



**ASP CITTÀ DI BOLOGNA**

*Azienda pubblica di servizi alla persona*

# DOCUMENTO DI BUDGET 2015

Allegato E alla Deliberazione n. /2014

**INDICE**

1. METODI DI RILEVAZIONE ADOTTATI PER LE PREVISIONI E PER IL CONTROLLO .....	3
1.1    Il processo di pianificazione.....	3
1.2    Verifica dei risultati.....	3
2. ASSEGNATARI RISORSE ECONOMICHE .....	5
2.1    I programmi di spesa .....	5
2.2    Il budget per centro di responsabilità.....	10
3. ASSEGNATARI OBIETTIVI DI GESTIONE .....	21

## 1. METODI DI RILEVAZIONE ADOTTATI PER LE PREVISIONI E PER IL CONTROLLO

L'ASP Città di Bologna impiega un sistema di controllo di gestione basato su uno schema plurimo di contabilità analitiche: oltre alla classica contabilità analitica impostata su costi e ricavi, sono disponibili anche contabilità analitiche di maggior dettaglio e relative, ad esempio, alle risorse umane, ai consumi di magazzino, agli utenti e alle attività socio assistenziali in genere.

Nel corso dell'anno il modello di controllo di gestione aziendale potrà/dovrà essere rivisto in ragione di specifiche esigenze di controllo direzionale espresse dal nuovo Direttore Generale.

Contestualmente occorrerà prevedere anche l'inserimento, nell'ambito del modello di rendicontazione aziendale, delle attività dedicate a minori e famiglie, che entrano in ASP Città di Bologna a partire dall'1 gennaio 2015, con incorporazione di ASP IRIDeS.

È prevista, in continuità con il 2014, la mappatura di ulteriori segmenti di attività aziendale, la cui rendicontazione si renda necessaria, procedendo necessariamente per moduli successivi, secondo le priorità date dalla Direzione Generale.

Tutto il lavoro di metodo e sistema in oggetto è finalizzato alla creazione di un cruscotto informativo, sempre più completo, utile a meglio definire le strategie aziendali (Decision Support System).

### 1.1 Il processo di pianificazione

Il budget 2015 rappresenta il primo vero budget di ASP Città di Bologna, costruito secondo criteri omogenei, sia per metodologia che per grado di coinvolgimento della struttura. Le previsioni sono state elaborate facendo ogni sforzo per far sì che le poste contabili ed i relativi criteri di calcolo impiegati fossero comuni per tutte le articolazioni aziendali, prescindendo dall'ASP da cui originariamente provenivano. Lo sforzo profuso in questo ambito da tutta l'azienda rappresenta senza dubbio uno degli aspetti maggiormente significativi dell'autentica unificazione, da cui è sorta ASP Città di Bologna.

Un esempio concreto su tutti riguarda la costruzione del fabbisogno del personale da acquistare per l'erogazione dell'assistenza presso i reparti residenziali e semiresidenziali dislocati sul territorio: per tutti i Centri Servizio si è partiti dal case mix riconosciuto dall'ASL in base alla gravità dei nostri utenti, prevedendo ore di assistenza corrispondenti e con l'attesa che le ore di assistenza garantite dal personale dipendente rientrasse nell'ambito dei parametri regionali.

Il sistema di Pianificazione annuale è integrato:

- con il sistema di rendicontazione sociale utilizzando i due sistemi fonti informative analoghe;
- con il sistema "premiante" essendo il sistema di Pianificazione e Controllo parte centrale del sistema di valutazione del raggiungimento degli obiettivi;
- con il sistema di rilevazioni contabili di controllo gestionale (Contabilità Analitica) dal quale, almeno quadrimestralmente, dovranno scaturire controlli per verificare l'attività svolta.

### 1.2 Verifica dei risultati

La complessità delle risultanze gestionali tipiche di ASP Città di Bologna richiede due differenti livelli di verifica.

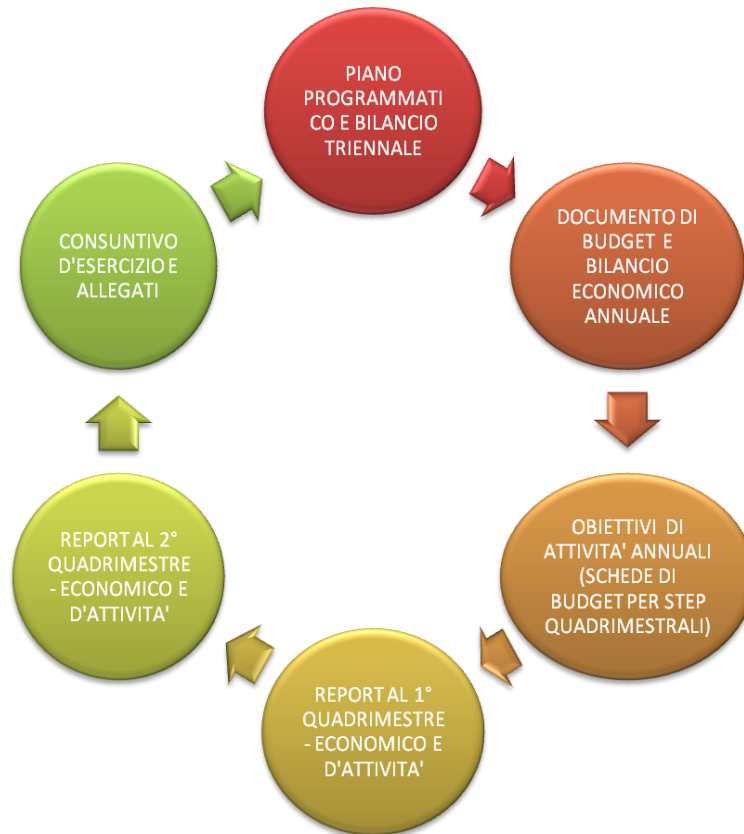
Con **cadenza quadrimestrale** il Direttore Generale informa l'Amministratore Unico e l'Assemblea dei Soci rispetto all'andamento degli obiettivi annuali sia economici che di attività.

Allo scopo citato, viene predisposto un report con tutti i principali indicatori individuati per la

verifica dell'andamento della gestione e al cui interno vengono analizzati gli scostamenti rispetto al budget sui vari fattori produttivi.

Il principale strumento interno di verifica dei risultati ruota intorno allo Staff di direzione, composto da tutte le figure dirigenziali dell'azienda.

