154												-€ 21.154
	TOTALE COSTI	-€873.640	-€ 2.860.335	-€ 189.381	-€ 7.585.691	-€ 4.380.152	-€250.946	-€ 5.555	-€ 6.837	-€ 6.565.114	-€636.477	-€353.214	-€227.879	-€ 23.935.220
	MARGINE	-€417.303	€ 64.681	€ 385.998	-€ 510.370	€ 154.021	-€106.096	€ 163.227	€ 6.208	€ 278.036	€ 164.531	€ 52.254	-€110.331	€ 124.857

* sono inclusi i progetti Teniamoci per mano/ Centri di incontro Margherita e costi e ricavi comuni all'area anziani. L'area anziani è comprensiva della quota di ricavi e di costi generati dalla gestione dei reparti in accreditamento alle Cooperative. Il prospetto evidenzia ricavi e costi direttamente imputabili all'area con l'eccezione di alcune tipologie di costi (per es. manutenzioni) che, pur essendo prevalentemente generate nell'area anziani, sono aggregate tra i costi comuni dei servizi alla persona

AREA SERVIZIO PER LE DOMICILIARITA': budget economico 2022 (ricavi e costi diretti)

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	SERVIZI SOCIALI PER LA DOMICILIARITA'
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	€ 4.801.933
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	€ 7.295
	TOTALE RICAVI	€ 4.809.228
400602	Acquisti beni tecnico - economali	- € 1.365
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	- € 3.249.670
400702	Servizi esternalizzati	- € 125
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	- € 161.850
400707	Utenze	- € 6.500
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	- € 2.757
400710	Assicurazioni	- € 9.138
400711	Altri servizi	- € 220.000
400803	Service	- € 43.230
400901	Salari e stipendi	- € 710.778
400902	Oneri sociali	- € 190.482
400904	Altri costi personale dipendente	- € 9.410
401001	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	- € 2.681
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	- € 4.086
802201	Irap	- € 67.397
	TOTALE COSTI	- € 4.679.469
	MARGINE	€ 129.759

L'area include costi remunerati, ma rilevati in altre aree aziendali.

AREA PROTEZIONI INTERNAZIONALI: budget economico 2022 (ricavi e costi diretti)

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	PROTEZIONI INTERNAZIONALI
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	€ 32.419.558
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	€ 2.636
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	€ 6.281
300505	Contributi dallo Stato e da altri Enti pubblici	€ 368.349
	TOTALE RICAVI	€ 32.796.825
400602	Acquisti beni tecnico - economici	-€ 1.774
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-€ 29.651.154
400702	Servizi esternalizzati	-€ 7.656
400703	Trasporti	-€ 175.000
400704	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	-€ 66.000
400705	Altre consulenze	-€ 172.000
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	-€ 525.629
400707	Utenze	-€ 8.864
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 23.629
400710	Assicurazioni	-€ 10.608
400711	Altri servizi	-€ 465.000
400803	Service	-€ 3.271
400901	Salari e stipendi	-€ 446.631
400902	Oneri sociali	-€ 121.493
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 16.968
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 6.267
401402	Imposte non sul reddito	-€ 8.940
401403	Tasse	-€ 2.757
401407	Contributi erogati ad aziende non-profit	-€ 185.519
802201	Irap	-€ 86.690
802202	Ires	-€ 2.592
	TOTALE COSTI	-€ 31.988.441
	MARGINE	€ 808.384

Parte dei costi remunerati in questa area sono rilevati in altre aree aziendali.

AREA SERVIZIO MINORI e CENTRO PER LE FAMIGLIE: budget economico 2022 (ricavi e costi diretti)

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	SERVIZIO MINORI E CENTRO PER LE FAMIGLIE
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	€ 13.488.838
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	€ 1.118
300406	Ricavi da attività commerciale	€ 1.436
	TOTALE RICAVI	€ 13.491.392
400602	Acquisti beni tecnico - economici	-€ 4.581
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-€ 12.369.767
400702	Servizi esternalizzati	-€ 12.964
400703	Trasporti	-€ 50.000
400704	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	-€ 24.317
400705	Altre consulenze	-€ 20.000
400707	Utenze	-€ 16.680
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 3.369
400710	Assicurazioni	-€ 9.174
400711	Altri servizi	-€ 50.588
400801	Affitti	-€ 23.265
400803	Service	-€ 2.302
400901	Salari e stipendi	-€ 372.616
400902	Oneri sociali	-€ 101.147
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 8.004
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 7.117
401403	Tasse	-€ 2.479
802201	Irap	-€ 31.388
802202	Ires	-€ 48
	TOTALE COSTI	-€ 13.109.805
	MARGINE	€ 381.586

AREA SERVIZIO GRAVE EMARGINAZIONE ADULTA: budget economico 2022 (ricavi e costi diretti)

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	GRAVE EMARGINAZ. ADULTA
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	€ 6.008.883
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	€ 804
	TOTALE RICAVI	€ 6.009.688
400602	Acquisti beni tecnico - economici	-€ 1.479
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-€ 5.163.686
400702	Servizi esternalizzati	-€ 2.495
400704	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	-€ 8.571
400705	Altre consulenze	-€ 25.000
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	-€ 12.757
400707	Utenze	-€ 47.226
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 7.336
400710	Assicurazioni	-€ 3.446
400711	Altri servizi	-€ 254.167
400801	Affitti	-€ 15.565
400803	Service	-€ 4.033
400901	Salari e stipendi	-€ 177.297
400902	Oneri sociali	-€ 48.088
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 8.206
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 1.519
401401	Costi amministrativi	-€ 9.404
401402	Imposte non sul reddito	-€ 95
401403	Tasse	-€ 647
401407	Contributi erogati ad aziende non-profit	-€ 10.000
802201	Irap	-€ 18.489
	TOTALE COSTI	-€ 5.819.507
	MARGINE	€ 190.181

L'area include costi remunerati, ma rilevati in altre aree aziendali

AREA SERVIZI ABITATIVI: budget economico 2022 (ricavi e costi diretti)

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	SERVIZI ABITATIVI
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	€ 2.904.042
	TOTALE RICAVI	€ 2.904.042
400602	Acquisti beni tecnico - economali	-€ 1.267
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-€ 2.123.864
400702	Servizi esternalizzati	-€ 2.196
400705	Altre consulenze	-€ 25.000
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	-€ 57.408
400707	Utenze	-€ 60.517
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 10.800
400710	Assicurazioni	-€ 6.810
400711	Altri servizi	-€ 100.610
400803	Service	-€ 394
400901	Salari e stipendi	-€ 144.291
400902	Oneri sociali	-€ 39.367
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 7.667
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 327
401401	Costi amministrativi	-€ 80
401402	Imposte non sul reddito	-€ 1.559
401403	Tasse	-€ 398
802201	Irap	-€ 15.296
	TOTALE COSTI	-€ 2.597.850
	MARGINE	€ 306.192

L'area include costi remunerati, ma rilevati in altre aree aziendali

AREA SERVIZI ALLA PERSONA: budget economico 2022 (costi diretti)

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	DIREZIONE E AMMINISTRAZIONE SERVIZI ALLA PERSONA	FACILITY MANAGEMENT	TOTALE COMUNI PERSONA
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	€ 220	€ 0	€ 220
	TOTALE RICAVI	€ 220	€ 0	€ 220
400601	Acquisti beni socio sanitari	-€ 52	-€ 900	-€ 952
400602	Acquisti beni tecnico - economali	-€ 1.520	-€ 10.856	-€ 12.376
400702	Servizi esternalizzati	-€ 17.552	-€ 2.661	-€ 20.214
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	-€ 153.089	-€ 59.688	-€ 212.777
400707	Utenze	-€ 18.425	-€ 1.397	-€ 19.822
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 2.000	-€ 3.000	-€ 5.000
400710	Assicurazioni	-€ 5.805	-€ 2.936	-€ 8.741
400711	Altri servizi	-€ 8.019		-€ 8.019
400803	Service	-€ 955	-€ 1.728	-€ 2.683
400901	Salari e stipendi	-€ 770.632	-€ 229.413	-€ 1.000.045
400902	Oneri sociali	-€ 207.646	-€ 63.392	-€ 271.038
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 14.882	-€ 4.307	-€ 19.189
401001	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	€ 0	-€ 4.596	-€ 4.596
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 4.699	-€ 8.512	-€ 13.676
401401	Costi amministrativi	-€ 30.923		-€ 30.923
401403	Tasse	-€ 7.042	-€ 756	-€ 7.799
802201	Irap	-€ 73.587	-€ 22.656	-€ 96.243
	TOTALE COSTI	-€ 1.316.828	-€ 416.797	-€ 1.734.091
	MARGINE	-€ 1.316.608	-€ 416.797	-€ 1.733.871

I dati esposti si riferiscono a costi afferenti a tutte le aree dei servizi alla persona. La lettura dei bilanci delle singole aree deve tener conto anche di questa rappresentazione. I costi riferiti al "Facility Management" si riferiscono ad attività comuni per i servizi alla persona di ASP (autisti, centralini, logistico).

