



ASP CITTÀ DI BOLOGNA

Azienda pubblica di servizi alla persona

Piano Programmatico 2023-2025

Bilancio pluriennale di previsione 2023-2025

Bilancio annuale economico preventivo e

Documento di Budget 2023

SEZIONE 1 Allegata alla Deliberazione dell'
Assemblea dei Soci n. 5 del 21 dicembre 2022

SOMMARIO

Capitolo 1. Il contesto di riferimento.....	5
1.1 Il contesto socio-demografico e socio-economico del Comune di Bologna.....	5
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.....	11
2.1.1 Direzione Servizi Area Anziani	11
2.1.2 Direzione Servizi Area Coesione Sociale	12
2.1.3 Direzione Patrimonio.....	16
2.1.4 Direzione Amministrativa	17
2.1.5 Direzione Generale	19
2.2 Priorità di intervento triennio 2023-2025	21
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	39
3.1 Conto economico annuale preventivo 2023	40
3.2 Criteri per la formulazione del Conto economico annuale preventivo 2023	49
3.3 Bilancio pluriennale di previsione 2023-2025	67
3.4 Criteri per la formulazione del bilancio pluriennale di previsione 2023-2025	70
4. Programmazione dei fabbisogni delle Risorse umane e modalità di reperimento delle stesse	73
4.1 Il contesto di riferimento	73
4.2 Politiche delle risorse umane	78
4.3 Piano triennale del fabbisogno di personale.....	79

4.4 Programma per l'affidamento degli incarichi di consulenza e collaborazione da conferire a persone fisiche per l'anno 2023.....	83
Capitolo 5. Documento di Budget 2023	86
5.1 Il processo di pianificazione, programmazione e controllo e i metodi di rilevazione adottati	87
5.2 Gli assegnatari delle risorse economiche: i centri di responsabilità economica (CRE)	91
5.3 Il budget economico per Aree gestionali di ASP	100
5.4 Obiettivi di gestione 2023	114
Capitolo 6. Indicatori e parametri per la verifica	120
6.1 Indicatori della gestione e indicatori degli obiettivi	120
6.2. Gli indicatori come strumento gestionale.....	120
6.3 Indicatori e Macro-obiettivi strategici - Sistema di <i>reporting</i> interno	120
Capitolo 7. Piano Pluriennale degli investimenti	128

CAPITOLO 1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

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

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

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

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

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

A gennaio 2022 sono ufficialmente cominciati i lavori per la definizione del prossimo Piano sociale e sanitario regionale triennale e, come previsto dall'articolo 27 della Legge regionale n. 2 del 2003, fino alla sua approvazione resta in vigore e conserva efficacia il Piano sociale e sanitario regionale 2017-2019, con cui la Regione Emilia-Romagna persegue tre principali obiettivi strategici:

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

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

Negli anni successivi sono stati approvati e pubblicati i Programmi attuativi annuali 2019, 2020, 2021 e 2022.

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 Bologna¹ 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 Si veda Statuto ASP Città di Bologna, art. 5 "Ambito territoriale di intervento"

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

L'azione di ASP Città di Bologna si svolge nell'ambito delle scelte strategiche operate dal Comune di Bologna in materia sociale e sanitaria. Le scelte strategiche sono formalizzate nel Piano di zona per la salute e il benessere sociale del distretto Città di Bologna. Il Piano di Zona del Distretto Città di Bologna fa suoi questi obiettivi e riconosce centralità del Distretto come ambito territoriale sul quale orientare la lettura dei bisogni e la programmazione degli interventi e l'implementazione di nuovi 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 prevede nel Documento Unico di Programmazione per tutti i propri enti strumentali e nello specifico per ASP in relazione alla gestione dei servizi alla persona².

6.2.5 ASP Città di Bologna

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

Lo specifico contributo di ASP si muove sulla produzione e sull'innovazione dei servizi, sia quelli che tradizionalmente costituiscono l'ambito di azione prioritario dell'azienda, e cioè gli interventi per la popolazione più anziana, sia quelli che muovono in altri ambiti, in particolare riguardo allo sviluppo dei servizi di Protezione internazionale, di inclusione sociale della popolazione adulta in grave emarginazione sociale e di pronta accoglienza e transizione abitativa. Risulta inoltre prioritario per Comune e ASP, insieme, rivedere e rilanciare con rinnovata progettualità gli interventi a favore delle famiglie, con particolare riferimento a quelle in condizione di difficoltà e sviluppare nuove progettualità nell'ambito dell'abitare in autonomia per le persone con disabilità, anche in considerazione dell'avvenuta integrazione del servizio sociale per la disabilità nell'ambito del servizio sociale territoriale unitario del Comune.

L'inserimento nell'assetto delle funzioni dell'Azienda di numerose e diversificate attività a seguito del processo di riordino implicano un'attenzione specifica all'assetto organizzativo; è in corso un processo di revisione relativo ai compiti e alle sfide connesse al trasferimento di molti servizi aggiuntivi da parte del Comune e alla gestione di fondi (europei, nazionali, oltre a quelli relativi al Progetto SAI) che rappresentano oggi una innegabile sfida, sotto il profilo tecnico, ma anche gestionale. La sfida è resa ancora più rilevante rispetto agli impegni assunti dall'Azienda per la realizzazione di importanti progetti finanziati dal PNRR; alloggi protetti per anziani, abitare in autonomia per persone in condizione di marginalità, centro servizi per la povertà. È importante dunque una verifica attenta dell'attuale organizzazione delle funzioni nella relazione Comune Asp, dopo alcuni anni di esperienza e dunque di possibile valutazione degli esiti complessivi del sistema.

Sul fronte della conduzione del patrimonio, a seguito delle analisi condotte dall'Azienda anche avvalendosi di consulenze esperte, si tratta di adottare le scelte gestionali migliori per garantire maggiore redditività, per la valorizzazione e la riqualificazione. Sotto questo profilo occorre portare attenzione specifica, vista la

² Tratto da Comune di Bologna – Documento unico di Programmazione anno 2023-2025

progressiva diminuzione di redditività degli ultimi anni. Il patrimonio di Asp è un patrimonio di grande rilevanza, nato dalle donazioni di chi ha voluto destinare nel tempo i propri beni per il perseguimento di finalità sociali e di sostegno a diversi bisogni espressi dai cittadini, occorre dunque molta attenzione alla volontà di coloro che hanno donato e lasciato complessivamente nella disponibilità dell'Azienda un importante patrimonio.

Sul fronte del Bilancio l'azienda ha realizzato risultati positivi e dal 2015 ha conseguito il pareggio di Bilancio, a fronte di situazioni economiche delle Aziende pregresse di diverso segno. Negli ultimi anni anche in relazione alla situazione pandemica, la situazione è diversa e il Comune di Bologna si è fatto carico di un rilevante contributo per mantenere questa condizione, in una situazione eccezionale, nel 2020, così come nel 2021. È importante la prosecuzione nel tempo di questo obiettivo, in particolare nel prossimo triennio in considerazione delle sofferenze di bilancio denunciate dall'Azienda in conseguenza delle maggiori spese sostenute per fronteggiare l'emergenza sanitaria, ma anche le difficoltà successive di ripresa piena delle attività per gli anziani e di redditività da patrimonio.

Sulla base di queste premesse, le direttrici cui indirizzare l'operato di ASP Città di Bologna nel triennio 2023- 2025 sono le seguenti:

- 1. I servizi alla persona*
- 2. L'assetto organizzativo e gestionale*
- 3. La gestione patrimoniale e la sostenibilità economica*
- 4. La sussidiarietà*

Obiettivi

- 1. I servizi alla persona*

Servizi accoglienza minori e famiglie

La famiglia deve essere posta al centro della attenzione e delle azioni di coinvolgimento della comunità, in collaborazione con il Servizio Sociale territoriale, per la promozione di 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 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 l'applicazione e l'implementazione dell'Accordo quadro ex art. 54 D.Lgs. 50/2016 (codice dei contratti), di ambito metropolitano, relativo alle tipologie di strutture di cui alla D.G.R. 1904/2011.

Per quanto attiene ai minori stranieri non accompagnati l'ingente numero di arrivi a partire da giugno 2020 obbliga ad una nuova progettazione di sistema, con significativo ampliamento di accoglienze nel sistema SAI e di altre strutture di accoglienza.

Nell'ambito del servizio di Pronto Intervento Sociale (PRIS) specifiche attività saranno rivolte alla qualificazione professionale del servizio per meglio raccordarlo con i servizi territoriali.

Adulti, inclusione sociale e transizione abitativa

In questo ambito occorre continuare a perseguire con determinazione l'obiettivo di valorizzare le capacità delle persone e fare crescere l'intreccio con altre realtà sociali, dopo una fase più difficile sotto questo profilo, legata alla pandemia, anche realizzando le azioni sostenute dai fondi per il contrasto alla povertà.

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

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

In relazione alla accoglienza alberghiera per le famiglie in emergenza abitativa si darà continuità alla funzione di supporto cittadino implementata nel 2020 e saranno rinnovate le modalità di gestione dell'Albergo Popolare del Pallone. Si evidenzia come tale sistema deve essere utilizzato solo in maniera del tutto marginale, esperite tutte le altre possibilità aziendali e cittadine di accoglienza.

Anziani, disabili e non autosufficienti

La città esprime un grande bisogno di servizi e di opportunità per la fascia di popolazione più anziana, in particolare per le persone non autosufficienti; occorre concentrarsi sullo sviluppo di azioni su bisogni specifici che devono avere l'obiettivo di definire una rete di opportunità complessiva per la fascia di popolazione non autosufficiente, nell'ambito della progettualità condivisa, 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. Le competenze specifiche maturate nell'ambito delle demenze sono particolarmente preziose in una fase in cui la condizione anziana è spesso connotata da questo problema. 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, anche in relazione ai programmi già approvati del PNRR. 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. Riguardo alla disabilità uno degli obiettivi da perseguire attiene ai percorsi di vita indipendente e dunque verificare la possibilità di implementare esperienze analoghe a quelle perseguite nel cohousing di Via Barozzi.

Migranti e richiedenti asilo

La progettualità della rete costituita ai sensi del D.L. 4 ottobre 2018, n. 113, convertito in Legge 1 dicembre 2018, n. 132 oggi SAI Sistema di Accoglienza e Integrazione conclude la sua azione a dicembre 2022 e pertanto siamo nella fase di riaffidamento e di nuova progettualità del sistema. A livello territoriale il Comune, tramite ASP Città di Bologna, con il supporto delle realtà del terzo settore, garantisce interventi di accoglienza integrata, prevedendo in modo complementare anche misure di informazione, accompagnamento, assistenza e orientamento, attraverso la costruzione di percorsi individuali di inserimento socio-economico. Un'altra sfida rilevante che ha già coinvolto il servizio in modo molto impegnativo nel 2021 e nel 2022 riguarda l'incremento esponenziale di arrivi di Minori Stranieri Non Accompagnati e di nuclei familiari stranieri in rientro in Italia per la convenzione di Dublino e altri provenienti dall'Afghanistan e dall'Ucraina. Lo sviluppo del SAI a livello metropolitano rimane obiettivo strategico perchè si muove nella logica del coordinamento e del consolidamento di un sistema organico, connesso e strutturato. In questo mutato contesto occorre perseguire per quanto possibile, gli obiettivi di autonomia, integrazione, inserimento delle persone coinvolte, ponendo attenzione ad azioni specifiche, quali lo sviluppo ulteriore delle opportunità di sostegno solidale che la città esprime. Molto importante il perseguimento di tutte le azioni per lo sviluppo di un'adeguata formazione per l'inserimento lavorativo a partire dall'apprendimento della lingua italiana, utilizzando al meglio le possibilità fornite dalle leggi nazionali e regionali.

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 SAI. In relazione a tale importante azione risulta rilevante un'attenzione specifica allo sviluppo di azioni di verifica e promozione del benessere organizzativo del personale, nella logica della valorizzazione delle risorse umane quale componente essenziale del patrimonio aziendale.

3. La gestione patrimoniale e la sostenibilità economica

Restano confermati gli obiettivi già indicati in precedenza e 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. Gli esiti della pandemia sotto questo profilo non sono positivi, viste le difficoltà economiche di molte attività commerciali e professionali che hanno in locazione immobili, ma è essenziale perseguire con tenacia questo obiettivo. A seguito delle analisi condotte dall'Azienda anche avvalendosi di consulenze esperte, si tratta di adottare le scelte gestionali migliori per garantire una sempre maggiore redditività, per la valorizzazione e la riqualificazione. Occorre perseguire una strategia sulla manutenzione e sulle vendite, 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 la necessità di definire per il patrimonio artistico una strategia di valorizzazione che ne garantisca una fruizione cittadina in rete con gli altri musei cittadini, con particolare attenzione al patrimonio conservato presso il complesso del Baraccano, alla Chiesa del Baraccano e a quello conservato presso la Quadreria.

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.

A seguito di uno specifico Atto di indirizzo della Giunta, è stato avviato un percorso di analisi organizzativa congiunto con il Comune di Bologna per definire le prospettive di sviluppo di ASP Città di Bologna, le potenzialità di risposta dell'azienda ai bisogni della città e per valutare l'assetto delle funzioni tra Comune e ASP. Al termine dell'analisi, la cui conclusione è prevista entro dicembre 2022, saranno assunte le decisioni conseguenti sull'impianto organizzativo di ASP che dovrà essere coerentemente adeguato alle nuove sfide e ai nuovi obiettivi.

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

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

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

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

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

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

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

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

CAPITOLO 2. I SERVIZI DI ASP E PRIORITÀ DI INTERVENTO

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

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

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

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

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

2.1 I servizi di ASP

2.1.1 Direzione Servizi Area Anziani

L'area anziani di ASP 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.

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, Progetto "Teniamoci per Mano" che comprende servizi di assistenza domiciliare specializzata per Alzheimer, i Caffè Alzheimer, i gruppi di stimolazione della memoria e il Centro di Incontro Margherita.

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.

I servizi anziani di ASP Città comprendono:

- ✓ n. 375 posti letto in **Casa Residenza Anziani**, un servizio residenziale extra ospedaliero che eroga prestazioni socio-assistenziali a rilievo sanitario e accoglie anziani - anche affetti da patologie cronic-degenerative a tendenza invalidante e richiedenti trattamenti continui, in condizione di non autosufficienza. Ricomprende le strutture precedentemente nominate RSA (Residenza Sanitaria Assistenziale) e Casa Protetta.

- ✓ n. 142 posti letto in **Appartamenti protetti**, un servizio rivolto agli anziani residenti nel comune di Bologna con più di 65 anni, in possesso di autosufficienza fisica e psichica. Si pone come presidio socio-assistenziale con l'obiettivo di offrire possibilità residenziali di vita autonoma in ambiente controllato e protetto.
 - ✓ n. 63 posti letto in **Casa di Riposo**, struttura residenziale a carattere assistenziale destinata ad anziani autosufficienti o parzialmente autosufficienti.
 - ✓ n. 12 posti letto in **Comunità Alloggio** una struttura socio-assistenziale residenziale destinata ad anziani in condizione di autosufficienza o di lieve non autosufficienza, con la capacità di svolgere in autonomia le principali attività della vita quotidiana in un ambiente di vita comunitaria e di reciproca solidarietà.
 - ✓ n. 6 posti letto in **Gruppo Appartamento**, un servizio multiutenza per adulti fragili di età under 65 con esiti di patologie psichiatriche non più in grado di abitare autonomamente presso il proprio alloggio ma sufficientemente compensate da non richiedere un inserimento in struttura psichiatrica. La struttura offre numerose possibilità di integrazione e un alto livello di protezione socio-sanitaria derivante dal suo essere inserito nell'ambito del Centro Giovanni XXIII.
 - ✓ I **ricoveri temporanei** sono un servizio rivolto agli anziani non autosufficienti, può rappresentare un vero e proprio ricovero di sollievo per garantire un periodo di riposo alle famiglie che scelgono di assistere la persona anziana a casa e non ricorrere al ricovero definitivo, oppure per quegli anziani che presentano esigenze di riabilitazione o che si trovano in una situazione di difficoltà transitoria.
 - ✓ n. 111 posti nei **Centri Diurni**, struttura semi-residenziale a carattere socio-sanitario che assiste anziani parzialmente e gravemente non autosufficienti, attuando programmi riabilitativi e progetti miranti alla socializzazione. E' un servizio che opera come sostegno alla famiglia ed ha come obiettivo primario quello di mantenere il più possibile l'anziano, anche con ridotta autonomia, nel proprio ambiente di vita. Il servizio integra gli interventi di assistenza domiciliare professionale e l'attività delle Assistenti Familiari.
 - ✓ n. 15 posti utenti + 15 posti per caregiver presso il **Centro di Incontro Margherita**, un servizio innovativo rivolto alle persone con disturbi della memoria o affette da patologie di deterioramento cognitivo, e ai loro familiari e assistenti e mirato a sostenerli e accompagnarli. Attraverso un approccio psicosociale fornisce una risposta individualizzata ai bisogni rilevati. Gli obiettivi sono quelli di accompagnare l'intero nucleo lungo il percorso della malattia, contrastando il rischio di isolamento e di solitudine; promuovendo la partecipazione attiva, la socialità e il benessere.
- Il progetto **Teniamoci per mano** si sviluppa attraverso una vasta gamma di interventi quali assistenza domiciliare specializzata, gruppi continuativi di stimolazione cognitiva e i Caffè Alzheimer. Si prefigge di aiutare e sostenere i nuclei familiari nella cura della persona affetta da deterioramento cognitivo al domicilio, in modo da promuovere il suo benessere e favorire così il mantenimento nel proprio domicilio il più a lungo possibile. Gli obiettivi sono quelli di cogliere in anticipo la domanda latente relativa alle demenze per intervenire precocemente, promuovendo il benessere della persona attraverso percorsi riabilitativi e di contenimento di eventuali sintomi comportamentali ed il sostegno del caregiver; di fornire un apporto qualificato e tempestivo nelle situazioni in cui eventi imprevisti producono rapidi mutamenti nella condizione della persona e nel carico assistenziale del caregiver; di trasmettere competenze ed offrire supporto alle famiglie, agli assistenti familiari ed ai volontari al fine di prevenire rischi di burn out e di facilitare un percorso di aiuto. I **Caffè Alzheimer** sono luoghi di incontro rivolti alle persone con disturbi di memoria e/o deterioramento cognitivo, ma anche a tutti coloro che sentono il bisogno e il piacere di trascorrere qualche ora in compagnia. Vuole essere un momento di sollievo e di condivisione, un luogo in cui si respira un'aria leggera e piacevole, dove ci si sente meno soli, un posto in cui si incontrano solidarietà e professionalità.

2.1.2 Direzione Servizi Area Coesione Sociale

L'Area Coesione Sociale include i servizi conferiti dal Comune di Bologna tramite Contratto di servizio ad ASP.

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

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

Analogamente il Centro per le Famiglie contribuisce con le proprie attività a promuovere forme di accoglienza e vicinanza solidale, che si integrano nella rete dei servizi educativi residenziali e domiciliari per la tutela dei minori ed il sostegno alle loro famiglie.

I Servizi per la domiciliarità costituiscono un importante segmento della filiera complessiva dei servizi per gli anziani, che vede l'accesso per i cittadini presso il SST: a partire dalle competenze sviluppate va intrapresa una progettualità che permetta alle famiglie di trovare presso ASP un punto di riferimento per l'assistenza familiare.

I Servizi delineati posizionano quindi 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.

Nel corso del 2023 si prevedono due importanti coprogettazioni, una relativa al SAI e l'altra ai servizi afferenti alla Grave Emarginazione Adulta e alla Transizione abitativa.

I servizi alla persona di ASP occupandosi delle maggiori fragilità urbane, sono in grado anche di intercettare bisogni e sfide 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, sono elementi comuni e trasversali ai servizi dell'Area.

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. 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 abitativa che richiedono un'accoglienza immediata presso la struttura "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 minori 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.

Il **Centro per le Famiglie** di Bologna è un servizio cittadino di ascolto, orientamento e accompagnamento rivolto a famiglie con figli tra i 0 e i 18 anni; si propone come luogo di incontro e confronto tra famiglie che riconosce e valorizza le risorse relazionali e sociali delle persone e ne accoglie proposte e bisogni. Svolge questo lavoro collaborando con i servizi sociali, educativi, sanitari e con le realtà associative e del terzo settore presenti sul territorio.

Si adopera per costruire insieme alle famiglie percorsi personalizzati e flessibili per comprendere ed affrontare momenti di difficoltà che possono crearsi e per favorire il benessere dei bambini e ragazzi e degli adulti che si occupano di loro.

I servizi di cui si occupa sono: Sportello InformaFamiglie, Sportello Adolescenza, Mediazione familiare, Counselling genitoriale, percorso adozione nazionale e internazionale, percorso affido e accoglienza familiare, attivazione e conduzione di gruppi per genitori e bambini.

Le attività continuative sono la promozione della cultura dell'accoglienza e della solidarietà tra famiglie, attraverso azioni di informazione e sensibilizzazione dei cittadini; l'attivazione di progetti, in raccordo con i servizi territoriali, di affiancamento e di affidamento familiare; monitoraggio dei progetti e sostegno individuale alle risorse accoglienti; l'attivazione di reti solidali a sostegno della genitorialità, grazie anche alla collaborazione con associazioni del territorio.

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 i minori stranieri non accompagnati, 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 interventi; tale ruolo si rende fondamentale anche per la forte frammentazione nei finanziamenti, così da consentire l'efficacia e la 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.

La prossima fase di coprogettazione dovrà costituire l'occasione per un rilettura del sistema, dopo 5 anni dal suo avvio, consolidandone gli aspetti evolutivi e ricercando soluzioni innovative per affrontare gli aspetti di criticità emersi nel corso dell'esperienza condotta.

PRIS Metropolitano

Il Pronto intervento sociale (PRIS) si configura come il punto di accesso a livello metropolitano in relazione ai bisogni indifferibili ed urgenti, 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.

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

Il Servizio Amministrativo del Patrimonio si occupa dei processi amministrativi afferenti all'area del Patrimonio, svolgendo una funzione di coordinamento delle componenti giuridico, amministrative e economiche, trasversale ai diversi servizi che compongono la Direzione.

Il Servizio Manutenzione 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 Non 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.

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

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

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

2.1.4 Direzione Amministrativa

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

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

Il **Servizio 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, predisporre la chiusura del Bilancio civilistico d'esercizio e della Nota Integrativa.

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 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.

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.

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. Tra le funzioni maggiormente di leva e sviluppo:

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

Recentemente è stata attivata una figura di **coordinamento dei servizi amministrativi**, che raccolga la diversità dei servizi di Direzione soprattutto nei processi di programmazione e monitoraggio delle attività, nonché in altri processi a forte connotazione normativa (anticorruzione, trasparenza, gestione documentale). Il coordinamento interviene inoltre a supporto diretto del Direttore Amministrativo per progetti aziendali di particolare complessità e per presidiare azioni molto segmentate tra uffici diversi, laddove sia necessaria una attività per processi e non per articolazioni organizzative. Ad interim supporta il Direttore amministrativo nella funzione di coordinamento property, per i progetti e le attività di maggiore sviluppo del patrimonio immobiliare disponibile, in raccordo con l'ufficio gestione amministrativa patrimonio disponibile.

Il **Servizio Amministrativo Servizi alla Persona**, gerarchicamente posto sotto la Direzione Amministrativa, ma funzionalmente a supporto delle funzioni dell'area anziani e dell'area coesione sociale, presidia un'omogeneità di processo amministrativo, contabile e di rendicontazione, delle principali funzioni conferite dal comune di Bologna con apposito contratto di servizio, per i servizi alla persona. Il Servizio Amministrativo Direzione Servizi alla Persona in questa cornice si connota per fungere internamente da supporto amministrativo per le PO tecniche delle Aree Anziani e Coesione sociale. 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 i rapporti con gli enti dei 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.

2.1.5 Direzione Generale

Ufficio di Direzione generale e Comunicazione

L'ufficio ha la funzione di coordinamento e raccordo tra la Direzione generale e gli organi aziendali, per favorire l'unitarietà e la condivisione delle linee di indirizzo e delle decisioni strategiche aziendali. Si propone di facilitare i processi e i flussi di lavoro, lo scambio di dati e le informazioni tra uffici, di sviluppare la condivisione e la motivazione delle scelte aziendali in modo sempre più trasparente e capillare.

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 gestione dei canali di comunicazione aziendali per una maggiore conoscenza dei servizi di ASP a favore della comunità.

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.

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

Servizio Controllo Direzionale

Il Servizio a supporto della pianificazione è funzione strategica del Vertice aziendale ed è volto a fornire elementi utili alla guida di ASP verso una migliore e più efficiente offerta di servizi di *welfare*.

Rileva il conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione 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

una attività ispettiva di verifica e/o di solo supporto tecnico ai diversi settori e staff, ma, attraverso l'ulteriore implementazione e potenziamento, come elemento strategico per valorizzare i punti di forza di ASP.

Scopo del Controllo Direzionale 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 Controllo Direzionale: 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.

L'Ufficio Progetti è l'unità operativa a supporto della Direzione Generale che si occupa della progettazione e della gestione dei Progetti europei e nazionali, in rete con la città.

In ambito sociale i progetti sono volti al miglioramento continuo delle competenze degli operatori e della qualità dei servizi offerti ai beneficiari. I progetti di innovazione realizzati si inseriscono nella più ampia visione aziendale e concorrono a tradurre operativamente la cultura di servizio alla comunità, con il coinvolgimento diretto del personale e degli utenti. L'ufficio si occupa anche del coordinamento dei progetti a valere sul PNRR volti alla riqualificazione e valorizzazione del Patrimonio di ASP, per favorire la migliore sostenibilità economica, ambientale e sociale.

A livello metodologico, l'ufficio collabora con i servizi alla persona e del Patrimonio per la condivisione di bisogni e obiettivi, la definizione del fabbisogno economico, l'individuazione della fonte di finanziamento e del Networking, l'elaborazione della proposta e gestione delle attività progettuali.

La cultura del dono, che storicamente ha caratterizzato la nostra realtà, sarà inserita a una logica progettuale finalizzata a sostenere il sistema dei servizi, anche con specifiche azioni di raccolta fondi.

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 e che possono essere adottati in caso di analisi, controllo e miglioramento dei processi.

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 la Direzione Area Anziani, 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.

Sicurezza e qualità del lavoro

Il Servizio dipende dal Direttore Generale ed è un organo di staff con competenze specialistiche in materia di sicurezza e di qualità del lavoro e che fornisce supporto alle direzioni aziendali rispetto ai processi decisionali di cui questi sono responsabili.

Promuove il miglioramento delle condizioni di lavoro per la tutela della salute e la sicurezza dei lavoratori. E' la struttura preposta al perseguimento degli obiettivi aziendali sulla prevenzione e sicurezza negli ambienti di lavoro e sulla promozione delle condizioni. Agisce per garantire il più alto grado di qualità della vita lavorativa, per proteggere la salute dei lavoratori, prevenire malattie ed infortuni, migliorare il loro benessere fisico, psichico, sociale, riconoscere e contrastare le situazioni di stress lavorativo.

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 2023-2025

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 2023-2025 prende avvio il processo di definizione degli obiettivi economici e di attività 2023, esplicitati nel Documento di budget 2023 (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'Amministratore unico n. 35 del 02/11/2022, sono state individuate le linee strategiche per il triennio 2023-2025 ponendo in evidenza alcune dimensioni prioritarie di intervento per l'anno 2023. Di seguito se ne riporta il dettaglio:

1. ASP E LA SUA IDENTITA' AZIENDALE

ASP Città di Bologna è l'azienda pubblica di servizi alla persona che insieme al Comune di Bologna, garantisce i servizi di welfare della città, in sinergia con il terzo settore e la comunità. Nasce nel 2014, come esito di un processo di fusione tra le tre ASP del territorio bolognese: Azienda Pubblica di Servizi alla Persona Poveri Vergognosi, Azienda Pubblica di Servizi alla Persona Giovanni XXIII e Azienda Pubblica di Servizi alla Persona IriDes; da queste realtà ha assunto un importante patrimonio, che concorre a realizzare servizi per i cittadini, oltre che consentire progetti di innovazione sociale. Impegnata, per conto del Comune di Bologna, in molteplici e diversificate attività ad impatto crescente, a distanza di otto anni dal varo della nuova azienda, sono indispensabili scelte strategiche che ne ridefiniscano la mission e le direttrici fondamentali di sviluppo.

1.1. Definizione della governance di ASP e allocazione delle funzioni tra Comune di Bologna e ASP città di Bologna

A seguito di uno specifico Atto di indirizzo della Giunta, è stato avviato un percorso di analisi organizzativa congiunto con il Comune di Bologna per definire le prospettive di sviluppo di ASP Città di Bologna, le potenzialità di risposta dell'azienda ai bisogni della città e per valutare l'assetto delle funzioni tra Comune e ASP. Al termine dell'analisi, la cui conclusione è prevista entro dicembre 2022, saranno assunte le decisioni conseguenti sull'impianto organizzativo di ASP che dovrà essere coerentemente adeguato alle nuove sfide e ai nuovi obiettivi.

1.2. Comunicazione verso l'esterno, riposizionamento di ASP nel territorio

Il completamento della fase di riassetto strategico e organizzativo consentirà all'azienda di definire al meglio le proprie priorità operative e, ancora prima e in modo più profondo, la propria identità e la propria mission. Questo è un aspetto centrale della vita dell'azienda in tutte le sue componenti, necessita della partecipazione attiva dell'intero sistema aziendale e di un qualificato piano di comunicazione per raggiungere gli stakeholder – interni ed esterni – e condividere il nuovo profilo identitario e strategico dell'azienda.

1.3. Il patrimonio immobiliare risorsa strategica dell'Azienda

Il patrimonio immobiliare, artistico ed agrario di ASP è frutto di centinaia di anni di storia e si è costituito, nel corso dei secoli, attraverso lasciti ed eredità. E' un bene essenziale orientato alla sostenibilità e allo sviluppo dei servizi e alla innovazione progettuale, coniugando la valorizzazione patrimoniale con il contributo di risposta ai bisogni di welfare della città. In piena coerenza con la propria storia, pertanto, ASP Città di Bologna attiva politiche e azioni volte alla valorizzazione patrimoniale anche accedendo alle linee di sviluppo nazionali ed europee, ma si rivolge anche alle realtà territoriali e al mondo delle imprese, per sostenere progettazioni specifiche che verranno via via individuate. Le donazioni, che hanno da sempre caratterizzato questa realtà, saranno finalizzate a sostenere il sistema dei servizi, così come specifiche azioni di raccolta fondi.

1.4. Qualificazione e cura degli spazi dell'Azienda

Nell'ambito di una programmazione di investimenti volti ad accrescere la qualità di CRA e Servizi per Anziani, soprattutto da un punto di vista delle strutture e degli immobili a loro destinati, occorre prevedere un approfondimento e una valutazione anche sulla attuale collocazione degli uffici direzionali e amministrativi dell'azienda. Oggi sono collocati in Viale Roma, sede di molti e qualificati servizi per gli anziani, che sarà soggetta ad ulteriori interventi di qualificazione con le risorse del PNRR e che ben si presta ad una

rafforzamento di questa tipologia di servizi. Si dovrà stabilire se sia più utile, da un punto di vista logistico ed economico, programmare il trasferimento degli uffici presso altri immobili più centrali di proprietà ASP.

2. ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE

2.1. Rinnovare il modello organizzativo per valorizzare i punti di forza di ASP

La conclusione del lavoro di analisi congiunta tra ASP e Comune - con il supporto dell'Università Bocconi - sul quadro di riferimento dell'assetto Comune/Asp/gestori nel sistema delle funzioni di accesso, presa in carico, committenza, sub-committenza e produzione di servizi, al fine di superare criticità e al contempo valorizzare i punti di forza delle due organizzazioni sotto il profilo istituzionale, funzionale, organizzativo e gestionale e quindi per realizzare al meglio le azioni di welfare della città, consentirà di definire l'obiettivo di prospettiva e lo sviluppo operativo delle modifiche di assetto conseguenti.

Nel 2023 dovrà essere programmato il piano di azione, prevedendo una pianificazione degli interventi organizzativi e delle azioni connesse, ferme restando le necessità di garantire la piena funzionalità dell'azienda e dei servizi senza interruzione o riduzione degli stessi.

2.2. Il Controllo Direzionale a supporto della pianificazione

Nel corso del 2022 è emersa la necessità di rafforzare il processo di programmazione e controllo, ampliando l'ambito della funzione di controllo di gestione, ancora confinata in un ambito di supporto tecnico ai diversi settori e staff, ad una sua accezione di tipo trasversale, come funzione strategica del vertice aziendale (Amministratore Unico e Direttore Generale). Nel corso del 2023 si dovranno realizzare l'ulteriore implementazione e potenziamento di tale funzione; si tratta di un elemento strategico per valorizzare i punti di forza di Asp.

2.3. Potenziamento personale socio-sanitario

Nei primi mesi del 2023 si concluderanno le assunzioni del personale socio-sanitario (OSS e infermieri) a seguito delle procedure concorsuali avviate alla fine dell'estate 2022. Tale percorso porterà all'immissione di circa n.150 dipendenti nell'organico di ASP, su posizioni oggi coperte mediante contratti di somministrazione. La sfida è quella di concretizzare azioni di fidelizzazione aziendale, pur nella consapevolezza che il profilo degli infermieri in particolare è sottoposto alla concorrenza di altri contratti di lavoro in un quadro squilibrio tra domanda e offerta insufficiente.

2.4. Integrazione e informatizzazione dei processi

L'attuale stato gestionale di ASP ha fatto emergere diverse criticità nella gestione e nel disegno dei processi: occorre intervenire su alcuni di quelli, trasversali a diverse funzioni dell'Ente, che impattano maggiormente sull'efficacia dei servizi. Le problematiche da risolvere attengono soprattutto alle seguenti patologie: mancanza o non corretta definizione di process owner, frammentazione dei processi stessi nelle procedure settoriali, mancanza di un sistema di controllo sui risultati. Nel contempo occorre anche rafforzare lo sviluppo del supporto informatico, sia per meglio soddisfare al bisogno di integrazione, sia per superare definitivamente la persistenza di modalità di gestione cartacea dell'attività amministrativa. Oltre che sui processi trasversali e amministrativi occorre anche mantenere l'analisi e verifica di quelli operativi interni, per esempio, alle strutture in gestione diretta.