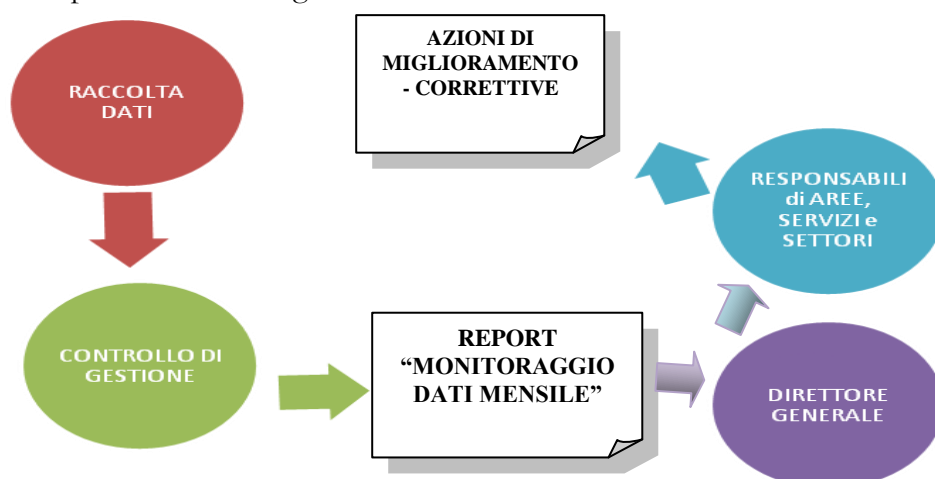
Il sistema di programmazione e controllo dell'azienda può essere schematicamente rappresentato come segue:



Con **cadenza mensile** viene prodotto internamente un report di indicatori finalizzato al monitoraggio tempestivo delle dinamiche gestionali, per consentire tempestive azioni di miglioramento.

L'elenco degli indicatori è integrabile sulla base delle esigenze conoscitive che si manifesteranno.

I report sono a disposizione dell'Organo di Revisione Contabile.



## 2. ASSEGNATARI RISORSE ECONOMICHE

### 2.1 I programmi di spesa

La struttura organizzativa dell'ASP Città di Bologna prevede un'articolazione su tre Direzioni a cui è preposto un Dirigente responsabile. La macrostruttura organizzativa prevede al vertice un Direttore Generale e due Direttori di Aree (Direzione Amministrativa e Direzione Servizi alle persone). A partire dal 1° novembre 2014 è entrata in vigore una nuova dotazione organica, i cui riflessi operativi e gestionali si manifesteranno pienamente proprio a partire dal 2015.

#### ASSEGNATARI DI SPESA PER AREA

- ❖ **Area Direzione Generale:**
  - Direzione Generale
  - Patrimonio
  - Azienda Agraria
  - Ufficio Legale
  - Qualità, innovazione e gestione documentale
  
- ❖ **Area Direzione Amministrativa**
  - Direzione Amministrativa
  - Bilanci e Contabilità
  - Risorse Umane
  - Appalti, servizi e forniture
  
- ❖ **Area Direzione Servizi alle Persone**
  - Sostegno Anziani
  - Servizi Sociali per la Domiciliarità
  - Inclusione Sociale
  - Minori

Il controllo della disponibilità rispetto allo stanziamento avviene in tempo reale nella procedura contabile a livello di gestione ordini (o autorizzazioni di spesa). Non è pertanto possibile effettuare un ordine per una fornitura di beni e servizi se non vi è capienza di bilancio.

Le variazioni ai programmi di spesa che verranno proposte dai responsabili durante l'anno, dovranno essere autorizzate dal Direttore Generale sulla base del parere di congruenza contabile espresso dal Servizio Bilancio e Contabilità rispetto alla programmazione aziendale, così come da prevedere nell'ambito del "Regolamento di Budget".

Assegnatari di Spesa AREA DIREZIONE GENERALE							
		1	2	3	8	15	
Cod.	Raggruppamento contabile	DIREZIONE GENERALE	SETTORE PATRIMONIO	AZIENDA AGRARIA	UFFICIO LEGALE	QUALITA', INNOVAZIONE E GESTIONE DOCUMENTALE	TOTALE
400602	Acquisti beni tecnico - economici		83.300	329.000			412.300
400702	Servizi esternalizzati		129.300	306.000			435.300
400703	Trasporti		200	20.000			20.200
400705	Altre consulenze		83.000	4.000			87.000
400707	Utenze		1.809.723				1.809.723
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche		1.624.211	45.000			1.669.211
400711	Altri servizi	2.000	19.000			5.000	26.000
400801	Affitti			100			100
401401	Costi amministrativi	1.100	280.000			10.000	291.100
401402	Imposte non sul reddito		1.699.050	4.600			1.703.650
401403	Tasse		250.633	121.000			371.633
401404	Altri oneri diversi di gestione	2.000			10.000		12.000
501703	Oneri finanziari diversi		500				500
802202	Ires		1.000.000				1.000.000
		5.100	6.978.917	829.700	10.000	15.000	7.838.717

Assegnatari di Spesa AREA DIREZIONE AMMINISTRATIVA						
Cod.	Raggruppamento contabile	4	5	6	7	TOTALE
		DIREZIONE AMMINISTRATIVA	SERVIZIO BILANCI E CONTABILITA' (*)	SERVIZIO RISORSE UMANE (**)	UFFICIO APPALTI, SERVIZI E FORNITURE	
400602	Acquisti beni tecnico - economali				50.806	50.806
400701	Appalto gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale			24.274		24.274
400702	Servizi esternalizzati			2.000		2.000
400704	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali			38.000		38.000
400705	Altre consulenze	120.259	30.185	36.582		187.026
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa			405.298		405.298
400707	Utenze				100.987	100.987
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche				70.512	70.512
400709	Costi per organi Istituzionali		18.000	43.028		61.028
400710	Assicurazioni				336.500	336.500
400711	Altri servizi		1.000	18.100	10.500	29.600
400803	Service				25.601	25.601
400901	Salari e stipendi			11.469.442		11.469.442
400902	Oneri sociali			3.132.167		3.132.167
400904	Altri costi personale dipendente			277.212		277.212
401401	Costi amministrativi		15.000		10.108	25.108
401402	Imposte non sul reddito		4.500			4.500
401403	Tasse				5.500	5.500
501701	Interessi passivi su mutui		58.000			58.000
501702	Interessi passivi bancari		1.500			1.500
802201	Irap			989.042		989.042
		<b>120.259</b>	<b>128.185</b>	<b>16.435.146</b>	<b>610.515</b>	<b>17.294.105</b>

