

**ASP CITTÀ DI BOLOGNA**

*Azienda pubblica di servizi alla persona*

**RELAZIONE ILLUSTRATIVA  
AL  
DOCUMENTO DI BUDGET  
2016**

Allegato F alla Deliberazione n.\_\_\_\_\_/2015

## INDICE

1. CARATTERISTICHE E REQUISITI DELLE PRESTAZIONI DA EROGARE	3
1.1 ANZIANI	3
1.2 FAMIGLIE E MINORI	5
1.3. SERVIZI PER L'INCLUSIONE SOCIALE	8
2. RISORSE FINANZIARIE ED ECONOMICHE NECESSARIE ALLA REALIZZAZIONE	10
3. PRIORITÁ D'INTERVENTO	29
3.1 SOSTENIBILITA' ECONOMICA	29
3.2. SVILUPPO ORGANIZZATIVO E GESTIONALE	30
3.3 QUALIFICAZIONE ED INNOVAZIONE DEI SERVIZI E DEGLI INTERVENTI E COORDINAMENTO NELLA PROGRAMMAZIONE CITTADINA	31
4. MODALITÁ DI ATTUAZIONE DEI SERVIZI EROGATI E MODALITÁ DI COORDINAMENTO CON GLI ALTRI ENTI DEL TERRITORIO	33
5. PROGRAMMAZIONE DEI FABBISOGNI DELLE RISORSE UMANE E LE MODALITÁ DI REPERIMENTO DELLE STESSE	36
5.1 FORMAZIONE	37
6. INDICATORI E PARAMETRI DELLA VERIFICA	41
7. PROGRAMMA DEGLI INVESTIMENTI DA REALIZZARSI	42
7.1 FABBRICATI DISPONIBILI E IMPIANTI E MACCHINARI	42
7.2. INVESTIMENTI	43
7.3 FABBRICATI INDISPONIBILI E IMPIANTI E MACCHINARI	43
7.4 NUOVI INVESTIMENTI	44
8. PIANO DI VALORIZZAZIONE E GESTIONE DEL PATRIMONIO	45

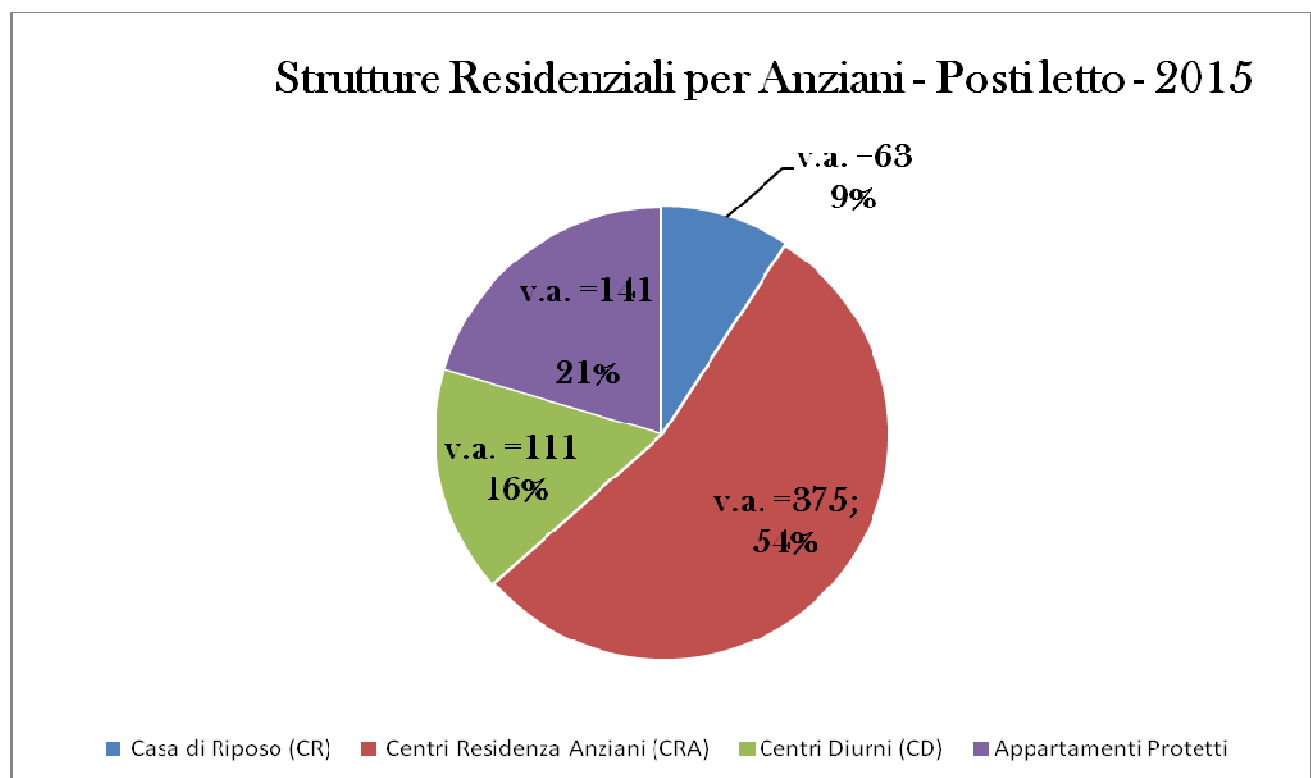
## 1. CARATTERISTICHE E REQUISITI DELLE PRESTAZIONI DA EROGARE

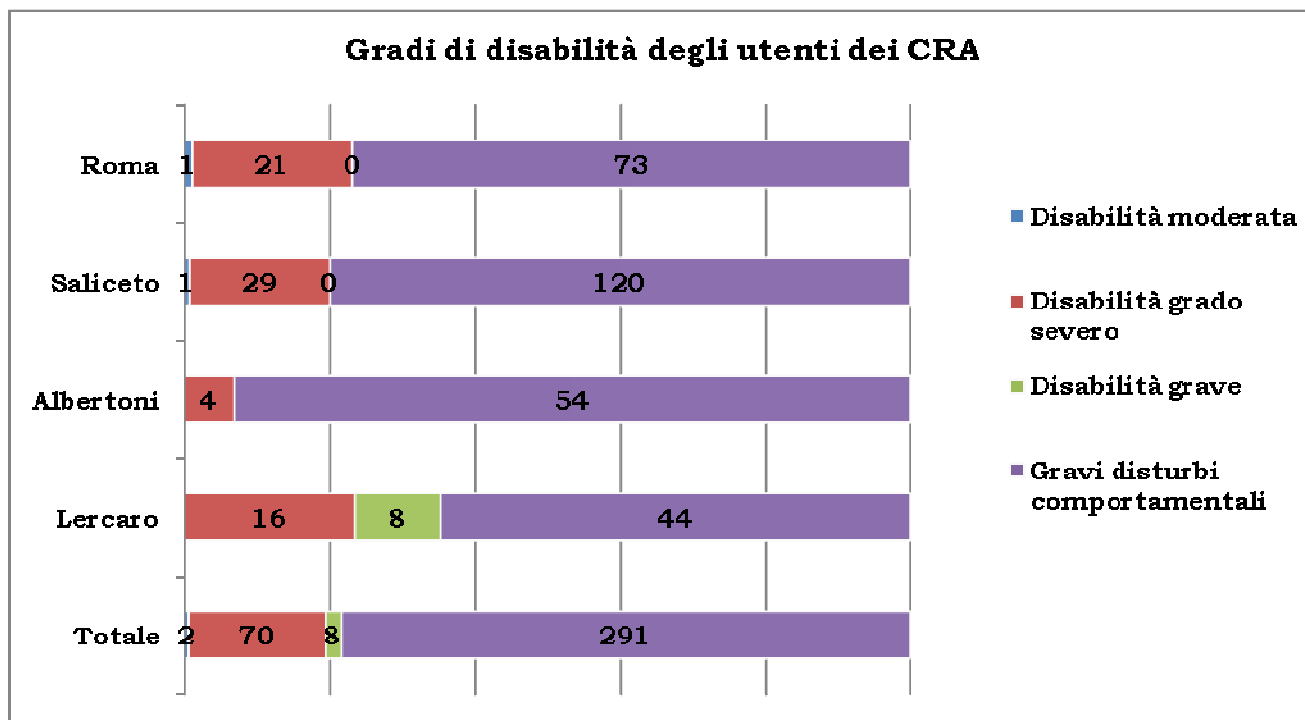
Nel 2016 le attività che verranno erogate nelle diverse aree di intervento sono quelle realizzate negli anni precedenti, anche se in tutti i settori dell'Azienda si andrà nella direzione dell'innovazione, quale scelta imprescindibile per dare risposte congruenti rispetto ai bisogni socio-assistenziali di questa città.

Un quadro esaustivo delle attività consolidate e delle principali innovazioni che si intende realizzare sono già tutte descritte nel Piano Programmatico 2016-2018 (Allegato A).

Tuttavia, volendo riepilogare, per un quadro sintetico riferito all'anno 2016, con le risorse previste in Bilancio sarà possibile garantire le attività descritte di seguito sinteticamente, avendo riferimento un dimensionamento di attività, servizi ed interventi come quello descritto nella tabelle allegate, riferite all'anno 2015 o all'anno precedente.

### 1.1 ANZIANI





ASP intende dare continuità ai servizi e agli interventi consolidati - CRA, CR, CD, appartamenti protetti - ed iniziare la valutazione della nuova gestione del Centro d'Incontro Margherita, di cui si è già parlato nel Piano Programmatico 2016-2018 (Allegato A) in connessione alle attività dei Caffè Alzheimer.

Continua nel 2016 la progettazione recentemente avviata verso Centri Servizi come luoghi dinamici e aperti alla città, in grado di rispondere sia ai bisogni complessi dettati da condizioni di non autosufficienza, sia ai bisogni di residenzialità più leggeri e flessibili (progetto di comunità alloggio).

All'inizio del 2016 dovrà essere completata anche la riprogettazione dei Nuclei per la Domiciliarità, focalizzata sull'attivazione delle opportunità e del capitale sociale del territorio e sull'erogazione dei servizi, la cui implementazione alleggerirà i carichi di lavoro degli SST dei Quartieri.

Il 2016 sarà anche l'anno in cui il settore anziani nel suo complesso (Servizi Domiciliari e Centri Servizi) dovrà individuare i margini di ulteriore ottimizzazione nell'acquisto di forniture e servizi, in particolare per quanto riguarda ristorazione, pulizie, trasporti, ed ottenere una maggiore omogeneità interna.

La nostra attenzione sarà rivolta alla corretta applicazione delle procedure di accreditamento, ma anche all'acquisto di lavoro interinale che ha avuto nel corso del 2015 un brusco rialzo. In particolare, riguardo l'accREDITamento dovremo concentrarci sulle procedure amministrative, sulla definizione corretta e puntuale delle relazioni con i soggetti accreditati e sulla ricerca di tutte le soluzioni gestionali

possibili per ottimizzare e rendere proficua, anche sotto il profilo economico, la compresenza nelle strutture di ASP e del soggetto accreditato, in una logica di uniformità dei servizi.

Nell'ambito della più complessiva area della non autosufficienza, verrà monitorata l'esperienza della struttura per disabili "Parco del LungoReno", inaugurata il 4 dicembre 2015, in un immobile di proprietà di ASP Città di Bologna e verrà avviata l'esperienza di co-housing per adulti disabili presso l'immobile di ASP sito in via Barozzi, oggi adibito a transizione abitativa, in collaborazione con AIAS, Comune di Bologna e AUSL di Bologna. Una importante sperimentazione che intende dare una risposta al bisogno di alloggio delle persone disabili, favorire la loro autonomia e creare condizioni di socializzazione e mutua collaborazione tra gli abitanti.

## 1.2 FAMIGLIE E MINORI

### Accoglienza di madri con bambini e di minori soli - Presenze I° semestre 2015

<b>Persone presenti in struttura al 30/06</b>	<b>di cui madri con bambini</b>	<b>Numero persone in carico al servizio</b>
225	81	313

### Minori in Strutture di accoglienza Presenze I° semestre 2015

<b>minori in pronta accoglienza HUB- FAMI</b>	<b>minori in strutture rete SPRAR minori</b>	<b>minori in diverse tipologie di comunità</b>	<b>totale minori nelle strutture di accoglienza</b>	<b>di cui minori stranieri non accompagnati (MSNA)</b>
48	37	94	179	126

**Minori in carico**  
**Presenze per tipologia I° semestre 2015**

minori vittime della tratta	minori (inseriti e dimessi) area esecuzione penale	minori richiedenti protezione internazionale	minori non riconosciuti alla nascita (MNRN)
2	14	119	13

**Minori Stranieri non Accompagnati (MSNA)**  
**in carico al 31 ottobre 2015**

HUB	48
SPRAR	75
U.O. Minori di ASP	247
<b>Totale</b>	<b>370</b>

**Centro per le Famiglie**  
**Principali attività**  
confronto per anni

Principali attività	I semestre 2015	2014	2013	2012	2011	2010
<b>Adozione</b>						
adozioni avviate	4	15	15	25	45	22
bambini in adozione	12	17	18	25	-	-
<b>Affido</b>						
bambini in affido	73	75	70	68	68	60
affidi avviati	11	38	36	18	34	15
affidi conclusi	17	24	25	17	12	-
<b>Mediazione Familiare</b>						
coppie seguite	42	122	90	81	66	-
<b>Counseling genitoriale</b>						
accessi	27	31	43	54	54	38
famiglie seguite	59	47	59	90	68	61

Numeri certamente importanti, soprattutto quelli riferiti all'accoglienza, che testimoniano l'evoluzione di fenomeni di disagio sociale, a cui fare fronte con nuove progettualità.