2.5. La formazione aziendale per affiancare il cambiamento

Gli interventi organizzativi che si prevede di mettere in campo sono diversi e a vari livelli; uno strumento determinante per agevolare e accompagnare il cambiamento è la Formazione. La formazione cioè come elemento strutturale del cambiamento per implementare e/o migliorare una serie di elementi soft, in termini di presidio dei confini organizzativi, di capacità di pianificazione e controllo, di presenza di meccanismi operativi di coordinamento e integrazione, in particolar modo laddove siano presenti situazioni di resistenza /assenza di senso di identità e possibili fenomeni di deresponsabilizzazione, ascrivibili a modelli di leadership ormai superati.

La formazione è altresì uno spazio per favorire, da una parte la trasmissione dei valori, degli obiettivi, delle modalità e degli strumenti perseguiti dalla Direzione e, dall'altra, per attrarre indicazioni dalle U.O. e dagli Operatori su esigenze e suggerimenti per meglio dare significatività alle indicazioni della Direzione, volti a dare impulso al cambiamento attraverso la modifica delle modalità lavorative.

3. ADEGUAMENTO SERVIZI COESIONE SOCIALE AL NUOVO CONTESTO SOCIO-ECONOMICO

Il percorso di analisi sopra descritto al punto 2.1 porterà, entro la fine dell'anno 2022, alla definizione del nuovo assetto delle funzioni e dei servizi dell'Azienda. Per quanto riguarda i servizi di coesione sociale, in particolare, sarà valutata la gestione diretta da parte del Comune di Bologna, di tutti o di una parte di essi. Il 2023, pertanto, sarà l'anno in cui pianificare l'esecuzione della decisione presa, definendo organizzazione e tempistiche, e cominciare a renderla concreta. Questo percorso avverrà in una fase di grande complessità, in cui saremo chiamati a fronteggiare le conseguenze che la crisi economica potrà, prevedibilmente, ingenerare sulle fasce più deboli della popolazione.

3.1. Rileggere i servizi di coesione sociale: trasversalità e prossimità

In questa prospettiva sarà prioritario uno sguardo di trasversalità attraverso cui rileggere i servizi dell'area Coesione sociale (Servizi abitativi, Protezioni internazionali, Servizi Minori e Centro per le famiglie, domiciliarità, contrasto alla grave emarginazione adulta, Pris), individuando le diverse funzioni a cui rispondono per consentire sinergie positive ed una ottimizzazione delle risorse impiegate.

La lettura dei bisogni raccolti dai servizi di accesso rivolti a cittadini a rischio di grave emarginazione e in condizione di fragilità personale o sociale, rappresenta l'opportunità di promuovere forme innovative di risposta, come criterio per riprogettare servizi che costituiscono un presidio di inclusività per la città.

Si conferma l'approccio di prossimità e di promozione e partecipazione alle reti di comunità a cui i servizi di Coesione sociale sono orientati, nella piena integrazione con i SST e con altri soggetti territoriali come Quartieri, Polizia Locale, scuole ed altre Istituzioni, come Asl, Prefettura Questura.

In particolare i Distretti e i Comuni dell'ambito metropolitano sono gli interlocutori decisivi per consolidare la rete dei servizi sociosanitari affidati alla attuazione di ASP, come Pris, Protezioni Internazionali la committenza integrata/accordo quadro per le comunità per la tutela di minori e di madri sole.

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

Co-programmazione e co-progettazione sono divenute, nel corso degli ultimi anni, qualcosa di più di una pratica amministrativa, peraltro sempre più perseguita dalla Pubblica Amministrazione, per regolare i rapporti con il mondo del Terzo Settore. L'amministrazione condivisa, a cui questi due istituti fanno riferimento, sta cambiando l'approccio complessivo e la cultura stessa dell'amministrare. ASP ha confermato il ricorso alla co-progettazione per la gestione dei servizi nell'ambito del progetto SAI (Sistema Accoglienza Integrazione) del prossimo triennio, in continuità con quanto già attuato a partire dal 2017. Dovrà essere effettuata una attenta valutazione sull'opportunità di estendere ricorso alla co-progettazione anche su altri servizi della coesione sociale.

4. RAFFORZAMENTO E DIVERSIFICAZIONE DEI SERVIZI PER ANZIANI

4.1. I servizi di ASP nella filiera della longevità

L'azienda si deve dotare di un pensiero strategico sulla filiera della longevità basato sui seguenti criteri :

- universalismo del sistema di protezione sociale nella logica del sostegno agli anziani e alle loro famiglie;
- logica di servizio a filiera che segua il possibile percorso della popolazione nelle diverse fasi correlate alla longevità, sia che si tratti di fragilità, sia che si tratti di non autosufficienza, fino alle complicate situazioni di malattia invalidante.

Gli interventi per il sostegno possono articolarsi, in coerenza con le risorse professionali e materiali proprie di ASP: nella valorizzazione dei servizi in gestione diretta; nella programmazione di forme anche innovative nell'utilizzo del patrimonio immobiliare; nella ricerca di finanziamenti europei, nazionali regionali dedicati; nella promozione di attività di animazione sociale e culturale da costruire con realtà cittadine quali ad esempio associazioni e Case di Quartiere.

Una linea di lavoro di particolare rilevanza è quella di integrazione con il processo di riorganizzazione della rete ospedaliera e territoriale integrata che prevede il rafforzamento del processo di transizione tra setting di acuzie e post acuzie fino al rientro del paziente nella sua rete di prossimità.

4.2. Accredimento e adeguamento strutture per i servizi anziani

Considerando la rilevanza dei servizi di ASP presenti nel sistema di accredimento, l'Azienda deve poter rivestire un effettivo ruolo propositivo nel processo di definizione delle regole onde garantirne una declinazione sostenibile.

Attualmente si rileva che il sistema mette in campo vincoli su più piani (requisiti dei servizi, tariffe e rette predefinite) che si scontrano con la necessità di una gestione più flessibile per sostenere le sfide congiunturali e strutturali (effetti post-pandemia, aumento dei costi, % IRAP, flessione della domanda). Inoltre il meccanismo del contributo a sostegno della spesa, attraverso FRNA e riconoscimento oneri sanitari, calcolati sulle disponibilità reperibili da parte della Regione, crea una situazione complessa rispetto alla corretta logica di funzionamento aziendale.

D'altra parte è necessaria, nella prospettiva di riqualificazione del patrimonio già destinato o destinabile ai servizi accreditati, svolgere analisi costi/benefici mirate considerando che gli interventi modificativi dovrebbero tenere conto del pieno adeguamento ai requisiti fisici ottimali previsti dal sistema. Da questo punto di vista può essere valutata anche la sostituzione di alcune delle attuali strutture che richiedono manutenzioni migliorative che sarebbero molto onerose se anche comprensive di tali adeguamenti, con altre disponibilità immobiliari per nuovi servizi - anche di tipo innovativo e sperimentale - accreditabili.

5. RAFFORZAMENTO DELLA RELAZIONE CON ASL

La crescente complessità che accompagna l'integrazione dei servizi sociali- socio-sanitari e sanitari, determina l'esigenza di definire una puntuale ricognizione dei molti temi comuni e/o di interrelazione tra AUSL e ASP che comportano la necessità di azioni di raccordo e di collaborazione, nel pieno rispetto dei reciproci ruoli e dei mandati istituzionali che caratterizzano l'operato dei soggetti coinvolti.

La volontà è quella di qualificare e meglio strutturare la relazione comunicativa e collaborativa tra AUSL e ASP mediante la definizione, fin dalle fasi di avvio di nuovi progetti e revisione di quelli esistenti, di un sistema dinamico e semplificato di interfacce aziendali, al fine di favorire lo scambio di elementi conoscitivi, informazioni, proposte e linee di sviluppo fin dalle fasi di costruzione dei progetti.

Con tale ottica possono essere affrontati i principali aspetti critici o in sospeso con AUSL e la Sanità Regionale, quali:

- per l'area area anziani

1. il parziale rimborso delle spese sanitarie,

2. la percentuale IRAP applicata più alta di quella di altre tipologie di enti gestori,
3. l'aumento della quota FRNA non sufficiente a coprire gli aumenti dei costi di energia e costi generali e l'aumento del CCNL, costi DPI, costi per posti letto vuoti per isolamento nelle strutture che hanno caratteristiche che rendono necessaria tale misura per mancanza o di camere singole o perché le camere singole non si trovano a fine corridoio,
4. gli aspetti organizzativi, quali l'opportunità di caratterizzare alcune strutture con servizi a più alta integrazione socio-sanitaria (es. secondo nucleo grave disabilità acquisite e cure intermedie),
5. l'analisi della domanda in particolare sui servizi semiresidenziali e domiciliari tenuto conto della importante diminuzione della copertura dei posti dei Centri Diurni.

➤ per il servizio contrasto alla grave emarginazione adulta la difficoltà nel dare attuazione ad azioni di integrazione socio-sanitaria con le articolazioni dell' AUSL Bologna, Distretto Città di Bologna e i Progetti integrati, a favore dell'utenza di interesse della rete afferente al Servizio GEA. Difficoltà riconducibili a:

1. riduzione delle prese in carico sanitarie,
2. lentezza nelle prese in carico sociali/educative
3. perdita dei riferimenti sociali di utenti già inseriti nella rete dei servizi residenziali Asp (strutture e Housing First)
4. impossibilità di realizzare valutazioni congiunte (medico + operatore prossimità GEA) direttamente in strada,
5. difficoltà di raccordo con i 2 SerDp territoriali in particolare rispetto alla possibilità di effettuare dei passaggi di casi,
6. accoglienze improprie di persone multiproblematiche che necessiterebbero di strutture "ibride" più modulabili alle esigenze complesse.

6. LA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO

6.1. Gestione efficiente delle proprietà di ASP

L'asset patrimoniale deve essere considerato in una prospettiva non più soltanto accessoria rispetto alla gestione dei servizi di ASP, finalizzato solo a creare una marginalità per sopperire ad eventuali difficoltà gestionali degli stessi, bensì visto nella logica di fare aumentare la capacità quantitativa e qualitativa (anche in termini innovativi) di ASP di rispondere ai bisogni del welfare cittadino. I principi da seguire sono i seguenti:

- perseguire l'aumento del valore dell'asset immobiliare sia in termini diretti (ad esempio con interventi manutentivi sugli immobili), sia in termini funzionali (ad esempio con la messa a disposizione del patrimonio per l'erogazione dei servizi);
- superare le situazioni che si sono cristallizzate nel tempo "congelando" alcuni immobili ai quali corrisponde solo un valore patrimoniale statico e in diversi casi nemmeno aggiornato a quello di mercato: ad ogni bene deve corrispondere un progetto di valorizzazione;
- mettere in campo strumenti più adeguati, anche di tipo informatico, per rendere più efficiente la gestione dei beni;
- mettere in campo una gestione programmata dell'indebitamento come leva necessaria all'attività di valorizzazione;
- perseguire l'efficientamento energetico in logica di investimento (definendo il BEP di ogni intervento in tal senso);
- razionalizzare il sistema delle manutenzioni creando economie di scala gestionali anche con la razionalizzazione dei contratti di appalto;

6.2. Il PNRR per la riqualificazione degli immobili per lo sviluppo dei servizi sociali

Il potenziamento dei servizi attraverso la valorizzazione del patrimonio riguarda soprattutto la prospettiva di aumentare l'offerta per il welfare cittadino.

In particolare, nel corso del 2021/2022 il Comune di Bologna, nell'ambito della Missione 5 "Inclusione e Coesione" - Componente 2 "Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e terzo settore" del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) finanziato dall'Unione europea - Next generation Eu, ha presentato manifestazione di interesse su tutte le linee

di investimento previste e successivamente domanda di ammissione al finanziamento per diversi progetti. Il finanziamento ottenuto è stato destinato a progetti mirati al potenziamento degli interventi a sostegno delle persone fragili e vulnerabili, anche attraverso la riqualificazione e la valorizzazione per finalità sociali del patrimonio immobiliare di Comune di Bologna e ASP Città Bologna.

Si proseguirà quindi nell'attivazione e implementazione dei seguenti progetti:

- a) realizzazione di n. 20 alloggi protetti all'interno del Centro Servizi "Giovanni XXIII" di ASP Città di Bologna;
- b) stazione di posta in via del Milliaro per adulti fragili;
- c) housing temporaneo in via Raimondi;

Inoltre, sempre nel 2022 ASP Città di Bologna ha presentato come Capofila un progetto finalizzato alla rimozione barriere fisiche e cognitive in Quadreria, a valere sulla Linea di finanziamento "PNRR M1C3-3 - Intervento 1.2 – Rimozione delle barriere fisiche e cognitive in musei e luoghi della cultura pubblici non appartenenti al Ministero della Cultura".

6.3. Tutelare e promuovere il valore delle ricchezze artistico/culturali di ASP

E' necessario intraprendere un percorso di analisi della consistenza non solo immobiliare dei beni con valore artistico finalizzato alla valorizzazione degli stessi.

Il deposito non gestito di questi beni, in depositi che si sono resi disponibili nel tempo, li sottrae di fatto a qualunque forma di valorizzazione.

Per la stessa Quadreria l'analisi costi/benefici deve portare a decidere se si vuole perseguirne la definizione come identità museale in senso proprio. In ogni caso la stessa deve essere inserita con maggiore evidenza nei percorsi turistico/culturali, anche integrandosi con gli altri soggetti cittadini gestori di reti museali (Comune, Fondazione Carisbo, Pinacoteca).

7. RIPOSIZIONAMENTO DI ASP CITTA' DI BOLOGNA NEL SISTEMA DI WELFARE REGIONALE

A quasi dieci anni di distanza dall'approvazione della Legge Regionale n. 12 del 2013, il panorama delle Aziende Pubbliche di Servizi alla Persona in Emilia-Romagna ha subito profondi mutamenti che hanno portato le ASP a divenire il soggetto giuridico prevalente nella gestione pubblica di servizi sociali e socio sanitari. Sono divenute centrali nel panorama regionale non solo dal punto di vista quantitativo (persone servite e personale impiegato) ma anche da quello qualitativo, per la ricchezza e l'ampiezza della tipologia di servizi gestiti, delle esperienze e delle innovazioni realizzate.

Il sistema delle ASP in Emilia - Romagna, tuttavia, è esposto a una serie di criticità che rischiano di minarne la tenuta complessiva. Infatti, vi sono elementi fiscali, previdenziali e contributivi che non solo diminuiscono la competitività delle ASP nei confronti dei gestori privati dei servizi, ma rischiano di pregiudicarne la sostenibilità tout court. Incremento verticale dei costi energetici, da una parte, e difficoltà di reperimento di personale sanitario e sociosanitario dall'altra, completano un quadro di oggettiva difficoltà strutturale.

Per queste ragioni, ASP Città di Bologna dovrà promuovere un'azione di sensibilizzazione istituzionale, in primis verso la Regione Emilia - Romagna, per trovare risposte adeguate alle criticità sopra esposte, in particolare attraverso CISPEL, l'associazione alla quale aderisce la quasi totalità delle ASP emiliano-romagnole tra cui quella bolognese.

2.2.2 Linee di sviluppo e macro-obiettivi gestionali

L'attività di ASP Città di Bologna, oltre la gestione caratteristica dei servizi per anziani, nella complessità dei diversi interventi e la gestione dell'importante patrimonio, è definita dall'affidamento di servizi e interventi da parte del Comune di Bologna. L'assegnazione di queste funzioni è connessa al disegno complessivo di organizzazione dei servizi del *welfare* cittadino sia a produzione diretta sia nell'esercizio di committenza e, dunque, di coinvolgimento di soggetti gestori e *partner* di progetto oltre alla relazione con le realtà associative e di volontariato presenti sul territorio.

Questa organizzazione nella sua ultima definizione, risale alle decisioni assunte nel 2017; dopo qualche anno di esperienza e valutazione, anche in relazione al nuovo mandato amministrativo, la Giunta ha assunto un atto di indirizzo per la avviare un percorso di verifica e valutazione in ordine all'efficacia funzionale di questo assetto. Nell'atto di

indirizza la Giunta evidenzia il duplice obiettivo di questo processo: quello di **meglio definire l'identità di ASP, il suo ruolo e riconoscimento nell'ambito del sistema cittadino** è quello di **allocare le funzioni in una organizzazione che assicuri efficacia ai servizi**. Alla fine del 2022 il percorso di confronto avviato esprimerà una decisione che dovrà poi trovare applicazione operativa nel corso del 2023 e che consentirà di aprire una prospettiva di lavoro che riconfiguri interno ed esterno dell'azienda.

Sotto diverso profilo l'Azienda sarà impegnata ad affrontare una difficile congiuntura economica e sociale; gli esiti della pandemia sulle attività per gli anziani sono ancora rilevanti sia sotto il profilo della sostenibilità che delle attività, oggi ancora limitate e che dovranno essere riavviate per **riportare i servizi agli alti livelli qualitativi** del pre-pandemia, sempre con attenzione alla **sicurezza degli ospiti**. Sul piano dei servizi affidati relativi all'accoglienza migranti, la grave emarginazione e gli interventi per il sostegno all'abitare, sarà importante **lavorare sulle trasversalità e le sinergie**, con attenzione ai rilevanti cambiamenti di sistema che siamo chiamati ad affrontare. Sotto un profilo più generale l'azienda ha necessità di ritrovare le condizioni di equilibrio che hanno caratterizzato l'attività nella fase pre-pandemica e che hanno visto invece la necessità di importanti contributi economici da parte del Comune per garantirne la sostenibilità; sotto questo profilo **va strutturato un controllo direzionale a partire dal rafforzamento del controllo di gestione, in stretta sinergia con le attività di gestione finanziaria e di bilancio**, con la **gestione del contratto di servizio e delle risorse umane**, in una logica di **qualificazione di tutte le risorse a disposizione dell'azienda**.

Infine, **l'innovazione organizzativa dei servizi** e lo **sviluppo di progettualità di qualificazione del patrimonio**, compreso il patrimonio artistico dell'azienda e lo **sviluppo del sistema informativo aziendale** devono configurarsi come obiettivi prioritari di intervento.

In attuazione degli orientamenti strategici 2023-2025 definiti dall'Amministratore Unico, le Direzioni aziendali hanno avviato un percorso di confronto interno per addivenire alla rappresentazione, di seguito riportata, di macro linee di azione nei diversi contesti aziendali.

1 - Direzione Servizi alle Persone – Area anziani

1.1 L'area anziani è tra i servizi più consolidati dell'Azienda, anzi pre-costitutivi di ASP Città di Bologna stessa e, anche per questo, erede di un'antica tradizione di servizio alle persone della nostra città permeata da una cultura diffusa della Responsabilità e del valore del Servizio.

Le persone che lavorano nella Area anziani si motivano (e ri-motivano) ogni giorno quando lavorano esprimendo qualità realizzando interventi che sono in grado di riconoscere l'unicità di ciascuna persona che ci viene affidata.

Per questo è importante conoscere e intercettare i bisogni anche emergenti della popolazione fragile e non autosufficiente per progettare nuove risposte efficaci a supportare il benessere loro e della comunità di riferimento lungo le diverse fasi della longevità.

Ciò è possibile realizzando un "portafoglio" di interventi/servizi diversificati per luogo di erogazione, durata, professionalità coinvolte e attività di supporto che in un ottica di presa in carico complessiva possono coinvolgere l'utente, il *caregiver* e la famiglia.

1.2 Il benessere degli anziani passa anche attraverso luoghi di cura che siano anche luoghi di vita adeguati. L'emergenza da Covid-19 ha reso più evidenti molteplici criticità legate alle caratteristiche strutturali dei nostri servizi residenziali. Per ridefinire un nuovo modello di Case Residenza Anziani, sia strutturale che organizzativo, riteniamo auspicabile un percorso partecipato (*project work – focus group*) che veda il coinvolgimento dell'area patrimonio per la riprogettazione degli spazi e degli arredi, delle figure professionali che operano all'interno dei servizi per un ripensamento organizzativo nonchè per l'introduzione di supporti tecnologici e il coinvolgimento degli *stakeholder* (committenza, familiari, rete territoriale)

1.3 In questo momento che vede una particolare carenza di personale sanitario e socio-sanitario, ci siamo interrogati su cosa sia possibile fare per aumentare da una parte l'attrattività del lavoro in ASP e dall'altra per fidelizzare il professionista. Identifichiamo come prioritarie le seguenti linee di azione:

- 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 sanitarie e socio-sanitarie in *stage*/tirocinio/formazione specialistica
- Attuazione di percorsi di accoglienza dei nuovi assunti strutturati e mirati alla definizione di percorsi di inserimento individualizzati per tener conto del contesto di riferimento, del ruolo e delle competenze da ricoprire e delle esperienze professionali precedenti.

Oltre agli aspetti economici, i fattori che più spesso attraggono e fidelizzano gli operatori sono il senso di appartenenza al gruppo di lavoro e il senso di "significanza" attribuita al proprio lavoro, cioè la percezione che il proprio operato può fare la differenza e che si hanno a disposizione spazi, tempi e luoghi per il confronto e per dare il proprio contributo lavorativo. A nostro avviso sono molteplici le azioni che possiamo mettere in campo:

- 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
- potenziamento delle attività di formazione e supervisione psicologica ai gruppi di lavoro come supporto alle difficoltà nella gestione di casi problematici o nelle dinamiche di gruppo
- stabilizzazione del personale a tempo determinato con pubblicazione di concorsi per le figure sanitarie e socio-sanitarie, percorsi di mobilità interna per favorire alternative a coloro che si trovano in difficoltà/burn out e non perdere la risorsa
- aggiornamento/revisione dei processi tecnico-organizzativi in linea con le migliori pratiche e tecnologie a disposizione

1.4 Nel nostro lavoro quotidiano intercettiamo molti bisogni legati alla residenzialità e non. La sfida che ci aspetta per supportare la popolazione nelle diverse fasi correlate alla longevità sia che si tratti di fragilità sia che si tratti di non autosufficienza, è duplice.

Fornire supporto alla domiciliarità con lo sviluppo di maggiori servizi/attività all'utente, al *caregiver* e alla famiglia che possono essere erogati al domicilio stesso, sul territorio di prossimità per agevolare incontri e relazione e superare l'isolamento, o anche in struttura (es. ricoveri di sollievo); per promuovere un tale cambiamento ASP deve acquisire un ruolo di coordinamento volto a riorganizzare e armonizzare l'esistente e a proporre un percorso chiaro e trasparente all'utente attraverso:

- una presa in carico dell'utenza che non si sovrapponga a quella dei servizi sociali ma che si ponga in aggiunta rispetto a questi ultimi, consentendo di sottrarre l'utenza stessa a quel mondo informale e opaco che ancora caratterizza il mondo delle assistenti famigliari, cercando di dare indirizzi certi sui servizi attivabili, investendo anche nei percorsi formativi di qualificazione e periodica delle assistenti famigliari
- una funzione di cabina di regia tra tutti gli attori e tutte le opportunità che ci sono sul mercato, selezionando attraverso procedure a evidenza pubblica i soggetti in possesso dei requisiti normativi adeguati e garantendo la messa in rete di tutto ciò che può supportare la famiglia nella composizione della risposta assistenziale ai bisogni dell'utenza;

Arricchire le strutture residenziali con un'ulteriore specializzazione nei servizi temporanei (es. nuclei *Alzheimer* temporanei, ricoveri post dimissione ospedaliera, ricoveri a scopo riabilitativo, ecc.), servizi rivolti a utenza specifica (nuclei per ospiti con grave disabilità acquisita, ...), servizi ad alta valenza sanitaria e integrati con la rete ospedaliera (es. cure intermedie) come rafforzamento della rete nel passaggio dalle acuzie e post acuzie.

Occorre pertanto un ripensamento ed una rimodulazione dell'offerta residenziale e semiresidenziale in accordo con i soggetti istituzionali. Nello specifico:

- potenziamento della Residenzialità a bassa intensità quale gli appartamenti protetti, Comunità Alloggio per l'accoglienza di anziani con problematiche psichiatriche, disagio sociale ed abitativo
- rivisitazione del modello dei Centri Diurni per tipologia e caratteristiche del servizio offerto e connotati da una forte integrazione con gli altri servizi della rete a supporto della domiciliarità
- potenziamento della Residenzialità temporanea ad alta intensità (post dimissione ospedaliera/ percorsi riabilitativi e riacutizzazioni di situazioni non gestibili temporaneamente al domicilio) per supportare la famiglia in caso di aggravamento temporaneo delle condizioni dell'anziano
- creazione di nuclei ad alta specializzazione nelle Case Residenza Anziani anche attraverso la valorizzazione di esperienze già in essere (fine vita/cure palliative, Gravissimi Disabili, Nuclei *Alzheimer*)
- caratterizzazione dei servizi residenziali a maggiore qualità aggiuntiva per tutti gli ospiti e personalizzazione dei servizi attraverso la possibilità di servizi aggiuntivi a richiesta

1.5 Un discorso a parte merita il tema della demenza. In Italia oltre un milione di persone sono affette da demenza e sono circa tre 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 ed è quindi necessario che l'anziano e la sua famiglia siano inseriti in un percorso coerente di sostegno e di cura a forte integrazione socio-sanitaria. 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 sulla scorta di Modena/Mirandola.

L'esperienza del Covid-19 ha aumentato la consapevolezza della necessità di interventi al domicilio per la prevenzione e la cura delle persone fragili; occorre che ASP Città di Bologna sappia giocare d'anticipo in un reale investimento nella politica pro domiciliarità insieme a tutti gli attori, istituzionali e non. Ripensare ad 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, per promuovere un nuovo tavolo di lavoro per gli interventi a favore degli anziani fragili e dei loro *caregiver* (2/3 incontri annuali) che coinvolga gli operatori diretti sul campo dell' ASP, Azienda USL, Servizio Sociale Territoriale, Privato sociale, Parrocchie è quindi fondamentale.

Rimarchiamo come necessaria una presa in carico integrata degli anziani con disturbi cognitivi almeno da parte delle equipe del progetto Teniamoci per Mano e del servizio di Assistenza Domiciliare.

Per ridefinire tali servizi si propone la realizzazione di un percorso con il coinvolgimento delle diverse competenze per la progettazione dei nuovi servizi con un'attenzione sia agli aspetti gestionali che di sostenibilità. Nel contempo, saranno riletti gli allegati tecnici ai contratti di servizio con Azienda USL e Comune di Bologna per evidenziare elementi di miglioramento in relazione al superamento di situazioni che si sono sedimentate nel tempo e che non rispondono più alle attuali condizioni, nonché per proporre una migliore caratterizzazione dei servizi per maggiore qualità aggiuntiva per tutti gli ospiti e personalizzazione attraverso la possibilità di servizi aggiuntivi a richiesta.

2 - Direzione Servizi alle Persone – Area Coesione

2.1 Per l'Area Coesione sociale si pone la necessità di una rilettura dell'assetto dei servizi che la compongono in una chiave di trasversalità mantenendo la caratterizzazione di prossimità che li ha contraddistinti fino ad ora.

Focalizzando le diverse funzioni a cui i servizi debbono rispondere, ci si prefigge l'obiettivo di rileggerne l'organizzazione, laddove necessario, per promuovere gli opportuni adeguamenti ed una ottimizzazione delle risorse impiegate.

Nello specifico, il Servizio Minori e Famiglie si presenta già oggi come parte integrante del sistema dei servizi per la Tutela dei minori e l'attività prevista per l'anno 2023 va pensata in questa ottica di massima integrazione.

Andranno completate le attività amministrative in corso per quanto riguarda l'Accordo Quadro per le comunità per minori e madri con bambino a cui dovrà seguire un ulteriore rilancio, anche nel dialogo con i soggetti del Terzo Settore, per sviluppare il consolidamento della rete e di modalità di relazione adeguate alle esigenze di trasparenza amministrativa e di appropriatezza degli interventi e di congruità dei costi.

Sarà curato l'avvio del nuovo contratto per il Servizio Educativo Domiciliare, che ha visto un'importante qualificazione rispetto alle modalità precedenti e andrà assicurata la continuità delle attività del Centro per le Famiglie.

2.2 Nel corso del 2023 si prevedono due importanti co-progettazioni, una relativa al SAI (Sistema Accoglienza Integrazione) e l'altra ai servizi afferenti alla Grave Emarginazione Adulta e ai Servizi abitativi.

L'organizzazione del Servizio Protezioni Internazionali andrà riletta sia nella dimensione interna, che scaturirà anche dalla imminente fase di co-progettazione nel rapporto con i Servizi Sociali Territoriali sia cittadini sia dei distretti metropolitani.

L'ampliamento sul progetto SAI Ordinari ottenuto nel 2022 verrà completato; il significativo numero di beneficiari che ogni anno esce dal percorso SAI obbliga ad una riflessione sulle risposte abitative che il territorio metropolitano nel suo complesso è in grado di fornire.

Per quanto riguarda i minori stranieri non accompagnati è in corso una azione per ricondurre al numero massimo di 350, coincidente con i posti a disposizione sul progetto SAI, il numero dei beneficiari, riducendo il più possibile il ricorso ad altre forme di accoglienza.

La novità rappresentata dall'incremento del rimborso ministeriale per il collocamento in comunità educative extraSAI determina la necessità di un approfondimento sulla effettiva sostenibilità dell'attuale assetto.

Rimane indispensabile individuare soluzioni efficaci per la fase di pronta accoglienza, a cui, secondo il dettato normativo vigente, dovrebbe provvedere la Prefettura e che in ogni caso non possono essere ulteriormente contemplate all'interno del SAI.

Il Servizio Contrasto alla Grave Emarginazione Adulta articolato 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" vedrà nel 2023 una fase di co-programmazione e co-progettazione che dovrà consentire una attualizzazione di quanto era stato previsto nell'affidamento dei servizi nel 2017.

Le funzioni di prossimità, ascolto, orientamento e presa in carico, accoglienza ed accompagnamento all'autonomia sono i cardini entro i quali potranno essere riprogettati i servizi rivolti alle persone senza fissa dimora che insistono sul territorio cittadino.

Parallelamente andrà affrontata la dimensione metropolitana del fenomeno ed il dimensionamento dei servizi di accesso ed accoglienza tenendo conto della centralità del territorio cittadino sia rispetto alla rilevazione delle presenze sia riguardo all'offerta presente pressochè esclusivamente in area cittadina.

Andrà curata l'area della esecuzione penale, in stretto raccordo con i referenti del Comune di Bologna che mantiene sull'ambito una funzione di regia.

Le attività legate alla gestione delle Aree Sosta per nuclei Sinti verranno assicurate.

Proseguirà il confronto con i Servizi Sociali Territoriali del Comune di Bologna sulla ampia offerta articolata che nel corso di questi anni nell'ambito dei servizi abitativi, sono state assicurate risposte all'emergenza che ha riguardato le fasce più deboli della nostra città.

Andranno definiti degli standard riferiti ai servizi educativi e di supporto che hanno affiancato la mera risposta di pronta accoglienza o di transizione abitativa, servizi di accompagnamento che si sono resi necessari per non trascurare la tutela dei numerosissimi minori coinvolti e per promuovere l'attivazione dei nuclei familiari accolti ed orientarli a soluzioni di vita autonoma, che prevalentemente coincidono, anche se in tempi lunghi, con una assegnazione di Edilizia Residenziale Pubblica.

Nella logica di trasversalità andrà consolidata l'attività del Punto Unico cittadino di prenotazione alberghi, a servizio sia dei Servizi Sociali Territoriali sia dei servizi di Coesione sociale.

Andranno altresì perseguite le collaborazioni che già oggi intrecciano l'attività dei Servizi Abitativi di ASP con tutti quelli che hanno in carico i beneficiari, per contenere il più

possibile i tempi di permanenza nella pronta accoglienza o nella transizione abitativa e per assicurare appropriatezza nell'utilizzo delle risorse.

2.3 Obiettivo prioritario per i Servizi sociali per la domiciliarità è dare avvio ad un progetto relativo alla assistenza familiare, che sostenga i *caregiver* nella individuazione di figure dedicate all'assistenza dei propri congiunti e tenda ad includere la figura dell'assistente familiare nell'ambito del sistema dei servizi.

Per i nuclei per la domiciliarità che già oggi svolgono la propria attività in piena integrazione e nelle medesime sedi dei Servizi Sociali Territoriali rivolti alla popolazione anziana è in fase di valutazione una integrazione piena in quell'ambito.

Le modalità operative non potranno che muoversi in questa prospettiva, assicurando ai cittadini una unitarietà di accesso e riferimenti nel momento in cui necessitano dei servizi per la popolazione anziana.

Relativamente alla funzione di sub-committenza andranno messi a punto strumenti di verifica che permettano di rileggere ed aggiornare le modalità dei servizi attualmente offerti nell'ambito del servizio di Assistenza Domiciliare.

2.4 I servizi dell'Area Coesione Sociale sono parte integrante del Sistema dei servizi socio sanitari territoriali e debbono essere inclusi negli accordi di programma che regolano i rapporti tra servizi sociali e Azienda USL.

Va quindi posta una revisione ed eventuale integrazione degli accordi di programma attualmente in vigore al fine di garantire una tempestiva, appropriata ed efficace presa in carico integrata per i beneficiari dei servizi dell'Area.

3 - La Direzione Patrimonio

3.1 Il patrimonio di ASP Città di Bologna è frutto di anni di storia e si è costituito attraverso lasciti ed eredità.

Si tratta di un bene essenziale orientato alla sostenibilità, allo sviluppo dei servizi e alla innovazione progettuale, coniugando la valorizzazione patrimoniale con il contributo di risposta ai bisogni di *welfare* della città.

ASP Città di Bologna attiverà politiche e azioni volte alla valorizzazione patrimoniale anche accedendo alle linee di sviluppo nazionali ed europee (*cit.* Allegato alla Delibera dell'Amministratore Unico n.35 del 2/11/2022 Orientamenti strategici 2023-2025 1.3 Il patrimonio immobiliare risorsa strategica dell'Azienda).