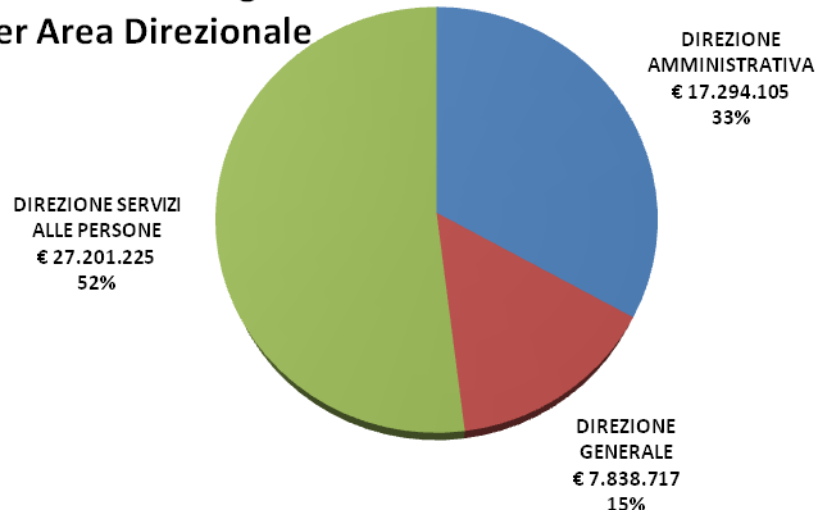
(\*) non vengono assegnati quali programmi di spesa i fattori produttivi relativi ad accantonamenti ed ammortamenti

(\*\*) il valore si differenzia rispetto al valore iscritto a bilancio in quanto non comprende i rimborsi per il personale comandato

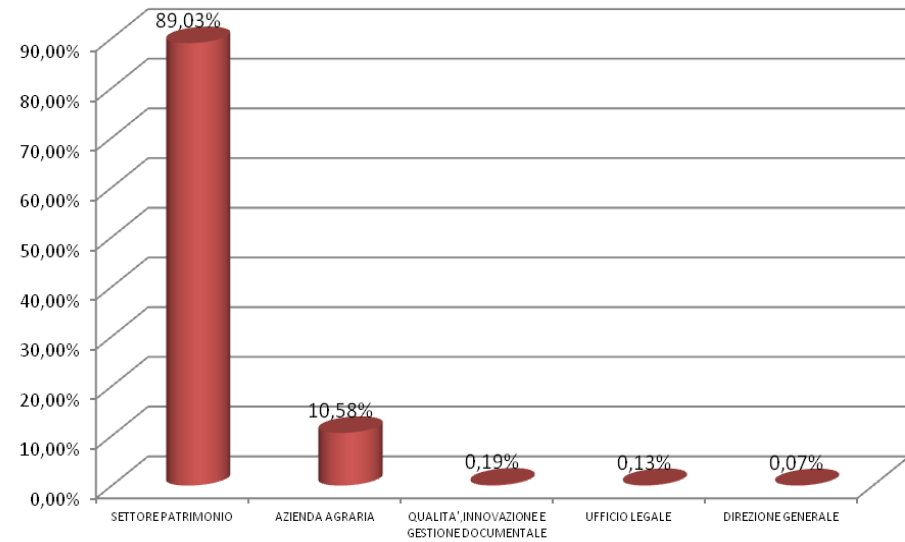
## Assegnatari di Spesa AREA DIREZIONE SERVIZI ALLE PERSONE

		10	12	13	14	
Cod.	Raggruppamento contabile	SERVIZIO SOSTEGNO ANZIANI	SERVIZI SOCIALI PER LA DOMICILIARITÀ	INCLUSIONE SOCIALE	SERVIZIO MINORI	TOTALE
400601	Acquisti beni socio sanitari	455.700				455.700
400602	Acquisti beni tecnico - economali	218.380				218.380
400701	Appalto gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	265.326	3.496.018	3.493.344	10.511.335	17.766.023
400702	Servizi esternalizzati	3.341.835	2.760			3.344.595
400703	Trasporti	162.785				162.785
400704	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	1.611.995		30.300		1.642.295
400705	Altre consulenze			15.000		15.000
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	1.839.277	38.500	526.000		2.403.777
400711	Altri servizi	106.677	250.300	666.856		1.023.833
400803	Service	5.598				5.598
401407	Contributi erogati ad aziende non-profit			19.000		19.000
802201	Irap	109.437	2.400	32.402		144.239
		<b>8.117.011</b>	<b>3.789.978</b>	<b>4.782.902</b>	<b>10.511.335</b>	<b>27.201.225</b>

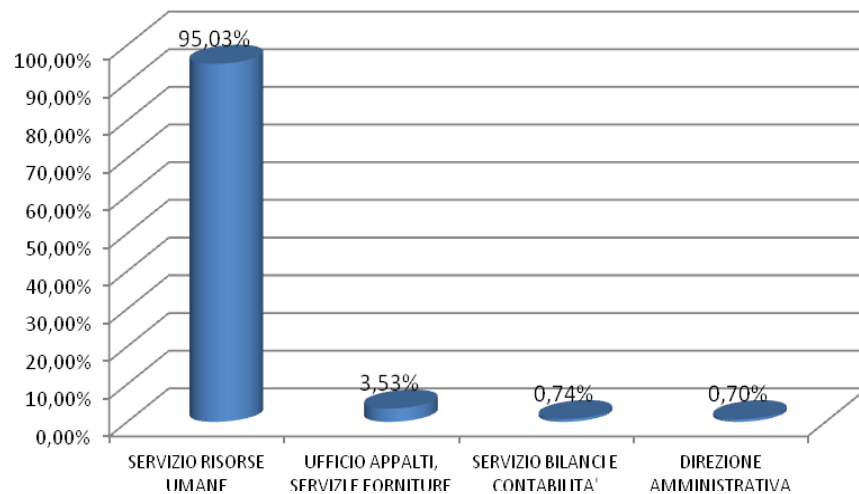
## Risorse 2015 assegnate per Area Direzionale



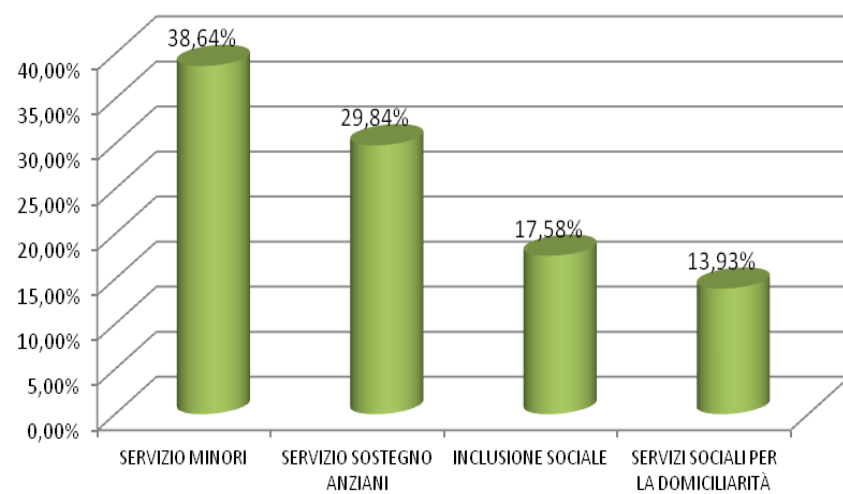
## Risorse assegnate Direzione Generale



## Risorse assegnate Direzione Amministrativa



## Risorse assegnate Direzione Servizi alle persone



## 2.2 *Il budget per centro di responsabilità*

Le previsioni di budget sono state formulate con dettaglio analitico per centro di costo, tenendo conto dell'attuale assetto organizzativo.

