

ASP CITTÀ DI BOLOGNA

Azienda pubblica di servizi alla persona

DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE

2018 – 2020

Allegati al Bilancio previsionale 2018-2020 e Annuale 2018

Allegato A alla deliberazione n. ... /2017

SOMMARIO

Premesse alla lettura e stesura dei Documenti allegati al Bilancio previsionale 2018-2020 e Annuale 2018.....	4
Piano programmatico 2018-2020 e Relazione illustrativa al Documento di budget 2018.....	4
Corrispondenza tra i contenuti individuati dal regolamento di contabilità e quelli dei Documenti allegati al Documento unico di programmazione.....	8
Capitolo 1. Il contesto di riferimento.....	10
1.1 Programmazione socio sanitaria regionale.....	10
1.2 Città Metropolitana e Comune.....	11
1.3 La comunità e i suoi partner.....	15
Capitolo 2. Caratteristiche e requisiti delle prestazioni da erogare. Modalità di attuazione dei servizi erogati e modalità di coordinamento con gli altri enti del territorio	16
2.1. Il coordinamento con gli altri enti del territorio.	16
2.2. I servizi e gli interventi conferiti con il contratto di servizio	16
2.3. Caratteristiche e requisiti delle prestazioni da erogare.....	17
2.4 Interventi nell'area anziani.....	18
2.4.1 Servizi di accoglienza residenziale.....	18
2.4.2 Servizi per la domiciliarità.....	20
2.5 Interventi nell'area del contrasto alla grave emarginazione adulta	22
2.5.1 Servizi di prossimità.....	22
2.5.2 Servizi per l'accoglienza alloggiativa.....	23
2.5.3 Servizio di bassa soglia.....	27
2.5.4 Servizi dell'area esecuzione penale.....	28
2.5.5 Interventi relativi alle Aree Sosta Sinti.....	30
2.6 Interventi nell'ambito dell'emergenza abitativa e transizione abitativa	32
2.7 Interventi nell'Area Minori e Famiglie	34
2.7.1 Servizio Risorse Minori.....	34
2.7.2 Pronto Intervento Sociale Metropolitan.....	37
2.8 Centro per le Famiglie.....	38
2.9 Interventi specialistici nell'area immigrazione di cittadini di Paesi terzi.....	40
2.9.1 Servizio Protezioni Internazionali.....	40
2.9.2 Servizi mediazione culturale.....	42

Capitolo 3. Risorse finanziarie ed economiche necessarie alla realizzazione degli obiettivi.....	43
Capitolo 4. Programmazione dei fabbisogni delle risorse umane e modalità di reperimento delle stesse.....	60
4.1. Politiche delle risorse umane	62
4.2. Il piano occupazionale. Programmazione dei fabbisogni delle risorse umane.....	64
4.3. Piano triennale di sviluppo delle risorse umane attraverso la formazione continua.....	66
Capitolo 5. Priorità di intervento e Documento di budget 2018.....	70
5.1. Priorità di intervento triennio 2018-2020	70
5.2. Documento di budget 2018	74
5.2.1 Metodi di rilevazione adottati per la pianificazione, programmazione e controllo.....	74
Il processo di pianificazione, programmazione e controllo.....	75
La Verifica dei risultati	77
5.2.2 Gli assegnatari risorse economiche	78
I centri di responsabilità economica.....	79
Il budget economico per area aziendale	87
5.2.3 Obiettivi di gestione 2018.....	102
Capitolo 6. Indicatori e parametri per la verifica.....	106
6.1 Indicatori della gestione e indicatori degli obiettivi assegnati ai dirigenti.....	106
6.2. Gli indicatori come strumento gestionale.....	106
6.3 Indicatori e Macro obiettivi strategici. Sistema di reporting interno	107
Capitolo 7. Programma degli investimenti da realizzare	117

Premesse alla lettura e stesura dei Documenti allegati al Bilancio previsionale 2018-2020 e Annuale 2018

Con l'intento di favorire una **maggiore chiarezza e trasparenza** che permetta una comprensione diretta e agile dei documenti relativi al piano delle performance, nonché l'impegno a **evitare le ridondanze** attualmente presenti, per l'anno 2018 (e si valuterà quindi di usarlo per gli anni successivi) si intende operare un lavoro preliminare su forma e contenuto di alcuni paragrafi che compongono il Piano Programmatico triennale e il Documento di budget. Questa operazione muove da una riflessione critica sui contenuti dei suddetti documenti che ha portato a interrogarsi sul significato per l'Azienda delle voci che ne compongono la struttura: qual è per ASP il *contesto* di riferimento oggi e nel prossimo futuro? In quale maniera le *priorità d'intervento* si legano al contesto delineato? In che modo la *formazione* può fornire un reale aiuto alla realizzazione degli obiettivi fissati? ecc... **L'obiettivo è infatti doppio**: da una parte realizzare un piano delle performance unitario, coerente al proprio interno, essenziale e facilmente comprensibile al lettore interno ed esterno ad ASP. Dall'altra, **esplicitare passo dopo passo il senso e il valore che da ASP** a ciascun contenuto richiesto così da fornire chiavi di lettura adeguate.

Questa rivisitazione delle forme e contenuti viene svolta sapendo di rispettare le indicazioni presenti nel regolamento regionale e in quello interno ad ASP ¹ in materia di compilazione del bilancio pluriennale e annuale.

Una scelta operata nella direzione di aumentare la trasparenza nei confronti dei propri interlocutori, e di favorire la comprensione anche dei non addetti ai lavori circa le scelte amministrative adottate, è quella di **raccogliere in un unico volume tutti i documenti sino ad oggi riportati in volumi distinti**, come allegati al bilancio preventivo annuale e triennale. Ciò anche per ridurre inevitabili ridondanze nelle informazioni riportate o il rimando ad altri documenti.

In particolare, di seguito alcune brevi indicazioni per ogni contenuto componente la struttura dei due documenti, indicazioni che costituiscono la base per un processo di revisione e aggiornamento annuale che muove dall'interrogazione sui cambiamenti emersi e su quali siano i reali bisogni e le possibilità dell'azienda, **così da evitare qualunque processo meccanico di compilazione e guardando alla stesura del Piano come ad un'importante occasione per tutta l'organizzazione di riflettere su se stessa**.

Piano programmatico 2018-2020 e Relazione illustrativa al Documento di budget 2018

Partendo dalla considerazione che i due documenti contengono le medesime informazioni, con riferimento al triennio (Piano programmatico) e all'anno (Relazione illustrativa al documento di budget), si è scelto di unificarli con l'intento principale di affiancare la prospettiva triennale 2018-2020 con la performance attesa per l'anno 2018 pur mantenendole distinte come richiesto dal regolamento di contabilità.

1) **Il contesto di riferimento**: il contesto è per definizione un elemento soggetto a continue trasformazioni che costringe ad un monitoraggio costante, anche perché esso è il punto di partenza

¹ Vedi "Regolamento di Contabilità" di ASP Città di Bologna, approvato con deliberazione di Amministratore unico n. 11 del 29 maggio 2014

in base al quale vengono a delinearsi le relazioni tra organizzazioni e strategie messe in pratica da ciascun soggetto per rispondere al meglio ai bisogni che il contesto presenta e organizzare di conseguenza le risorse. Si possono dunque individuare almeno cinque cardini che definiscono il quadro di riferimento per ASP:

- **Programmazione socio-sanitaria:** le indicazioni presenti nel nuovo piano socio sanitario regionale muovono dalle trasformazioni in corso nella realtà locale e indirizzano l'attenzione sulla dimensione della comunità che diventa il centro della nuova rete di welfare; indicazioni che consegnano ad ASP un'importanza ancora maggiore in quanto interlocutore strategico "a cavallo" tra la stessa comunità e le istituzioni.
- **Comune di Bologna:** è importante mantenere come cornice generale la divisione dei ruoli che assegna al Comune la funzione di pianificazione e controllo dei servizi sociali e ad ASP la gestione dei servizi. Ciò nella più ampia cornice delle Linee programmatiche di mandato dell'Amministrazione comunale e degli indirizzi generali per gli organismi ed enti strumentali.
- **Associazioni:** esse rappresentano un altro importante soggetto del territorio in quanto raccolgono un ricco bagaglio di esperienze, di know-how e possono spingere per la messa in campo di nuove progettualità innovative che mirano a risolvere problematiche diffuse in un particolare contesto. Sono realtà che hanno contatti molto stretti con gli utenti e insostituibili nella definizione del quadro di welfare futuro.
- **Istituzioni del territorio:** qui rientrano l'Azienda USL e la Città metropolitana, ma anche il mondo dell'Università e quello dell'istruzione superiore, e non da ultimi altri comuni della provincia e altre ASP della regione. Istituzioni che in misura differenziata contribuiscono a delineare il contesto di riferimento della programmazione di ASP Città di Bologna.
- **Cittadini:** è verosimile che nel corso dei prossimi anni il cittadino acquisti una rilevanza maggiore per ASP in quanto rivestirà un ruolo sempre più attivo nella composizione del nuovo scenario di welfare (basti pensare ai già attuali laboratori di comunità o ai patti di comunità).
- **Analisi socio-economiche:** il Comune realizza annualmente diverse ricerche sugli andamenti demografici, dell'occupazione, relativi all'utilizzo degli immobili e molto altro, che possono essere utilizzati dai vari servizi a seconda degli interessi specifici per ricostruire il proprio scenario di riferimento con un dettaglio ulteriore.

Resta comunque una grande sfida quella di riuscire a definire uno sguardo peculiare di ASP attraverso cui osservare la comunità di riferimento, uno sguardo che racconta la propria idea di welfare e di servizi in grado di diventare a sua volta un elemento di contesto per gli altri soggetti del territorio.

2) **Caratteristiche e requisiti delle prestazioni da erogare. Modalità di attuazione dei servizi erogati e modalità di coordinamento con gli altri enti del territorio:** mantenendo come punto di partenza il contesto di riferimento sopra accennato, qui ci si deve interrogare sullo stato dei servizi delineandone possibili riorganizzazioni dettate dall'evoluzione del modello di welfare o dalla trasformazione di altre organizzazioni presenti nel territorio. Un aspetto che contribuisce alla ridefinizione di questi assetti e che va certamente sottolineato riguarda **il valore dei servizi**, valore che viene declinato non in termini economici ma strategici per il benessere della comunità, centro di gravitazione delle attuali politiche sociali. Questo costituisce inoltre lo spazio per inserire e presentare ulteriori progettualità che rispondono a bisogni ancora insoddisfatti o inespressi e che ASP può realizzare anche se non ancora contemplati dal contratto di servizio. Per riassumere, la sezione vuole esplicitare: da un lato la valenza strategica che i servizi di ASP rivestono all'interno del quadro più ampio delle prestazioni realizzate da tutti gli altri soggetti, dall'altro ulteriori possibili progettualità di cui ASP può essere promotrice.

- 3) **Risorse finanziarie ed economiche necessarie alla realizzazione degli obiettivi:** ancora una volta la premessa a partire dalla quale è necessario considerare il tema delle risorse economiche riguarda il contesto di riferimento, in particolare è importante mettere in evidenza i potenziali nodi di spesa futuri che si intravedono osservando:
- le possibili trasformazioni nell'assetto del sistema di welfare e dei servizi,
 - le azioni già in programma che altri soggetti intendono realizzare (ad es. l'accordo metropolitano per l'accoglienza dei richiedenti protezione internazionale),
 - i cambiamenti di determinati fattori socio economici (es. il livello di tassazione, contratti collettivi nazionali di lavoro),
 - progetti che ASP intende realizzare e che riguardano le priorità d'intervento definite per l'anno successivo.
- 4) **Programmazione dei fabbisogni delle risorse umane e le modalità di reperimento delle stesse:** questa programmazione dovrà tenere necessariamente conto dei programmi e scelte che l'Azienda farà, conseguenti agli indirizzi politico-strategici del Comune, curandosi poi di farli convergere con le specifiche linee di sviluppo interne dell'Azienda e con la forma di management adottato dalla dirigenza che comporta il passaggio ad una gestione per obiettivi/processi con la conseguente ridefinizione di ruoli e modalità operative le quali, a loro volta, portano all'emergere di nuovi bisogni di formazione che influenzano le politiche delle risorse umane. All'interno della programmazione rientrano infatti anche:
- **Politiche delle risorse umane:** si basano su un'osservazione prospettica dell'organizzazione che guarda al lavoratore sempre più come ad un soggetto attivo, un motore interno all'azienda che la supporta e la spinge nella sua evoluzione. Per portare avanti una crescita di identità forte e unitaria, ed estendere il coinvolgimento anche trasversale di tutto il personale, fondamentale è la scelta di definire momenti di confronto dei lavoratori con la direzione e l'amministratore unico. Da qui la possibilità di individuare:
 - i bisogni espressi dai dipendenti a fronte di difficoltà riscontrate
 - i bisogni intuiti dall'azienda e che offrono il terreno di prova per progettualità sperimentali (es. smart-working).
 - **Piano occupazionale:** ossia le assunzioni previste nell'ambito della programmazione triennale e annuale del fabbisogno di personale.
 - **Piano di sviluppo delle risorse umane attraverso la formazione continua.** La definizione di un piano formativo efficace prende avvio per un verso dall'analisi degli obiettivi strategici di ASP, in maniera tale da individuare i settori che più necessitano di un supporto in termini di aggiornamento o specializzazione. A fronte della decisione di sviluppare un preciso ambito la formazione interviene come supporto allo sviluppo o come premessa per dare il via a nuovi processi. Per l'altro da un percorso di interlocuzione all'interno dell'azienda che vede coinvolti diversi attori e diversi piani di analisi e lettura del futuro. In generale si può affermare che la formazione va pensata quale strumento finalizzato alla **trasformazione dei modi di lavorare** in azienda rispetto a cui l'aggiornamento ne rappresenta solo un momento intermedio.
- 5) **Priorità di intervento e Documento di budget 2018.** Le priorità costituiscono il punto di ricaduta interno all'azienda di tutto quanto indicato nelle quattro 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'Assemblea di soci di ASP prende avvio il processo di definizione degli obiettivi economici e di attività, esplicitati nel **Documento di budget 2018** che comprende:
- a) i metodi di rilevazione adottati per le previsioni e per il controllo
 - b) obiettivi e risorse assegnate

- c) conseguente individuazione dei responsabili delle risorse assegnate.
- 6) **Indicatori e parametri per la verifica:** considerata la natura del Piano Programmatico, gli indicatori e parametri di verifica sono lo strumento gestionale che esplicita gli elementi specifici di ciascun macro obiettivo. Con riferimento al **Documento di budget 2018** esplicita i metodi di rilevazione adottati per le previsioni e per il controllo.
 - 7) **Programma degli investimenti da realizzare:** la raccolta degli investimenti previsti costituisce un ulteriore momento di verifica e raccordo tra gli obiettivi predefiniti e le strategie aziendali messe in campo per realizzarli. Dall'analisi di questa voce deve dunque risultare una stretta coerenza con quanto indicato nelle priorità d'intervento e nelle risorse economico-finanziarie.
 - 8) **Piano di valorizzazione e gestione del patrimonio:** essendo il patrimonio un settore chiave di ASP e data la sua differenziazione interna, è necessario guardare al futuro domandandosi: da una parte in che maniera la sua gestione e valorizzazione può contribuire alla realizzazione delle progettualità che si intendono mettere in atto (con riferimento alla dimensione assistenziale ma non solo), dall'altra in che maniera esso può venire messo a disposizione della comunità essendone una parte integrante a tutti gli effetti.

L'insieme di queste indicazioni, oltre che esplicitare le principali chiavi di lettura attraverso cui viene pensato e costruito il Bilancio preventivo, vogliono anche indicare alcuni degli aspetti ritenuti di grande rilievo che nel futuro potranno acquistare una rilevanza ancora maggiore e verso i quali l'attenzione deve rimanere alta, in maniera tale da intuire possibili criticità o cogliere nuovi spazi di sviluppo per l'organizzazione

Corrispondenza tra i contenuti individuati dal regolamento di contabilità e quelli dei Documenti allegati al Documento unico di programmazione

Requisiti previsti dal regolamento di contabilità (Capo II - Bilancio e programmazione)	Capitoli del Documento unico di programmazione di ASP Città di Bologna
<p>“Piano programmatico (art. 3) con riferimento ai tre esercizi successivi deve fissare in termini quali-quantitativi, le strategie e gli obiettivi aziendali. Al suo interno dovrà risultare quanto previsto dallo Statuto e comunque, essere evidenziato quanto di seguito indicato:</p>	
a) caratteristiche e requisiti delle prestazioni da erogare;	capitolo 2 - Caratteristiche e requisiti delle prestazioni da erogare. Modalità di attuazione dei servizi erogati e modalità di coordinamento con gli altri enti del territorio (paragrafo riferito al triennio 2018-2020)
b) risorse finanziarie ed economiche necessarie alla realizzazione degli obiettivi del Piano;	Capitolo 3 - Risorse finanziarie ed economiche necessarie alla realizzazione degli obiettivi (paragrafo riferito al triennio 2018-2020)
c) priorità di intervento, anche attraverso l'individuazione di appositi progetti;	capitolo 5 - Priorità di intervento e Documento di budget (paragrafo riferito al triennio 2018-2020)
d) modalità di attuazione dei servizi erogati e modalità di coordinamento con gli altri Enti del territorio;	Capitolo 2 - Caratteristiche e requisiti delle prestazioni da erogare. Modalità di attuazione dei servizi erogati e modalità di coordinamento con gli altri enti del territorio (paragrafo riferito al triennio 2018-2020)
e) programmazione dei fabbisogni delle risorse umane e le modalità di reperimento delle stesse;	Capitolo 4 - Programmazione dei fabbisogni delle risorse umane e le modalità di reperimento delle stesse (paragrafo riferito al triennio 2018-2020)
f) indicatori e parametri per la verifica;	Capitolo 6 - Indicatori e parametri per la verifica (paragrafo riferito al triennio 2018-2020)
g) programma degli investimenti da realizzarsi;	Capitolo 7 - Programma degli investimenti da realizzare (paragrafo riferito al triennio 2018-2020)
h) piano di valorizzazione e gestione del patrimonio”	Capitolo 8 - Piano di valorizzazione e gestione del patrimonio (paragrafo riferito al triennio 2018-2020)

“Quanto contenuto nel documento (...) dovrà trovare riscontro nei documenti contabili di programmazione di cui ai successivi artt. 4 e 5”.

Requisiti previsti dal regolamento di contabilità (Capo II - Bilancio e programmazione)	Capitoli del Documento unico di programmazione di ASP Città di Bologna
<p>Bilancio pluriennale di previsione (Regolamento di contabilità, art. 4) 2. Il bilancio pluriennale di previsione è composto dai seguenti documenti:</p>	
a) Conto economico preventivo, che individua il risultato della gestione previsto per ciascuno dei tre anni di riferimento, redatto secondo lo schema di cui all'allegato n. 1 al presente Regolamento;	Capitolo 3 - Risorse finanziarie ed economiche necessarie alla realizzazione degli obiettivi (paragrafo riferito al triennio 2018-2020)
b) Piano pluriennale (triennale) degli investimenti (Budget degli investimenti), comprensivo del piano finanziario di copertura dei medesimi.	Capitolo 7 - Programma degli investimenti da realizzare (paragrafo riferito al triennio 2018-2020)

Requisiti previsti dal regolamento di contabilità (Capo II - Bilancio e programmazione)	Capitoli del Documento unico di programmazione di ASP Città di Bologna
<p>Bilancio pluriennale di previsione (art. 4) Bilancio annuale economico preventivo, documento di Budget e sistema di controllo di gestione (art. 5)</p> <p>1. Il Bilancio annuale economico preventivo evidenzia analiticamente il risultato della gestione ed esprime in termini economici le scelte del piano programmatico dell'A.S.P. a valere per l'anno di riferimento successivo. E' redatto conformemente al bilancio pluriennale di previsione di cui è parte.</p> <p>2. Il bilancio annuale economico preventivo è composto dai seguenti documenti:</p>	
a) Conto economico preventivo , che individua il risultato della gestione previsto per l'anno di riferimento, redatto secondo lo schema di cui all'allegato n. 1 al presente Regolamento;	Capitolo 3 - Risorse finanziarie ed economiche necessarie alla realizzazione degli obiettivi (paragrafo riferito al 2018)
b) Documento di Budget . Rappresenta in termini analitici i risultati attesi per l'esercizio successivo, connessi alla gestione dell'A.S.P.; individua la previsione delle risorse necessarie allo svolgimento dell'attività, in funzione degli obiettivi assegnati dal Piano Programmatico;	Capitolo 5 - Priorità di intervento e Documento di budget (paragrafo riferito al 2018)
3. Il Documento di Budget di cui al precedente comma, dovrà esplicitare quanto di seguito indicato:	
a) metodi di rilevazione adottati per le previsioni e per il controllo;	Capitolo 6 - Indicatori e parametri per la verifica (paragrafo riferito al 2018)
b) obiettivi e risorse assegnate;	Capitolo 6 - Indicatori e parametri per la verifica (paragrafo riferito al 2018)
c) conseguente individuazione dei responsabili delle risorse assegnate.	Capitolo 6 - Indicatori e parametri per la verifica (paragrafo riferito al 2018)
ed è corredato da: c) Relazione illustrativa. Detta relazione dovrà in particolare prevedere quanto disposto al precedente art. 3 comma 1, a valere per l'anno di riferimento.	
a) caratteristiche e requisiti delle prestazioni da erogare;	capitolo 2 - Caratteristiche e requisiti delle prestazioni da erogare. Modalità di attuazione dei servizi erogati e modalità di coordinamento con gli altri enti del territorio (paragrafo riferito al 2018)
b) risorse finanziarie ed economiche necessarie alla realizzazione degli obiettivi del Piano;	Capitolo 3 - Risorse finanziarie ed economiche necessarie alla realizzazione degli obiettivi (parte riferita al 2018)
c) priorità di intervento, anche attraverso l'individuazione di appositi progetti;	Capitolo 5 - Priorità di intervento e Documento di budget (paragrafo riferito al 2018)
d) modalità di attuazione dei servizi erogati e modalità di coordinamento con gli altri Enti del territorio;	Capitolo 2 - Caratteristiche e requisiti delle prestazioni da erogare. Modalità di attuazione dei servizi erogati e modalità di coordinamento con gli altri enti del territorio (paragrafo riferito al 2018)
e) programmazione dei fabbisogni delle risorse umane e le modalità di reperimento delle stesse;	Capitolo 4 - Programmazione dei fabbisogni delle risorse umane e le modalità di reperimento delle stesse (paragrafo riferito al 2018)
f) indicatori e parametri per la verifica;	Capitolo 6 - Indicatori e parametri per la verifica (paragrafo riferito al 2018)
g) programma degli investimenti da realizzarsi;	Capitolo 7 - Programma degli investimenti da realizzare (paragrafo riferito al 2018)
h) piano di valorizzazione e gestione del patrimonio	Capitolo 8 - Piano di valorizzazione e gestione del patrimonio (paragrafo riferito al 2018)

CAPITOLO 1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Un buon punto di partenza per definire il contesto all'interno del quale opera ASP è rappresentato dal suo territorio di riferimento, caratterizzato da profonde trasformazioni che hanno indotto le amministrazioni a elaborare soluzioni adeguate alla complessità emergente, soprattutto nel campo delle politiche sociali. Di seguito si intenderanno dunque evidenziare i principali punti di riferimento che definiscono il campo d'azione nel quale l'azienda si troverà a muoversi nel prossimo futuro.