In particolare, per quello che riguarda i **minori stranieri non accompagnati**, é evidente che il tema va affrontato con un respiro nuovo, nella relazione con gli altri interlocutori istituzionali, ma anche con progettualità che intersechino il tema dell'**affido e dell'accoglienza**.

Proprio in quest'ultimo ambito diventa rilevante la collaborazione con soggetti esterni e con progettualità innovative, a partire dalla campagna sull'affido e l'accoglienza su cui ASP intende impegnarsi nel corso del 2016.

Relativamente al più ampio problema dell'accoglienza, ASP sta iniziando un ripensamento organizzativo dei servizi e delle competenze, che ha portato, per ora, alla formulazione delle seguenti ipotesi di lavoro da finalizzare con la collaborazione del Comune:

- L'esternalizzazione dal Servizio Famiglie e Minori delle procedure esclusivamente amministrative (ad esempio, ANF e MAT per l'erogazione dei contributi connessi ai sussidi di maternità e per nuclei familiari numerosi), per specializzarne le attività nell'ottica già delineata nel Piano Programmatico;
- La revisione delle **rette nelle strutture di accoglienza** per un contenimento della spesa e una procedura amministrativa snella e trasparente;
- Il monitoraggio **dell'accordo con Comune di Bologna e AUSL per la realizzazione di interventi integrati a favore di minori allontanati o a rischio di allontanamento, ai sensi della DGR 1102/2014**, non solo rispetto all'applicazione tecnica, ma anche alla procedura amministrativa e contabile;
- La pubblicazione del bando di **gara per i servizi educativi domiciliari e per le strutture di accoglienza** tra fine gennaio ed inizi di febbraio 2016, in seguito ad una procedura di consultazione preparatoria, anche in ragione dell'innovazione che si intende realizzare.
- Lo studio di **indicatori di valutazione** delle attività (in accordo con il Comune di Bologna), in grado di orientare da un lato, un sempre più puntuale controllo di gestione e, dall'altro, le scelte per successive innovazioni di servizio.

### 1.3. SERVIZI PER L'INCLUSIONE SOCIALE

Come è ampiamente delineato nella Relazione Programmatica (Allegato A) i servizi per l'inclusione sociale hanno attivato dal 2014 un percorso che ha portato ad una profonda rivisitazione delle *mission*, degli interventi e dell'organizzazione.

Nell'anno 2016 si intende dare continuità a questa esperienza, rafforzando il tema della **valutazione**, un ambito dello sviluppo organizzativo imprescindibile ad un'analisi sull'efficacia ed efficienza del servizio. Il sistema di valutazione verrà trattato nell'ambito del confronto con il Comune di Bologna sul nuovo contratto di servizio e si integrerà alla riflessione di ASP sull'applicazione del sistema del **controllo di gestione aziendale**, che appare ancora carente relativamente a questi servizi.

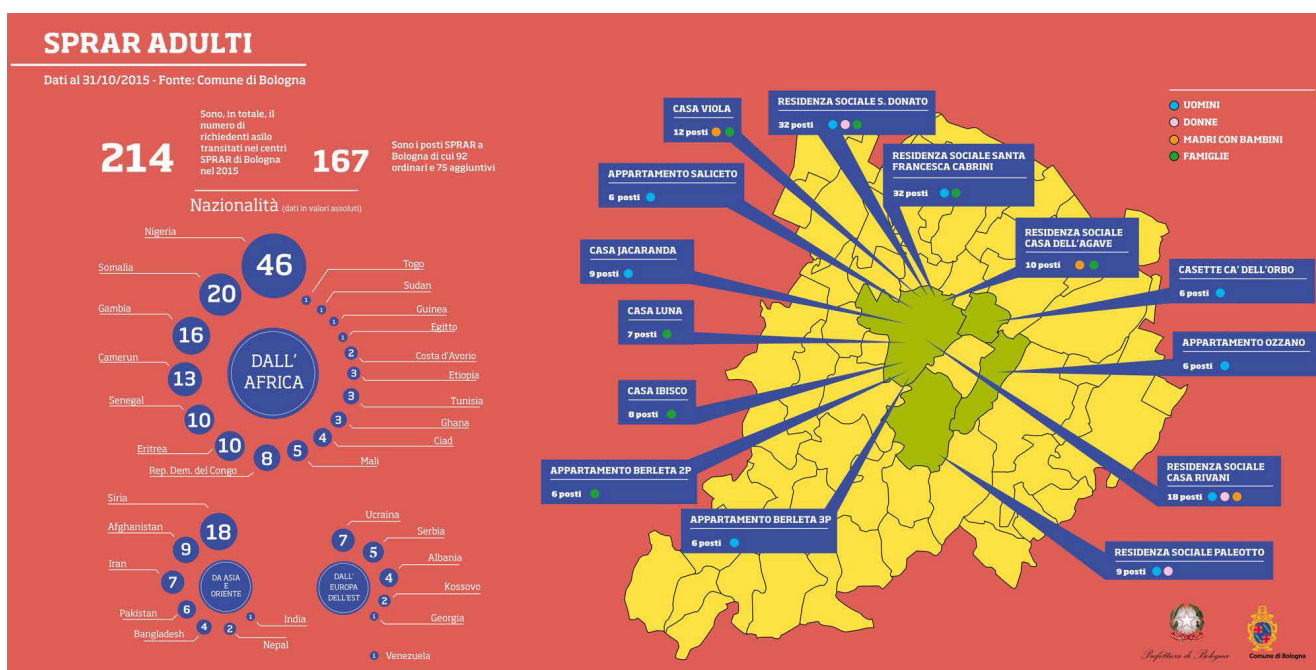
	Strutture residenziali e semi-residenziali per l'inclusione sociale, 2014		
	appartamenti	posti letto	persone accolte
Accoglienza I° livello	-	109	150
Accoglienza II° livello	-	75	87
Pre-autonomia	5	25	23
Centro diurno Open	-	-	70
<b>Totale</b>	<b>5</b>	<b>209</b>	<b>330</b>

	Pronto Intervento Sociale, 2014-2015	
	posti letto	persone accolte
PIS Piano Freddo	232	517
PIS Rom	35	
PIS Dimissioni protette	11	
<b>Totale</b>	<b>278</b>	<b>517</b>

Se l'esperienza del 2015 è stata segnata in maniera consistente dai progetti e dagli interventi di **transizione abitativa** (le strutture di Via del Battiferro e di Galaxy, in particolare), il 2016 dovrà consolidare l'esperienza di ASP in questo ambito, all'interno del sistema di welfare cittadino e dei suoi outcomes.

Lo **Sportello Protezioni Internazionali** subirà profonde modificazioni rispetto alla *mission* e all'organizzazione, in ragione della necessità di rispondere sempre più efficacemente alla diversificazione e all'aumento della domanda. E' aperto un confronto con il Comune di Bologna che, nella recente cornice legislativa sui rifugiati e richiedenti asilo che ha profondamente mutato le competenze dei diversi soggetti istituzionali e a partire dall'analisi dei dati sotto riportati e delle considerazioni già fatte nella Piano Programmatico (Allegato A), intende ridefinire l'assetto di questi servizi e le possibili interconnessioni e integrazioni funzionali con il Servizio Minori e Famiglie.

A settembre 2015 risultano finanziati 167 posti SPRAR distribuiti come da tabella. Si tratta di posti di seconda accoglienza che hanno come obiettivo quello di offrire misure di assistenza, di protezione ai beneficiari e percorsi di integrazione, attivando e promuovendo l'acquisizione di una autonomia.



## 2. RISORSE FINANZIARIE ED ECONOMICHE NECESSARIE ALLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI

I criteri per la formulazione del budget 2016 sono scaturiti dalle linee d'indirizzo dell'Assemblea dei Soci del 29 ottobre 2015.

La previsione delle risorse per l'anno 2016 può essere rappresentata nel dettaglio come segue:

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	PREVENTIVO 2016
<b>A) Valore della produzione</b>	
1) Ricavi da attività per servizi alla persona	43.750.617,10
a) rette	10.141.558,42
b) oneri a rilievo sanitario	6.696.554,40
c) concorsi rimborsi e recuperi da attività per servizi alla persona	26.640.744,28
d) altri ricavi	271.760,00
2) Costi capitalizzati	4.868.620,90
a) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0,00
b) quota per utilizzo contributi in conto capitale e donazioni vincolate ad investimenti	4.868.620,90
3) Variazione delle rimanenze di attività in corso	0,00
4) Proventi e ricavi diversi	11.121.965,88
a) da utilizzo del patrimonio immobiliare	9.125.393,62
b) concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	1.852.162,42
c) plusvalenze ordinarie	0,00
d) sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo ordinarie	0,00
e) altri ricavi istituzionali	17.000,00
f) ricavi da attività commerciale	127.409,84
5) Contributi in conto esercizio	53.622,17
a) contributi dalla Regione	0,00
b) contributi dalla Provincia	0,00
c) contributi dai Comuni dell'ambito distrettuale	0,00
d) contributi dall'Azienda Sanitaria	0,00
e) contributi dallo Stato e da altri Enti pubblici	53.622,17
f) altri contributi da privati	0,00
<b>TOTALE A)</b>	<b>59.794.826,04</b>
<b>B) Costi della produzione</b>	
6) Acquisti beni:	750.728,56
a) beni socio sanitari	391.824,30
b) beni tecnico-economici	358.904,26
7) Acquisti di servizi	33.988.942,43
a) per la gestione dell'attività socio sanitaria e socio assistenziale	7.342.257,15

b) servizi externalizzati	14.968.562,97
c) trasporti	188.730,80
d) consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	1.730.056,03
f) lavoro interinale ed altre forme di collaborazione	3.497.928,51
g) utenze	1.993.962,50
h) manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	1.733.744,00
i) costi per organi Istituzionali	64.220,82
j) assicurazioni	417.056,00
k) altri	1.726.412,65
8) Godimento di beni di terzi	44.509,33
a) affitti	9.320,25
b) canoni di locazione finanziaria	0,00
c) service	35.189,08
9) Per il personale	14.324.496,68
a) salari e stipendi	11.058.589,21
b) oneri sociali	3.008.262,46
c) trattamento di fine rapporto	3.600,00
d) altri costi	254.045,01
10) Ammortamenti e svalutazioni	5.821.218,06
a) ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	180.203,08
b) ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	5.441.014,98
c) svalutazione delle immobilizzazioni	0,00
d) svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	200.000,00
11) Variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo	0,00
a) variazione delle rimanenze di materie prime e dei beni di consumo socio-sanitari	0,00
b) variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo tecnico-economici	0,00
12) Accantonamenti ai fondi rischi	25.000,00
13) Altri accantonamenti	165.000,00
14) Oneri diversi di gestione	2.581.278,00
a) costi amministrativi	278.770,00
b) imposte non sul reddito	1.896.258,00
c) tasse	364.250,00
d) altri	42.000,00
e) minusvalenze ordinarie	0,00
f) sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo ordinarie	0,00
g) contributi erogati ad aziende non-profit	0,00
<b>TOTALE B)</b>	<b>57.701.173,05</b>
<b>Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)</b>	<b>2.093.652,99</b>
<b>C) Proventi e oneri finanziari</b>	
15) Proventi da partecipazioni	0,00
a) in società partecipate	0,00
b) da altri soggetti	0,00
16) Altri proventi finanziari	80.000,00

a) interessi attivi su titoli dell'attivo circolante	75.000,00
b) interessi attivi bancari e postali	5.000,00
c) proventi finanziari diversi	0,00
17) Interessi passivi ed altri oneri finanziari	45.000,00
a) su mutui	43.000,00
b) bancari	0,00
c) oneri finanziari diversi	2.000,00
<b>TOTALE C)</b>	<b>35.000,00</b>
<b>D) Rettifiche di valore di attività finanziarie</b>	
18) Rivalutazioni	0,00
a) di partecipazioni	0,00
b) di altri valori mobiliari	0,00
19) Svalutazioni	0,00
a) di partecipazioni	0,00
b) di altri valori mobiliari	0,00
<b>TOTALE D)</b>	<b>0,00</b>
<b>E) Proventi e oneri straordinari</b>	
20) Proventi da:	0,00
a) donazioni, lasciti ed erogazioni liberali	0,00
b) plusvalenze straordinarie	0,00
c) sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo straordinarie	0,00
21) Oneri da:	0,00
a) minusvalenze straordinarie	0,00
b) sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo straordinarie	0,00
<b>TOTALE E)</b>	<b>0,00</b>
<b>Risultato prima delle imposte (A+B+C+D+E)</b>	<b>2.128.652,99</b>
<b>22) Imposte sul reddito</b>	
a) irap	1.138.652,99
b) ires	990.000,00
<b>23) Utile o (perdita) di esercizio</b>	<b>0,00</b>