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza rappresenta un'importante occasione per la ripartenza del nostro Paese e pone al contempo una sfida alle Pubbliche Amministrazioni, chiamate a realizzare interventi volti al rilancio del Paese nell'ambito dell'iniziativa *Next Generation EU*.

3.2 ASP intende potenziare i servizi attraverso la valorizzazione del patrimonio nella prospettiva di aumentare l'offerta per il *welfare* cittadino (*cit.* Allegato alla Delibera dell'Amministratore Unico n.35 del 2/11/2022 Orientamenti strategici 2023-2025 6.2 PNRR per la riqualificazione degli immobili per lo sviluppo dei servizi sociali).

In tale contesto, ASP Città di Bologna è *partner* del Comune di Bologna nell'ambito dell'avviso pubblico per la presentazione di proposte di interventi da parte degli ambiti territoriali sociali Missione 5 Inclusione e Coesione.

Ristrutturare e riqualificare edifici di proprietà di ASP per rispondere alla richiesta di abitazioni a prezzi accessibili nel centro urbano è lo scopo che si intende perseguire mediante la partecipazione all'iniziativa urbana europea EIU-IA – azioni innovative, mentre il Palazzo dell'Istituto Materno e di Assistenza ai Lattanti, fa parte del progetto "Città della Conoscenza" C40 *Reinventing cities*.

Prioritario risulta, pertanto, proseguire nel percorso volto a cogliere le opportunità derivanti dagli avvisi nazionali, europei e internazionali, incentivando le progettualità come linea di sviluppo del patrimonio.

3.3 Conformemente alle disposizioni nazionali e regionali occorre riqualificare il patrimonio già destinato o destinabile ai servizi accreditati. Nell'ambito della programmazione puntuale degli investimenti da realizzare, con particolare riferimento all'accreditamento delle strutture socio-sanitarie, risulta fondamentale realizzare uno studio sulla

valutazione della ottimale collocazione degli uffici direzionali e amministrativi dell'azienda (*cit.* Allegato alla Delibera dell'Amministratore Unico n.35 del 2/11/2022 Orientamenti strategici 2023-2025 1.4 Qualificazione e cura degli spazi dell'azienda) al fine di potenziare l'offerta dei servizi da erogare nella sede di viale Roma.

3.4 Si intende, inoltre, perseguire l'aumento del valore dell'Asset immobiliare mediante la realizzazione di interventi manutentivi sugli immobili (*cit.* Allegato alla Delibera dell'Amministratore Unico n.35 del 2/11/2022 Orientamenti strategici 2023-2025 6.1 Gestione efficiente delle proprietà di ASP), anche con riferimento all'efficientamento energetico del patrimonio indisponibile in logica di investimento e come strumento per il contrasto alla crisi energetica. Si intende, inoltre, conformemente al piano delle alienazioni 2023/2025, dare avvio al percorso per concretizzare le alienazioni da realizzare, al fine di garantire maggiore sostenibilità nella realizzazione delle opere pubbliche.

3.5 L'Azienda vuole ripensare l'attuale modello di gestione immobiliare valorizzando e rafforzando la struttura organizzativa esistente, mediante lo studio e lo sviluppo di un nuovo assetto organizzativo della Direzione Patrimonio per il miglior presidio delle attività di investimento, gestione, conservazione e valorizzazione del proprio Patrimonio. Al fine di realizzare un unico accesso alle informazioni riguardanti il patrimonio, si rende necessario implementare strumenti più adeguati, anche di tipo informatico, per garantire una maggior efficienza nella gestione dei beni, in tal senso si rende necessario il coinvolgimento della Direzione Patrimonio nell'implementazione della piattaforma informatica di gestione immobiliare.

3.6 Prioritari, per la promozione delle ricchezze culturali, è la realizzazione di un percorso di analisi della consistenza dei beni con valore storico e artistico e la valorizzazione del luogo della cultura "Quadreria-Palazzo Rossi Poggi Marsili", mediante interventi di riqualificazione e progettualità.

4 - Direzione Amministrativa

Nel triennio 2023-2025, ma in particolare nell'anno 2023, la Direzione Amministrativa deve raccogliere la sfida, già avviata negli atti precedenti, di promuovere sempre più percorsi di lavoro virtuosi, non solo dal punto di vista amministrativo, ma soprattutto nella capacità di mettere in rete le Direzioni aziendali in reali percorsi di condivisione delle informazioni e di messa a sistema dei singoli apporti professionali specialistici nella condivisione ed attuazione, degli obiettivi strategici che emergono dalla *Governance* aziendale. La natura stessa degli obiettivi che qui si elencano mette in evidenza il ruolo di trasversalità di questa Direzione.

4.1 L'Azienda intende confermare, per il triennio a venire, un forte investimento nella valorizzazione delle risorse umane raggiungendo l'obiettivo del completamento della copertura degli organici, il potenziamento delle competenze di tutti i lavoratori e le lavoratrici potendo altresì contare su ulteriori leve strategiche offerte dal recente rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro Funzioni Locali 2019-2021 il cui testo definitivo è stato sottoscritto dalle parti lo scorso 16 Novembre.

ASP Città di Bologna proseguirà e concretizzerà il percorso assunzionale delle figure professionali di rilievo socio-sanitario che condurrà, nel corso del 2023, alla completa copertura dei posti vacanti relativi ai profili afferenti all'area dei servizi agli anziani, ed in particolare delle figure di Infermiere, Operatore Socio-Sanitario (OSS), Terapista della riabilitazione, Animatore, e che porterà all'assunzione di oltre 150 nuovi lavoratori e lavoratrici rafforzando gli organici di uno dei settori *core* dell'Azienda.

Sarà inoltre possibile contare su strumenti di progressione di carriera, orientati alla valorizzazione e al riconoscimento professionale al personale dell'Azienda, disciplinati dal nuovo CCNL del comparto nella specifica sezione dedicata al nuovo ordinamento professionale, che dovranno trovare spazio e concreta declinazione all'interno di una nuova Regolamentazione aziendale integrata in materia di accessi che si renderà necessaria anche a seguito dell'attesa revisione organica del testo del DPR 487/1994 sull'accesso agli impieghi nella Pubblica Amministrazione e sulle modalità di svolgimento delle procedure concorsuali.

Proseguirà inoltre il percorso aziendale di sperimentazione, monitoraggio e sviluppo del lavoro agile quale modalità ordinaria di svolgimento dell'attività lavorativa, percorso che sarà accompagnato, anche grazie alla partecipazione attiva di ASP Città di Bologna al Tavolo di rete *Smart-BO*, da reciproche condivisioni di buone prassi con alcune realtà

pubbliche e private della comunità territoriale bolognese, e potrà essere opportunamente coordinato con azioni ed interventi mirati nell'ambito dello sviluppo della mobilità sostenibile.

L'Azienda, inoltre, mira ad una ristrutturazione formale e riorganizzazione operativa del Sistema *Privacy* Aziendale, iniziato nel 2018 (conseguentemente all'entrata in vigore del GDPR 679/2016), non solo in un'ottica di adempimento normativo, ma per rendere detti adempimenti formali fattualmente incidenti nell'ambito della realtà operativa di ciascun Servizio e Unità Operativa, con conseguente rafforzamento delle tutele dell'Azienda e degli Utenti, attraverso l'implementazione e la messa in opera delle risorse tecnico-informatiche dedicate, ed anche attraverso l'attività d'informazione e supporto cui il Servizio Risorse Umane si profonderà in maniera trasversale rispetto all'Organizzazione Aziendale. A tale scopo il Referente Interno del D.P.O. e il Servizio Risorse Umane metteranno a disposizione le proprie risorse e competenze, fungendo da punto di riferimento interno.

4.2 Il percorso avviato nel 2022 con una impronta di accelerazione rispetto agli anni precedenti verrà proseguito anche nel 2023 attraverso varie azioni, una tra tutte, su *input* della Direzione generale, la costituzione di un ufficio interno responsabile della Information and Communication Technology, composto di figure assunte stabilmente, che come tali consentano un presidio continuativo della funzione ad oggi strutturato solo su figure esterne, con l'obiettivo quindi di mettere a sistema una dimensione quotidiana digitale del lavoro, e di formulare anche delle azioni strategiche di ICT più a lungo periodo, cioè di programmazione e sviluppo, ovvero l'uso della digitalizzazione come strumento di miglioramento della qualità dei servizi e di migliore accessibilità dall'esterno (un esempio tra tanti, la cartella sanitaria digitale).

Nell'immediato una delle azioni di questo percorso sarà nel 2023 l'ampliamento dell'utilizzo firme digitali, mediante una messa a regime presso tutte le Direzioni e tutti gli uffici di ASP dei dispositivi per l'apposizione di firme digitali, così da garantire una maggiore efficienza ed economicità dei procedimenti di sottoscrizione dei documenti secondo le disposizioni del decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82 (CAD) a beneficio di uno snellimento delle attività, dell'efficacia, economicità e della trasparenza dell'azione amministrativa oltre che a contribuire alla sostenibilità ambientale riducendo la quantità di carta utilizzata.

Il ricorso alle firme digitali per numero crescente di risorse si pone infine in linea la promozione dello *smart working*, consentendo a coloro che lavorano fuori Sede di poter sottoscrivere agilmente atti e documenti.

Una importante applicazione dell'informatizzazione, intesa come condivisione di strumenti e dati, si avrà nell'ambito della funzione Bilanci e contabilità, in quanto il processo digitale produrrà effetti e benefici principalmente, solo per citarne alcuni, nei seguenti ambiti:

1. la gestione amministrativa dell'ospite, dell'anziano, con l'utilizzo della nuova cartella socio-sanitaria sia per l'erogazione delle rette che per la gestione del denaro dell'ospite, la cassa ospite (regalie); questo percorso digitale abbrevierà i tempi di monitoraggio delle entrate e delle spese in particolare nell'ambito dei servizi alla persona e faciliterà l'estrazione del flusso delle informazioni;
2. il processo digitale consentirà il potenziamento dell'attività di controllo della spesa rispetto al *budget*. Questo percorso permette di migliorare le modalità di riscontro al Comune di Bologna sull'andamento dei suddetti costi al fine di valutare, le azioni più efficaci da attuare nell'ambito del *welfare* cittadino.

Nell'ambito dei servizi alla persona il percorso di digitalizzazione si concentrerà sulla piattaforma informatica di raccolta di dati ed indicatori sulle prestazioni sociali erogate a livello metropolitano e cittadino (Garsia) che necessita, oltre che di costanti aggiornamenti per i moduli già sviluppati ed in uso, anche di implementazioni. Di ulteriore rilievo, tra tutte, le aree dei Minori e delle Protezioni Internazionali, intesi sia come moduli di attivazione dei casi ed interventi sociali, sia quali raccordo con la fatturazione a cavallo tra funzioni poste in capo al Comune di Bologna e ad ASP.

Per ciò che concerne l'area degli anziani, sempre in ambito informatico ed informativo, si apprestano grandi sviluppi per ciò che riguarda più in specifico gli aspetti correlati alla gestione degli ingressi presso le strutture dei servizi di assistenza diretta di Case Residenza Anziani, Case di Riposo, Appartamenti Protetti, Centri Diurni, etc.

Sul versante della digitalizzazione applicata alla valorizzazione patrimoniale, la messa a regime dell'applicativo che consentirà la digitalizzazione del sistema di bollettazione e presidio dei processi di gestione del patrimonio disponibile e degli immobili inseriti in ambiti condominiali (parte contrattualistica e parte bollettazione), e relative implicazioni tributarie e fiscali, nonché la creazione di una sorta di "scheda immobile digitale" per ciascun bene, comprensiva anche di una sorta di "anagrafica" delle manutenzioni sia di tipo edilizio che di tipo funzionale/impiantistico. Questa convergenza di processi su di un unico applicativo metterà giocoforza in connessione uffici anche di Direzioni diverse (ad esempio manutenzione non incrementativa, manutenzione incrementativa, *facility management*) che, anche per la loro collocazione nella struttura organizzativa, fino ad ora hanno trovato difficoltà nella condivisione dei processi.

ASP Città di Bologna incentiva percorsi interni di sviluppo relativi all'implementazione di migliori metodologie per la gestione delle procedure. Da questa costante attenzione è nata la volontà di strutturare una procedura integrata per la gestione delle richieste di acquisto inerenti gli ambiti di competenza del software Tesis, utilizzato per la richiesta di manutenzioni e acquisizioni da realizzare mediante affidamenti o trattative dirette. Le funzioni del software saranno ampliate in modo da consentire il monitoraggio dell'intero processo da parte degli Uffici richiedenti, così da standardizzare la procedura e alleggerire le comunicazioni relative all'*iter* per la conclusione dell'acquisto.

4.3 All'interno delle attività di programmazione e progettazione dei servizi e degli interventi, l'azienda si impegnerà a valutare l'opportunità e i vantaggi che possono derivare dalla collaborazione con il Terzo Settore. Il percorso di amministrazione condivisa di cui ASP si farà promotrice parte dalla volontà di interrogarsi sugli obiettivi e modellare i servizi assieme agli Enti direttamente impegnati sul territorio.

Le consuete attività programmatiche, volte ad assicurare la continuità dei percorsi già intrapresi, saranno affiancate da percorsi di co-programmazione con il Terzo settore, utili a intercettare bisogni, visioni e priorità direttamente dai destinatari dei servizi sposando punti di vista inediti e non riconducibili al solo perimetro istituzionale.

L'attività programmatica condivisa sarà il terreno comune per lo sviluppo di percorsi di co-progettazione, favorendo l'interazione sinergica e non competitiva degli operatori. Attraverso la co-progettazione ASP Città di Bologna garantirà risposte ai bisogni sociali sempre più ampie, condivise ed eterogenee.

4.4 La sfida della Direzione Amministrativa per il 2023 sarà quella di proseguire la sua azione di facilitatore nella valorizzazione del patrimonio immobiliare di ASP Città di Bologna, che tradizionalmente risiede in prevalenza nella Direzione Patrimonio, favorendo dei processi di lavoro che si concentrano soprattutto sulla redditività del patrimonio disponibile. Ciò avverrà dando avvio a locazioni di valorizzazione su immobili "non locabili" da alcuni anni rispetto al mercato soprattutto a causa della necessità di interventi strutturali ingenti, oppure mediante progetti di valorizzazione specifici come il percorso di recupero del complesso immobiliare Quadrilatero, che già a maggio 2022 è stato avviato in collaborazione con il comune di Bologna, mediante la candidatura del complesso al concorso internazionale di progettazione urbanistica denominato C40 Reinventing Cities. Sebbene il concorso nasca dall'obiettivo di recupero di complessi immobiliari urbani nel rispetto di sfide climatiche e ambientali, di cui il comune di Bologna si è fatto attore molto presente, esso realizzerà anche l'obiettivo, fondamentale per ASP, di mettere il proprio patrimonio al servizio dei bisogni di *welfare* cittadino e di tutta l'area metropolitana. Infatti l'esito del concorso internazionale porterà all'individuazione di un progetto di recupero non solo edilizio e strutturale ma di gestione, anche prolungata nel tempo grazie ad un meccanismo di concessione di diritto di superficie, che porterà a nuovi spazi residenziali per studenti, *visiting professors*, docenti e in generale fasce della popolazione che ha difficoltà ad accedere al mercato immobiliare residenziale, attraverso il riconoscimento di una quota di intervento classificata come Edilizia Residenziale Sociale (ERS).

Una ulteriore leva di valorizzazione del patrimonio sarà l'individuazione di ulteriori immobili, sempre del patrimonio disponibile, da destinare alla funzione sociale con particolare riguardo al Sistema di Accoglienza e Integrazione (SAI) metropolitano, attraverso locazioni, sia ordinarie che di valorizzazione, che diventino in qualche modo cicliche in base ai fabbisogni abitativi del SAI. Da ultimo, ma non meno importante, la valorizzazione immobiliare dovrà passare da un riordino dei molteplici ambiti di manutenzione di immobili, di impianti e di beni genericamente intesi. L'obiettivo è quello di intendere tutte le azioni di conservazione in un ambito, valorizzando la messa a sistema della gestione anche delle segnalazioni oltreché degli interventi. La trasversalità della funzione del *Facility* sarà centrale anche nelle varie azioni in via di sviluppo come quelle sulla digitalizzazione di alcuni processi relativi all'implementazione del gestionale del patrimonio immobiliare; l'area del *Facility* si porrà con le strutture dei servizi alla persona, in una funzione di trasversalità e di interfaccia per raccogliere i bisogni e le esigenze di approvvigionamento, logistica e gestione.

5 - Direzione Generale

5.1 Nell'ottica del rinnovamento del modello organizzativo, l'ufficio Direzione generale e Comunicazione promuove l'utilizzo di strumenti costanti e continuativi di raccordo per favorire maggiore informazione e partecipazione ai processi. Agevola i processi decisionali, in un'ottica trasversale e collaborativa, nei "luoghi per la collegialità" (riunioni di Direzione, Collegio di Direzione e iniziative che coinvolgono tutto il personale ASP) e attraverso gli strumenti *online* (videoconferenze, intranet, e-mail..) agisce per favorire l'unitarietà e la condivisione delle linee di indirizzo e delle decisioni strategiche aziendali.

5.2 Il Controllo Direzionale a supporto della pianificazione è funzione strategica del Vertice aziendale e parte dal rafforzamento del processo di programmazione e controllo. L'implementazione e il potenziamento della funzione si realizza attraverso una serie di attività con particolare rilevanza alla mappatura dei processi aziendali che diventa strumento per strutturare e attuare sistemi di monitoraggio sempre più dettagliati e specifici.

Nel corso del 2023, la Direzione Generale definirà con il Servizio Controllo Direzionale, quali processi e informazioni rilevanti implementare in ordine alla rilevanza strategica.

5.3 Per gestire al meglio le priorità operative, anche a seguito del completamento della fase di riassetto strategico e organizzativo, l'ufficio Direzione generale e Comunicazione si attiva per la definizione del Piano di comunicazione aziendale. Si tratta di un documento organizzativo che permette il coordinamento di tutte le attività di comunicazione, siano esse rivolte all'esterno oppure all'interno ed è strumento per la valutazione dell'attività già svolta e del raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali.

I principali obiettivi strategici del Piano di Comunicazione verranno realizzati principalmente attraverso l'attività di rinnovamento del sito internet aziendale di ASP Città di Bologna che si muoverà nella direzione di un orientamento rivolto alle famiglie per l'accesso ai servizi.

5.4 Procedendo attraverso specifiche campagne di comunicazione sociale, misurando il ritorno (*redemption*) dell'azione di comunicazione intrapresa, si parteciperà attivamente al processo di semplificazione amministrativa che prevede, seguendo le linee guida di AgID (Agenzia per l'Italia Digitale) relativamente all'informatizzazione dei processi aziendali, l'utilizzo di SPID per l'autenticazione del cittadino favorendo la diffusione di servizi in rete agevolandone l'accesso. In tal senso, l'area Affari generali partecipa attivamente a tale processo collaborando nell'ambito dell'Unità di Progetto per lo sviluppo del sito web, in adempimento a quanto previsto dalla normativa, all'implementazione di soluzioni informatiche coerenti e funzionali con il flusso documentale di ASP e di accessibilità informatica da parte degli utenti esterni.

5.5 La prevenzione della corruzione e la trasparenza sono dimensioni di valore pubblico volte al rafforzamento dell'integrità pubblica e si attuano anche attraverso la programmazione e il monitoraggio delle misure atte a prevenire la corruzione; ASP Città di Bologna proseguirà la sua partecipazione ai tavoli di lavoro inter-istituzionali della Rete per l'integrità e la trasparenza promossa dalla Regione Emilia Romagna, la quale è 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 ed altresì buone pratiche inerenti la Trasparenza amministrativa. La mappatura, l'integrazione e l'informatizzazione dei processi della struttura organizzativa, sono attività fondamentali non solo per lo sviluppo del Controllo Direzionale, ma anche per rafforzare i sistemi di monitoraggio sulle attività con rischio corruttivo.

Diventano quindi rilevanti i seguenti macro obiettivi trasversali:

- il rafforzamento dell'analisi dei rischi e delle misure di prevenzione con riguardo alla gestione dei fondi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza - PNRR;
- l'incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli *stakeholder*, sia interni che esterni, anche mediante sviluppo di piani comunicativi;
- la digitalizzazione dei processi e il miglioramento dell'organizzazione dei flussi informativi interni;
- il miglioramento continuo dell'informatizzazione dei flussi anche per alimentare la pubblicazione dei dati nella sez. Amministrazione Trasparente;
- la formazione in materia di prevenzione corruzione e trasparenza;

- l'integrazione graduale del ciclo della *performance* con obiettivi legati ad azioni svolte per la predisposizione/implementazione/attuazione delle misure di prevenzione della corruzione con contestuale implementazione di indicatori idonei al monitoraggio degli obiettivi e delle misure previste;
- la promozione di ulteriori strumenti di condivisione di esperienze e buone pratiche (ad esempio costituzione/partecipazione a Reti di RPCT in ambito territoriale)

5.6 Al fine di allineare e ottimizzare costantemente la gestione economica dei Servizi di coesione sociale, proseguirà nel 2023 l'attività del gruppo di lavoro trasversale alle Direzioni aziendali attivato dalla Direzione Generale allo scopo di definire, avviare e concludere un processo integrato con il Dipartimento *welfare* e promozione del benessere di comunità del Comune di Bologna in materia di previsione, monitoraggio e consuntivazione dei costi e delle risorse destinate ad ASP. In particolar modo il Servizio Controllo Direzionale attuerà un lavoro di integrazione e armonizzazione del sistema di contabilità analitica di ASP con quello del Comune di Bologna; questa modalità di riconciliazione dovrà avvenire attraverso l'utilizzo ed il potenziamento dei sistemi informatici dell'azienda.

5.7 Il servizio Accreditamento Formazione e Qualità sarà a supporto alla Direzione nella gestione delle criticità e nel disegno dei processi con interventi formativi volti sia all'acquisizione e incremento di competenze digitali facilitando l'approccio al miglioramento in ottica PDCA (*Plan Do Check Act*). La gestione della formazione in Azienda, nello specifico, sulla base di una prima analisi realizzata nel 2022 si candida, tra i processi trasversali per la sua informatizzazione, ciò per aver favorito una migliore integrazione con gli altri servizi dell'azienda e per aver prodotto informazioni qualificate in tempi utili. Tale sviluppo potrebbe costituire un primo elemento utile ad una visione della gestione delle risorse umane volta alla valorizzazione dei percorsi professionali.

La formazione, infatti, rappresenta una delle leve della Direzione Generale per agire il cambiamento rispetto agli interventi organizzativi che si prevede di mettere in campo a vari livelli. Gli indirizzi della Direzione contribuiranno, assieme al fabbisogno formativo espresso dai lavoratori nel corso del 2022, a definire il nuovo Piano Strategico della Formazione 2023-2025 che con la sua attuazione attraverso i piani annuali della formazione - a partire da quello del 2023 – accompagnerà e supporterà le scelte sull'impianto organizzativo che ASP sarà chiamata a implementare.

L'unità operativa Affari Generali, quotidianamente impegnata nel fornire ai Servizi assistenza e formazione specifica sia da un punto di vista normativo che operativo, sul corretto utilizzo degli strumenti del protocollo generale informatico e della gestione degli atti amministrativi e sui principi di archiviazione documentale, continuerà a promuovere, altresì, procedure e prassi tese alla progressiva de-materializzazione dell'attività amministrativa ed alla semplificazione dei processi.

Il servizio formazione contribuirà attivamente implementando percorsi di inserimento personalizzati rivolti agli operatori sanitari e socio-sanitari di prossima assunzione prevedendo una appropriata accoglienza e una progettazione del percorso di inserimento attento alle precedenti esperienze del lavoratore e al giusto supporto nell'acquisizione/incremento di competenze, preconditione basilare per un processo di radicamento e di stabilità lavorativa. Particolare attenzione ricopre in tale percorso la formazione sulla sicurezza nei luoghi di lavoro.

5.8 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.

5.9 In virtù delle conoscenze e competenze, il Servizio Accreditamento, Formazione e Qualità 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 innovativi e a completamento della rete dei servizi per anziani sia verso servizi a forte integrazione sanitaria sia verso servizi a più bassa intensità.

Nell'ambito dell'orientamento strategico dedicato all'accreditamento e adeguamento delle strutture e servizi per anziani, il contributo del Servizio si concretizzerà per:

- l'individuazione di nuovi modelli di Case Residenza Anziani e Centri Diurni che oltre ad assolvere i requisiti normativi e di sicurezza possano assolvere i nuovi bisogni degli utenti e siano gestionalmente sostenibili;
- rilettura dei contratti di committenza con Azienda USL e Comune di Bologna alla luce delle molteplici norme che si sono succedute in questi anni per individuare eventuali aspetti critici e per la proposta di soluzioni integrative e migliorative;
- dare attuazione agli eventuali aggiornamenti/novità in materia di accreditamento.

Sono diverse le proposte progettuali volte a sostenere l'investimento di ASP nel Servizio psicologico dedicato ad operatori, anziani e loro *caregiver*, supportando i ruoli di cura e per promuovere lo sviluppo di competenze nell'affrontare i nuovi bisogni e un adeguato equilibrio tra la cura di sé e quella della persona di cui ci si prende cura. Inoltre, grazie al *network* locale e internazionale, vengono promosse azioni per il miglioramento delle competenze digitali degli operatori e degli anziani stessi, come strumento di autonomia e di facilitazione di relazioni.

5.10 Le progettazioni a valere su PNRR in prospettiva dell'aumento dell'offerta per il *welfare* cittadino vedono il contributo dell'Ufficio Progetti con il coordinamento in fase di progettazione e con la collaborazione al *management* nonché per il sostegno alla progettazione volta a favorire la sperimentazione e diffusione di pratiche innovative, emerse in co-progettazione con enti gestori e altre realtà con cui i servizi collaborano relativamente all'Area Coesione sociale.

Tramite la ricerca di fonti di finanziamento e la candidatura di proposte progettuali accedendo a bandi europei e nazionali, ASP Città di Bologna in concerto con soggetti partner locali e internazionali contribuisce a valorizzare il proprio patrimonio immobiliare. In coordinamento con i servizi e la Direzione Patrimonio di ASP, l'Ufficio Progetti elabora e gestisce progetti mirati a valorizzazione e sostenibilità economica, ambientale e sociale del patrimonio immobiliare in risposta ai bisogni crescenti. Nel contesto dell'emergenza abitativa che caratterizza la città, ASP Città di Bologna vuole infatti mettere a disposizione del territorio alloggi adeguati ed efficienti dal punto di vista energetico, accessibili ed inclusivi, anche per persone e nuclei in uscita dai servizi, contribuendo a rafforzare il sistema di *welfare* cittadino.

5.11 La promozione di nuovi progetti a valere su PNRR e su Bandi nazionali e regionali dedicate alla Quadreria consentirà di renderla sempre più accessibile in senso lato abbattendo le barriere architettoniche, sensoriali e cognitive proponendo il maggiore coinvolgimento delle scuole del territorio nelle tematiche legate al *welfare* a partire dal patrimonio storico-artistico di ASP. Saranno sperimentati percorsi museali interattivi dedicati agli anziani, persone con demenza e *caregiver* in rete con altre realtà museali nazionali ed internazionali, come opportunità di miglioramento della qualità di vita attraverso la stimolazione sensoriale, culturale e di relazione.

Il Patrimonio di ASP è un bene della città e per la città, saranno quindi avviate anche azioni di raccolta fondi per la valorizzazione della Chiesa del Baraccano e di alcuni edifici di importanza rilevante, coinvolgendo cittadini, imprese e realtà del territorio, rinnovando la cultura del dono che storicamente ha caratterizzato ASP Città di Bologna.

Nel contesto delle azioni volte alla valorizzazione del patrimonio, la Direzione generale, 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.

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

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

Con deliberazione dell'Amministratore Unico n. 35 del 2 Novembre 2022, sono stati individuati gli obiettivi strategici per il triennio 2023-2025 ponendo contemporaneamente in evidenza alcune dimensioni prioritarie di intervento per l'anno 2023. 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 ANNUALE PREVENTIVO 2023

3.2 - Criteri per la formulazione del Conto economico annuale preventivo 2023

3.3 - BILANCIO PLURIENNALE DI PREVISIONE 2023-2025

3.4 - Criteri per la formulazione del bilancio pluriennale di previsione 2023-2025

3.1 Conto economico annuale preventivo 2023

I valori sono espressi in euro

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	PREVENTIVO 2023
A) Valore della produzione	
1) Ricavi da attività per servizi alla persona	91.682.601
a) rette	10.450.035
30010101 Rette alberghiere residenziali	8.439.707
30010102 Rette alberghiere semiresidenziali	590.551
30010103 Rette per appartamenti protetti	910.589
30010106 Rette gruppo appartamento multiutenza	187.988
30010107 Rette comunità alloggi anziani	306.600
30010188 Altre rette e proventi socio sanitari	14.600
b) oneri a rilievo sanitario	7.864.764
30010201 Rimborso oneri a rilievo sanitario	7.864.764
c) concorsi rimborsi e recuperi da attività per servizi alla persona	73.347.461
30010301 Rimborsi spese sanitarie (compreso oneri personale sanitario)	3.300.793
30010303 Rimborso farmaci	14.890
30010308 Rimborsi servizi assistenza domiciliare	4.805.972
30010310 Rimborsi servizio minori	11.265.306
30010312 Rimborsi servizio disagio adulto (grave em adulta)	6.661.417
30010314 Rimborsi servizio protezioni internazionali	43.269.562
30010315 Rimborsi servizio transizione abitativa	2.903.368
30010316 Rimborsi servizio Pris_pronto int.soc.	906.203
30010388 Altri rimborsi socio-sanitari	219.949
d) altri ricavi	20.342
30010488 Altri rimborsi	20.342
2) Costi capitalizzati	5.731.825
a) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0
b) quota per utilizzo contributi in conto capitale e donazioni vincolate ad investimenti	5.731.825
30020201 Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	5.731.825
3) Variazione delle rimanenze di attività in corso	0
4) Proventi e ricavi diversi	10.563.493

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	PREVENTIVO 2023
a) da utilizzo del patrimonio immobiliare	8.925.741
30040101 Fitti attivi da fondi e terreni	1.420.474
30040102 Fitti attivi da fabbricati urbani	6.607.942
30040103 Altri fitti attivi istituzionali	625.175
30040104 Fitti attivi fabbricati attività sociale	272.150
b) concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	1.512.936
30040202 Rimborso spese condominiali da conduttore	888.650
30040205 Rimborsi INAIL	20.000
30040207 Tasse di concorso	25.000
30040208 Altri rimborsi personale dipendente	14.000
30040210 Rimborsi assicurativi	10.000
30040211 Rimborsi spese da conduttori registrazione contratti	80.108
30040213 Rimborso spese legali	20.000
30040288 Altri rimborsi per attività diverse	455.178
d) sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo ordinarie	0
e) altri ricavi istituzionali	0
f) ricavi da attività commerciale	124.816
30040603 Fitti attivi e concessioni (assoggettati ad IVA)	33.723
30040606 Ricavi da fotovoltaico	52.000
30040688 Ricavi da servizi diversi non istituzionali	39.093
5) Contributi in conto esercizio	1.457.566
a) contributi dalla Regione	402.285
30050101 Contributi dalla Regione Emilia-Romagna	402.285
c) contributi dai Comuni dell'ambito distrettuale	0
e) contributi dallo Stato e da altri Enti pubblici	1.053.247
30050501 Contributi dallo Stato e da altri Enti pubblici	1.053.247
f) altri contributi da privati	2.033
30050688 Altri contributi da privati	2.033
TOTALE A)	109.435.484
B) Costi della produzione	
6) Acquisti beni:	750.082
a) beni socio sanitari	444.522

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	PREVENTIVO 2023
40060101 Farmaci	20.000
40060102 Presidi per incontinenza	241.577
40060103 Altri presidi sanitari (ossigeno, materiale per medicazione)	61.000
40060104 Altri presidi sanitari DPI (guanti, cuffie, ...)	114.945
40060188 Altri beni socio sanitari	7.000
b) beni tecnico-economali	305.560
40060201 Generi alimentari	200
40060202 Materiali di pulizia e convivenza	7.500
40060203 Prodotti per l'igiene personale	39.450
40060204 Articoli per manutenzione	54.000
40060205 Cancelleria, stampati e materiale di consumo hardware	19.050
40060207 Piante fiori ed ornamenti	50
40060208 Doni, articoli per ospiti e materiale per animazione	6.000
40060209 Vestiario personale dipendente (DPI)	10.980
40060210 Vestiario ospiti	6.000
40060211 Carburanti e lubrificanti (esercizio automezzi)	28.000
40060212 Materiale a perdere per reparti	85.000
40060213 Materiale di guardaroba (coperte, telerie e materassi)	4.180
40060214 Beni per l'accoglienza (coperte, materassi, sacchi a pelo, ecc.)	50
40060288 Altri beni tecnico - economali	38.100
40060289 Altri beni tecnico - economali (Sicurezza)	7.000
7) Acquisti di servizi	80.090.246
a) per la gestione dell'attività socio sanitaria e socio assistenziale	64.247.133
40070101 Gestione attività socio assistenziale	65.000
40070103 Appalto gestione attività servizio disagio adulti	5.998.058
40070106 Appalto gestione attività domiciliare	3.189.370
40070109 Gestione servizio minori	9.409.427
40070110 Spese aggiuntive servizio minori	390.791
40070111 Appalto servizi all'infanzia	40.000
40070112 Appalto gestione attività servizio protezioni intern.	219.000
40070114 Appalto gestione attività servizio transizione abitativa	2.009.151
40070115 Gestione servizio Sprar_Adulti	25.173.300
40070116 Gestione servizio Sprar Minori	9.360.195