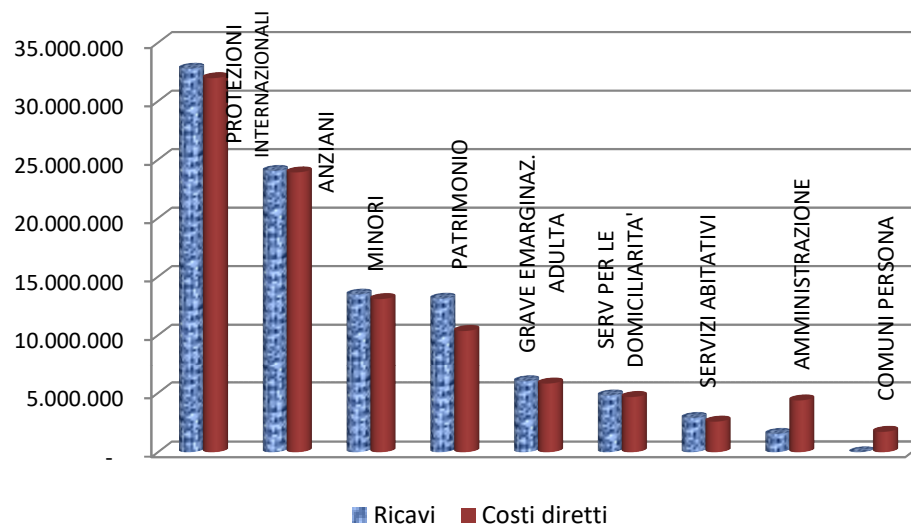
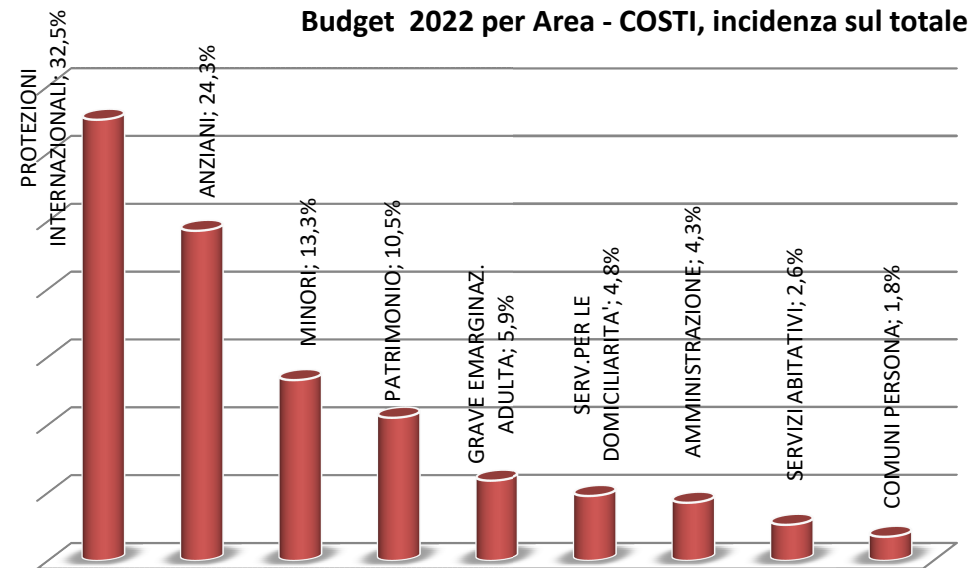
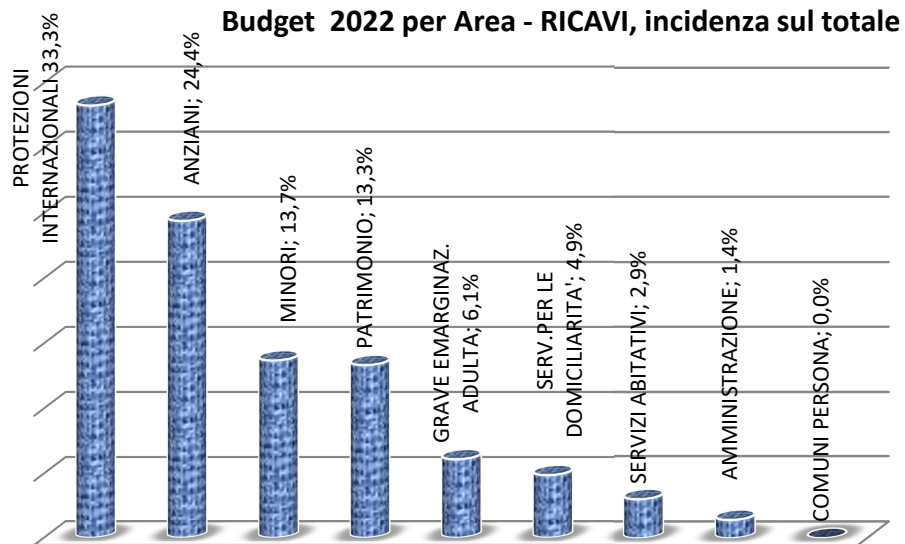
AREA PATRIMONIO (gestione tecnica, amministrativa e manutentiva):budget economico 2022 (costi e ricavi diretti)

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	DIREZIONE PATRIMONIO
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	€ 3.987.614
300401	Proventi e ricavi da utilizzo del patrimonio immobiliare	€ 8.306.096
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	€ 843.723
300406	Ricavi da attività commerciale	€ 4.879
	TOTALE RICAVI	€ 13.142.312
400601	Acquisti beni socio sanitari	-€ 880
400602	Acquisti beni tecnico - economali	-€ 23.788
400702	Servizi esternalizzati	-€ 182.971
400705	Altre consulenze	-€ 70.000
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	-€ 70.166
400707	Utenze	-€ 670.678
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 437.047
400710	Assicurazioni	-€ 209.492
400711	Altri servizi	-€ 50.830
400803	Service	-€ 14.897
400901	Salari e stipendi	-€ 1.121.192
400902	Oneri sociali	-€ 300.566
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 17.801
401001	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	-€ 32.091
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 4.263.771
401401	Costi amministrativi	-€ 346.854
401402	Imposte non sul reddito	-€ 1.603.568
401403	Tasse	-€ 130.208
401404	Altri oneri diversi di gestione	-€ 10.100
501701	Interessi passivi su mutui	-€ 15.000
501703	Oneri finanziari diversi	-€ 500
802201	Irap	-€ 98.092
802202	Ires	-€ 707.960
	TOTALE COSTI	-€ 10.378.452
	MARGINE	€ 2.763.860

* Non sono imputati in questa area i costi riferiti alla U.O. manutenzione patrimonio disponibile, il Settore è allocato nell'area facility management (Direzione amministrativa).

AREA AMMINISTRATIVA (direzione e amministrazione): budget economico 2022 (costi e ricavi diretti)

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	DIREZIONE E AMMINISTRAZIONE
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	€ 61.159
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	€ 774.346
300406	Ricavi da attività commerciale	€ 5.590
300501	Contributi dalla Regione	€ 402.285
300505	Contributi dallo Stato e da altri Enti pubblici	€ 115.754
	TOTALE RICAVI	€ 1.359.134
400601	Acquisti beni socio sanitari	-€ 1.000
400602	Acquisti beni tecnico - economali	-€ 20.739
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-€ 35.074
400702	Servizi esternalizzati	-€ 97.324
400704	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	-€ 36.024
400705	Altre consulenze	-€ 322.767
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	-€ 63.363
400707	Utenze	-€ 117.451
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 171.811
400709	Costi per organi Istituzionali	-€ 75.481
400710	Assicurazioni	-€ 131.289
400711	Altri servizi	-€ 59.733
400803	Service	-€ 44.191
400901	Salari e stipendi	-€ 2.017.009
400902	Oneri sociali	-€ 529.440
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 170.369
401001	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	-€ 204.483
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 75.596
401401	Costi amministrativi	-€ 68.083
401402	Imposte non sul reddito	-€ 10.000
401403	Tasse	-€ 1.342
401407	Contributi erogati ad aziende non-profit	-€ 5.000
501601	Interessi attivi su titoli dell'attivo circolante	€ 75.567
501703	Oneri finanziari diversi	-€ 500
702001	Donazioni, lasciti ed erogazioni liberali	€ 200.000
802201	Irap	-€ 185.801
802202	Ires	-€ 21.778
	TOTALE COSTI	-€ 4.190.082
	MARGINE	-€ 2.830.948



5.4 Obiettivi di gestione 2022

Il processo di pianificazione gestionale

L'Amministratrice Unica con propria delibera n.30 del 07/09/2021 ha individuato gli obiettivi strategici per il triennio 2022-2024 in continuità con le linee strategiche già definite dall'Amministratrice Unica per il triennio 2020-2022 conseguenti all'approvazione dei macro-obiettivi deliberati dall'Assemblea dei soci il 04/09/2019. In particolare, sono state evidenziate alcune dimensioni prioritarie di intervento per l'anno 2022.

Sulla base di questi il Direttore Generale individua gli obiettivi gestionali e li assegna ai dipendenti di ASP attraverso la costruzione partecipata degli indicatori e delle azioni prioritarie.

Per l'anno 2022 viene confermato lo strumento gestionale (schede) nel processo di definizione, misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa, già in uso dall'anno 2020 così come di seguito dettagliato:

A - SCHEDA OBIETTIVO DI SERVIZIO / UNITA' OPERATIVA: contiene indicatori di mantenimento e di miglioramento ed è strumento di valutazione delle performance organizzativa di tutti i lavoratori (esclusi titolari di posizioni organizzative, alte professionalità e dirigenti);

B - SCHEDA 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 - SCHEDA OBIETTIVO TITOLARE POSIZIONE ORGANIZZATIVA - ALTA PROFESSIONALITA'- DIRIGENTI: 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 - SCHEDA OBIETTIVI DIRETTORI: contiene obiettivi strategici e di performance organizzativa

Gli obiettivi sono formulati attraverso un **percorso aziendale partecipato** al fine di operare il **coinvolgimento** dei dipendenti nella costruzione della performance aziendale: i responsabili di servizio/unità operativa propongono al direttore dell'area di appartenenza gli indicatori attesi afferenti alla loro posizione (cd. Scheda C), al proprio servizio/unità operativa (cd. scheda A), esito di un confronto interno con i lavoratori coinvolti, nonché ad eventuali nuove progettualità (cd. scheda B). I direttori di area successivamente propongono al direttore generale le suddette schede obiettivo, già condivise con i collaboratori, il quale le analizza, le integra, le modifica e le valida, avvalendosi anche del supporto dell'Organismo indipendente di valutazione.

Il percorso consente di definire il Piano degli obiettivi 2022 affinché siano:

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

Infine, il Direttore Generale assegna, con proprio atto, gli obiettivi di gestione dettagliati nel Piano delle performance 2022 e il Servizio Programmazione e Controllo di Gestione implementa il sistema di monitoraggio periodico necessario alla verifica dei risultati e alla valutazione della performance.

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.

PIANO DEGLI OBIETTIVI ANNO 2022

cod. linea strategica	Linee strategiche Riferimento Deliberazione Amministratrice Unica n. 30 del 07/09/2021	AMBITI DI INTERVENTO	DESCRIZIONE
1	ASP e la sua IDENTITA' aziendale		
		1A	Rif. Cap 2.2.2 - Punto 1.1 Rilevanza identitaria dei servizi a gestione diretta per anziani
		1B	Rif. Cap 2.2.2 - Punto 2.1 Processi di integrazione e trasversalità tra i servizi di Coesione Sociale
		1C	Rif. Cap 2.2.2 - Punto 4.1 Accoglienza, front-office e contatti con i cittadini in relazione al patrimonio abitativo
		1D	Rif. Cap 2.2.2 - Punto 5.1 Comunicazione istituzionale
		1E	Rif. Cap 2.2.2 - Punto 5.2 Mappatura missioni aziendali
2	Sviluppo Organizzativo		
		2A	Rif. Cap 2.2.2 - Punto 1.2 Micro-organizzazione favorente il lavoro di equipe
		2B	Rif. Cap 2.2.2 - Punto 2.2 Azioni mirate di revisione organizzativa per la Coesione Sociale
		2C	Rif. Cap 2.2.2 - Punto 4.2 Completamento organici e accoglienza neoassunti
		2D	Rif. Cap 2.2.2 - Punto 4.3 Informatizzazione degli strumenti di lavoro
		2E	Rif. Cap 2.2.2 - Punto 5.2 Piano Strategico e operativo della Formazione
		2F	Rif. Cap 2.2.2 - Punto 5.3 Piano per la gestione sistema della sicurezza
		2G	Rif. Cap 2.2.2 - Punto 5.3 Informatizzazione, accessibilità e semplificazione
3	Investimento sulle Risorse Umane		
		3A	Rif. Cap 2.2.2 - Punto 1.3 Azioni per promuovere l'adesione al ruolo di cura
		3B	Rif. Cap 2.2.2 - Punto 2.3 Inserimento personale a tempo indeterminato servizi Coesione Sociale
		3C	Rif. Cap 2.2.2 - Punto 4.2 Completamento organici e accoglienza neoassunti
		3D	Rif. Cap 2.2.2 - Punto 4.4 Nuove modalità di reclutamento e revisione contenuti