Il Bilancio di previsione 2016 dell'ASP Città di Bologna, così formulato si caratterizza per alcuni aspetti salienti:

- ↳ per quanto riguarda le CRA sono state applicate, per la determinazione delle rette, le tariffe 2015 con l'abbattimento del 45% (sia sulla retta che sugli oneri a rilievo sanitario) sulle ipotetiche giornate di ricovero, avendo a riferimento il dato storico 2015; per quanto riguarda la previsione per rimborso oneri a rilievo sanitario e spese sanitarie, alla data di redazione del budget, non essendo ancora disponibile il nuovo contratto (con le nuove tariffe riferite alla revisione del case mix effettuato ad ottobre 2015 dal medico incaricato dall'azienda sanitaria)

si è proceduto con l'applicazione dell'ultimo contratto di servizio sottoscritto, avente decorrenza 1/6/2014; la quota di rimborso oneri a rilievo sanitario è stata adeguata di € 4,00 giornaliera a seguito di riconoscimento per le gestioni pubbliche per ogni posto definitivo di CRA;

- ↪ per la casa di riposo il calcolo è stato effettuato sulle tariffe 2015 aumentate di una stima di circa euro 25.000 per ipotesi di aumento di tariffa;
- ↪ i centri diurni risentono della riorganizzazione avvenuta nel corso del 2015, che ha portato da un lato alla chiusura del Centro diurno Margherita, e dall'altra alla rimodulazione del servizio offerto in termini di giorni di apertura e di tipologia di posto offerto. Per es. il Centro diurno L'aquilone prevede l'apertura domenicale, mentre sono state inseriti a budget 3 posti privati (2 presso il Centro diurno L'aquilone e 1 presso il Centro diurno Lercaro); analogamente a quanto previsto per le CRA le rette e gli oneri a rilievo sanitario dei centri diurni sono stati abbattuti del 45% sulle ipotetiche giornate di ricovero;
- ↪ le rette per appartamenti protetti sono state quotate in base alla situazione esistente a consuntivo 2015 per tenere conto del mix occupazione posti singoli/doppi e delle relative tariffe applicate;
- ↪ per il patrimonio disponibile: mantenimento e rivalutazione delle rendite patrimoniali a seguito delle ristrutturazioni effettuate, al netto delle vendite, dei rilasci già previsti e delle unità immobiliari che si prevede di non riuscire utilmente a locare;
- ↪ trasferimenti legati ai servizi conferiti dal Comune di Bologna con contratto di servizio, secondo quanto realizzatosi nel corso del 2015 e tenendo conto di quanto emerso dagli indirizzi e dalla programmazione da parte della Committenza;
- ↪ risorse umane destinate all'attività di assistenza previste secondo i parametri regionali;
- ↪ tariffe appalti di servizi e forniture costanti in seguito a indicazione di non prevedere incrementi di costo nel caso di indizione di nuove gare;
- ↪ retribuzioni personale dipendente ferme per effetto del mancato rinnovo contrattuale/vacanza contrattuale, data l'incertezza della previsione nell'ambito della Legge di stabilità in esame;
- ↪ utilizzo del modello organizzativo e dei rapporti contrattuali attuali per la formulazione della previsione della spesa per il personale con l'attenzione volta al passaggio di costi da lavoro interinale a lavoro dipendente in seguito all'espletamento di pubblici concorsi che avranno luogo nel corso del 2016;
- ↪ previsione del costo totale dell'Irap e contestuale previsione di una quota di ricavo pari al costo dell'imposta, in applicazione a quanto annunciato in sede di presentazione della legge

finanziaria 2016 della Regione Emilia Romagna circa la soppressione di detta imposta per le ASP e gli altri soggetti gestori accreditati per i servizi agli anziani;

Con queste note, il bilancio presenta un risultato d'esercizio in pareggio, € 0,00 .

Il valore della produzione (A) è pari a € 59.794.826,04, mentre i costi della produzione (B) sono pari a € 57.701.173,05. Le imposte sul reddito ammontano complessivamente ad € 2.128.652,99 (Irap, Ires) di cui Irap per € 1.138.652,99 "neutralizzata" con iscrizione di pari importo tra i ricavi.

A seguire il dettaglio delle principali voci:

#### **A1a) Rette**

Nel 2016, sulla base degli Indirizzi dei Soci e dei Contratti di servizio per i servizi accreditati vigenti, si sono applicate le tariffe secondo le specifiche indicate in premessa.

È inoltre previsto un tasso di copertura medio, per il servizio di CRA, pari al 99,68 %, per un totale di 137.250 giornate.

Rette per strutture residenziali e semiresidenziali

TIPOLOGIA STRUTTURE	2016
Casa di Riposo	55,51
CRA	51,60
CRA Lercaro (strutture ad alta qualità)	52,60
CD	29,35
CD autosufficienti	52,00

Rette per appartamenti protetti:

APPARTAMENTI PROTETTI	2016
Retta mensile appartamento singolo ROMA	720,22
Retta mensile appartamento doppio ROMA	1.017,00
Retta mensile appartamento singolo LERCARO	678,00
Retta mensile appartamento doppio LERCARO	950,00
Retta mensile appartamento singolo MADRE TERESA	678,00
Retta mensile appartamento doppio MADRE TERESA	950,00
Retta mensile appartamento singolo SAN NICOLO'	678,00
Retta mensile appartamento doppio uso singolo SAN NICOLO'	813,60
Retta mensile appartamento doppio SAN NICOLO'	950,00

Il tasso di copertura previsto per gli appartamenti è del 98%, con impiego di parte degli appartamenti doppi 'ad uso singolo' con tariffa maggiorata.

L'applicazione dei suddetti criteri porta alla seguente previsione per conto COGE:

30010101 RETTE ALBERGHIERE RESIDENZIALI	8.439.118,80
30010102 RETTE ALBERGHIERE SEMIRESIDENZIALI	794.844,34
30010103 RETTE PER APPARTAMENTI PROTETTI	878.795,28

E' inoltre prevista una compartecipazione degli utenti di alcuni appartamenti destinati all'emergenza abitativa nell'ambito dei servizi dell'area disagio adulto assimilabile come tipologia a retta per appartamenti protetti. Questa tipologia di ricavo è esplicitata nella voce sotto riportata.

30010104 RETTE DISAGIO ADULTO	28.800,00
-------------------------------	-----------

#### **A1b) Oneri a rilievo sanitario**

La previsione è stata formulata applicando le tariffe previste dall'accreditamento per gli oneri CRA per il numero di giornate previste di copertura (cfr premessa), per un importo complessivo di € 6.696.554,40.

#### **A1c) Concorsi rimborsi e recuperi da attività per servizi alla persona**

Per il rimborso delle spese sanitarie da parte dell'ASL, la previsione è stata formulata applicando le tariffe previste dall'accreditamento per il numero di giornate previste di copertura.

Per i rimborsi relativi ai servizi trasferiti dal Comune di Bologna è stato previsto un importo che tenesse conto di quanto previsto dalla programmazione comunale del 2015.

30010301 RIMBORSI SPESE SANITARIE (COMPRESO ONERI PERSONALE SANITARIO)	3.314.951,14
30010303 RIMBORSO FARMACI	16.362,00
30010308 SERVIZI DI ASSISTENZA DOMICILIARE	3.124.392,40
30010309 SERVIZI PER LA PROMOZIONE DELLA DOMICILIARITA'	573.000,00
30010310 RIMBORSI SERVIZIO MINORI	12.783.682,04
30010312 RIMBORSI SERVIZIO DISAGIO ADULTO	4.112.615,13
30010313 RIMBORSI SERVIZIO IMMIGRATI	2.715.741,57

#### **A1d) Altri ricavi**

Sono previsti trasferimenti da Enti Pubblici per il Progetto "Teniamoci per mano" e Progetto "Meeting Center" mentre alla voce "Altri rimborsi" sono stimati principalmente i rimborsi per trasporti anziani.

30010401 TRASFERIMENTI DA ENTI PUBBLICI PER PROGETTI VINCOLATI	200.000,00
30010488 ALTRI RIMBORSI	71.760,00

#### **A2b) Quota per utilizzo contributi in conto capitale e donazioni vincolate ad investimenti**

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 Bilancio delle quote di ammortamento legate ai beni conferiti.

#### **A4a) Proventi e ricavi diversi - da utilizzo del patrimonio immobiliare**

Tali fonti di ricavo risentono della crisi del mercato immobiliare e sono influenzate dalle vendite e dalla dinamica dei prezzi al consumo, la quale comporta la rivalutazione monetaria dei contratti prevista dalla normativa vigente.

Si rileva in particolare che i fitti attivi da fondi e terreni più che raddoppiano rispetto l'anno precedente come effetto della scelta di ASP di mettere in affitto tutti i terreni, ad eccezione di pochi ettari, che si è conclusa con l'avvio dell'annata agraria 2015-2016.

La voce "Altri fitti attivi istituzionali" comprende tra l'altro la voce di ricavo relativa all'uso delle strutture assistenziali da parte delle cooperative gestori dei servizi accreditati per un importo complessivo di € 675.000.

30040101 FITTI ATTIVI DA FONDI E TERRENI	1.389.928,97
30040102 FITTI ATTIVI DA FABBRICATI URBANI	6.773.327,79
30040103 ALTRI FITTI ATTIVI ISTITUZIONALI	962.136,86

#### **A4b) Proventi e ricavi diversi - concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse**

A questa voce afferiscono i seguenti conti COGE:

30040202 RIMBORSO SPESE CONDOMINIALI DA CONDUTTORE	518.895,71
30040203 RIMBORSO SPESE LAVORI	8.433,72
30040204 RIMBORSO SPESE DI VENDITA E PUBBLICAZIONE BANDI	15.000,00
30040205 RIMBORSI INAIL	5.000,00
30040207 TASSE DI CONCORSO	17.000,00
30040208 ALTRI RIMBORSI PERSONALE DIPENDENTE	5.000,00
30040210 RIMBORSI ASSICURATIVI	5.000,00
30040211 RIMBORSI SPESE DA CONDUTTORI REGISTRAZIONE CONTRATTI	67.250,00
30040288 ALTRI RIMBORSI	1.210.582,99

In particolare la voce "Altri rimborsi" comprende la quota pari al 100% del costo complessivo per IRAP volto a sterilizzare il costo di tale imposta così come annunciato dalla Regione Emilia-Romagna in sede di presentazione della Legge finanziaria (cfr premessa).

#### **A4e) altri ricavi istituzionali**

30040588 ALTRI RICAVI ISTITUZIONALI	17.000,00
-------------------------------------	-----------

Questa voce corrisponde a quanto previsto come quota a carico utenti per la compartecipazione alle spese del nuovo Progetto Centro di incontro e del Progetto Teniamoci per mano.

#### **A4f) Proventi e ricavi diversi da attività commerciale**

In questa voce confluiscono i ricavi derivanti da attività commerciali extracaratteristiche.

30040601 RICAVI PER ATTIVITÀ DI MENSA	5.334,00
30040603 FITTI ATTIVI E CONCESSIONI (ASSOGGETTATI AD IVA)	1.300,00
30040605 PROVENTI DA ATTIVITA' AGRICOLE	42.200,00
30040606 RICAVI DA FOTOVOLTAICO	40.250,00
30040688 RICAVI DA SERVIZI DIVERSI NON ISTITUZIONALI	38.325,84

Da segnalare quanto sia divenuto residuale l'impatto tra tali voci dei ricavi derivanti dalla gestione in economia dei terreni agricoli, per effetto della scelta di mettere in affitto tutti i terreni dell'Azienda.