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	PREVENTIVO 2023
40070117 Gestione servizio Sprar Vulnerabili	3.644.680
40070118 Appalto gestione pronto intervento sociale	671.203
40070120 Servizio primo intervento per l'accoglienza (pernottamenti, pasti, trasporti)	2.328.545
40070121 Gestione servizio protezioni internazionali	1.748.413
b) servizi esternalizzati	3.895.874
40070201 Servizio smaltimento rifiuti	60.000
40070202 Servizio lavanolo	668.360
40070203 Servizio disinfestazione ed igienizzazione	1.121.321
40070204 Servizio di mensa	2.018.405
40070205 Servizio di vigilanza	6.100
40070206 Service paghe	7.500
40070288 Altri servizi esternalizzati	14.189
c) trasporti	255.526
40070301 Spese di trasporto utenti	255.526
d) consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	939.882
40070401 Consulenze socio-assistenziali (psicologo-ADB)	267.147
40070402 Consulenze sanitarie (infermieri e terapisti)	173.286
40070403 Consulenze mediche	470.328
40070488 Altre consulenze socio-sanitarie (podologo, parrucchiere,assistenti sociali)	29.120
e) altre consulenze	560.807
40070501 Consulenze amministrative	97.823
40070502 Consulenze tecniche	120.000
40070503 Consulenze legali	134.000
40070504 Consulenze informatiche	208.984
f) lavoro interinale ed altre forme di collaborazione	3.374.395
40070601 Collaborazioni socio-assistenziali (psicologo, ADB)	1.360.120
40070602 Collaborazioni sanitarie (infermieri e terapisti)	818.017
40070603 Collaborazioni socio-educative	369.388
40070604 Collaborazioni amministrative	136.909
40070605 Collaborazioni tecniche	116.534
40070609 Altre collaborazioni socio-assistenziali (podologo, parrucchiere,assistenti sociali)	464.413
40070610 Altre collaborazioni	109.013
g) utenze	3.521.032

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	PREVENTIVO 2023
40070701 Spese telefoniche ed internet	139.900
40070702 Energia elettrica	1.976.690
40070703 Gas e riscaldamento	1.108.410
40070704 Acqua	296.032
h) manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	1.441.505
40070801 Manutenzioni e riparazioni fabbricati istituzionali	70.000
40070802 Manutenzioni e riparazioni fabbricati urbani	126.000
40070803 Manutenzioni e riparazioni terreni	1.700
40070804 Canoni manutenzione impianti e macchinari	461.125
40070805 Canoni manutenzione hardware e software macchine d'ufficio	215.489
40070806 Canoni manutenzione beni e attrezzature per attività socio educative e sanitarie	33.146
40070807 Manutenzioni e riparazioni beni e attrezzature socio educative sanitarie	14.700
40070809 Manutenzione e riparazioni automezzi	40.000
40070810 Manutenzioni su beni di terzi (mobili e immobili)	20.000
40070811 Manutenzione verde	77.950
40070814 Manutenzione impianti e macchinari	366.395
40070888 Altre manutenzioni e riparazioni	15.000
i) costi per organi Istituzionali	75.481
40070901 Compensi, oneri e costi per Consiglio di Amministrazione	43.000
40070902 Compensi, oneri e costi per Collegio dei Revisori	32.481
j) assicurazioni	534.567
40071001 Assicurazione per la responsabilità civile (RCT e RCO)	212.336
40071002 Assicurazione incendi e all risk beni mobili e immobili	228.224
40071003 Assicurazione RC automezzi e casco auto dipendenti	31.007
40071004 Polizza infortuni per non dipendenti	25.000
40071005 Tutela giudiziaria	28.000
40071006 Assicurazione per RC patrimoniale	10.000
k) altri	1.244.045
40071101 Manifestazioni ed animazioni per ospiti	6.000
40071104 Costi di pubblicità per pubblicazione bandi annuali	19.181
40071106 Prestazioni extra per vitalizi e legati (fiori e luci votive)	15.000
40071107 Altri sussidi e borse lavoro	1.038.364
40071109 Pubblicazioni	4.000

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	PREVENTIVO 2023
40071188 Altri servizi	161.500
8) Godimento di beni di terzi	273.785
a) affitti	68.337
40080101 Fitti passivi	68.337
c) service	205.448
40080301 Service	79.943
40080302 Noleggi	125.505
9) Per il personale	19.014.218
a) salari e stipendi	14.686.001
40090101 Competenze fisse personale dipendente	13.650.481
40090102 Competenze per lavoro straordinario	73.429
40090103 Altre competenze per incentivazione alla produttività	1.037.291
40090130 Variazione fondi personale dipendente (ferie e recupero ore)	0
40090150 Rimborso competenze personale in comando e prestato	-75.200
b) oneri sociali	4.013.281
40090201 Oneri su competenze personale dipendente	3.902.990
40090202 Inail	137.248
40090230 Oneri su variazione fondi personale dipendente	0
40090250 Rimborso oneri sociali personale in comando e prestato	-26.958
d) altri costi	314.935
40090401 Costi per la formazione e aggiornamento	114.368
40090403 Spese sanitarie per il personale dipendente	21.767
40090404 Spese commissioni giudicatrici e altre spese di concorsi	50.000
40090405 Rimborsi spese trasferte (non per aggiornamento)	2.400
40090406 Buoni pasto e mensa	100.000
40090488 Altri costi personale dipendente	26.400
10) Ammortamenti e svalutazioni	6.526.424
a) ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	373.211
40100131 Ammortamento software e altri diritti di utilizzazione delle opere d'ingegno	139.765
40100172 Ammortamento formazione e consulenze pluriennali	105.742
40100178 Ammortamento oneri pluriennali su mutuo	826
40100179 Ammortamento altre immobilizzazioni immateriali	126.878
b) ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	6.153.213

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	PREVENTIVO 2023
40100203 Ammortamento fabbricati del patrimonio indisponibile	1.826.774
40100204 Ammortamento fabbricati del patrimonio disponibile	3.067.444
40100205 Ammortamento fabbricati di pregio artistico del patrimonio indisponibile	251.204
40100206 Ammortamento fabbricati di pregio artistico del patrimonio disponibile	308.452
40100207 Ammortamento impianti, macchinari	360.739
40100208 Ammortamento attrezzature socio-assistenziali, sanitarie ed educative	53.460
40100209 Ammortamento mobili e arredi	101.618
40100211 Ammortamento macchine d'ufficio elettromeccaniche ed elettroniche, computers ed altri strumenti elettronici ed informatici	81.283
40100212 Ammortamento automezzi	58.124
40100213 Ammortamento altri beni materiali tecnico-economali	33.944
40100290 Ammortamento automezzi per attività agricola	5.500
40100294 Ammortamento impianti e macchinari attività agricola	4.671
d) svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	0
11) Variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo	0
a) variazione delle rimanenze di materie prime e dei beni di consumo socio- sanitari	0
b) variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo tecnico- economali	0
12) Accantonamenti ai fondi rischi	500
40120122 Accantonamenti rischi non coperti da assicurazioni (compreso franchigie)	500
13) Altri accantonamenti	0
14) Oneri diversi di gestione	2.810.156
a) costi amministrativi	489.308
40140101 Spese postali, valori bollati e diritti di segreteria	10.000
40140102 Spese di rappresentanza	500
40140103 Spese condominiali	356.202
40140104 Quote associative (iscrizioni)	4.500
40140105 Oneri bancari e spese di tesoreria	45.000
40140106 Abbonamenti, riviste e libri	19.120
40140188 Altri costi amministrativi	53.986
b) imposte non sul reddito	1.909.550
40140201 IMU	1.747.333
40140203 Imposta di registro	144.217
40140204 Imposta di bollo	18.000

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	PREVENTIVO 2023
c) tasse	389.299
40140301 Tassa smaltimento rifiuti	253.217
40140302 Tassa di proprietà automezzi	9.073
40140303 Tributi a consorzi di bonifica	120.000
40140388 Altre tasse	7.009
d) altri	15.000
40140404 Spese legali	10.000
40140406 Spese per esecuzione sfratti	5.000
e) minusvalenze ordinarie	0
f) sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo ordinarie	0
g) contributi erogati ad aziende non-profit	7.000
40140701 Contributi erogati da enti ad aziende non-profit	7.000
TOTALE B)	109.465.411
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)	-29.927
C) Proventi e oneri finanziari	
16) Altri proventi finanziari	75.597
a) interessi attivi su titoli dell'attivo circolante	75.567
50160101 Interessi attivi su titoli dell'attivo circolante	75.567
b) interessi attivi bancari e postali	30
50160201 Interessi attivi bancari e postali	30
c) proventi finanziari diversi	0
17) Interessi passivi ed altri oneri finanziari	50.500
a) su mutui	30.000
50170101 Interessi passivi su mutui	30.000
b) bancari	20.000
50170201 Interessi passivi bancari	20.000
c) oneri finanziari diversi	500
50170302 Interessi passivi su depositi cauzionali	500
TOTALE C)	25.097
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie	

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	PREVENTIVO 2023
19) Svalutazioni	0
TOTALE D)	0
E) Proventi e oneri straordinari	
20) Proventi da:	2.150.000
a) donazioni, lasciti ed erogazioni liberali	150.000
70200102 Donazioni deducibili/detraibili	150.000
b) plusvalenze straordinarie	2.000.000
70200201 Plusvalenze straordinarie	2.000.000
21) Oneri da:	0
a) minusvalenze straordinarie	0
TOTALE E)	2.150.000
Risultato prima delle imposte (A-B+C+D+E)	2.145.170
22) Imposte sul reddito	
a) irap	1.481.270
80220101 Irap personale dipendente	1.254.650
80220102 Irap altri	226.620
b) ires	663.900
80220201 Ires	663.900
23) Utile o (perdita) di esercizio	0

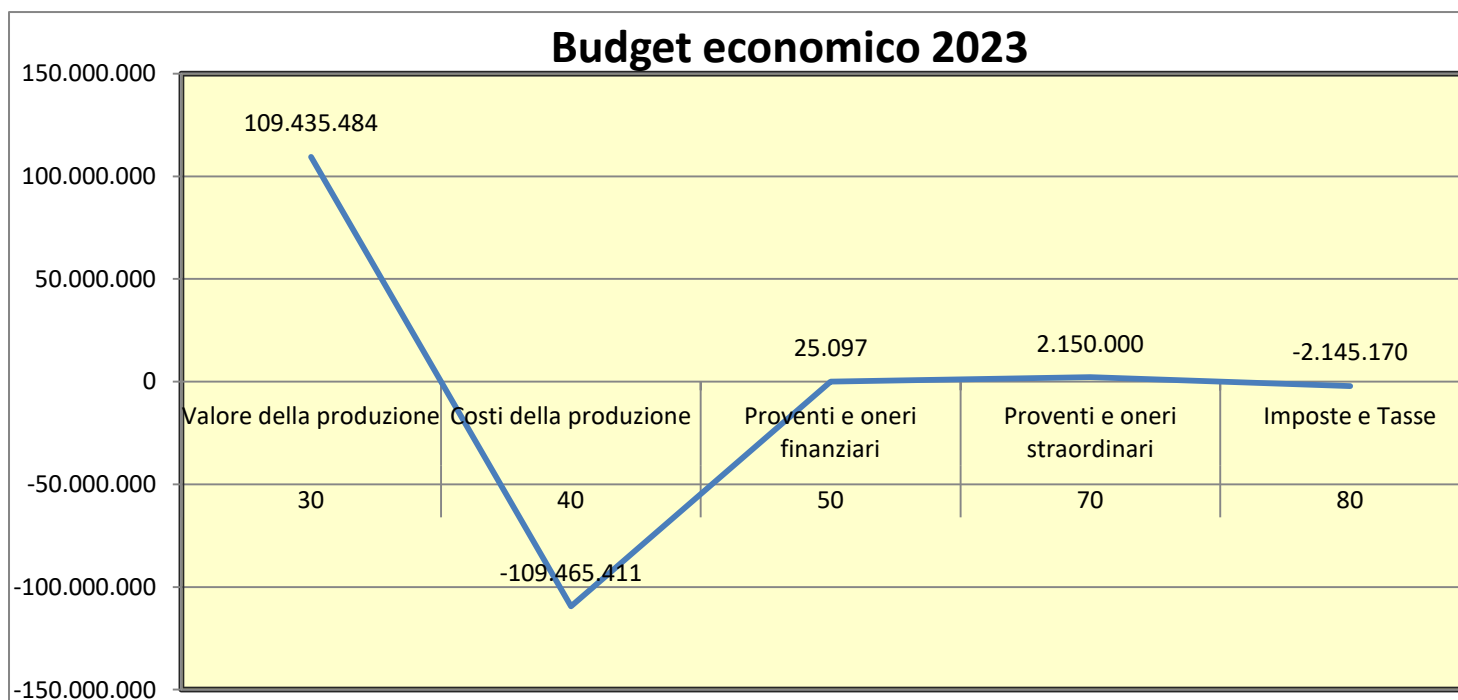
3.2 Criteri per la formulazione del Conto economico annuale preventivo 2023

Si riporta di seguito la rappresentazione del budget economico 2023 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 2023
A) Valore della produzione	109.435.484
B) Costi della produzione	109.465.411
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)	-29.927
C) Proventi e oneri finanziari	25.097
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie	0
E) Proventi e oneri straordinari	2.150.000
Risultato prima delle imposte (A-B+C+D+E)	2.145.170
22) Imposte sul reddito (Ires - Irap)	2.145.170
23) Utile o (perdita) di esercizio	0

Rispetto all'attuale PIANO DI RIENTRO delle perdite pregresse di cui alla Delibera 1/2021 dell'Assemblea dei Soci, la quota di rientro prevista per il 2023, pari ad € 140.000, si prevede troverà copertura durante la gestione, salvo diversa decisione da parte del Comune di Bologna in ordine alla contribuzione.

Tab1) Sintesi grafica budget economico 2023 per mastro



Si illustra di seguito la previsione delle risorse per l'anno 2023:

A1 – Ricavi da attività per servizi alla persona

a) Rette € 10.450.035

Nel 2023 per le Casa Residenza Anziani (CRA) sono previste le stesse tariffe applicate nell'anno 2022 con l'aggiunta stimata di € 1,00 medio pro capite per prestazioni aggiuntive che garantiscono un maggior livello di qualità rispetto a quanto previsto dalla normativa regionale sull'accreditamento. Nel calcolo dei ricavi per "rette alberghiere" si tiene conto di tassi di copertura previsti del 98%, i quali rispecchiano il *trend* in aumento rilevato a fine 2022 ed il progressivo termine del periodo di pandemia.

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 01/07/2022.

Come da Deliberazione dell'Amministratore Unico n.36/2022, le rette per la Casa di Riposo sono previste in aumento con la seguente gradualità: per gli utenti già inseriti in struttura € 58,51 per Gennaio e Febbraio; € 60,51 da Marzo a Giugno, € 62,16 da Luglio a regime, mentre per i nuovi ingressi, da dicembre 2022, è già applicata la tariffa di € 62,16.

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 atteso del 95%. Occorrerà ripensare, durante il 2023, i servizi dei centri diurni laddove si consoliderà una ridotta domanda del servizio, così come verificatosi nell'anno 2022, con conseguente riduzione di ricavi, ma mantenimento dei costi fissi di struttura e del personale. La valutazione sarà fatta in accordo con l'Amministrazione Comunale nella pianificazione dei servizi per anziani.

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 al momento della stima a settembre 2022, e le relative tariffe applicate.

Per le rette del gruppo appartamento si è stimata, per l'anno 2023, l'applicazione della stessa tariffa del 2022, con tassi di copertura previsti: per il 1° semestre dell'83,3% e per il 2° semestre pari al 100%.

Per le rette della comunità alloggio per anziani autosufficienti o lievemente non autosufficienti si è mantenuta invariata la retta rispetto all'anno 2022 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 Margherita".

b) Rimborso oneri a rilievo sanitario € 7.864.764

La previsione è formulata applicando le tariffe previste dall'accreditamento per gli oneri CRA a carico FRNA (rif. rivalutazione case-mix ottobre 2019 poiché non risulta la valutazione case-mix 2022 alla data di elaborazione del budget 2023) e applicando l'adeguamento provvisorio alla remunerazione dei servizi socio-sanitari deliberato con atto di Giunta Regionale Emilia Romagna Num. n.1625 di settembre 2022, valevole dal 01/04/2022. Si attende un adeguamento delle tariffe su FRNA a copertura dei maggiori costi per il rinnovo CCNL 2019-2021, in continuità con quanto verificatosi in occasione dei precedenti rinnovi.

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 € 73.347.461

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 (grave emarg.adulta)
6. rimborsi servizio protezioni internazionali
7. rimborsi servizi abitativi
8. rimborsi servizio pronto intervento sociale
9. altri rimborsi socio-sanitari

I primi due conti 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. L'attuale sistema di remunerazione non copre i reali costi sanitari sostenuti.
- per quanto riguarda i punti 3-8 relativi a **servizi delegati 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 2023. 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 e accoglienza minori.

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

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

Nello specifico nel 2023 le variazioni rispetto all'anno precedente afferiscono a:

- per quanto riguarda i Servizi sociali per la domiciliarità, il costo previsto nel 2023 deriva dal progetto *Care Giver* avviato nel 2021 e solo parzialmente realizzato per il quale prosegue l'attività per il 2023;
 - per quanto riguarda il Servizio Minori e Famiglie, il rimborso a budget 2023 è definito sulla base di quanto il Comune di Bologna ha previsto per questo tipo di intervento;
 - per quanto riguarda il Servizio Grave emarginazione adulta, l'incremento rispetto agli anni precedenti deriva dal rimborso delle spese di accoglienza alberghiera in precedenza previste su protezioni internazionali;
 - per quanto riguarda il Servizio Protezioni internazionali, si registra l'incremento più significativo che riguarda l'ampliamento già in essere e programmato delle accoglienze dei posti ordinari del progetto Sai e relativi rimborsi già autorizzati dal Ministero;
 - per quanto riguarda i Servizi Abitativi, i rimborsi sono allineati ai costi afferenti all'erogazione del servizio.
- per quanto riguarda il punto 9. sono previsti **altri rimborsi socio-sanitari** per l'ammontare di euro 219.949 riferiti a:
 - Progetto "Teniamoci per mano" e per il "Centro di Incontro Margherita" rimborsati nell'ambito del Contratto di Servizio per € 215.000;
 - rimborsi da utenti per altri servizi aggiuntivi area anziani (es: prestazioni cura alla persona) quantificati sulla base dell'andamento 2022.

d) Altri ricavi € 20.342

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 € 5.731.825

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

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

A4 – PROVENTI E RICAVI DIVERSI

a) Proventi e ricavi diversi - da utilizzo del patrimonio immobiliare € 8.925.741

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

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

- il completamento di alcune importanti azioni di recupero 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;
- 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 in via prudenziale un incremento ISTAT in misura contenuta, pari al 2% dei canoni complessivi.

I maggiori introiti sono in parte neutralizzati da contratti significativi in via di risoluzione nel 2023 a causa di rilascio e/o procedura di sfratto che "pesano" anche sugli anni successivi, ma già oggetto di attività per la successiva rilocalizzazione.

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

In questo aggregato è altresì iscritto un rendimento derivante dall'immobile cd "Santa Marta" per il quale si prevede entro il primo semestre 2023 il completamento delle attività di recupero e riprogettazione strutturale.

Si procederà a definire/ripensare il modello gestionale dei servizi possibili con ipotesi di redditività attesa dal 2° semestre 2023.

Nell'aggregato "Fitti attivi da fabbricati attività sociale" sono stimati i fitti su immobili contrattualizzati con i gestori dei Servizi alla persona (Protezione rifugiati e richiedenti asilo (SAI), servizi abitativi, grave emarginazione adulta). Ulteriori valorizzazioni di immobili adibiti ai Servizi nell'ambito del Contratto di Servizio col Comune di Bologna, sono incluse nei rimborsi delle aree di coesione sociale.

b) Proventi e ricavi diversi - concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse € 1.512.936

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 455.178, comprende:

- i rimborsi, da parte delle cooperative che gestiscono i reparti accreditati per anziani, delle spese generali sostenute da ASP (es. utenze, manutenzioni, ecc) su parti comuni delle strutture, per un importo complessivo di € 296.952
- i rimborsi per costi su immobili (prevalentemente acqua) pagati da ASP e successivamente addebitati ai condomini.

f) Ricavi da attività commerciale € 124.816

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

Nell’ambito di questo gruppo contabile, le voci più rilevanti sono quelle relative ai ricavi da impianto fotovoltaico presente sul Centro Servizi Lercaro e quella relativa ai ricavi derivanti dai servizi resi a favore della cooperativa che gestisce alcuni reparti localizzati presso i CS Giovanni XXIII e CS Pepoli, già ceduti per effetto dell’accreditamento.

A5 – CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO

5) Contributi in conto esercizio € 1.457.566

Nel conto “Contributi dalla Regione Emilia-Romagna” è iscritta la terza quota annuale del contributo regionale di euro 402.284,97 a sostegno della gestione pubblica dei servizi 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 2023 relativa ai progetti a cui ASP aderisce:

- 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;
- Progetto Lgnet 2 – Interventi atti a migliorare il benessere della comunità in quei territori dove è alta la presenza di cittadini di origine straniera che non hanno ancora raggiunto un sufficiente livello di integrazione, al fine di contrastare il degrado, la marginalizzazione e il conflitto sociale, tramite la realizzazione di percorsi inclusivi rapidi.

B6 – COSTI DELLA PRODUZIONE

a) Acquisto di beni socio-sanitari € 444.522

In questa voce sono previsti gli acquisti prevalentemente per l'area anziani: farmaci, presidi sanitari e per l'incontinenza, beni socio sanitari (inclusi dispositivi di protezione individuale).

b) Acquisto di beni tecnico-economali € 305.560

In questo aggregato sono previsti i costi per i beni tecnico-economali 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 - economali
- Altri beni tecnico - economali (Sicurezza)

B7 – ACQUISTI DI SERVIZI

a) Acquisto di servizi per la gestione dell'attività socia sanitaria e socio-assistenziale € 64.247.133

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

- Gestione attività socio assistenziale
- Appalto gestione attività servizio disagio adulti
- Appalto gestione attività domiciliare
- 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 delegati 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 2023. 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 € 3.895.874

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 € 255.526

In questo aggregato sono iscritti i costi per servizio di trasporto generico aziendale, per il servizio di trasporto degli ospiti dei Centri Diurni e quello relativo agli ospiti delle strutture assistenziali per anziani per i quali è necessario l'utilizzo dei mezzi di soccorso. Una parte comprende anche i costi sostenuti per i trasferimenti dei minori e TPER per utenti SAI/protezioni internazionali, rimborsati nell'ambito del Contrato di servizio con il Comune di Bologna.

d) Consulenze socio-sanitarie e socio assistenziali € 939.882

All'interno di questa voce sono allocati i compensi ai soggetti con rapporto libero professionale in ambito socio-sanitario e socio-assistenziale. 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 e Centro per le famiglie.

e) Altre consulenze € 560.807

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, le pratiche previdenziali, nonché in materia di comunicazione pubblica istituzionale.

I costi previsti per le consulenze tecniche sono riferiti alla gestione della prevenzione e della sicurezza nonché a prestazioni per relazioni tecniche e consulenza sul patrimonio di ASP.

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* SAI. E' previsto un incremento di risorse economiche considerato che in ASP è richiesta una assistenza sempre più complessa viste le molteplici sedi aziendali e la numerosità di postazioni operative.

f) Lavoro interinale e altre forme di collaborazione € 3.374.395

A questa voce afferiscono i costi per rapporti contrattuali di collaborazione, ulteriori rispetto ai rapporti di consulenza di cui sopra. Nello specifico:

Collaborazioni Socio-Assistenziali (Psicologo e OSS)

Collaborazioni Sanitarie (Infermieri e Terapisti)

Collaborazioni Socio-Educative

Collaborazioni Amministrative

Collaborazioni Tecniche

Altre Collaborazioni Socio-Assistenziali (Podologo, Parrucchiere, Assistenti Sociali)

Altre Collaborazioni

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, unitamente ai costi dei collaboratori inseriti per sostituzioni dei dipendenti (posti vacanti e assenze) di cui al presente aggregato di bilancio, quanto previsto nel precedente punto B7d "Consulenze socio-sanitarie e socio assistenziali" e nel successivo punto B9 "costi per il personale".

Nei costi relativi alle collaborazioni socio-educative sono previste le figure di educatori impiegati nei Servizi Protezioni Internazionali e Servizi Abitativi.

Nei costi relativi alle altre collaborazioni socio assistenziali sono previste le figure di assistenti sociali impiegate nei Servizi Protezioni Internazionali e nei Servizi per le Domiciliarità.

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 coesione sociale (rimborsate nell’ambito del contratto di servizio) e nella sicurezza.

Le “Altre Collaborazioni” registrano risorse destinate agli altri servizi di facility management (manutenzione) e all’attività di animazione nei servizi per anziani.

g) Utenze € 3.521.032

Le previsioni dei costi per le utenze (energia elettrica, gas e riscaldamento, acqua) sono state formulate sulla base del costo attuale maggiorato di incrementi tariffari, tenuto conto dell’alta incertezza del mercato dell’energia. Nello specifico:

- le risorse necessarie alla fornitura di energia elettrica in gestione diretta e approvvigionate mediante convenzioni promosse da Consip o Intercent-ER, per complessivi n. 86 contratti annuali;
- le risorse necessarie alla fornitura di gas naturale in gestione diretta e approvvigionate mediante convenzioni promosse da Consip o Intercent-ER, per complessivi n. 48 contratti annuali in essere;
- 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. 8 fabbricati urbani, sono ricomprese all’interno del canone contrattuale pluriennale;
- 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.

h) Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche € 1.441.505

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). Come dettagliato alla Sezione 2 del Piano di gestione, conservazione, valorizzazione e utilizzo del patrimonio - Paragrafo 2.5 Recupero, conservazione e piano di manutenzione -, è prevista, nelle diverse voci dell'aggregato di bilancio, la copertura della gestione della manutenzione (canone ed extra canone) degli impianti di riscaldamento, raffrescamento, idrico-sanitari ed elettrici presenti nei centri servizi nonché su alcuni stabili di proprietà esclusiva di ASP. Sono altresì compresi 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'Amministratore Unico e per il Collegio di revisione contabile.

j) Assicurazioni € 534.567

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. Per l'anno 2023 si prevede un aumento dei costi derivante da attese regolazioni di premio sui contratti in essere e nuove polizze da stipulare (es. rischio *cyber* e fotovoltaico).

k) Altri costi 1.244.045

A tale voce corrispondono i seguenti servizi:

- 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

In questo aggregato 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 e per il servizio alla grave emarginazione adulta. I costi sono rimborsati nell’ambito del contratto di servizio.

B8 – GODIMENTO DI BENI DI TERZI

a) Affitti € 68.337

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

- contratto con ACER per l’utilizzo di uno spazio, denominato Centro diurno “*Happy Bolognina*” in via de Vincenzo, nell’ambito degli interventi dell’area grave emarginazione adulta;
- contratto per i locali in via de’ Carracci a Bologna adibiti dal 2022 a “Unità di Strada” (grave emarginazione adulta);
- contratto per immobili destinati a progetti sociali.

c) Service e noleggi € 205.448

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 soprattutto nell’ambito della domiciliarità.

B9 – PERSONALE € 19.014.218

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

L’IRAP 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).

La previsione della spesa dei lavoratori dipendenti viene formulata sulla base del piano triennale del fabbisogno di personale partendo dai rapporti contrattuali in corso nel 2022, applicando la normalizzazione derivante da cessazioni/pensionamenti programmati e con l’aggiunta delle assunzioni come da programmazione. E’ applicato il trattamento economico previsto dal rinnovato Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del comparto Funzioni Locali del periodo 2019-2021, sottoscritto a novembre 2022. Sul costo dei dirigenti si applica l’ultimo CCNL del personale dirigente del periodo 2016-2018, comprensivo dei costi stimati per il rinnovo del contratto.

Si rimanda al capitolo 4.3 “Piano triennale del fabbisogno di personale” per dettaglio.

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

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

Vengono registrati, in diminuzione dei costi, i rimborsi 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.

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

Nella voce residuale "Altri costi del personale" sono ricompresi 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 € 6.526.424

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 2023 sono stimate sul valore ammortizzabile dei cespiti rilevato a novembre 2022 considerate le variazioni di valore dei cespiti derivanti dal piano delle alienazioni e degli investimenti previsti per il 2023.

Non sono previste quote di svalutazione dei crediti per l'anno 2023 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.

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

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

B12 – B13 - ACCANTONAMENTI AI FONDI RISCHI E ALTRI ACCANTONAMENTI € 500

In questa voce di bilancio sono previsti accantonamenti soltanto per la parte della franchigia sui rischi non coperti da assicurazione. Non sono previsti altri 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 alimentati in sede di consuntivo e ritenuti capienti.

B14 - ONERI DIVERSI DI GESTIONE € 2.810.156

Tale voce di bilancio si riferisce a costi della gestione caratteristica non allocabili direttamente ad una delle voci precedenti:

costi amministrativi	489.308 €
imposte non sul reddito (di cui IMU 1.747.333)	1.909.550 €
tasse	389.299 €
altri	15.000 €
contributi erogati ad aziende non-profit	7.000 €

Si evidenzia l'elevata incidenza 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).

C - PROVENTI E ONERI FINANZIARI € 25.097

È previsto un saldo positivo della gestione finanziaria 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 € 2.150.000

In questa voce è inserita l'attività di *Fundraising* che vede ASP impegnata per sviluppare azioni di raccolta fondi su specifiche progettualità con l'attesa di ricavi per almeno 150.000 euro.

Durante l'anno 2023 sono previste cessioni di immobili del patrimonio disponibile come da piano straordinario delle alienazioni di cui alla "Sezione 3 - Piano delle Alienazioni 2023-2025".

Sono iscritte a budget economico plusvalenze straordinarie per euro 2.000.000 calcolate sulla parte eccedente il valore contabile dell'immobilizzazione (costo storico al netto del relativo fondo di ammortamento) rispetto al valore presunto di realizzo.

La scelta di imputare tra i componenti positivi di reddito la plusvalenza attesa, deriva dalla scelta strategica di contribuire all'equilibrio economico con risorse proprie attraverso l'alienazione di beni non funzionali alla gestione e/o alla redditività di ASP.

I beni sono individuati applicando i criteri di cui all'art. 12, comma 6, del Regolamento aziendale di gestione, locazione e alienazione immobili (Approvato con Delibera dell'Amministratore Unico n. 22/2018), che si riporta integralmente:

"6. L'ASP Città di Bologna individua i beni da alienare tra quelli non riconosciuti essenziali ai fini del conseguimento delle finalità istituzionali dell'Azienda, sulla base dei seguenti criteri:

a) bassa redditività del bene;

b) necessità di interventi di recupero del bene particolarmente onerosi;

c) ubicazione del bene in un'area territoriale non utile per la gestione dei servizi dell'Azienda;

d) appartenenza del bene a immobili in comproprietà con altri soggetti pubblici o privati per i quali si valuti non sussistere l'interesse al mantenimento della comproprietà ovvero l'acquisto della proprietà intera;

e) sussistenza sul bene di diritti reali di godimento a favore di terzi;

f) insussistenza dell'interesse dell'Azienda al mantenimento in proprietà del bene in quanto non destinato a fini istituzionali a norma delle previsioni urbanistiche;

g) necessità di reperimento di fonti di finanziamento per la realizzazione di immobili e opere pubbliche primarie destinati a conseguire le finalità dell'Azienda."

22 - IMPOSTE SUL REDDITO € 2.145.170

Le imposte sul reddito ricomprendono IRAP (calcolata con il metodo retributivo - aliquota dell'8,5 % sulla retribuzione lorda di dipendenti e assimilati) 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.

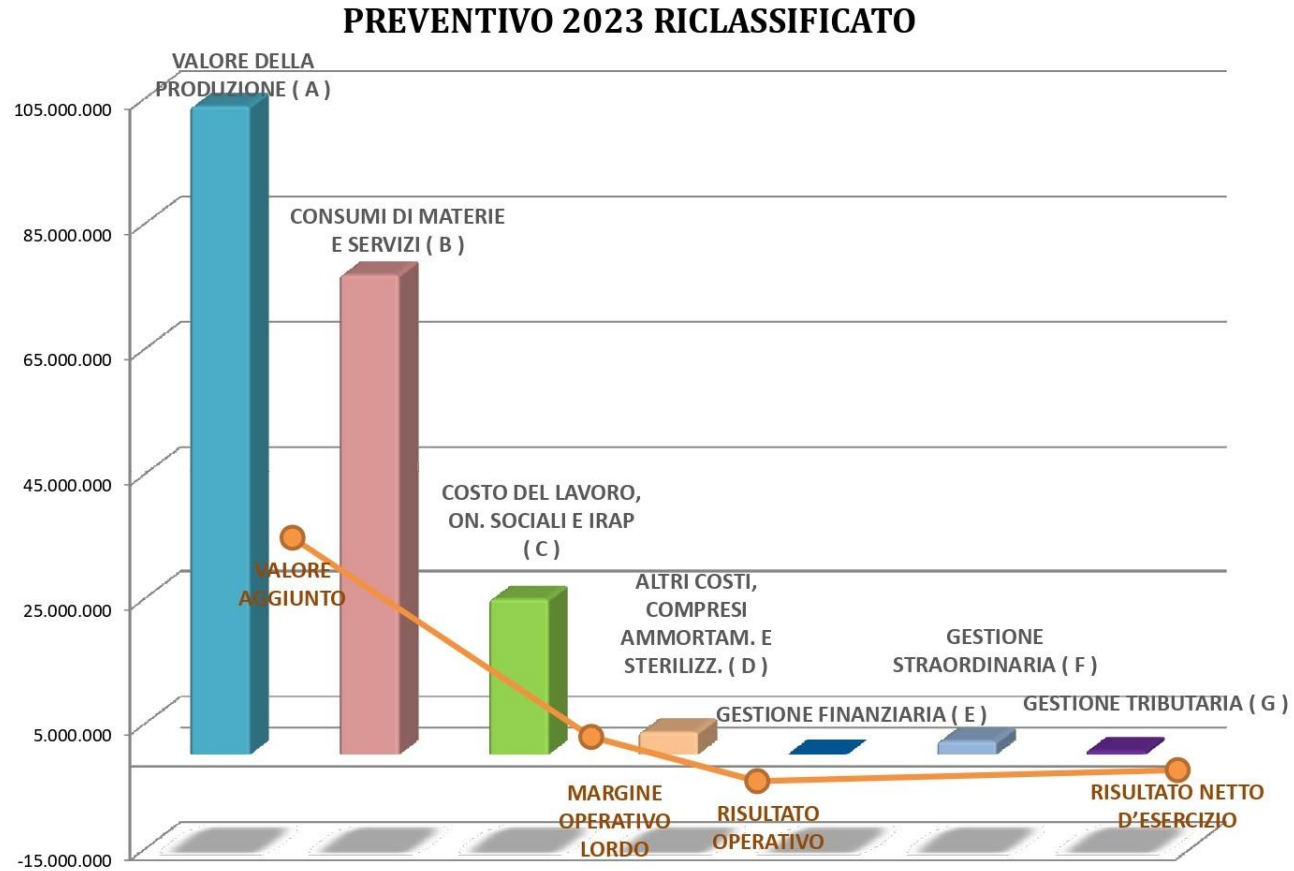
RICLASSIFICAZIONE DEL CONTO ECONOMICO PREVENTIVO 2023 PER MACRO-AGGREGATI E MARGINI DI CONTRIBUZIONE

La riclassificazione del conto economico preventivo è utile all'individuazione di risultati economici parziali attesi, della gestione operativa e quella extra-operativa. La riclassificazione consente di dare importanti informazioni sui costi sostenuti per l'erogazione di servizi, al fine di percepire gli andamenti in atto e le presumibili linee di tendenza della gestione. Tale analisi del bilancio di previsione 2023 verrà comparata in sede consuntiva per raffronti.