1.1 Programmazione socio sanitaria regionale

Il primo è sicuramente costituito dal nuovo piano socio sanitario regionale, un documento costruito a partire dall'individuazione di tre sfide cruciali per il territorio e la sua organizzazione:

- **Lotta all'esclusione, alla fragilità, alla povertà.** Essa trova una sua concretezza nella messa a punto di tre strumenti innovativi che sono: la legge regionale sull'inclusione socio-lavorativa (L.R. 14/2015), la legge regionale sul Reddito di solidarietà (L.R. 24/2016) e l'attuazione del Sostegno per l'inclusione attiva introdotto dal Governo. Parallelamente all'introduzione di questi strumenti vi è poi il grande tema delle risorse, tema che costringe a individuare ulteriori strategie per far fronte all'aumento dei bisogni di certe categorie (si pensi agli anziani e disabili) senza la possibilità di un aumento di risorse.
- Conferma del **Distretto quale snodo strategico per l'integrazione della dimensione sociale e sanitaria**, in quanto orienta su un bacino specifico di popolazione la lettura dei bisogni e delle risorse con la relativa programmazione degli interventi. Al tempo stesso, il Distretto si afferma come l'attore istituzionale costituito dagli Enti locali associati nell'esercizio delle funzioni sociali e sociosanitarie e dall'Azienda Usl nella sua articolazione territoriale.
- Nascita e sviluppo di **nuovi strumenti di prossimità e di integrazione dei servizi sanitari e sociali**, senza far venir meno, soprattutto in questa delicata fase di transizione, gli attuali strumenti e dotazioni, così da **collegare le innovazioni alla costante valutazione dei risultati effettivamente raggiunti.**

Il piano propone poi un importante **focus sulla famiglia e le sue trasformazioni**, punto di osservazione privilegiato per studiare le dinamiche del contesto economico-demografico del territorio; a partire da essa è possibile articolare diverse traiettorie di intervento per il sistema del welfare. In particolare si sottolinea il bisogno di mantenere un alto livello di attenzione relativamente ad una pluralità di questioni: l'abbandono scolastico, **il crescente disagio abitativo, la disoccupazione giovanile, l'aumento della popolazione anziana, il basso tasso di natalità e l'aumento della popolazione straniera.**

Per far fronte a tali problematiche il piano propone **un diverso modello di welfare che vede la comunità come il principale punto di riferimento**, il laboratorio dove bisogni e risorse si mescolano per generare soluzioni realmente efficaci; un modello che si caratterizza inoltre per voler essere dinamico e puntare alla **responsabilizzazione di utenti e cittadini, che diventano co-produttori di un sistema di assistenza e valorizzazione** che emerge come una costruzione collettiva in cui ognuno è chiamato a fare la propria parte. Da qui anche la grande **rilevanza dei soggetti privati e di privato sociale**, profit e non profit, che collaborano con il pubblico e la cittadinanza per riscrivere l'intero ecosistema di welfare.

All'ente pubblico spetta un ruolo fondamentale e delicatissimo nella costruzione di questo modello, ovvero: una forte posizione di governo e di regolazione dei servizi e dei soggetti della comunità, in modo da **garantire l'equità nell'accesso ai servizi, senza perdere in qualità.** Il

contesto finisce così per popolarsi di una molteplicità di nuovi soggetti che danno vita a differenti progettualità e partnership, aprendo a percorsi e spazi d'azione completamente inediti.

1.2 Città Metropolitana e Comune

La Città metropolitana diventa un punto di riferimento imprescindibile per almeno tre ragioni: in primo luogo perché è il soggetto deputato allo sviluppo strategico del territorio, in secondo luogo perché rappresenta a tutti gli effetti un soggetto attivo di committenza verso i servizi, e in terzo luogo perché relativamente a molti servizi (si pensi ad esempio allo SPRAR o al PRIS) è necessario ragionare assumendo un'ottica più ampia di livello metropolitano. Inoltre, il modello di welfare territoriale e comunitario che con il Piano regionale si intende promuovere, trova nella programmazione il suo principale strumento operativo.

A partire da questo nuovo disegno relativo all'amministrazione del territorio, viene poi a delinearsi in maniera chiara anche il rapporto tra ASP e il Comune; a quest'ultimo spetta la funzione di pianificazione e controllo dei servizi sociali mentre ad ASP la gestione dei servizi, il che le attribuisce **uno spazio d'azione preciso e una posizione chiave tra comunità ed istituzioni**. Di conseguenza, per **rinnovare il sistema di welfare sulla base di un orientamento culturale e organizzativo più integrato** tra le politiche e i servizi, tra questi e il terzo settore, e più centrato sulle persone, le famiglie e le comunità, si possono utilizzare le **cinque aree di intervento** trasversali ai target tradizionali, a loro volta pensate come vere e proprie politiche di sviluppo²:

- **“Politiche per la prossimità e la domiciliarità”**: attraverso l'offerta di percorsi personalizzati si intende promuovere l'accompagnamento delle persone fragili mantenendole all'interno dei loro contesti di vita abituali, cercando di supportarle nelle loro scelte e capacità.
- **“Politiche per la riduzione delle disuguaglianze e la promozione della salute”**: le une intendono valorizzare le differenze come elemento di ricchezza e vantaggio, le altre sono rivolte all'aumento delle competenze delle persone sulla propria salute e qualità di vita al fine di migliorarla, così da ridurre anche tutti quei costi sociali (in termini economici e relazionali) determinati dalla mancanza di una cura di sé.
- **“Politiche per promuovere l'autonomia delle persone”**: ovvero gli strumenti e le opportunità che si possono predisporre per aiutare la persona ad uscire dalla condizione di fragilità, facendo leva sulla propria autodeterminazione, indipendenza e risorse.
- **“Politiche per la partecipazione e la responsabilizzazione dei cittadini”**: l'esercizio della responsabilità e l'empowerment diventano importanti nodi del welfare comunitario da sostenere con la logica della sussidiarietà.
- **“Politiche per la qualificazione e l'efficientamento dei servizi”**: le strategie messe a punto devono essere supportate da un sistema organizzativo e professionale che necessita di un costante aggiornamento per essere adeguato.

Queste politiche di sviluppo trovano poi una declinazione più specifica e puntuale in ciascun contesto locale, a partire dall'individuazione di specifici obiettivi che per ciascun Comune impegnato nella pianificazione si riassumono in cinque categorie³:

- servizi per l'accesso e la presa in carico (obiettivi di servizio: accesso, presa in carico, pronto intervento sociale)

² Tratto da “Piano socio sanitario regionale”, cap. 4 “Le aree di intervento trasversali”

³ Tratto da: Piano sociosanitario regionale” paragrafo “Il rapporto tra i soggetti istituzionali e gli attori sociali pubblici e privati nella costruzione del welfare territoriale e comunitario”

- servizi e misure per favorire la permanenza al domicilio (obiettivi di servizio: assistenza domiciliare, servizi di prossimità)
- servizi per la prima infanzia e servizi territoriali comunitari (obiettivi di servizio: asilo nido e altri servizi per la prima infanzia, centri diurni e altri servizi territoriali comunitari)
- servizi territoriali a carattere residenziale per le fragilità (obiettivi di servizio: comunità/residenze a favore dei minori e persone con fragilità)
- misure di inclusione sociale-sostegno al reddito (obiettivi di servizio: misure/interventi per facilitare inclusione e autonomia, misure di sostegno al reddito).

L'insieme di tali indicazioni restituiscono dunque coordinate molto precise delle possibili linee di intervento nel contesto locale, coordinate che incontrano in pieno le molteplici azioni e risposte messe in campo da ASP.

Nell'ambito di tale cornice il Comune di Bologna ha definito in modo mirato le proprie linee di mandato rispetto all'analisi del contesto socio-economico di riferimento. In particolare, per quanto riguarda la mission di ASP Città di Bologna, si collocano nella linea di mandato **LA CITTÀ DELLE PERSONE - Welfare di comunità** di cui si riporta qui di seguito un estratto. Tali indirizzi sono ulteriormente declinati in "Gli indirizzi per gli organismi ed enti strumentali" ⁴ che si riportano nel successivo Capitolo 5 del presente documento.

Inclusività e qualità dei servizi sociali e della salute

La strategia del mandato è coerente con diversi obiettivi (Goal) dell'Agenda 2030 sullo "Sviluppo sostenibile". In particolare il Goal 3 "Garantire le condizioni di salute e il benessere per tutti a tutte le età" è il focus di riferimento strategico di tutte e tre le direttrici delle azioni di seguito esposte. L'inclusione sociale e comunitaria è inoltre ascrivibile al Goal 1 "Porre fine alla povertà in tutte le sue forme", al Goal 2 "Azzerare la fame, realizzare la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere l'agricoltura sostenibile" e al Goal 10 "Ridurre le diseguaglianze".

Innovazione dei servizi sociali

Obiettivi. Produrre effetti sociali e cambiamenti duraturi nelle relazioni sociali e nel comportamento delle persone nell'ambito dell'operatività dei Servizi Sociali del Comune di Bologna attraverso:

- Il consolidamento e lo sviluppo del riordino del Servizio Sociale Territoriale con particolare attenzione alle funzioni di accoglienza e di orientamento al complesso dei servizi;
- La sperimentazione e adozione di un modello di lavoro che tenga al centro le risorse e le opportunità delle persone e lo sviluppo delle relazioni comunitarie.

La diffusione di questo nuovo modello di interazione tra Comune, utenti e comunità prevede effetti non solo sulle relazioni, ma anche sui comportamenti individuali e collettivi generando una serie di conseguenze sociali, che - considerate nel loro insieme - permetteranno al Comune di migliorare la coesione sociale e la partecipazione responsabile dei singoli e delle realtà organizzate alla vita della comunità. Di questa trasformazione saranno valutati i risultati in termini di output e outcome.

Ci si pone pertanto come obiettivo prioritario la valorizzazione e attivazione delle risorse proprie dei cittadini e della società civile organizzata, dando risposte ai bisogni, nuovi ed emergenti in logica sistemica, misurandone infine l'impatto sull'utenza. In relazione al target della "non autosufficienza" si

⁴ Tratto da Documento unico di programmazione 2018-2020 del Comune di Bologna (approvato dalla Giunta comunale il 14 novembre 2017)

sosterrà lo sviluppo integrato tra Comune – Ausl – ASP Città di Bologna e privato sociale, favorendo modelli gestionali orientati all'utenza incardinati:

- nei Nuclei per la domiciliarità gestiti da ASP Città di Bologna;
- nello sviluppo dei sistemi di accoglienza ed ascolto dei bisogni e di orientamento ai servizi complessivi che la città mette a disposizione presso gli Sportelli sociali, nella connessione alle attività delle Case della salute, ed impiegando nuovi sistemi di informazione.

Massima attenzione sarà dedicata allo sviluppo dei servizi di supporto all'inserimento lavorativo, destinati in particolare all'Inclusione sociale delle persone in condizione di fragilità e vulnerabilità, attraverso l'integrazione tra i servizi pubblici del lavoro, sociali e sanitari (L.R. 14/2015), nonché, a livello metropolitano, dando corso alle azioni del progetto Insieme per il lavoro, frutto dell'accordo di programma con la Curia di Bologna e le organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori.

Relazioni. L'obiettivo potrà essere sviluppato solo in prospettiva sistemica tra i diversi attori del welfare locale: l'Area Benessere di Comunità, l'Ausl, ASP Città di Bologna, Privato Sociale ed i Quartieri che costruiscono e mantengono le reti del welfare di comunità ovvero un modello di società solidale che si autoorganizza promuovendo essa stessa erogazione di servizi, basandosi su un sistema di interventi a rete per promuovere un'etica della responsabilità capace di identificare e mettere in rete tutti i tipi di risorse: da quelle private a quelle pubbliche, da quelle umane e familiari a quelle organizzative e finanziarie.

Tempi. Le azioni hanno un orizzonte temporale di realizzazione coincidenti con il mandato e in alcuni casi si proiettano oltre il 2021. La definizione di una Carta dei servizi e di indagini di soddisfazione dell'utenza saranno realizzate nell'ambito del mandato. Le azioni di integrazione tra servizi socio-sanitari e quelli di inclusione lavorativa si collocano per tempi di realizzazione nell'ambito del mandato.

Risultati. Maggiore efficienza ed efficacia del processo di servizio e miglioramento della qualità percepita dall'utenza. I risultati verranno misurati con strumenti di analisi organizzativa e saranno documentati sotto il profilo dell'outcome, oltre che dell'output in modo rispondente ai bisogni della comunità.

Inclusione sociale e comunitaria

Obiettivi. Promuovere l'accoglienza, l'integrazione e la socializzazione dei cittadini in condizione di svantaggio. Il livello di progettazione è vario ed articolato con prospettiva locale, regionale, nazionale ed europea: partecipazione alla vita sociale e alla vita culturale, accesso ai servizi (casa, prestazioni sociali e libertà di culto), sensibilizzazione e formazione alla multiculturalità, libertà di espressione religiosa. Attraverso S.A.L.U.S. W SPACE verrà creato un centro di ospitalità, lavoro, welfare interculturale e di benessere in senso lato, rivolto alla comunità cittadina, in grado di ospitare e coinvolgere attivamente nella gestione di servizi le persone inserite nell'ambito di programmi di accoglienza per richiedenti protezione internazionale. Il progetto co-finanziato dalla Comunità Europea prevede la demolizione dell'ex clinica "Villa Salus" e la realizzazione di un nuovo complesso a ridotto impatto ambientale, contribuendo alla riqualificazione urbana di un'area periferica della città.

Relazioni. L'Istituzione Inclusione sociale si avvale del Centro interculturale Zonarelli e della collaborazione con il servizio Cooperazione e diritti umani dell'Area Affari istituzionali, quartieri e nuove cittadinanze. Il progetto Salus Space è strutturato con una cabina di regia, rappresentata dal Comune di Bologna ed i partner del progetto organizzati in un Comitato direttivo (Steering Committee), e due organismi di supporto, che sono:

1. Comitato Interistituzionale di garanzia (Promotion and Guarantee Committee), composto oltre che dal Comune di Bologna (e in particolare dal Quartiere Savena), da: Regione Emilia Romagna, Prefettura di Bologna, Città Metropolitana di Bologna;
2. Gruppo degli Stakeholder locali (Local Stakeholder Group), composto da: Confederazioni sindacali CGIL, CISL e UIL, Confindustria Bologna, CNA Bologna, Legacoop Bologna, ASP Città di Bologna - Sistema SPRAR, Arcidiocesi - Caritas di Bologna, Comunità ebraica, Comunità Islamica di Bologna, Urban Center Bologna, Associazione Orlando.

Tempi. Le singole attività hanno tempi di realizzazione diversi, alcuni specifici relativi ad interventi su singoli cittadini e nuclei coincidenti con il singolo esercizio, altre con orizzonte temporale coincidente con i tempi del mandato amministrativo.

Il progetto SALUS W SPACE ha tempi di realizzazione per fasi dalla demolizione dell'immobile, alla costruzione dei nuovi spazi e alla riqualificazione dell'area, per arrivare poi alla attivazione sperimentale delle nuove modalità di ospitalità e lavoro che si articolano con orizzonte temporale nel mandato amministrativo, sfociando nel prossimo mandato.

Risultati. Per ogni attività proposta verranno registrati i cittadini coinvolti e si misurerà il livello di integrazione raggiunto a seconda degli obiettivi messi in campo nelle progettualità individuali attivate. Per il progetto SALUS W SPACE appare prevalente in questa fase monitorare ed assicurare la rispondenza dei tempi effettivi di realizzazione con il diagramma di flusso prefissato nella progettazione dell'intervento.

Promozione della salute e Prevenzione e contrasto alle dipendenze

Obiettivi

- Promuovere la salute con attenzione specifica a favorire corretti stili di vita nell'alimentazione al fine di ridurre e limitare l'aumento dell'incidenza delle malattie croniche conseguenti ai comportamenti connessi alle abitudini alimentari.
- Attivare azioni concrete per contrastare i comportamenti a rischio della popolazione giovanile di Bologna, legati all'abuso di sostanze legali e illegali e delle nuove tecnologie.

Attraverso la partnership con la nuova fondazione FICO (Fabbrica Italiana Contadina) si attiverà un gruppo di lavoro inter istituzionale tematico sull'alimentazione e sulla incidenza degli squilibri alimentari rispetto alla crescita percentuale di alcune patologie croniche non trasmissibili. Nell'ambito delle azioni connesse al secondo obiettivo risulta indispensabile offrire una gamma di interventi che partendo dalla promozione di corretti stili di vita e di prevenzione degli abusi di sostanze, siano in grado di interfacciarsi in modo coerente e costante con le attività di presa in carico e di cura delle persone con dipendenza conclamata accanto a quelli proposti in sede preventiva.

Relazioni. Per il primo obiettivo: Fondazione FICO (Fabbrica Italiana Contadina); rete di partnership pubbliche e private oggi attive sul tema (progetto città sane). Il gruppo di lavoro inter istituzionale sull'alimentazione si avvale di una rete relazionale che realizza in un unico punto di governance e di programmazione condivisa, il coinvolgimento dell'Università di Bologna e delle fondazioni anche sanitarie del territorio. Per il secondo obiettivo: governance condivisa con l'Ausl, con la rete degli interlocutori competenti (gestori delle attività del divertimento notturno e nell'ambito degli interventi all'interno delle scuole secondarie di primo e secondo grado), con il coinvolgimento sempre più specifico delle comunità di adulti di riferimento (insegnanti, genitori) ed il potenziamento della collaborazione con la Prefettura di Bologna e in generale delle Forze dell'ordine anche in relazione al Protocollo di Intesa regionale sull'incidentalità alcol - droga correlata.

Tempi Il supporto alle attività di FICO e la costituzione e l'avvio delle attività del gruppo di lavoro inter istituzionale per le azioni in ambito dei corretti stili di vita nell'alimentazione ha un orizzonte temporale nel mandato amministrativo, sfociando nel prossimo mandato. Le azioni in tema di contrasto agli abusi nell'uso delle sostanze e delle tecnologie ha tempi di realizzazione nell'ambito del singolo esercizio amministrativo.

Risultati Le attività nell'ambito della realizzazione di interventi di promozione della salute con attenzione specifica a indurre corretti stili di vita nell'alimentazione hanno orizzonti temporali che vanno oltre il mandato amministrativo per la misurazione dell'impatto, specie per quanto riguarda le rilevazioni epidemiologiche che riguardano l'incidenza delle azioni sulla riduzione delle malattie croniche. Le azioni in tema di contrasto agli abusi nell'uso delle sostanze e delle tecnologie vengono misurate rilevando i soggetti contattati e quelli coinvolti nelle scuole e tramite i servizi di prossimità attivati.

1.3 La comunità e i suoi partner

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 a fronte di una disponibilità limitata di risorse, soprattutto sotto il profilo degli spazi o immobili dove svolgere le loro attività. Questo chiama inevitabilmente in causa ASP in quanto soggetto pubblico detentore di un grande patrimonio immobiliare che desidera valorizzare per favorire una maggiore redditività, ma anche utilizzare per nuovi servizi/progetti.

In aggiunta, il confronto da parte dell'azienda con questi soggetti fornisce ad essa una valida occasione di auto-riflessione. Anche il "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.

Ad ogni modo, 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 però l'Azienda a confrontarsi con sempre nuove sfide, in un'ottica di adattamento ma anche trasformazione del contesto sociale in cui opera; il che riconosce all'Azienda un ruolo attivo nel disegno della sua comunità.

CAPITOLO 2. CARATTERISTICHE E REQUISITI DELLE PRESTAZIONI DA EROGARE. MODALITÀ DI ATTUAZIONE DEI SERVIZI EROGATI E MODALITÀ DI COORDINAMENTO CON GLI ALTRI ENTI DEL TERRITORIO

Mantenendo come punto di partenza il contesto di riferimento analizzato evidenziato nel precedente capitolo, qui si evidenzia lo stato dei servizi delineandone possibili riorganizzazioni dettate dall'evoluzione del modello di welfare o dalla rete con le organizzazioni presenti nel territorio. Un aspetto che contribuisce alla ridefinizione di questi assetti e che va certamente sottolineato riguarda il **valore dei servizi**, valore che viene declinato non in termini economici ma strategici per il benessere della comunità, centro di gravitazione delle attuali politiche sociali. Questo costituisce inoltre lo spazio per ulteriori progettualità che rispondono a bisogni ancora insoddisfatti o inespressi di cui ASP può essere promotrice.

2.1. Il coordinamento con gli altri enti del territorio.

La normativa sui servizi sociali assegna al Comune di Bologna la **funzione di pianificazione e di controllo** dei servizi sociali e ad ASP la gestione dei servizi, quale unica forma pubblica del territorio bolognese. I servizi e gli interventi sociali sono conferiti dal Comune ad ASP tramite un contratto di servizio, sottoscritto dall'Azienda USL per gli ambiti di competenza. Per la gestione di tali servizi ASP si raccorda con gli altri enti competenti: AUSL, Autorità giudiziaria, Questura, Prefettura, Ministero, Regione.

ASP Città di Bologna è parte del sistema di welfare cittadino in quanto unico gestore dei servizi sociali del Comune di Bologna. Tale funzione, delineata dal progetto di costituzione dell'ASP unica di Bologna, è tutt'ora in via di implementazione. Il passaggio delle deleghe sui servizi sociali ad ASP avviene necessariamente con gradualità e nel quadro di una ridefinizione d'insieme del sistema di welfare bolognese. A tal fine ASP collabora costantemente con il Comune per rileggere il sistema dei servizi ed interventi a fronte dei bisogni emergenti e rimodulare l'offerta dei servizi, anche attraverso gruppi di progetto e tavoli di lavoro tematici.

In particolare ASP partecipa al **percorso di definizione del Piano sociale e sanitario** del distretto di Bologna. Tale percorso è il luogo organizzativo 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 progettualità riguardano prevalentemente singoli ambiti di intervento o servizi, quali: la tutela dei minori, i servizi per i disabili/gli adulti fragili, i servizi accreditati per la non autosufficienza, la continuità assistenziale.

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.

2.2. I servizi e gli interventi conferiti con il contratto di servizio

I servizi e gli interventi sociali e socio-sanitari gestiti da ASP Città di Bologna sono oggetto di un **contratto di servizio tra ASP e Comune di Bologna**. Ad oggi sono ancora in vigore i tre contratti di servizio definiti dalle ASP confluite in Città di Bologna e che hanno durata novennale. Nel corso del 2018 si intende definire un unico contratto di servizio che consenta una gestione più organica del rapporto committente-gestore.

I contratti di servizio rimandano a schede tecniche, variabili di anno in anno, nel quale il Comune e l'Azienda USL, per quanto di competenza, individuano caratteristiche, volumi, remunerazione, trasferimenti per ciascuna tipologia di servizio conferito. Tale parte del contratto di servizio ha una gestione unitaria sin dal 2015 e, in particolare, nel 2016 si è effettuata una rilettura complessiva dei servizi conferiti, con la finalità principale di individuarne il valore per i cittadini.

La revisione annuale delle schede tecniche ed economiche di ciascun servizio conferito ad ASP è **un processo di confronto e rimodulazione dei servizi, anche a fronte dei cambiamenti normativi, di contesto, economici.**

In tale processo di revisione del contratto i servizi conferiti sono raggruppati per tipologia di destinatari piuttosto che per ambito di intervento. Nei prossimi anni è presumibile un allineamento rispetto al Piano sociale e sanitario regionale che definisce politiche trasversali prioritarie, sulla base delle quali delineare obiettivi e le azioni da portare avanti.

ASP può erogare servizi anche al di fuori del contatto di servizio, qualora questi non prevedano un trasferimento economico da parte di Comune e Azienda USL. In questa direzione sono definite **progettualità** già, in parte, in corso di realizzazione.

2.3. Caratteristiche e requisiti delle prestazioni da erogare

In una logica di sviluppo triennale, di seguito si riportano i servizi conferiti, per ciascuna area di intervento, e una breve descrizione e il valore, come definiti nel Contratto di servizio. L'evoluzione dei servizi ed interventi nel triennio dovrà necessariamente seguire la definizione del nuovo modello di welfare cittadino. Potrà quindi comportare la **rimodulazione di alcuni servizi e l'ampliamento della gamma di interventi** per dare risposte differenziate a problematiche socio-economiche le cui caratteristiche e dinamiche sono al momento oggetto di studio.

Per ciascuna tipologia di servizio si evidenzia:

- Breve descrizione e definizione del valore del servizio:
- Tipologie e volumi
- Evoluzione nel triennio 2018-2020
- Sviluppi previsti per il 2018
- Modalità di realizzazione 2018

2.4 Interventi nell'area anziani

Gli interventi di sostegno alla persona anziana e al caregiver si sono evoluti negli ultimi anni ampliando il ventaglio di risposte a situazioni sempre più differenziate e complesse. Accanto ai consolidati servizi residenziali e diurni si sono sviluppati servizi a bassa soglia e a bassa intensità assistenziale. Questi sono rivolti sia al mantenimento al domicilio sia alla residenzialità e comprendono il sostegno a persone con demenza o con disturbi cronici

2.4.1 Servizi di accoglienza residenziale

Breve descrizione e definizione del valore del servizio:

I servizi residenziali ospitano persone con bisogni assistenziali di diversa intensità (compresi disturbi comportamentali, elevati bisogni sanitari correlati ad elevati bisogni assistenziali, disabilità severe e moderate, supporto a specifiche attività e/o supervisione nell'arco della giornata).

I servizi in oggetto forniscono ospitalità ed assistenza, occasioni di vita comunitaria e disponibilità di servizi per l'aiuto nelle attività quotidiane, stimoli e possibilità di attività ricreativo-culturali, di mantenimento e riattivazione.