La struttura del piano dei centri di costo di ASP Città di Bologna rimarca in larga parte l'articolazione delle aree gestionali (SERVIZI alla PERSONA, AMMINISTRAZIONE e PATRIMONIO) ed è possibile aggregarne il dato per **struttura** (es. Viale Roma, Lercaro, etc.), e per **tipologia di servizio** (es. CRA, CD, etc.):

### ➡ **SERVIZI alla PERSONA**, che comprende:

- Per l'area degli ANZIANI i Centri Servizi gestiti direttamente, quali centri di responsabilità:
  - ↪ Viale Roma (Centro multiservizi che eroga servizi di Centro Diurno, Casa di Riposo, CRA ed Alloggi Protetti);
  - ↪ Via Saliceto (Centro che eroga servizi di CRA);
  - ↪ Via Albertoni (Centro multiservizi che eroga servizi di Centro Diurno e CRA);
  - ↪ Lercaro (Centro multiservizi che eroga servizi di Centro Diurno e CRA);
  - ↪ Savioli (Centro in sede comunale che eroga servizi di CD);
  - ↪ Margherita (Centro in sede comunale che eroga servizi di CD);
  - ↪ San Nicolò (Centro che eroga servizi di CD);
  - ↪ Madre Teresa (gestione appartamenti protetti)
- Per l'area dei **SERVIZI TERRITORIALI**:
  - ↪ L'assistenza domiciliare con il coinvoglimento su tutto il territorio cittadino dei quartieri;
  - ↪ Specifici progetti legati ai servizi sociali (es. progetto assistenti familiari).
- Per l'area dell'**INCLUSIONE SOCIALE** il centro di responsabilità è suddiviso in:
  - ↪ Disagio (dedicato alla gestione dell'emergenza in generale, all'esecuzione penale, ai servizi residenziali, semiresidenziali, non residenziali, e a singoli progetti);
  - ↪ Immigrati (dedicato alla gestione dei piani di protezione internazionale e più in generale all'emergenza che coinvolga cittadini stranieri immigrati).
- Per l'area dei **MINORI**:
  - ↪ L'accoglienza residenziale e semiresidenziale di madri e minori;
  - ↪ Il servizio di pronta accoglienza di madri e minori;
  - ↪ Minori stranieri non accompagnati
  - ↪ Le Attività integrative all'esecuzione penale minori;
  - ↪ I servizi presso i Centri per le famiglie;
  - ↪ Specifici progetti legati all'area dei minori (es. progetto per nuclei monogenitoriali);
  - ↪ Generici interventi legati ai servizi sociali per l'infanzia e l'adolescenza.

### ➡ **PATRIMONIO** che comprende:

- ↪ Azienda agraria;

- ↪ La gestione, amministrazione e valorizzazione dei beni del patrimonio disponibile;
- ↪ La manutenzione sia degli immobili in sedi di servizio sia degli immobili da reddito.

➡ **AMMINISTRAZIONE** che comprende tutti gli uffici facenti capo alla Direzione Generale e alla Direzione Amministrativa con tutti i servizi di tipo generale (servizio Bilancio, Risorse Umane, Appalti, etc.).

Si precisa che nelle tabelle e nei grafici che seguono non è stata rappresentata la posta contabile di carattere straordinario di € 1.000.000 derivante dalla plusvalenza per alienazione di immobili di sicuro realizzo nel corso del 2015.

## ANZIANI

C_GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	DIREZIONE SERVIZI PERSONA*	ALBERTONI	COMUNI ANZIANI	LERCARO	MADRE TERESA	MARGHERITA	ROMA	SALICETO	SAN NICOLÒ	SAVIOLI	Totale
300101	Rette		1.209.683		2.042.167	167.659	109.259	3.332.682	2.803.356	413.664	148.110	<b>10.226.580</b>
300102	Oneri a rilievo sanitario		1.008.565		1.286.360		111.590	1.569.887	2.297.015	150.364	74.641	<b>6.498.421</b>
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria		481.873	35.628	969.650	2.053	36.000	816.453	1.250.157	30.000		<b>3.621.813</b>
300104	Altri		8.927	150.000	35.898	3.613		7.518		34.526	13.519	<b>254.000</b>
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)		6.925	10.293	324.318	20.668	6.718	417.006	155.139	51.207	12.197	<b>1.004.472</b>
300401	Proventi e ricavi da utilizzo del patrimonio immobiliare									12.012		<b>12.012</b>
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse				42.000							<b>42.000</b>
300405	Altri ricavi istituzionali											<b>0</b>
300406	Ricavi da attività commerciale		474	3.934	5.564			5.761	3.140			<b>18.873</b>
400601	Acquisti beni socio sanitari		-61.610	-1.311	-85.490		-1.633	-137.120	-165.189	-3.202	-145	<b>-455.700</b>
400602	Acquisti beni tecnico - economici	-2.412	-31.038	-26.009	-56.347	-1.600	-7.148	-97.178	-63.963	-11.662	-4.394	<b>-301.752</b>
400701	Appalto gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale					-124.800		-140.526				<b>-265.326</b>
400702	Servizi esternalizzati	-5.600	-397.050	-60.750	-490.350		-40.000	-1.271.800	-924.435	-57.900	-35.450	<b>-3.283.335</b>
400703	Trasporti		-8.200	-45.500	-23.800			-28.965	-22.030	-23.990	-9.550	<b>-162.035</b>
400704	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali		-175.642	-131.245	-191.059		-10.104	-344.157	-725.807	-29.572	-4.408	<b>-1.611.995</b>
400705	Altre consulenze			-8.000								<b>-8.000</b>
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa		-215.573		-1.018.741		-58.088	-333.852	-170.440	-21.346	-21.238	<b>-1.839.277</b>
400707	Utenze	-875	-124.879	-8.578	-346.913		-2.480	-535.324	-258.474	-79.255	-4.554	<b>-1.361.332</b>
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche		-67.800	-5.921	-245.357	-8.862	-8.924	-248.481	-161.415	-51.521	-4.424	<b>-802.705</b>
400711	Altri servizi		-14.910	-56.624	-3.400		-1.500	-22.550	-10.042	-14.800	-5.952	<b>-129.778</b>
400803	Service	-321	-3.055	-1.196	-1.493		-324	-3.905	-3.009	-197		<b>-13.500</b>
400901	Salari e stipendi	-21.286	-1.009.522	-1.440.584	-766.111		-183.515	-1.887.808	-2.254.574	-267.753	-123.240	<b>-7.954.392</b>