Si riporta di seguito una riclassificazione a macro-aggregati del conto economico preventivo 2023, con i relativi margini operativi (i valori sono espressi in euro):

RICLASSIFICAZIONE DEL CONTO ECONOMICO PREVENTIVO per MACRO-AGGREGATI	PREVENTIVO 2023
VALORE DELLA PRODUZIONE - <i>RETTE, RICAVI, ALTRI PROVENTI</i> (A)	103.703.659
CONSUMI DI MATERIE E SERVIZI (B)	76.799.837
VALORE AGGIUNTO = A-B	26.903.823
COSTO DEL LAVORO, ONERI SOCIALI E IRAP (C)	24.809.764
MARGINE OPERATIVO LORDO = A-B-C	2.094.058
ALTRI COSTI - <i>AMMORTAMENTI, STERILIZZAZIONI, ACCANTONAMENTI, COSTI AMMINISTRATIVI E COMMERCIALI</i> (D)	3.605.256
RISULTATO OPERATIVO = A-B-C-D	-1.511.197
GESTIONE FINANZIARIA - <i>INTERESSI E ONERI ATTIVI E PASSIVI</i> (E)	25.097
GESTIONE STRAORDINARIA - <i>PLUSVALENZE / DONAZIONI</i> (F)	2.150.000
GESTIONE TRIBUTARIA - <i>IRES SU IMMOBILI DEL PATRIM. DISP</i> (G)	663.900
RISULTATO NETTO D'ESERCIZIO = RISULTATO OPEATIVO + E + F - G	0

Tab 2) Sintesi grafica del conto economico preventivo 2023 riclassificato e dei margini operativi:



3.3 Bilancio pluriennale di previsione 2023-2025

I valori sono espressi in euro

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	PREVENTIVO 2023	macro variazioni 2024	PREVENTIVO 2024	macro variazioni 2025	PREVENTIVO 2025
A) Valore della produzione					
1) Ricavi da attività per servizi alla persona	91.682.601	433.143	92.115.744	0	92.115.744
a) rette	10.450.035	433.143	10.883.177	0	10.883.177
b) oneri a rilievo sanitario	7.864.764	0	7.864.764	0	7.864.764
c) concorsi rimborsi e recuperi da attività per servizi alla persona	73.347.461	0	73.347.461	0	73.347.461
d) altri ricavi	20.342	0	20.342	0	20.342
2) Costi capitalizzati	5.731.825	17.378	5.749.203	33.008	5.782.212
b) quota per utilizzo contributi in conto capitale e donazioni vincolate ad investimenti	5.731.825	17.378	5.749.203	33.008	5.782.212
3) Variazione delle rimanenze di attività in corso	0	0	0	0	0
4) Proventi e ricavi diversi	10.563.493	260.457	10.823.950	51.856	10.875.806
a) da utilizzo del patrimonio immobiliare	8.925.741	260.457	9.186.198	51.856	9.238.054
b) concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	1.512.936	0	1.512.936	0	1.512.936
f) ricavi da attività commerciale	124.816	0	124.816	0	124.816
5) Contributi in conto esercizio	1.457.566	0	1.457.566	0	1.457.566
a) contributi dalla Regione	402.285	0	402.285	0	402.285
e) contributi dallo Stato e da altri Enti pubblici	1.053.247	0	1.053.247	0	1.053.247
f) altri contributi da privati	2.033	0	2.033	0	2.033
TOTALE A)	109.435.484	710.978	110.146.463	84.865	110.231.327
B) Costi della produzione					
6) Acquisti beni:	750.082	0	750.082	0	750.082
a) beni socio sanitari	444.522	0	444.522	0	444.522
b) beni tecnico-economali	305.560	0	305.560	0	305.560
7) Acquisti di servizi	80.090.246	-1.425.104	78.665.142	-281.929	78.383.213
a) per la gestione dell'attività socio sanitaria e socio assistenziale	64.247.133	0	64.247.133	0	64.247.133

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	PREVENTIVO 2023	macro variazioni 2024	PREVENTIVO 2024	macro variazioni 2025	PREVENTIVO 2025
b) servizi esternalizzati	3.895.874	193.404	4.089.279	203.074	4.292.353
c) trasporti	255.526	12.776	268.302	13.415	281.718
d) consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	939.882	0	939.882	0	939.882
e) altre consulenze	560.807	0	560.807	0	560.807
f) lavoro interinale ed altre forme di collaborazione	3.374.395	-1.396.877	1.977.518	0	1.977.518
g) utenze	3.521.032	-234.408	3.286.624	-498.419	2.788.206
h) manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	1.441.505	0	1.441.505	0	1.441.505
i) costi per organi Istituzionali	75.481	0	75.481	0	75.481
j) assicurazioni	534.567	0	534.567	0	534.567
k) altri	1.244.045	0	1.244.045	0	1.244.045
8) Godimento di beni di terzi	273.785	0	273.785	0	273.785
a) affitti	68.337	0	68.337	0	68.337
c) service	205.448	0	205.448	0	205.448
9) Per il personale	19.014.218	1.361.691	20.375.909	0	20.375.909
a) salari e stipendi	14.686.001	1.061.580	15.747.581	0	15.747.581
b) oneri sociali	4.013.281	300.111	4.313.392	0	4.313.392
d) altri costi	314.935	0	314.935	0	314.935
10) Ammortamenti e svalutazioni	6.526.424	262.956	6.789.380	194.368	6.983.748
a) ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	373.211	62.750	435.961	0	435.961
b) ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	6.153.213	200.205	6.353.419	194.368	6.547.787
11) Variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo	0	0	0	0	0
12) Accantonamenti ai fondi rischi	500	0	500	0	500
13) Altri accantonamenti	0	0	0	0	0
14) Oneri diversi di gestione	2.810.156	-42.587	2.767.569	-18.984	2.748.586
a) costi amministrativi	489.308	0	489.308	0	489.308
b) imposte non sul reddito	1.909.550	-42.587	1.866.963	-18.984	1.847.979
c) tasse	389.299	0	389.299	0	389.299
d) altri	15.000	0	15.000	0	15.000
g) contributi erogati ad aziende non-profit	7.000	0	7.000	0	7.000
TOTALE B)	109.465.411	156.956	109.622.367	-106.545	109.515.822

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	PREVENTIVO 2023	macro variazioni 2024	PREVENTIVO 2024	macro variazioni 2025	PREVENTIVO 2025
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)	-29.927	554.022	524.095	191.409	715.505
C) Proventi e oneri finanziari					
16) Altri proventi finanziari	75.597	0	75.597	0	75.597
a) interessi attivi su titoli dell'attivo circolante	75.567	0	75.567	0	75.567
b) interessi attivi bancari e postali	30	0	30	0	30
17) Interessi passivi ed altri oneri finanziari	50.500	9.000	59.500	52.000	111.500
a) su mutui	30.000	9.000	39.000	52.000	91.000
b) bancari	20.000	0	20.000	0	20.000
c) oneri finanziari diversi	500	0	500	0	500
TOTALE C)	25.097	-9.000	16.097	-52.000	-35.903
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie					
19) Svalutazioni	0		0		0
TOTALE D)	0		0		0
E) Proventi e oneri straordinari					
20) Proventi da:	2.150.000	-550.000	1.600.000	-150.000	1.450.000
a) donazioni, lasciti ed erogazioni liberali	150.000	0	150.000	0	150.000
b) plusvalenze straordinarie	2.000.000	-550.000	1.450.000	-150.000	1.300.000
21) Oneri da:	0		0		0
a) minusvalenze straordinarie	0		0		0
TOTALE E)	2.150.000	-550.000	1.600.000	-150.000	1.450.000
Risultato prima delle imposte (A-B+C+D+E)	2.145.170	-4.978	2.140.193	-10.591	2.129.602
22) Imposte sul reddito					
a) irap	1.481.270	0	1.481.270	0	1.481.270
b) ires	663.900	-9.686	654.214	-7.845	646.370
23) Utile o (perdita) di esercizio	-0	4.708	4.708	-2.746	1.962

3.4 Criteri per la formulazione del bilancio pluriennale di previsione 2023-2025

Il bilancio pluriennale di previsione di ASP Città di Bologna esprime in termini economici la programmazione per l'anno 2023 mentre per gli anni 2024-2025 rappresenta la pianificazione riferita a macro-variabili gestionali previste e/o attese.

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

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

- a) I Servizi Area Anziani
- b) L'assetto organizzativo aziendale in relazione alle risorse umane e all'articolazione dei Servizi
- c) La valorizzazione del Patrimonio
- d) La sostenibilità economica

a) I Servizi Area Anziani

Si prevede dall'anno 2024 la revisione della retta alberghiera delle CRA (fino a max € 55) per partecipazione degli utenti alla copertura dei maggiori costi di beni e servizi.

Il ricorso ad una revisione tariffaria appare funzionale a una parziale compensazione di maggiori costi energetici che ASP già sostiene e causati in particolar modo dalla delicata situazione socio-economica in essere nonché a parziale compensazione di maggiori costi del lavoro a seguito rinnovi CCNL.

Sono stimati anche per il 2024-2025 i trasferimenti regionali a sostegno della gestione pubblica dei servizi delle ASP di cui alla DGR n.1747 del 02/11/2021 (per il triennio 2021-2023 €402.284,97 annui).

b) L'assetto organizzativo aziendale in relazione alle risorse umane e all'articolazione dei Servizi

A seguito delle assunzioni di personale socio assistenziale previste nel corso del 2023, con tempistiche differenziate, si normalizzano i costi dei dipendenti per gli anni 2024-2025 con relativa riduzione dei costi per altre forme di collaborazione (somministrazione).

c) Valorizzazione del Patrimonio

L'incremento della redditività del Patrimonio immobiliare di ASP è una sfida strategica che vede l'Azienda impegnata con azioni mirate che aspirano nel 2023 a continuare l'azione iniziata nel 2022 di inversione della tendenza negativa che da anni segna l'andamento dei ricavi da fitti attivi.

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; il proseguo dell'attività di contrattualizzazione dei gestori dei servizi di coesione sociale (soprattutto gestori SAI) per la valorizzazione di immobili ASP, dati in uso per finalità sociali.

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*.

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.

Dal 2024 è stimata la piena redditività della struttura cd "Santa Marta".

Occorrerà altresì una forte spinta al raggiungimento degli obiettivi previsti nel Piano pluriennale degli investimenti e delle alienazioni per la valorizzazione del patrimonio di ASP. Sono pertanto inseriti nel conto economico costi per interessi passivi da mutui, che si prevede verranno accesi per la realizzazione di alcune opere previste.

Nel piano economico pluriennale 2024-2025 è stato recepito l'effetto economico dell'attuazione dei Piani degli investimenti e delle alienazioni che generano variazioni sulle quote degli ammortamenti e relative sterilizzazioni, nonché variazioni sulle imposte che gravano sugli immobili (IMU e IRES) oggetti dei suddetti piani.

d) La sostenibilità economica

La gestione economica di ASP presenta criticità dal punto di vista della sostenibilità. Anche per le annualità 2024-2025 è iscritta una plusvalenza straordinaria, pur inferiore all'anno 2023, necessaria per il pareggio del bilancio pluriennale di previsione, salvo diversa decisione da parte del Comune di Bologna in ordine alla contribuzione.

Si evidenziano alcuni ambiti di complessità:

1. bilancio area anziani non in equilibrio in relazione a diversi fattori, tra i quali la non completa remunerazione dei costi sanitari con l'attuale sistema a tariffa giornaliera, l'incremento dei costi del lavoro, il mancato riconoscimento di compensazioni sul maggior costo IRAP sostenuto dalle ASP rispetto ai gestori privati;

2. redditività del patrimonio, la cui potenzialità non è ancora pienamente espressa;
3. aumento dei costi di beni, utenze e servizi.

Rispetto al punto 1. - ASP prevede, a partire dal 2023 con effetti sul 2024 e 2025, un confronto con AUSL sulle modalità di riconoscimento della spesa sanitaria per giungere ad una revisione del sistema di rimborso degli oneri sanitari poiché l'attuale non copre pienamente il costo sostenuto. Altresì è in corso un confronto in sede Cispel con la Regione Emilia Romagna per un maggiore riconoscimento economico anche a compensazione della diversa applicazione dell'IRAP.

Rispetto al punto 2. - si rimanda a quanto su esposto al punto c) Valorizzazione del Patrimonio.

Rispetto al punto 3. - rispetto agli elementi di maggiore impatto economico, se ne dettano alcuni.

Utenze: l'imprevedibile andamento degli attuali prezzi di mercato dell'energia rende difficoltoso prevedere la spesa per il triennio. A tale variabilità si aggiungono gli interventi di efficientamento energetico che ASP ha programmato e sta realizzando aderendo al Servizio integrato Energia ed.4 e alle nuove possibilità offerte dai finanziamenti regionali.

Tra i possibili scenari si ipotizza un rientro dei prezzi di materia prima, paragonabili a quelli della prima metà del 2021. Tale diminuzione, combinata agli interventi previsti da SIE4, porterebbe a un risparmio per:

- energia elettrica stimabile in -7% nel 2024 rispetto al 2023 e -14% nel 2025 rispetto al 2023
- gas e riscaldamento stimabile in -10% nel 2024 rispetto al 2023 e -20% nel 2025 rispetto al 2023

Acquisti di servizi (smaltimento rifiuti, servizio lavanolo, servizio disinfestazione ed igienizzazione, servizio mensa): sono stimati incrementi dei costi di mercato (+5%).

Tali quantificazioni sono soggette a variabili non controllabili.

In conclusione, nella formulazione delle previsioni economiche per gli anni 2024 e 2025, rispetto al 2023, sono considerati:

- invariati i valori delle altre gestioni già consolidate nel 2023 e per le quali non sono rilevanti/rilevabili le possibili implementazioni/variazioni in termini di saldo complessivo di risultato;
- invariate le tariffe delle rette alberghiere semiresidenziali, della remunerazione oneri a rilievo sanitario e dei rimborsi sanitari per i servizi agli anziani;
- invariati i trasferimenti e i costi riferiti ai servizi conferiti dal Comune di Bologna con contratto di servizio per l'area coesione sociale (protezioni internazionali, servizi abitativi, servizio grave emarginazione adulta, servizio minori e famiglie, pronto intervento sociale).

Rispetto all'attuale PIANO DI RIENTRO delle perdite pregresse di cui alla Delibera 1/2021 dell'Assemblea dei Soci, le quote di rientro previste per gli anni 2024-2025, pari ad € 140.000 annui, si prevede troveranno copertura durante le gestioni, salvo diversa decisione da parte del Comune di Bologna in ordine alla contribuzione.

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

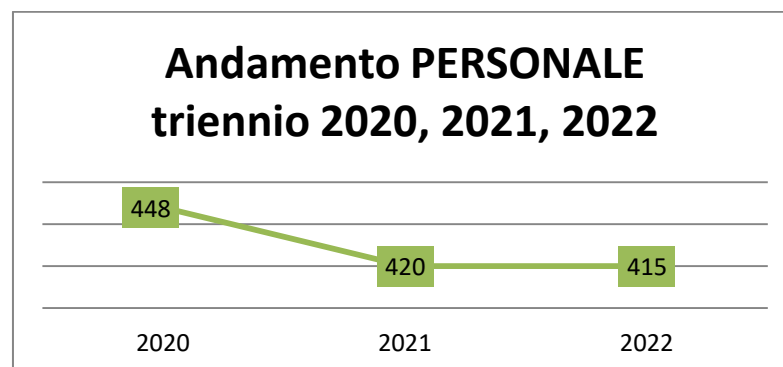
4.1 Il contesto di riferimento

Analisi dei dati

Alla data del 1 Novembre 2022 (data della rilevazione) ASP Città di Bologna presenta un organico complessivo di 415 unità, di cui 110 uomini e 305 donne, comprensivo di Dirigenti (dipendenti di categoria a tempo indeterminato e determinato, escluso il personale comandato presso altri enti n. 3 unità (- 3 rispetto al 2021), ed incluso il personale comandato/distaccato da altri enti, pari a 3 unità alla data del 1/11/2022).

Rispetto al 2022 si evidenzia un andamento, nel numero di unità complessive in organico, di simile valore rispetto all'anno precedente; l'anno 2022 ha visto la realizzazione di numerose assunzioni a fronte, tuttavia, di numerose cessazioni dal servizio.

Figura 1 – Andamento personale triennio



Come si evince dal grafico sottostante, il personale femminile rappresenta il 73,61 % di tutto il personale dipendente; ASP Città di Bologna si conferma un'Azienda che garantisce ampiamente la parità di genere.

Figura 1 - Personale dipendente per genere

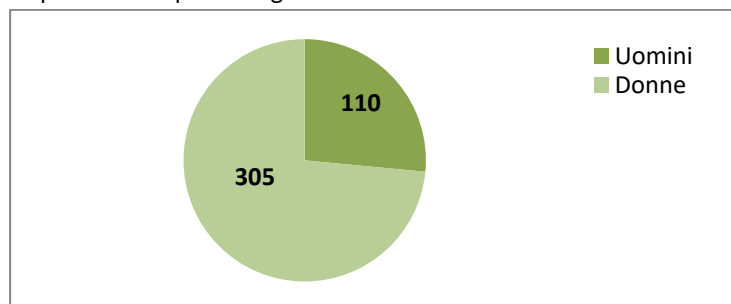


Figura 2 - Distribuzione del personale per inquadramento giuridico e tipologia rapporto di lavoro

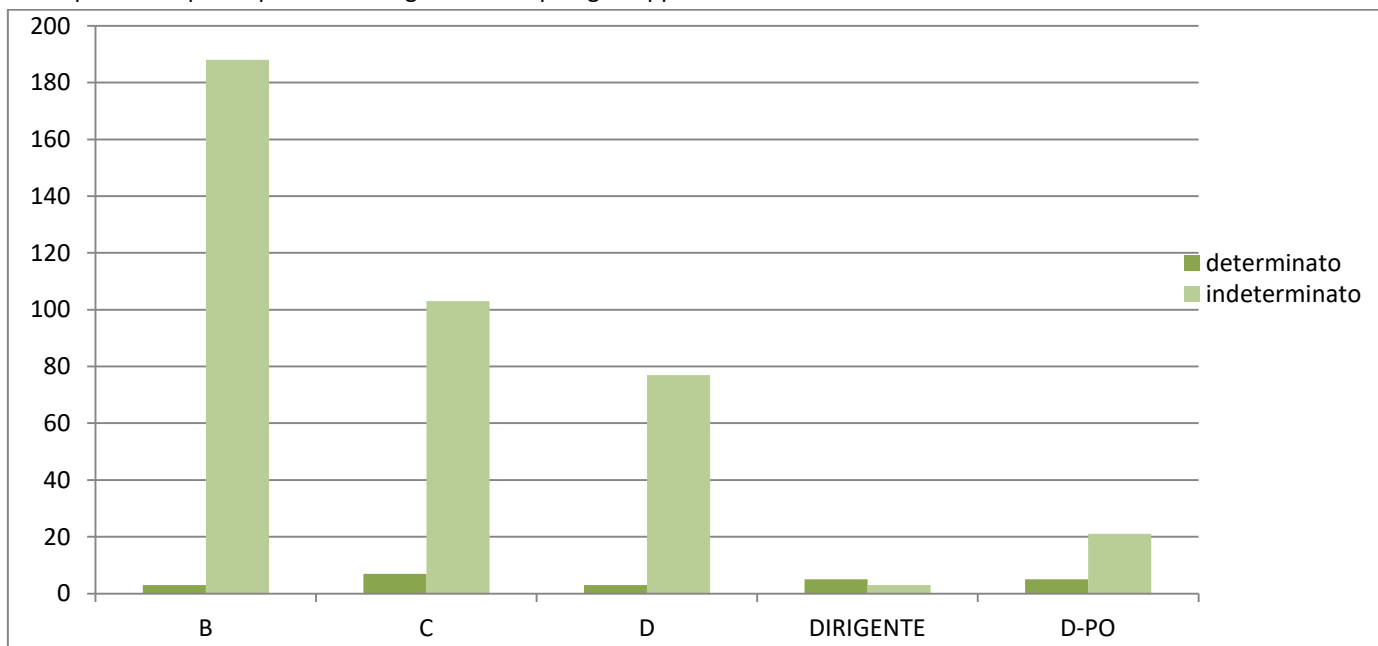


Figura 3 - Personale in servizio al 1/11/2022

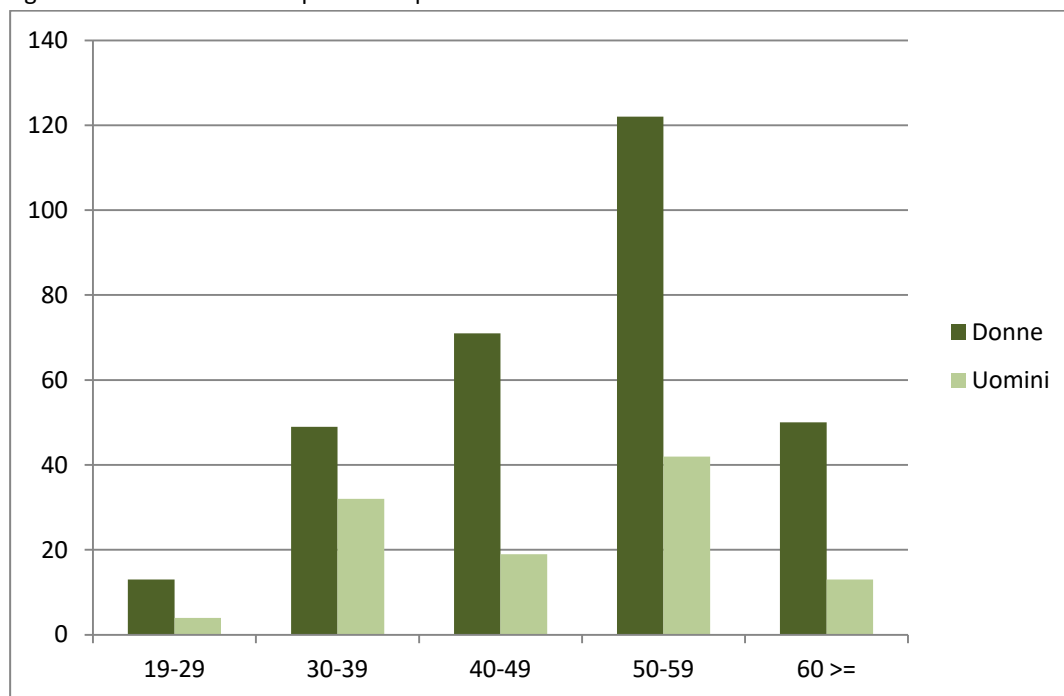
Categoria	Tempo indeterminato	Tempo determinato	Totale
B	188	3	191
C	103	7	110
D	77	3	80
P.O./Alte professionalità	21	5	26
Dirigenti/Dir. Gen.	3	5	8
Totale	392	23	415
Totale %	94,46%	5,54%	100,00%

Si conferma il numero dei dirigenti dell'anno 2021, pari ad 8 unità (2 unità a tempo indeterminato sono collocate in aspettativa senza assegni).

Figura 2 - Distribuzione per fasce di età

FASCE DI ETÀ	19-29	30-39	40-49	50-59	> 60	TOTALE
Donne	13	49	71	122	50	305
Uomini	4	32	19	42	13	110

Figura 3 - Distribuzione del personale per fasce di età



Nell'analisi del dato del personale per fasce di età, il 23,61% del totale ha fino a 39 anni, mentre la maggior parte dei dipendenti, il 61,21%, ha un'età compresa tra 40 e 59 anni; si colloca nella fascia del personale con più di 60 anni il restante 15,18%.

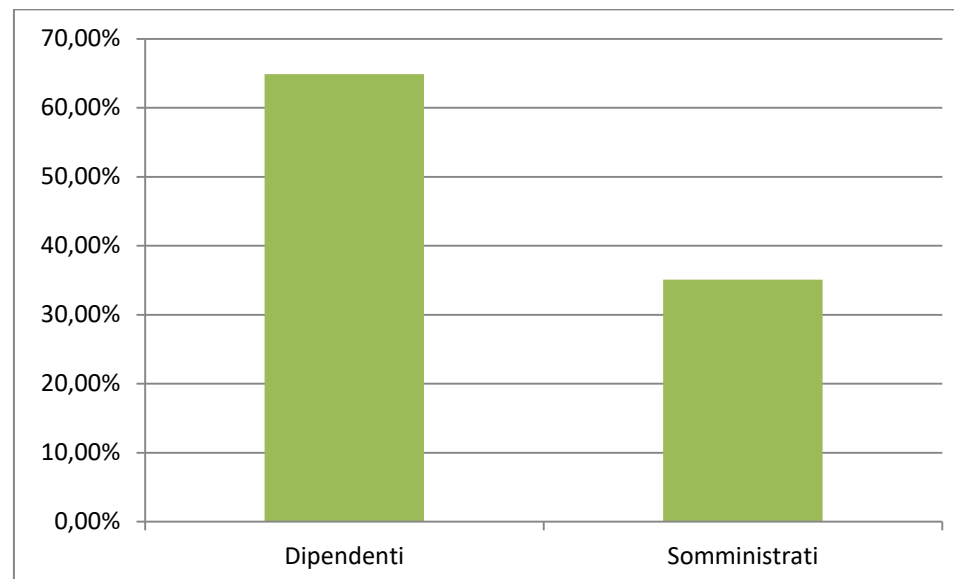
Figura 6 - Età media del personale al 1/11/2022

GENERE	CATEGORIA				TOTALE
	B	C	D	DIR.	
Femmine	52,58	47,30	45,74	57,50	49,18
Maschi	47,03	46,64	48,75	55,33	47,64
Totale complessivo	50,84	47,14	46,20	55,88	48,77

L'età media complessiva si attesta intorno ai 48 anni, in linea con il dato dell'anno precedente. Da rilevare che nella categoria B, dove è inquadrato in particolare il personale con profilo di OSS e dove ritroviamo la più elevata presenza femminile, l'età media delle donne è di circa 51 anni, più alta rispetto alla media complessiva.

Figura 7 - Personale dipendente e personale in somministrazione alla data del 30/09/2022*

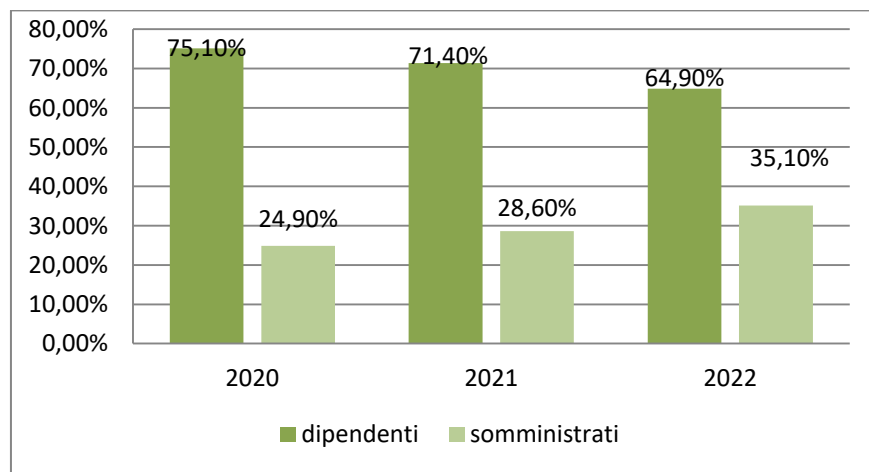
(*dato da report monitoraggio)



Al 30/09/2022, il personale in somministrazione rappresenta il 35,10% rispetto al 64,90% del personale dipendente.

Figura 8 - Andamento percentuali personale dipendente e personale in somministrazione nel Triennio 2020-2022

Il dato di cui al grafico che si riporta a seguire segnala un incremento nella percentuale di lavoratori somministrati, rispetto al personale dipendente; questo per l'impossibilità, a causa dell'emergenza pandemica nel biennio 2020-2021, di realizzare concorsi pubblici. L'anno 2022 è invece interessato da un forte investimento sulle selezioni pubbliche, che sono attualmente in corso di svolgimento per i profili di area socio-sanitaria e socio-assistenziale, dove si concentra la maggior parte del personale in somministrazione; inoltre l'Emergenza Ucraina ha inciso fortemente rispetto al reperimento di risorse in somministrazione di profili socio-educativi e sociali.



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.

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

- l'investimento nella fidelizzazione dei propri collaboratori, ricorrendo alle leve organizzative (sull'organizzazione del lavoro, sulla modifica dei comportamenti, degli atteggiamenti, delle motivazioni) che nel corso del 2022 hanno visto consolidarsi il progetto di *"Accoglienza ed accompagnamento del neo assunto"*, un percorso condiviso destinato a sostenere l'ingresso dei nuovi lavoratori già a partire dall'accoglienza in Azienda e fino al termine dell'intera fase di inserimento, anche attraverso accompagnamento e formazione multi-disciplinare; questo anche in vista della concretizzazione del percorso assunzionale delle figure professionali di rilievo socio-sanitario che condurrà, nel corso del 2023, alla completa copertura dei posti vacanti relativi ai profili afferenti all'area dei servizi agli anziani, che porterà all'assunzione di oltre 150 nuovi lavoratori e lavoratrici rafforzando l'organico di uno dei settori *core* dell'Azienda;
- il ricorso a strumenti di progressione di carriera, orientati alla valorizzazione e al riconoscimento professionale del personale dell'Azienda, introdotti dal nuovo CCNL 2019-2021 del personale del comparto delle Funzioni Locali sottoscritto a novembre 2022;
- prosecuzione delle diverse iniziative per fondare la struttura organizzativa come efficace strumento di gestione, individuando nella "flessibilità" una delle principali direttrici di intervento nel modello organizzativo;
- condivisione, diffusione e sviluppo di una cultura organizzativa basata su motivazione, capacità di adeguamento al contesto e al cambiamento, lavoro in *team*;
- promozione ed investimento sul benessere organizzativo: l'Azienda, 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; proseguiranno le esperienze dell'Asilo nido aziendale all'interno del Centro Servizi Giovanni XXIII "Nido Giovannino" e la promozione del ruolo del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, con il ruolo rilevante agito dallo stesso nella pianificazione delle azioni positive;
- prosecuzione del percorso aziendale di sperimentazione, monitoraggio e sviluppo del lavoro agile quale modalità ordinaria di svolgimento dell'attività lavorativa, percorso che sarà accompagnato, anche grazie alla partecipazione attiva di ASP Città di Bologna al Tavolo di rete Smart-BO, da reciproche condivisioni di buone prassi con alcune realtà pubbliche e private della comunità territoriale bolognese, e potrà essere opportunamente coordinato con azioni ed interventi mirati nell'ambito dello sviluppo della mobilità sostenibile;
- promozione e valorizzazione del ruolo dell'Organismo paritetico per l'innovazione.

4.3 Piano triennale del fabbisogno di personale

Premessa

Il Piano del fabbisogno triennale 2023-2025 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.

Rappresenta 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.

Si ritiene ancora prematura la programmazione per gli anni 2024-2025, in quanto si utilizzerà la flessibilità che il Piano triennale consente per una programmazione più puntuale e coerente che impatterà sul triennio 2024-2025; sarà pertanto nel corso del 2023 che si provvederà ad integrare il Piano triennale del fabbisogno anche nella prospettiva 2024-2025.

Nelle politiche occupazionali di ASP si ritengono quali azioni prioritarie:

- ✓ dare attuazione ai contenuti di eventuali revisioni del modello organizzativo, in coerenza con la sostenibilità economica;
- ✓ completa copertura dei profili socio-assistenziali, socio-sanitari e sanitari dei Servizi Anziani mediante la realizzazione delle relative selezioni pubbliche, nella direzione di cercare di ridurre il ricorso alla somministrazione di lavoro temporaneo;
- ✓ 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;
- ✓ garantire, dopo le assunzioni attivate negli ultimi anni, il funzionamento efficace ed efficiente nell'ambito di tutte le aree con una dotazione stabile di personale;
- ✓ inserimento nell'organizzazione di figure professionali ICT per favorire l'adozione di soluzioni in grado di accompagnare l'Azienda nella realizzazione degli obiettivi strategici.