Nell'ambito di questo gruppo contabile la voce più rilevante è quella relativa ai ricavi derivanti dai servizi (portineria, trasporto, gestione accessi, manutenzione, ecc.) resi in favore di una cooperativa sociale nell'ambito della gestione dei reparti ceduti per effetto dell'accreditamento insistenti sul complesso di Viale Roma e Pepoli.

#### **A5e) Contributi in conto esercizio - Contributi dallo Stato e da altri Enti pubblici**

I contributi dallo Stato e da altri Enti pubblici pari a € 48.622 sono relativi alla quota parte del contributo di un progetto europeo che partirà a gennaio 2016. Si tratta del progetto PROACT (programma Horizon 2020) finalizzato ad integrare le nuove tecnologie per i pazienti affetti da multi morbosità nell'assistenza domiciliare integrata per renderli maggiormente autonomi nella gestione del proprio stato di salute.

La quota di € 5.000 corrisponde alla parte che il settore patrimonio prevede di ricevere in seguito all'annuale presentazione di domanda per il contributo PAC (Politica agricola comune). Entrata, questa, fortemente diminuita rispetto agli anni precedenti, in ragione del cambio di gestione (da azienda gestita in economia, a terreni dati in affitto), che comporta entrate decisamente maggiori e rilevanti su altri conti del Bilancio.

30050501 CONTRIBUTI DALLO STATO E DA ALTRI ENTI PUBBLICI	48.622,17
30050502 CONTRIBUTI PER ATTIVITÀ AGRICOLA	5.000,00

\*La Commissione Europea è responsabile della gestione dei Fondi, ma delega il pagamento agli stati membri, i quali operano attraverso Organismi Pagatori nazionali o regionali, che devono obbligatoriamente essere riconosciuti dalla Commissione stessa. L'Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura della Regione Emilia-Romagna (AGREA) è tra gli Organismi Pagatori riconosciuti.

### B6a) Acquisto di beni socio-sanitari

In particolare è previsto l'acquisto dei seguenti beni:

40060101 FARMACI	55.000,00
40060102 PRESIDI PER INCONTINENZA	219.824,29
40060103 ALTRI PRESIDI SANITARI (OSSIGENO, GUANTI MATERIALE PER MEDICAZIONE)	110.000,00
40060188 ALTRI BENI SOCIO SANITARI	7.000,00

### B6b) Acquisto di beni tecnico-economali

Fra i beni tecnico-economali previsti per la realizzazione delle attività e degli obiettivi aziendali si segnalano:

40060201 GENERI ALIMENTARI	0,00
40060202 MATERIALI PULIZIE E CONVIVENZA	17.200,00
40060203 PRODOTTI PER L'IGIENE PERSONALE	27.200,00
40060204 ARTICOLI PER MANUTENZIONE	85.000,00
40060205 CANCELLERIA, STAMPATI E MATERIALE DI CONSUMO HARDWARE	29.800,00
40060207 PIANTE FIORI ED ORNAMENTI	375,00
40060208 DONI, ARTICOLI PER OSPITI E MATERIALE PER ANIMAZIONE	10.000,00
40060209 VESTIARIO PERSONALE DIPENDENTE	17.000,00
40060210 VESTIARIO OSPITI	18.000,00
40060211 CARBURANTI E LUBRIFICANTI (ESERCIZIO AUTOMEZZI)	28.500,00
40060212 MATERIALE A PERDERE PER REPARTI	75.298,87
40060213 MATERIALE DI GUARDAROBA (COPEPTE, TELERIE E MATERASSI)	7.379,71
40060288 ALTRI BENI TECNICO - ECONOMALI	36.650,69
40060290 MATERIE PRIME ATTIVITÀ AGRICOLA	1.500,00
40060292 CARBURANTI E LUBRIFICANTI ATTIVITÀ AGRICOLA (ESERCIZIO AUTOMEZZI)	5.000,00

### B7a) Acquisto di servizi per la gestione dell'attività socia sanitaria e socio-assistenziale

In questa voce sono compresi i costi per la gestione di acquisti di servizi da soggetti terzi:

40070101 APPALTO GESTIONE ATTIVITÀ SOCIO ASSISTENZIALE	124.800,00
40070103 APPALTO GESTIONE ATTIVITÀ SERVIZIO DISAGIO ADULTO	2.711.309,18
40070104 APPALTO GESTIONE ATTIVITA' SERVIZIO IMMIGRATI	1.446.255,57
40070106 APPALTO GESTIONE ATTIVITA' DOMICILIARE	3.048.192,40
40070111 APPALTO SERVIZI ALL'INFANZIA	11.700,00

Per quanto riguarda i servizi trasferiti dal Comune di Bologna con il Contratto di Servizio è stato previsto un importo coerente con quanto condiviso con il Comune di Bologna rispetto le azioni in ambito sociosanitario e socioassistenziale da porre in essere nel 2016, fermo restando che vi sono voci importanti sia nell'ambito Minori sia nell'ambito delle Protezioni Internazionali e del Disagio Adulto che sono suscettibili di forti variazioni a causa dell'imprevedibile flusso per es. di minori non accompagnati o di imprevedibili ampliamenti di progetti per es. nell'ambito delle protezioni internazionali.

### B7b) Servizi esternalizzati

All'interno di questa voce sono compresi, tra gli altri, tutti i servizi (intermedi rispetto al prodotto finale) esternalizzati.

La voce relativa ai "Servizi di accoglienza minori" è presente in questo gruppo in attesa dell'espletamento di una gara d'appalto per la gestione delle strutture di accoglienza per minori.

La voce "Altri servizi esternalizzati" riguarda in particolare un servizio di progettazione partecipata per la costituzione e l'accompagnamento al Cohousing di via del Porto 15, l'affidamento del servizio di riscossione delle morosità relative a rette/fitti non pagati da ospiti delle strutture assistenziali/inquilini, la progettazione del servizio di formazione/tirocinio nell'ambito del progetto di reinserimento sociale di ex detenuti.

40070201 SERVIZIO SMALTIMENTO RIFIUTI	30.000,00
40070202 SERVIZIO LAVANOLO	509.843,75
40070203 SERVIZIO DISINFESTAZIONE ED IGIENIZZAZIONE	1.105.000,00
40070204 SERVIZIO DI MENSA	1.737.419,22
40070208 SERVIZI DI ACCOGLIENZA MINORI	11.518.000,00
40070288 ALTRI SERVIZI ESTERNALIZZATI	58.300,00
40070290 APPALTO LAVORAZIONE TERRENI	10.000,00

### B7c) Trasporti

All'interno di questa voce sono compresi sia i costi dei trasporti generici sia quelli indirizzati specificamente agli ospiti delle strutture assistenziali per anziani, per i quali è necessario l'utilizzo dell'autoambulanza. Una piccola parte comprende anche i costi sostenuti per i trasferimenti dei minori (€ 10.000).

40070301 SPESE DI TRASPORTO UTENTI	188.430,80
40070388 ALTRE SPESE DI TRASPORTO	300,00

### B7d) Consulenze socio-sanitarie e socio assistenziali

Nel rispetto della classificazione contabile regionale, all'interno di questa voce sono collocati i soggetti che hanno un rapporto di consulenza occasionale o con partita IVA in ambito socio-sanitario e socio-assistenziale.

Sono comprese perciò in questa voce:

40070401 CONSULENZE SOCIO-ASSISTENZIALI (psicologo-Adb)	165.520,00
40070402 CONSULENZE SANITARIE INFERMIERISTICHE	1.120.676,83
40070403 CONSULENZE MEDICHE	398.859,20
40070488 ALTRE CONSULENZE SOCIO-SANITARIE (podologo, parrucchiere, assistenti sociali)	45.000,00

### **B7e) Altre consulenze**

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

40070501 CONSULENZE AMMINISTRATIVE	75.321,00
40070502 CONSULENZE TECNICHE	56.590,00
40070503 CONSULENZE LEGALI (PARERI E ASSISTENZA)	80.000,00
40070504 CONSULENZE INFORMATICHE	114.100,00

Le consulenze amministrative fanno riferimento al ricorso da parte di ASP a specialisti in materie in continua evoluzione quali la fiscalità, la normativa sugli appalti e la vasta normativa sul personale.

Le consulenze tecniche sono principalmente legate all'area del patrimonio e riguardano prestazioni per aspetti tecnici non attivabili all'interno del settore.

Le consulenze legali riguardano in parte prestazioni rese da professionisti nell'ambito di progetti dell'area inclusione e minori per un importo complessivo pari a € 65.000 e la restante parte prestazioni previste nell'ambito dell'attività dell'organi di governo gestionale dell'ASP, tipicamente la Direzione Generale attraverso il supporto del Servizio legale interno.

Le consulenze informatiche rappresentano una voce in evoluzione e rispecchiano la complessità aziendale in termini di collegamenti in rete delle molteplici sedi aziendali e di numerosità di postazioni (circa 300).

### **B7f) Lavoro interinale e altre forme di collaborazione**

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

40070601 COLLABORAZIONI SOCIO -ASSISTENZIALI (psicologo-Adb)	2.154.893,21
40070602 COLLABORAZIONI SANITARIE (INFERMIERI E TERAPISTI)	732.988,01
40070603 COLLABORAZIONI SOCIO - EDUCATIVE	42.000,00
40070604 COLLABORAZIONI AMMINISTRATIVE	242.820,74

40070605 COLLABORAZIONI TECNICHE	46.081,55
40070609 ALTRE COLLABORAZIONI SOCIO-ASSISTENZIALI (podologo, parrucchiere, assistenti sociali)	172.225,00
40070610 ALTRE COLLABORAZIONI	106.920,00

In particolare, 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 ADB dipendente (1500 ore/annue procapite) e alle ore di assistenza da erogare distinti per tipologia di struttura e di ospite sulla base del case mix previsto nella convenzione con l'AUSL.

Per l'analisi dei fabbisogni di personale assistenziale va tenuto conto di quanto previsto nel successivo punto B9a); in particolare sono previste all'interno della presente voce le sostituzioni del personale dipendente.

### B7g) Utenze

La previsione per il 2016 è stata effettuata sulla base di un mix di fattori: i consumi storici ed i prezzi in relazione alle forniture da attivarsi in Consip per una parte di immobili. Inoltre sarà attivato nel 2016 un particolare contratto global che prevede, a fronte di un canone predeterminato, la copertura dei costi di gas ed energia elettrica per tutti i condomini di proprietà completa di ASP e per tutte le strutture assistenziali, con un margine di adeguamento a consuntivo su range prestabiliti. Al contempo, all'interno dello stesso contratto, sono previsti interventi volti all'efficientamento energetico degli edifici che produrranno riduzione di costi. Anche per quel che riguarda i consumi si prevede un ulteriore possibile contenimento, anche in relazione all'attività dell'Energy Manager che si è già attivato in tal senso.

40070701 SPESE TELEFONICHE ED INTERNET	121.000,00
40070702 ENERGIA ELETTRICA	791.550,00
40070703 GAS E RISCALDAMENTO	768.412,50
40070704 ACQUA	313.000,00

### B7h) Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche

Questa voce di bilancio comprende tutte le manutenzioni ordinarie e i canoni di manutenzione su tutti i beni mobili (attrezzature socio-sanitarie e generiche) ed immobili (facenti parte del patrimonio da reddito e del patrimonio istituzionale). Nel dettaglio sono state formulate le seguenti previsioni di risorse:

40070801 MANUTENZIONI E RIPARAZIONI FABBRICATI ISTITUZIONALI	120.000,00
40070802 MANUTENZIONI E RIPARAZIONI FABBRICATI URBANI	506.000,00
40070803 MANUTENZIONI E RIPARAZIONI TERRENI	5.000,00

40070804 CANONI MANUTENZIONE IMPIANTI E MACCHINARI	691.000,00
40070805 CANONI MANUTENZIONE HARDWARE SOFTWARE E MACCHINE D'UFFICIO	132.744,00
40070806 CANONI MANUTENZIONE BENI E ATTREZZATURE PER ATTIVITÀ SOCIO EDUCATIVE E SANITARIE	40.000,00
40070807 MANUTENZIONI E RIPARAZIONI BENI E ATREZZATURE SOCIO EDUCATIVE SANITARIE	8.000,00
40070809 MANUTENZIONE E RIPARAZIONI AUTOMEZZI	50.000,00
40070810 MANUTENZIONI SU BENI DI TERZI	39.000,00
40070811 MANUTENZIONI VERDE	80.000,00
40070812 MANUTENZIONI E RIPARAZIONI ATTIVITÀ AGRICOLA (per mobili e immobili)	5.000,00
40070888 ALTRE MANUTENZIONI E RIPARAZIONI	57.000,00

Va segnalato che nel corso dell'anno saranno ridefinite le attività di manutenzione nell'ambito del contratto di global service in essere, anche in considerazione del nuovo contratto di servizio su piattaforma Consip "a prestazione" per l'anno 2016.