In particolare, i servizi residenziali di Casa Residenza Anziani (CRA) forniscono altresì assistenza medica, infermieristica e trattamenti riabilitativi per il mantenimento ed il miglioramento dello stato di salute e di benessere dell'ospite. Tale tipologia di servizio è regolata dalla normativa regionale sull'accreditamento dei servizi per la non autosufficienza ed è regolamentata da uno specifico contratto di servizio tra Comune di Bologna, ASP Città di Bologna, Azienda USL di Bologna.

Tipologie e volumi

Casa di riposo (CR) per anziani autosufficienti o parzialmente non autosufficienti. Sede: Bologna, Viale Roma 21. **Posti complessivi: 63**

Casa residenza per anziani non autosufficienti (CRA)

L'offerta di posti da parte dell'ASP Città di Bologna si sviluppa nelle sedi:

- Centro Polifunzionale Lercaro, Via Bertocchi 12- Bologna
- Centro Servizi Giovanni XXIII di Viale Roma 21 (reparti 1B e 2B)
- Centro Servizi di Via Saliceto 71 - Bologna
- Centro Servizi di Via Albertoni 11 - Bologna

Questa si compone di:

- Posti oggetto di specifico contratto di servizio per servizi accreditati. **Per un totale di 375 posti**
- Posti con accesso privato da parte dell'utente e a totale carico dello stesso. **10 posti**, distribuiti tra le sedi di: Saliceto, Lercaro, Giovanni XXIII, Albertoni.

Appartamento protetto, 102 alloggi per 140 posti, collocati presso:

- Centro servizi "Giovanni XXIII" di Viale Roma 21, Bologna, 19 appartamenti (6 doppi e 13 singoli). Dei 19 appartamenti, 3 in convenzione con AUSL di Bologna - USSI Disabili Adulti.
- Centro servizi "Lercaro", Via Bertocchi 12, Bologna: 36 appartamenti (16 doppi e 20 singoli) per un totale di 52 posti letto, di cui 4 appartamenti in convenzione con l'Azienda USL di Bologna - USSI Disabili Adulti e 1 appartamento in convenzione con il Distretto di Porretta

USSI Disabili Adulti

- Centro Servizi “Madre Teresa di Calcutta”, Via Altura 9/6, Bologna quartiere Savena: 17 appartamenti per un totale massimo di 29 posti letto (5 singoli e 12 doppi)
- Centro Servizi “San Nicolò di Mira”, Via Paradiso 11 e 13/2, Bologna Quartiere Porto-Saragozza: 30 appartamenti (24 singoli e 6 doppi) per un totale massimo di 36 posti letto.

Il 50% dei posti è riservato a segnalazioni pervenute dal Servizio sociale territoriale.

Evoluzione nel triennio 2018-2020

A fronte di un sostanziale mantenimento dell’offerta residenziale accreditata ASP sta già sviluppando servizi di Comunità alloggio per anziani. E’ inoltre già in atto un progetto di incremento di forme residenziali rivolte sia ad over 65 sia a persone non ancora anagraficamente nelle terza età ma che necessitano di soluzioni abitative protette. In relazione alle prime si citano la ristrutturazione del complesso abitativo Santa Marta e il programma di costruzione di alloggi protetti in tre dei Centri servizi di proprietà di ASP. In collaborazione con un altro Distretto della provincia si sta cominciando a lavorare anche alla progettualità di una Casa di Riposo in un immobile di ASP.

Riguardo invece alle soluzioni abitative per under 65 si citano il Gruppo appartamento multiutenza – rivolto a pazienti adulti prevalentemente di età 40-64 che non possono più vivere autonomamente nel proprio alloggio - e il co-housing “Oasi” – rivolto ad adulti disabili.

Anche i servizi rivolti alle persone con demenza e ai loro caregiver avranno un incremento di offerta nel prossimo triennio, come risposta al progressivo invecchiamento della popolazione bolognese e al conseguente incidenza delle patologie correlate. Prima fra tutte le demenze. Nel triennio è prevedibile un incremento sia del servizio di Centro d’incontro sia di Caffè Alzheimer.

Sviluppi previsti per il 2018

- Mantenimento dell’accreditamento dei servizi di Casa residenza; realizzazione di azioni per favorire il benessere della persona anziana residente
- Sviluppo di attività di socializzazione e stimolazione, anche in collaborazione con il volontariato
- Definizione del progetto relativo all’avvio della Comunità alloggio “Giovanni XXIII” – 12 posti letto
- Avvio del Gruppo appartamento presso il centro servizi “Giovanni XXIII” – 6 posti letto - in collaborazione con CSM
- Avvio della progettazione e gara per l’affidamento dei lavori per appartamenti protetti presso i Centri Servizi Saliceto, Madre Teresa di Calcutta e Giovanni XXIII;
- Avvio lavori di completamento ristrutturazione Santa Marta e definizione del progetto sociale.

Modalità di realizzazione 2018

I servizi per anziani non autosufficienti sono accreditati secondo la normativa regionale e gestiti tramite lista di attesa unica cittadina (LUC)

Gli altri servizi sono ad accesso diretto da parte dell’utente, salvo i posti in convenzione con AUSL/Comune.

Tutti i servizi sono a gestione diretta ASP.

2.4.2 Servizi per la domiciliarità

Breve descrizione e definizione del valore del servizio:

I servizi in oggetto vogliono sostenere, con progettualità individualizzata condivisa con la persona, le famiglie, i servizi sanitari e la rete informale, la domiciliarità della persona in situazione di bisogno assistenziale, mediante accesso a tutti i servizi della rete e del sistema territoriale di comunità.

Il Sistema di Servizi a Sostegno della Domiciliarità intende garantire servizi strettamente integrati a favore delle persone anziane non autosufficienti e di coloro che sono impegnati nella rete di sostegno al domicilio. Il Sistema di Servizi a Sostegno della Domiciliarità prevede, mediante valutazione multidimensionale, l'ammissione ad un'unica linea d'intervento sulla domiciliarità che comprende diversi servizi: assistenza domiciliare e servizi connessi, in particolare servizio pasti, centro diurno e ricovero temporaneo di sollievo (in connessione ai servizi residenziali).

Gli elementi caratterizzanti la struttura del sistema di servizi a sostegno della domiciliarità sono:

- valutazione socio-sanitaria mediante Unità di Valutazione Multidimensionale (UVM) semplificata, effettuata dall'assistente sociale responsabile del caso e dall'infermiere;
- utilizzo dei Profili Assistenziali come strumento di valutazione integrata in caso di ammissione ai servizi a sostegno della domiciliarità;
- definizione del Piano Individualizzato degli Interventi tramite i Nuclei per la domiciliarità in capo all'ASP Città di Bologna, composti da operatori (assistenti sociali e RAA: responsabili attività assistenziali) che gestiscono l'erogazione personalizzata degli interventi previsti dal Profilo Assistenziale;
- integrazione degli interventi effettuati da Assistenti familiari nel Sistema di servizi a sostegno della domiciliarità attraverso funzioni di orientamento, supporto alla ricerca, monitoraggio e contributi per l'assunzione;
- attribuzione al Servizio Sociale Ospedaliero di funzioni inerenti le prestazioni al domicilio per le dimissioni protette.

Tipologie e volumi

Circa 1.200 utenti con assistenza domiciliare; oltre 800 con dimissioni ospedaliere difficili.

Oltre 200 persone fruiscono del progetto "Teniamoci per mano" rivolto agli anziani con demenza.

I servizi che compongono il sistema di sostegno domiciliare sono i seguenti:

- servizio di **assistenza domiciliare** con compiti di cura della persona, anche adulta, supporto nella gestione, cura e manutenzione dell'alloggio, ritiro e consegna biancheria, trasporti a visite mediche e controlli in genere. Le attività sono effettuate, anche in rete con l'associazionismo e integrandosi con le attività di cura e assistenza acquisite direttamente dall'interessato o dal caregiver familiare.
- Servizio **pasti a domicilio** con consegna del pasto presso il domicilio dell'utente sulla base del Piano Assistenziale Individualizzato concordato (anche a favore di adulti fragili).
- Servizio di **mensa in sala**, presso i centri servizi dell'ASP o in altre sedi, eventualmente anche in rete con l'associazionismo (anche a favore di adulti).
- Servizio di **lavanderia**, per i soli Quartieri Porto e S. Vitale (trattasi di servizio in via di

esaurimento per i soli utenti già in carico).

- Servizio di **telesoccorso e teleassistenza**, che si pone l'obiettivo di aumentare i livelli di sicurezza e la tempestività dei soccorsi a favore dell'anziano solo che vive al domicilio. Tale servizio si integra con l'attività di telecompagnia e monitoraggio telefonico attualmente effettuata nell'ambito della convenzione fra Ausl e Cup2000/e-care.
- **Iniziativa sul territorio**: vacanze estive per gli anziani, attività di socializzazione, promozione di stili di vita sani, prevenzione, durante l'anno.
- Servizio di continuità assistenziale nelle **dimissioni ospedaliere** difficili
- **Centro diurno** per anziani non autosufficienti: 111 posti a gestione diretta ASP e gestione della Lista unica cittadina per consentire un più ampio utilizzo dei posti accreditati-convenzionati disponibili in Città
- Servizio di formazione, qualificazione e interventi volti all'inserimento nel sistema delle **Assistenti Familiari**
- Progetto di sostegno alla domiciliarità **"Teniamoci per mano"**: si prefigge di sostenere i familiari nella cura dell'anziano demente a domicilio, in modo da ritardare la possibile istituzionalizzazione.
- Attività di informazione, valutazione, ammissione al progetto "Home Care Premium" di INPS e gestione delle prestazioni integrative, assicurando piena integrazione con il resto dell'attività a sostegno della domiciliarità.

Evoluzione nel triennio 2018-2020

I volumi del servizio sono stabili nel triennio. Il servizio verrà qualificato ulteriormente e con riferimento ai processi di presa in carico, consulenza, orientamento, supporto e valutazione socio-sanitaria rivolte alla generalità della popolazione, a prescindere dalla effettiva ammissione ai servizi supportati da finanziamenti pubblici. Tali sviluppi sono finalizzati alla riduzione della frammentazione dei percorsi di cura e all'integrazione socio-sanitaria.

Sviluppi previsti per il 2018

- sviluppo e mantenimento del sistema di servizi a sostegno della domiciliarità attraverso l'attività del Nucleo per la domiciliarità,
- fatturazione a utenza secondo nuova disciplina ISEE tramite i soggetti gestori,
- avvio, in connessione con il tavolo di sviluppo della piattaforma formativa web della Regione, di nuove strategie per la formazione degli assistenti famigliari,
- consolidamento della disponibilità di accoglienza per persone affette da deterioramento cognitivo-demenza e/o famigliari del Centro d'incontro Margherita
- azioni propedeutiche all'apertura di un secondo Centro per coprire la zona Ovest della Città rispondendo a richieste dell'utenza.

Modalità di realizzazione 2018

Il servizio di "Nuclei per la domiciliarità" è a gestione diretta ed agisce in raccordo con il Servizio sociale del Comune di Bologna.

I Centri diurni a gestione diretta ASP sono accreditati secondo la normativa regionale.

Il servizio di assistenza domiciliare è in sub committenza a gestore accreditato.

Gli altri interventi che compongono il sistema di sostegno domiciliare sono in outsourcing.

2.5 Interventi nell'area del contrasto alla grave emarginazione adulta

L'obiettivo che guida il servizio è di mettere a disposizione di persone adulte in situazione di estrema fragilità un ventaglio di risorse per favorirne l'inclusione sociale. Ad oggi gli interventi sono molteplici e caratterizzati da un approccio capacitante. Nel 2017 tale ambito di intervento si è ampliato alle Aree sosta Sinti e all'accoglienza dedicata all'indifferibilità ed urgenza (L.R.2/2003).

2.5.1 Servizi di prossimità

Breve descrizione e definizione del valore del servizio:

Tali servizi, che svolgono funzioni di prossimità sul territorio con diverse modalità (mobile e stanziale), fanno specifico riferimento metodologico a quanto contenuto nelle *Linee di Indirizzo per il Contrasto alla Grave Emarginazione Adulta in Italia*, sottoscritte da Governo, Regioni, Province Autonome e Autonomie locali in sede di Conferenza Unificata del 5 novembre 2015, e nella *Strategia regionale per l'inclusione di Rom e Sinti* della Regione Emilia-Romagna, nel rispetto dei diversi destinatari delle azioni di prossimità.

In particolare:

I "Servizi di prossimità" *"comportano, all'interno di un sistema di servizi strategicamente orientati verso il perseguimento del maggior grado di inclusione sociale possibile per ciascuna persona in stato di bisogno, il fronteggiamento primario dei bisogni delle persone senza dimora mediante servizi di pronta e prima accoglienza svolti in strada o in strutture di facile accessibilità, in una dimensione di prossimità rispetto alla persona bisognosa"* (punto 1.4 - Linee di Indirizzo per il Contrasto alla Grave Emarginazione Adulta in Italia). Per tale ragione, le azioni di prossimità messe in atto sono tutte orientate a garantire interventi a bassa soglia d'accesso e, per quanto possibile, di riduzione del danno.

Obiettivo generale dei servizi è, pertanto, la lotta alla povertà e all'esclusione sociale, secondo una metodologia definibile di *outreach work*.

Da questo obiettivo generale derivano diversi obiettivi specifici: (1) costruire relazioni significative con i beneficiari del servizio, (2) informare e orientare rispetto all'offerta dei servizi presenti sul territorio o, eventualmente, indicare e sostenere il ritorno nel luogo di maggiore interesse o di residenza, dove è presente una rete relazionale significativa per la persona, (3) dare risposta ai bisogni primari, in particolare attraverso la distribuzione di beni di prima necessità e la cura dell'igiene personale.

Tipologie e volumi

Servizi di strada (circa 850 utenti annui), si articolano in tre unità mobili:

- Servizio Unità di strada (UDS), rivolto alle persone che dimorano abitualmente in strada, offrendo primo aiuto e con particolare riguardo ai tossicodipendenti
- Servizio Mobile di Sostegno (SMS), rivolto alle persone che dimorano in strada, rivolto alla limitazione dei rischi e dei danni correlati al disagio sociale

- Servizio Città Invisibili (CIN), rivolto a singoli e famiglie, con particolare riferimento all'etnia Rom senza fissa dimora e/o in situazione di estrema precarietà abitativa.

Help Center (HC), con **circa 1.900 utenti**, è posto all'interno della Stazione ferroviaria centrale. Supporta la persona nella risposta ai bisogni primari e avvia progetti di conoscenza e accoglienza. Si configura come spazio per la costruzione di relazioni.

Servizio Area 15, si rivolge prevalentemente a persone giovani (18-30 anni) con consumi problematici di sostanze legali ed illegali, che non accedono ai servizi dedicati. Particolare attenzione viene prestata a studenti universitari e lavoratori fuori sede.

Attività socio-occupazionali - laboratorio ABBA. Un contesto protetto nel quale, attraverso la mediazione degli operatori, le persone si cimentano in una esperienza lavorativa anche dal punto di vista relazionale ed emotivo.

Evoluzione nel triennio 2018-2020

Servizi stabili nel triennio per quanto riguarda i volumi di attività (posti e utenti), l'evoluzione del servizio è in termini di capacità di intercettazione delle persone in strada, di valutazione del bisogno e inserimento in percorsi assistenziali a forte integrazione con la comunità di riferimento.

Sviluppi previsti per il 2018

Consolidamento dei servizi e rilevazione nominativa degli utenti per ogni intervento servizio di prossimità (gestione documentale informatizzata quotidiana)

Ricombinazione degli interventi/servizi per aumentare la risposta al bisogno dell'utenza.

Per ciò che concerne i servizi di strada, si andrà ad uniformare l'accesso, ridefinendo i servizi (SMS, CIN ed Help Center) attraverso la loro unificazione, pur mantenendo l'attenzione specifica al target di riferimento e prevedendo una sinergia immediata con il Servizio Sociale Bassa Soglia.

Per ciò che riguarda il servizio UDS sarà potenziato nelle funzioni, prevedendo interventi anche nei luoghi di accoglienza dedicati alle persone senza dimora.

Modalità di realizzazione 2018

Gli interventi che fanno parte dei servizi di prossimità sono gestiti in outsourcing. Mentre gli operatori ASP garantiscono la personalizzazione, il monitoraggio e l'adeguamento nel tempo dell'intervento sul singolo utente.

2.5.2 Servizi per l'accoglienza alloggiativa

Il servizio di accoglienza, oltre che avere una finalità di supporto e/o riparativa rispetto ai bisogni primari, vuole favorire la progressiva autonomia personale.

L'attuale sistema di accoglienza è destinato a persone adulte o nuclei familiari di adulti in stato di disagio sociale con scarsa autonomia e prive di reti significative familiari o amicali, che necessitano della costruzione di percorsi individuali.

Le strutture oltre che l'ospitalità, garantiscono prestazioni alberghiere, assistenziali, educative e di accompagnamento sociale.

Tipologie e volumi

- 1200 persone in accoglienza notturna
- 80 persone in housing first

- 559 persone accolte con il piano freddo
- 433 utenti di laboratori aperti alla cittadinanza per promuovere processi di inclusione

Strutture di accoglienza di bassa soglia

I “Servizi di accoglienza temporanea” o a bassa soglia di accesso, hanno diversi obiettivi specifici: (1) costruire relazioni significative con i beneficiari del servizio, (2) dare risposta ai bisogni primari, in particolare offrendo un luogo di riparo temporaneo e di riposo, per prendersi cura dell’igiene personale, e (3) garantire un mirato orientamento sociale e sanitario, in sinergia ai servizi di prossimità e ad altri servizi inviati

- Centro di accoglienza notturno con funzioni di protezione sociale - Centro di accoglienza “Casa Willy” - via Pallavicini 12. Accoglie un massimo di 37 persone
- “La locomotiva” è ubicato nell’area di via del Lazzaretto n. 15 e si compone di dieci (10) moduli abitativi, ciascuno suddiviso in due unità abitative autonome, destinati alle persone segnalate dai servizi di prossimità o dal Servizio sociale bassa soglia, per un’accoglienza di massimo quaranta (40) persone, uomini e donne maggiorenni.

Strutture di accoglienza notturne

Obiettivo generale è quella di garantire un’accoglienza *prolungata* e un lavoro di comunità svolto negli stessi luoghi.

Gli obiettivi specifici sono così definibili: (a) garantire l’accoglienza in grado di dare risposta a specifici bisogni espressi a partire da particolari situazioni di vita, esaltando aspetti di responsabilizzazione della persona e di riduzione della sua istituzionalizzazione; (b) rigenerare e rinsaldare i legami sociali e territoriali, per promuovere inclusione e coesione sociale attraverso il rilancio ed il rinnovamento del lavoro di comunità, volto al recupero in chiave socio-economica delle aree oggetto di intervento.

- Rifugio Notturno della Solidarietà. Via del Gomito 22/2. Accoglie massimo 28 persone. Nel giardino esterno vi è una zona attrezzata per accogliere cani.
- Riparo notturno per donne Madre Teresa di Calcutta: Viale Felsina 68. Accoglie massimo 19 persone.
- Struttura di accoglienza Beltrame - via Sabatucci 2, accoglie massimo 98 persone
- Struttura di accoglienza M. Zaccarelli Via del Lazzaretto 15. Una parte della struttura Zaccarelli è stata dedicata al progetto di Accoglienza di n. 20 uomini adulti.

Strutture di accoglienza per bisogni indifferibili e urgenti

Il “Centro d’accoglienza Rostom” da risposta a chi si trova in una *“situazione connotata da indifferibilità e urgenza del bisogno; ciò in quanto, come è noto, l’esposizione prolungata alla vita in strada o in sistemazioni alloggiative inadeguate, comporta conseguenze gravi e difficilmente reversibili nella vita delle persone, con un forte impatto anche in termini di costi sociali. Tra le persone senza dimora si registrano infatti tassi di malattia più elevati che tra la popolazione ordinaria, una speranza di vita più bassa, maggior frequenza di vittimizzazione, maggiori tassi di incarcerazione.”* (punto 1.4 – Linee di Indirizzo per il Contrasto alla Grave Emarginazione Adulta in Italia).

Questo servizio ha pertanto come obiettivo generale quello di contenere il periodo di acuzie, indipendentemente dalla situazione di regolarità sul territorio della persona e/o della sua residenza nel Comune di Bologna, garantendo un’accoglienza in protezione dalla strada per il tempo necessario alla risoluzione della situazione emergenziale. Il sollievo dalla vita in strada per un periodo contenuto di giorni è garantito dalla situazione di accoglienza, di sicurezza, di facilitazione alla relazione, grazie

anche ad iniziative di animazione, nonché dalla forte connessione con gli altri servizi sanitari e sociali presenti sul territorio. Rostom di via Pallavicini è una struttura con accesso previa valutazione di un servizio sociale comunale o dell'AUSL. 40 posti disponibili con ospitalità max 15 gg. rinnovabili.

Piano freddo

Durante i mesi invernali viene attivata la recettività per l'ospitalità notturna per utenti in bassa soglia. Viene esteso l'orario di apertura delle strutture di accoglienza e viene ampliato l'orario di uscita del Servizio mobile di sostegno e dell'unità di strada.

Servizio docce presso: Rifugio notturno della solidarietà; centro Beltrame; rifugio notturno Massimo Zaccarelli, viene attivato con invio da parte dei Servizi di prossimità (Unità mobili e Help center)

Albergo popolare

Sito in via del Pallone, 4 ha una ricettività di 67 persone. Il 50% dei posti è riservato a percorsi assistenziali, l'accesso avviene quindi sol su segnalazione dei servizi territoriali e la permanenza è prevista per sei mesi.

Programma Housing first - CO.BO

Il servizio si concentra principalmente sulla Casa come diritto fondamentale, sostenendo che le politiche per le persone senza dimora devono innanzitutto rispondere a questo bisogno. Propone un'abitazione alle persone che vivono in strada e la relazione di aiuto nei confronti della persona è centrale ma non viene mai imposto alcun trattamento specialistico per patologie rilevate, ai fini dell'ingresso e della permanenza nel programma. Nell'Housing First la persona è concepita come un soggetto capace di decidere autonomamente. L'accento posto sulla libertà di scelta della persona permette di favorire l'assunzione di responsabilità, la fiducia e la stima di Sé della persona coinvolta nella relazione di aiuto.

"Con housing first si identificano tutti quei servizi basati su due principi fondamentali: il rapid re-housing (la casa prima di tutto come diritto umano di base) e il case management (la presa in carico della persona e l'accompagnamento ai servizi socio-sanitari verso un percorso di integrazione sociale e benessere). Secondo l'housing first solo l'accesso ad una abitazione stabile, sicura e confortevole può generare un benessere diffuso e intrinseco nelle persone che hanno vissuto a lungo un grave disagio (long term homelessness). Per le persone senza dimora la casa è il punto di accesso, il primo passo, l'intervento primario da cui partire nel proporre per corsi di integrazione sociale. Il benessere derivato da uno stato di salute migliorato, l'accompagnamento psicologico, assistenziale e sanitario garantiti dall'equipe all'utente direttamente a casa possono, come gli studi hanno dimostrato, essere vettori di una stabilità abitativa." (Linee di indirizzo per il contrasto alla grave emarginazione adulta).

Gli interventi sono a favore di adulti inseriti in strutture di accoglienza, in carico al servizio sociale bassa soglia, ai servizi sociali territoriali e/o servizi sanitari del DSM-DP, ai servizi di prossimità, con piccole fonti di reddito o con l'autonomia necessaria a sostenere il percorso. Il progetto è altresì rivolto a persone che da lungo tempo vivono in strada, che presentano problematiche molteplici e complesse. La metodologia dell'intervento ha connotati fortemente terapeutici e utilizza approcci diversi che vanno dalla psicologia di comunità, agli ambiti del lavoro con la persone multiproblematiche, agendo azioni anche di riduzione del danno.

Laboratori urbani di comunità

Accolgono persone adulte in condizione di grave marginalità ed esclusione mettendo a disposizione uno spazio “sociale” in cui costruire una rete relazionale per il superamento della condizione di marginalità e di esclusione sociale.

I servizi rientrano all'interno della progettazione del Piano Operativo della Città di Bologna, il quale descrive i progetti che saranno realizzati nell'area metropolitana di Bologna, nell'ambito del Programma Operativo Nazionale “Città Metropolitane 2014-2020” (in particolare, PON METRO linea di progetto BO 3.3.1a “Attività culturali, di animazione territoriale e collaborazione civica con particolare riferimento ai giovani e al fenomeno delle nuove povertà”).