Fabbisogno triennale di Personale e Piano Assunzioni 2023/2025

In sintesi:

- ✓ Copertura di una figura di Istruttore Direttivo/Specialista Amministrativo Cat. D presso il Servizio Gare e Appalti – Direzione Amministrativa, tramite selezione interna comparativa per le progressioni tra le aree, al fine di valorizzare le professionalità interne;
- ✓ Copertura di una figura amministrativa Cat. C presso l'U. O. Gestione amministrativa patrimonio disponibile – Direzione Amministrativa, mediante eventuale mobilità interna;
- ✓ Per quanto concerne i Servizi agli Anziani, utilizzo graduatorie finali per il profilo di Infermiere e Operatore Socio-Sanitario per la copertura dei posti vacanti a seguito di conclusione delle relative procedure di selezione pubblica ed attivazione delle selezioni pubbliche (previo eventuale esperimento di mobilità esterna) per la copertura dei posti vacanti di Terapista della riabilitazione e Animatore;
- ✓ Incarico a tempo determinato o alta professionalità ex art. 110 per il profilo di Istruttore Direttivo/Specialista Informatico presso la Direzione Amministrativa – Information Technology Service (ITC);

- ✓ Copertura del posto di Dirigente Area Anziani con contratto a tempo determinato;
- ✓ Assunzione a tempo determinato, da graduatoria vigente, di un Istruttore Direttivo/Specialista tecnico-sociale, da assegnare al Progetto "Teniamoci per mano";
- ✓ Attivazione contratti a tempo determinato o in somministrazione su progetti specifici.

FABBISOGNO TRIENNALE DI PERSONALE E PIANO DELLE NUOVE ASSUNZIONI 2023/2025

					ANNO 2023						
Direzione	Cat.	Profilo Professionale	ASSEGNAZIONE	MODALITA' DI REPERIMENTO	Periodo	N. Unità	COMPETENZE	ONERI	IRAP 8,5%	INAIL	TOTALE COMPLESSIVO
Direzione Amministrativa	D	Istruttore Direttivo/Specialist a Amministrativo	Servizio Gare e appalti - POSTO VACANTE	progressione verticale in applicazione art. 52 comma 1-bis D. Lgs, 165/2001 o art. 22, comma 15, del D. Lgs. 75/2017	01/01/2023	1	€ 25.335,21	€ 6.856,51	€ 2.153,49	€ 270,33	€ 34.615,54
	C	Istruttore Amministrativo	U.O. Gestione amministrativa patrimonio disponibile - POSTO VACANTE	copertura mediante mobilità interna	01/03/2023	1	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Area Servizi Anziani	D	Infermiere	Servizi Anziani POSTI VACANTI	utilizzo graduatoria selezione pubblica	01/03/2023	50	€ 1.214.354,69	€ 323.990,00	€ 103.220,15	€ 12.957,16	€ 1.654.522,00
	D	Terapista della riabilitazione	Servizi Anziani POSTI VACANTI	attivazione nuova selezione pubblica <i>previo esperimento mobilità esterna</i>	01/09/2023	9	€ 77.889,49	€ 20.780,91	€ 6.620,61	€ 831,08	€ 106.122,08
	B	Operatore Socio-Sanitario	Servizi Anziani POSTI VACANTI	utilizzo graduatoria selezione pubblica	01/04/2023	100	€ 1.645.398,50	€ 438.992,00	€ 139.858,87	€ 17.556,40	€ 2.241.805,77

Direzione	Cat.	Profilo Professionale	ASSEGNAZIONE	MODALITA' DI REPERIMENTO	Periodo	N. Unità	COMPETENZE	ONERI	IRAP 8,5%	INAIL	TOTALE COMPLESSIVO
Area Servizi Anziani	C	Animatore	Servizi Anziani POSTI VACANTI	attivazione nuova selezione pubblica <i>previo esperimento mobilità esterna</i>	01/07/2023	6	€ 69.690,81	€ 18.593,52	€ 5.923,72	€ 743,60	€ 94.951,65
	C	Educatore	posto vacante dal 1 dicembre 2022 Servizi abitativi	eventuale utilizzo graduatoria selezione pubblica	01/01/2023	1	€ 23.346,39	€ 6.228,82	€ 1.984,44	€ 105,06	€ 31.664,71
TOTALE 2023						167	€ 3.056.015,08	€ 815.441,76	€ 259.761,28	€ 32.463,63	€ 4.163.681,76

**ANNO
2024/2025**

Area Servizi Anziani		OSS-Infermiere-Fisioterapista	copertura di eventuale turn-over								
----------------------	--	-------------------------------	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

FABBISOGNO TRIENNALE DI PERSONALE E PIANO NUOVE ASSUNZIONI 2023/2025 A TEMPO DETERMINATO

				Anno 2023						
Profilo Professionale	Cat.	Assegnazione	Modalità di reperimento	Periodo	n. unità	Competenze	Oneri	Irap 8,5%	Inail	Totale Complessivo
Dirigente Servizio Accreditamento, Formazione, Qualità - funzioni direzione ad interim Area Anziani	Dir	AFQ - Servizi Anziani	Proroga contratto in essere	01-01/30-04		€ 29.263,44 (<i>oltre la retribuzione di risultato per le funzioni ad interim</i>)	€ 8.115,43	€ 2.487,39	€ 249,62	€ 40.115,80
Dirigente Area Anziani	Dir	Servizi Anziani	Procedura selettiva	01/05/2022	1	€ 58.526,89	€ 16.230,85	€ 4.974,79	€ 499,23	€ 80.231,76
Istruttore Direttivo/Specialista Informatico	D	Direzione Amministrativa - Information Technology Service	Incarico tempo determinato o alta professionalità ex art. 110	02-01/31-12	1	€ 23.223,94	€ 6.196,14	€ 2.153,49	€ 114,01	€ 31.687,59

Profilo Professionale	Cat.	Assegnazione	Modalità di reperimento	Periodo	n. unità	Competenze	Oneri	Irap 8,5%	Inail	Totale Complessivo
Istruttore Amministrativo	C	Direzione Amministrativa - Servizio Facility Management - Servizi di supporto Quadreria	Proroga contratto in essere	01-01/31-01	1	€ 1.936,63	€ 547,87	€ 164,61	€ 8,75	€ 2.657,86
Istruttore Tecnico/Amministrativo Manutenzione	C	Servizio Facility Management	Proroga contratto in essere	01-01/31-08	1	€ 15.581,62	€ 4.408,04	€ 1.324,44	€ 70,04	€ 21.384,14
Responsabile Attività Assistenziali (RAA)	C	Servizi anziani	Proroghe contratti in essere legati alla prosecuzione assenze per maternità	01-01/30-06		--	--	--	--	---
Istruttore Direttivo/Specialista Tecnico Sociale	D	Progetto "Teniamoci per mano" - Servizi Anziani	scorrimento graduatoria in essere	01-01/31-12	1	€ 25.335,21	€ 6.856,51	€ 2.153,49	€ 270,33	€ 34.615,54
				Totale	5	€ 42.853,46	€ 11.812,42	€ 3.642,54	€ 349,12	€ 58.657,54

4.4 Programma per l'affidamento degli incarichi di consulenza e collaborazione da conferire a persone fisiche per l'anno 2023

Normativa di riferimento

L'articolo 7, comma 6, del decreto legislativo n. 165/2001 (Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche), come modificato dall'articolo 17, comma 26, lett. a), del decreto legge n. 78/2009, convertito in legge n. 102/2009, che dispone, tra l'altro, "... (omissis) ...per specifiche esigenze cui non possono far fronte con personale in servizio, le amministrazioni pubbliche possono conferire esclusivamente incarichi individuali, con contratti di lavoro autonomo, ad esperti di particolare e comprovata specializzazione anche universitaria; in presenza dei seguenti presupposti di legittimità: (a) l'oggetto della prestazione deve corrispondere alle competenze attribuite dall'ordinamento all'amministrazione conferente, ad obiettivi e progetti specifici e determinati e deve risultare coerente con le esigenze di funzionalità dell'amministrazione conferente; (b) l'amministrazione deve avere preliminarmente accertato l'impossibilità oggettiva di utilizzare le risorse umane disponibili al suo interno; (c) la prestazione deve essere di natura temporanea e altamente qualificata;

Il presente *Programma per l'affidamento degli incarichi* tiene conto degli obiettivi e delle finalità che si intendono raggiungere mediante il ricorso a collaborazioni esterne, e della loro stretta coerenza e pertinenza con obiettivi ed interventi contenuti negli atti di programmazione generale dell'Azienda, tra cui il presente documento "Piano Programmatico 2023-2025, il Bilancio pluriennale di previsione 2023-2025 e il Bilancio annuale economico preventivo e Documento di Budget 2023".

Gli incarichi elencati nel prospetto a seguire sono stati proposti dai Dirigenti dell'Area di riferimento e validati dalla Direzione Generale dell'Azienda, accertandone i presupposti di legittimità e valutata la necessità di far fronte alle esigenze dei Servizi coinvolti mediante il ricorso di incarichi di tale fattispecie e trovano pertanto copertura negli appositi programmi di spesa del Bilancio di previsione dell'anno 2023.

L'affidamento dei suddetti incarichi di collaborazione autonoma avverrà nel rispetto delle disposizioni e dei criteri generali previsti dal Regolamento per l'affidamento degli incarichi a soggetti esterni all'Asp Città di Bologna, parte integrante del regolamento di Organizzazione degli uffici e dei servizi.

Il programma scaturisce dalle richieste elaborate e trasmesse dai Dirigenti e Responsabili degli incarichi in argomento che risultano coerenti con le disponibilità finanziarie incluse nel prospetto al bilancio 2023/2025.

Per gli incarichi di natura libero-professionale nell'ambito dei Servizi Anziani (a titolo di esempio, per le figure professionali di Medico, Infermiere, Terapista della riabilitazione, Psicologo, ...) è stata posta in essere una procedura di analisi del fabbisogno degli incarichi necessari e relativa validazione interna al Servizio Anziani, validata dal Dirigente di riferimento ed approvata dalla Direzione Generale, in quanto la previsione di tali figure è prevista dalla normativa vigente in materia di accreditamento;

Restano esclusi dalla presente programmazione gli incarichi conferiti con riferimento ad attività istituzionali stabilite dalla legge, gli incarichi legali relativi al patrocinio ed alla rappresentanza in giudizio dell'Ente e gli incarichi professionali attinenti ai servizi di architettura ed ingegneria connessi alle opere pubbliche, in quanto espressamente disciplinati dal D. Lgs. 163/06.

SERVIZIO/DIREZIONE DI RIFERIMENTO	DESCRIZIONE DELL'INCARICO	PREVISIONE DI SPESA (€) ANNO 2023	DURATA INCARICO	Fonte di FINANZIAMENTO
Facility Management/Direzione Amministrativa	Dietista	€ 29.120,00	01/01/2023-31/12/2023	attraverso spesa corrente di Asp Città di Bologna
U.O. Gestione Condominiale/Direzione Amministrativa	Redazione tabelle millesimali unità immobiliari patrimonio aziendale	€ 4.000,00	01/01/2023-31/12/2023	attraverso spesa corrente di Asp Città di Bologna
Servizio Protezioni Internazionali/Area Coesione Sociale	Personale medico nell'ambito dei progetti sai ordinari e dm/ds (etnopsichiatra – servizio di consultazione culturale)	€ 33.000,00 (IVA inclusa)	01/01/2023-31/12/2023	Progetto SAI DM-DS
Servizio Protezioni Internazionali/Area Coesione Sociale	Psicologo nell'ambito dei progetti SAI ORDINARI e DM/DS (psicologo - servizio di consultazione culturale)	€ 33.000 (IVA inclusa)	01/01/2023-31/12/2023	Progetto SAI DM-DS
Servizio Protezioni Internazionali/Area Coesione Sociale	Consulenza specialistica in materia di protezioni internazionali e diritto dell'immigrazione	€ 33.000 (IVA inclusa)	01/01/2023-31/12/2023	Progetto SAI ORDINARI
Servizio Protezioni Internazionali/Area Coesione Sociale	Consulenza specialistica in materia di protezioni internazionali e diritto dell'immigrazione	€ 33.000 (IVA inclusa)	01/01/2023-31/12/2023	Progetto SAI ORDINARI
Servizio Protezioni Internazionali/Area Coesione Sociale	Consulenza specialistica in materia di protezioni internazionali e diritto dell'immigrazione	€ 33.000 (IVA inclusa)	01/01/2023-31/12/2023	Progetto SAI ORDINARI
Servizio Protezioni Internazionali/Area Coesione Sociale	Consulenza specialistica in materia di protezioni internazionali e diritto dell'immigrazione	€ 33.000 (IVA inclusa)	01/01/2023-31/12/2023	Progetto SAI DM-DS

SERVIZIO/DIREZIONE DI RIFERIMENTO	DESCRIZIONE DELL'INCARICO	PREVISIONE DI SPESA (€) ANNO 2023	DURATA INCARICO	Fonte di FINANZIAMENTO
Servizio Centro per le Famiglie/Area Coesione Sociale	Contributo psicologico in équipe affido accoglienza del Centro Famiglie	€ 24.350,00	01/01/2023-31/12/2023	attraverso spesa corrente di Asp Città di Bologna
Servizio Bilanci e contabilità/Direzione Amministrativa	Consulenza fiscale e contabile	€ 25.000,00 oltre Iva e CPA	01/01/2023-31/12/2023	attraverso spesa corrente di Asp Città di Bologna
Servizio Risorse Umane/Direzione Amministrativa	Medico Competente	€ 36.000,00	01/01/2023-31/12/2024	attraverso spesa corrente di Asp Città di Bologna
Servizi Anziani/Direzione Generale	Medico Coordinatore	€ 17.880,00	01/01/2023-31/12/2023	attraverso spesa corrente di Asp Città di Bologna
Direzione Generale	Esperto in comunicazione pubblica/Addetto stampa	€ max 20.000,00	01/01/2023-31/12/2023	attraverso spesa corrente di Asp Città di Bologna

CAPITOLO 5. DOCUMENTO DI BUDGET 2023

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'Amministratore Unico per il triennio 2023-2025 con Deliberazione n. 35 del 2 Novembre 2022 prende avvio il processo di definizione degli obiettivi economici e di attività 2023, esplicitati nel Documento di budget 2023 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 2023-2025:

Il capitolo riporta:

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

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

Per tali attività, ASP applica la Procedura "PROCEDURA DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO" PRO_ASPBO007 (Det. Direttore Generale n.835/2021 del 21/12/2021) che contiene altresì le procedure operative di budget e la metodologia adottata per il controllo dello stesso.

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

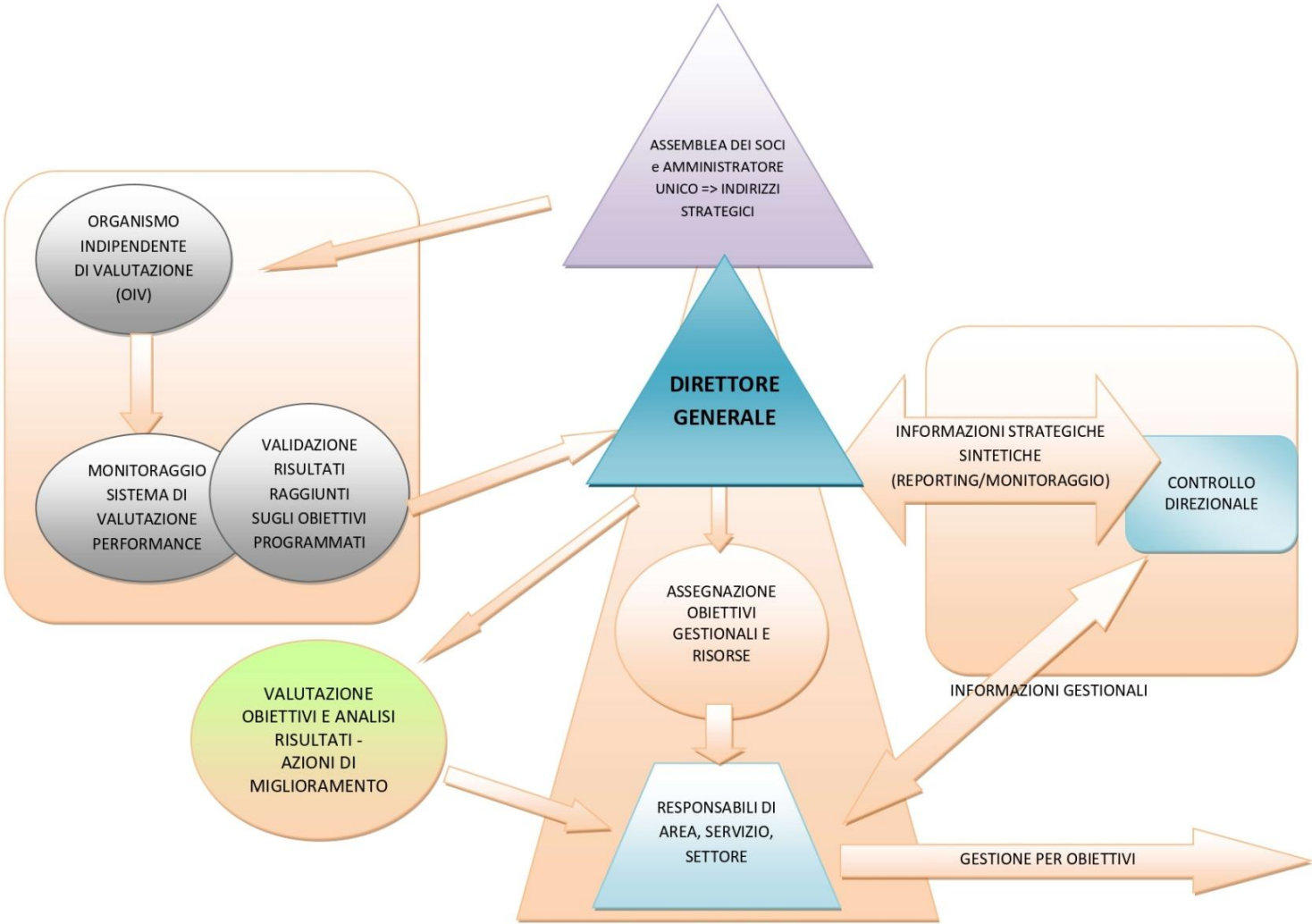
Il *reporting* completa la comunicazione interna per il Controllo direzionale assieme alle informazioni derivanti dal sistema di *budgeting*, dalla contabilità analitica e dalla contabilità generale.

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

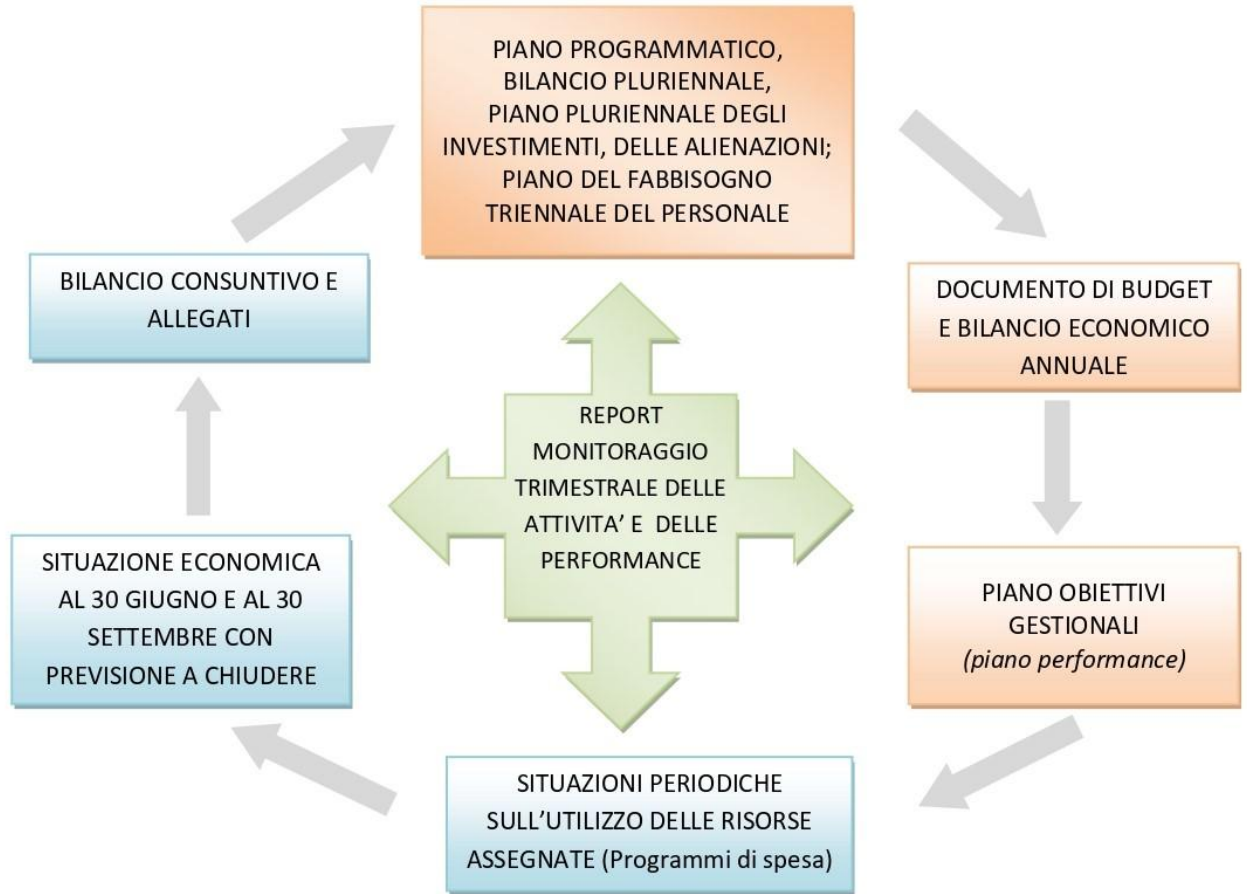
Il sistema è integrato con:

- 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



Monitoraggio, controllo e verifica dei risultati

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

- a) il monitoraggio periodico sull'utilizzo dei programmi di spesa riferiti alle risorse assegnate ai responsabili di budget. Il controllo del budget avviene con un sistema informativo integrato che consente di tracciare e controllare le transazioni aziendali correlate 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) la elaborazione di un report con la situazione economica al 30 giugno e al 30 settembre con la previsione a chiudere dell'anno, nonché l'analisi degli scostamenti rispetto al budget dell'anno in corso;
- c) la elaborazione di un report, con cadenza trimestrale, di indicatori finalizzato al monitoraggio delle dinamiche gestionali, per consentire anche tempestive azioni di miglioramento. Il report di monitoraggio periodico è strumento anche a supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) nella verifica dell'andamento degli obiettivi gestionali e dei risultati attesi.

La struttura del report è integrabile sulla base delle esigenze conoscitive che si manifestino.

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 2023 continua **la revisione e l'implementazione delle informazioni rilevanti** nell'ambito dell'attività di reporting e di monitoraggio con particolare attenzione al controllo periodico e puntuale sull'utilizzo delle risorse assegnate ai Centri di Responsabilità economica (CRE). Tali attività di monitoraggio e controllo sono strumenti utili per intervenire in tempo utile nella gestione attraverso correttivi che perseguono l'obiettivo di contenere e razionalizzare la spesa al fine di garantire l'equilibrio economico-finanziario aziendale.

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

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

La struttura organizzativa di ASP Città di Bologna per l'anno 2023, in continuità con l'anno precedente, è articolata in Direzioni/Aree. La macrostruttura organizzativa prevede al vertice un Direttore Generale, due Direttori di Area (Direzione Amministrativa, Direzione Patrimonio) e due Dirigenti di Area (Area Anziani, Area Coesione Sociale).

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

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

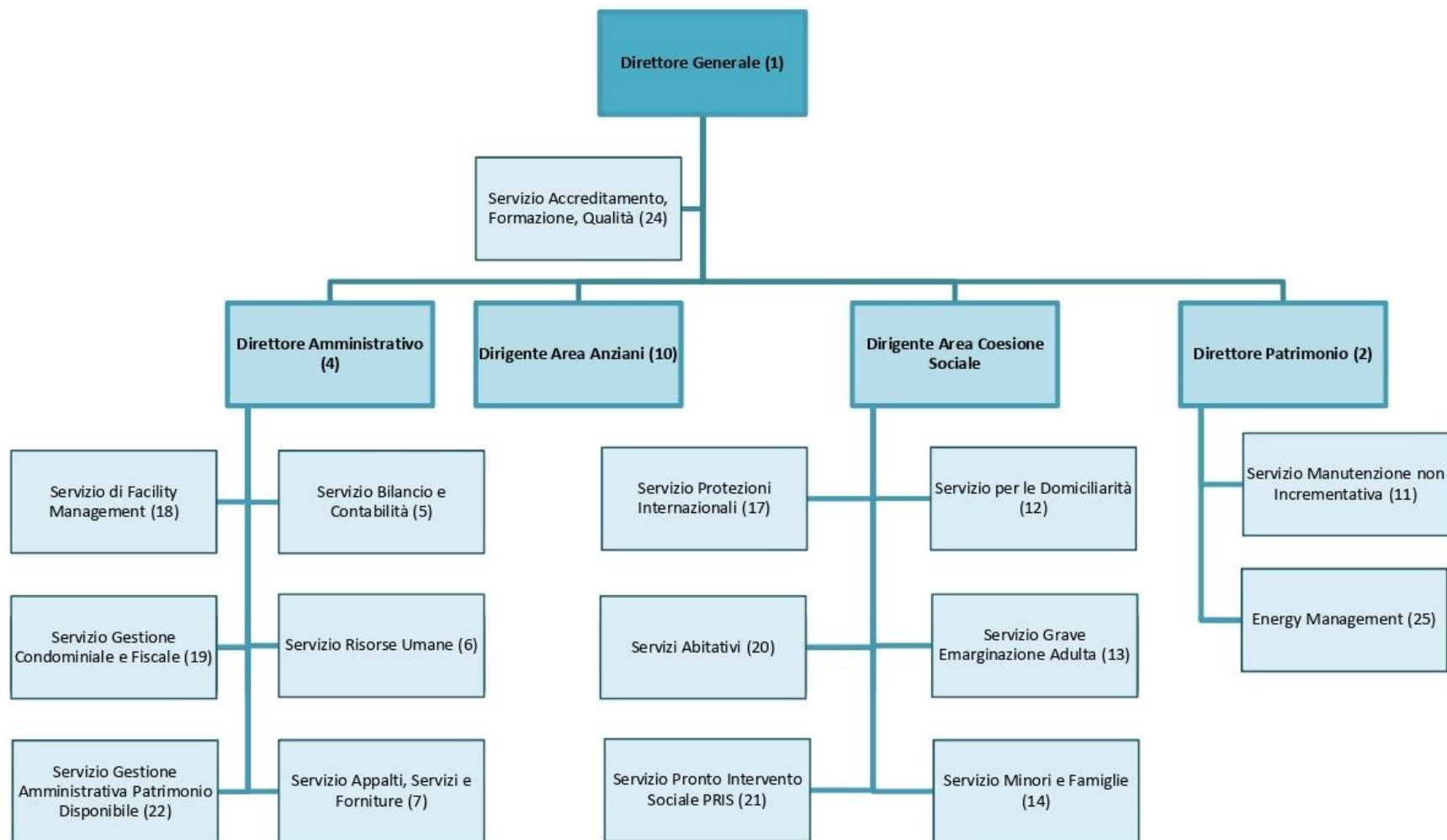
Nella teoria e nella prassi aziendale si è soliti ricondurre la molteplicità delle responsabilità economiche alla seguente classificazione di centri di responsabilità:

- 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).

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



Con il presente documento di budget 2023 il Direttore Generale individua, per ogni Direzione/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 e Dirigente 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 di budget a pareggio all'interno dello stesso assegnatario (CRE) => autorizzazione Direttore/Dirigente di Area se superiore a 10.000 euro; visto Direttore Generale se superiore a 200.000 euro;
- b) Variazione di budget a pareggio tra diversi assegnatari (CRE) della stessa Direzione / Area => autorizzazione Direttore/Dirigente di Area coinvolto e visto Direttore Generale se superiore a 20.000 euro;
- c) Variazione budget a pareggio tra diverse Direzioni / Aree => autorizzazione Direttori / Dirigenti di Area coinvolti e visto Direttore Generale se superiore a 20.000 euro;
- d) Variazione di budget con sbilancio (costi non coperti) all'interno dello stesso assegnatario (CRE) e/o tra assegnatari diversi => autorizzazione Direttori / Dirigenti di area coinvolti e autorizzazione finale Direttore Generale.

La variazione viene redatta su apposito modello, rientrante nelle procedure operative di budget di ASP (rif. Procedura di Programmazione e Controllo PRO_ASPBO007 - Det. Dir.Gen. n.835/2021), che contiene la motivazione, i centri di costo coinvolti, il periodo di riferimento e viene vistata dal Responsabile del Servizio Controllo Direzionale per il parere di merito rispetto al Piano programmatico, al bilancio preventivo, al documento di budget, al piano dei centri di responsabilità e al piano dei centri di costo e da parte del Responsabile del Servizio bilanci e contabilità per il parere sulla regolarità contabile.

La rappresentazione che segue si riferisce alle risorse assegnate ai Centri di responsabilità economica come da piano CRE per l'anno 2023.

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	-35.000		-35.000
400711	Altri servizi	-21.000		-21.000
400904	Altri costi personale dipendente		-114.368	-114.368
401401	Costi amministrativi	-5.000		-5.000
	Totale complessivo	-62.500	-114.368	-176.868

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	-550	-14.000		-14.550
400705	Altre consulenze	-85.000			-85.000
400707	Utenze			-3.380.595	-3.380.595
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-21.700	-766.000		-787.700
400711	Altri servizi	-6.500			-6.500
401401	Costi amministrativi	-700			-700
	Totale complessivo	-114.450	-780.000	-3.380.595	-4.275.045

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

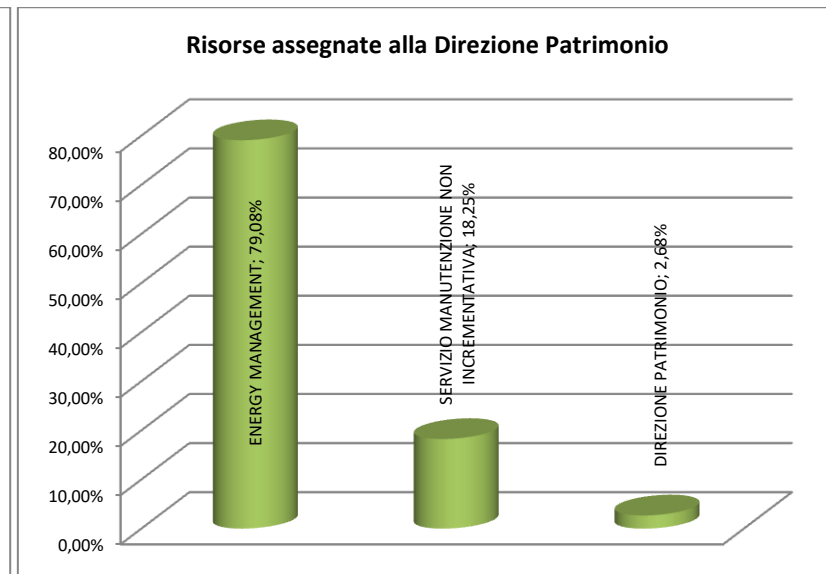
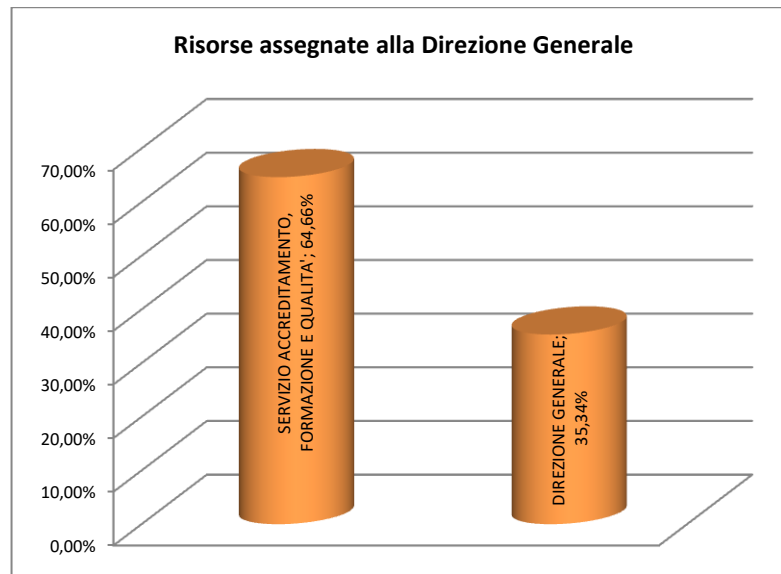
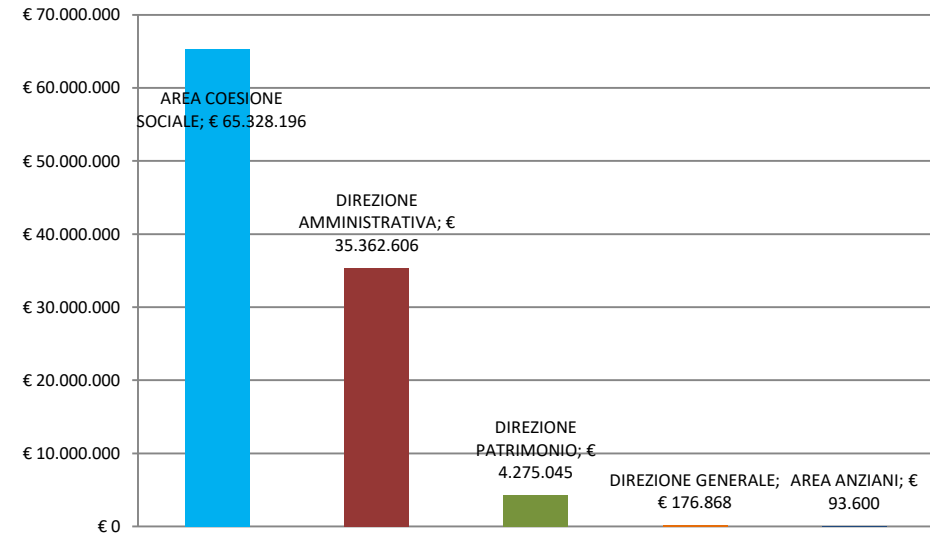
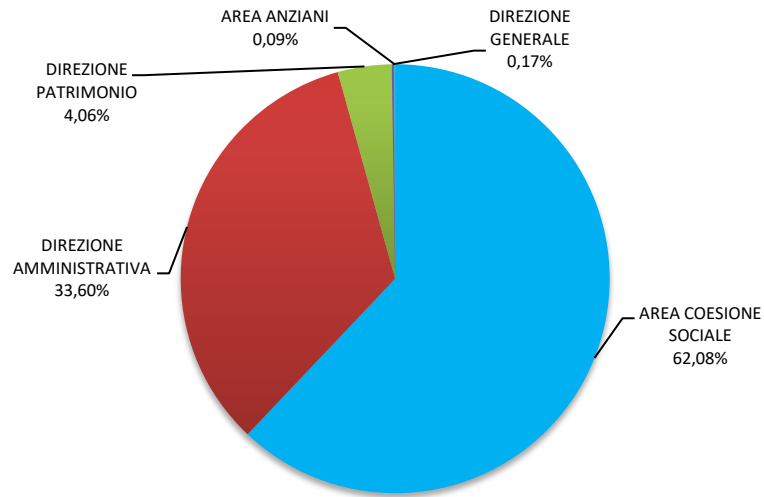
		4	5	6	7	18	19	22	
		DIREZIONE AMMINISTRATIVA	BILANCI E CONTABILIT A'	SERVIZIO RISORSE UMANE (*)	SERVIZIO GARE E APPALTI	SERVIZIO DI FACILITY MANAGEMENT	SERVIZIO GESTIONE CONDOMINIALE E FISCALE	SERVIZIO AMMINISTRAZIONE PATRIMONIO DISPONIBILE	TOTALE
400601	Acquisti beni socio sanitari					-444.522			-444.522
400602	Acquisti beni tecnico - economici				-56.700	-228.110			-284.810
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale			-40.000					-40.000
400702	Servizi esternalizzati	-11.689		-7.500		-3.749.986	-125.200		-3.894.374
400703	Trasporti					-130.526			-130.526
400704	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali			-939.882					-939.882
400705	Altre consulenze	-308.807		-132.000					-440.807
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa			-3.374.395					-3.374.395
400707	Utenze				-139.900		-537		-140.437
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-215.489				-384.276	-54.041		-653.805
400709	Costi per organi Istituzionali		-32.481	-43.000					-75.481
400710	Assicurazioni					-534.567			-534.567
400711	Altri servizi	-5.000	-15.500		-21.681	-110.000	-11.000		-163.181
400801	Affitti						-68.337		-68.337
400803	Service					-205.448			-205.448
400901	Salari e stipendi			-14.761.202					-14.761.202
400902	Oneri sociali			-4.040.239					-4.040.239
400904	Altri costi personale dipendente			-200.567					-200.567
401401	Costi amministrativi	-2.500	-55.000		-19.120		-403.238	-3.750	-483.608
401402	Imposte non sul reddito		-10.000				-1.899.550		-1.909.550
401403	Tasse				-10.082		-379.217		-389.299
401404	Altri oneri diversi di gestione	-15.000							-15.000
501701	Interessi passivi su mutui		-30.000						-30.000
501702	Interessi passivi bancari		-20.000						-20.000
501703	Oneri finanziari diversi							-500	-500
802201	Irap			-1.458.170					-1.458.170
802202	Ires						-663.900		-663.900
	Totale complessivo	-558.484	-162.981	-24.996.954	-987.497	-5.047.420	-3.605.019	-4.250	-35.362.606