## DOCUMENTO DI BUDGET 2015

400902	Oneri sociali	-5.806	-275.620	-396.437	-210.288		-50.474	-516.740	-620.286	-72.046	-34.030	<b>-2.181.727</b>
400904	Altri costi personale dipendente	-1.409	-1.985	-16.854	-2.680		-7.375	-1.213	-2.291	-6.309	-129	<b>-40.245</b>
401001	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	-1.120		-8.175	-1.645	-1.479	-282	-5.400		-1.350		<b>-19.450</b>
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-102	-72.491	-13.484	-335.855	-20.830	-6.436	-542.654	-268.634	-52.063	-12.197	<b>-1.324.747</b>
401401	Costi amministrativi	-2.117										<b>-2.117</b>
401402	Imposte non sul reddito				-50							<b>-50</b>
401403	Tasse	-200	-20.160	-1.957	-56.533			-84.327	-34.262	-4.142		<b>-201.581</b>
802201	Irap	-1.809	-97.703	-128.061	-125.203		-18.874	-179.176	-200.597	-23.434	-11.694	<b>-786.551</b>
802202	Ires			-80.273								<b>-80.273</b>
	<b>Totale complessivo</b>	<b>-43.057</b>	<b>139.208</b>	<b>-2.231.104</b>	<b>744.640</b>	<b>36.422</b>	<b>-133.589</b>	<b>-231.868</b>	<b>623.359</b>	<b>-28.769</b>	<b>-22.939</b>	<b>-1.147.697</b>

\* I costi della Direzione Servizi alla Persona devono essere ripartiti oltre che sugli 'anziani' anche sulle aree dell'Inclusione, dei Minori e dei servizi Territoriali.

## ANZIANI ALTRO

C_GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	MADRE TERESA-ANCORA	PEPOLI-IN CAMMINO	ROMA-IN CAMMINO	ALTRO*	Totale
300101	Rette					0
300102	Oneri a rilievo sanitario					0
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	8.000	504			8.504
300104	Altri					0
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	37.772		17.703		55.475
300401	Proventi e ricavi da utilizzo del patrimonio immobiliare	92.103		148.012		240.115
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse					0
300405	Altri ricavi istituzionali	28.146		14.729		42.876
300406	Ricavi da attività commerciale	10.000	86.379	186.747		283.127
400601	Acquisti beni socio sanitari					0
400602	Acquisti beni tecnico - economici		-1.000			-1.000
400701	Appalto gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale					0
400702	Servizi esternalizzati				-5.000	-5.000
400703	Trasporti					0
400704	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali					0
400705	Altre consulenze					0
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa					0
400707	Utenze		-3.022		-1.282	-4.304
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche		-10.500		-15.000	-25.500
400711	Altri servizi					0
400803	Service					0
400901	Salari e stipendi	-20.709				-20.709
400902	Oneri sociali	-5.677				-5.677
400904	Altri costi personale dipendente					0
401001	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	-61.477	-4.357			-65.834
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-55.491	-30.205	-48.484		-134.179
401401	Costi amministrativi					0
401402	Imposte non sul reddito					0
401403	Tasse					0
802201	Irap	-1.760				-1.760
802202	Ires					0
	<b>Totale complessivo</b>	<b>30.907</b>	<b>37.800</b>	<b>318.708</b>	<b>-21.282</b>	<b>366.133</b>

\*Santa Marta e Aldini

**SERVIZI TERRITORIALI**

<b>C_GRUPPO</b>	<b>GRUPPO CONTABILE</b>	<b>SERVIZI TERRITORIALI</b>
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	4.198.778
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	4.117
300406	Ricavi da attività commerciale	94.000
400602	Acquisti beni tecnico - economici	-2.270
400701	Appalto gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-3.496.018
400702	Servizi esternalizzati	-7.560
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	-38.500
400707	Utenze	-1.183
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-5.612
400711	Altri servizi	-250.300
400901	Salari e stipendi	-329.532
400902	Oneri sociali	-90.720
400904	Altri costi personale dipendente	-1.000
401001	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	-3.474
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-2.142
802201	Irap	-30.246
	<b>Totale complessivo</b>	<b>38.339</b>

\* Ricavi per manutenzioni su CD in sedi comunali

**INCLUSIONE SOCIALE**

<b>C_GRUPPO</b>	<b>GRUPPO CONTABILE</b>	<b>COMUNI INCLUSIONE</b>	<b>DISAGIO</b>	<b>IMMIGRATI</b>	<b>totale</b>
300101	Rette		28.335		<b>28.335</b>
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	318.000	3.040.849	1.430.334	<b>4.789.183</b>
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)		84.225	22.347	<b>106.572</b>
300401	Proventi e ricavi da utilizzo del patrimonio immobiliare		12.690		<b>12.690</b>
300406	Ricavi da attività commerciale		4.911		<b>4.911</b>
400602	Acquisti beni tecnico - economici	-3.017	-644		<b>-3.661</b>
400701	Appalto gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale		-2.733.314	-760.030	<b>-3.493.344</b>
400702	Servizi esternalizzati	-11.800	-6.000		<b>-17.800</b>
400704	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali		-300	-30.000	<b>-30.300</b>
400705	Altre consulenze			-15.000	<b>-15.000</b>
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	-287.000	-37.000	-202.000	<b>-526.000</b>
400707	Utenze	-32.167	-81.745	-772	<b>-114.684</b>
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-18.430	-22.000		<b>-40.430</b>
400710	Assicurazioni		-1.000		<b>-1.000</b>
400711	Altri servizi		-252.052	-414.804	<b>-666.856</b>
400803	Service	-2.338	-5.566		<b>-7.903</b>
400901	Salari e stipendi	-262.322	-10.947	-50.068	<b>-323.338</b>
400902	Oneri sociali	-69.659	-2.699	-13.475	<b>-85.834</b>

400904	Altri costi personale dipendente	-4.141	-4.508	-3.688	<b>-12.337</b>
401001	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali		-8.634	-5.563	<b>-14.197</b>
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali		-187.265	-40.896	<b>-228.161</b>
401403	Tasse	-1.230	-4.877		<b>-6.107</b>
401407	Contributi erogati ad aziende non-profit		-19.000		<b>-19.000</b>
501701	Interessi passivi su mutui		-20.500		<b>-20.500</b>
802201	Irap	-25.677	-17.333	-16.256	<b>-59.265</b>
	<b>Totale complessivo</b>	<b>-399.781</b>	<b>-244.375</b>	<b>-99.870</b>	<b>-744.026</b>