cod. linea strategica	Linee strategiche Riferimento Deliberazione Amministratrice Unica n. 30 del 07/09/2021	AMBITI DI INTERVENTO	DESCRIZIONE
			contratto integrativo
		3E	Rif. Cap 2.2.2 - Punto 5.4 Accoglienza e formazione neo-assunti
4	Il Personale Socio-Sanitario		
		4A	Rif. Cap 2.2.2 - Punto 1.3 Azioni per promuovere l'adesione al ruolo di cura
		4B	Rif. Cap 2.2.2 - Punto 4.2 Completamento organici e accoglienza neoassunti
		4C	Rif. Cap 2.2.2 - Punto 4.4 Nuove modalità di reclutamento e revisione contenuti contratto integrativo.
5	Sviluppo di Servizi a Forte Integrazione con il Sanitario		
		5A	Rif. Cap 2.2.2 - Punto 1.5 Sviluppo di opportunità integrate con il sanitario per completare il sistema di servizi per anziani e loro familiari
		5B	Rif. Cap 2.2.2 - Punto 2.4 Sviluppo di strategie integrative di Coesione Sociale con Servizi AUSL Bologna
		5C	Rif. Cap 2.2.2 - Punto 5.5 Supporto alle direzioni da parte del Servizio Accreditamento
6	Spazi di Co-programmazione e di Co-progettazione		
		6A	Rif. Cap 2.2.2 - Punto 2.5 Percorsi co-programmazione co-progettazione e di sviluppo relazione con il Terzo Settore da parte dei Servizi di Area Coesione Sociale.
		6B	Rif. Cap 2.2.2 - Punto 4.4 Analisi, studio e applicazione dei contenuti del Codice del Terzo Settore
7	Innovazione e raccolta fondi		
		7A	Rif. Cap 2.2.2 - Punto 5.6 Potenziamento e consolidamento strutturale per il presidio delle diverse linee di progettazione
		7B	Rif. Cap 2.2.2 - Punto 4.6 Assetti organizzativi per il monitoraggio e la rendicontazione di progettualità complesse

8	Servizi Abitativi		
		8A	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 2.6 Nuova Agenzia per l’abitare
9	Le Potenzialità del Patrimonio		
		9A	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 3.1 Accordi con enti pubblici e partnership pubblico privato
		9B	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 5.7 Valorizzazione del patrimonio archivistico
10	La Redditività del Patrimonio		
		10A	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 3.2 Azioni manutentive per il ripristino di alloggi
		10B	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 3.3 Pieno utilizzo degli strumenti informatici per la gestione del patrimonio
		10C	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 4.9 Advisoring per il Property Management
11	La Riprogettazione dei Luoghi di ASP		
		11A	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 1.4 Partecipazione attiva degli operatori alla riprogettazione dei luoghi
		11B	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 3.4 Nuova sede unitaria ASP
		11C	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 4.7 Soluzioni coerenti per uffici e cura del patrimonio abitativo
		11D	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 2.7 Nuova sede Servizi Minori
		11E	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 5.8 Valutazione dei rischi sicurezza e progettazione di nuovi luoghi di lavoro
12	Le Problematiche Strutturali delle CRA		
		12A	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 1.4 Partecipazione attiva degli operatori alla riprogettazione delle CRA
		12B	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 3.4 MasterPlan CRA
		12C	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 4.8 Circolarità delle informazioni e integrazione tra CRA e servizi di supporto.
		12D	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 5.9 Accreditamento e Sicurezza a supporto del processo

cod. linea strategica	Linee strategiche Riferimento Deliberazione Amministratrice Unica n. 30 del 07/09/2021	AMBITI DI INTERVENTO	DESCRIZIONE
13	I Vincoli Giuridici e Gestionali delle ASP		
		13A	Rif. Cap 2.2.2 - Punto 4.10 Gestione fiscale e questioni contrattuali
		13B	Rif. Cap 2.2.2 - Punto 5.10 Gestione fiscale e questioni contrattuali

CAPITOLO 6. INDICATORI E PARAMETRI PER LA VERIFICA

Gli indicatori e i parametri di verifica sono lo strumento gestionale che definisce gli elementi specifici di ciascun macro obiettivo. Il **Documento di budget 2022** 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 5 "Priorità di intervento e Documento di budget 2022"), è definito un *set* di indicatori sui risultati che costituiscono, in parte, i **parametri di verifica per l'esercizio 2022**, 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. Per tale motivo per alcuni di essi non è possibile individuare parametri di riferimento con un ragionevole grado di certezza. Questi ultimi verranno definiti nell'arco del **triennio 2022-2024** sulla base di uno storico sempre più esaustivo.

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'Amministratrice Unica relaziona 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 con riferimento ai macro-obiettivi strategici per consentire un più agevole collegamento con gli indirizzi per la pianificazione strategica (vedi anche il capitolo "Priorità di intervento").

Oltre agli indicatori su cui basare la verifica dei risultati, nel prospetto seguente sono riportate le informazioni monitorate e la periodicità di rilevazione.

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*)

- **QUALITA'**: 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. A completezza dei dati di sintesi esposti nel cartaceo è possibile "navigare" nella rete informativa aziendale (analisi DWH, ...) per visionare i dati analitici.

La struttura del report di monitoraggio delle attività e delle *performance* di ASP Città di Bologna sotto riportata verrà aggiornata sulla base del Piano della *Performance*, adottato entro il 31 gennaio 2022 che completa e integra il presente Documento di Programmazione.

Macro-obiettivo strategico	Indicatori e informazioni monitorate	Periodicità della rilevazione	Aree organizzative coinvolte
ORGANI DI GOVERNO			
Organi di Governo, Direzione Strategica e Collegio di Direzione	Assemblee dei soci, n. riunioni di Direzione strategica, n. collegi di Direzione, <i>Welfare</i> Aziendale del Comitato Unico di Garanzia per le Pari Opportunità (C.U.G.)	Semestrale	Direzione Generale (Segreteria Direzione generale)

Macro-obiettivo strategico	Indicatori e informazioni monitorate	Periodicità della rilevazione	Aree organizzative coinvolte
DIREZIONE GENERALE			
ASP verso l'esterno	Eventi ed iniziative istituzionali e del terzo settore	Semestrale	Direzione Generale
	Informazioni sul notiziario "ASP news", sito internet istituzionale, canali "social" di ASP		
	Informazioni su conferenze stampa e comunicati stampa inviati a redazioni		
	Quadreria/pinacoteca (n. gg aperture per anno; n. visitatori; n. eventi temporanei; n. contratti di prestito di beni artistici di proprietà di ASP)		
	Reclami ed elogi ricevuti		

Macro-obiettivo strategico	Indicatori e informazioni monitorate	Periodicità della rilevazione	Aree organizzative coinvolte
	Tirocini attivati presso strutture ASP a favore di studenti e non Iniziative di coinvolgimento da parte della Direzione Generale verso il personale ASP Attività/Iniziative avviate con altre ASP/Cispel regionale Sinistri utenti/danni occorsi su utenti socioassistenziali		Direzione Amministrativa
Progetti Speciali e Raccolta Fondi	Iniziative di raccolta fondi e valore delle donazioni N. progetti gestiti da Ufficio Progetti speciali e raccolta fondi N. progetti presentati per esito da Ufficio Progetti speciali e raccolta fondi Dettaglio finanziamenti dei progetti per anno di approvazione Valore Economico-Finanziamenti introitati da ASP e minori costi per servizi	Semestrale	Direzione Generale (Progetti Speciali e Raccolta Fondi)
Servizio Sicurezza e Qualità del lavoro	Misure per contrastare la diffusione del virus Covid-19 negli ambienti di lavoro Formazione squadre di emergenza: n. persone squadre antincendio ed emergenza formate N. corsi svolti per la formazione sulla sicurezza	Annuale	Direzione generale (Servizio Sicurezza e Qualità del Lavoro)
Servizio Accreditamento Formazione e Qualità	Formazione del Personale dipendente e somministrato Tipologia Corsi formazione	Semestrale	Direzione Generale (Servizio Accreditamento Formazione e Qualità)
Affari Generali	Azioni di de-materializzazione, fascicoli elettronici, Piano anticorruzione e trasparenza	Annuale	Direzione Generale (Affari Generali)

Macro-obiettivo strategico	Indicatori e informazioni monitorate	Periodicità della rilevazione	Aree organizzative coinvolte
AREA DIREZIONE AMMINISTRATIVA			
Direzione Amministrativa	Collegio di Area - Direzione Amministrativa	Semestrale	Direzione Amministrativa
Servizio Legale	Scostamento Budget/Consuntivo sui costi per consulenze	Trimestrale	Direzione Amministrativa (Servizio

Macro-obiettivo strategico	Indicatori e informazioni monitorate	Periodicità della rilevazione	Aree organizzative coinvolte
	legali Movimentazione fondi per spese e controversie legali Livello contenzioso (n. procedimenti giudiziari per anni di chiusura procedura e anno R.G., n. procedimenti giudiziari per patrocini, numero sfratti, patrocini esterni per anno di conferimento)		Legale)
Servizio Gare e Appalti	Monitoraggio gare, contratti e convenzioni	Semestrale	Direzione Amministrativa (Servizio Gare e Appalti)
Servizio Bilanci e Contabilità	Tempi medi di dilazione dei debiti vs fornitori Liquidità disponibile: giacenze di cassa Tempistica di fatturazione da parte dei gestori, rispetto al periodo di competenza mensile del servizio reso* Morosità Ospiti: n. e valore credito delle posizioni prese in carico; distinzione per soggetto di presa in carico (interno/esterno); posizioni aperte/chiusure; crediti scaduti e non incassati per soggetti presi in carico; variazione credito per soggetti presi in carico (interno/esterno); movimentazione fondo svalutazione crediti vs utenti/perdite su crediti	Annuale* Trimestrale	Direzione Amministrativa (Servizio Bilanci e contabilità)
Information Technology Service	Scostamento Budget/Consuntivo sui costi per consulenze informatiche, canoni manutenzione. hw/sw, formazione e aggiornamento Costi pluriennali/investimenti per sistemi informatici e informativi*	Trimestrale Semestrale*	Direzione Amministrativa (Information Technology Service/ Servizio Bilanci e Contabilità)
Servizio Risorse Umane	Relazioni sindacali: data di sottoscrizione accordo su distribuzione fondo incentivante* Sistema di valutazione delle performance individuali del personale dipendente, costo del lavoro e andamento piano assunzionale* Informazioni sull'organico (dipendenti e somministrati): n. medio lavoratori. unità lavorativa annua (ULA) - Età media dei dipendenti Andamento fondi ferie, ex festività, saldi orari, festività non godute, eccedenze orarie	Trimestrale; Semestrale*	Direzione Amministrativa (Servizio Risorse Umane)