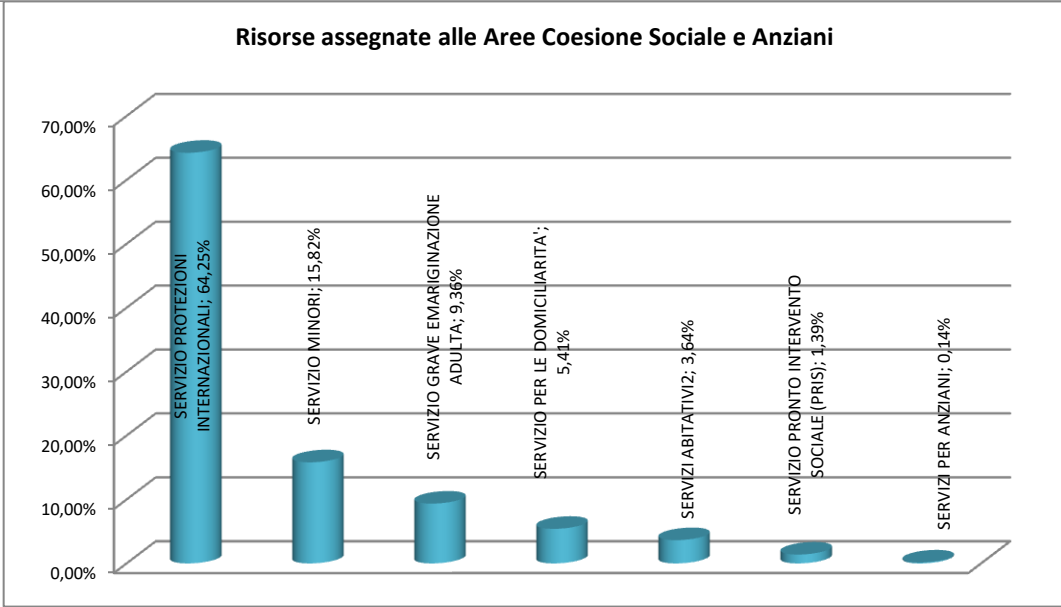
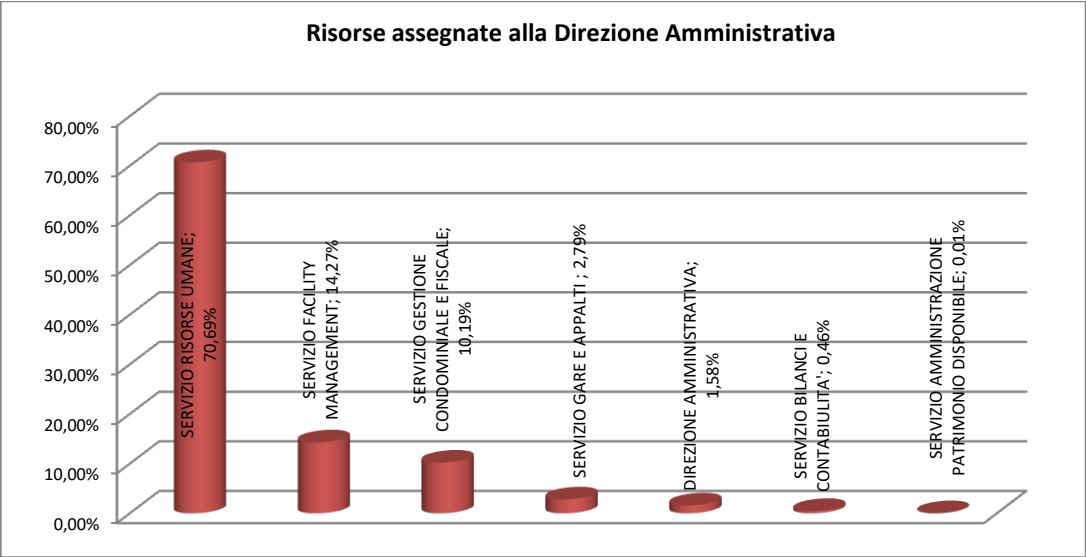
(*) non vengono assegnati con programmi di spesa i rimborsi per il personale in comando/distacco.

Centri di Responsabilità assegnatari delle risorse								
AREA COESIONE SOCIALE								
		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
400602	Acquisti beni tecnico - economici			-200				-200
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-3.189.370	-5.998.058	-10.315.061	-41.354.290	-906.203	-2.379.151	-64.142.133
400703	Trasporti				-125.000			-125.000
400711	Altri servizi	-350.000	-124.359	-34.005	-530.000			-1.038.364
802201	Irap				-22.500			-22.500
	Totale complessivo	-3.539.370	-6.122.417	-10.349.266	-42.031.790	-906.203	-2.379.151	-65.328.196

Centri di Responsabilità assegnatari delle risorse			
AREA ANZIANI			
		10	
Cod.	Raggruppamento contabile	SERVIZIO PER ANZIANI	TOTALE
400602	Acquisti beni tecnico - economici	-6.000	-6.000
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-65.000	-65.000
400711	Altri servizi	-15.000	-15.000
401407	Contributi erogati ad aziende non-profit	-7.000	-7.000
802201	Irap	-600	-600
	Totale complessivo	-93.600	-93.600

RISORSE ASSEGNATE PER AREE AZIENDALI





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 2023.

La struttura del **piano dei centri di costo** di ASP Città di Bologna rispecchia l'articolazione delle **aree gestionali** (AMMINISTRAZIONE, PATRIMONIO, SERVIZI AGLI ANZIANI E SERVIZI DI COESIONE SOCIALE) ed è possibile aggregarne il dato per **struttura** (es. CS Giovanni XXIII, CS Saliceto, Grave emarginazione adulta, Patrimonio immobiliare, etc.) e per **tipologia di servizio/reparto** (es. CRA, CD, facility management, emergenze, progetti, pronta accoglienza, etc.).

Di seguito l'organizzazione di ASP per Area:

➤ **AREA ANZIANI**, che comprende:

Centri Servizi gestiti direttamente:

- C.S. Albertoni e Savioli (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 (Appartamenti protetti)
- C.S. Saliceto (Centro che eroga servizi di CRA)
- C.S. San Nicolò (Centro che eroga servizi di CD e Appartamenti protetti)

Specifici progetti (es. "Teniamoci per mano", "Centro di incontro Margherita" ...);
Casa Residenza Anziani in gestione alle Cooperative.

➤ **AREA COESIONE SOCIALE**, che comprende:

- Servizi per le Domiciliarità
- Servizio Protezioni Internazionali
- Servizio Minori e Famiglie
- Servizio Grave Emarginazione Adulta
- Servizi Abitativi

- Per i **SERVIZI COMUNI all'AREA COESIONE SOCIALE**

- Staff Direzione Coesione Sociale
- Servizio amministrativo Direzione Servizi alla persona (in capo alla Direzione Amministrativa)

➤ **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
 - 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
 - Servizi amministrativi per il *Property* (in capo alla Direzione Amministrativa)

➤ **AMMINISTRAZIONE** che comprende tutti gli uffici facenti capo alla Direzione Generale e alla Direzione Amministrativa con tutti i servizi di tipo generale:

- Ufficio Direzione generale e comunicazione
- Affari Generali
- Servizio Controllo Direzionale
- Servizio Accreditamento Formazione e Qualità
- Servizio Sicurezza e Qualità del Lavoro
- Progetti Speciali e Raccolta Fondi
- Segreteria di Direzione amministrativa
- Servizio Legale
- *Information Technology Service*
- Servizio Bilancio e contabilità
- Servizio Appalti, Servizi e Forniture
- Servizio Risorse Umane
- *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 le aree Anziani e Coesione Sociale si aggiungono le rappresentazioni dei costi comuni non direttamente allocabili nei budget dei singoli servizi.

Il budget dei servizi generali e trasversali a tutta l'azienda (area "Amministrazione e Comuni Azienda") e il budget riferito alla gestione del patrimonio 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 2023 (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	SANTA MARTA	TOTALE
300101	Rette	€ 9.000	€ 1.092.616		€ 4.099.029	€ 1.844.621	€ 162.735			€ 2.792.980	€ 449.054		€ 10.450.035
300102	Oneri a rilievo sanitario		€ 1.094.832		€ 2.002.571	€ 1.612.186				€ 2.884.927	€ 270.247		€ 7.864.764
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	€ 183.239	€ 465.479		€ 818.513	€ 854.368				€ 1.194.997	€ 19.036		€ 3.535.632
300104	Altri ricavi				€ 7.384	€ 6.098					€ 6.859		€ 20.342
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	€ 17.018	€ 72.436	€ 94.960	€ 601.619	€ 229.728	€ 880	€ 2.282	€ 105	€ 154.819	€ 39.429	€ 119.461	€ 1.332.737
300401	Proventi e ricavi da utilizzo del patrimonio immobiliare			€ 281.561				€ 153.957				€ 134.000	€ 569.518
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	€ 10.000		€ 296.652									€ 306.652
300406	Ricavi da attività commerciale		€ 3.880	€ 23.332	€ 11.640	€ 57.173			€ 11.668	€ 3.880			€ 111.573
300501	Contributi dalla Regione		€ 52.912		€ 124.177	€ 76.065				€ 136.654	€ 12.477		€ 402.285
	TOTALE RICAVI	€ 219.258	€ 2.782.155	€ 696.506	€ 7.664.933	€ 4.680.240	€ 163.615	€ 156.239	€ 11.773	€ 7.168.258	€ 797.102	€ 253.461	€ 24.593.538

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	COMUNI ANZIANI*	CS ALBERTON I 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	SANTA MARTA	TOTALE
400601	Acquisti beni socio sanitari	-€ 17.666	-€ 61.919		-€ 128.545	-€ 112.712	-€ 923			-€ 119.483	-€ 1.907		-€ 443.155
400602	Acquisti beni tecnico -economici	-€ 44.076	-€ 17.407		-€ 73.440	-€ 39.154	-€ 276			-€ 45.719	-€ 4.653		-€ 224.724
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale						-€ 65.000						-€ 65.000
400702	Servizi esternalizzati	-€ 18.112	-€ 420.109	-€ 7.868	-€ 1.318.952	-€ 622.425	-€ 11.412			-€ 1.036.793	-€ 76.669		-€ 3.512.340
400703	Trasporti	-€ 20.060	-€ 4.500		-€ 10.500	-€ 29.532				-€ 7.200	-€ 31.978		-€ 103.770
400704	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	-€ 132.754	-€ 104.768		-€ 199.684	-€ 125.591				-€ 203.514	-€ 18.134		-€ 784.444
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	-€ 267.637	-€ 194.065		-€ 641.057	-€ 356.179	-€ 17.011			-€ 687.567	-€ 52.728		-€ 2.216.243
400707	Utenze	-€ 34.474	-€ 300.421	-€ 211.052	-€ 666.481	-€ 345.464	-€ 300		-€ 1.000	-€ 555.332	-€ 129.177	-€ 9.425	-€ 2.253.126
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 51.027	-€ 81.393	-€ 52.788	-€ 297.728	-€ 128.599	-€ 5.404			-€ 128.672	-€ 40.158		-€ 785.769
400710	Assicurazioni	-€ 208.081	€ 0		-€ 3.100	-€ 1.911	-€ 686			-€ 923	-€ 923		-€ 215.624
400711	Altri servizi	-€ 7.500	-€ 1.150		-€ 5.850	-€ 11.000				-€ 1.150	-€ 6.600		-€ 33.250
400803	Service	-€ 1.182	-€ 5.535		-€ 35.087	-€ 25.835	-€ 100			-€ 9.434	-€ 1.214		-€ 78.387
400901	Salari e stipendi	-€ 382.878	-€ 1.194.784		-€ 2.792.112	-€ 1.643.978				-€ 2.819.661	-€ 239.181		-€ 9.072.595
400902	Oneri sociali	-€ 105.607	-€ 327.203		-€ 765.690	-€ 450.361				-€ 771.908	-€ 65.459		-€ 2.486.227
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 58.455	-€ 4.205		-€ 12.936	-€ 10.188				-€ 12.386	-€ 5.486		-€ 103.656
401001	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	-€ 6.514			-€ 2.593	-€ 1.215							-€ 10.322
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 15.388	-€ 88.215	-€ 97.792	-€ 654.033	-€ 291.001	-€ 2.447	-€ 3.867	-€ 7.752	-€ 213.604	-€ 43.158	-€ 125.341	-€ 1.542.600
401201	Accantonamenti ai fondi rischi	-€ 500											-€ 500

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	COMUNI ANZIANI*	CS ALBERTON I 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	SANTA MARTA	TOTALE
401401	Costi amministrativi		-€ 969		-€ 2.907	-€ 969				-€ 1.801			-€ 6.646
401402	Imposte non sul reddito			-€ 20.877		-€ 98		-€ 59.930			-€ 421	-€ 106.000	-€ 187.325
401403	Tasse	-€ 3.872	-€ 20.759	-€ 24.945	-€ 86.680	-€ 53.614	-€ 596			-€ 35.765	-€ 5.616	-€ 572	-€ 232.419
401407	Contributi erogati ad aziende non-profit	-€ 7.000											-€ 7.000
802201	Irap	-€ 51.231	-€ 113.397		-€ 276.269	-€ 161.379	-€ 1.028			-€ 281.375	-€ 23.565		-€ 908.244
802202	Ires	-€ 21.154										-€ 1.655	-€ 22.810
	TOTALE COSTI	-€ 1.455.167	-€ 2.940.799	-€ 415.322	-€ 7.973.644	-€ 4.411.205	-€ 105.182	-€ 63.797	-€ 8.752	-€ 6.932.286	-€ 747.029	-€ 242.993	-€ 25.296.177
	MARGINE	-€ 1.235.909	-€ 158.644	€ 281.184	-€ 308.711	€ 269.035	€ 58.433	€ 92.442	€ 3.021	€ 235.971	€ 50.073	€ 10.467	-€ 702.639

(*) Sono inclusi in COMUNI ANZIANI: il progetto "Teniamoci per mano" e costi e ricavi comuni dell'area.

(**) E' incluso in "CS GIOVANNI XXIII" il progetto "Centro di Incontro Margherita".

(***)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 ai Singoli Centri Servizi e nella sezione "Comuni Anziani" costi generali dell'area.

Si evidenzia che nel bilancio area anziani sono iscritti costi per attività di *Facility Management* per euro 1.336.448 prevalentemente costo del personale.

AREA SERVIZIO PER LE DOMICILIARITA': budget economico 2023 (ricavi e costi diretti)

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	SERVIZI SOCIALI PER LA DOMICILIARITA'
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	€ 4.801.072
	TOTALE RICAVI	€ 4.801.072
400602	Acquisti beni tecnico - economici	-€ 1.667
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-€ 3.189.370
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	-€ 168.878
400707	Utenze	-€ 5.500
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 5.968
400710	Assicurazioni	-€ 7.905
400711	Altri servizi	-€ 350.000
400803	Service	-€ 43.430
400901	Salari e stipendi	-€ 669.610
400902	Oneri sociali	-€ 184.526
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 9.001
401001	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	-€ 2.681
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 4.086
401403	Tasse	-€ 665
802201	Irap	-€ 66.693
	TOTALE COSTI	-€ 4.709.979
	MARGINE	€ 91.093

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

AREA PROTEZIONI INTERNAZIONALI: budget economico 2023 (ricavi e costi diretti)

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	PROTEZIONI INTERNAZIONALI
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	€ 44.115.765
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	€ 2.920
300505	Contributi dallo Stato e da altri Enti pubblici	€ 1.053.247
300506	Altri contributi da privati	€ 2.033
	TOTALE RICAVI	€ 45.173.966
400602	Acquisti beni tecnico - economali	-€ 3.267
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-€ 42.260.493
400702	Servizi esternalizzati	-€ 72.172
400703	Trasporti	-€ 139.756
400704	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	-€ 66.000
400705	Altre consulenze	-€ 132.000
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	-€ 664.923
400707	Utenze	-€ 14.116
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 21.469
400710	Assicurazioni	-€ 8.879
400711	Altri servizi	-€ 530.000
400801	Affitti	-€ 21.488
400803	Service	-€ 3.603
400901	Salari e stipendi	-€ 470.837
400902	Oneri sociali	-€ 130.266
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 23.679
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 6.267
401401	Costi amministrativi	-€ 720
401402	Imposte non sul reddito	-€ 9.740
401403	Tasse	-€ 2.585
802201	Irap	-€ 100.911
802202	Ires	-€ 2.592
	TOTALE COSTI	-€ 44.685.762
	MARGINE	€ 488.204

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

AREA SERVIZIO MINORI e CENTRO PER LE FAMIGLIE: budget economico 2023 (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	€ 11.238.606
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	€ 4.344
300406	Ricavi da attività commerciale	€ 2.587
	TOTALE RICAVI	€ 11.245.537
400602	Acquisti beni tecnico - economici	-€ 11.658
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-€ 10.315.061
400702	Servizi esternalizzati	-€ 8.845
400703	Trasporti	-€ 12.000
400704	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	-€ 24.317
400707	Utenze	-€ 16.050
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 5.129
400710	Assicurazioni	-€ 6.944
400711	Altri servizi	-€ 36.505
400801	Affitti	-€ 16.820
400803	Service	-€ 2.662
400901	Salari e stipendi	-€ 358.454
400902	Oneri sociali	-€ 98.368
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 5.294
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 6.774
401401	Costi amministrativi	-€ 445
401402	Imposte non sul reddito	-€ 400
401403	Tasse	-€ 2.821
802201	Irap	-€ 30.469
802202	Ires	-€ 48
	TOTALE COSTI	-€ 10.959.064
	MARGINE	€ 286.473

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

AREA SERVIZIO GRAVE EMARGINAZIONE ADULTA: budget economico 2023 (ricavi e costi diretti)

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	GRAVE EMARGINAZ. ADULTA
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	€ 6.655.017
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	€ 520
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	€ 14.369
	TOTALE RICAVI	€ 6.669.906
400602	Acquisti beni tecnico - economali	-€ 1.350
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-€ 5.998.058
400702	Servizi esternalizzati	-€ 2.721
400707	Utenze	-€ 75.015
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 13.490
400710	Assicurazioni	-€ 2.260
400711	Altri servizi	-€ 124.359
400801	Affitti	-€ 30.029
400803	Service	-€ 4.069
400901	Salari e stipendi	-€ 156.918
400902	Oneri sociali	-€ 43.165
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 4.230
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 1.519
401401	Costi amministrativi	-€ 21.693
401402	Imposte non sul reddito	-€ 95
401403	Tasse	-€ 2.317
802201	Irap	-€ 13.338
	TOTALE COSTI	-€ 6.494.625
	MARGINE	€ 175.282

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

AREA SERVIZI ABITATIVI: budget economico 2023 (ricavi e costi diretti)

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	SERVIZI ABITATIVI
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	€ 2.893.808
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	€ 2.365
	TOTALE RICAVI	€ 2.896.173
400602	Acquisti beni tecnico - economali	-€ 1.869
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-€ 2.379.151
400702	Servizi esternalizzati	-€ 2.721
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	-€ 77.690
400707	Utenze	-€ 102.951
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 8.500
400710	Assicurazioni	-€ 4.585
400711	Altri servizi	-€ 3.000
400803	Service	-€ 494
400901	Salari e stipendi	-€ 145.686
400902	Oneri sociali	-€ 39.724
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 3.457
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 670
401401	Costi amministrativi	-€ 2.895
401402	Imposte non sul reddito	-€ 1.959
401403	Tasse	-€ 490
802201	Irap	-€ 16.870
	TOTALE COSTI	-€ 2.792.712
	MARGINE	€ 103.460

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

AREA COESIONE SOCIALE: budget economico 2023 (costi diretti)

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	COMUNI COESIONE SOCIALE
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	€ 107.560
	TOTALE RICAVI	€ 107.560
400602	Acquisti beni tecnico - economali	-€ 2.500
400702	Servizi esternalizzati	-€ 5.721
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	-€ 91.105
400707	Utenze	-€ 22.525
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 1.600
400710	Assicurazioni	-€ 2.561
400711	Altri servizi	-€ 1.000
400803	Service	-€ 2.455
400901	Salari e stipendi	-€ 610.466
400902	Oneri sociali	-€ 165.857
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 17.611
401001	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	-€ 21
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 941
401401	Costi amministrativi	-€ 3.035
401403	Tasse	-€ 6.536
802201	Irap	-€ 57.152
	TOTALE COSTI	-€ 991.086
	MARGINE	-€ 883.526

I dati esposti si riferiscono a costi afferenti a tutte le aree dei servizi di coesione sociale. La lettura dei bilanci delle singole aree deve tener conto anche di questa rappresentazione.

AREA PATRIMONIO (gestione tecnica, amministrativa e manutentiva): budget economico 2023 (costi e ricavi diretti)

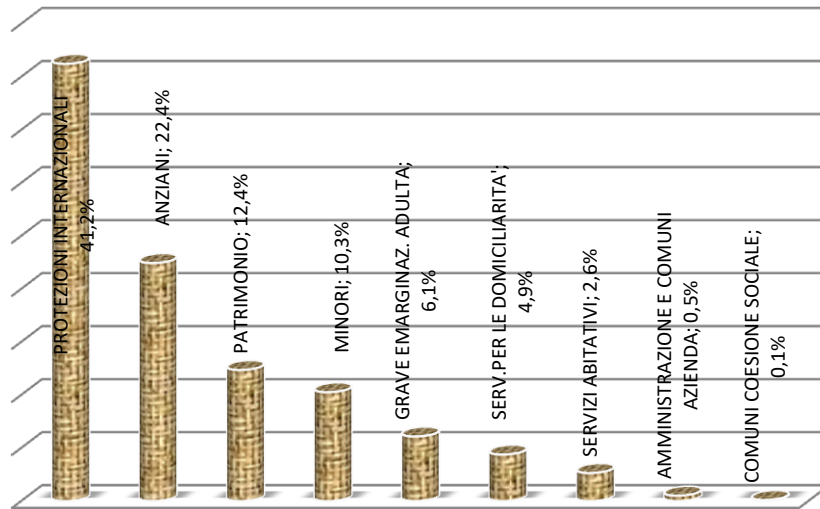
GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	DIREZIONE PATRIMONIO*
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	€ 4.061.028
300401	Proventi e ricavi da utilizzo del patrimonio immobiliare	€ 8.356.223
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	€ 1.120.550
300406	Ricavi da attività commerciale	€ 7.536
	TOTALE RICAVI	€ 13.545.336
400601	Acquisti beni socio sanitari	-€ 592
400602	Acquisti beni tecnico - economali	-€ 23.952
400702	Servizi esternalizzati	-€ 179.878
400705	Altre consulenze	-€ 85.000
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	-€ 38.845
400707	Utenze	-€ 650.208
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 429.642
400710	Assicurazioni	-€ 152.410
400711	Altri servizi	-€ 119.500
400803	Service	-€ 15.297
400901	Salari e stipendi	-€ 1.015.007
400902	Oneri sociali	-€ 276.987
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 24.653
401001	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	-€ 30.216
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 4.465.110
401401	Costi amministrativi	-€ 379.064
401402	Imposte non sul reddito	-€ 1.690.692
401403	Tasse	-€ 136.794
401404	Altri oneri diversi di gestione	-€ 15.000
501701	Interessi passivi su mutui	-€ 30.000
501703	Oneri finanziari diversi	-€ 500
802201	Irap	-€ 88.519
802202	Ires	-€ 616.673
	TOTALE COSTI	-€ 10.464.537
	MARGINE	€ 3.080.800

AREA AMMINISTRATIVA (direzione e amministrazione): budget economico 2023 (costi e ricavi diretti)

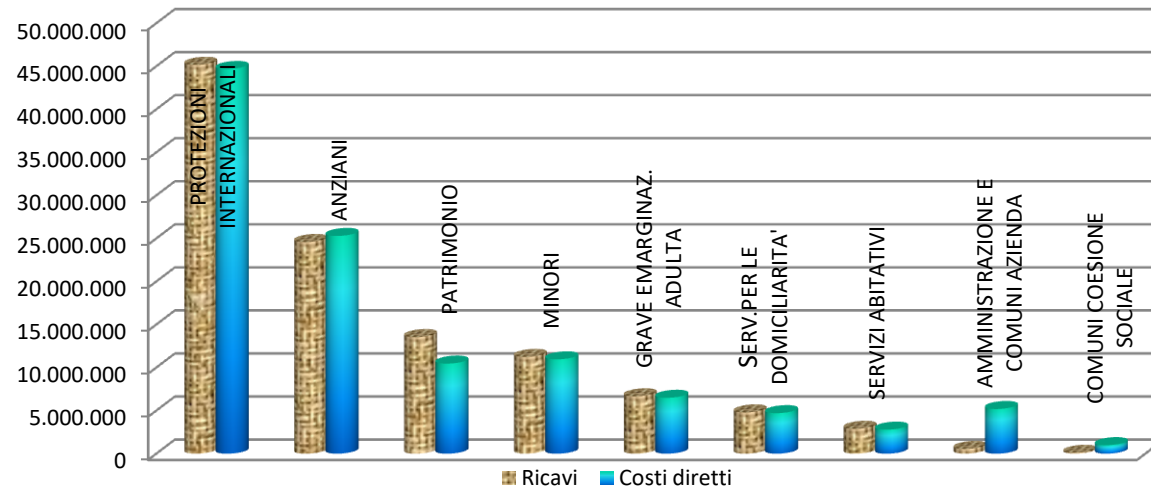
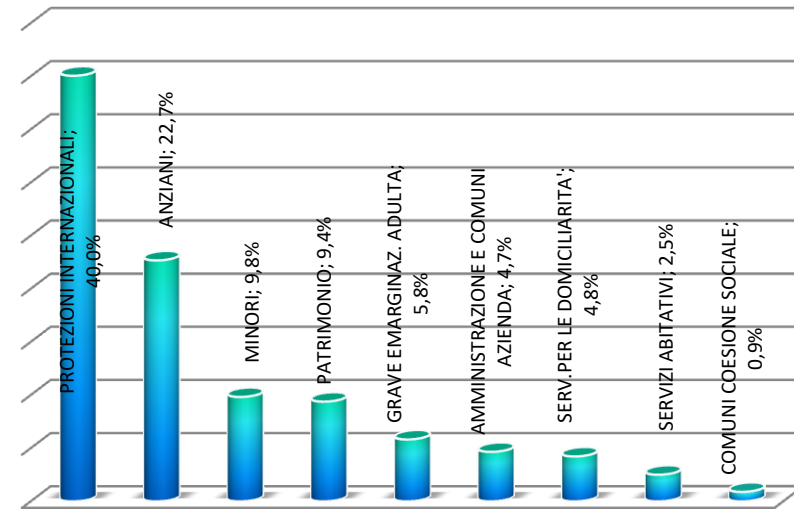
GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	AMMINISTRAZIONE E COMUNI AZIENDA
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	€ 330.275
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	€ 69.000
300406	Ricavi da attività commerciale	€ 3.120
	TOTALE RICAVI	€ 402.395
400601	Acquisti beni socio sanitari	-€ 775
400602	Acquisti beni tecnico - economali	-€ 34.573
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-€ 40.000
400702	Servizi esternalizzati	-€ 111.476
400704	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	-€ 65.120
400705	Altre consulenze	-€ 343.807
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	-€ 116.711
400707	Utenze	-€ 381.540
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 169.939
400709	Costi per organi Istituzionali	-€ 75.481
400710	Assicurazioni	-€ 133.398
400711	Altri servizi	-€ 46.431
400803	Service	-€ 55.051
400901	Salari e stipendi	-€ 2.186.429
400902	Oneri sociali	-€ 588.161
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 123.354
401001	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	-€ 329.971
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 125.248
401401	Costi amministrativi	-€ 74.810
401402	Imposte non sul reddito	-€ 19.340
401403	Tasse	-€ 4.672
501601	Interessi attivi su titoli dell'attivo circolante	€ 75.567
501602	Interessi attivi bancari e postali	€ 30
501702	Interessi passivi bancari	-€ 20.000
702001	Donazioni, lasciti ed erogazioni liberali	€ 150.000
702002	Plusvalenze straordinarie	€ 2.000.000
802201	Irap	-€ 199.075
802202	Ires	-€ 21.778
	TOTALE COSTI	-€ 3.041.542
	MARGINE	-€ 2.639.147

Si evidenzia che nell'area amministrazione e comuni azienda sono iscritti costi per attività di *Facility Management* per euro 872.082, prevalentemente costo del personale.

Budget 2023 per Area - RICAVI, incidenza sul totale



Budget 2023 per Area - COSTI, incidenza sul totale



5.4 Obiettivi di gestione 2023

Il processo di pianificazione gestionale

L'Amministratore Unico con propria Delibera n. 35 del 2 novembre 2022 ha individuato gli obiettivi strategici per il triennio 2023-2025 evidenziando alcune dimensioni prioritarie di intervento per l'anno 2023. Sulla base di questi obiettivi strategici 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 2023 viene confermato lo strumento gestionale (cd. 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 – cd. SCHEDA “A” - 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 - cd. SCHEDA “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 - cd. SCHEDA “C” - 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 - cd. SCHEDA “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) e 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 2023 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 atti a generare valore pubblico;
- riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno,
- misurabili.