**B7i) Costi per organi istituzionali**

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

40070901 COMPENSI, ONERI E COSTI PER CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	43.920,00
40070902 COMPENSI, ONERI E COSTI PER COLLEGIO DEI REVISORI	20.300,82

**B7j) Assicurazioni**

40071001 ASSICURAZIONE PER LA RESPONSABILITÀ CIVILE (RCT E RCO)	110.680,00
40071002 ASSICURAZIONE INCENDI E ALL RISK BENI MOBILI E IMMOBILI	222.160,82
40071003 ASSICURAZIONE RC AUTOMEZZI E CASCO AUTO DIPENDENTI	32.282,42
40071004 POLIZZA INFORTUNI PER NON DIPENDENTI	8.345,00
40071005 TUTELA GIUDIZIARIA	30.000,00
40071006 ASSICURAZIONE PER RC PATRIMONIALE	13.587,76

**B7k) Altri costi**

A tale voce residuale corrispondono i seguenti servizi, alcuni dei quali non sono affatto residuali:

40071101 MANIFESTAZIONI ED ANIMAZIONI PER OSPITI	20.000,00
40071103 COSTI DI PUBBLICITÀ PER PROMOZIONE ATTIVITÀ	7.500,00
40071104 COSTI DI PUBBLICITÀ PER PUBBLICAZIONE BANDI ANNUALI	22.500,00
40071106 PRESTAZIONI EXTRA PER VITALIZI E LEGATI (FIORI E LUCI VOTIVE)	2.200,00
40071107 ALTRI SUSSIDI E BORSE LAVORO	829.002,65
40071110 SERVIZIO DI PRIMO INTERVENTO PER L'ACCOGLIENZA (pernottamenti, pasti, trasporti)	190.000,00
40071111 SPESE AGGIUNTIVE PER SERVIZIO MINORI	590.000,00
40071188 ALTRI SERVIZI	65.210,00

In particolare la voce "altri sussidi e borse lavoro" comprende un'ampia gamma di interventi che riguardano per la maggior parte l'area inclusione sociale per importo pari a € 709.000 (gestione tirocini e sussidi per i progetti SPRAR attivati e per Mare Nostrum, erogazione dei tirocini formativi in ambito di esecuzione penale/fine pena; erogazioni nell'ambito del progetto dimettenti del servizio sociale bassa soglia). La rimanente parte riguarda interventi da realizzarsi nell'ambito dei servizi per la domiciliarità e dei minori.

**B8a) Affitti**

40080101 FITTI PASSIVI	9.320,25
------------------------	----------

Tale voce si riferisce a un contratto attivato con ACER per l'utilizzo di uno spazio denominato Centro diurno "Happy Bolognina" situato in via de Vincenzo nell'ambito degli interventi dell'area disagio adulti.

### B8c) Service e noleggi

Comprende il costo per il contratto di fornitura dell'apparecchiatura fissa per l'erogazione dell'ossigeno presso i reparti di assistenza, il noleggio degli estintori e delle fotocopiatrici e fax aziendali:

40080301 SERVICE	25.000,00
40080302 NOLEGGI	10.189,08

### B9a) Costi per il personale - Salari e stipendi

Sono previste all'interno di questa voce:

40090101 COMPETENZE FISSE PERSONALE DIPENDENTE	9.892.450,84
40090102 COMPETENZE PER LAVORO STRAORDINARIO	75.005,00
40090103 ALTRE COMPETENZE PER INCENTIVAZIONE ALLA PRODUTTIVITA'	1.254.368,14
40090150 RIMBORSO COMPETENZE PERSONALE IN COMANDO E PRESTATO	-163.234,76

La formulazione della previsione tiene conto dei costi relativi ai lavoratori dipendenti in forza alla data del 31/10/2015 con la sola aggiunta della programmazione del fabbisogno di personale prevista al successivo paragrafo 5. Non è stato previsto il rinnovo contrattuale/vacanza contrattuale data l'incertezza della previsione nell'ambito della Legge di stabilità. Sono stati invece previsti i costi di personale dipendente a fronte di una diminuzione di costi per lavoro interinale come effetto dei concorsi previsti nel corso del 2016.

Per l'analisi dei fabbisogni di personale assistenziale va tenuto conto di quanto previsto nel precedente punto B7f), ove sono previste le sostituzioni del personale dipendente.

La voce "Altre competenze per incentivazione alla produttività" comprende tutto il fondo iniziale che viene utilizzato per l'erogazione di istituti contrattuali facenti parte della retribuzione variabile.

### B9b) Costi per il personale - Oneri sociali

Questa voce ricomprende la parte di costi legata alle retribuzioni a carico dell'Ente ed è, quindi, in strettissima relazione con la voce precedente:

40090201 ONERI SU COMPETENZE PERSONALE DIPENDENTE	2.926.717,73
40090202 INAIL	127.408,85
40090250 RIMBORSO ONERI SOCIALI PERSONALE IN COMANDO E PRESTATO	-45.864,12

L'IRAP, pur essendo 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).

### B9c) Trattamento di fine rapporto

40090301 TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	3.600,00
---------------------------------------	----------

Tale voce riguarda il trattamento di fine rapporto dei lavoratori agricoli dipendenti di ASP inquadrati nel contratto di lavoro per gli operai agricoli e florovivaisti.

### B9d) Altri costi per il personale

Tale voce residuale comprende:

40090401 COSTI PER LA FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO	132.300,00
40090403 SPESE SANITARIE PER IL PERSONALE DIPENDENTE	15.800,00
40090404 SPESE COMMISSIONI GIUDICATRICI E ALTRE SPESE CONCORSI	7.000,00
40090405 RIMBORSI SPESE TRASFERTE (non per aggiornamento)	7.000,00
40090406 BUONI PASTO E MENSA	91.945,00

I costi per la formazione e aggiornamento sono costituiti a partire da quanto previsto dalla normativa vigente rispetto all'accantonamento dell'1% della spesa complessiva del personale.

Da segnalare che, pur in presenza di un lieve aumento di personale avente diritto al buono pasto, è prevista una riconferma del costo grazie a una riduzione che verrà apportata al numero dei buoni distribuiti ai dirigenti.

### B10) Ammortamenti e svalutazioni

A tale voce afferiscono gli ammortamenti, ovvero le quote di obsolescenza calcolate secondo quanto previsto dallo schema di regolamento regionale sia per i beni mobili che immobili.

Gli ammortamenti per il 2016 sono stati calcolati tenendo conto dei beni già in possesso e ad essi sono stati aggiunti gli ammortamenti generati dalla movimentazione sui cespiti, prevista nel Piano Pluriennale degli Investimenti (allegato C) e meglio dettagliato nel successivo capitolo 7.

Per quanto riguarda le svalutazioni, queste sono necessarie in quanto, nonostante l'Azienda persegua con ogni mezzo il recupero del credito, la situazione economica particolarmente sfavorevole determina in fase di ricognizione situazioni che difficilmente possono essere recuperate determinando pertanto operazioni di svalutazione dei crediti tanto per quelli derivanti da rette quanto per quelli derivanti da locazione di patrimonio immobiliare.

Sono state previste le seguenti risorse destinate agli ammortamenti e alle svalutazioni:

40100111 AMMORTAMENTO COSTI DI IMPIANTO E DI AMPLIAMENTO	30.400,49
40100131 AMMORTAMENTO SOFTWARE E ALTRI DIRITTI DI UTILIZZAZIONE DELLE OPERE D'INGEGNO	71.743,23
40100152 AMMORTAMENTO MIGLIORIE SU STRUTTURA MADRE TERESA	208,38
40100153 AMMORTAMENTO MIGLIORIE SU BENI DI TERZI	1.029,01
40100171 AMMORTAMENTO COSTO PUBBLICAZIONI BANDI PLURIENNALI	2.999,79
40100172 AMMORTAMENTO FORMAZIONE E CONSULENZE PLURIENNALI	45.392,88
40100178 AMMORTAMENTO ONERI PLURIENNALI SU MUTUO	825,50
40100179 AMMORTAMENTO ALTRE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	27.603,80
Totale ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	180.203,08
40100203 AMMORTAMENTO FABBRICATI DEL PATRIMONIO INDISPONIBILE	1.626.274,26
40100204 AMMORTAMENTO FABBRICATI DEL PATRIMONIO DISPONIBILE	2.903.435,31
40100205 AMMORTAMENTO FABBRICATI DI PREGIO ARTISTICO DEL PATRIMONIO INDISPONIBILE	123.649,60
40100206 AMMORTAMENTO FABBRICATI DI PREGIO ARTISTICO DEL PATRIMONIO DISPONIBILE	302.540,43
40100207 AMMORTAMENTO IMPIANTI, MACCHINARI	160.330,75
40100208 AMMORTAMENTO ATTREZZATURE SOCIO-ASSISTENZIALI E SANITARIE	54.602,82
40100209 AMMORTAMENTO MOBILI E ARREDI	146.945,51
40100211 AMMORTAMENTO MACCHINE D'UFFICIO ELETTRICO-MECCANICHE ED ELETTRONICHE, COMPUTERS ED ALTRI STRUMENTI ELETTRONICI ED INFORMATICI	42.725,61
40100212 AMMORTAMENTO AUTOMEZZI	16.820,39
40100213 AMMORTAMENTO ALTRI BENI MATERIALI TECNICO-ECONOMALI	32.774,50
40100290 AMMORTAMENTO AUTOMEZZI PER ATTIVITA' AGRICOLA	6.356,88
40100291 ATTREZZATURE PER ATTIVITA' AGRICOLA (ivi inclusi carrelli elevatori e mezzi di trasporto interni)	3.695,53
40100292 AMMORTAMENTO MACCHINE AGRICOLE (compresi trattori)	7.884,00
40100294 AMMORTAMENTO IMPIANTI E MACCHINARI ATTIVITA' AGRICOLA	11.958,31
40100295 AMMORTAMENTO ALTRI BENI PER ATTIVITA' AGRICOLA	1.021,09
Totale ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	5.441.014,98
40100401 SVALUTAZIONE DEI CREDITI COMPRESI NELL'ATTIVO CIRCOLANTE	200.000,00

### B12 e B13) Accantonamenti

Le risorse destinate agli accantonamenti sono previste all'interno della normativa contabile e allo schema di regolamento di contabilità regionale al fine di costituire fondi per rischi ed oneri, a fronte di debiti di cui non è possibile determinare la liquidabilità.

Tali fondi sarebbero destinati soltanto a coprire perdite o debiti di natura determinata, di esistenza certa o probabile, dei quali tuttavia alla chiusura dell'esercizio siano indeterminati o l'ammontare o la data di sopravvenienza.

Gli accantonamenti per controversie legali in corso sono determinati da situazioni che l'Azienda ritiene evolveranno in probabili cause legali alle quali sono collegate le spese legali.

Gli accantonamenti per manutenzioni cicliche riflettono il trend della programmazione che annualmente viene predisposta dagli uffici preposti all'interno dell'area del Patrimonio.

12) Accantonamenti ai fondi rischi	25.000,00
40120121 ACCANTONAMENTI PER CONTROVERSIE LEGALI IN CORSO O PRESUNTE	25.000,00
13) Altri accantonamenti	165.000,00
40130109 ACCANTONAMENTI SPESE LEGALI	15.000,00
40130111 ACCANTONAMENTI MANUTENZIONI CICLICHE FABBRICATI ISTITUZIONALI	50.000,00
40130112 ACCANTONAMENTI MANUTENZIONI CICLICHE FABBRICATI URBANI E FONDI	100.000,00

#### B14) Oneri diversi di gestione

Tale voce di bilancio residuale, quantomeno nella descrizione, contiene tutti i costi della gestione caratteristica non allocabili direttamente ad una delle voci precedenti, fra cui spiccano, per importanza, le imposte e le tasse. In particolare, contiene:

a) costi amministrativi	278.770,00
40140101 SPESE POSTALI E VALORI BOLLATI	6.600,00
40140102 SPESE DI RAPPRESENTANZA	800,00
40140103 SPESE CONDOMINIALI	232.320,00
40140104 QUOTE ASSOCIATIVE (ISCRIZIONI)	650,00
40140105 ONERI BANCARI E SPESE DI TESORERIA	29.000,00
40140106 ABBONAMENTI A RIVISTE E LIBRI	9.100,00
40140188 ALTRI COSTI AMMINISTRATIVI	300,00
b) imposte non sul reddito	1.896.258,00
40140201 IMU	1.750.258,00
40140203 IMPOSTA DI REGISTRO	133.000,00
40140204 IMPOSTA DI BOLLO	13.000,00
c) tasse	364.250,00
40140301 TASSA SMALTIMENTO RIFIUTI	229.000,00
40140302 TASSA DI PROPRIETÀ AUTOMEZZI	6.500,00
40140303 TRIBUTI A CONSORZI DI BONIFICA	120.000,00
40140388 ALTRE TASSE	8.750,00
d) altri	42.000,00
40140404 SPESE LEGALI	12.500,00
40140405 SANZIONI AMMINISTRATIVE,SANATORIE,MULTE	2.000,00
40140406 SPESE PER ESECUZIONE SFRATTI	27.500,00

Da notare la notevole incidenza di imposte (non sul reddito) e tasse che pesano sul bilancio ASP per complessivi € 2.260.508.