L'obiettivo generale dei servizi è quello di rigenerare e rinsaldare i legami sociali e territoriali, per promuovere inclusione e coesione sociale attraverso il rilancio ed il rinnovamento del lavoro di comunità e la creazione di *start-up* di innovazione sociale che potranno contribuire al recupero in chiave socio-economica delle aree nelle quali i laboratori insistono geograficamente.

I beneficiari principali dei servizi sono le persone residenti e i gruppi sociali presenti nell'area di interesse dei laboratori, includendo anche quelle provenienti dalle aree degradate e dalle persone in condizione di marginalità e a rischio di esclusione sociale.

Fra i soggetti vulnerabili si ricordano le persone adulte che manifestano fragilità e isolamento; persone ultra cinquantenni rimaste senza lavoro; adulti fragili in carico ai servizi sociali o socio-sanitari in situazione di particolare fragilità; giovani lesbiche, gay, bisessuali e transessuali (LGBT); giovani che arrivano da percorsi migratori drammatici (profughi e richiedenti asilo) e che hanno capacità e risorse proprie; giovani provenienti da percorsi di esecuzione penale; giovani adulti (19-30 anni) che si trovano a vivere esperienze di fragilità lavorativa, affettiva, relazionale e abitativa, e giovani nella fascia di età 18-35 nella fase di costruzione di un percorso professionale che necessitano di strumenti formativi personalizzati, innovativi e di contesti di incubazione favorevoli nel rafforzamento di capacità generatrici di reddito.

In particolare, sono partecipanti attivi dei laboratori di comunità persone senza dimora (grave emarginazione adulta) presenti stabilmente sul territorio e persone con dimora, anche in presenza di fragilità non di tipo abitativo (es. anziani soli). Tutti i partecipanti devono essere maggiorenni, senza limite superiore d'età.

I destinatari indiretti sono individui (volontari), associazioni e altri soggetti del terzo settore disponibili al lavoro sinergico e portatori di idee progettuali meritevoli.

I servizi sintetizzano azioni congiunte rivolte alla cittadinanza con dimora presente sul territorio in cui i laboratori sono situati e azioni rivolte alla popolazione senza dimora.

- Laboratorio E-20
 - Laboratorio Happy Center HCBO PLUS
 - Laboratorio Bell(e)trame
 - Laboratorio Gomito a Gomito
 - Laboratorio Scalo 051
-

- Servizio di progettazione e realizzazione di attività culturali che promuovano inclusione sociale per sostenere il lavoro svolto nei laboratori di comunità.

Evoluzione nel triennio 2018-2020

ridefinizione/ampliamento del sistema di accoglienza per aumentare l'appropriatezza dell'offerta sul bisogno rilevato attraverso la:

- ridefinizione dei criteri di inserimento nell'accoglienza e ampliamento della capacità di offerta all'utenza con problematiche sanitarie,
- ridefinizione e flessibilità della tipologia di offerta,
- ampliamento del target servizi di housing first.

Sviluppi previsti per il 2018

Consolidamento dei servizi e rilevazione nominativa degli utenti per ogni intervento servizio di prossimità (gestione documentale informatizzata quotidiana)

Ricombinazione degli interventi/servizi per aumentare la risposta al bisogno dell'utenza.

Implementazione laboratori attraverso il finanziamento PON Metro

Implementazione servizi di accoglienza attraverso il finanziamento PON Inclusione e PO FEAD

Modalità di realizzazione 2018

Gli interventi che fanno parte dei servizi di accoglienza alloggiativa sono gestiti in outsourcing. Mentre gli operatori ASP garantiscono la personalizzazione, il monitoraggio e l'adeguamento nel tempo dell'intervento sul singolo utente.

Questi servizi vedono interventi, anche strutturali, finanziati nell'ambito del programma PON Metro, Pon Inclusione e PO FEAD.

2.5.3 Servizio di bassa soglia

Il Servizio di Bassa Soglia intende svolgere il ruolo di servizio sociale professionale per persone non residenti e temporaneamente presenti sul territorio, nonché per persone senza fissa dimora residenti nella via fittizia del Comune a tal fine istituita (via M. Tuccella) nonché per le persone presenti nelle strutture residenziali del privato sociale, all'interno delle quali hanno ottenuto la residenza in modo autonomo, senza alcuna presa in carico da parte di un servizio sociale.. La finalità del Servizio sociale Bassa Soglia è pertanto la presa in carico di questo target d'utenza promuovendo processi di gestione dei bisogni indifferibili e urgenti nonché percorsi per l'autonomia e inclusione sociale. In sostanza due tipi di percorsi:

- lavoro su indifferibilità e urgenza e poi lavoro con il comune di residenza;
- per le persone che hanno la possibilità di rimanere nel territorio con acquisizione della residenza, accompagnamento con progetto sociale per l'inclusione sociale

Tipologie e volumi

Il Servizio si rivolge a quella fascia di persone adulte che stanno attraversando un momento di difficoltà dovuto ad una mancanza di risorse o di riferimenti significativi, temporaneamente presenti a Bologna senza una residenza in città. E' ad accesso diretto, tutte le persone ricevono ascolto. Nel caso gli operatori valutino la presenza di situazioni di grave emergenza, viene subito attivato un intervento di contenimento e di protezione, per ridurre al minimo i danni relativi. Per le situazioni valutate di minor emergenza, invece, è possibile fissare un appuntamento entro il giorno successivo.

Evoluzione nel triennio 2018-2020

Stabilità dei volumi e consolidamento del servizio.

Sviluppi previsti per il 2018

Oltre al consolidamento dei servizi si individuano i seguenti ambiti di estensione delle attività:

- dimissione protette ospedali
- dimittendi carcere
- tirocini formativi
- erogazione contributi reddito di solidarietà (RES)
- residenti e non residenti in strutture
- avvio all'housing first
- consulenza per tutti i servizi della rete
- divenire un servizio metropolitano
- con riguardo ai soggetti inseriti nelle strutture residenziali per persone adulte (Strutture di accoglienza bisogni indifferibili e urgenti, Strutture di accoglienza notturne, Strutture di accoglienza di bassa soglia, Alloggi progetti di transizione abitativa, Alloggi Housing first)
- accesso unificato ai servizi di prossimità ed Help Center

Modalità di realizzazione 2018

Il servizio è gestito in outsourcing.

2.5.4 Servizi dell'area esecuzione penale

Breve descrizione e definizione del valore del servizio:

I servizi dell'area esecuzione penale attuano attività di coordinamento, monitoraggio, sperimentazione di interventi e di progetti in ambito intra ed extra murario, volti al reinserimento sociale, alla formazione e transizione al lavoro nonché accoglienza e residenzialità di persone coinvolte in area penale, di condannati in esecuzione penale sia eterna che interna e di soggetti che abbiano terminato di scontare la pena da non più di sei mesi.

Si rivolgono anche all'Area esecuzione penale minorile.

Tipologie e volumi

620 persone in detenzione che fruiscono di interventi.

Sono articolati in:

Attività intramurarie e extramurarie.

Attività extramurarie (Dimittendi dal carcere): colloqui e percorsi attivati con dimittendi dal carcere; invio ad altri servizi e raccordo con la rete per dimittendi dal carcere.

Attività intramurarie: colloqui sportello intermediazione culturale; colloqui con persone di nuovo accesso al carcere.

Il "Progetto dimittendi", dedicato ai detenuti in uscita dal carcere, garantendone la parte educativa. Il "Progetto dimittendi" lavora secondo il principio della territorializzazione dell'esecuzione penale, ovvero ricerca la reintegrazione sociale del detenuto con residenza a Bologna o nella Città Metropolitana e/o provenienza d'origine o d'elezione nello stesso territorio, nonché favorendo il rientro in altre città o paesi d'origine, qualora il detenuto in procinto di uscire dalla Casa circondariale lo richiedesse.

Il progetto prende in carico i detenuti con pene definitive, italiani e stranieri, ad un anno dalla loro ipotetica data di scarcerazione. L'attività educativa dello sportello dedicata al "Progetto dimittendi" supporta il lavoro svolto dall'assistente sociale del Servizio sociale bassa soglia (SBS) e crea dei percorsi formativi e assistenziali, in raccordo con ASP Città di Bologna, Comune di Bologna, AUSL di Bologna e altri soggetti, al fine di realizzare percorsi d'uscita che limitino il ritorno o l'approdo alla vita in strada e favoriscano la maggior inclusione possibile nel territorio di provenienza. Lo Sportello, nella figura dei mediatori, dovrà collaborare strettamente con il "Progetto dimittendi" per facilitare e supportare i ritorni volontari assistiti al paese d'origine, attraverso la fruizione di progetti nazionali di ritorno sostenibile con supporto alla reintegrazione (rimpatrio assistito). Quest'ultima azione può essere strutturata anche a favore di detenuti stranieri con pene non definitive.

Lo "Sportello informativo e di mediazione in carcere" è garantito tutti i giorni feriali, dal lunedì al venerdì, dalle ore 9.00 alle ore 17.00, e il sabato, dalle 9.00 alle 13.00.

Attività extramurarie: Tirocini formativi persone in misura alternativa e dimittendi.

- **Attività Integrative Area Esecuzione Penale Minorile.**

Realizzazione dei percorsi di transizione al lavoro a favore dei minori coinvolti nel circuito penale, in carico ai Servizi Sociali Tutela Minori territoriali e al Servizio Sociale di ASP per minori non accompagnati.

Evoluzione nel triennio 2018-2020

Volumi stabili nel triennio. Qualificazione del servizio attraverso un tavolo di lavoro a cui partecipano i diversi servizi interessati (Comune di Bologna, ASP Città di Bologna, Casa Circondariale, Uepe, Cefal, AUSL di Bologna e il servizio lavoro della città metropolitana di Bologna) che avrà il compito di condividere e valutare le segnalazioni pervenute dagli Enti preposti e di effettuare una forte azione di raccordo con altri progetti, al fine di migliorare l'efficacia dei diversi interventi presenti sul territorio di Bologna ed ancora monitorare l'andamento dei singoli percorsi e dell'Operazione nel suo complesso.

Sviluppi previsti per il 2018

- rilevazione nominativa degli interventi del servizio e dei contatti
- connessione e coinvolgimento dei servizi sociali territoriali per le persone residenti e del servizio sociale bassa soglia, dei servizi di prossimità e del sistema di accoglienza per le persone non residenti e/o in condizioni di grave disagio sociale
- estensione attività tirocini formativi
- inserimento tempestivo in strutture di accoglienza per persone che non hanno sistemi di protezione in città-erogazione di beni di prima necessità,
- raccordo coi servizi sanitari territoriali per le persone residenti e con gli ambulatori dedicati alle persone non residenti e in grave disagio sociale per una tempestiva presa in carico assistenziale;
- - con DGR 973/2015 del 20/07/2015 - Obiettivo Tematico 9 Promuovere l'inclusione sociale e combattere la povertà e ogni discriminazione - Canale di finanziamento Asse FSE-II - Inclusione sociale e lotta contro la povertà, sono stati finanziati percorsi socio lavorativo rivolti a: percorsi di inclusione lavorativa di persone reclusi presso la Casa circondariale di Bologna; percorsi integrati finalizzati all'inclusione lavorativa di persone disoccupate che fruiscono della misura di messa alla prova

Modalità di realizzazione 2018

Il servizio è gestito in outsourcing.

2.5.5 Interventi relativi alle Aree Sosta Sinti

Breve descrizione e definizione del valore del servizio:

I servizi per l'accoglienza e gli interventi educativi rivolti ai nuclei e agli adulti singoli di etnia sinta presenti all'interno delle tre aree sosta autorizzate del Comune di Bologna. Il focus sull'innovazione è declinabile nella ridefinizione del modello di accoglienza anche finalizzato all'accompagnamento dei nuclei verso il superamento di una delle tre aree sosta .

Tipologie e volumi

Nel comune di Bologna sono presenti tre aree sosta autorizzate:

- Borgo Panigale in via Persicetana; nell'area sono presenti 107 persone tra adulti e minori
- Navile in via Erbosa; 56 persone presenti
- Savena in via G. Dozza, 54 persone presenti

Si tratta di tre realtà diverse tra loro anche a seguito degli interventi di ristrutturazione, finanziati dalla Regione Emilia Romagna che, in ottemperanza alla disciplina della Legge Regionale n. 47/1988, hanno interessato le aree di Borgo Panigale e Savena e che invece non hanno coinvolto l'area di Navile tuttora censita "area provvisoria" in quanto nata per esigenze di protezione causate dalle gravi violenze della "Banda della Uno Bianca".

Evoluzione nel triennio 2018-2020

La gestione delle tre aree sarà basata sulla condivisione della linea europea, la quale pone l'accento sull'integrazione sociale ed economica della comunità sinta attraverso un approccio di promozione e protezione dei diritti.

Obiettivo principale sarà l'integrazione dei nuclei residenti nelle aree . In particolare sarà necessario:

- attivare dei percorsi di affiancamento lavorativo per favorire l'autonomia dei beneficiari;
- favorire l'inclusione scolastica;
- cura dei rapporti di vicinato;
- ridurre lo stigma e la diffusione degli stereotipi sulla comunità Sinta.

Sviluppi previsti per il 2018

Il servizio sarà in grado di:

- interagire con la comunità Sinti ed intercettare i relativi bisogni, anche al fine di poter far fronte ad eventuali situazioni emergenziali;
- mediare nelle eventuali situazioni conflittuali;
- assumere un atteggiamento rispettoso e di riconoscimento delle differenze culturali, rispetto ai residenti Sinti, che tenda a favorire un dialogo costruttivo;
- favorire la partecipazione del gruppo al processo di condivisione di regole comuni finalizzato al riconoscimento e rispetto delle stesse;
- osservare ed analizzare la situazione e percepire i bisogni contestualizzandoli rispetto al contesto familiare e socio-ambientale;
- progettare, programmare, realizzare e verificare gli interventi educativi, identificando gli obiettivi e la metodologia di lavoro per poi verificarne il raggiungimento;
- operare nell'ambito della prevenzione primaria sul territorio favorendo un lavoro di rete e quindi l'accesso ai servizi per le situazioni di rischio o di manifeste patologie.

Il servizio si riferirà alla (a) gestione degli interventi di inclusione a favore delle persone di etnia sinta residenti presso le tre Aree, (Area di Borgo Panigale, Area di Savena, Area di Navile), attualmente attivo, dedicate all'accoglienza di nuclei sinti; (b) gli interventi dedicati all'inclusione scolastica e

successo formativo, contrasto alla dispersione scolastica, miglioramento dell'accesso ai servizi socio-sanitari, partecipazione attiva delle famiglie e promozione del benessere anche nel contesto abitativo dei minori e delle loro famiglie, appartenenti ai nuclei sinti e rom regolarmente presenti nel territorio cittadino, inseriti nel "Progetto nazionale per l'inclusione e l'integrazione dei bambini rom, sinti e caminanti", il consolidamento di una governance multisettoriale e la creazione di una rete tra città che aderiscono al progetto attraverso le attività del Programma Operativo Nazionale "Inclusione" FSE 2014-2020, CCI n. 2014IT05SFOP001; (c) le azioni atte al superamento dell'area-sosta sita in via Erbosa e gli interventi di accompagnamento dei nuclei che risiederanno presso le micro-aree e le soluzioni dedicate all'accoglienza abitativa dei nuclei sinti in uscita dal superamento dell'area sosta stessa.

Modalità di realizzazione 2018

Il servizio è gestito in outsourcing.

2.6 Interventi nell'ambito dell'emergenza abitativa e transizione abitativa

Breve descrizione e definizione del valore del servizio:

I servizi di transizione abitativa e di pronta accoglienza rappresentano una risposta all'emergenza abitativa, o a situazioni di evoluzione dalla transizione abitativa, verso soluzioni di vita autonoma, proponendo un sostegno all'abitare che contempla il più alto coinvolgimento dei soggetti pubblici e privati presenti sul territorio. L'accoglienza consiste nella messa a disposizione di appartamenti/strutture adibiti allo svolgimento di servizi abitativi temporanei in regime di concessione d'uso a favore di cittadini in condizione di disabilità, marginalità e fragilità.

Il servizio di supporto e accompagnamento sociale favorisce l'attuazione dei progetti individuali degli ospiti con idonee figure professionali e cura la gestione degli immobili (manutenzione, portierato, riscossione rette, ecc). L'accoglienza ha carattere di temporaneità, al fine di consolidare un percorso verso il reinserimento e il raggiungimento di una maggiore autonomia personale.

La transizione abitativa e la pronta accoglienza sono rivolte a cittadini e famiglie che necessitano di supporto e accompagnamento, per intraprendere e consolidare i propri processi di evoluzione personale con l'obiettivo dell'inserimento sociale.

Il tutto avviene mediante la sperimentazione in contesti abitativi temporanei che prevedono la presenza di diverse figure professionali che lavoreranno con i nuclei e i servizi per il raggiungimento degli obiettivi previsti nel progetto individuale definito al momento dell'accesso. La permanenza presso il servizio di transizione abitativa e di pronta accoglienza è temporaneo (permanenza di 18 mesi dalla data di inserimento a un massimo di 24 mesi per gli alloggi di transizione abitativa e una permanenza di 12 mesi prorogabili di altri sei mesi per i progetti di pronta accoglienza).

Tipologie e volumi

- immobile di via Campana nn. dal 3 al 51: costituito da ventisei (26) alloggi residenziali, oltre ad un alloggio di portierato,
- immobile di Via Roncaglio n. 11/12: costituito da ventisette (27) alloggi residenziali, oltre ad un alloggio di portierato,
- immobile di Via della Beverara n. 129 (Ex Studentato Battiferro): la struttura è costituita da un fabbricato da cielo a terra, disposto su 4 piani fuori terra, ciascuno con n. 6 appartamenti, (p.t., p.l, p.2, p.3) e un seminterrato per complessivi n. 24 alloggi più cantine ed interrato,
- immobile di Via Battistelli n.2 la struttura è costituita da un fabbricato disposto su due piani, al piano terra la zona giorno e al primo piano ci sono n. 14 camere,
- immobile di via Cristina Campo 20/22 la struttura è costituita da n. 12 alloggi indipendenti e una sala comune,
- immobile di San Sisto via Viadagola 5 la struttura è costituita da un fabbricato disposto su tre piani con n. 25 camere che possono ospitare un massimo di ottanta persone.

Evoluzione nel triennio 2018-2020

L'evoluzione nel triennio prevede la ridefinizione della *mission* dei servizi e dell'assetto organizzativo del sistema più complessivo che prevede attori istituzionali diversi collaborare per la definizione del sistema.

Sviluppi previsti per il 2018

Le azioni attivate sono inserite anche negli assi di finanziamento PON Metro inerenti: l'Asse 3.1.1 Azioni integrate di contrasto alla povertà abitativa; l'Asse 4.1.1 Realizzazione e recupero di alloggi rivolti al contrasto del disagio abitativo, ristrutturazione e rigenerazione di strutture rivolte all'accoglienza di persone in fragilità sociale e l' Asse 3.1.1.a Attività culturali, di animazione territoriale e collaborazione civica con particolare riferimento ai giovani e al fenomeno delle nuove povertà.

Prosegue anche nel 2018 la gestione degli alloggi cd "ex gestione ACER", che resta orientata al superamento delle situazioni di irregolarità nella contrattualizzazione e nella morosità.

Obiettivi:

- sostenere o promuovere il senso di responsabilità in capo all'ospite definendo progetti individuali ponendo molta attenzione ai minori presenti,
- favorirne l'autonomia del nucleo e l'inserimento nella comunità, rafforzando le aree compromesse che riguardano il lavoro, la scuola le relazioni familiari,
- facilitare l'uscita dagli alloggi, anche promuovendo coabitazione fra diversi nuclei utilizzando personale dedicato alla ricerca alloggi sul mercato privato per aumentare la possibilità di uscita per quei nuclei che hanno i requisiti ma che faticano a reperire un alloggio.

Modalità di realizzazione 2018

Gli interventi di supporto educativo e accompagnamento sociale sono gestiti da fornitori.

Gli operatori ASP garantiscono la personalizzazione, il monitoraggio e l'adeguamento nel tempo dell'intervento.

2.7 Interventi nell'Area Minori e Famiglie

Le funzioni di Asp sono in questo ambito complementari all'attività dei Servizi Sociali territoriali, e contribuiscono in una prospettiva comunitaria alla individuazione e alla cura delle risorse necessarie per formulare i Piani di Assistenza Individualizzati in favore dei minori e delle loro famiglie.

Le funzioni attribuite sono articolate in due ambiti, il primo corrisponde al Centro per le famiglie che ha il compito di promuovere e sostenere le relazioni familiari, nelle loro diversificate forme, l'affido familiare, l'adozione attraverso attività di counseling a sostegno dei genitori, la ricerca e il sostegno ad ogni forma di accoglienza familiare, la preparazione e la cura delle coppie che si candidano all'adozione.....

Il secondo coincide con una attività di subcommittenza, da intendersi in prospettiva socio sanitaria, orientata allo sviluppo di un Sistema sociosanitario integrato che promuova la qualificazione delle risorse e il loro corretto dimensionamento territoriale, in area metropolitana.

Ci si riferisce alla assistenza educativa domiciliare e alla accoglienza residenziale per minori soli e nuclei monogenitoriali, ma più in generale alla messa a punto di servizi ed interventi che concorrono alla tutela dei minori e contrastano le forme di maltrattamento e abuso, prevenendo l'allontanamento dalla famiglia di origine.

Asp si trova quindi nella posizione intermedia, tra la committenza socio sanitaria ed il Terzo Settore, svolgendo una funzione strategica nella costruzione del Sistema integrato, secondo quanto previsto dalla normativa regionale in materia (DGR 1904/11, DGR1102/14) e nel rispetto dei principi di trasparenza ed economicità propri delle forme di evidenza pubblica a cui le pubbliche amministrazioni sono tenute.

In questa prospettiva Asp partecipa dei luoghi della integrazione socio sanitaria in area minori, ai diversi livelli, attraverso una attività di "service" specialistico nell'ambito di una committenza socio-sanitaria interistituzionale integrata che traccia il Processo di presa in carico integrata del minore.

2.7.1 Servizio Risorse Minori

Breve descrizione e definizione del valore del servizio:

Ad ASP Città di Bologna è stato conferito il compito di individuazione e cura delle risorse di interventi domiciliari e di accoglienza semi-residenziale e residenziale in base al fabbisogno espresso dai Servizi Sociali e Socio Sanitari ed è tenuta alla formulazione di accordi quadro/contratti con i soggetti gestori dei servizi domiciliari, semi-residenziali e residenziali.

Il sistema dell'accoglienza è orientato a garantire la massima appropriatezza nell'individuazione delle risorse e nella collaborazione con i Servizi sociali e sanitari titolari della presa in carico alla predisposizione dei progetti individuali che riguardano i minori e le loro famiglie.

Oggetto della committenza sono i servizi per l'accoglienza dei minori in difficoltà, nuclei monogenitoriali con minori, gestanti e madri, anche minorenni, sole con figli, ed i servizi di assistenza educativa domiciliare; il servizio quindi costituisce riferimento unitario sia nei confronti del Comune di Bologna e AUSL, sia nei confronti dei soggetti gestori dei servizi semiresidenziali e residenziali individuati per la realizzazione degli interventi socio sanitari integrati o sociali rivolti ai minori.

Tipologie e volumi

Il Servizio Risorse Minori svolge le funzioni tecniche relative all'attività di sub committenza delegata dal Comune di Bologna e dall'Asl, e si adopera per l'individuazione delle risorse residenziali, semiresidenziali e domiciliari da mettere a disposizione dei Servizi Sociali rivolti a minori e famiglie per l'attuazione di progetti di prevenzione e tutela.

Provvederà a definire un Albo dei fornitori, con ciascuno dei quali verrà stipulata una convenzione per definire i principali requisiti assistenziali e le condizioni tariffarie.

Raccoglie, nell'ambito delle ETI dei Servizi Sociali, i bisogni socio sanitari educativi relativi ai minori in carico ai Servizi Sociali e cura l'abbinamento con le risorse di accoglienza disponibili, proponendolo ai Servizi responsabili del caso.

Nell'ottica di una rappresentazione e gestione coordinata delle diverse forme di accoglienza, comprendenti anche l'istituto dell'affidamento e le varie risorse di appoggio e volontariato familiare il Servizio Risorse si pone insieme al Centro per le Famiglie quale punto di sintesi ed interfaccia integrato nei confronti degli *stakeholders* interni ed esterni – Servizi Sociali Tutela Minori territoriali, Servizio Protezioni Internazionali, ETI, UVM

Collabora alle funzioni di segreteria dell'UVM cittadina.