Macro-obiettivo strategico	Indicatori e informazioni monitorate	Periodicità della rilevazione	Aree organizzative coinvolte
	Utilizzo Fondo straordinario		
	Andamento assenze: n. giorni medi procapite, per qualifica professionale/area		
Servizio di <i>Facility Management</i>	Monitoraggio dei trasporti di persone e cose	Semestrale	Direzione Amministrativa (Servizi di <i>Facility Management</i>)
	Comunicazione utenti e familiari: n. di contatti		
	Servizio lavanolo: gestione dei reclami per smarrimento/danneggiamento/ritardi		
Servizio di <i>Facility Management</i> - UO Igiene e Mensa	Attività Formazione Alimentarista:	Annuale	Direzione Amministrativa (UO Igiene e Mensa)
	N. dipendenti ASP, n. Questionari, n. Certificati		
Servizi Amministrativi per il <i>Property</i> - Gestione Condominiale e fiscale	N. stabili/posizioni condominiali con dettaglio gestione interna ASP/amministratori esterni	Trimestrale	Direzione Amministrativa (UO Gestione Condominiale e Fiscale)
	Dettaglio Condomini gestione diretta ASP con rendiconto condominiale di periodo		
Servizi Amministrativi per il <i>Property</i> - Gestione Amministrativa Patrimonio	Redditività lorda: ricavi da gestione immobili del patrimonio disponibile	Trimestrale	Direzione Amministrativa (UO Gestione Amministrazione Patrimonio Disponibile)
	Contratti e assegnazioni unità immobiliari (con e senza bando; trattativa privata)		
	Unità locate e non locate/tempi medi di rilocalazione; Patrimonio ASP in uso al Terzo Settore		
	Situazione locativa immobili urbani e agrari		
	Analisi della tempistica di bollettazione canoni di locazione, imposte di registro e spese accessorie relative alla proprietà urbana ed agraria		
	Movimentazione Fondo svalutazione crediti vs privati da patrimonio/perdite su crediti		
	Morosità Inquilini: andamento storico posizioni prese in carico per morosità; 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		

Macro obiettivo strategico	Indicatori e informazioni monitorate	Periodicità della rilevazione	Aree organizzative coinvolte
AREA DIREZIONE SERVIZI ALLA PERSONA			
Direzione Servizi alle persone	Collegio di Direzione - Direzione Servizi alle Persone	Semestrale	Direzione Servizi alla Persona
Servizi Anziani	Misurazione soddisfazione utenza per tipologia di servizio*	Annuale*	Direzione Generale (Servizio di Programmazione e Controllo di Gestione) Direzione Servizi alla Persona (Servizi Anziani)
	Tasso di occupazione per ciascuna tipologia di servizio		
	Scostamento Budget/Consuntivo sui ricavi rette/oneri		
	Esiti sorveglianza servizi accreditati da parte di Organismo tecnico di ambito provinciale (OTAP)		
	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		
	N. Piani Assistenziali Individualizzati (PAI) effettuati per gli utenti presenti in struttura e n. di PAI condivisi con i familiari da parte dell'equipe medica		
	Analisi su attività di animazione per tipologia attività, utenti coinvolti, gradimento (CS Saliceto)*	Trimestrale**	
Monitoraggio fabbisogno sostituzioni con acquisto ore di somministrazione e ore erogate per Adb/Oss, Infermieri e fisioterapisti nelle Cra, Cr, Cd, appartamenti protetti, Progetti Teniamoci per mano, Comunità Alloggio, Gruppo Appartamento**			
Servizio per le Domiciliarità	N. Utenti in carico	Semestrale	Direzione Servizi alla Persona (Servizi per le Domiciliarità)
	N. Dimissioni protette		
Servizio Minori	Servizi per l'accoglienza alloggiativa e supporto educativo domiciliare: n. profili attivati per tipologia	Semestrale	Direzione Servizi alla Persona (Servizio Minori)
	N. inserimento di minori in struttura, di coppie mono genitoriali, fuori territorio area metropolitana		
	Servizi per accoglienza minori: n. di strutture utilizzate per l'accoglienza, n. incontri con servizi sociali, n. sedute UVM, n. casi in UVM		
	N. ispezioni presso le strutture		

Macro obiettivo strategico	Indicatori e informazioni monitorate	Periodicità della rilevazione	Aree organizzative coinvolte
Servizio Minori - UO Centro per le Famiglie	Attività di mediazione: n. coppie in mediazione Progetti di auto mutuo aiuto: n. genitori coinvolti Sostegno alla genitorialità: n. percorsi e n. accessi al <i>counseling</i> genitoriale Famiglie affidatarie/accoglienti: n. risorse disponibili; n. persone coinvolte in incontri di formazione/sensibilizzazione; partecipanti alla formazione per l'accoglienza; n. progetti di affiancamento N. affidi familiari Attività di Adozione: n. coppie, istruttorie, bambini dati in adozione Famiglie seguite nella post adozione Assegni nucleo familiare: n. domande e formazione utenza per la compilazione Nuovi Progetti	Semestrale	Direzione Servizi alla persona (UO Centro per le Famiglie)
Servizio Protezioni Internazionali	Servizio sociale protezione internazionale di adulti e minori 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 in carico persone adulte richiedenti protezione internazionale Sistema di protezione rifugiati e richiedenti asilo - SAI: n. posti Adulti, Minori e Vulnerabili; Contributo richiesto e cofinanziamento progetti; progetti di integrazione lavorativa attivati (tirocinanti, volontariato, ...); FAMI: n. progetti in base a bandi nazionali ed europei; n. iniziative progettuali in attuazione; n. progetti attuati	Semestrale	Direzione Servizi alla persona (Servizio Protezioni internazionali)
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 (Abba) che transitano nei tirocini formativi o percorsi di inserimento lavorativo	Semestrale	Direzione Servizi alla persona (Servizio Emarginazione Adulta)

Macro obiettivo strategico	Indicatori e informazioni monitorate	Periodicità della rilevazione	Aree organizzative coinvolte
	Piano freddo: n. persone inserite Servizio bassa soglia: n. utenti complessivi che hanno usufruito del servizio tramite accoglienza, n. utenti con contributo economico e ascolto Servizio Sociale bassa soglia - Servizio dimittendi: n. utenti inseriti in strutture; PAI, n. utenti con contributo economico Servizio dell'area dell'esecuzione penale: n. di persone che accedono allo sportello mediazione culturale in carcere Area sosta Sinti; n. di persone presenti nelle aree Servizi semiresidenziali, n. frequentatori ai laboratori divisi per tipologia Servizi residenziali: n. utenti per struttura Programma <i>Housing First</i> : n. persone inserite		
Servizi Abitativi	Nuclei che nell'anno hanno usufruito dei servizi abitativi e n. Strutture, n. nuclei dimessi Pronte accoglienze: n. strutture; n. nuclei Progetto Agenzia sociale: n segnalazioni pervenute, n.nuclei, n. soluzioni alloggiative reperite, n. agenzie immobiliari contattate Alloggi ex Acer: n. alloggi, posti letto, ordinanze sgombero, cause legali, n. alloggi riconsegnati ai proprietari, n. alloggi in attesa di destinazione; andamento morosità/bollettazione	Semestrale	Direzione Servizi alla persona (Servizi Abitativi, Servizio Amm.vo Fiscale Patrimonio e Gestione Condominiale)

Macro-obiettivo strategico	Indicatori e informazioni monitorate	Periodicità della rilevazione	Aree organizzative coinvolte
AREA DIREZIONE PATRIMONIO			
Servizio Manutenzione Incrementativa	Piano investimenti*: monitoraggio stato avanzamento del piano degli investimenti; monitoraggio piano alienazioni sul programmato (n. procedure e relativo valore economico); processo di verifica sugli immobili da locare; attività svolte per ripristino dello stato manutentivo degli immobili da locare		Direzione Patrimonio (Servizio Manutenzione Incrementativa)

Macro-obiettivo strategico	Indicatori e informazioni monitorate	Periodicità della rilevazione	Aree organizzative coinvolte
UO <i>Energy Management</i>	Progetti nell'ambito delle politiche ambientali rilevanti; monitoraggio costi utenze; scostamento trimestrale Budget/Consuntivo*; costi/consumi utenze su immobili adibiti ad attività istituzionale;	*Trimestrale	Direzione Patrimonio (UO Energy Management)
Servizio Manutenzione non Incrementativa	Servizio Manutenzione*: 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 fondo manutenzioni cicliche fabbricati urbani e fondi; Movimentazione fondo manutenzioni cicliche fabbricati istituzionali		Direzione Patrimonio (Servizio Manutenzione non Incrementativa)
UO Gestione Tecnico Agraria del Patrimonio Rurale	N. conferimento incarichi, n. lavori conclusi di manutenzione ordinaria sul patrimonio rurale	Annuale	Direzione Patrimonio (UO Gestione tecnico agraria del Patrimonio Rurale)
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	Direzione Patrimonio (UO Gestione tecnica e tutela culturale del patrimonio immobiliare)

CAPITOLO 7. INVESTIMENTI E ALIENAZIONI DA REALIZZARE

L'Area del Patrimonio in base al nuovo assetto organizzativo aziendale è competente a realizzare gli investimenti sul patrimonio edilizio di ASP anche con una nuova prospettiva che vede la rigenerazione del proprio patrimonio edilizio.

Il recupero del patrimonio edilizio e più in generale la manutenzione non programmata, ma incrementativa del valore del patrimonio, è rimessa alle previsioni del Piano degli investimenti e demandata a strumenti della contrattualistica pubblica e dell'accordo tra pubbliche amministrazioni anche intesi a garantire quell'esigenza dimostrata di carattere ripetitivo, che caratterizza soprattutto le unità immobiliari del patrimonio disponibile a cessazione dell'affittanza.

È inserita nel Piano Investimenti anche la linea di interventi di riqualificazione centrali termiche, condizionatori e impianti elettrici relativa al Patrimonio disponibile e indisponibile. Nello specifico, relativamente ai servizi di manutenzione è previsto il ri-affidamento del servizio energia, comprendente l'approvvigionamento del combustibile e la conduzione e manutenzione ordinaria e straordinaria degli impianti tecnologici (termici, idrici, distribuzione gas metano ed elettrici) (fabbricati del patrimonio disponibile e indisponibile). In merito invece agli altri appalti specialistici, per la conduzione e manutenzione delle attrezzature e degli altri impianti presenti nelle strutture residenziali e semiresidenziali di ASP, in parte propri anche del patrimonio disponibile a reddito, è ammesso il ricorso al rinnovo in quanto le procedure di affidamento sono state oggetto dell'anno 2021.