**C) Proventi ed oneri finanziari**

È previsto che la gestione finanziaria determini proventi e oneri, come di seguito specificato:

a) interessi attivi su titoli dell'attivo circolante	75.000,00
50160101 INTERESSI ATTIVI SU TITOLI DELL'ATTIVO CIRCOLANTE	75.000,00
b) interessi attivi bancari e postali	5.000,00
50160201 INTERESSI ATTIVI BANCARI E POSTALI	5.000,00
17) Interessi passivi ed altri oneri finanziari	45.000,00
a) su mutui	43.000,00
50170101 INTERESSI PASSIVI SU MUTUI	43.000,00
c) oneri finanziari diversi	2.000,00
50170301 INTERESSI PASSIVI FORNITORI	1.500,00
50170302 INTERESSI PASSIVI SU DEPOSITI CAUZIONALI	250,00
50170388 ALTRI ONERI FINANZIARI	250,00

**22) Imposte sul reddito**

Le imposte sul reddito ricomprendono oltre all'IRAP (anche se, come già detto, viene quantificata con il metodo retributivo), l'IRES che, essendo l'ASP un ente pubblico non commerciale, viene determinata sulla base di:

- Redditi da terreni
- Redditi da fabbricati
- Redditi commerciali e diversi

In dettaglio è possibile, sulla base degli ultimi versamenti 2015, individuare i seguenti importi:

80220101 IRAP PERSONALE DIPENDENTE	927.100,39
80220102 IRAP ALTRI	211.552,60
80220201 IRES	990.000,00

### 3. PRIORITÀ D'INTERVENTO

Per il dettaglio delle priorità e degli orientamenti seguiti per la definizione degli obiettivi della gestione per l'anno 2016 si riporta il documento del Direttore Generale con la classificazione delle linee strategiche in macro obiettivi, derivanti da quanto definito nella seduta dell'Assemblea dei Soci del 29 settembre 2015.

#### 3.1 SOSTENIBILITÀ ECONOMICA

##### ✓ 3.1.1 MASSIMIZZAZIONE DEI RICAVI, TENSIONE NEL RECUPERO DEI CREDITI E RICERCA DI ALTRE E NUOVE FONTI DI FINANZIAMENTO

- ④ Massimizzazione ricavi istituzionali e contestuale rafforzamento delle procedure di recupero del credito;
- ④ Pareggio sul contratto di servizio attraverso l'adeguata remunerazione dei servizi sociali trasferiti;
- ④ Fund raising (progetti europei e altre progettazioni);

##### ✓ 3.1.2 RAZIONALIZZAZIONE E RIDUZIONE DEI COSTI

- ④ Riduzione della spesa per utenze per tutti gli immobili istituzionali, in applicazione di procedure di riduzione dei consumi e di contratti con le società di fornitura più vantaggiosi ;
- ④ Riduzione delle forniture per acquisto di beni e servizi di almeno il 10% anche attraverso la revisione dei contratti;
- ④ Riduzione incarichi professionali; chiusura dei contratti in essere che possono essere svolti da personale interno (da non sostituire);
- ④ Riduzione almeno del 10% del costo del lavoro somministrato anche in virtù dell'applicazione delle nuove tariffe derivanti dalla sottoscrizione del nuovo contratto (per le figure socio assistenziali) e degli esiti del concorso per amministrativi;
- ④ Riduzione di costi ad evidenza indiretta (abbattimento fondi ferie, ore e festività non godute) e riduzione del fenomeno dell'assenteismo, anche attraverso iniziative di formazione, di gestione partecipata, etc.;
- ④ Implementazione del nuovo sistema di controllo di gestione con gli indicatori di efficacia, efficienza e qualità già delineati nel 2015.

### ✓ 3.1.3 INTERVENTI VOLTI ALL'INCREMENTO DELLA REDDITIVITA' E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE/MOBILIARE

- ⓐ Valorizzazione del patrimonio artistico e culturale anche in collaborazione con la Soprintendenza ai Beni Artistici e Culturali; in particolare valutazione circa la possibilità di vendita del patrimonio mobiliare "minore" (mobili, altri oggetto di pregio artistico) con conseguente recupero di reddito nell'ambito di un complessivo piano strategico di valorizzazione del patrimonio storico-artistico;
- ⓐ Massimizzazione dei ricavi e della produttività del patrimonio;
- ⓐ Valutazione di tutte le possibili sinergie con il Comune di Bologna e con i Comuni dove insistono terreni e proprietà per la riduzione delle tasse da pagare;
- ⓐ Affitto di terreni o immobili per scopi istituzionali e per favorire progetti sociali che tengano conto del recupero almeno delle spese che ASP sostiene per tasse diverse, al fine di evitare almeno rimessa di risorse economiche, se non si intende gestione a reddito.

## 3.2. SVILUPPO ORGANIZZATIVO E GESTIONALE

### ✓ 3.2.1 ATTUAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE SECONDO UN MODELLO GESTIONALE ADERENTE AGLI OBIETTIVI AZIENDALI (con riferimento anche al contratto di servizio, agli input derivanti dall'ambiente esterno che impattano sulla gestione ASP, etc.)

- ⓐ Attuazione del modello organizzativo approvato nel corso del 2015;
- ⓐ Gestione virtuosa, responsabilità e flessibilità, attraverso supervisione e formazione mirata; implementazione del nuovo modello di qualità aziendale definito nel 2015;
- ⓐ Riduzione assenteismo attraverso una gestione del personale sempre più orientata alla motivazione, alle soluzioni innovative rispetto i casi di burn-out;
- ⓐ Ridefinizione dell'assetto organizzativo presso i Centri Servizi verso soluzioni che contemperino la necessità di mantenere il rapporto operatori/utenti previsto dall'accreditamento con operazioni di mantenimento della spesa;
- ⓐ Individuazione dei principali processi amministrativi/produttivi da sottoporre ad analisi di *make or buy* nell'ottica del mantenimento di un equilibrio gestionale e organizzativo ma anche di riduzione di costi;

✓ 3.2.2 FLESSIBILITA' ED EFFICIENTAMENTO NELL'IMPIEGO DELLE RISORSE UMANE

- Ⓢ Gestione virtuosa, per processi, orientata al perseguimento degli obiettivi aziendali a tutti i livelli dell'organizzazione;
- Ⓢ Riconversione del personale non più idoneo alle mansioni, nelle diverse aree di intervento dell'Azienda, anche le più innovative;
- Ⓢ Raccordo con il Comune per l'individuazione di soluzioni organizzative ottimali nel raccordo tra ASP e SST, in previsione dell'ingresso di questi ultimi in Azienda nel 2017;
- Ⓢ Definizione del nuovo contratto collettivo decentrato (2015-2017) e del fondo incentivante, nell'ottica di omogeneizzazione tra le diverse aziende e con il Comune di Bologna.

✓ 3.2.3 VALORIZZAZIONE DELLE QUALITÀ E PROFESSIONALITÀ DEL PERSONALE

- Ⓢ Fidelizzazione, formazione e benessere del personale
- Ⓢ Produttività legata a reali obiettivi di performance (diminuzione costi/aumento ricavi);
- Ⓢ Promozione di una cultura tesa al coinvolgimento delle risorse umane (processi partecipativi alla vita dell'Azienda).

✓ 3.2.4 SEMPLIFICAZIONE DELL'ATTIVITÀ AMMINISTRATIVA

- Ⓢ Gestione dell'attività amministrativa per processi, con potenziamento del ricorso all'informatica e alle piattaforme-dati già implementate presso l'azienda, previa sensibilizzazione all'utilizzo del sistema informativo e implementazione della dotazione di hardware in Azienda;
- Ⓢ Razionalizzazione di attività e processi al fine di migliorare i percorsi decisionali.

### 3.3 QUALIFICAZIONE ED INNOVAZIONE DEI SERVIZI E DEGLI INTERVENTI E COORDINAMENTO NELLA PROGRAMMAZIONE CITTADINA

✓ 3.3.1 QUALIFICAZIONE ED INNOVAZIONE DEI SERVIZI RIVOLTI ALL'UTENZA, NELL'OTTICA DI UN PIÙ GENERALE EFFICIENTAMENTO

## DEI SERVIZI, MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ E COORDINAMENTO NELLA PROGRAMMAZIONE CITTADINA

- ④ Aumento degli interventi a beneficio della comunità di riferimento facendo leva sulla capacità di spesa delle famiglie e sulla razionalizzazione degli interventi, in accordo con i Quartieri;
- ④ Ricerca di sperimentazioni innovative sui servizi al fine di procurare vantaggi in termini di qualità offerta e di rispondenza a nuovi bisogni, ma anche di impatto economico, sia nell'ambito dei servizi agli anziani sia nell'ambito dei servizi ai minori favorendo per esempio percorsi di affido e accoglienza;
- ④ Analisi in particolare nell'ambito dei servizi inclusione circa la tenuta di alcuni progetti che non trovano remunerazione nell'ambito del contratto di servizio prevedendone la "dismissione" o la copertura attraverso fonti di finanziamento alternative;
- ④ Nuovi e più flessibili modalità per garantire servizi più aderenti ai bisogni e a minore impatto di spesa;
- ④ Miglioramento nella qualità degli interventi su utenti e collettività in genere;
- ④ Promozione di prassi e canali che prevedano la collaborazione con gli altri attori del welfare cittadino.

#### **4. MODALITÀ DI ATTUAZIONE DEI SERVIZI EROGATI E MODALITÀ DI COORDINAMENTO CON GLI ALTRI ENTI DEL TERRITORIO**

Il sistema sociale in cui ASP si trova ad operare vede diversi settori di intervento e diverse collaborazioni con le altre istituzioni pubbliche.

Le azioni vanno dalla prevenzione, del disagio giovanile, ma anche della condizione di non autosufficienza, agli interventi di domiciliarità per anziani e disabili (assistenza domiciliare, centri diurni, dimissioni protette), all'offerta di residenzialità protetta (per anziani e disabili, ma anche per minori allontanati dalle famiglie), al supporto alla genitorialità (interventi di mediazione familiare, ma anche corsi sulla gestione delle problematiche dei figli adolescenti o per l'accudimento della prima infanzia, sussidi ed interventi economici), all'integrazione dei bambini disabili nel mondo della scuola attraverso interventi educativi mirati e di supporto all'insegnamento, ad azioni educative individuali o di gruppo rivolte a minori nell'ottica della prevenzione del disagio, o ancora di integrazione sociale di adulti, italiani e stranieri.

Azioni che scaturiscono dalla presa in carico, del singolo o del nucleo familiare, da parte di un assistente sociale, che individua con la famiglia il progetto di intervento più adeguato rispetto al bisogno; bisogno che può richiedere anche la valutazione e quindi il supporto di figure specialistiche del servizio sanitario nazionale (psichiatri, geriatri, psicologi, infermieri, fisiatristi, etc), con cui viene elaborato il programma di intervento, o del mondo della scuola, per quello che attiene minori in condizione di disagio sociale o disabili.

Da qui il ricorso ai servizi organizzati dal Comune o da ASP, o dall'Azienda sanitaria locale, in collaborazione con le cooperative sociali o con altri soggetti erogatori, sulla base di contratti o di convenzioni.

Soggetti istituzionali cui sempre di più, oggi, si affianca un cosiddetto privato sociale, fatto di associazionismo e di volontariato che agisce sussidiariamente rispetto all'intervento pubblico, spesso affiancando l'operato dei servizi sociali, riuscendo a coprire altre aree di bisogno, o le stesse con strumenti diversi.

Si parla a questo proposito di nuove forme di capitale sociale e di reti sociali che coinvolgendo, di fatto, i "già inclusi" si allargano all'esclusione sociale per offrire interventi che integrano l'intervento pubblico, arricchendolo. Si tratta, ad esempio, di famiglie che accolgono bambini in condizioni di disagio, anche per poche ore al giorno o per periodi di tempo limitati, o di volontari che garantiscono servizi ausiliari di accompagnamento, di anziani, di disabili o di minori, o di persone impegnate nel recupero della merce in scadenza dei supermercati e nella distribuzione alle persone che ne hanno necessità, o di gruppi di familiari di utenti disabili che organizzano iniziative per il tempo libero e la socializzazione, o

ancora di volontari nominati dal Tribunale che svolgono il compito di amministratori di sostegno di persone non autosufficienti, o di associazioni impegnate nell'erogazione di prestiti sull'onore; per non parlare dei tanti gruppi di auto mutuo aiuto, che avviati grazie all'intervento pubblico (con operatori sociali, presso sedi comunali o sanitarie), proseguono spesso autonomamente nell'esperienza preziosa del supporto reciproco, per target di utenza o di bisogno.