Coordina gli interventi di assistenza educativa domiciliare, acquisiti tramite la sub committenza verso soggetti gestori;

Cura la rete delle Comunità per minori e per gestanti e per madri con bambino ex DGR ER n. 1904/2011 e ss.mm.ii.), e delle strutture di accoglienza per nuclei monogenitoriali attivando azioni di coordinamento tecnico;

Cura il sistema di Pronto accoglienza per minori e madri con bambino per il territorio del Comune di Bologna, e dell'ambito metropolitano, se conferito, anche in raccordo con l'UO coordinamento Sprar minori, alla luce della prosecuzione del Progetto HUB-FAMI MSNA e delle altre modalità specifiche utilizzate per i msna.

Garantisce l'implementazione del sistema Garsia strutture, anche avvalendosi dei soggetti gestori.

Evoluzione nel triennio 2018-2020

Il focus sull'innovazione individuato concerne i seguenti filoni di intervento riguardanti la qualificazione della rete locale:

- Gestione dell'assistenza educativa domiciliare secondo una modalità di erogazione "per profili", che fissano obiettivi verificabili, in attuazione del nuovo contratto AED;
- ridefinizione e ampliamento del sistema locale di accoglienza, per calibrare appropriatamente il sistema di offerta territoriale – volumi e tipologie - in relazione alla domanda generata dalla popolazione minorile titolare di presa in carico sociale e socio sanitaria tramite il percorso di costituzione di un albo fornitori per assicurare i servizi necessari da parte di operatori qualificati;
- gestione e qualificazione della rete di offerta metropolitana relativamente alla tipologia "Comunità per gestanti e per madri con bambino" sia ex DGR 1904/11 sia a bassa intensità tutelare;
- ridefinizione e dimensionamento del sistema di Pronto accoglienza per minori e madri con bambino per il territorio del Comune di Bologna, alla luce della prosecuzione del Progetto

HUB-FAMI MSNA e della valutazione da effettuarsi congiuntamente al Comune ed agli altri soggetti interessati - dell'eventuale articolazione del sistema sul bacino metropolitano;

Il Centro per le famiglie dovrà qualificare la propria attività ed indirizzare le specifiche competenze presenti al suo interno, integrando pienamente le risorse costituite dalle famiglie affidatarie-accoglienti quale parte della rete di opportunità a favore delle progettualità sviluppate dalle rispettive ETI e dall'UVM, con le quali collaborerà sia nei termini dell'ampliamento dell'offerta di famiglia-risorsa, sia quale elemento di promozione e stimolo metodologico-progettuale sia, ancora, quale risorsa specializzata nei percorsi post-affido rivolti alle famiglie accoglienti, ponendosi - congiuntamente all'UO Accoglienza - quale punto di sintesi ed interfaccia integrato nei confronti degli *stakeholders* interni ed esterni [Servizi Sociali Tutela Minori territoriali, Servizio Protezioni Internazionali, ETI, UVM].

Sviluppi previsti per il 2018

- Costituzione dell'Albo Fornitori, tramite procedura di evidenza pubblica per rinnovare l'elenco degli operatori specializzati ;
- coordinamento tecnico gestionale dell'attività dei soggetti gestori di strutture di accoglienza residenziale e semiresidenziale, per minori soli o pr nuclei monogenitoriali;
- rimodulazione del servizio di Pronta Accoglienza a garanzia della ospitalità e tutela di minorenni che devono essere posti in immediata protezione;
- Gestione dell'assistenza educativa domiciliare sulla base del contratto 2017/2019 -strutturato per profili di intervento, assicurando l'attivazione degli interventi, la verifica e la rendicontazione;
- Gestione delle struttura di accoglienza per gestanti e per madri con bambino di proprietà pubblica Gianna Beretta Molla:[DGR. 1904/2011 e ss.mm.ii.], secondo quanto previsto in base al nuovo affidamento decorso da aprile 2017;
- Gestione delle struttura di accoglienza per gestanti e per madri con bambino di proprietà pubblica Annalena Tonelli, espletamento della procedura di evidenza pubblica per l'affidamento, confermando le caratteristiche del servizio , da considerare inclusivo delle spese per vitto e altre necessità delle ospiti, oltre che delle utenze;
- integrazione delle attività connesse all'accoglienza in comunità educative e familiari con la promozione e la realizzazione di affidi familiari;

Modalità di realizzazione 2018

Gli interventi che fanno parte dei servizi dell'Assistenza Educativa Domiciliare e dell' accoglienza residenziale e semiresidenziale sono gestiti in outsourcing.

Gli operatori ASP gestiscono l'individuazione e l'attivazione della risorsa richiesta dai servizi sociali e socio sanitari e garantiscono il monitoraggio degli interventi prestati dai soggetti gestori.

2.7.2 Pronto Intervento Sociale Metropolitano

Il servizio conferito ad ASP da marzo 2017 costituisce il punto di accesso a livello metropolitano in relazione ai bisogni indifferibili ed urgenti ed è presidiato da un nucleo professionale di assistenti sociali nell'arco delle 24 ore. Il servizio effettua una prima valutazione del caso attivando gli interventi di protezione necessari e individuando nel più breve tempo possibile il Servizio sociale competente a seconda delle caratteristiche degli interessati (Servizi Sociali di Comunità o Servizi Sociali Tutela Minori territoriali, e servizi di ASP).

Il PrIS svolge un ruolo di snodo nei rapporti con l'Autorità Giudiziaria minorile, garantendo interventi di protezione immediata dei minori in regime di urgenza (ex art. 403 C.Civ.) effettuati nel territorio metropolitano e risulta parte integrante del sistema integrato dei Servizi Sociali, sia per le funzioni di accesso sia di presa in carico, contraddistinta dalla temporaneità e transitorietà verso i presidi territoriali competenti.

Breve descrizione e definizione del valore del servizio:

Il Servizio ha lo scopo di:

- fornire risposte a persone che vivono situazioni di emergenza sociale indifferibile segnalati da FFOO, servizi ospedalieri o altri servizi che si trovino ad intercettarli nell'ambito della loro attività,
- assicurare una risposta immediata ed appropriata agli operatori dei servizi di emergenza territoriale (Polizia, Carabinieri, Polizia Municipale, Pronto soccorso ospedalieri e servizi di prossimità) predisponendo una prima risposta ai bisogni delle persone che vivono situazioni di emergenza sociale indifferibile,
- garantire la reperibilità telefonica e un tempestivo intervento nell'arco delle 24 ore per assicurare invii appropriati ai Servizi sociali dedicati,
- attivare progetti d'intervento individualizzati a breve termine per la soluzione dell'emergenza predisponendo nel contempo l'invio ai Servizi sociali competenti.

Il PrIS garantisce oltre un migliaio di interventi annui.

Evoluzione nel triennio 2018-2020

Il PrIS dalla sua attivazione ad oggi ha assunto un ruolo ineludibile nell'ambito del sistema complessivo dei servizi, e tale caratteristica rende necessario curare costantemente la sua integrazione con i SST, per operare secondo prospettive unitarie e strumenti condivisi.

Insieme al PrIS quindi favorito l'ulteriore consolidamento del servizio, e la costante integrazione nella rete metropolitana dei servizi socio sanitari a partire da quelli conferiti ad ASP, quali il Servizio Bassa Soglia ed ai servizi di prossimità che insieme al PrIS costituiscono la porta di accesso per una fascia di utenza caratterizzata da marginalità o da grave disagio.

Sviluppi previsti per il 2018

Al servizio sarà assicurata continuità, e verrà curata l'integrazione fra i diversi servizi di accesso a gestione ASP, per facilitare i percorsi di presa in carico dei soggetti interessati, ottimizzando le risorse in campo.

Modalità di realizzazione 2018

Il servizio viene acquisito tramite procedura di evidenza pubblica da un soggetto gestore.

2.8 Centro per le Famiglie

Breve descrizione e definizione del valore del servizio:

La finalità è quella di offrire informazioni ed erogare servizi a chi si appropria ad essere genitore, dando valore all'intervento pubblico e alla propria attività specifica (specie sulla mediazione familiare) in relazione alla situazione di disgregazione sociale. Il centro per le famiglie è un nodo cittadino nella rete di servizi pubblici, che si interfaccia con i servizi educativi e sociali del territorio per promuovere e sostenere il benessere delle famiglie (attraverso la consulenza educativa, la mediazione dei conflitti, lo sviluppo di interventi che valorizzano la gruppabilità) e per sollecitare e attivare le risorse che le famiglie stesse possono mettere in gioco in termini di scambio e aiuto reciproco nella quotidianità, ma soprattutto nei termini dell'affido e dell'accoglienza.

Tipologie e volumi. Oltre 2.000 utenti annui.

Il Centro garantisce:

- **informazioni sui servizi, le risorse e le opportunità**, istituzionali e informali (educative, sociali, sanitarie, scolastiche e del tempo libero) che il territorio offre a bambini e famiglie, attraverso il progetto "Informa famiglie bambini" che comprende la rete degli Sportelli informativi e il sito;
- **servizi e iniziative di supporto ai genitori**, anche attraverso la realizzazione di gruppi, corsi e incontri con esperti, servizi di consulenza e sostegno mirati ai diversi problemi delle famiglie, con particolare riguardo ai servizi di adozione e di affidamento;
- **mediazione familiare** a favore di coppie di genitori in fase di separazione o divorzio, per superare conflitti e recuperare un rapporto positivo nell'interesse dei figli;
- **iniziative di promozione del volontariato familiare, dell'affido e dell'accoglienza, e dell'adozione**, in collaborazione con le associazioni impegnate a creare una reale cultura dell'accoglienza nelle città;
- partecipazione a progetti che promuovono rapporti e **solidarietà tra le generazioni** ed esperienze di **auto e mutuo-aiuto**.

Funzioni:

- Servizio di adozione
- Interventi per favorire l'affido e l'accoglienza
- Servizio sociale per minori non riconosciuti alla nascita
- Servizio di counselling e mediazione familiare
- Servizio di informazione, pratiche amministrative e istruttorie per contributi economici
- Gestione del registro cittadino del volontariato familiare
- PIPPI (programma intervento per la prevenzione dell'istituzionalizzazione): conduzione di gruppi di aiuto per le famiglie di origine e raccordo con associazioni, famiglie e volontari per la prevenzione dell'allontanamento dei minori

Sviluppi previsti per il 2018

- sistematizzazione e potenziamento del raccordo e della collaborazione tra il Centro per le famiglie e i servizi del territorio, in particolare in relazione al lavoro di comunità attivato nei Quartieri (sviluppare connessioni nell'ambito del volontariato e solidarietà familiare; integrare le connessioni con le associazioni del territorio in un'ottica di sussidiarietà per ampliare le opportunità di sostegno alla genitorialità);

- integrazione socio sanitaria negli ambiti di intervento del Centro per le famiglie, a partire dalla ricostruzione e rappresentazione dei processi attivi;
- impulso alle azioni per favorire l'affido e l'accoglienza.

Sviluppi previsti per il 2018

Messa a punto di un progetto complessivo di attività incentrato sulle tre funzioni individuate in integrazione con i Servizi Sociali Tutela Minori territoriali.

Partecipazione a progetto PIPPI.

Implementazione delle azioni per favorire l'affido e l'accoglienza.

Modalità di realizzazione 2018

Il servizio è a gestione diretta ASP ed è parte della rete regionale dei Centri per le famiglie.

Sono promosse forme di collaborazione con associazioni che si occupano di minori, anche mediante concessione di contributi ex L. 241/90.

2.9 Interventi specialistici nell'area immigrazione di cittadini di Paesi terzi

2.9.1 Servizio Protezioni Internazionali

Breve descrizione e definizione del valore del servizio:

Asp Città di Bologna ha ricevuto il mandato di dare corso al progetto di Sprar Metropolitano , in attuazione del Piano di Accoglienza Nazionale, per realizzare un Sistema territoriale di accoglienza programmato e di qualità, superando l'approccio emergenziale.

Si è quindi costituito il Servizio Protezioni Internazionali, che si pone a livello cittadino e metropolitano come interlocutore unitario in tema di asilo ,garantendo la collaborazione alle Istituzioni coinvolte, quali Prefettura, Questura, Ausl, Autorità Giudiziarie, Servizi Sociali di Comunità e Servizi Sociali Tutela Minori territoriali e Ufficio del Tutore .

A tale servizio afferiscono le funzioni specialistiche in tema di asilo e di protezione, necessarie all'orientamento e alla presa in carico dei soggetti sia adulti sia minori stranieri non accompagnati.

Il Servizio Protezioni Internazionali opera, tramite il servizio sociale , svolgendo una funzione di ascolto, orientamento, presa in carico ed accompagnamento all'autonomia, per le persone richiedenti protezione internazionale, e per le persone che hanno ottenuto il riconoscimento ma che non sono ancora radicate sul territorio del Comune di Bologna.

Si fa carico dei msna, attivando le misure di protezione necessarie, in relazione alle Autorità Giudiziarie competenti (GT, Procura Minori, TM) e ai soggetti istituzionali coinvolti (Ministero Interno, Prefettura, FFOO, Ministero Welfare, Commissione Territoriale); cura il progetto Individualizzato per ogni minore, in collaborazione con le strutture di accoglienza, afferenti ai circuiti FAMI e Sprar.

Nell'ambito del servizio sono stati attivati i coordinamenti dei due progetti dello Sprar metropolitano, il progetto Ordinari, rivolto ad Adulti e nuclei familiari e il progetto MSNA; in previsione, se finanziato, verrà attivato il progetto per Vulnerabili.

Viene attuato un presidio delle accoglienze di soggetti vulnerabili in ambiti diversi dallo sprare, sia per adulti sia per msna, e è attiva la collaborazione con la prefettura per la gestione di casi complessi all'interno dei CAS.

E' strutturata l'integrazione con il locale progetto di contrasto alla tratta, Oltre La Strada.

Tipologie e volumi

Il Servizio Sociale che opera all'interno del Servizio Protezioni Internazionali ha assicurato nel corso dell'anno 2017 l'accesso, a scopo di orientamento , informazione o presa in carico ad oltre un migliaio di richiedenti asilo e analogamente a circa un migliaio di msna.

Sulla base del progetto Sprar Metropolitano a marzo 2017 è stato proposto un ampliamento a **1350 posti sprar per adulti e 350 posti sprar per msna** .

Vi sono aspetti di criticità nella sua attuazione.

I posti realizzati nel corso del 2017 sono inferiori alle previsioni , anche per la mancata conversione di posti Cas (emergenziali, di emanazione prefettizia) e per la necessità di una progressione condivisa con tutti i 43 Comuni aderenti al progetto.

Ci si prefigge il raggiungimento delle quote previste nel corso del 2018.

E' stata presentata a settembre 2017 la domanda per l'attivazione del progetto Vulnerabili per 60 posti che , se finanziato di attiverà dagli inizi del 2018.

Evoluzione nel triennio 2018-2020

In una gradualità di processo, di concerto con la Prefettura di Bologna, con la Regione Emilia-Romagna e con Anci regionale, si prevede per la prossima triennalità, di costituire un sistema locale che a partire dall'Hub regionale Centro Mattei, mantenga nella disponibilità della Prefettura centri intermedi a sostegno della prima accoglienza costituiti da strutture collettive di medie dimensioni (CAS fino a 100 posti, Villa Aldini, Villa Angeli, Zaccarelli, ed altri) presenti presso i diversi distretti dell'area territoriale bolognese; assuma nella responsabilità degli Enti locali la seconda accoglienza nello SPRAR, caratterizzata da accoglienze diffuse orientate all'autonomia e all'integrazione.

Si prevede, nel suo complesso, la costituzione di una Servizio Metropolitan in grado di strutturare stabilmente in una prospettiva programmatica e di coprogettazione territoriale, percorsi di accoglienza, accompagnamento e integrazione per richiedenti asilo e titolari di protezione internazionale e umanitaria, attraverso èquipe multidisciplinari operative nei distretti, composte da personale specializzato e con esperienza pluriennale, adeguato al ruolo ricoperto e in grado di garantire un'effettiva presa in carico delle persone in accoglienza; le èquipe opereranno e si integreranno con i Servizi Sociali e Sanitari dei diversi territori distrettuali.

Si prevede una implementazione progressiva del sistema, che potrà raggiungere la capienza prevista dal piano Nazionale di Accoglienza nell'arco della triennalità del progetto, secondo un piano realistico di reperimento di luoghi di accoglienza adeguati alle caratteristiche previste.

Modalità di realizzazione 2018

ASP gestisce direttamente le funzioni di accesso e di presa in carico e la definizione del progetto Sprar.

Il servizio è gestito in partnership con operatori economici selezionati mediante una procedura di coprogettazione, mutuando i principi del Nuovo Codice degli Appalti. Complessivamente sono 27 gli operatori economici che hanno formulato offerte sulle 5 aree di intervento individuate:

- Accoglienza (circa 122 unità immobiliari, di cui circa 10 di ASP)
- Mediazione Linguistica e culturale
- Formazione e riqualificazione professionale
- Orientamento e accompagnamento legale
- Comunicazione.

2.9.2 Servizi mediazione culturale

Breve descrizione e definizione del valore del servizio:

Il Servizio di mediazione linguistico ed interculturale ha l'obiettivo di

- favorire la comunicazione per l'accesso al servizio sociale territoriale, ai Servizi Sociali attivi presso ASP e i della giustizia minorile in funzione del bisogno espresso;
- favorire la facilitazione e la comprensione nel rapporto con l'autorità giudiziaria minorile per gli interventi a favore dei minori e delle loro famiglie;
- favorire la facilitazione e la comprensione al percorso di protezione internazionale in funzione del bisogno espresso;
- espletare la traduzione nella varie lingue di documentazione inerente l'attività sia dei servizi sia degli utenti coinvolti.

Tipologie e volumi

interventi di mediazione linguistica e interculturale programmati e d'urgenza (richiesti con almeno 1 giorno di anticipo), anche telefonica, ai Servizi Sociali Territoriali e di ASP (SBS, Pronto Intervento Sociale, Help Center; Protezioni Internazionali)

Attività di mediazione interculturale a supporto dei servizi Sprar

Evoluzione nel triennio 2018-2020

Il quadro attuale sollecita una rivisitazione del servizio ,a partire dalla sue finalità per individuare modalità di funzionamento unitarie ed appropriate ai diversi ambiti nei quali il servizio è richiesto.

Mentre va incentivato l'utilizzo delle principali lingue veicolari da parte degli operatori sociali impegnati con utenza di lingua straniera, è opportuno mettere a fuoco le funzioni specifiche che la mediazione deve svolgere, e come esse debbano integrarsi nella operatività dei Servizi Sociali e dell'accoglienza.

Vanno quindi ripensate modalità che possano garantire la qualificazione del servizio , attraverso la formazione ed il sostegno alla figura dei mediatori ed anche prevedendo l'ausilio di supporti tecnologici.

Sviluppi previsti per il 2018

- qualificazione dell'intervento di mediazione e ridefinizione delle modalità di erogazione;
- garantire la mediazione in tutte le lingue necessarie;
- garantire la flessibilità del servizio.

Modalità di realizzazione 2018

Il servizio è gestito da soggetti fornitori selezionati mediante gara per quanto riguarda l'attività rivolta ai SST e ai servizi Asp; il soggetti gestori che assicurano il servizio nell'ambito dello Sprar sono stati individuati all'interno della procedura di coprogettazione dedicata alla Sprar.

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

Si riportano di seguito:

- il BILANCIO PLURIENNALE DI PREVISIONE 2018-2020 - Conto Economico Preventivo, che comprende nella colonna "Preventivo 2018" il
- BILANCIO ANNUALE ECONOMICO - Conto Economico Preventivo 2018

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	PREVENTIVO 2018	PREVENTIVO 2019	PREVENTIVO 2020
A) Valore della produzione			
1) Ricavi da attività per servizi alla persona	74.694.015,08	75.211.055,08	75.952.095,08
a) rette	11.140.493,58	11.657.533,58	12.398.573,58
30010101 Rette alberghiere residenziali	8.137.956,35	8.137.956,35	8.137.956,35
30010102 Rette alberghiere semiresidenziali	915.153,03	915.153,03	915.153,03
30010103 Rette per appartamenti protetti	866.263,20	1.383.303,20	2.124.343,20
30010104 Rette disagio adulto	38.400,00	38.400,00	38.400,00
30010106 Rette gruppi appartamenti multiutenza	182.500,00	182.500,00	182.500,00
30010107 Rette comunità alloggi anziani	280.560,00	280.560,00	280.560,00
30010188 Altre rette e proventi socio sanitari	719.661,00	719.661,00	719.661,00
b) oneri a rilievo sanitario	7.142.911,52	7.142.911,52	7.142.911,52
30010201 Rimborso oneri a rilievo sanitario	7.142.911,52	7.142.911,52	7.142.911,52
c) concorsi rimborsi e recuperi da attività per servizi alla persona	56.213.043,75	56.213.043,75	56.213.043,75
30010301 Rimborsi spese sanitarie (compreso oneri personale sanitario)	3.410.620,08	3.410.620,08	3.410.620,08
30010303 Rimborso farmaci	18.125,31	18.125,31	18.125,31
30010304 Rimborsi per centri diurni sedi comunali (scheda C1)	0,00	0,00	0,00
30010305 Rimborsi per strutture residenziali in sedi comunali (scheda E)	0,00	0,00	0,00
30010306 Servizio per la continuità assistenziale nelle dimissioni protette	0,00	0,00	0,00
30010307 Servizi formativi per la domiciliarità (scheda G)	0,00	0,00	0,00
30010308 Servizi di assistenza domiciliare (scheda H)	2.425.800,00	2.425.800,00	2.425.800,00
30010309 Servizi per la promozione della domiciliarità (scheda L)	1.097.746,89	1.097.746,89	1.097.746,89
30010310 Rimborsi servizio minori	9.939.303,44	9.939.303,44	9.939.303,44
30010311 Rimborsi servizio nuove povertà	0,00	0,00	0,00
30010312 Rimborsi servizio disagio adulto	4.578.325,21	4.578.325,21	4.578.325,21

30010313 Rimborsi servizio immigrati	0,00	0,00	0,00
30010314 Rimborsi servizio protezioni internazionali	32.481.061,30	32.481.061,30	32.481.061,30
30010315 Rimborsi servizio transizione abitativa	915.501,80	915.501,80	915.501,80
30010316 Rimborso servizio Pris	1.329.071,40	1.329.071,40	1.329.071,40
30010388 Altri rimborsi socio-sanitari	17.488,32	17.488,32	17.488,32
d) altri ricavi	197.566,23	197.566,23	197.566,23
30010401 Trasferimenti da Enti Pubblici per progetti vincolati	120.000,00	120.000,00	120.000,00
30010488 Altri rimborsi	77.566,23	77.566,23	77.566,23
30010489 Rimborso imposta di bollo D.M.26 Giugno 2014	0,00	0,00	0,00
30010499 Ribassi, abbuoni e sconti attivi e omaggi da fornitore	0,00	0,00	0,00
2) Costi capitalizzati	4.793.882,41	4.993.483,88	5.295.876,83
a) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0,00	0,00	0,00
30020101 Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0,00	0,00	0,00
b) quota per utilizzo contributi in conto capitale e donazioni vincolate ad investimenti	4.793.882,41	4.993.483,88	5.295.876,83
30020201 Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	4.793.882,41	4.993.483,88	5.295.876,83
3) Variazione delle rimanenze di attività in corso	0,00	0,00	0,00
30030101 Rimanenze attività iniziali	0,00	0,00	0,00
30030201 Rimanenze attività finali	0,00	0,00	0,00
4) Proventi e ricavi diversi	9.749.485,00	9.849.485,00	9.849.485,00
a) da utilizzo del patrimonio immobiliare	8.697.014,90	8.797.014,90	8.797.014,90
30040101 Fitti attivi da fondi e terreni	1.458.668,37	1.458.668,37	1.458.668,37
30040102 Fitti attivi da fabbricati urbani	6.657.962,13	6.757.962,13	6.757.962,13
30040103 Altri fitti attivi istituzionali	580.384,40	580.384,40	580.384,40
b) concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	846.470,10	846.470,10	846.470,10
30040201 Cessione di beni non pluriennali	0,00	0,00	0,00
30040202 Rimborso spese condominiali da conduttore	339.690,84	339.690,84	339.690,84
30040203 Rimborso spese lavori	2.603,74	2.603,74	2.603,74
30040204 Rimborso spese di vendita e pubblicazione bandi	0,00	0,00	0,00
30040205 Rimborsi INAIL	14.500,00	14.500,00	14.500,00
30040206 Rimborso costi assicurativi per colpa grave	0,00	0,00	0,00
30040207 Tasse di concorso	20.000,00	20.000,00	20.000,00
30040208 Altri rimborsi personale dipendente	15.000,00	15.000,00	15.000,00