7.1 Patrimonio indisponibile

L'ambito dei Servizi per gli anziani è interessato in particolar modo da un nuovo intervento relativo al Centro Servizi Saliceto, connesso a specifiche e nascenti esigenze date dall'emergenza pandemica. L'opera è descritta come di ristrutturazione edilizia volta alla ridistribuzione funzionale e adeguamento degli ambienti di servizio e vede una più organica "ridisegnazione" degli spazi, volta a migliorare l'ambiente di lavoro con un più funzionale layout e recupero di locali esistenti. L'intervento è stimato in 1.100.000 di euro.

L'opera di ristrutturazione del corpo C del Centro Servizio Giovanni XXIII è ultimata, ma l'attenzione nei confronti dei reparti architettonicamente ancora in parte di vetusta concezione non è esaurita. Completati alcuni primi interventi che hanno visto la chiusura parziale del portico di collegamento tra il corpo C ed B, l'attenzione è ora rivolta al reparto 2C, che viene interessato da una riqualificazione degli ambienti interni a completamento della posa di nuovi serramenti in vetro e metallo di compartimentazione del corridoio.

Gli impianti meccanici, con particolare attenzione al riscaldamento e al raffrescamento continuano ad essere un ambito trattato dal piano degli investimenti. L'ammodernamento impiantistico degli impianti di raffrescamento interesserà nell'ordine: il Centro Servizi Lercaro, poi Albertoni, ed infine Giovanni XXIII, per un ingente investimento di oltre un milione di euro. L'ambito degli impianti interessa nuovamente il Centro Servizi Albertoni con la sostituzione del monta lettighe.

7.2 Patrimonio disponibile

La programmazione interessa nuovamente il Centro commerciale Arno, sul quale stanno volgendo al termine i lavori di adattamento funzionale che interessano gli spazi destinati ad ambulatori, per intervenire con un intervento di adeguamento igienico e funzionale degli spazi commerciali rivolti alla vendita al dettaglio, affinché possa essere rigenerata un'attrattività locatizia dell'intero centro commerciale. L'investimento nell'insieme raggiunge 650.000 euro.

Tra il patrimonio edilizio mobiliare a reddito non abitativo, è di notevole rilevanza economica l'intervento previsto su Palazzo della Formazione di via Bigari 3, pari a € 850.000 e consistente nella manutenzione straordinaria dell'involucro, anche finalizzate al risparmio energetico. A tale complesso si aggiunge inoltre per stessa natura patrimoniale, anche l'unità ad uso uffici di Via de' Buttieri 5/A, destinata dal Piano di gestione, conservazione, valorizzazione e utilizzo del patrimonio ad ospitare uffici dell'Area della Coesione di ASP. A tal fine è previsto un intervento di adeguamento igienico funzionale del valore di € 120.000.

Il patrimonio d'interesse storico architettonico è inoltre investito di molteplici interventi di conservazione e valorizzazione. Troviamo nel piano l'intervento di restauro di risanamento conservativo di Palazzo Gnudi-Scagliarini, in via Riva Reno 77, inteso a dare una nuova destinazione funzionale del complesso, investendo in tal modo 2.500.000 euro, di cui già a programma 2.350.000€.

Si segnala anche un intervento puntuale di restauro delle controsoffittature di alcune unità immobiliari del palazzo storico Ratta, in via Castiglione, affinché possa avere luogo la rilocalizzazione.

7.3 Analisi del Piano pluriennale degli investimenti 2022-2024

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 2022, 2023 e 2024
- il totale della commessa
- l'entità del finanziamento attraverso:
 - risorse proprie;
 - mutuo;
 - alienazione di beni;
 - altri contributi da sterilizzare (prevalentemente donazioni);
 - contributi regionali;

La sintesi dell'entità economica complessiva del Piano pluriennale degli investimenti:

- totale in corso € 8.820.941,47;
 - programmati nel 2022: € 8.569.817,89;
 - programmati nel 2023: € 5.798.363,53;
 - programmati nel 2024: € 5.923.500,00;
- per complessivi: **€ 29.112.622,89, finanziati come segue:**

- risorse proprie: € 2.390.975,61;
- mutui: 5.180.000,00;
- alienazione di beni: € 20.331.173,53;
- altri contributi da sterilizzare: € 525.000,00;
- contributi regionali: € 685.473,75;

In particolare, con riferimento alla quota data dall'alienazioni di beni, del totale di € 20.331.173,53 sopra riportato, parte pari a € 5.538.985,62 (detratta la capitalizzazione dell'originario appalto avviato da ASP Poveri Vergognosi per il restauro del complesso di Santa Marta), sono proventi afferenti a vendite effettuate negli anni precedenti, risultanti ancora da utilizzare. Pertanto, il riportato Piano delle alienazioni e valorizzazioni immobiliari, prevede a finanziamento degli investimenti per il prossimo triennio 2022-2024 la differenza pari a € 14.933.400,00, escluse le valorizzazioni previste a piano che non costituiscono per natura fonte utile per gli investimenti ed è mantenuto un margine prudenziale di quadratura pari a € 141.212,09.

Tipologia	Assegnatario	Numero Programma e Commessa	Descr. Programma	Conto principale	Descrizione conto	Anno inizio	Situazione al 2021	2022	2023	2024	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Mutuo	Alienazione di beni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali
Opere	2_PAT	128	Viale Roma 21: ristrutturazione e ampliamento ala C centro multiservizi comprendente il Centro Diurno	11020301	Fabbricati del patrimonio indisponibile	2009	458.260,85				458.260,85	458.260,85				
	2_PAT	280	Opere per il completamento degli interventi necessari per l'ottenimento del CPI del Centro Servizi di Viale Roma 21	11020301	Fabbricati del patrimonio indisponibile	2015	650.000,00				650.000,00			650.000,00		

Tipologia	Assegnatario	Numero Programma e Commessa	Descr. Programma	Conto principale	Descrizione conto	Anno inizio	Situazione al 2021	2022	2023	2024	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Mutuo	Alienazione di beni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali
	2_PAT	285	Manutenzione straordinaria degli archivi ASP	11020301	Fabbricati del patrimonio indisponibile	2016	50.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	350.000,00		100.000,00	250.000,00		
	2_PAT	305	Manutenzione straordinaria dei reparti del corpo C del Centro Servizi Giovanni XXIII volte al riqualificazione degli ambienti interni ed esterni	11020301	Fabbricati del patrimonio indisponibile	2017	150.792,00	249.208,00			400.000,00			400.000,00		
	2_PAT	36N	Manutenzione straordinaria del del lastrico del Centro Servizi Giovanni XXIII	11020301	Fabbricati del patrimonio indisponibile	2021		100.000,00	100.000,00	200.000,00	400.000,00		200.000,00	200.000,00		
	2_PAT	338	Nuova costruzione di n. 20 appartamenti protetti struttura di Saliceto	11020301	Fabbricati del patrimonio indisponibile	2018	2.401,22		67.598,78	150.000,00	220.000,00		150.000,00	70.000,00		
	2_PAT	339	Nuova costruzione di n. 20 appartamenti protetti struttura di Via Altura	11020301	Fabbricati del patrimonio indisponibile	2018	2.400,96		67.599,04	150.000,00	220.000,00		150.000,00	70.000,00		
	2_PAT	340	Nuova costruzione di n. 20 appartamenti protetti struttura di Viale Roma	11020301	Fabbricati del patrimonio indisponibile	2018	2.400,96		67.599,04	150.000,00	220.000,00		150.000,00	70.000,00		
	2_PAT	5N	Manutenzione straordinaria volte alla riduzione del rischio sismico dei Centri Servizi	11020301	Fabbricati del patrimonio indisponibile	2021		50.000,00	100.000,00	180.000,00	330.000,00		180.000,00	150.000,00		
	2_PAT	7N	Manutenzione straordinaria dell'involucro del Centro Servizi Giovanni XXIII mediante sostituzione dei serramenti	11020301	Fabbricati del patrimonio indisponibile	2021		1.262.675,00	200.000,00	250.000,00	1.712.675,00		250.000,00	1.119.701,25		342.973,75
	2_PAT	282	Progettazione e restauro con risanamento conservativo del Santuario di Santa Maria del Baraccano e della annessa canonica	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	2014	26.127,05	300.000,00	1.200.000,00	1.200.000,00	2.726.127,05		1.200.000,00	683.627,05	500.000,00	342.500,00
	2_PAT	302	Manutenzione straordinaria coperture e posa linee vita	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	2016		50.000,00	500.000,00	100.000,00	650.000,00		100.000,00	550.000,00		

Tipologia	Assegnatario	Numero Programma e Commessa	Descr. Programma	Conto principale	Descrizione conto	Anno inizio	Situazione al 2021	2022	2023	2024	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Mutuo	Alienazione di beni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali
	2_PAT	312	Opere di manutenzione delle facciate dello stabile Quirino di Marzio 12	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	2017	97.616,17				97.616,17			97.616,17		
	2_PAT	1N	Manutenzione straord. dell'involucro dello stabile Bigari 3 finalizzate al risparmio energetico	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	2021	50.000,00	800.000,00			850.000,00			850.000,00		
	2_PAT	297	Ristrutturazione ex convento Santa Marta per realizzazione di appartamenti protetti	11020501	Fabbricati di pregio artistico del patrimonio indisponibile	2017	6.000.900,00	1.090.931,79			7.091.831,79			7.091.831,79		
	2_PAT	299	Opere di deumidificazione Chiesa della pioggia	11020601	Fabbricati di pregio artistico del patrimonio disponibile	2017	3.532,34	56.467,66			60.000,00			35.000,00	25.000,00	
	2_PAT	199	Via Saliceto: sostituzione di linee orizzontali della distribuzione dell'acqua sanitaria, di quella del riscaldamento/raffrescamento	11020701	Impianti e macchinari	2014	210.915,21	60.084,79			271.000,00	-		271.000,00		
	2_PAT	303	Opere di manutenzione impiantistica speciale volte alla sicurezza e al monitoraggio degli accessi ai Centri Servizi	11020701	Impianti e macchinari	2017	188,27				188,27			188,27		
	2_PAT	385	Manutenzione straordinaria di Palazzo Guastavillani di via Castiglione 22 a Bologna volte al restauro della controsoffittatura	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	2020	30.000,00				30.000,00			30.000,00		