Associazionismo, volontariato singolo o associato, che impone sempre di più la propria presenza accanto all'intervento pubblico, disposto a collaborare con questo e a proporre nuove azioni di supporto alle fasce deboli della popolazione.

Questa realtà che alimenta oggi, arricchendolo, il mondo dei servizi, impone allo stesso sistema di rivedere il proprio operato, di aprirsi sempre di più alla co-progettazione, al confronto e alla collaborazione, nella direzione di un sistema multidimensionale che richiede al pubblico il ruolo di regia o di partner, ma non più di esclusivo erogatore o di mera stazione appaltante.

Servizi sociali, allora, aperti alla comunità, intesa come risorsa su molteplici fronti, che vanno dalla condivisione della progettazione sociale, all'organizzazione di servizi, alla predisposizione di interventi capaci di dare risposte anche innovative alle problematiche emergenti, sempre alla ricerca di nuove fonti di finanziamento.

Comunità intesa anche come risorse economiche portate nel sistema attraverso la partecipazione a bandi di progettazione dedicati al terzo settore e promossi, ad esempio, dalle fondazioni bancarie o dai centri servizi del volontariato; ma anche portate nel sistema dei servizi sociali attraverso la compartecipazione degli utenti ai costi dei servizi.

La comunità rappresenta oggi una delle sfide più importanti per il sistema dei servizi sociali, che riuscirà a coprire fette sempre più ampie di utenza, rispondendo all'aumento crescente della domanda, nella misura in cui saprà costruire un sistema che includa gli attori sociali, coinvolgendoli, e facendo confluire risorse economiche.

La scarsa copertura garantita oggi dall'intervento sociale rispetto al bisogno resta un dato di fatto del sistema pubblico dei servizi; per allargare il sistema dell'offerta, necessario per dare risposte alle problematiche che caratterizzano oggi il contesto sociale, occorre questa apertura alla comunità, anche nella logica di alimentare un sistema che diventi virtuosamente sempre più accogliente, perché indirizzato all'inclusione e alla responsabilizzazione collettiva.

Ma occorre anche lavorare per l'innovazione, per tenere orientato il sistema verso l'individuazione delle soluzioni sempre più aderenti ai bisogni attuali, con uno sguardo attento al futuro, alle altre esperienze e alle altre realtà nazionali. Nell'ottica della prevenzione e non della riparazione una volta che i problemi si sono verificati.

Prevenzione che richiede un atteggiamento pro-attivo, centrato sulla persona e sulle sue abilità, e sulla capacità di autodeterminarsi, come viene suggerito peraltro dalle indicazioni europee (Strategia Europa 2020) che sottolineano l'importanza dell'accompagnamento delle persone fuori dalle situazioni di difficoltà e non della sostituzione o dell'assistenzialismo.

Tutto ciò verso l'organizzazione di servizi sociali che, se vogliono essere efficaci, devono poter intersecare sempre di più, oggi, gli altri settori dell'intervento pubblico: politiche sociali, quindi, che dialogano con il sistema dell'istruzione, ma anche con la sanità per garantire ben-essere a sempre più ampie fasce di popolazione, e con l'urbanistica, laddove la prevenzione del disagio si fa anche in stretta collaborazione con il mondo della scuola, o in raccordo con politiche della città inclusive delle fasce deboli, capaci di garantire luoghi di incontro e di socializzazione per ri-allacciare i legami sociali alla base della solidarietà e dell'accoglienza.

Servizi sociali che se vogliono coprire sempre più ampie fasce di bisogno devono ricercare forme di organizzazione più efficaci ed efficienti, anche di superamento della sola dimensione comunale, per aprirsi a forme di gestione associata che devono lasciare alla territorialità il primo contatto con il cittadino, trovando nell'aggregazione delle funzioni più amministrative forme di efficientamento della spesa.

Sfide molteplici da affrontare, quindi, per il sistema dei servizi sociali, perché diventa sempre più urgente la necessità di dare risposte ai cambiamenti sociali; le strade possibili riguardano, allora, l'apertura alla comunità, intesa come risorse sotto molteplici aspetti, l'innovazione, come ricerca di nuove soluzioni, l'individuazione di nuove forme di organizzazione della risposta, più efficaci ed efficienti.

Innovazione anche come innovazione amministrativa dei processi, con l'individuazione di soluzioni aperte alle nuove dinamiche europee del confronto con i soggetti fornitori e della compartecipazione alle progettazioni, attraverso consultazioni trasparenti, ma aperte al dialogo.

Anche su questa strada ASP intende sperimentarsi nel prossimo triennio, per individuare possibili modalità di gestione che scaturiscano da processi di consultazione aperti, propedeutici a gare di appalto studiate per creare innovazione dei servizi e solidità del sistema, anche attraverso l'innovazione processuale.

## 5. PROGRAMMAZIONE DEI FABBISOGNI DELLE RISORSE UMANE E LE MODALITÀ DI REPERIMENTO DELLE STESSE

L'azienda si avvale di una struttura operativa che ad oggi risulta essere costituita complessivamente di n. 424 unità (escluse 10 unità in comando/aspettativa presso altri enti) così definite per aree di attività

AREA	TIPOLOGIA DI PERSONALE	N.
AREA DIREZIONE	Dirigenti	3
	Quadri intermedi	14
	Personale dipendente	27
Totale Area		44
PATRIMONIO	Dirigenti	1
	Quadri intermedi	10
	Personale dipendente	21
Totale Area		32
SERVIZI ALLE PERSONE	Dirigenti	1
	Quadri intermedi	25
	Personale dipendente	322
Totale Area		348

Il piano occupazionale dell'anno 2016 non può non tenere conto del nuovo modello organizzativo aziendale e della relativa dotazione organica approvato a ottobre 2015 e dell'obiettivo di superamento dell'utilizzo della "somministrazione" per i profili amministrativi e tecnici; sarà quindi previsto un sostanziale mantenimento delle risorse umane operanti nelle Aree all'1.11.2015 e l'eventuale copertura del turn-over dell'esercizio, previa analisi e verifica delle attività e dell'organizzazione del lavoro, dell'impatto finanziario e della sostenibilità complessiva del modello organizzativo; dovrà inoltre essere data attuazione anche a quanto previsto dalla DGR 514/2009 "Primo provvedimento della Giunta regionale attuativo dell'art. 23 della L.R. 4/08 in materia di accreditamento dei servizi sociosanitari, così come modificata ed integrata dalla D.G.R. 715/2015.

Nel dettaglio, la programmazione 2016 del fabbisogno prevede:

- La conclusione delle procedure concorsuali per la copertura di n. 5 posti di impiegato amministrativo e 3 posti di Tecnico nel settore Patrimonio;
- L'indizione di una procedura selettiva per l'assunzione di assistenti sociali, per la quale sarà sottoscritta una Convenzione con il Comune di Bologna ed eventuali altri enti/istituzioni pubbliche per l'utilizzo della graduatoria;

- L'indizione di una procedura selettiva per l'assunzione a tempo determinato del posto di Direttore Amministrativo attualmente scoperto, a seguito della concessione dell'aspettativa per tre anni al Dott. Galbusera Alfonso;
- L'indizione della procedura selettiva per la copertura del posto di Energy manager;
- L'ottimizzazione delle risorse umane presenti in Azienda anche attraverso percorsi di riqualificazione specifica, mediante valorizzazione delle attitudini, dell'esperienza e del potenziale professionale;
- OSS: valutazione di un percorso che contemperi la necessità di copertura dei posti vacanti con l'indizione di un concorso con riserva interna.

## 5.1 FORMAZIONE

In linea con i macro obiettivi definiti dalla Direzione generale per la definizione degli obiettivi gestionali, il budget 2016 resta invariato rispetto a quello del 2015. La sua quantificazione è riportata nel Bilancio annuale economico preventivo.

L'obiettivo è quello di **realizzare un'economia pari al 10%**, anche nel corso del 2016 così come pianificato nel 2015. Ciò mediante:

- l'utilizzo, ove possibile, di risorse interne come formatori anche come strumento per valorizzarne le competenze e l'apporto alla crescita dell'Azienda;
- il ricorso a libero professionisti piuttosto che a società (costo-giornata inferiore);
- l'organizzazione di "aule" piuttosto che il ricorso all'acquisto di formazione con quote individuali;
- l'affidamento al ribasso delle forniture di formazione da parte di ditte;
- la realizzazione di sinergie con i Committenti dei servizi (Comune di Bologna e Distretto di Bologna dell'Azienda USL) e/o altre realtà socio-sanitarie o del territorio.

L'Azienda approverà il Piano annuale della formazione che scaturirà dalla ricognizione di ciascun Dirigente delle esigenze di formazione della propria area in base agli obiettivi strategici che dovranno essere realizzati nell'esercizio 2016 e che sarà portato a sintesi alla Direzione da parte del gruppo di formazione.

Per il 2016 si intende consolidare quanto realizzato nel 2015, rispetto agli obiettivi, esplicitandolo nei seguenti indicatori:

- coinvolgimento di almeno il 50% dei dipendenti in una o più attività di formazione nell'anno;

- minimo 15 ore medie pro-capite di formazione. Verrà inoltre analizzata la variabilità di questo dato, come ulteriore informazione conoscitiva e di valutazione della formazione effettuata.

Si proseguirà con la scelta metodologica introdotta nel 2015 di non circoscrivere la formazione alle sole attività d'aula - identificando pertanto come formazione il corso di formazione - quanto piuttosto la **progettazione di percorsi finalizzati al perseguimento di un obiettivo formativo**. Percorso che può comprendere sia momenti di formazione in aula, sia di apprendimento on the job mediante affiancamento/tutoraggio, sia formazione mediante strumenti multimediali. Anche la formazione professionalizzante, in genere rivolta a uno o pochi dipendenti, dovrà essere ricondotta, ove possibile, ad un'esigenza formativa esplicitata e propedeutica all'avvio dell'iter autorizzatorio.

Il dettaglio sulle tematiche sarà approvato nel Piano di formazione annuale. Restano comunque oggetto di formazione continua le aree di seguito elencate:

- **Sicurezza** (prevenzione e protezione dei lavoratori).  
Le attività di formazione generale (4 ore) sono state già realizzate negli anni precedenti, ma occorrerà completarle nel corso del 2016.
- **Trasparenza e anticorruzione**. Attività di formazione e aggiornamento permanente sulle tematiche connesse particolarmente rivolte ai funzionari.
- **Gestione amministrativa**. Attività di formazione e aggiornamento permanente, con particolare attenzione all'evoluzione normativa sulla protocollazione, sulla dematerializzazione, sul conferimento di servizi.

Oltre a tali aree di approfondimento potranno essere definiti ulteriori **percorsi di supporto/supervisione legati a modifiche organizzative rilevanti**. La finalità è quella di accompagnamento alla gestione del cambiamento sia dal punto di vista della riqualificazione professionale sia dal punto di vista della relazione nel gruppo di lavoro sia nei rapporti tra unità organizzative. Rientrano in tale ambito anche iniziative legate alla gestione dello stress e alla mediazione dei conflitti.

**Innovazione dei servizi alla persona nel contesto dei servizi sociali**. Come la precedente tematica è collegata ai numerosi cambiamenti in atto o in prospettiva. Quali, a titolo di esempio e come maggiormente dettagliate nel presente Piano programmatico: acquisizione dei servizi per minori e famiglie, sostenibilità dei servizi a gestione diretta, sostegno alla domiciliarità, allocazione del FRNA, individuazione con la committenza di tipologie di servizi sociali o socio-ricreativi anche innovativi che possano arricchire l'offerta agli utenti, realizzazione di sinergie tra diversi target di intervento,

realizzazione di azioni di sussidiarietà, coinvolgimento del terzo settore e della comunità in progetti di accoglienza di persone svantaggiate.

Ciò può essere supportato mediante iniziative formative articolate nel tempo e differenziate per forma (quali: testimonianze, work shop, partecipazione a seminari pubblici, gruppi di lavoro con altre realtà), ma legate dal *medesimo filo conduttore: l'ASP nel contesto dei servizi sociali bolognesi*. La finalità è quella di conseguire una maggiore consapevolezza dell'agire dell'Azienda, una migliore conoscenza tra dipendenti afferenti a diverse aree/servizi, una comprensione del contesto e delle richieste, anche implicite, sui servizi. Tale finalità è propedeutica e abilitante all'attivazione di innovazione e miglioramento dei servizi, dei processi gestionali, delle relazioni con il territorio e gli attori del sistema di welfare locale. Innovazione e miglioramento che potranno essere sostenuti mediante *la formazione/tutoraggio di percorsi e iniziative di partecipazione e coinvolgimento attivo* del personale, degli utenti, dei diversi attori del territorio.