## MINORI

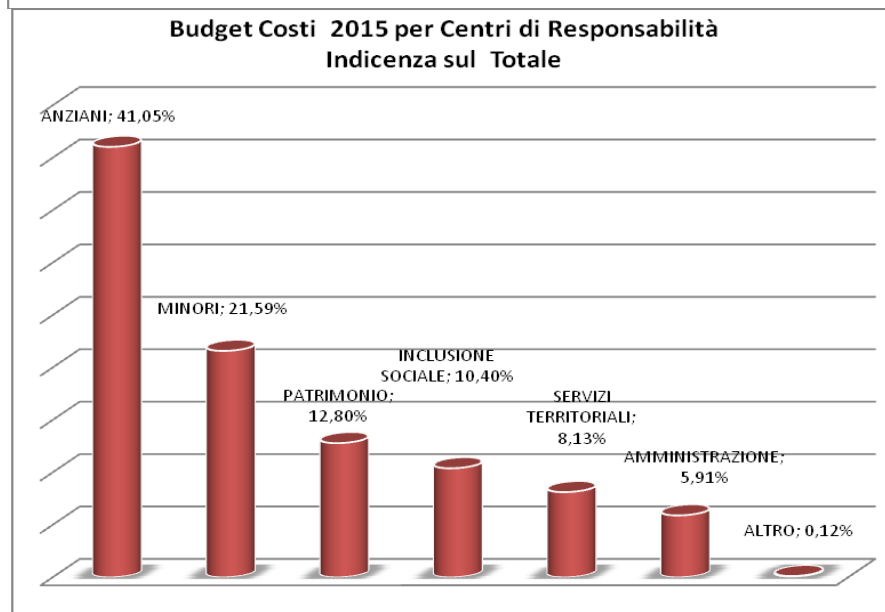
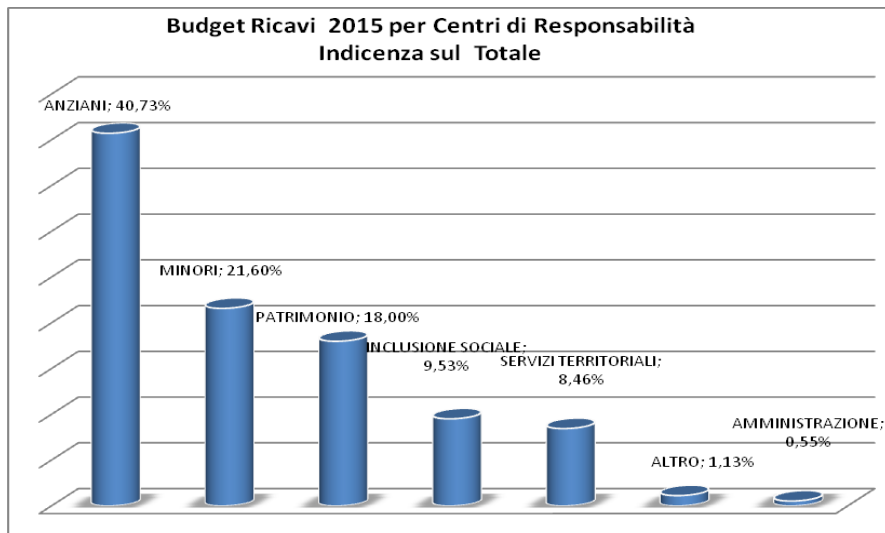
C_GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	MINORI
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	10.961.335
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	1.061.000
400701	Appalto gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-10.511.335
400705	Altre consulenze	-27.000
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	-95.103
400901	Salari e stipendi	-484.730
400902	Oneri sociali	-128.573
400904	Altri costi personale dipendente	-9.400
401001	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	-25.350
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-1.085.650
802201	Irap	-45.178
	<b>Totale complessivo</b>	<b>-389.983</b>

## PATRIMONIO

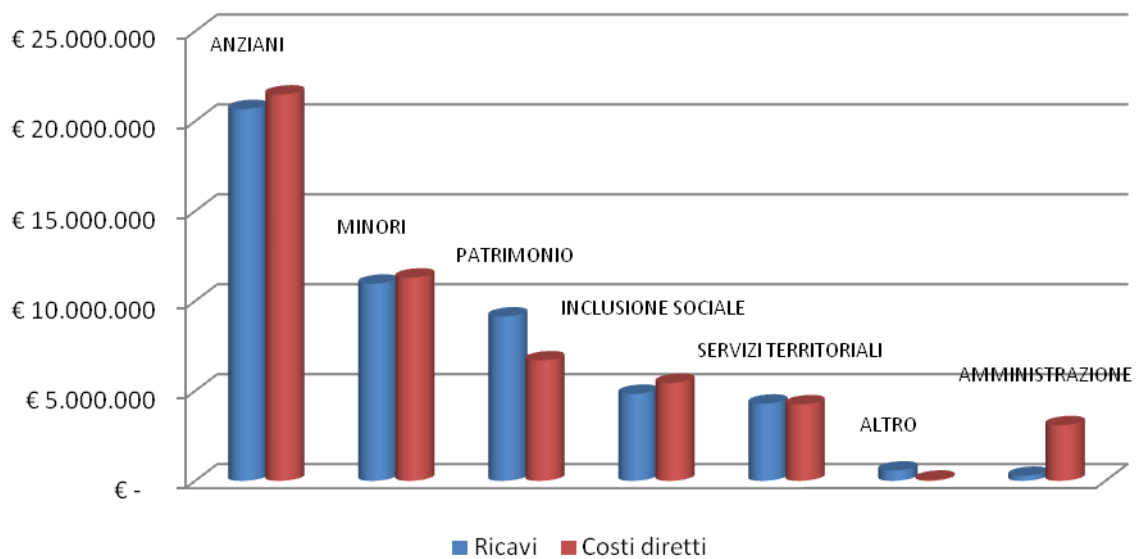
C_GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	AGRARIO	PATRIMONIO	Totale
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	141.329		141.329
300401	Proventi e ricavi da utilizzo del patrimonio immobiliare	644.545		644.545
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	2.300		2.300
300406	Ricavi da attività commerciale	1.150.000		1.150.000
300505	Contributi dallo Stato e da altri Enti pubblici	200.000		200.000
400602	Acquisti beni tecnico - economici	-329.108		-329.108
400702	Servizi esternalizzati	-308.000		-308.000
400703	Trasporti	-20.000		-20.000
400705	Altre consulenze	-4.000		-4.000
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	-35.647		-35.647
400707	Utenze	-1.487		-1.487
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-46.097		-46.097
400801	Affitti	-100		-100
400901	Salari e stipendi	-155.282		-155.282
400902	Oneri sociali	-47.937		-47.937
400904	Altri costi personale dipendente	-4.707		-4.707
401001	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	-13.426		-13.426
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-122.224		-122.224
401402	Imposte non sul reddito	-275.960		-275.960
401403	Tasse	-113.250		-113.250
501703	Oneri finanziari diversi	-250		-250
802201	Irap	-15.135		-15.135
802202	Ires	-86.779		-86.779
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)		2.240.121	2.240.121
300401	Proventi e ricavi da utilizzo del patrimonio immobiliare		6.590.142	6.590.142
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse		520.375	520.375
300406	Ricavi da attività commerciale		30.000	30.000
400602	Acquisti beni tecnico - economici		-32.579	-32.579
400702	Servizi esternalizzati		-131.258	-131.258
400703	Trasporti		-200	-200
400705	Altre consulenze		-103.000	-103.000
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa		-121.446	-121.446
400707	Utenze		-374.081	-374.081
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche		-712.708	-712.708
400711	Altri servizi		-17.500	-17.500
400803	Service		-1.131	-1.131
400901	Salari e stipendi		-833.519	-833.519
400902	Oneri sociali		-226.182	-226.182
400904	Altri costi personale dipendente		-9.878	-9.878
401001	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali		-37.456	-37.456
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali		-2.216.314	-2.216.314
401401	Costi amministrativi		-280.000	-280.000
401402	Imposte non sul reddito		-1.427.640	-1.427.640
401403	Tasse		-52.709	-52.709
401404	Altri oneri diversi di gestione		-10.900	-10.900
501701	Interessi passivi su mutui		-37.500	-37.500
501703	Oneri finanziari diversi		-250	-250
802201	Irap		-77.476	-77.476
802202	Ires		-805.084	-805.084
	<b>Totale complessivo</b>	<b>558.785</b>	<b>1.871.828</b>	<b>2.430.613</b>