Tipologia	Assegnatario	Numero Programma e Commessa	Descr. Programma	Conto principale	Descrizione conto	Anno inizio	Situazione al 2021	2022	2023	2024	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Mutuo	Alienazione di beni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali
	2_PAT	37N	Ristrutturazione edilizia del Centro Servizi Saliceto volta alla redistribuzione funzionale e adeguamento degli ambienti di servizio	11020301	Fabbricati del patrimonio indisponibile	2021		400.000,00	700.000,00		1.100.000,00			1.100.000,00		
	2_PAT	405	Manutenzione straordinaria di Palazzo Salaroli di Strada Maggiore 80 a Bologna volta all'adeguamento funzionale	11020601	Fabbricati di pregio artistico del patrimonio disponibile	2021	50.000,00	50.000,00			100.000,00			100.000,00		
	2_PAT	365	Opere impiantistiche per la climatizzazione stabile Marsala 7-9; fornitura nuovo gruppo frigorifero	11020701	Impianti e macchinari	2020	110.300,00				110.300,00			110.300,00		
	2_PAT	363	Opere di manutenzione impiantistica dei Centri Servizi volte al miglioramento del benessere climatico oltre che ai fini dell'accreditamento	11020701	Impianti e macchinari	2020	550.000,00	550.000,00			1.100.000,00			1.100.000,00		
	2_PAT	21N	Sostituzione montalettighe Centro Servizi Saliceto	11020701	Impianti e macchinari	2022		110.000,00			110.000,00			110.000,00		
	2_PAT	402	Manutenzione straordinaria del centro Commerciale Arno di via Arno 36-38 a Bologna volti all'adeguamento funzionale degli ambulatori	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	2021	250.000,00				250.000,00			250.000,00		
	2_PAT	40N	Restauro e risanamento conservativo di palazzo Gnudi Scagliarini di via riva Reno 77 a Bologna	11020601	Fabbricati di pregio artistico del patrimonio disponibile	2022		900.000,00	900.000,00	550.000,00	2.350.000,00		550.000,00	1.800.000,00		
	2_PAT	23N	Ripristino controsoffittatura Palazzo Ratta	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	2022		120.000,00			120.000,00			120.000,00		

Tipologia	Assegnatario	Numero Programma e Commessa	Descr. Programma	Conto principale	Descrizione conto	Anno inizio	Situazione al 2021	2022	2023	2024	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Mutuo	Alienazione di beni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali
	2_PAT	62N	Manutenzione straordinaria del Centro Commerciale Arno di via Arno 36-38 a Bologna volti all'adeguamento igienico funzionale degli spazi commerciali	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	2022		400.000,00			400.000,00			400.000,00		
	2_PAT	63N	Manutenzione straordinaria degli uffici di Via de' Buttieri 5/A Bologna volti all'adeguamento igienico funzionale finalizzato ad ospitare servizi dell'Area della coesione	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	2022		120.000,00			120.000,00			120.000,00		
	2_PAT	64N	Restauro e risanamento conservativo di via Broccaindosso 7,11 e 13 a Bologna	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	2022		50.000,00	500.000,00	950.000,00	1.500.000,00		950.000,00	550.000,00		
	2_PAT	65N	Restauro e risanamento conservativo di via Borchetta 4,6,8 e 10 a Bologna	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	2022			50.000,00	500.000,00	550.000,00		500.000,00	50.000,00		
Interventi	2_PAT	66N	Interventi di riqualificazione centrali termiche, condizionatori e impianti elettrici (Convenzione Antas)	11020301	Fabbricati del patrimonio indisponibile	2022		173.000,00			173.000,00			173.000,00		
	2_PAT	67N	Interventi di riqualificazione centrali termiche, condizionatori e impianti elettrici (Convenzione Antas)	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	2022		39.000,00			39.000,00			39.000,00		
	2_PAT	68N	Interventi edilizi su patrimonio disponibile volti al miglioramento, adeguamento e ripristino della sicurezza, dell'abitabilità e dell'agibilità	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	2022		200.000,00	200.000,00	200.000,00	600.000,00		200.000,00	400.000,00		
	2_PAT	70N	Opere volte alla non svalutazione e deperimento dei fondi rustici	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	2022		100.000,00	50.000,00	50.000,00	200.000,00			200.000,00		

Tipologia	Assegnatario	Numero Programma e Commessa	Descr. Programma	Conto principale	Descrizione conto	Anno inizio	Situazione al 2021	2022	2023	2024	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Mutuo	Alienazione di beni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali
	2_PAT	71N	Interventi edilizi sul patrimonio indisponibile volti al miglioramento, adeguamento e ripristino sicurezza e agibilità	11020301	Fabbricati del patrimonio indisponibile	2022		100.000,00	50.000,00	50.000,00	200.000,00			200.000,00		
	2_PAT	42N	Interventi di manutenzione straordinaria sul patrimonio disponibile mediante sostituzione di persiane e serramenti	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	2021		200.000,00	300.000,00	400.000,00	900.000,00		400.000,00	500.000,00		
	2_PAT	72N	Interventi impiantistici volti al miglioramento, adeguamento e ripristino della sicurezza e dell'abitabilità e dell'agibilità	11020701	Impianti e macchinari	2022		100.000,00	100.000,00	100.000,00	300.000,00		100.000,00	200.000,00		
	4_DA	69N	Interventi su condomini di non esclusiva proprietà dell'Azienda in partecipazione sulla base della ripartizione millesimale	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	2022		50.000,00	50.000,00	50.000,00	150.000,00			150.000,00		
	4_DA	61N	Intervento di compartecipazione di manutenzione straordinaria del coperto del Castello Manservisi nel Comune dell'Alto Reno Termo	11020601	Fabbricati di pregio artistico del patrimonio disponibile	2021	50.000,00				50.000,00			50.000,00		
	4_DA	406	Revisone atto di donazione modale della tenuta di Vignola dei Conti	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	2021	3.000,00				3.000,00			3.000,00		
	18_FAC	404	Sostituzione gruppo di pressurizzazione impianto antincendio	11020701	Impianti e macchinari	2021	16.909,00				16.909,00			16.909,00		

Tipologia	Assegnatario	Numero Programma e Commessa	Descr. Programma	Conto principale	Descrizione conto	Anno inizio	Situazione al 2021	2022	2023	2024	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Mutuo	Alienazione di beni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali	
Formazione e Consulenze pluriennali	2_PAT	73N	Variazioni catastali, attestati di prestazione energetica, pratiche di prevenzione incendi e altre prestazioni tecniche inerenti la conformità edilizia-urbanistica	11010702	Formazione e consulenze pluriennali	2022		50.000,00	50.000,00	50.000,00	150.000,00	150.000,00					
	7_ASF	403	Formazione e consulenze pluriennali	11010702	Formazione e consulenze pluriennali	2021	-	130.133,33	65.066,67		195.200,00	195.200,00					
	24_AFQ	74N	Consulenze amministrative pluriennali per riorganizzazione Servizi	11010702	Formazione e consulenze pluriennali	2022		80.000,00	30.000,00	30.000,00	140.000,00	140.000,00					
Beni economici, attrezzature, arredi, altro	10_ANZ	75N	Acquisto attrezzature per i reparti (sollevatori, lavapadelle, aspiratori, letti attrezzati, ecc)	11020801	Attrezzature socio-assistenziali e sanitarie	2021		40.000,00	40.000,00		80.000,00	80.000,00					
	10_ANZ	76N	Attrezzature tecnico-economali per i reparti	11021301	Altri beni tecnico-economici	2021		22.000,00	22.000,00		44.000,00	44.000,00					
	10_ANZ	77N	Acquisto mobili e arredi per servizi alla persona	11020901	Mobili e arredi	2020		35.000,00	35.000,00		70.000,00	70.000,00					
	10_ANZ	28N	Arredi per appartamenti Saliceto	11020901	Mobili e arredi	2021				100.000,00	100.000,00	100.000,00					
	10_ANZ	29N	Arredi per appartamenti Viale Roma (ex teatro)	11020901	Mobili e arredi	2021	-			100.000,00	100.000,00	100.000,00					
	10_ANZ	396	Arredi Appartamenti protetti	11020901	Mobili e arredi	2021	-	20.000,00	20.000,00	20.000,00	60.000,00	60.000,00					
	10_ANZ	30N	Arredi per appartamenti Altura	11020901	Mobili e arredi	2021	-			100.000,00	100.000,00	100.000,00					
	7_ASF	350	Centralino per sede amministrativa	11020701	Impianti e macchinari	2019	55.197,44	51.817,32				107.014,76	107.014,76				
	7_ASF	78N	Acquisto automezzi aziendali	11021201	Automezzi	2020		10.000,00				10.000,00	10.000,00				
	7_ASF	79N	Acquisto mobili e attrezzature per uffici	11020901	Mobili e arredi	2021		20.000,00	20.000,00	20.000,00	60.000,00	60.000,00					
7_ASF	80N	Acquisto beni tecnico-economici per i servizi	11021301	Altri beni tecnico-economici	2021		18.000,00	18.000,00	18.000,00	54.000,00	54.000,00						

Tipologia	Assegnatario	Numero Programma e Commessa	Descr. Programma	Conto principale	Descrizione conto	Anno inizio	Situazione al 2021	2022	2023	2024	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Mutuo	Alienazione di beni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali
	18_SUP	44N	Attrezzature tecnico economali per il settore manutenzione	11021301	Altri beni tecnico-economali	2020		1.500,00	1.500,00	1.500,00	4.500,00	4.500,00				
	4_DA	81N	Acquisto hardware e altre attrezzature	11021101	Macchine d'ufficio elettromeccanich e ed elettroniche, computer ed altri strumenti elettronici ed informatici	2020		30.000,00	30.000,00	30.000,00	90.000,00	90.000,00				
	4_DA	336	Progetto wifi per sedi asp	11021101	Macchine d'ufficio elettromeccanich e ed elettroniche, computer ed altri strumenti elettronici ed informatici	2018		76.000,00			76.000,00	76.000,00				
Software	4_DA	82N	Implementazione software aziendali	11010301	Software e altri diritti di utilizzazione delle opere d'ingegno	2021		204.000,00	164.000,00	124.000,00	492.000,00	492.000,00				
							8.820.941,47	8.569.817,89	5.798.363,53	5.923.500,00	29.112.622,89	2.390.975,61	5.180.000,00	20.331.173,53	525.000,00	685.473,75

7.4 Piano delle alienazioni e valorizzazioni immobiliari

Piano delle alienazioni e valorizzazioni immobiliari					
N	Immobile - Fondo	Comune	Condizione	Descrizione	Valore stimato per alienazione o valorizzazione in concessione/locazione
ANNO 2022					
1	Via Santa Liberata 4*	Bologna	Fabbricato terreno affittato libero,	Fabbricato colonico, oltre a circa 2000 mq dell'adiacente terreno	€ 495.000,00
2	Via delle Belle Arti 34 PT	Bologna	Libero	Appartamento	€ 110.700,00
3	Via delle Belle Arti 34 P1	Bologna	Libero	Appartamento	€ 91.800,00
4	Via Bentivogli 6	Bologna	Libero	Appartamento	€ 70.900,00
5	Via Bentivogli 6	Bologna	Locato	Negoziato di circa 15 mq	€ 25.000,00
6	Via Don Minzoni 6, 8, 10 e 12, via f.lli Rosselli 1 e via del Porto 17	Bologna	Libero	Complesso immobiliare costituito da: 76 u.i. residenziali, 13 commerciali, 8 uffici e 90 posti auto	€ 14.500.000,00
7	Via Capo di Lucca 22	Bologna	Libero	Complesso immobiliare costituito da: 8 u.i. residenziali e 2 commerciale	€ 850.000,00
8	Nuova Castenaso	Castenaso	Affittato	Porzione perimetrica di terreno di circa 11.500 mq adiacente alla zona industriale	€ 400.000,00
9	Via delle Tovaglia 33/A	Bologna	Libero	Negoziato di circa 35 mq	€ 65.000,00
10	Via del Lavoro 77	Bologna	Libero	Appartamento di circa 45 mq	€ 90.000,00
11	Capra	Zola Predosa	Affittato	Terreno in area PAE di circa 35.000 mq	€ 130.000,00
12	Meloncello: via del Meloncello 24	Bologna	Libero	Terreno in zona pedecollinare del Meloncello di circa 3,5 Ha sviluppato prevalentemente sulla parte alta della collina e marginalmente verso il Rio Meloncello	€ 130.000,00