30040209 Vitalizi e legati	0,00	0,00	0,00
30040210 Rimborsi assicurativi	10.000,00	10.000,00	10.000,00
30040211 Rimborsi spese da conduttori registrazione contratti	90.944,00	90.944,00	90.944,00
30040212 Rimborso contributo fotovoltaico	0,00	0,00	0,00
30040213 Rimborso spese legali	0,00	0,00	0,00
30040288 Altri rimborsi	353.731,53	353.731,53	353.731,53
30040299 Arrotondamenti attivi	0,00	0,00	0,00
c) plusvalenze ordinarie	0,00	0,00	0,00
30040301 Plusvalenze ordinarie	0,00	0,00	0,00
d) sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo ordinarie	0,00	0,00	0,00
30040401 Sopravvenienze attive ordinarie attività socio-sanitaria	0,00	0,00	0,00
30040402 Sopravvenienze attive ordinarie altre attività	0,00	0,00	0,00
30040403 Sopravvenienze attive ordinarie personale dipendente	0,00	0,00	0,00
30040404 Insussistenze del passivo ordinarie attività socio-sanitaria	0,00	0,00	0,00
30040405 Insussistenze del passivo ordinarie altre attività	0,00	0,00	0,00
30040406 Insussistenze del passivo ordinarie personale dipendente	0,00	0,00	0,00
e) altri ricavi istituzionali	0,00	0,00	0,00
30040588 Altri ricavi istituzionali	0,00	0,00	0,00
f) ricavi da attività commerciale	206.000,00	206.000,00	206.000,00
30040601 Ricavi per attività di mensa	12.500,00	12.500,00	12.500,00
30040602 Ricavi da sponsorizzazioni	0,00	0,00	0,00
30040603 Fitti attivi e concessioni (assoggettati ad IVA)	1.300,00	1.300,00	1.300,00
30040604 Consulenza in convenzione	0,00	0,00	0,00
30040605 Proventi da attività agricole	0,00	0,00	0,00
30040606 Ricavi da fotovoltaico	38.000,00	38.000,00	38.000,00
30040688 Ricavi da servizi diversi non istituzionali	154.200,00	154.200,00	154.200,00
5) Contributi in conto esercizio	144.729,48	144.729,48	144.729,48
a) contributi dalla Regione	0,00	0,00	0,00
30050101 Contributi dalla Regione Emilia-Romagna	0,00	0,00	0,00
b) contributi dalla Provincia	0,00	0,00	0,00
30050201 Contributi dalla Provincia di Bologna	0,00	0,00	0,00
c) contributi dai Comuni dell'ambito distrettuale	0,00	0,00	0,00
30050301 Contributi dai Comuni dell'ambito distrettuale	0,00	0,00	0,00

d) contributi dall'Azienda Sanitaria	0,00	0,00	0,00
30050401 Contributi dall'Azienda Sanitaria di Bologna	0,00	0,00	0,00
e) contributi dallo Stato e da altri Enti pubblici	144.729,48	144.729,48	144.729,48
30050501 Contributi dallo Stato e da altri Enti pubblici	144.729,48	144.729,48	144.729,48
30050502 Contributi per attività agricola	0,00	0,00	0,00
f) altri contributi da privati	0,00	0,00	0,00
30050601 Contributi da fotovoltaico	0,00	0,00	0,00
30050688 Altri contributi da privati	0,00	0,00	0,00
TOTALE A)	89.382.111,98	90.198.753,45	91.242.186,40

B) Costi della produzione			
6) Acquisti beni:	639.696,07	646.687,74	660.446,07
a) beni socio sanitari	328.170,92	328.170,92	328.170,92
40060101 Farmaci	32.798,94	32.798,94	32.798,94
40060102 Presidi per incontinenza	209.592,12	209.592,12	209.592,12
40060103 Altri presidi sanitari (ossigeno, guanti, materiale per medicazione)	72.832,53	72.832,53	72.832,53
40060188 Altri beni socio sanitari	12.947,33	12.947,33	12.947,33
b) beni tecnico-economali	311.525,15	318.516,82	332.275,15
40060201 Generi alimentari	200,00	200,00	200,00
40060202 Materiali di pulizia e convivenza	18.349,18	18.349,18	18.349,18
40060203 Prodotti per l'igiene personale	22.034,86	22.034,86	22.034,86
40060204 Articoli per manutenzione	56.700,00	56.700,00	56.700,00
40060205 Cancelleria, stampati e materiale di consumo hardware	30.498,92	30.673,92	30.948,92
40060207 Piante fiori ed ornamenti	300,00	300,00	300,00
40060208 Doni, articoli per ospiti e materiale per animazione	7.800,00	7.800,00	7.800,00
40060209 Vestiario personale dipendente	16.000,00	16.000,00	16.000,00
40060210 Vestiario ospiti	6.500,00	6.500,00	6.500,00
40060211 Carburanti e lubrificanti (esercizio automezzi)	30.864,90	30.864,90	30.864,90
40060212 Materiale a perdere per reparti	77.263,90	77.263,90	77.263,90
40060213 Materiale di guardaroba (coperte, telerie e materassi)	4.182,40	4.182,40	4.182,40
40060214 Beni per l'accoglienza (coperte, materassi, sacchi a pelo, ecc.)	0,00	0,00	0,00
40060288 Altri beni tecnico - economali	40.830,99	47.647,66	61.130,99
40060290 Materie prime attività agricola	0,00	0,00	0,00
40060291 Materiale di consumo attività agricola	0,00	0,00	0,00
40060292 Carburanti e lubrificanti attività agricola (esercizio automezzi)	0,00	0,00	0,00
7) Acquisti di servizi	61.524.917,56	59.429.469,71	59.582.695,22
a) per la gestione dell'attività socio sanitaria e socio assistenziale	36.161.687,11	36.161.687,11	36.161.687,11
40070101 Appalto gestione attività socio assistenziale	74.800,00	74.800,00	74.800,00
40070102 Appalto gestione attività socio sanitaria	0,00	0,00	0,00
40070103 Appalto gestione attività servizio disagio adulti	4.114.319,34	4.114.319,34	4.114.319,34
40070104 Appalto gestione attività servizio immigrati	0,00	0,00	0,00
40070105 Appalto gestione attività servizio nuove povertà	0,00	0,00	0,00

40070106 Appalto gestione attività domiciliare	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00
40070107 Appalto gestione centri diurni	0,00	0,00	0,00
40070108 Appalto servizi formativi per favorire la domiciliarità	0,00	0,00	0,00
40070109 Interventi socio educativi ai minori	0,00	0,00	0,00
40070111 Appalto servizi all'infanzia	20.909,00	20.909,00	20.909,00
40070112 Appalto gestione attività servizio protezioni intern.	6.027.000,00	6.027.000,00	6.027.000,00
40070113 Appalto gestione attività servizio servizio minori	0,00	0,00	0,00
40070114 Appalto gestione attività servizio transizione abitativa	668.389,48	668.389,48	668.389,48
40070115 Gestione servizio Sprar_Adulti	14.765.798,56	14.765.798,56	14.765.798,56
40070116 Gestione servizio Sprar_Minori	6.073.390,43	6.073.390,43	6.073.390,43
40070117 Gestione servizio Sprar_Vulnerabili	2.417.080,30	2.417.080,30	2.417.080,30
b) servizi esternalizzati	12.223.389,61	12.241.759,61	12.279.849,61
40070201 Servizio smaltimento rifiuti	23.006,50	23.006,50	23.006,50
40070202 Servizio lavanolo	606.948,78	606.948,78	606.948,78
40070203 Servizio disinfestazione ed igienizzazione	970.200,97	986.320,97	1.022.160,97
40070204 Servizio di mensa	1.729.999,99	1.732.249,99	1.734.499,99
40070205 Servizio di vigilanza	10.050,36	10.050,36	10.050,36
40070206 Service paghe	0,00	0,00	0,00
40070208 Servizi di accoglienza sui minori	8.852.583,01	8.852.583,01	8.852.583,01
40070288 Altri servizi esternalizzati	30.600,00	30.600,00	30.600,00
40070290 Appalto lavorazione terreni	0,00	0,00	0,00
c) trasporti	170.650,00	170.650,00	170.650,00
40070301 Spese di trasporto utenti	165.650,00	165.650,00	165.650,00
40070388 Altre spese di trasporto	5.000,00	5.000,00	5.000,00
40070390 Spese di trasporto attività agricola	0,00	0,00	0,00
d) consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	1.407.427,38	709.568,31	569.996,54
40070401 Consulenze socio-assistenziali (psicologo-ADB)	152.338,54	152.338,54	152.338,54
40070402 Consulenze sanitarie (infermieri e terapisti)	837.430,84	139.571,77	0,00
40070403 Consulenze mediche	397.658,00	397.658,00	397.658,00
40070488 Altre consulenze socio-sanitarie (podologo, parrucchiere, assistenti sociali)	20.000,00	20.000,00	20.000,00
e) altre consulenze	544.724,87	491.395,00	491.395,00
40070501 Consulenze amministrative	269.329,87	220.000,00	220.000,00
40070502 Consulenze tecniche	60.000,00	60.000,00	60.000,00
40070503 Consulenze legali	94.000,00	90.000,00	90.000,00
40070504 Consulenze informatiche	121.395,00	121.395,00	121.395,00

f) lavoro interinale ed altre forme di collaborazione	2.528.743,01	501.031,11	462.321,38
40070601 Collaborazioni socio-assistenziali (psicologo, ADB)	1.594.163,24	260.000,00	260.000,00
40070602 Collaborazioni sanitarie (infermieri e terapisti)	832.258,39	138.709,73	100.000,00
40070603 Collaborazioni socio-educative	0,00	0,00	0,00
40070604 Collaborazioni amministrative	0,00	0,00	0,00
40070605 Collaborazioni tecniche	0,00	0,00	0,00
40070606 Collaborazioni legali	0,00	0,00	0,00
40070607 Collaborazioni informatiche	0,00	0,00	0,00
40070608 Borse di studio/voucher	0,00	0,00	0,00
40070609 Altre collaborazioni socio-assistenziali (podologo, parrucchiere, assistenti sociali)	11.373,70	11.373,70	11.373,70
40070610 Altre collaborazioni	90.947,68	90.947,68	90.947,68
g) utenze	2.217.498,84	2.333.081,84	2.531.998,84
40070701 Spese telefoniche ed internet	160.000,00	160.783,33	161.900,00
40070702 Energia elettrica	751.463,10	785.329,77	845.863,10
40070703 Gas e riscaldamento	791.998,24	859.331,24	972.998,24
40070704 Acqua	514.037,50	527.637,50	551.237,50
h) manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	1.708.764,36	2.239.181,02	2.296.264,36
40070801 Manutenzioni e riparazioni fabbricati istituzionali	299.000,00	399.000,00	399.000,00
40070802 Manutenzioni e riparazioni fabbricati urbani	530.000,36	830.000,36	830.000,36
40070803 Manutenzioni e riparazioni terreni	15.000,00	15.000,00	15.000,00
40070804 Canoni manutenzione impianti e macchinari	524.600,00	650.933,33	700.600,00
40070805 Canoni manutenzione hardware e software macchine d'ufficio	138.764,00	138.764,00	138.764,00
40070806 Canoni manutenzione beni e attrezzature per attività socio educative e sanitarie	38.000,00	38.000,00	38.000,00
40070807 Manutenzioni e riparazioni beni e attrezzature socio educative sanitarie	8.000,00	8.000,00	8.000,00
40070808 Canoni manutenzione beni e attrezzature tecnico economici	0,00	0,00	0,00
40070809 Manutenzione e riparazioni automezzi	52.000,00	52.000,00	52.000,00
40070810 Manutenzioni su beni di terzi (mobili e immobili)	22.500,00	22.500,00	22.500,00
40070811 Manutenzione verde	50.000,00	54.083,33	61.500,00
40070812 Manutenzioni e riparazioni dell'attività agricola (per mobili e immobili)	0,00	0,00	0,00

40070813 Canoni manutenzioni e riparazioni fabbricati istituzionali	0,00	0,00	0,00
40070814 Manutenzione impianti e macchinari	0,00	0,00	0,00
40070815 Manutenzioni hardware, software e macchine d'ufficio	0,00	0,00	0,00
40070816 Altre manutenzioni beni mobili di pregio artistico	0,00	0,00	0,00
40070888 Altre manutenzioni e riparazioni	30.900,00	30.900,00	30.900,00
i) costi per organi Istituzionali	64.770,00	64.770,00	64.770,00
40070901 Compensi, oneri e costi per Consiglio di Amministrazione	44.870,00	44.870,00	44.870,00
40070902 Compensi, oneri e costi per Collegio dei Revisori	19.900,00	19.900,00	19.900,00
j) assicurazioni	454.582,08	454.582,08	454.582,08
40071001 Assicurazione per la responsabilità civile (RCT e RCO)	142.000,00	142.000,00	142.000,00
40071002 Assicurazione incendi e all risk beni mobili e immobili	225.000,00	225.000,00	225.000,00
40071003 Assicurazione RC automezzi e casco auto dipendenti	35.000,00	35.000,00	35.000,00
40071004 Polizza infortuni per non dipendenti	16.900,00	16.900,00	16.900,00
40071005 Tutela giudiziaria	28.382,00	28.382,00	28.382,00
40071006 Assicurazione per RC patrimoniale	7.300,08	7.300,08	7.300,08
k) altri	4.042.680,28	4.061.763,61	4.099.180,28
40071101 Manifestazioni ed animazioni per ospiti	10.800,00	10.800,00	10.800,00
40071102 Spese funerarie ospiti	0,00	0,00	0,00
40071103 Costi di pubblicità per promozione attività	0,00	0,00	0,00
40071104 Costi di pubblicità per pubblicazione bandi annuali	28.000,00	28.000,00	28.000,00
40071105 Assistenza religiosa	0,00	0,00	0,00
40071106 Prestazioni extra per vitalizi e legati (fiori e luci votive)	13.800,00	13.800,00	13.800,00
40071107 Altri sussidi e borse lavoro	2.097.787,64	2.097.787,64	2.097.787,64
40071108 Formazione e aggiornamento personale non dipendente	0,00	0,00	0,00
40071109 Pubblicazioni	0,00	0,00	0,00
40071110 Servizio di primo intervento per l'accoglienza (pernottamenti, pasti, trasporti)	1.354.071,40	1.354.071,40	1.354.071,40
40071111 Spese aggiuntive per servizio minori	425.319,11	425.319,11	425.319,11
40071188 Altri servizi	112.902,13	131.985,46	169.402,13
8) Godimento di beni di terzi	119.380,51	119.455,51	119.530,51
a) affitti	54.700,94	54.700,94	54.700,94
40080101 Fitti passivi	54.700,94	54.700,94	54.700,94
40080102 Concessioni d'uso	0,00	0,00	0,00

40080190 Stoccaggio prodotti agricoli	0,00	0,00	0,00
b) canoni di locazione finanziaria	0,00	0,00	0,00
40080201 Canoni di locazione finanziaria	0,00	0,00	0,00
c) service	64.679,57	64.754,57	64.829,57
40080301 Service	34.050,00	34.125,00	34.200,00
40080302 Noleggi	30.629,57	30.629,57	30.629,57
9) Per il personale	16.681.563,69	19.322.609,98	19.621.667,93
a) salari e stipendi	12.900.731,64	14.971.155,53	15.206.442,72
40090101 Competenze fisse personale dipendente	11.548.605,94	13.511.433,57	13.734.224,25
40090102 Competenze per lavoro straordinario	74.106,11	74.106,11	74.106,11
40090103 Altre competenze per incentivazione alla produttività	1.318.376,13	1.425.972,39	1.438.468,90
40090104 Altre competenze	0,00	0,00	0,00
40090130 Variazione fondi personale dipendente (ferie e recupero ore)	0,00	0,00	0,00
40090150 Rimborso competenze personale in comando e prestato	-40.356,54	-40.356,54	-40.356,54
b) oneri sociali	3.526.264,06	4.082.102,46	4.145.873,22
40090201 Oneri su competenze personale dipendente	3.396.305,54	3.935.011,12	3.997.370,05
40090202 Inail	140.904,64	158.037,46	159.449,29
40090230 Oneri su variazione fondi	0,00	0,00	0,00
40090250 Rimborso oneri sociali personale in comando e prestato	-10.946,13	-10.946,13	-10.946,13
c) trattamento di fine rapporto	0,00	0,00	0,00
40090301 Trattamento di fine rapporto	0,00	0,00	0,00
d) altri costi	254.568,00	269.352,00	269.352,00
40090401 Costi per la formazione e aggiornamento	119.070,00	119.070,00	119.070,00
40090402 Indennità sostitutiva di vestiario e calzature	0,00	0,00	0,00
40090403 Spese sanitarie per il personale dipendente	17.000,00	17.000,00	17.000,00
40090404 Spese commissioni giudicatrici e altre spese di concorsi	20.000,00	20.000,00	20.000,00
40090405 Rimborsi spese trasferte (non per aggiornamento)	5.000,00	5.000,00	5.000,00
40090406 Buoni pasto e mensa	86.000,00	100.784,00	100.784,00
40090488 Altri costi personale dipendente	7.498,00	7.498,00	7.498,00
10) Ammortamenti e svalutazioni	5.662.842,57	5.862.444,04	6.164.836,99
a) ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	154.034,33	154.034,33	154.034,33
40100111 Ammortamento costi di impianto e di ampliamento	24.681,22	24.681,22	24.681,22

40100121 Ammortamento costi di ricerca e sviluppo	0,00	0,00	0,00
40100122 Ammortamento costi di pubblicità	0,00	0,00	0,00
40100131 Ammortamento software e altri diritti di utilizzazione delle opere d'ingegno	68.680,94	68.680,94	68.680,94
40100132 Ammortamento brevetti	0,00	0,00	0,00
40100141 Ammortamento concessioni, licenze, marchi e diritti simili	0,00	0,00	0,00
40100151 Ammortamento migliorie su struttura Margherita	625,14	625,14	625,14
40100152 Ammortamento migliorie su struttura Madre Teresa	0,00	0,00	0,00
40100153 Ammortamento migliorie su beni di terzi	1.468,94	1.468,94	1.468,94
40100171 Ammortamento costo pubblicazioni bandi pluriennali	2.431,14	2.431,14	2.431,14
40100172 Ammortamento formazione e consulenze pluriennali	28.583,27	28.583,27	28.583,27
40100178 Ammortamento oneri pluriennali su mutuo	825,50	825,50	825,50
40100179 Ammortamento altre immobilizzazioni immateriali	26.738,18	26.738,18	26.738,18
b) ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	5.438.808,24	5.638.409,71	5.940.802,66
40100203 Ammortamento fabbricati del patrimonio indisponibile	1.629.488,35	1.779.089,82	1.996.482,77
40100204 Ammortamento fabbricati del patrimonio disponibile	2.892.258,81	2.892.258,81	2.892.258,81
40100205 Ammortamento fabbricati di pregio artistico del patrimonio indisponibile	123.649,60	123.649,60	123.649,60
40100206 Ammortamento fabbricati di pregio artistico del patrimonio disponibile	302.540,43	302.540,43	302.540,43
40100207 Ammortamento impianti, macchinari	175.993,31	175.993,31	175.993,31
40100208 Ammortamento attrezzature socio-assistenziali, sanitarie ed educative	56.291,58	56.291,58	56.291,58
40100209 Ammortamento mobili e arredi	119.472,37	169.472,37	254.472,37
40100211 Ammortamento macchine d'ufficio elettromeccaniche ed elettroniche, computers ed altri strumenti elettronici ed informatici	58.209,54	58.209,54	58.209,54
40100212 Ammortamento automezzi	13.355,51	13.355,51	13.355,51
40100213 Ammortamento altri beni materiali tecnico-economici	39.478,09	39.478,09	39.478,09
40100214 Ammortamento manutenzioni incrementative fabbricati agricoli	0,00	0,00	0,00

40100290 Ammortamento automezzi per attività agricola	5.137,46	5.137,46	5.137,46
40100291 Ammortamento attrezzature per attività agricola (ivi inclusi carrelli elevatori e mezzi di trasporto interni)	2.977,00	2.977,00	2.977,00
40100292 Ammortamento macchine agricole (compresi i trattori)	6.976,79	6.976,79	6.976,79
40100294 Ammortamento impianti e macchinari attività agricola	11.958,31	11.958,31	11.958,31
40100295 Ammortamento altri beni per attività agricola	1.021,09	1.021,09	1.021,09
c) svalutazione delle immobilizzazioni	0,00	0,00	0,00
40100301 Svalutazione delle immobilizzazioni immateriali	0,00	0,00	0,00
40100302 Svalutazione delle immobilizzazioni materiali	0,00	0,00	0,00
40100303 Svalutazione crediti	0,00	0,00	0,00
d) svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	70.000,00	70.000,00	70.000,00
40100401 Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante	70.000,00	70.000,00	70.000,00
11) Variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo	0,00	0,00	0,00
a) variazione delle rimanenze di materie prime e dei beni di consumo socio- sanitari	0,00	0,00	0,00
40110101 Rimanenze iniziali di prodotti socio sanitari	0,00	0,00	0,00
40110102 Rimanenze finali di prodotti socio sanitari	0,00	0,00	0,00
b) variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo tecnico- economici	0,00	0,00	0,00
40110201 Rimanenze iniziali di prodotti tecnico-economici	0,00	0,00	0,00
40110202 Rimanenze finali di prodotti tecnico-economici	0,00	0,00	0,00
40110290 Rimanenze iniziali agricole	0,00	0,00	0,00
40110291 Rimanenze finali agricole	0,00	0,00	0,00
12) Accantonamenti ai fondi rischi	21.000,00	21.000,00	21.000,00
40120111 Accantonamenti imposte per accertamenti in atto o presunti	0,00	0,00	0,00
40120121 Accantonamenti per controversie legali in corso o presunte	21.000,00	21.000,00	21.000,00
40120122 Accantonamenti rischi non coperti da assicurazioni (compreso franchigie)	0,00	0,00	0,00
40120123 Accantonamenti rischi su crediti	0,00	0,00	0,00

40120124 Accantonamenti per la corresponsione dell'equo indennizzo	0,00	0,00	0,00
40120125 Accantonamenti prestiti d'onore	0,00	0,00	0,00
40120126 Accantonamenti per garanzia microcredito per la casa	0,00	0,00	0,00
40120127 Accantonamenti per garanzia microcredito alle ingiunzioni di pagamento	0,00	0,00	0,00
13) Altri accantonamenti	20.000,04	20.000,04	20.000,04
40130103 Accantonamenti oneri a utilità ripartita personale in quiescenza	0,00	0,00	0,00
40130109 Accantonamenti spese legali	20.000,04	20.000,04	20.000,04
40130111 Accantonamenti manutenzioni cicliche fabbricati istituzionali	0,00	0,00	0,00
40130112 Accantonamenti manutenzioni cicliche fabbricati urbani e fondi	0,00	0,00	0,00
40130113 Accantonamenti interessi passivi fornitori	0,00	0,00	0,00
40130114 Accantonamenti manutenzioni cicliche beni mobili e attrezzature	0,00	0,00	0,00
40130115 Accantonamenti erogazioni alla transizione abitativa	0,00	0,00	0,00
14) Oneri diversi di gestione	2.402.043,35	2.353.136,62	2.365.803,29
a) costi amministrativi	320.763,00	320.763,00	320.763,00
40140101 Spese postali, valori bollati e diritti di segreteria	5.000,00	5.000,00	5.000,00
40140102 Spese di rappresentanza	2.000,00	2.000,00	2.000,00
40140103 Spese condominiali	250.033,00	250.033,00	250.033,00
40140104 Quote associative (iscrizioni)	4.000,00	4.000,00	4.000,00
40140105 Oneri bancari e spese di tesoreria	50.000,00	50.000,00	50.000,00
40140106 Abbonamenti, riviste e libri	8.730,00	8.730,00	8.730,00
40140188 Altri costi amministrativi	1.000,00	1.000,00	1.000,00
b) imposte non sul reddito	1.694.887,27	1.636.647,21	1.636.647,21
40140201 IMU	1.520.000,00	1.461.759,94	1.461.759,94
40140203 Imposta di registro	159.887,27	159.887,27	159.887,27
40140204 Imposta di bollo	15.000,00	15.000,00	15.000,00
40140288 Altre imposte non sul reddito	0,00	0,00	0,00
c) tasse	347.175,04	356.508,37	369.175,04
40140301 Tassa smaltimento rifiuti	224.249,86	233.583,19	246.249,86
40140302 Tassa di proprietà automezzi	7.769,24	7.769,24	7.769,24
40140303 Tributi a consorzi di bonifica	107.391,54	107.391,54	107.391,54
40140388 Altre tasse	7.764,40	7.764,40	7.764,40
d) altri	24.250,00	24.250,00	24.250,00
40140401 Perdite su crediti	0,00	0,00	0,00
40140402 Arrotondamenti ribassi e abbuoni passivi	0,00	0,00	0,00
40140403 Altri oneri diversi di gestione	0,00	0,00	0,00