## AMMINISTRAZIONE

C_GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	AMMINISTRAZIONI	PINACOTECA	Totale
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	272.769	132	272.901
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	115.000		115.000
300406	Ricavi da attività commerciale	15.300		15.300
400602	Acquisti beni tecnico - economici	-11.115		-11.115
400701	Appalto gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-24.274		-24.274
400702	Servizi esternalizzati	-28.942		-28.942
400703	Trasporti	-750		-750
400704	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	-38.000		-38.000
400705	Altre consulenze	-132.026		-132.026
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	-153.102		-153.102
400707	Utenze	-53.638		-53.638
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-106.671		-106.671
400709	Costi per organi Istituzionali	-61.028		-61.028
400710	Assicurazioni	-335.500		-335.500
400711	Altri servizi	-13.000	-2.000	-15.000
400803	Service	-8.665		-8.665
400901	Salari e stipendi	-1.252.961		-1.252.961
400902	Oneri sociali	-333.941		-333.941
400904	Altri costi personale dipendente	-199.646		-199.646
401001	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	-147.726		-147.726
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-219.026	-132	-219.158
401401	Costi amministrativi	-34.091		-34.091
401402	Imposte non sul reddito	-4.500		-4.500
401403	Tasse	-3.486		-3.486
401404	Altri oneri diversi di gestione	-1.100		-1.100
501702	Interessi passivi bancari	-1.500		-1.500
802201	Irap	-117.670		-117.670
802202	Ires	-27.864		-27.864
	<b>Totale complessivo</b>	<b>-2.907.154</b>	<b>-2.000</b>	<b>-2.909.154</b>



### Ricavi e Costi Diretti per Centro di Responsabilità



### Determinazione full costing

Il sistema di controllo direzionale adottato prevede che sia per il budget di inizio d'anno sia per il dato consolidato di periodo i costi comuni ed i costi generali siano attribuiti ai centri di costo finali, seguendo codificati driver di ribaltamento, per determinarne il margine complessivo.

I centri di costo generali (G) vengono ribaltati sui centri di costo finali (F) sulla base del numero di "teste" di personale assegnato (dipendente e somministrato). I costi comuni anziani (CA) e i costi comuni delle singole strutture (Cs\_nome STRUTTURA) vengono ribaltati sulla base dei posti letto. I costi comuni della Direzione Persone (CPERSONE) vengono ripartiti con il criterio delle "teste" di personale assegnato alla Direzione Persone, rettificando la quotazione per Domiciliarità ed Inclusione Sociale in ragione del coinvolgimento e dei volumi di attività gravanti direttamente sulla Direzione Persone: 55% ANZIANI, 5% DOMICILIARITA', 20% INCLUSIONE SOCIALE, 20% MINORI. Analogo criterio è stato adottato, con gli opportuni adattamenti, per la ripartizione dei costi comuni della Direzione Inclusione Sociale (CINCLUSIONE): 50% DISAGIO, 50% IMMIGRATI. Nell'ambito del Patrimonio i costi non allocati direttamente (CP) vengono imputati in ragione del coinvolgimento e dei volumi di attività gravanti direttamente sulla Direzione Patrimonio: 85% PATRIMONIO IMMOBILIARE, 15% PATRIMONIO AGRARIO.

Un'importante miglioria apportata già nel corso del 2014 allo schema dei driver di ribaltamento riguarda la predisposizione di due distinte tabelle di driver per il dato a budget e per il dato actual, così da poter salvaguardare la leggibilità dei dati messi a confronto anche quando costruiti su competenze di periodo diversificate.

A partire dalla reportistica del 2015 è possibile avere un bgt attualizzato e una storicizzazione delle più significative dimensioni analitiche (es. i centri di costo, la struttura, etc.). Questa importante innovazione introdotta nel corso del 2014 è nata dall'esigenza di rendere l'impianto di verifica dei risultati analitici sempre al passo con il mutare rapido degli assetti organizzativi e gestionali dell'azienda. Con questa integrazione al sistema di controllo sarà possibile, su base mensile, ricostruire i cambiamenti intercorsi su i cdc per i quali siano state modificate le dimensioni di appartenenza (business area, direzione, il responsabile, etc.).

Le quote di ammortamento dei cespiti di competenza del 2015 sono state desunte da una riclassificazione dei dati di preconsuntivo 2014 e non direttamente dal gestionale "Cespiti".

### **3. ASSEGNATARI OBIETTIVI DI GESTIONE**

Ciascuna articolazione dell'azienda ha definito e concordato gli obiettivi della propria attività in coerenza con la missione dell'unità organizzativa e con le risorse assegnate, nel rispetto delle linee strategiche fissate nell'ambito degli indirizzi forniti per l'esercizio corrente dal Direttore Generale. Tali obiettivi sono stati certificati dal Nucleo di Valutazione rispetto la congruenza alle linee strategiche e ai macro obiettivi aziendali, in un'analisi puntuale effettuata su azioni, tempistica e indicatori di raggiungimento.

Il Nucleo ha poi assegnato un peso in termini percentuali agli obiettivi a seconda del valore gestionale nell'ambito di ciascuna unità organizzativa.