13	Capra: via Piave 9	Zola Predosa	Affittato	Terreno in zona pedecollinare di Zola Predosa di circa 14 Ha sviluppato prevalentemente sul fronte della collina e coperto a bosco, solo al piede della collina, dove trova insedimane to anche una corte colonica costituita da ruderi dell'abitazione, del pollaio/porcile e della casella, il fondo è coltivabili a seminativo per circa 5 Ha	€ 150.000,00
14	Saletto	Bentivoglio	Affittato	Terreno edificabile con capacità edificataria fino a 3.000 mq di SC	€ 250.000,00
15	Marsili: via Ronchi 4	Budrio	Affittato	Podere denominato Marsili, posto in Comune di Budrio, costituito dai terreni per un'estensione di circa 12,50 ha e compresa la relativa corte colonica sita in via Ronchi n. 4 e composta dall'abitazione con adiacente stalla/fienile, il magazzino e il deposito per un'estensione di circa 4.700 mq	€ 850.000,00
16	Via Rossi 37	Forlì	Locato	Appartamento e relativa autorimessa	€ 150.000,00
17	Via Correnti 7	Bologna	In proprietà per un terzo	Appartamento di circa 50 mq con pertinente autorimessa	€ 25.000,00
18	Via Saragat 13	Baricella	Libero	Magazzino di circa 162 mq e relativa area di pertinenza	€ 30.000,00
19	Via Saragat 15	Baricella	Libero	Magazzino di circa 241 mq e relativa area di pertinenza	€ 50.000,00
20	Via Savena vecchia 208/2	Baricella	Locato	Magazzino di circa 156 mq e relativa area di pertinenza	€ 70.000,00
21	Via Savena vecchia 208/3	Baricella	Locato	Magazzino di circa 324 mq e relativa area di pertinenza	€ 135.000,00
22	Via Savena vecchia 208/4	Baricella	Locato	Magazzino di circa 374 mq e relativa area di pertinenza	€ 140.000,00
23	Maddalena: via San Donato 63	Budrio	Locato	Corte colonica costituita dall'abitazione per un'estensione di circa 3.000 mq	€ 200.000,00
24	Piccolo a Quarto: via San Donato 64	Granarolo dell'Emilia	Locato	Corte colonica costituita dall'abitazione con annessa autorimessa, la stalla/fienile con annesso deposito e la porcilaia/legnaia, per un'estensione di circa 5.300 mq	€ 410.000,00

25	Arosto: via Casetti 15	Anzola dell'Emilia	Affittato	Corte colonica costituita dalla stalla/fienile oltre all'adiacente magazzino, per un'estensione di circa 1.500 mq	€ 80.000,00
26	Grande Casadio: via Storta 10	Argelato	Affittato in parte	Corte colonica costituita dall'abitazione, la stalla/fienile, il magazzino, la porcilaia/legnaia e l'autorimessa, per un'estensione di circa 6.000 mq	€ 180.000,00
27	Piccolo Casadio: via Storta 12	Argelato	Affittato in parte	Corte colonica costituita dall'abitazione con adiacente la stalla/fienile, il magazzino, il forno/pollaio e tre depositi, per un'estensione di circa 3.800 mq	€ 100.000,00
28	Valle Corniolo: via Bocche snc	Baricella	Affittato	Rovine del magazzino di circa 150 mq e relativa area di pertinenza, per un'estensione di circa 3.000 mq	€ 20.000,00
29	Beata Vergine del Rosario: via Cantapoiana 4	Budrio	Affittato	Corte colonica costituita da rovine del magazzino/fienile e del forno/pollaio/porcile, per un'estensione di circa 1.000 mq	€ 30.000,00
30	Cà Bruciata: via Mori 941	Castel San Pietro Terme	Affittato	Corte colonica costituita dall'abitazione, la stalla/fienile ed adiacente magazzino, il forno/porcile, per un'estensione di circa 5.100 mq	€ 140.000,00
31	San Silvestro: via Mori 416	Castel San Pietro Terme	Affittato	Corte colonica costituita dall'abitazione, la stalla/fienile ed adiacente deposito, il pollaio/porcile e un secondo modesto fienile, per un'estensione di circa 13.000 mq	€ 270.000,00
32	Luoghetto Venezzano: via Alpa 29	Castello d'Argile	Affittato in parte	Corte colonica costituita da ruderi dell'abitazione, della stalla/fienile, del pollaio/porcile, del magazzino attrezzi, per un'estensione di circa 4.300 mq	€ 95.000,00
33	Riolo: via Ponte Assa 2	Castello d'Argile	Affittato	Corte colonica costituita dalla stalla/fienile e da rovine dell'abitazione, del pollaio/porcile e della casella, per un'estensione di circa 10.000 mq	€ 75.000,00

34	Venezzano: via Ferrari 25/27	Castello d'Argile	Affittato	Corte colonica costituita dall'abitazione e da un ampio magazzino, per un'estensione di circa 10.000 mq	€ 100.000,00
35	Martignone: via Martignone 7	Crespellano	Libero	Corte colonica costituita da rovine dell'abitazione, della stalla/fienile, del pollaio/porcile e della casella, per un'estensione di circa 8.000 mq	€ 40.000,00
36	Possessione Spinata: via Barchetta 52	Galliera	Affittato	Corte colonica costituita dalla stalla/fienile, da rovine dell'abitazione e del pollaio/porcile, per un'estensione di circa 5.500 mq	€ 75.000,00
37	Spinata 1: via Bisana 2	Galliera	Libero	Corte colonica costituita da rovine dell'abitazione con adiacente stalla, del pollaio/porcile e della casella, per un'estensione di circa 3.000 mq	€ 70.000,00
38	Colombara 1°: via Boschi 93	Malalbergo	Affittato in parte	Corte colonica costituita dall'abitazione, la stalla/fienile, il pollaio/porcile e il magazzino, per un'estensione di circa 6.000 mq	€ 105.000,00
39	Orto Costiera: via Boschi 87	Malalbergo	Libero	Corte colonica costituita dall'abitazione e il pollaio/porcile, per un'estensione di circa 1.800 mq	€ 50.000,00
40	Montalto: via Villafontana 1835/A	Medicina	Affittato	Corte colonica costituita dall'abitazione con adiacente stalla/fienile, il pollaio/porcile e tre magazzini uno contiguo all'altro, per un'estensione di circa 5.800 mq	€ 175.000,00
41	Venenti: via San Donato 40	Minerbio	Affittato in parte	Corte colonica costituita dall'abitazione, la stalla/fienile, il pollaio/porcile e forno, per un'estensione di circa 6.000 mq	€ 155.000,00

42	Di Mezzo: via Savena inferiore 75501	Minerbio	Locato	Corte colonica costituita dall'abitazione, la stalla/fienile, la casella completamente in rovina il forno/legnaia e due magazzini/depositi, per un'estensione di circa 5.500 mq	€ 125.000,00
43	Bassoni Casino e Padulle: via Lame 3 e 5	Sala Bolognese	Affittato	Corti coloniche (due) poste all'interno di un alveo attivo del fiume Reno e costituite da rovine dell'abitazione, della stalla/fienile, del pollaio/porcile e del magazzino, per un'estensione di circa 4.300 mq	€ 40.000,00
44	Cà Vecchia: via Codronchi 20	San Giorgio di Piano	Libero	Corte colonica costituita dall'abitazione, la stalla/fienile, il pollaio/porcile e due magazzini/depositi, per un'estensione di circa 12.500 mq compreso il macero	€ 120.000,00
45	Fornace: via Osteriola 3	San Giorgio di Piano	Libero	Corte colonica costituita dall'abitazione con adiacente stalla/fienile, il pollaio/porcile e la casella estensione, per un'estensione di circa 5.300 mq compreso il macero	€ 210.000,00
46	Rubizzano: via Raveda 198	San Pietro in Casale	Affittato	Corte colonica costituita dall'abitazione con adiacente stalla/magazzino, il pollaio/porcile/fienile e la casella, per un'estensione di circa 3.600 mq	€ 215.000,00
TOTALE PREVISIONE 2022					€ 21.888.400,00

* Asta esperita ed aggiudicata

ANNO 2023					
47	Samoggia: via Magenta 12	Anzola dell'Emilia	Locato in parte e affittato	Corte colonica costituita dall'abitazione, la stalla/fienile, il legnaia/cantina, il magazzino attrezzi, per un'estensione di circa 4.300 mq	€ 150.000,00
48	Palazzo Anzola: via Casetti snc	Anzola dell'Emilia	Affittato	Corte colonica costituita da un unico fabbricato produttivo destinato a cantina vinicola e deposito attrezzi, per un'estensione di circa 3.000 mq	€ 190.000,00
49	Paltrone Paltrone: via Paltrone 15	Anzola dell'Emilia	Locato	Corte colonica costituita dall'abitazione, la stalla, il pollaio, un modesto magazzino attrezzi, per un'estensione di circa 19.500 mq	€ 140.000,00
50	Fossa: via Magenta 3 e 5	Anzola dell'Emilia	Locato	Corte colonica costituita da due abitazioni, la stalla/fienile e il pollaio/legnaia, per un'estensione di circa 7.600 mq	€ 215.000,00
51	Malacappa Piccolo: via Venenta 52	Argelato	Affittato	Corte colonica costituita dall'abitazione con adiacente stalla, la casella e il pollaio a comporre il secondo edificio presente, per un'estensione di circa mq 4.000	€ 180.000,00
52	Malacappa Grande: via Beata Vergine 1	Argelato	Affittato	Corte colonica costituita dall'abitazione, la stalla/fienile, due magazzini atrezzi prefabbricati e il porcile/legnaia, per un'estensione di circa 15.000 mq	€ 170.000,00
53	Palazzo: via Olivetti snc	Budrio	Locato in parte	Corte colonica residuale costituita dalla sola stalla/fienile e rimessa attrezzi agricoli, per un'estensione di circa 1.800 mq, con accesso comune con l'adiacente proprietà	€ 35.000,00
54	Acquare': via Poggio 1617	Castel San Pietro Terme	Affittato	Corte colonica costituita dall'abitazione con rimessa, la stalla/fienile, il pollaio/porcile/forno, per un'estensione di circa 11.400 mq	€ 210.000,00