**Formazione qualificante per il personale di diretta assistenza:** Sarà realizzata non solo riguardo alle competenze specifiche del ruolo ma anche circa la gestione delle relazioni interne e con il contesto e infine su competenze trasversali ai target di intervento, anche come passaggio propedeutico alla realizzazione di sinergie tra i diversi settori.

**Anziani:** circa i servizi alle persone anziane la formazione deve assolvere, prioritariamente, alle richieste normative e contrattuali del sistema di accreditamento. Con le seguenti specificità.

- **OSS:** il requisito di accreditamento di 15 ore procapite, su base pluriennale è già ampiamente consolidato. Si prevede di proseguire nelle positive esperienze legate alla gestione dello stress e del lavoro di equipe, oltre che su tematiche evidenziate dai committenti (es. nutrizione, gestione del dolore).
- **Infermieri:** pur non essendo un obbligo, i crediti formativi (ECM) sono una prassi consolidata ed uno strumento sia per una specializzazione in ambito geriatrico sia per la fidelizzazione dei dipendenti. Rispetto al pregresso si potrà affinare l'individuazione delle tematiche verso le quali orientare tale formazione attivando contatti con l'Az. USL.
- **RAA:** l'esigenza di attivare un percorso formativo per adeguare le competenze gestionali di tale figura professionale è già stata da tempo evidenziata. Ora, a valle del percorso di accreditamento, è possibile caratterizzare il ruolo e progettare iniziative formative maggiormente mirate.

A prescindere dalle professionalità una tematica rispetto alla quale aumentare le competenze del personale riguarda *l'assistenza alle persone con demenza*, anche con riferimento ai caregiver e con la valenza dell'assistenza al malato cronico e alla morte. Anche la necessità di *migliorare l'animazione e la stimolazione cognitiva* sono esigenze che saranno supportate da iniziative formative, ma legate a

progettualità definite e quindi con l'obiettivo di acquisire competenze su specifiche metodiche da "portare dentro" questa tipologia di servizi.

## 6. INDICATORI E PARAMETRI DELLA VERIFICA

INDICATORE	RISULTATI ATTESI 2016						
Copertura posti letto e Giornate vuote	<p><b>Copertura posti letto:</b> 99,68% CRA; 99,68% CR; 85,40% CD</p> <p><b>Giornate vuote:</b></p> <table> <tr> <td>Previsione</td> <td>CRA</td> <td>CR</td> </tr> <tr> <td>anno 2016</td> <td>655</td> <td>74</td> </tr> </table>	Previsione	CRA	CR	anno 2016	655	74
Previsione	CRA	CR					
anno 2016	655	74					
Livello di assenze ADB	Riduzione delle giornate di assenza tra il personale dell'Area Anziani (valori previsti dai parametri regionali, che individuano convenzionalmente 1500 ore di presenza effettiva minima del personale assistenziale).						
Costo del personale ADB	Ore in acquisto per personale assistenziale < al budget.						
Ferie godute	Giorni di ferie complessivamente goduti = 100% dei giorni maturati (per singolo dipendente). Fondi ferie ed eccedenze orarie: mantenimento del valore al 31.12.2015						
Costi generali	Rappresentazione dell'incidenza (in %) dei costi generali amministrativi sul totale dei costi aziendali =< al budget						
Redditività patrimoniale	Confronto tra il fatturato derivante dalla gestione degli immobili da reddito ed il budget =>al budget.						
Patrimonio non locato	Tempi medi di rilocalizzazione dopo la rilevazione del dettaglio, per tipologia di immobile, sul tipo di manutenzione di cui le unità necessitano per essere rilocate. Tasso di rinnovo dei contratti d'affitto.						
Situazione crediti	Rapporto fra importo crediti finali e iniziali, valore di riferimento =<1 (1= dato al 31/12/2015)						
Liquidità disponibile	Rapporto fra liquidità iniziale e liquidità finale, valore di riferimento >=1 (1=dato al 31/12/2015)						

## 7. PROGRAMMA DEGLI INVESTIMENTI DA REALIZZARSI

Il budget investimenti 2016-2018 rappresenta il primo documento redatto dopo l'incorporazione di ASP IRIDES dall'1/1/2015 in ASP Città di Bologna, e si è dimostrato, anche quest'anno, particolarmente complesso dal punto di vista del patrimonio immobiliare. Il budget, per la parte patrimonio, nasce dall'esame delle criticità emerse dall'attenta analisi dei fabbricati, che compongono principalmente il patrimonio disponibile, e che ha portato alla definizione degli interventi proposti riguardo aspetti legati alla sicurezza e alla valorizzazione del patrimonio, nell'intento di mantenere lo stesso nelle migliori condizioni di redditività, garantendone comunque le necessarie condizioni di sicurezza.

Per quanto riguarda le altre tipologie di interventi gli elementi di novità come verrà di seguito meglio specificato riguardano gli investimenti legati all'incorporazione (costi di impianto) ma anche costi legati all'informatica per la realizzazione di una rete aziendale e per l'adeguamento/aggiornamento di tutti i software e banche dati alla nuova realtà, oltre all'ulteriore razionalizzazione degli spazi uffici interni all'ASP Città di Bologna.

Il piano triennale 2016 - 2018 predisposto prevede, per il 2016, in via riassuntiva e non esaustiva quanto di seguito riportato.

### 7.1 FABBRICATI DISPONIBILI E IMPIANTI E MACCHINARI

- Realizzazione di nuovo impianto fognario a servizio del Fondo Di Sotto in San Giorgio di Piano: è stato predisposto il progetto nel 2014 e nel corso dell'anno verranno realizzati i lavori (Investimento 208);
- Interventi destinati al miglioramento della sicurezza e dell'abitabilità degli immobili: in tale investimento rientrano i lavori di manutenzione incrementativa sul patrimonio disponibile per garantire la sicurezza degli immobili e migliorare l'abitabilità di unità immobiliari messe a reddito; si confermano gli importi previsti per il 2016 e il 2017; si richiedono € 70.000,00 per il 2018 (Investimento 217);
- Partecipazione a interventi di manutenzione straordinari su condomini di non esclusiva proprietà dell'Ente in base a ripartizione millesimi: si richiede un incremento degli importi previsti a budget per il 2016 e 2017, oltre ad € 15.000,00 per il 2018; tale richiesta è dovuta al fatto che gli immobili di proprietà dell'ASP Città di Bologna non di esclusiva proprietà sono aumentati dopo il subentro dell'ASP IRIDES e che parte di essi, avendo un riscaldamento di tipo centralizzato, hanno un rendiconto condominiale che non coincide con l'anno solare per cui non è possibile avere delle

previsioni precise da parte degli Amministratori di condominio in merito agli interventi straordinari incrementativi che verranno deliberati dall'assemblea (Investimento 239);

- Studio, progettazione e realizzazione ristrutturazione immobile sito in Piazza del Baraccano 2 adibito a chiesa canonica; si tratta di investimento dell'ex ASP IRIDES per il quale è stato predisposto il progetto e presentato alla Soprintendenza; si prevede vengano realizzati i lavori nel corso del 2016 (Investimento 282).

## 7.2. INVESTIMENTI

Per il 2016 si propongono alcuni nuovi investimenti fra i quali si riportano i più significativi:

- Immobile di Via Riva Reno 77: lavori necessari per il frazionamento dell'unità immobiliare ad uso ufficio e di riqualificazione delle unità derivate;
- Interventi di riqualificazione energetica degli impianti termici centralizzati a servizio di immobili di nostra proprietà;
- Ristrutturazione civico 15 di Via del Porto con progetto Co-Housing;
- Ristrutturazione dell'immobile sito in viale Panzacchi 17/2, in particolare unità immobiliare sita al primo piano attualmente inutilizzata, facciata esterna, parti comuni.

## 7.3 FABBRICATI INDISPONIBILI E IMPIANTI E MACCHINARI

- Centro Servizi di Viale Roma 21: lavori di ristrutturazione e ampliamento del corpo C: è in corso; si richiede un incremento di € 200.000,00 per il 2016 (inv. 128);
- Interventi di messa in sicurezza dei parapetti, terrazze del Centro Servizi di Viale Roma (inv. 176);
- Centro Servizi di Via Saliceto 71: interventi di messa a norma antincendio: è in corso e si confermano gli importi previsti (inv. 163);
- Centro Servizi di Viale Roma 21: opere per il completamento degli interventi necessari per l'ottenimento del CPI: è in corso e si confermano gli importi (inv. 280);
- Centro Servizi di Via Saliceto 71: sostituzione di linee orizzontali della distribuzione dell'acqua sanitaria, di quella del riscaldamento/raffrescamento: è in corso e si confermano gli importi (inv. 199).

## 7.4 NUOVI INVESTIMENTI

Per il 2016 si propongono alcuni nuovi investimenti fra i quali si riportano i più significativi:

- Interventi per le opere necessarie alla realizzazione degli archivi dell'ASP unica;
- Sostituzione di ascensore esistente con montalettighe del tipo a risparmio energetico nella struttura di Via Saliceto 71-73;
- Realizzazione di linea vita per messa in sicurezza delle opere per la manutenzione degli impianti posti in copertura della struttura di Via Saliceto 71-73;
- Interventi per risparmio energetico nelle strutture assistenziali: si prevede di iniziare nel 2016 con la sostituzione degli infissi per ridurre la dispersione di calore e ottenere quindi un risparmio sui consumi, nel Centro Servizi di Viale Roma 21 per poi proseguire presso le altre Strutture ove necessita;
- Interventi di adeguamento presso le strutture assistenziali oggetto di accreditamento.

## 8. PIANO DI VALORIZZAZIONE E GESTIONE DEL PATRIMONIO

L'Assemblea dei Soci, con deliberazione n. 3 del 29/09/2015, ha approvato il Piano di gestione, conservazione, valorizzazione e utilizzo del patrimonio aggiornando il precedente documento con l'unificazione del patrimonio immobiliare dell'ex ASP Irides all'ASP Città di Bologna.

In tale Piano si evidenzia quanto segue:

l'ASP città di Bologna ha messo a disposizione e destinato alcuni immobili facenti parte del patrimonio disponibile a bisogni abitativi, ad attività sociali coerenti con i settori di attività svolti dall'ASP e ad attività svolte da soggetti senza fini di lucro, così come previsto all'art. 5, punto 1 lettera c) della Legge della Regione Emilia Romagna n. 12 del 26 luglio 2013.

Il restante patrimonio facente parte del patrimonio disponibile viene destinato a reddito in modo da garantire sostegno economico-finanziario alla mission aziendale.

Per quanto riguarda il patrimonio agrario distribuito sul territorio della Provincia di Bologna, prima condotto in economia dall'ASP, è stato concesso in affitto, dando seguito alla deliberazione n. 18 del 22/06/2015 dell'Amministratore Unico. Rimane ancora la gestione diretta di alcuni fondi (n°5) non concessi in affitto, di modesta entità e distanti fra loro, al fine di dare continuità a processi già iniziati.

Per quanto riguarda l'attività di manutenzione al patrimonio disponibile ed indisponibile i Settori di competenza propongono il budget annuale redatto anche sulla base di quello dell'anno precedente per quanto riguarda gli interventi di manutenzione a canone e una previsione di spesa sulla base dello stato in cui si trovano gli immobili.

Per quanto riguarda l'attività di manutenzione incrementativa del patrimonio disponibile ed indisponibile è stato predisposto un piano triennale degli investimenti che ha come obiettivo principale la sicurezza e valorizzazione del patrimonio in modo da poterlo conservare nelle migliori condizioni, sia per la sicurezza che per la redditività.

E' stato aggiornato il piano vendite degli immobili (Allegato A - Piano programmatico, capitolo 8) che l'ASP ha intenzione di dismettere per finanziare le opere di investimento sul patrimonio destinato ai fini assistenziali (patrimonio indisponibile) e sul patrimonio da mettere a reddito (patrimonio disponibile) per finanziare le attività facenti parte della mission aziendale.

E' stato inoltre definito un progetto di valorizzazione e gestione del patrimonio artistico (per maggiori dettagli cfr Allegato A - Piano programmatico, capitolo 9) suddiviso in diverse fasi, di cui la prima fondamentale, prevista nel 2016, è la catalogazione e ricerca dei beni provenienti da ASP Poveri Vergognosi, ASP IRIDeS e ASP Giovanni XXIII.