In particolare, il presente Documento di Budget formalizza gli obiettivi della gestione per l'anno corrente come segue:

<i>Cod Obiettivo</i>	<i>Assegnatario / Direzione</i>	<i>Obiettivo</i>	<i>DIREZIONE</i>
<b>1 SOSTENIBILITÀ ECONOMICA</b>			
<b>1.01</b>	<b>Massimizzazione dei ricavi, tensione nel recupero dei crediti e ricerca di altre e nuove fonti di finanziamento</b>		
1.01.01	Area anziani	Incremento ricavi area anziani.	<i>DIREZIONE SERVIZI ALLE PERSONE</i>
1.01.02	Settore Patrimonio	Rilocazione immobili, ridefinizione del canone di locazione (contratti abitativi e commerciali) e presa in carico condomini in piena proprietà	<i>DIREZIONE GENERALE</i>
<b>1.02</b>	<b>Razionalizzazione e riduzione dei costi</b>		
1.02.01	Ufficio appalti, servizi e forniture	Interventi finalizzati alla razionalizzazione ed al contenimento dei costi della telefonia fissa/mobile e rete dati	<i>DIREZIONE AMMINISTRATIVA</i>
1.02.02	Ufficio appalti, servizi e forniture	Procedura di gara per il servizio di ristorazione destinato agli ospiti delle strutture residenziali e semiresidenziali.	<i>DIREZIONE AMMINISTRATIVA</i>
1.02.03	Area anziani	Razionalizzazione costi area anziani	<i>DIREZIONE SERVIZI ALLE PERSONE</i>
1.02.04 / 2.02.01	Settore Patrimonio	Nuova organizzazione dei servizi di manutenzione	<i>DIREZIONE GENERALE</i>
1.02.05 / 2.01.01 / 2.04.01	Servizio Risorse Umane	Azioni volte alla razionalizzazione delle attività del Servizio Risorse Umane, alla semplificazione, al miglioramento del flusso informativo, al reengineering dei processi e alla riduzione dei costi con mantenimento degli standard qualitativi	<i>DIREZIONE AMMINISTRATIVA</i>
<b>1.03</b>	<b>Interventi volti all'incremento della redditività e valorizzazione del patrimonio immobiliare/mobiliare</b>		
1.03.01	Azienda Agraria	Conversione da gestione in economia ad affitto di parte del patrimonio agricolo aziendale	<i>DIREZIONE GENERALE</i>
<b>2 SVILUPPO ORGANIZZATIVO E GESTIONALE</b>			
<b>2.01</b>	<b>Attuazione dell'organizzazione aziendale secondo un modello gestionale aderente agli obiettivi aziendali (con riferimento anche all'acquisizione di ASP IRIDeS, al contratto di servizio, agli input derivati dall'accreditamento regionale, etc.)</b>		
2.01.02	Servizio Inclusione Sociale	Ridefinizione della mission del servizio di 'inclusione sociale', ricollocazione logistica e sviluppo di attività tipiche	<i>DIREZIONE SERVIZI ALLE PERSONE</i>
2.01.03	Servizio Bilanci e Contabilità	Affiancamento e presa in carico della chiusura della contabilità 2014 di ASP IRIDeS in previsione dell'incorporazione in ASP Città di Bologna, redazione dei documenti contabili di chiusura e assolvimento degli obblighi contabili	<i>DIREZIONE AMMINISTRATIVA</i>
2.01.04	Servizio Bilanci e Contabilità	Implementazione del modello contabile-gestionale, allineamento delle procedure informatiche concernenti i processi contabili	<i>DIREZIONE AMMINISTRATIVA</i>
2.01.05 / 2.04.02	Servizio Bilanci e Contabilità	Definizione, implementazione e sviluppo di un sistema aziendale di monitoraggio e controllo di gestione	<i>DIREZIONE AMMINISTRATIVA</i>
2.01.06	Servizi di supporto (Esperto Dietista)	Attività conseguenti per l'avvio del nuovo appalto a seguito del completamento del processo di gara di appalto per il Servizio di ristorazione	<i>DIREZIONE SERVIZI ALLE PERSONE</i>

2.01.07	Servizio legale	Integrazione e razionalizzazione degli incarichi legali	<i>DIREZIONE GENERALE</i>
2.01.08	Innovazione	Consolidamento delle attività proprie del servizio in continuità con quanto avviato nel 2014 e sviluppo di progettualità specifiche	<i>DIREZIONE GENERALE</i>
2.01.09	Settore Patrimonio	Maggior ricorso a personale interno per progettazione, accertamenti e perizie di stima	<i>DIREZIONE GENERALE</i>
2.01.10	Settore Patrimonio	Rinegoziazione di contratti per fornitura energia elettrica e gas naturale attraverso adesione a convenzione Consip	<i>DIREZIONE GENERALE</i>
2.01.11	Azienda Agraria	Massimizzazione delle Produzioni agricole del Servizio Patrimonio Agrario.	<i>DIREZIONE GENERALE</i>
2.01.12 / 2.03.01	Servizio Risorse Umane	Promozione della sicurezza nei luoghi di lavoro	<i>DIREZIONE AMMINISTRATIVA</i>
2.01.13 / 3.01.01	Minori	Unificazione di ASP IRIDeS ad ASP Città di Bolgona; sviluppo organizzativo e di azioni orientate alla razionalizzazione dei servizi	<i>DIREZIONE SERVIZI ALLE PERSONE</i>
2.02	<b>Flessibilità ed efficientamento nell'impiego delle risorse umane</b>		
2.02.02	Servizio Risorse Umane	Attuazione del nuovo modello organizzativo e gestionale e adeguamento strumenti di gestione anche a seguito dell'acquisizione di Asp IRIDeS	<i>DIREZIONE AMMINISTRATIVA</i>
2.03	<b>Valorizzazione delle qualità e professionalità del personale</b>		
2.03.02	Servizio Risorse Umane	Azioni volte al miglioramento del clima aziendale	<i>DIREZIONE AMMINISTRATIVA</i>
2.03.03	Servizio Risorse Umane	Supporto nell'elaborazione ed introduzione dei metodi di valutazione e di valorizzazione risorse umane, azioni volte al miglioramento del clima aziendale.	<i>DIREZIONE AMMINISTRATIVA</i>
2.04	<b>Semplificazione dell'attività amministrativa</b>		
2.04.02	Area anziani	Sviluppo del processo di informatizzazione all'interno dei reparti, sia per migliorare le diverse esperienze dei centri servizi, sia per arricchire il ricorso a strumenti tecnologicamente avanzati per l'attività con gli ospiti.	<i>DIREZIONE SERVIZI ALLE PERSONE</i>
<b>3 QUALIFICAZIONE ED INNOVAZIONE DEI SERVIZI E DEGLI INTERVENTI E COORDINAMENTO NELLA PROGRAMMAZIONE CITTADINA</b>			
3.01	<b>Qualificazione ed innovazione dei servizi rivolti all'utenza, nell'ottica di un più generale efficientamento dei servizi, miglioramento della qualità e coordinamento nella programmazione cittadina</b>		
3.01.02	Servizi Sociali per la domiciliarità	Gestione e sviluppo del servizio per l'integrazione territoriale, il coordinamento e gli interventi a supporto della domiciliarità	<i>DIREZIONE SERVIZI ALLE PERSONE</i>
3.01.03	Area anziani	Realizzazione di azioni di miglioramento e qualificazione dei servizi accreditati	<i>DIREZIONE SERVIZI ALLE PERSONE</i>