55	Marca: via Poggio 2635	Castel San Pietro Terme	Locato	Corte colonica costituita dall'abitazione con adiente la stalla/fienile e il pollaio/porcile a formare una secondo modesto fabbricato, per un'estensione di circa 8.000 mq	€ 160.000,00
56	Cagnola: via San Giovanni 1266	Castel San Pietro Terme	Locato	Corte colonica costituita dell'abitazione, composta da due unità immobiliari a destinazione abitativa, dalla stalla/fienile, il forno/pallaio e 5 fabbricati di modeste dimensioni, in parte fatiscanti adibiti a deposito, per un'estensione di circa 9.600 mq	€ 320.000,00
57	Cà Nova al Gallo: via Mori 601	Castel San Pietro Terme	Affittato	Corte colonica costituita dell'abitazione, la stalla/fienile, il magazzino in struttura metallica, il forno/porcile ed un deposito, quest'ultimi fatiscanti, per un'estensione di circa 14.000 mq	€ 230.000,00
58	Santa Maria al Gallo: via Emilia 1316451,	Castel San Pietro Terme	Locato in parte e affittato	Corte colonica costituita dall'abitazione, la stalla/fienile, il pollaio completamente in rovina, per un'estensione di circa 5.000 mq	€ 370.000,00
59	Canale: via Santa Croce 9	Castel Guelfo di Bologna	Locato	Corte colonica costituita dall'abitazione, la stalla/fienile, il pollaio/porcile e un all'altro fabbricato adibito a legnaia, per un'estensione complessiva di circa 7.100 mq	€ 310.000,00
60	Mazzanta: via Graffio 3	Castel Guelfo di Bologna	Affittato	Corte colonica costituita dall'abitazione, la stalla/fienile con adiacente magazzino, il deposito a tunnel in struttura metallica leggera e il pollaio/porcile, quest'ultimo fatiscante, per un'estensione di circa 8.300 mq	€ 340.000,00
61	Mascherino: via Alpa 29	Castello d'Argile	Affittato	Corte colonica costituita dall'abitazione, la stalla/fienile, la casella e il pollaio/forno, per un'estensione di circa 6.300 mq	€ 140.000,00

62	Nuova Castenaso: via Montanara 2	Castenaso	Locato	Corte colonica costituita dall'abitazione con adiacente stalla/fienile, la casella e il pollaio/porcile, quest'ultimo fatiscente, per un'estensione di circa 7.300 mq	€ 260.000,00
63	Colombara 2°: via Boschi 95	Malalbergo	Locato	Corte colonica costituita dall'abitazione con adiacente stalla/fienile, il pollaio/porcile e il magazzini in condizioni fatiscenti, per un'estensione di circa 2.300 mq	€ 120.000,00
64	Costiera: via Boschi 87	Malalbergo	Libero	Corte colonica costituita dall'abitazione con adiacente stalla/fienile, il pollaio/porcile, la casella in condizioni fatiscenti, per un'estensione di circa 1.600 mq	€ 115.000,00
65	Bellaria: via Villafontana 1835	Medicina	Locato in parte e affittato	Corte colonica residuale costituita dalla stalla/fienile e magazzini, la vicina tettoia in struttura metallica sempre adibita a fienile, due magazzini in condizioni fatiscenti, per un'estensione di circa 4.500 mq con accesso comune con l'adiacente proprietà	€ 60.000,00
66	Marescotta: via Villafontana 1835/B	Medicina	Affitto	Corte colonica costituita dall'abitazione con adiacente stalla/fienile e il pollaio/porcile, quest'ultimo in completa rovina, per un'estensione di circa 4.600 mq	€ 195.000,00
67	Ca' Vecchia Santa Marta: via Savena inferiore 43	Minerbio	Affitto	Corte colonica costituita dall'abitazione, la stalla/fienile, il magazzino agricolo in struttura metallica leggera e il pollaio/porcile, quest'ultimi 3 fabbricati in condizioni fatiscenti, per un'estensione di circa 6.900 mq	€ 160.000,00
68	Palazzina Minerbio: via Savena inferiore 83	Minerbio	Locato	Corte colonica costituita dalla sola abitazione con autorimessa, per un'estensione di circa 1.400 mq	€ 130.000,00

69	Palazzo Minerbio: via San Donato 1, 3, 5 e 7	Minerbio	Locato in parte e affittato solo in parte	Corte colonica costituita dalla villa padronale e annessa cantina e alloggi inservienti, l'abitazione dei salariati agrari con adiacenti magazzini e la casella, per un'estensione di circa 19.300 mq	€ 550.000,00
70	Larga: via Cavalle 9	Minerbio	Locato in parte e affittato	Corte colonica costituita dall'abitazione, la stalla/fienile e il pollaio/porcile, per un'estensione di circa 8.500 mq	€ 160.000,00
71	Colombara: via San Pietro 1 e 3	Ozzano dell'Emilia	Comodato in parte e affittato	Corte colonica costituita da due abitazione, una con annessa autorimessa e l'altra con adiacente magazzino, la stalla/fienile e il pollaio/porcile/forno, quest'ultimo fatiscente, per un'estensione di circa 10.000 mq	€ 520.000,00
72	Casa Nuova 1°: via Provinciale Bologna 15	San Giorgio di Piano	Locato in parte e affittato	Corte colonica costituita dall'edificio abitativo composto da 3 unità immobiliari, la stalla/fienile, la porcilaia/pollaio e il magazzino in totale rovina, per un'estensione di circa 10.000 mq	€ 190.000,00
73	Casa Nuova 2°: via Stiatico snc	San Giorgio di Piano	Affittato	Corte colonica residuale costituita dal solo edificio adibito a magazzino attrezzi agricoli, per un'estensione di circa 2.000 mq	€ 25.000,00
74	San Salvatore: via Provinciale Bologna 17	San Giorgio di Piano	Affittato	Corte colonica costituita dall'abitazione con annesso deposito, due magazzini e due pollai, quest'ultimi rovine, per un'estensione di circa 7.200 mq	€ 195.000,00
75	Romea Barabana: via Albaresa 7	Sant'Agata Bolognese	Locato in parte e affittato solo in parte	Corte colonica parziale costituita dalla stalla/fienile, il pollaio/porcile, la casella e due magazzini/depositi, per un'estensione di circa 8.000 mq, compreso il macero, con accesso comune con il fabbricato abitativo restante	€ 80.000,00
TOTALE PREVISIONE 2023					€ 5.920.000,00

ANNO 2024					
76	Due Portoni: via del Bordone 48, 50 e 52	Bologna	Locato	Corte colonica costituita da edifici abitativi a formare 5 modeste unità immobiliari, il pollaio/porcile e la legnaia/forno, entrambi divenuti ripostigli, per un'estensione di circa 4.500 mq	€ 430.000,00
77	Chiocca: via del Bordone 67 e 69	Bologna	Locato	Corte colonica costituita dall'edificio abitativo composto da due unità immobiliari, la stalla/fienile, la pollaio/porcile/legnaia, per un'estensione di circa 5.200 mq	€ 320.000,00
78	Forno nuovo: via del Bordone 55, 57, 59 e 61	Bologna	Locato	Corte colonica costituita dall'edificio abitativo composto da due unità immobiliari e da due ulteriori fabbricati destinati a magazzino, per un'estensione di circa 7.000 mq	€ 350.000,00
79	Ca' Rossa 1° e 2°: via Ronchi 8 e 9	Budrio	Locato in parte	Corte colonica costituita dall'edificio abitativo composto da 3 unità immobiliari, la stalla/fienile, la casella e 3 fabbricati adibiti al recupero attrezzi agricoli, di cui uno collabente, per un'estensione di circa 8.100 mq	€ 170.000,00
80	Porceneda: via Cantapoiana 12	Budrio	Locato	Corte colonica costituita dall'abitazione, la stalla/fienile, il pollaio/porcile/legnaia, quest'ultimo fatiscente, per un'estensione di circa 4.500 mq	€ 150.000,00
81	Tomasella: via Passo Pecore di Cazzano 7	Budrio	Libero	Corte colonica costituita dall'edificio abitativo composto da 6 modeste unità immobiliari, la stalla/fienile, il deposito, la casella, quest'ultima fatiscente, per un'estensione di circa 8.700 mq	€ 160.000,00

82	Grande a Quarto: via Prati 2 e 4	Granarolo dell'Emilia	Locato in parte e affittato	Corte colonica costituita dall'abitazione, la stalla/fienile, due autorimesse, di cui una con adiacente cantine/deposito, per un'estensione di circa 6.700 mq	€ 450.000,00
83	Mora: via Mora 49	Minerbio	Locato in parte e affittato	Corte colonica costituita dall'edificio abitativo composto da 4 unità immobiliari, la stalla/fienile e il pollaio/porcile/forno, per un'estensione di circa 7.700 mq	€ 320.000,00
84	Vittoria: via Tolara di Sotto 53	Ozzano dell'Emilia	Locato	Corte colonica costituita dall'edificio abitativo composto da 3 unità immobiliari con adiacente stalla/fienile e il pollaio/porcile, per un'estensione di circa 6.500 mq	€ 390.000,00
85	Stiatico: via Provinciale Bologna 20	San Giorgio di Piano	Locato in parte e affittato	Corte colonica costituita dall'edificio abitativo composto da due unità immobiliari, la stalla/fienile, la seconda abitazione con adiacente casella e la rovina del pollaio/forno, per un'estensione di circa 6.100 mq	€ 230.000,00
TOTALE PREVISIONE 2024					€ 2.970.000,00

TOTALE PREVISIONE PIANO	€ 30.778.400,00
--------------------------------	------------------------

Anno	Previsione di piano delle alienazioni e valorizzazioni immobiliari	A finanziamento investimenti
2022	€ 21 888 400,00	€ 6 043 400,00
2023	€ 5 920 000,00	€ 5 920 000,00
2024	€ 2 970 000,00	€ 2 970 000,00
	€ 30 778 400,00	€ 14 933 400,00

Nota bene: si specifica che nell'anno 2022 la voce "Previsione di piano delle alienazioni e valorizzazioni immobiliari" comprende il *valore stimato anche delle valorizzazioni in concessione/locazione* di due immobili (nr. di riga in tabella: 6 e 7), per natura non utili a poter finanziare gli investimenti e di nr. 1 alienazione sulla quale verte un contenzioso (nr. di riga in tabella: 1). La voce "A finanziamento investimenti" corrisponde pertanto al *solo* valore delle alienazioni al netto delle fattispecie predette.

ASP Città di Bologna Sede legale: Via Marsala 7, 40126 Bologna - Sede Amministrativa: Viale Roma 21, 40139 Bologna
C.F. e P.IVA 03337111201 - T +39 051 6201311 - direzione@aspbologna.it | www.aspbologna.it