40140404 Spese legali	20.250,00	20.250,00	20.250,00
40140405 Sanzioni amministrative, sanatorie, multe	4.000,00	4.000,00	4.000,00
40140406 Spese per esecuzione sfratti	0,00	0,00	0,00
e) minusvalenze ordinarie	0,00	0,00	0,00
40140501 Minusvalenze ordinarie	0,00	0,00	0,00
f) sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo ordinarie	0,00	0,00	0,00
40140601 Sopravvenienze passive ordinarie attività socio-sanitaria	0,00	0,00	0,00
40140602 Sopravvenienze passive ordinarie altre attività	0,00	0,00	0,00
40140603 Sopravvenienze passive ordinarie personale dipendente	0,00	0,00	0,00
40140604 Insussistenze dell'attivo ordinarie attività socio-sanitaria	0,00	0,00	0,00
40140605 Insussistenze dell'attivo ordinarie altre attività	0,00	0,00	0,00
40140606 Insussistenze dell'attivo ordinarie personale dipendente	0,00	0,00	0,00
g) contributi erogati ad aziende non-profit	14.968,04	14.968,04	14.968,04
40140701 Contributi erogati da enti ad aziende non-profit	14.968,04	14.968,04	14.968,04
TOTALE B)	87.071.443,80	87.774.803,65	88.555.980,06
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)	2.310.668,19	2.423.949,81	2.686.206,35

C) Proventi e oneri finanziari			
15) Proventi da partecipazioni	0,00	0,00	0,00
a) in società partecipate	0,00	0,00	0,00
50150101 Proventi da partecipazioni in società partecipate	0,00	0,00	0,00
b) da altri soggetti	0,00	0,00	0,00
50150201 Proventi da partecipazioni da altri soggetti	0,00	0,00	0,00
16) Altri proventi finanziari	75.400,00	75.400,00	75.400,00
a) interessi attivi su titoli dell'attivo circolante	75.000,00	75.000,00	75.000,00
50160101 Interessi attivi su titoli dell'attivo circolante	75.000,00	75.000,00	75.000,00
b) interessi attivi bancari e postali	400,00	400,00	400,00
50160201 Interessi attivi bancari e postali	400,00	400,00	400,00
c) proventi finanziari diversi	0,00	0,00	0,00
50160301 Interessi attivi da clienti/inquilini	0,00	0,00	0,00
50160302 Altri proventi finanziari	0,00	0,00	0,00
17) Interessi passivi ed altri oneri finanziari	28.500,00	28.500,00	28.500,00
a) su mutui	27.000,00	27.000,00	27.000,00
50170101 Interessi passivi su mutui	27.000,00	27.000,00	27.000,00
b) bancari	0,00	0,00	0,00
50170201 Interessi passivi bancari	0,00	0,00	0,00
c) oneri finanziari diversi	1.500,00	1.500,00	1.500,00
50170301 Interessi passivi fornitori	1.000,00	1.000,00	1.000,00
50170302 Interessi passivi su depositi cauzionali	250,00	250,00	250,00
50170388 Altri oneri finanziari	250,00	250,00	250,00
TOTALE C)	46.900,00	46.900,00	46.900,00
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie			
18) Rivalutazioni	0,00	0,00	0,00
a) di partecipazioni	0,00	0,00	0,00
60180101 Rivalutazioni di partecipazioni	0,00	0,00	0,00
b) di altri valori mobiliari	0,00	0,00	0,00
60180201 Rivalutazioni di altri valori mobiliari	0,00	0,00	0,00
19) Svalutazioni	0,00	0,00	0,00
a) di partecipazioni	0,00	0,00	0,00
60190101 Svalutazioni di partecipazioni	0,00	0,00	0,00
b) di altri valori mobiliari	0,00	0,00	0,00
60190201 Svalutazioni di altri valori mobiliari	0,00	0,00	0,00
TOTALE D)	0,00	0,00	0,00

E) Proventi e oneri straordinari			
20) Proventi da:	0,00	0,00	0,00
a) donazioni, lasciti ed erogazioni liberali	0,00	0,00	0,00
70200101 Donazioni, lasciti ed erogazioni liberali	0,00	0,00	0,00
70200102 Donazioni deducibili/detraibili	0,00	0,00	0,00
b) plusvalenze straordinarie	0,00	0,00	0,00
70200201 Plusvalenze straordinarie	0,00	0,00	0,00
c) sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo straordinarie	0,00	0,00	0,00
70200301 Insussistenze del passivo straordinarie	0,00	0,00	0,00
70200302 Sopravvenienze attive straordinarie	0,00	0,00	0,00
21) Oneri da:	0,00	0,00	0,00
a) minusvalenze straordinarie	0,00	0,00	0,00
70210101 Minusvalenze straordinarie	0,00	0,00	0,00
b) sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo straordinarie	0,00	0,00	0,00
70210201 Sopravvenienze passive straordinarie	0,00	0,00	0,00
70210202 Insussistenze dell'attivo straordinarie	0,00	0,00	0,00
TOTALE E)	0,00	0,00	0,00
Risultato prima delle imposte (A+B+C+D+E)	2.357.568,19	2.470.849,81	2.733.106,35
22) Imposte sul reddito			
a) irap	1.234.915,18	1.269.330,14	1.285.626,40
80220101 Irap personale dipendente	1.062.386,23	1.229.226,57	1.248.163,78
80220102 Irap altri	172.528,95	40.103,57	37.462,62
b) ires	1.000.000,00	990.333,33	1.000.000,00
80220201 Ires	1.000.000,00	990.333,33	1.000.000,00
23) Utile o (perdita) di esercizio	122.653,01	211.186,34	447.479,95

Un'analisi dettagliata consente di evidenziare:

- Aumento dei **ricavi**, nel triennio, in relazione alle aperture degli appartamenti protetti Madre Teresa di Calcutta, Saliceto e Giovanni XXIII (locali ex Teatro) – entrata prevista dalla seconda metà del 2019 -, S. Marta – entrate previste da settembre 2019 -, e all'avvio della Comunità Alloggio e al Gruppo Appartamento per Adulti multiproblematici – già dall'inizio del 2018 - presso il Centro Servizi Giovanni XXIII;
- Casa di Riposo di Budrio (via Roma): si stima che gli effetti economici di tale investimento siano da prevedersi per l'anno 2021, al di fuori dell'orizzonte temporale del conto economico pluriennale di previsione 2018-2020.

Questi investimenti generano quote di ammortamento sterilizzate, ovvero che non pesano sul conto economico, come costo nel quadro di un piano investimenti complessivo coperto da contributi già contabilizzati e da altri contributi che conseguiranno alle alienazioni previste nel piano vendite.

Le altre voci di ricavo anziani si stimano essere sostanzialmente stabili, con lieve incremento della retta della Casa di Riposo: si prevede infatti un aumento minimo della retta giornaliera subito dopo il completamento della ristrutturazione che verrà un abbellimento dei locali, per favorire comfort e benessere.

Vengono considerate stabili anche le previsioni riferite all'accoglienza dei minori e ai servizi per la domiciliarità.

Per effetto dell'applicazione di correttivi nella gestione del patrimonio disponibile, finalizzati ad un aumento della redditività, si ritiene ragionevole prevedere un aumento delle entrate dalla gestione degli immobili per almeno 100.000 euro nel 2019, che si riconfermano come acquisiti nel 2020.

Su fronte dei **costi**, restano confermati gli importi dei contratti dei servizi conferiti dal Comune di Bologna: protezioni internazionali, transizione abitativa, grave emarginazione adulta, minori, non prevedendo sostanziali modifiche di questo assetto, in ragione del consolidamento del sistema del welfare cittadino.

Aumentano, invece, i costi di beni e servizi riferiti all'avvio delle strutture sopra indicate.

Merita segnalazione l'incremento dei costi legati alle manutenzioni sul patrimonio di ASP, disponibile ed indisponibile, pari ad euro 500.000; si tratta della gara del Global, che dovrebbe consentire, almeno da settembre 2018, maggiore tempestività di intervento per la manutenzione ordinaria e straordinaria non contemplata nel Piano degli Investimenti. Manutenzione che dovrebbe consentire una maggiore valorizzazione del patrimonio disponibile e che riscontra quell'aumento delle risorse di almeno 100.000 euro, sopra indicata.

Variazioni rilevanti in spesa si segnalano rispetto al personale, e quindi al piano assunzionale, in relazione alle selezioni già in corso e alle previsioni dei concorsi che dovrebbe ridurre sensibilmente la spesa per incarichi libero professionali (infermieri e fisioterapisti) e per lavoro interinale.

Nel 2018 già impattato l'effetto del concorso per assunzione di 146 operatori socio-sanitari (che sostituiranno personale interinale) – in realtà per ASP Città di Bologna circa un terzo, che trova la completa riduzione della spesa solo dal 2019. Resta comunque affidato al lavoro interinale il solo sistema delle sostituzioni impreviste e non programmabili.

Si stima l'assunzione di circa 36 infermieri e 8 fisioterapisti solo con il 2019, mentre nel 2018 viene espletato il concorso per figure amministrative di categoria D (n. 5 unità).

Si prevede anche a partire dal 2019 la diminuzione del costo delle consulenze amministrative di circa € 50.000, trend confermato anche nel 2020.

La previsione di vendita del complesso di Via Don Minzoni nn. 6, 8, 10 e 12, via f.lli Rosselli n. 1 e via del Porto nn. 17 e 15 (parte) comporta la diminuzione del costo dell'IMU per un importo stimato di circa € 58.000 e la diminuzione del costo dell'IRES per circa € 16.000.

Nell'ambito dell'attuale quadro **dell'accreditamento per i servizi agli anziani** sono state formulate le seguenti ipotesi per le annualità 2018-2020:

- Per quanto riguarda **le Case Residenza Anziani (CRA)** sono state applicate, per la determinazione dei ricavi per rette alberghiere residenziali e dei rimborsi per spese sanitarie, le stesse tariffe dell'anno 2017 con l'abbattimento del 45% sulle ipotetiche giornate di ricovero (proiezione giugno 2017). Per la previsione della remunerazione per giornata di accoglienza a carico del Fondo Nazionale per la non autosufficienza (FRNA), sono state considerate le tariffe di cui alla D.G.R. n. 273/2016 del 29/2/2016, tenuto conto anche della maggiorazione concessa ai soggetti gestori pubblici. La tariffa applicata per gli oneri a rilievo sanitario è stata ricalcolata riferendosi al case-mix validato dall'Ausl nel mese di marzo 2017.
In riferimento al numero dei posti letto, si è tenuto conto, oltre che dei posti accreditati, anche di quelli destinati ai ricoveri di sollievo, alle dimissioni protette (CEMPA), alle gravi disabilità e ai privati;
- per la **casa di riposo** il calcolo dei ricavi per rette è stato effettuato applicando la stessa tariffa 2017, tenendo conto dei minori introiti previsti per i mesi di manutenzione straordinaria nei quali il reparto sarà parzialmente non funzionante;
- per le rette alberghiere semiresidenziali e per i rimborsi oneri a rilievo sanitario dei **centri diurni**, sono state riconfermate le tariffe dell'anno 2017 che avevano già recepito l'adeguamento del sistema di remunerazione (rif. prot. ASP n. 11181 del 29/4/2016) in applicazione della D.G.R. n. 273/2016. Le tariffe sono differenziate in base alle tipologie dei posti considerati: livello base semi-residenziale, livello disturbi comportamento (L3) e posti privati; i ricavi previsti sono calcolati sui giorni di apertura per ogni singolo Centro Diurno con l'abbattimento stimato sui giorni di assenze giustificate;
- le rette per **appartamenti protetti** sono state quotate in base alla situazione esistente a pre-consuntivo 2017, per tenere conto del mix occupazione posti singoli/doppi e delle relative tariffe applicate;
- dall'anno 2018 sono inseriti i ricavi previsti per i nuovi servizi attivati nel Centro Servizi di Viale Roma: **gruppo appartamento multiutenza** dai 40 ai 64 anni (USSI, SERT, DSM, Disagio abitativo con fabbisogno sanitario) e **comunità alloggio** per anziani autosufficienti o lievemente non autosufficienti;

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

Il contesto di riferimento. La struttura organizzativa e gli aspetti più rilevanti riguardo al personale di ASP al 31 dicembre 2016 sono rappresentati dai seguenti dati statistici.

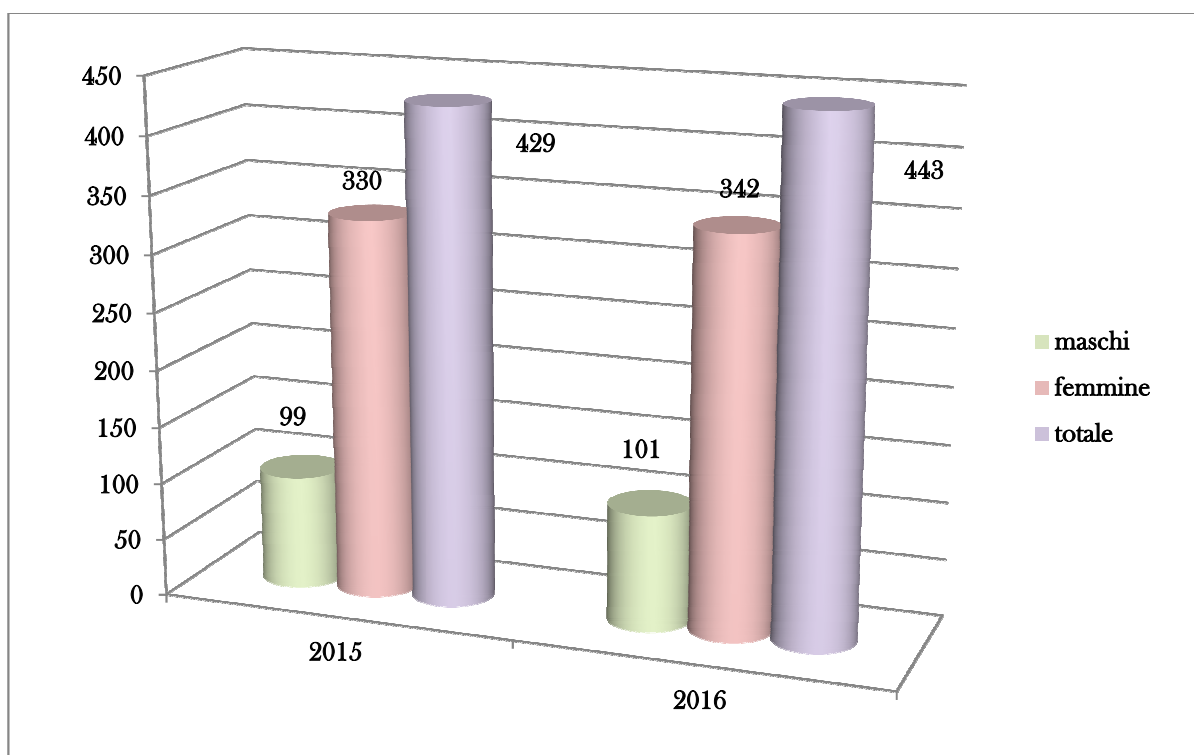
Numero di dipendenti medi al 31 dicembre 2016

Personale dipendente in servizio a tempo indeterminato	Dipendenti medi al 31.12.2016
personale Direzione generale - dirigenza	1,00
personale Direzione generale - comparto	10,11
personale Patrimonio - dirigenza	1,00
personale Patrimonio - comparto	29,26
personale Direzione amministrativa - dirigenza	1,00
personale Direzione amministrativa - comparto	28,83
personale Servizi alla persona - dirigenza	1,00
personale Servizi alla persona - comparto	44,74
personale Servizio anziani - dirigenza	
personale Servizio anziani - comparto	249,80
personale Servizio inclusione sociale - dirigente	
personale Servizio inclusione sociale - comparto	15,00
personale Servizio minori - dirigente	
personale Servizio minori - comparto	20,83
	402,57

Personale dipendente in servizio a tempo determinato	Dipendenti medi al 31.12.2016
personale Direzione generale - dirigenza	1,00
personale Direzione generale - comparto	
personale Patrimonio - dirigenza	
personale Patrimonio - comparto	5,00
personale Direzione amministrativa - dirigenza	1,00
personale Direzione amministrativa - comparto	4,00
personale Servizi alla persona - dirigenza	
personale Servizi alla persona - comparto	
personale Servizio anziani - dirigenza	1,00
personale Servizio anziani - comparto	3,00
personale Servizio inclusione sociale - dirigente	
personale Servizio inclusione sociale - comparto	4,00
personale Servizio minori - dirigente	
personale Servizio minori - comparto	2,00
	21,00

Totale dipendenti in forza al 31 dicembre 2016 (numero di teste, compreso personale dirigente e del comparto): 443.

Personale dipendente per genere



Età media del personale al 31/12/2016 (escluso Dirigenti in aspettativa)

categoria	B	C	D	Dirigenza	Età media per genere
Femmine	50,84	47,59	48,08	54,00	49,13
Maschi	47,75	47,55	46,56	54,67	46,80
<i>età media per categoria</i>	50,20	47,48	47,70	54,40	49,33

Dirigenti e dipendenti a tempo indeterminato (escl. Dirigenti in aspettativa)

	2015	2016
Dirigenti	5	5
Dipendenti comparto	424	438

4.1. Politiche delle risorse umane

Di fronte alle sfide socio-economiche che connotano questo tempo, sempre più impegnative ed importanti, come delineate anche nei paragrafi precedenti, è importante che ASP si caratterizzi sempre maggiormente per la sua **valenza di impresa sociale**, fatta di donne e uomini che lavorano al servizio delle persone più fragili (area dei servizi alla persona), ma anche orientati alla redditività del patrimonio (area orientata alla gestione e alla manutenzione del patrimonio).

Questa doppia natura, oltre alla necessità di imporsi quale soggetto gestore del Comune di Bologna, con una propria identità, orientato all'innovazione e alla ricerca di proprie strategie di sostenibilità, richiede l'adozione di politiche attente alle risorse umane che cerchino di contemperare questi obiettivi sottesi all'agire sociale.

Riteniamo che le uniche strade percorribili siano quelle che conducono alla crescita dell'identità di ciascun lavoratore come parte del sistema Azienda; per raggiungere questa crescita di **identità il coinvolgimento di tutte e tutti alle scelte aziendali** e la **responsabilizzazione** restano principi cardine delle politiche delle risorse umane anche per il triennio 2018-2020.

Di notevole rilevanza ed impatto sarà inoltre nel prossimo triennio il riordino della disciplina del lavoro pubblico che è iniziata con la legge delega 124/2015 e per ultimi i decreti legislativi n.74 e 75 del 2017 che hanno come obiettivo l'introduzione di innovazioni che aiutino a rendere più efficiente l'organizzazione del lavoro e valorizzino chi fa bene.

Il nuovo contratto nazionale di lavoro che molto probabilmente sarà sottoscritto nel corso del 2018 si auspica possa essere l'opportunità di ridisegnare accordi decentrati integrativi che consentano di valorizzare le risorse umane e premiare il merito.

L'evoluzione degli scenari esterni impone quindi una visione prospettica dell'organizzazione e quindi un cambiamento e un conseguente sforzo innovativo da parte di ciascuno; l'intera organizzazione deve operare orientandosi verso l'efficacia e l'efficienza e lavorare per creare sempre maggiori **collegamenti orizzontali e trasversali**. L'integrazione tra differenti aree/servizi potrà essere conseguita definendo obiettivi strategici comuni, proseguendo nella scelta di creare **gruppi di lavoro e di progetto**.

Diventano quindi **azioni prioritarie**:

- investire sul ruolo dei singoli operatori al fine di aumentare la motivazione e al lavoro, azionando anche la leva organizzativa (sull'organizzazione del lavoro, sulla modifica dei comportamenti, degli atteggiamenti, delle motivazioni);
- proseguire e consolidare le diverse iniziative per fondare la struttura organizzativa come efficace strumento di gestione, individuando nella "flessibilità" una delle principali direttrici di intervento nel modello organizzativo;
- avvalersi di un insieme più articolato di leve di gestione del personale, sviluppando adeguatamente il coinvolgimento del personale, l'aggiornamento e la formazione professionale, la valorizzazione delle professionalità presenti nell'organizzazione e la valutazione;
- adeguare tutti gli strumenti al nuovo ciclo di programmazione e gestione della performance in Azienda.

Il nuovo assetto organizzativo approvato a novembre 2017 rappresenta un ulteriore passo importante per contribuire al raggiungimento degli obiettivi di semplificazione delle procedure e dei processi di lavoro, di comunicazione tra Direzioni e tra Servizi, di lavoro per progetti intersettoriali. Significa passare ad un'organizzazione a legami forti, che facilitano i processi decisionali, rendendo ancor più esplicita la filiera delle responsabilità.

Promozione di interventi tesi alla valorizzazione e sviluppo delle Risorse Umane e alla loro responsabilizzazione e partecipazione alla vita aziendale

La valorizzazione del ruolo e della visibilità dell'ASP non possono che transitare dall'organizzazione, dalla qualificazione e dalla motivazione delle risorse umane, con lo scopo di promuovere il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale o progettuale, garantendo il loro effettivo carattere incentivante.

Pur proseguendo sulla linea tracciata negli anni, occorrerà sempre più **legare i sistemi premianti alla performance** e ad obiettivi che perseguano la sostenibilità economica aziendale.

I punti fondamentali devono essere sempre più:

- L'assegnazione del fondo per la produttività collettiva per obiettivi di performance con lo scopo di promuovere il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale o progettuale, garantendo il loro effettivo carattere incentivante e la valorizzazione della prestazione individuale, allo scopo di valorizzare la capacità dei dipendenti ed il loro contributo alla maggiore efficienza dell'Azienda, oltre che alla qualità dei servizi;
- La valorizzazione della presenza: lavorando sul fronte della riduzione delle assenze per portarla al parametro regionale, e contemporaneamente dare maggiore peso al valore della presenza nel sistema incentivante;
- L'individuazione di piani di razionalizzazione e riqualificazione della spesa, di semplificazione e digitalizzazione così come previsti dal D.L. 98/2011 che permettano di creare economie reali da utilizzare in parte per la contrattazione integrativa.

Promozione del benessere organizzativo, delle pari opportunità e di interventi volti al miglioramento del clima aziendale

Il buon funzionamento di un'organizzazione è determinato anche dal clima aziendale che la caratterizza. E' quindi strategicamente rilevante porre un'attenzione particolare ai temi del benessere organizzativo. I dati rappresentati evidenziano come l'anzianità anagrafica nell'area socio assistenziale debba essere posta come tema prioritario per pensare ad una vera e propria nuova strategia di azione anche attraverso percorsi di tipo organizzativo a valenza aziendale orientati all'individuazione di soluzioni diverse per i lavoratori dichiarati inidonei.

Proseguirà poi, anche nel 2018, il percorso avviato nel 2017 di supporto al processo valutativo del dipendente. Percorso formativo caratterizzato dall'affiancamento ai valutatori nelle diverse tappe del processo di valutazione e che coinvolge anche i valutati.

La forte attenzione che si vuole dare al benessere dei propri dipendenti, al creare un clima più armonico di lavoro, a muoversi quindi nel più vasto campo della responsabilità sociale, deve vedere, fra i primi interventi, l'approvazione del Piano delle Azioni positive che sarà presentato dal nuovo **"Comitato Unico di Garanzia** per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" attraverso il quale si potrà contribuire allo sviluppo all'interno degli ambienti di lavoro dei temi sulle pari opportunità, sul mobbing e sul contrasto alle discriminazioni. Nell'ambito del **welfare aziendale**, la prosecuzione dell'impegno dell'Azienda per il nido aziendale è un' importante opportunità per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei e delle dipendenti con responsabilità genitoriali.