Infine, con successivo atto dell'Amministratore Unico di approvazione del PIAO, sono assegnati gli obiettivi di gestione dettagliati nel Piano delle *performance* e il Servizio Controllo Direzionale implementerà 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 2023

cod. linea strategica	LINEA STRATEGICA Rif. Deliberazione Amministratore Unico n. 35 del 2 novembre 2022	cod. ambito di intervento	DESCRIZIONE AMBITO DI INTERVENTO
1	ASP e la sua IDENTITA' aziendale		
1.1	Definizione della <i>governance</i> di ASP e allocazione delle funzioni tra Comune di Bologna e ASP città di Bologna	1.1 A	Rif. Cap 2.2.2 – Attuazione della riorganizzazione, in base alla diversa allocazione delle funzioni nelle organizzazioni di ASP e del Comune di Bologna, atta a garantire servizi efficaci
1.2	Comunicazione verso l'esterno, riposizionamento di ASP nel territorio	1.2 A	Rif. Cap 2.2.2 – Definire al meglio l'identità, il ruolo e il riconoscimento di ASP nel sistema cittadino
		1.2 B	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 5.3 - Definizione Piano di Comunicazione
		1.2 C	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 1.3 - Comunicare opportunità di lavoro in ASP
		1.2 D	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 3.2 - Aumentare offerta immobiliare per il <i>welfare</i> cittadino
		1.2 E	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 5.5 - Incrementare livelli di trasparenza e accessibilità alle informazioni da parte degli <i>stakeholders</i> esterni
1.3	Il patrimonio immobiliare risorsa strategica dell'Azienda	1.3 A	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 3.2 - Ristrutturare e riqualificare edifici di ASP
		1.3 B	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 3.2 - Incentivare la progettualità di valorizzazione del Patrimonio
		1.3 C	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 5.10 - Ricerca fonti di finanziamento e candidatura progetti con accesso a bandi nazionali ed europei
1.4	Qualificazione e cura degli spazi dell'Azienda	1.4 A	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 3.3 - Ottimale collocazione uffici direzionali e amministrativi dell'Azienda
		1.4 B	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 3.3 - Potenziare offerta servizi sede Viale Roma
2	Organizzazione e Risorse Umane		
2.1	Rinnovare il modello organizzativo per valorizzare i punti di forza di ASP	2.1 A	Rif. Cap 2.2.2 e 2.1- Innovazione organizzativa dei Servizi alla persona

cod. linea strategica	LINEA STRATEGICA Rif. Deliberazione Amministratore Unico n. 35 del 2 novembre 2022	cod. ambito di intervento	DESCRIZIONE AMBITO DI INTERVENTO
		2.1 B	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 1.2 e 5.1- Percorsi partecipati all'interno dell'azienda: gruppi di lavoro e "luoghi della collegialità"
		2.1 C	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 3.5 - Nuovo assetto organizzativo Area Patrimonio
		2.1 D	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 4.1 - Percorso di sperimentazione, monitoraggio e sviluppo lavoro agile
		2.1 E	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 4.1- Nuova regolamentazione aziendale integrata in materia di accessi al pubblico impiego
		2.1 F	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 1.3 - Aggiornamento/revisione dei processi tecnico organizzativi Area anziani
2.2	Il Controllo Direzionale a supporto della pianificazione	2.2 A	Rif. Cap 2.2.2 – Strutturare il Controllo Direzionale/Rafforzamento del Controllo di gestione in sinergia con altre attività aziendali
		2.2 B	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 5.2 e 5.5 - Integrazione obiettivi legati alla predisposizione/implementazione/attuazione misure di prevenzione della corruzione nel ciclo della <i>performance</i>
2.3	Potenziamento personale socio-sanitario	2.3 A	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 4.1 - Assunzione di figure professionali di rilievo socio-sanitario
		2.3 B	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 1.3- Potenziare l'utilizzo di persone in stage/tirocinio/formazione specialistica
		2.3 C	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 1.3 - Istituire percorsi di mobilità interna personale sanitario e socio sanitario
		2.3 D	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 1.3 - Fidelizzare il professionista socio sanitario e percorsi di accoglienza per i nuovi assunti
2.4	Integrazione e informatizzazione dei processi	2.4 A	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 4.2.2 e 5.6 - Ottimizzare la gestione dei Servizi di Coesione Sociale attraverso integrazione e armonizzazione procedure informatizzate in materia finanziaria, economica, risorse umane nell'ambito del Contratto di Servizio ASP/Comune di Bologna
		2.4 B	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 4.2.1, 5.2 , 5.4, 5.5 e 5.7 - Mappatura, integrazione, informatizzazione dei processi aziendali e de-materializzazione attività amministrativa: nuova cartella socio-sanitaria, gestione informatizzata ingressi strutture per anziani ad assistenza diretta, gestione del flusso documentale Affari Generali, firma digitale, gestione richieste di

cod. linea strategica	LINEA STRATEGICA Rif. Deliberazione Amministratore Unico n. 35 del 2 novembre 2022	cod. ambito di intervento	DESCRIZIONE AMBITO DI INTERVENTO
			acquisto e manutenzione anche integrate con i processi di garanzia della sicurezza aziendale, ...
		2.4 C	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 3.5, 4.2 e 4.4 - Messa a regime Piattaforma informatica gestione immobiliare (Digitalizzazione sistema di bollettazione fitti attivi, gestione immobili in ambito condominiale, manutentivo, tributario e fiscale, "scheda immobile digitale")
		2.4 D	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 4.1 - Riorganizzazione operativa del Sistema Privacy Aziendale
		2.4 E	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 4.2 - Potenziamento funzione Information Technology
		2.4 F	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 5.5 - Rafforzamento sistemi di monitoraggio attività a rischio corruttivo
2.5	La formazione aziendale per affiancare il cambiamento	2.5 A	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 5.5 - Formazione in materia di corruzione e trasparenza
		2.5 B	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 5.7 - Formazione per l'incremento delle competenze digitali
		2.5 C	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 1.3 - Formazione e supporto psicologico al lavoro in equipe operatori socio sanitari
		2.5 D	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 5.7 - Percorsi di inserimento personalizzati operatori sanitari e socio sanitari
		2.5 E	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 5.7 - Formazione in termini di sicurezza e qualità del lavoro per l'acquisizione di un <i>know how</i> specifico e diffuso
3	Adeguamento servizi coesione sociale al nuovo contesto socio-economico		
3.1	Rileggere i servizi di coesione sociale: trasversalità e prossimità	3.1 A	Rif. Cap 2.2.2 – Trasversalità e sinergie nell'area Coesione Sociale
		3.1 B	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 2.2 - Il Servizio Protezioni Internazionali: rafforzare il rapporto con i Servizi del territorio metropolitano
		3.1 C	Rif. Cap 2.2.2 - Punto 2.1 – Il nuovo contratto per il servizio Educativo Domiciliare rivolto ai minori
		3.1 D	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 2.1 - La continuità del Centro per le Famiglie
		3.1 E	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 2.2 - Contenere i tempi di permanenza nella pronta accoglienza o nella transazione abitativa

cod. linea strategica	LINEA STRATEGICA Rif. Deliberazione Amministratore Unico n. 35 del 2 novembre 2022	cod. ambito di intervento	DESCRIZIONE AMBITO DI INTERVENTO
3.2	Spazi di co-programmazione e di co-progettazione	3.2 A	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 2.1 e 4.3 - Il dialogo con Il Terzo Settore per una rete trasparente e adeguata di servizi
		3.2 B	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 2.2 - Co-progettazione Servizio Accoglienza Integrazione
		3.2 C	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 2.2 - Co-progettazione Grave Emarginazione Adulta
4	Rafforzamento e diversificazione dei servizi per anziani		
4.1	I servizi di ASP nella filiera della longevità	4.1 A	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 1.1 - Realizzazione di un "portafoglio" di interventi diversificati per luogo di erogazione, durata, professionalità coinvolte e attività di supporto
		4.1 B	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 1.4, 1.5 e 2.3 - Una politica pro-domiciliarità rivolta all'anziano, al caregiver e alla famiglia
		4.1 C	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 1.4 - Potenziamento residenzialità a bassa intensità e temporanea ad alta intensità
		4.1 D	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 1.4 - Creazione di nuclei ad alta specializzazione nelle case residenza Anziani
		4.1 E	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 1.2 -e 1.4 - Nuovi modelli Case Residenza Anziani e Centri Diurni
		4.1 F	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 1.4 - Personalizzazione dei servizi rivolti all'anziano
		4.1 G	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 5.9 - Servizio psicologico operatori, anziani e <i>caregiver</i>
		4.1 H	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 5.11 - Creazione di percorsi museali dedicati agli anziani, persone con demenza e <i>caregiver</i>
4.2	Accreditamento e adeguamento strutture per i servizi anziani	4.2 A	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 5.9 - Proposte di soluzioni integrative e migliorative per contratti di committenza con ASL e Comune di Bologna sia a livello qualitativo del servizio che tariffario
		4.2 B	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 5.9 - Attuazione aggiornamenti in materia di Accreditamento
5	Rafforzamento della relazione con ASL		
5.1	Rafforzamento della relazione con ASL	5.1 A	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 1.5 - Presa in carico integrata di anziani con disturbi cognitivi e delle loro famiglie

cod. linea strategica	LINEA STRATEGICA Rif. Deliberazione Amministratore Unico n. 35 del 2 novembre 2022	cod. ambito di intervento	DESCRIZIONE AMBITO DI INTERVENTO
		5.1 B	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 2.4 - Revisione e/o integrazione accordi di programma con Azienda USL che regolano i rapporti tra i servizi Sociali e Azienda USL
6	La valorizzazione del Patrimonio		
6.1	Gestione efficiente delle proprietà di ASP	6.1 A	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 3.4 - Attuazione Piano delle Alienazioni programmate
		6.1 B	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 3.2 e 3.4 - Manuteneere, ristrutturare e riqualificare edifici di ASP
		6.1 C	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 4.4 - Incremento locazioni di immobili valorizzati
6.2.	Il PNRR per la riqualificazione degli immobili per lo sviluppo dei servizi sociali	6.2 A	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 4.4 Individuazione immobili da destinare ad uso sociale
		6.2 B	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 5.10 - Valorizzare la sostenibilità economica, ambientale e sociale del patrimonio immobiliare
		6.2 C	Rif. Cap 2.2.2 Punto 5.5 – Analisi dei rischi/definizione misure prevenzione corruzione gestione fondi PNRR
		6.2 D	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 3.4 - Efficientamento energetico del patrimonio indisponibile
6.3	Tutelare e promuovere il valore delle ricchezze artistico/culturali di ASP	6.3 A	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 3.4 - Analisi consistenza beni con valore storico ed artistico e valorizzazione della "Quadreria-Palazzo Rossi Poggi Marsili"
		6.3 B	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 5.11 - Creazione di percorsi museali interattivi in rete con realtà museali del territorio
		6.3 C	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 5.11 - Raccolta fondi per valorizzazione edifici patrimonio storico/artistico
		6.3 D	Rif. Cap 2.2.2 – Punto 5.11 - Salvaguardia del patrimonio archivistico di ASP
7	Riposizionamento di ASP Città di Bologna nel sistema di Welfare regionale		
7.1	Riposizionamento di ASP Città di Bologna nel sistema di Welfare regionale	7.1 A	Rif. Cap 2.2.2 – Promuovere azioni di sensibilizzazione istituzionale sui temi critici legati all'ambito fiscale (IRAP), previdenziale e contributivo nonché ai costi energetici che impattano sulla sostenibilità economica dell'Azienda diminuendone la competitività nei confronti dei gestori privati dei servizi nel territorio regionale

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 2023** di cui al punto 5.1 esplicita, invece, i metodi di rilevazione adottati per la pianificazione, la programmazione e per il controllo.

6.1 Indicatori della gestione e indicatori degli obiettivi

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

Alcuni di essi sono riportati anche negli obiettivi di sviluppo e di miglioramento dei servizi poiché costituiscono l'indicatore di riferimento per i risultati attesi dalla realizzazione dell'obiettivo. A partire dall'insieme degli obiettivi di sviluppo e di miglioramento dei servizi (vedi capitolo 2.2 "Priorità di intervento" e capitolo 5.4 "Obiettivi di gestione 2023"), è definito un *set* di indicatori sui risultati che costituiscono, in parte, i **parametri di verifica per l'esercizio 2023**, 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 2023-2025** 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'Amministratore Unico potrà predisporre la relazione all'Assemblea dei soci in merito alla realizzazione della programmazione.

6.3 Indicatori e Macro-obiettivi strategici - Sistema di reporting interno

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

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.

I contenuti del report di monitoraggio delle attività e delle *performance* di ASP Città di Bologna sotto riportata verrà aggiornata sulla base del PIAO /Piano della *Performance*, adottato entro il 31 gennaio 2023 che completa e integra il presente Documento di Programmazione.

Area dell'obiettivo strategico	Indicatori e informazioni monitorate	Periodicità della rilevazione	Aree organizzative coinvolte
AREA DIREZIONE GENERALE			
ASP verso l'esterno	Eventi ed iniziative istituzionali e del terzo settore	Semestrale	Direzione Generale
	Informazioni sul notiziario "ASP news", sul sito internet istituzionale www.aspbologna.it e su Facebook ASP		Direzione Patrimonio
	Informazioni su conferenze stampa e comunicati stampa inviati a redazioni		Direzione Amministrativa
	Quadreria		Area Coesione Sociale
	Reclami ed elogi ricevuti		Area Servizi per anziani
	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 socio-assistenziali		
Organi di Governo	Assemblee dei soci, n. riunioni Coordinamento Direttori, n. riunioni Comitato di Direzione, Welfare Aziendale del Comitato Unico di Garanzia per le Pari Opportunità (C.U.G.)	Semestrale	Organi di Governo
Attività per anticorruzione e trasparenza	Accesso civico	Semestrale	Direzione Generale (Affari Generali)

Area dell'obiettivo strategico	Indicatori e informazioni monitorate	Periodicità della rilevazione	Aree organizzative coinvolte
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	Semestrale	Direzione Generale (Progetti Speciali e Raccolta Fondi)
	Dettaglio finanziamenti dei progetti per anno di approvazione		
	Valore Economico-Finanziamenti introitati da ASP e minori costi per servizi		
Servizio Sicurezza e Qualità del lavoro	Misure per contrastare la diffusione del virus Covid-19 negli ambienti di lavoro	Semestrale	Direzione generale (Servizio Sicurezza e Qualità del Lavoro)
	Formazione squadre di emergenza: n. persone squadre antincendio ed emergenza formate		
	Partecipazione a corsi di formazione sicurezza*		
Servizio Accreditamento, Formazione e Qualità	Formazione del Personale dipendente e somministrato	Semestrale	Direzione Generale (Servizio Accreditamento Formazione e Qualità)
	Formazione del Personale con contratto libero professionale		
	Tipologia Corsi formazione		
Affari Generali	Azioni di de-materializzazione, Fascicoli elettronici, Piano anti corruzione e trasparenza	Annuale	Direzione Generale (Affari Generali)

AREA DIREZIONE AMMINISTRATIVA			
Direzione Amministrativa	Collegio di Area - Direzione Amministrativa	Semestrale	Direzione Amministrativa
Servizio Legale	Scostamento Budget/Consuntivo sui costi per consulenze legali	Trimestrale	Direzione Amministrativa (Servizio Legale)
	Movimentazione fondi per spese e controversie legali		
Servizio Legale	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)	Trimestrale	Direzione Amministrativa (Servizio Legale)
Servizio Gare e Appalti	Monitoraggio gare, contratti e convenzioni	Semestrale	Direzione Amministrativa (Servizio Gare e Appalti)

Area dell'obiettivo strategico	Indicatori e informazioni monitorate	Periodicità della rilevazione	Aree organizzative coinvolte
Servizio Bilanci e Contabilità	Tempi medi di dilazione dei debiti vs fornitori	Annuale* Trimestrale	Direzione Amministrativa (Servizio Bilanci e contabilità)
	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		
	Programmazione dei flussi di cassa	Almeno trimestrale	
Information Technology Service	Scostamento Budget/Consuntivo costi per consulenze informatiche, canoni manut. hw/sw, formazione e aggiornamento	Trimestrale	Direzione Amministrativa (Information Technology Service/ Servizio Bilanci e Contabilità)
	Costi pluriennali/investimenti per sistemi informatici e informativi		
Servizio Risorse Umane	Relazioni sindacali: data di sottoscrizione accordo su distribuzione fondo incentivante*	Trimestrale	Direzione Amministrativa (Servizio Risorse Umane)
	Sistema di valutazione delle performance individuali del personale dipendente, costo del lavoro e andamento piano assunzionale**	Semestrale*	
	Informazioni sull'organico (dipendenti e somministrati): n. medio lavoratori . unità lavorativa annua (ULA) – Età media dei dipendenti	Annuale **	
	Andamento fondi ferie, ex festività, saldi orari, festività non godute, eccedenze orarie		
	Utilizzo Fondo straordinario		
	Andamento assenze: n. giorni medi procapite, per qualifica professionale/area		
Servizio di Facility Management	Monitoraggio dei trasporti di persone e cose	Semestrale	Direzione Amministrativa (Servizi di Facility Management)
Servizio di Facility Management - UO Igiene e Mensa	Attività Formazione Alimentarista: N. dipendenti ASP, n. Questionari, n. Certificati	Trimestrale	Direzione Amministrativa (UO Igiene e Mensa)

Area dell'obiettivo strategico	Indicatori e informazioni monitorate	Periodicità della rilevazione	Aree organizzative coinvolte
Servizi Amministrativi per il Property - Gestione Condominiale e fiscale	N. stabili/posizioni condominiali con dettaglio gestione interna ASP/amministratori esterni	Semestrale	Direzione Amministrativa (UO Gestione Condominiale e Fiscale)
	Dettaglio Condomini gestione diretta ASP con rendiconto condominiale di periodo		
Servizi Amministrativi per il Property - 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		
	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		

AREA SERVIZI ALLA PERSONA			
Coordinamento Coesione Sociale	N. incontri di coordinamento interno all'area	Semestrale	Area Coesione Sociale
Coordinamento Area Anziani	N. incontri di coordinamento interno all'area	Semestrale	Area Servizi per anziani
Servizi Anziani	Misurazione soddisfazione utenza per tipologia di servizio*	Annuale*	Direzione Generale (Servizio Controllo Direzionale) Area Anziani
	Tasso di occupazione per ciascuna tipologia di servizio **	Semestrale	
	Scostamento Budget/Consuntivo sui ricavi rette/oneri **	Trimestrale**	
	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		

Area dell'obiettivo strategico	Indicatori e informazioni monitorate	Periodicità della rilevazione	Aree organizzative coinvolte
	Monitoraggio attività Caffè Alzheimer: n. utenti transitati; nr giornate di apertura; media utenti giornalieri		
	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	Nr. Utenti in carico	Annuale	Area Coesione Sociale (Servizi per le Domiciliarità)
	Nr. Dimissioni protette *	Semestrale *	
Servizio Minori	Servizi per l'accoglienza alloggiativa e supporto educativo domiciliare	Semestrale	Area Coesione Sociale (Servizio Minori)
	Supporto educativo domiciliare: n. profili attivati per tipologia		
	N. inserimento di minori in struttura, di coppie monogenitoriali, 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		
Servizio Minori - UO Centro per le Famiglie	Progetti di auto mutuo aiuto: n. genitori coinvolti	Semestrale	Area Coesione Sociale (UO Centro per le Famiglie)
	Sostegno alla genitorialità: n. percorsi e n. accessi al counseling 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		

Area dell'obiettivo strategico	Indicatori e informazioni monitorate	Periodicità della rilevazione	Aree organizzative coinvolte
Servizio Protezioni Internazionali	<p>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</p> <p>Sistema di protezione rifugiati e richiedenti asilo: SPRAR/SIPROIMI/SAI: N. posti SPRAR Adulti, Minori e Vulnerabili; Contributo richiesto e cofinanziamento progetti SPRAR/SIPROIMI/SAI; Progetti di integrazione lavorativa attivati (tirocinanti, volontariato, ...)</p>	Semestrale	Area Coesione Sociale (Servizio Protezioni internazionali)
Servizio Grave Emarginazione Adulta	<p>n. utenti complessivi che hanno usufruito del servizio;</p> <p>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]</p> <p>Piano freddo (n. persone inserite)</p> <p>Servizio bassa soglia (n. utenti complessivi che hanno usufruito del servizio tramite accoglienza, n. utenti con contributo economico e ascolto)</p> <p>Servizio Sociale bassa soglia - Servizio dimittendi (n. utenti inseriti in strutture; PAI, n. utenti con contributo economico)</p> <p>Servizio dell'area dell'esecuzione penale (n. di persone che accedono allo sportello mediazione culturale in carcere)</p> <p>Area sosta Sinti (n. di persone presenti nelle aree)</p> <p>Servizi semiresidenziali (n. frequentatori ai laboratori divisi per tipologia)</p> <p>Servizi residenziali (n. utenti per struttura)</p> <p>Programma Housing First (n. persone inserite)</p>	Semestrale	Area Coesione Sociale (Servizio Emarginazione Adulta)
Servizi Abitativi	<p>Nuclei che nell'anno hanno usufruito dei servizi abitativi e n. Strutture, n. Nuclei dimessi</p> <p>Pronte accoglienze: N strutture; n. Nuclei</p>	Semestrale	Area Coesione Sociale (Servizi Abitativi, Servizio Amm.vo Fiscale Patrimonio e Gestione Condominiale)

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

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	Trimestrale	Direzione Patrimonio (Servizio Manutenzione Incrementativa)
UO Energy Management	Progetti nell'ambito delle politiche ambientali rilevanti*; Monitoraggio costi utenze: scostamento trimestrale Budget/Consuntivo; Costi/consumi utenze su immobili adibiti ad attività istituzionale;	*Annuale 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	Trimestrale	Direzione Patrimonio (Servizio Manutenzione non Incrementativa)
UO Gestione Tecnico Agraria del Patrimonio Rurale	Valorizzazione Patrimonio Rurale: manutenzione patrimonio Rurale, procedimenti servitù/espropri e verifiche catastali, Piano delle alienazione/affitti	Semestrale	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. PIANO PLURIENNALE DEGLI INVESTIMENTI

In base al Regolamento di Contabilità di ASP Città di Bologna, art. 4, comma 2, approvato con Delibera dell'Amministratore Unico n. 11 del 29/05/2014, il bilancio pluriennale di previsione comprende il Piano pluriennale (triennale) degli investimenti (Budget degli investimenti), comprensivo del piano finanziario di copertura dei medesimi.

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 2023, 2024 e 2025
- il totale della commessa
- l'entità del finanziamento attraverso:
 - ❖ risorse proprie;
 - ❖ mutuo;
 - ❖ alienazione di beni;
 - ❖ altri contributi da sterilizzare (prevalentemente donazioni);
 - ❖ contributi regionali;

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

- totale in corso € 9.292.322,16;
- programmati nel 2023: € 4.623.311,99;
- programmati nel 2024: € 7.024.662,87;
- programmati nel 2025: € 5.519.414,49;

per complessivi: € 26.459.711,51, finanziati come segue:

- ❖ risorse proprie: € 1.400.303,72;
- ❖ mutui: 3.150.000,00;
- ❖ alienazione di beni: € 17.111.907,79;
- ❖ altri contributi da sterilizzare: € 4.395.000,00;
- ❖ contributi regionali: € 402.500,00;

In particolare, con riferimento alla quota data dall'alienazione di beni, del totale di € 17.111.907,79 sopra riportato, una parte, pari a € 5.832.765,88 (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 prevede a finanziamento degli investimenti per il prossimo triennio 2023-2025 la differenza pari a € 11.531.357,83, con un margine prudenziale di quadratura pari a € 252.215,92.

Tipologia	Assegnatario	Programma e Commessa	Descr. Programma	Conto principale	Descrizione conto	Anno inizio	Situazione al 2022	2023	2024	2025	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Mutuo	Alienazione di beni	Donazioni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali	
Opere	2_PAT	436	Opere per il completamento degli interventi necessari per l'ottenimento del CPI del Centro Servizi di Viale Roma 21	11020301	Fabbricati del patrimonio indisponibile	2022	47.565,27				47.565,27			47.565,27				
	2_PAT	433	Viale Roma 21: ristrutturazione e ampliamento ala C centro multiservizi comprendente il Centro Diurno	11020301	Fabbricati del patrimonio indisponibile	2022	233.616,50				233.616,50			233.616,50				
	2_PAT	285	Manutenzione straordinaria degli archivi ASP	11020301	Fabbricati del patrimonio indisponibile	2016	8.232,54	50.000,00	150.000,00	141.767,46	350.000,00		100.000,00	250.000,00				
	2_PAT	340	PNRR Anziani - Nuova costruzione di n. 20 appartamenti protetti Viale Roma per anziani	11020301	Fabbricati del patrimonio indisponibile	2018		1.120.000,00	1.120.000,00	1.120.000,00	3.360.000,00			900.000,00			2.460.000,00	
	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		1.350.000,00	1.350.000,00	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	22.863,50	50.000,00	100.000,00	100.000,00	272.863,50			272.863,50				
	2_PAT	312	Opere di manutenzione delle facciate dello stabile Quirino di Marzio 12	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	2017	7.616,17				7.616,17			7.616,17				
	2_PAT	434	Manutenzione straord. dell'involucro dello stabile Bigari 3 finalizzate al risparmio energetico Sie4	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	2021		219.198,00	219.198,00		438.396,00			438.396,00				
	2_PAT	435	Interventi di efficientamento energetico Saliceto Sie4	11020301	Fabbricati del patrimonio indisponibile	2022		37.620,00	37.620,00		75.240,00			75.240,00				
	2_PAT	297	Ristrutturazione ex convento Santa Marta per realizzazione di appartamenti protetti	11020501	Fabbricati di pregio artistico del patrimonio indisponibile	2017	7.091.831,79					7.091.831,79			7.091.831,79			
	2_PAT	299	Opere di deumidificazione Chiesa della pioggia	11020601	Fabbricati di pregio artistico del patrimonio	2017	60.000,00					60.000,00			35.000,00		25.000,00	

Tipologia	Assegnatario	Programma e Commessa	Descr. Programma	Conto principale	Descrizione conto	Anno inizio	Situazione al 2022	2023	2024	2025	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Mutuo	Alienazione di beni	Donazioni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali
					disponibile												
	2_PAT	199	Via Saliceto: sostituzione di linee orizzontali della distribuzione dell'acqua sanitaria, di quella del riscaldamento/raffrescamento e impiantistica trattamento d'aria	11020701	Impianti e macchinari	2014	120.122,34	270.877,66			391.000,00	-		391.000,00			
	2_PAT	N69	Opere per interventi necessari ad ottenere il CPI "Marsala" Quadreria	11020301	Fabbricati del patrimonio indisponibile	2023		150.000,00			150.000,00			150.000,00			
	2_PAT	N71	Cambio d'uso, adeguamento e manutenzione spazi ex ortofrutta centro commerciale Arno	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	2023		45.000,00	45.000,00		90.000,00			90.000,00			
	2_PAT	N72	Opere di manutenzione straordinaria a seguito di Istanza di cessione del contratto di locazione ad oggetto immobile a uso commerciale sito in Bologna, via Saragozza n. 71/G/H e n. 71 (contratto rep. n. 2186 del 14.07.2008)	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	2023		110.000,00			110.000,00			110.000,00			
	2_PAT	385	Manutenzione straordinaria volta al restauro della Cappella di Palazzo Guastavillani di via Castiglione 22 a Bologna volte al restauro della cappella	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	2020	30.000,00				30.000,00			30.000,00			
	2_PAT	425	Manutenzione straordinaria degli uffici di Palazzo Guastavillani di via Castiglione 22 a Bologna volta alla valorizzazione e successiva rilocazione	11020601	Fabbricati del patrimonio disponibile	2022	292.047,00				292.047,00			292.047,00			
	2_PAT	N37	Ristrutturazione edilizia del Centro Servizi Saliceto volta alla ridistribuzione funzionale e ampliamento degli ambienti di servizio	11020301	Fabbricati del patrimonio indisponibile	2023		420.000,00	120.000,00		540.000,00			540.000,00			
	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	100.000,00				100.000,00			100.000,00			

Tipologia	Assegnatario	Programma e Commessa	Descr. Programma	Conto principale	Descrizione conto	Anno inizio	Situazione al 2022	2023	2024	2025	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Mutuo	Alienazione di beni	Donazioni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali
	2_PAT	365	Opere impiantistiche per la climatizzazione stabile Marsala 7-9: fornitura nuovo gruppo frigorifero	11020701	Impianti macchinari e	2020	110.300,00				110.300,00			110.300,00			
	2_PAT	363	Opere di manutenzione impiantistica dei Centri Servizi Lerario volte al miglioramento del benessere climatico	11020701	Impianti macchinari e	2020	247.000,00				247.000,00			247.000,00			
	2_PAT	N93	Opere di manutenzione impiantistica dei Centri Servizi volte al miglioramento del benessere climatico		Impianti macchinari e	2024			1.060.000,00		1.060.000,00			1.060.000,00			
	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	438	Manutenzione straordinaria degli uffici di palazzo Ratta di via Castiglione	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	2022	65.000,00				65.000,00			65.000,00			
	2_PAT	439	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	150.000,00	50.000,00			200.000,00			200.000,00			
	2_PAT	410	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	270.000,00				270.000,00			270.000,00			
	2_PAT	N64	Restauro e risanamento conservativo di via Broccaindosso 7,11 e 13 a Bologna	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	2024			750.000,00	750.000,00	1.500.000,00		950.000,00	550.000,00			
	2_PAT	N65	Restauro e risanamento conservativo di via Borchetta 4,6,8 e 10 a Bologna	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	2024	-		300.000,00	250.000,00	550.000,00		500.000,00	50.000,00			
	2_PAT	N66	PNRR Housing temporaneo via Raimondi	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	2023		166.666,66	166.666,67	166.666,67	500.000,00					500.000,00	

Tipologia	Assegnatario	Programma e Commessa	Descr. Programma	Conto principale	Descrizione conto	Anno inizio	Situazione al 2022	2023	2024	2025	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Mutuo	Alienazione di beni	Donazioni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali	
	2_PAT	N68	PNRR lavori Stazione di posta via del Milliario	11020401	Fabbricati del patrimonio indisponibile	2023		303.333,33	303.333,33	303.333,34	910.000,00					910.000,00		
Interventi	2_PAT	N73	Interventi di riqualificazione centrali termiche, condizionatori e impianti elettrici (Convenzione Sie4)	11020301	Fabbricati del patrimonio indisponibile	2023		152.570,19	152.570,19	152.570,19	457.710,57			457.710,57				
	2_PAT	N74	Interventi di riqualificazione centrali termiche, condizionatori e impianti elettrici (Convenzione Sie4)	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	2023		37.697,98	37.697,98	37.697,98	113.093,94			113.093,94				
	2_PAT	N75	Interventi edilizi su patrimonio disponibile volti al miglioramento, adeguamento e ripristino della sicurezza, dell'abitabilità e dell'agibilità	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	2023		200.000,00	200.000,00	200.000,00	600.000,00			600.000,00				
	2_PAT	N89	Opere incrementative dei fondi rustici	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	2023		100.000,00	50.000,00	50.000,00	200.000,00			200.000,00				
	2_PAT	N76	Interventi edilizi sul patrimonio indisponibile volti al miglioramento, adeguamento e ripristino sicurezza e agibilità	11020301	Fabbricati del patrimonio indisponibile	2023		50.000,00	50.000,00	50.000,00	150.000,00			150.000,00				
	2_PAT	N77	Interventi di manutenzione straordinaria sul patrimonio disponibile mediante sostituzione di persiane e serramenti	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	2023		200.000,00	300.000,00	400.000,00	900.000,00		400.000,00	500.000,00				
	2_PAT	N78	Interventi impiantistici volti al miglioramento, adeguamento e ripristino della sicurezza e dell'abitabilità e dell'agibilità	11020701	Impianti e macchinari	2023		100.000,00	100.000,00	100.000,00	300.000,00			300.000,00				
	2_PAT	N79	Variazioni catastali, attestati di prestazione energetica, pratiche di prevenzione incendi e altre prestazioni tecniche inerenti la conformità edilizia-urbanistica	11010702	Formazione e consulenze pluriennali	2023		50.000,00	50.000,00	50.000,00	150.000,00	150.000,00						
	4_DA	N80	Interventi su condomini di non esclusiva proprietà dell'Azienda in partecipazione sulla base della ripartizione millesimale	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	2023		50.000,00	50.000,00	50.000,00	150.000,00			150.000,00				

Tipologia	Assegnatario	Programma e Commessa	Descr. Programma	Conto principale	Descrizione conto	Anno inizio	Situazione al 2022	2023	2024	2025	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Mutuo	Alienazione di beni	Donazioni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali
	4_DA	N61	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	2022	160.000,00				160.000,00			100.000,00			60.000,00
	7_ASF	N81	Formazione e consulenze pluriennali	11010702	Formazione e consulenze pluriennali	2023		114.777,60			114.777,60	114.777,60					
	24_AFQ	N82	Consulenze amministrative e formazione pluriennale per riorganizzazione Servizi	11010702	Formazione e consulenze pluriennali	2023		80.000,00			80.000,00	80.000,00					
Beni economici, attrezzature, arredi, altro	10_ANZ	N90	Acquisto attrezzature per i reparti (sollevatori, lavapadelle, aspiratori, letti attrezzati, ecc)	11020801	Attrezzature socio-assistenziali e sanitarie	2023		35.254,96	20.811,00	3.834,00	59.899,96	59.899,96					
	10_ANZ	N91	Attrezzature tecnico economiche per i reparti	11021301	Altri beni tecnico-economici	2023		13.409,80	-	-	13.409,80	13.409,80					
	10_ANZ	N92	Acquisto mobili e arredi per servizi alla persona	11020901	Mobili e arredi	2023		66.885,81	49.465,70	30.044,85	146.396,36	146.396,36					
	7_ASF	N83	Acquisto automezzi aziendali	11021201	Automezzi	2023		20.000,00			20.000,00	20.000,00					
	7_ASF	N84	Acquisto mobili e attrezzature per uffici	11020901	Mobili e arredi	2023		20.000,00	20.000,00	20.000,00	60.000,00	60.000,00					
	7_ASF	N85	Acquisto beni tecnico-economici per i servizi	11021301	Altri beni tecnico-economici	2023		18.000,00	18.000,00	18.000,00	54.000,00	54.000,00					
	18_SUP	N86	Attrezzature tecnico economiche per il settore manutenzione	11021301	Altri beni tecnico-economici	2023		1.500,00	1.500,00	1.500,00	4.500,00	4.500,00					
	4_DA	N87	Acquisto hardware e altre attrezzature	11021101	Macchine d'ufficio elettromeccaniche ed elettroniche, computer ed altri strumenti elettronici ed informatici	2023		40.000,00	30.000,00	30.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00				

Tipologia	Assegnatario	Programma e Commessa	Descr. Programma	Conto principale	Descrizione conto	Anno inizio	Situazione al 2022	2023	2024	2025	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Mutuo	Alienazione di beni	Donazioni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali
	4_DA	336	Progetto wifi per sedi asp	11021101	Macchine d'ufficio elettromeccaniche ed elettroniche, computer ed altri strumenti elettronici ed informatici	2018		80.520,00	48.800,00	20.000,00	149.320,00	149.320,00					
Software	4_DA	N88	Implementazione software aziendali	11010301	Software e altri diritti di utilizzazione delle opere d'ingegno	2023		200.000,00	124.000,00	124.000,00	448.000,00	448.000,00					
							9.292.322,16	4.623.311,99	7.024.662,87	5.519.414,49	26.459.711,51	1.400.303,72	3.150.000,00	17.111.907,79	-	4.395.000,00	402.500,00