ASP Città di Bologna ha fatto inoltre proprie le finalità espresse dalle "Linee guida in materia di promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro" emanate l'1 giugno 2017 dal Ministro per la Semplificazione e la Pubblica amministrazione " che forniscono indirizzi per l'attuazione delle

disposizioni della L. 81/2017, costituendo, subito dopo l'estate 2017 un'unità di progetto denominata "**Sperimentazione di forme di Lavoro agile o Smart working**" con l'obiettivo di individuare e sperimentare forme di lavoro agile nei servizi che si svolgono prevalentemente sul territorio piuttosto che in ufficio/struttura, e che quindi più di altri necessitano di modalità organizzative ulteriori rispetto a quelle in uso. Sarà quindi avviato nel corso del 2018 un progetto pilota che coinvolgerà i Servizi sociali per la domiciliarità, che oltre alla conciliazione dei tempi di vita di lavoro avrà come finalità anche quella di adottare una mobilità più sostenibile rispetto all'impatto ambientale.

4.2. Il piano occupazionale. Programmazione dei fabbisogni delle risorse umane

La programmazione triennale 2018-2020 dei fabbisogni delle risorse umane dovrà tenere conto dei programmi e delle scelte che l'azienda farà conseguenti agli indirizzi politico strategici del Comune espressi con deliberazione P.G. n. 45251/2016, in merito al rispetto delle disposizioni in materia di assunzioni e delle risorse di bilancio. E' sempre più necessario ricondurre le politiche del personale in modo da renderle compatibili con il duplice obiettivo del contenimento della crescita delle spese e del miglioramento del valore professionale e tecnico delle R.U. In altri termini occorrono iniziative finalizzate alla riduzione del costo del lavoro ed all'aumento della produttività sia individuale che di sistema.

Il fabbisogno triennale del personale è correlato all'attuazione del modello organizzativo approvato e a eventuali future scelte indispensabili per il raggiungimento degli obiettivi strategici. Per quanto riguarda le politiche di reclutamento occorre proseguire nel percorso degli ultimi anni che ha visto nel rapporto a tempo indeterminato la tipologia ordinaria di contratti di lavoro sottoscritti demandando nei limiti delle prescrizioni vigenti, alle figure responsabili della gestione aziendale di individuare altre fattispecie in cui sia opportuno e legittimo la stipula di contratti a tempo determinato e/o l'individuazione di collaborazioni professionali ai sensi dell'art. 7 del Dlgs 165/2001, oppure altre modalità di reperimento di risorse professionali.

L'utilizzo di lavoratori in somministrazione nell'area socio assistenziale e sanitaria dovrà sempre più essere utilizzata per far fronte alle sostituzioni del personale assente o a nuove progettualità "a scadenza", diversamente non realizzabili.

Prioritario sarà inoltre l'obiettivo di copertura nel triennio dei posti vacanti nell'area socio assistenziale e sanitaria anche al fine di mantenere i requisiti previsti dalle normative di settore, statale e regionale, coerentemente con il disposto della LR 12/2013; nell'anno 2018 saranno pertanto portate a conclusione le procedure per la copertura dei posti di OSS ed avviate le procedure per la copertura dei posti di Infermiere e Terapista della riabilitazione.

Dovranno comunque essere adottati principi di prudenza, prevedendo che alle necessarie assunzioni si provveda tramite sottoscrizione di contratti a tempo determinato nelle situazioni in cui sia da definire meglio lo scenario di riferimento, ad esempio per il Servizio SPRAR e nel caso progetti innovativi e di durata limitata.

Queste in sintesi le linee fondamentali della programmazione di fabbisogno di personale che determinano la dotazione organica dell'ASP e del **piano occupazionale per il triennio 2018-2020:**

- la previsione di un sostanziale mantenimento delle risorse umane operanti nelle Aree al 31 dicembre 2017 e l'eventuale copertura del turn-over dell'esercizio, previa analisi e verifica delle attività e dell'organizzazione del lavoro, dell'impatto finanziario e della sostenibilità, ad eccezione di analisi effettuate concordemente con il Comune per fare fronte a progettualità ritenute

strategiche, rispetto ai servizi regolamentati nel Contratto di servizio o a servizi trasferiti da poco per la gestione da parte di ASP (transizione abitativa, grave disagio adulto, gestione campi sosta per nomadi);

- l'ottimizzazione delle risorse umane presenti in Azienda anche attraverso percorsi di riqualificazione specifica, mediante valorizzazione delle attitudini, dell'esperienza e del potenziale professionale;
- la copertura dei posti di OSS per i soli posti accreditati e per i soli parametri assistenziali definiti dalla Regione Emilia-Romagna ancora vacanti e copertura di eventuale turn-over a conclusione della procedura selettiva attivata;
- attuazione del modello organizzativo approvato a novembre 2017 e copertura dei posti di nuova istituzione;
- gestione dell'eventuale turn-over;
- adozione dei principi di prudenza, prevedendo quindi che per i servizi relativi a progetti innovativi o di durata limitata (SPRAR, transizione abitativa) si provveda alle necessarie assunzioni tramite stipula di contratti a tempo determinato;

Con riferimento al 2018:

- Copertura nel corso del 2018 dei posti di OSS per i soli posti accreditati e per i soli parametri assistenziali definiti dalla Regione Emilia Romagna ancora vacanti e copertura di eventuale turn-over a conclusione della procedura selettiva attivata;
- Avvio delle procedure selettive per la copertura nell'arco del biennio 2019-2020 delle figure sanitarie;
- Avvio procedure selettive per la copertura entro il 2018 del fabbisogno delle figure di cat. D - categoria giuridica D1 - istituite con l'ultima revisione del modello organizzativo e precisamente:
 - o 1 Istruttore direttivo Servizio Appalti, servizi e forniture,
 - o 1 Istruttore direttivo U.O. Controllo di gestione,
 - o 1 Istruttore direttivo esperto in progetti di sviluppo (figura che stabilizza una funzione affidata in questi ultimi due anni a contratti di collaborazione,
 - o 1 Istruttore direttivo sistemi informativi,
 - o 1 istruttore direttivo per il Servizio Contratti, appalti, servizi e forniture, oltre alla figura di Istruttore direttivo Cat. D - UO sviluppo, valorizzazione e gestione giuridica del personale - vacante
- Copertura nel corso del 2018 del posto di Istruttore amministrativo - cat. C - derivante dalla trasformazione di un posto di Cat. D presso il Servizio Bilanci e contabilità resosi vacante;
- Copertura a tempo determinato del posto di Dirigente Servizi alla persona, assunto ad interim dal Direttore Generale dal momento del suo insediamento;
- Copertura a tempo determinato del posto di Responsabile Servizio gestione tecnica del patrimonio posto di nuova istituzione - modifica struttura organizzativa, anche attraverso l'utilizzo di professionalità di altri Enti medio grandi.

4.3. Piano triennale di sviluppo delle risorse umane attraverso la formazione continua

Anche per il prossimo triennio 2018-2020 ASP intende dedicare grande attenzione al tema della formazione. In particolare, l'azienda vuole promuovere numerose occasioni formative guardando ad esse come occasioni per ripensare le tradizionali modalità di lavoro, in maniera tale da **sviluppare risposte positive alle continue sollecitazioni** derivanti dal costante processo di trasformazione dell'organizzazione. L'offerta di programmi per l'aggiornamento non va dunque intesa come fine a se stessa, ma **deriva da un'analisi delle priorità d'intervento** che si intendono portare avanti nei prossimi anni, e che comportano l'utilizzo di **determinate competenze e modalità lavorative**. I cambiamenti vissuti da ASP in questo primo triennio di unificazione, e che caratterizzeranno anche i prossimi anni, comportano mutamenti nell'organizzazione del lavoro, come ad esempio **il passaggio da una gestione per funzioni a una gestione per obiettivi**. Questo richiede inevitabilmente percorsi formativi formulati su misura in base alle esigenze dell'azienda che sempre di più guarda al lavoratore, alla persona, quale sua risorsa primaria.

Molto importante sarà poi riuscire a **rendere percepibile al lavoratore e ai gruppi di lavoro i risultati conseguiti con la formazione realizzata**, dato che si tratta in alcuni casi di operazioni i cui effetti si possono osservare solo sul lungo periodo, costringendo il dipendente ad un grande atto di fiducia verso le proposte avanzate dalla sua azienda. Relativamente invece alla costruzione del piano di formazione, si afferma la volontà di proseguire anche nei prossimi anni lungo la strada della partecipazione, garantendo **un percorso di interlocuzione all'interno di ASP** che vede coinvolti diversi attori, livelli di analisi e letture del futuro, grazie all'ascolto costante delle aspettative, aspirazioni e difficoltà dei dipendenti.

Il consolidamento del processo di formazione continua

Nel corso del 2018 la progettazione di specifici percorsi formativi viene realizzata attraverso la cooperazione dei diversi uffici-attori coinvolti e con riferimento agli indirizzi riportati più oltre. Ciascun percorso formativo deve evidenziare i risultati attesi in termini di competenze necessarie per perseguire gli obiettivi strategici aziendali, anche in un'ottica di congruo utilizzo delle risorse.

La programmazione ed erogazione dei percorsi formativi sarà realizzata con la finalità di consolidare le metodologie sviluppate nell'ultimo biennio e utilizzando strumenti di programmazione che facilitino il dialogo dei diversi uffici coinvolti, anche attraverso l'introduzione o miglioramento di soluzioni informatiche.

Occorre inoltre proseguire nella implementazione del sistema di monitoraggio delle attività formative sia tramite dati numerici sia tramite valutazioni di efficacia dal punto di vista del committente (ossia chi ha individuato l'esigenza), del destinatario (ossia i dipendenti partecipanti alla formazione), del "cliente" del partecipante (collega, cliente interno, utente).

L'insieme delle attività formative dovrà garantire e consolidare i risultati del precedente biennio circa la percentuale di dipendenti coinvolti in almeno un'attività formativa (superiore all'80%) e il monte ore complessivo (non inferiore alle 5mila ore). Si conferma inoltre la scelta di valorizzare le competenze dei dipendenti utilizzandoli come docenti, con particolare riferimento a dirigenti e responsabili di servizio. Ove opportuno si formeranno alcuni dipendenti come formatori di altri dipendenti, in un'ottica di responsabilizzazione ma anche di formazione tra pari e di maggiore flessibilità e modularità delle iniziative formative interne, portando così l'aggiornamento delle competenze fuori dall'aula e all'interno dei processi lavorativi.

L'analisi organizzativa e principali indirizzi delle offerte di formazione del 2018

Nei suoi tre anni di vita ASP Città di Bologna ha notevolmente ampliato il ventaglio dei servizi gestiti ed ancor più ha innovato il proprio ruolo come attore del sistema dei servizi sociali. Il raggio di azione dell'azienda è pertanto decisamente aumentato.

I risultati più che positivi portano anche ad aspettative elevate, da parte dei nostri interlocutori, circa il mantenimento di performance rilevanti sia riguardo ai singoli ambiti di intervento sia riguardo alla gestione complessiva.

Nel 2018 occorre pertanto orientare la gestione al **consolidamento** di quanto realizzato come premessa per proseguire nel percorso intrapreso e poter continuare a produrre **innovazione**, in senso lato.

A tal fine occorre **una crescita complessiva di chi lavora in ASP su alcuni aspetti di gestione che non sono strettamente collegati alla professionalità o al ruolo di ciascuno ma riguardano il lavorare insieme per un'azienda pubblica dei servizi sociali che sta evolvendo rapidamente per offrire servizi variegati a fronte di esigenze differenziate ed essere una attore di rilievo nella collettività in cui agisce.**

L'elevato livello di professionalità nella implementazione delle attività, ampiamente diffuso in ASP; rischia di non essere più sufficiente per affrontare con successo la grande sfida che ci attende nell'immediato futuro.

Rispetto agli indirizzi strategici verso cui è orientata la performance aziendale si individuano i seguenti **indirizzi prioritari per l'offerta formativa**:

- A. La gestione di progettualità complesse e trasversali alle unità organizzative, in collegamento con "l'esterno" in processi inclusivi e di cooperazione e fortemente orientati a obiettivi e risultati.

Lo sviluppo di nuovi servizi o la rimodulazione degli esistenti è un obiettivo strategico che comporta anche adeguamenti periodici del modello organizzativo. L'implementazione di nuovi/diversi servizi costringe l'organizzazione ad un esercizio di adattamento il quale, a sua volta, fa emergere il bisogno di interventi formativi articolati che prevedono modalità di realizzazione, non solo di aula, ma di supervisione organizzativa di gruppi di lavoro, di supporto all'implementazione di nuove modalità di intervento sociale, di project management e strumenti per la gestione di un gruppo di progetto o di lavoro.

Strettamente legato alla priorità d'intervento relativa alla sussidiarietà, vi è il tema del **collegamento efficace tra ASP e il contesto di riferimento** nel quale operano una molteplicità di stakeholder differenti. È dunque necessario sviluppare competenze riguardanti il coinvolgimento dei diversi interlocutori con finalità e modalità adeguate alla materia e all'interlocutore. In modo analogo lo sviluppo di competenze ed esperienze in **percorsi decisionali partecipati**, rivolti sia all'interno di ASP sia all'esterno, le quali consentiranno una maggiore apertura all'altro da parte di ciascun gruppo di lavoro e dell'Azienda. Competenze che consentono insomma di cogliere gli stimoli che provengono dai diversi interlocutori per tradurli in azioni di sviluppo dei servizi, di "avvicinamento" ai cittadini/utenti, di collegamento con il territori in cui ASP eroga i propri servizi, ma anche di interazione e collaborazione con altri soggetti.

La finalità è di definire modalità di lavoro che consentano di affiancare la gestione per progetti alla realizzazione delle attività consolidate. Una gestione di progettualità che coniuga gli aspetti di efficacia dei progetti a quelli di efficienza mettendo in sinergia la progettazione sociale e gli aspetti amministrativi e di supporto a questa correlati.

Il focus è una gestione per progetti che coniuga il presidio dell'obiettivo ad una agevole rendicontazione. Tutto ciò non su basi teoriche, ma partendo dalle esperienze concrete che stiamo già realizzando, a diversi livelli, in Azienda. Con una attenzione sia all'efficacia nel raggiungere gli obiettivi e sia all'efficienza nell'utilizzo di risorse (prima fra tutte il tempo-lavoro).

La formazione prevista riguarda:

- strumenti di lavoro utilizzati o utilizzabili,
- affiancamento "on the job" nella gestione di progettualità,
- supervisione per la costruzione di buone prassi partendo dalle esperienze realizzate.

B. Gestione dei processi e dei procedimenti amministrativi per garantirne il risultato in modo efficace e in ottica di semplificazione, ma anche pienamente rispondente alla normativa applicabile (gestione documentale, privacy, trasparenza, anticorruzione)

E' una priorità che coinvolge tutta l'Azienda con l'obiettivo di garantire la puntuale e tempestiva applicazione delle previsioni di legge applicabili ad ogni attività aziendale **con il focus di integrare sempre più le attività cosiddette amministrative con la gestione dei processi/servizi e di individuare soluzioni operative in un'ottica di semplificazione e congruo utilizzo del tempo-lavoro.**

La formazione al riguardo comprende:

- un aggiornamento normativo continuo ma "contestualizzato" al nostro contesto di servizi sociali pubblici e alle peculiarità della nostra organizzazione;
- momenti formativi d'aula su tematiche particolarmente complesse e mirato alla individuazione di soluzioni gestionali adeguate ad assolvere agli obblighi di legge;
- percorsi laboratoriali per definire in modo condiviso come gestire al meglio i procedimenti, in particolare quelli che vedono coinvolte diverse strutture organizzative aziendali.

C. Valorizzazione delle risorse umane per favorire e sostenere il coinvolgimento e la soddisfazione di chi lavora in ASP. Comprende:

- Prosecuzione del supporto metodologico, da parte del servizio risorse umane, ai responsabili delle diverse articolazioni organizzative nella gestione delle singoli passaggi del processo di **gestione della performance** di ciascun dipendente o gruppo di lavoro; supporto al valutatore che ha la finalità principale di garantire il rispetto delle regole definite;
- Completamento del percorso avviato nel 2017 per **accompagnare i valutatori** nella gestione dei principali passaggi di valutazione (es. il colloquio con il dipendente; la individuazione di obiettivi della scheda di valutazione); la finalità principale è l'attuazione uniforme della politica aziendale in materia; realizzazione di ulteriori sessioni per i valutati;

- Trasferimento di metodologie e supporto alla definizione di progettualità per il **benessere organizzativo** con il focus specifico dei servizi a conduzione diretta (anziani) e dei professionisti sociali di tutti i servizi, con particolare riferimento alla supervisione.
- **Prevenzione e protezione dei lavoratori.** Formazione prevista dalla normativa per addetti al pronto soccorso; addetti antincendio; movimentazione manuale dei carichi/pazienti; Dirigenti, Responsabili, Preposti, Lavoratori ai sensi del TU 81/08.
- Acquisizione di **know how “tecnico”**, legato al ruolo, a fronte di sviluppo di servizi, ma anche a riforme o modifiche normative rilevanti. L’obiettivo di tale intervento formativo è sia quello di adeguare le competenze lavorative a nuove e differenti richieste del contesto interno/esterno, sia quello di ripensare il proprio modo di lavorare, e di cogliere il cambiamento come un’occasione di semplificazione e non di aggiunta di attività rispetto a quelle realizzate precedentemente. Allo stesso modo lo sviluppo di competenze relazionali e di gestione del cambiamento consentiranno al dipendente di affrontare al meglio mobilità interne, rinnovo del proprio gruppo di lavoro, revisione delle modalità lavorative, progressioni orizzontali.
- Acquisizione dei **crediti formativi** previsti per le diverse professionalità attraverso la realizzazione di condizioni organizzative per la partecipazione fuori orario di servizio o in orario di servizio qualora la materia di formazione rientri tra gli indirizzi prioritari dell’Azienda.
- **Valorizzazione delle competenze dei neoassunti.** Anche l’inserimento in ruolo di nuovi dipendenti in seguito all’attuazione del Piano occupazionale 2017-2018 deve poter rappresentare un’occasione di crescita non solo per il neo assunto ma anche per il dipendente-tutor e per il gruppo di lavoro. Affinché tale potenzialità sia esplicitata sono da programmare percorsi formativi rivolti sia al neo assunto sia ai dipendenti che ne gestiranno l’inserimento in ruolo. L’obiettivo è che il percorso di inserimento non si traduca in una omologazione rispetto alle prassi in uso in ASP, ma porti ciascuno a rileggere il proprio lavoro alla luce delle esperienze di cui il neo assunto è portatore. Allo stesso modo la valorizzazione dell’esperienza di dipendenti con una elevata anzianità di servizio potrà essere realizzata con un supporto formativo che consenta a questi di mettere a disposizione dell’organizzazione il proprio bagaglio esperienziale anche in una relazione di scambio con altri dipendenti/professionisti. Oltre a ciò dipendenti con esperienze consolidate o specialistiche saranno coinvolti come docenti in percorsi formativi interni ad ASP.

CAPITOLO 5. PRIORITÀ DI INTERVENTO E DOCUMENTO DI BUDGET 2018

Le priorità costituiscono il punto di ricaduta interno all'azienda di tutto quanto indicato nelle tre 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'Assemblea di soci di ASP per il triennio 2018-2020 prende avvio il processo di definizione degli obiettivi economici e di attività 2018, esplicitati nel Documento di budget 2018 che comprende:

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

5.1. Priorità di intervento triennio 2018-2020

Le priorità di intervento per il triennio 2018-2020 sono state definite dall'Assemblea dei soci su proposta dell'Amministratore unico, nella seduta del 14 novembre 2017. Queste sono ricomprese nel DUP Comunale al capitolo "Gli indirizzi per gli organismi ed enti strumentali"⁵

Le si riporta di seguito, integralmente.

A giugno 2017 è stato approvato il consuntivo del terzo anno di vita di ASP (2016), dal momento dell'unificazione ad oggi. Si possono dire raggiunti tutti gli obiettivi che avevano portato alla scelta da parte del Comune di Bologna di costituzione di ASP Città di Bologna.

L'esperienza di unificazione si può dire complessivamente conclusa, anche se non definitivamente rispetto ad alcuni processi di omogeneizzazione.

Nel prossimo triennio restano da consolidare i risultati ottenuti e stabilizzare l'Azienda soprattutto rispetto all'assetto organizzativo che ha dimostrato grandi capacità di tenuta rispetto al processo più complessivo, ma che oggi richiede una profonda revisione in relazione ai compiti e alle sfide connesse al trasferimento di molti servizi aggiuntivi da parte del Comune di Bologna avvenuti tra la fine del 2016 ed il 2017.

Le profonde innovazioni avviate, e quelle in divenire, già tracciate nel corso del 2017, dovranno essere realizzate o stabilizzate, nel quadro di una dimensione strategica della gestione orientata al cambiamento, ritenuta l'unica strada possibile per rispondere alle trasformazioni sociali, e quindi ai bisogni della cittadinanza, sotto il profilo dei servizi socio-assistenziali, con grande attenzione alle fasce più deboli e vulnerabili.

In un contesto socio-economico sempre in cambiamento, come dimostrano gli approfondimenti del Comune di Bologna circa lo sviluppo demografico ed economico, si tratta per ASP di consolidare i servizi che rispondono ad esigenze "stabili" di servizi ed interventi, innovando rispetto ai modelli, alle metodologie dell'intervento sociale, ma anche dell'azione amministrativa, ricercando continui equilibri organizzativi in grado di supportare adeguatamente l'evolversi dei servizi rivolti alla persona, gestiti come propria *mission* o in esecuzione delle richieste da parte del Comune di Bologna, nell'ambito di quanto conferito con il Contratto di servizio.

⁵ Tratto da Documento unico di programmazione 2018-2020 del Comune di Bologna (approvato dalla Giunta comunale il 14 novembre 2017)

L'evoluzione degli stessi, poi, ha prami consolidato buone prassi di gestione di relazioni positive con gli utenti, con i fornitori di servizi, con l'associazionismo. Così come consolidate sono positive esperienze di collaborazione con i cittadini che beneficiano indirettamente dei servizi (quali ad es. laboratori di comunità, patto di comunità), con il mondo universitario e con gli Istituti superiori cittadini, rispetto al sistema della formazione.

Così come avviate o consolidate, in relazione agli ambiti, le interrelazioni con altre istituzioni (non solo nel campo dei servizi socio-assistenziali, ma anche nell'ambito della cultura) cittadine o di dimensione territoriale più vasta (altri Comuni della provincia, altre ASP della Regione Emilia-Romagna).

Nel corso del 2017 è stata avviata, in collaborazione con il Politecnico di Milano, una proficua collaborazione per lo studio del nostro patrimonio immobiliare.

A partire dall'esame della redditività attuale, lo scopo è quello di individuare se ci sono strategie e scenari di gestione possibili e diversi rispetto a quelli vigenti per fare sì che venga rispettata la volontà dei beneficiari di garantire redditi da patrimonio elevati per supportare i servizi socio-assistenziali.

Il 2016 rappresenta il primo anno completo di impatto del cambiamento nelle modalità di gestione dei terreni agricoli, dalla precedente gestione in economia (tramite azienda agraria) a quella attuale in affitto; il cambiamento ha impattato positivamente sul bilancio (come evidenziato in sede di consuntivo 2016).

Si tratta di esaminare se anche sul patrimonio immobiliare siano possibili strategie gestionali e di valorizzazione diverse, in grado di apportare ulteriori risorse finanziarie al nostro bilancio e quindi al sistema cittadino dei servizi.

Tutto ciò premesso **le direttrici cui indirizzare l'operato di ASP Città di Bologna nel triennio 2018-2020** sono le seguenti.

A. I servizi alla persona tra sviluppo e innovazione.

ASP intende proseguire anche nel 2018 nel percorso avviato, favorendo il raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- Consolidamento dei servizi attraverso stabilizzazione delle gestioni, conseguita anche attraverso il completamento delle gare di appalto sui servizi oggetto del contratto di servizio con il Comune di Bologna e l'attento monitoraggio dei contratti vigenti;
- Completamento dei percorsi di riorganizzazione dei servizi per la domiciliarità rivolti agli anziani;
- Avvio delle gare di appalto per lavori di costruzione/ristrutturazione relativi al Piano degli Investimenti definito già nel 2017, che vede importanti azioni di sviluppo, da completare nell'arco del triennio. Le azioni sono orientate prevalentemente alla domiciliarità degli 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 (adulti con disabilità e con problemi di natura psichiatrica o invalidanti);
- Individuazione di modelli di presa in carico specialistica, orientata ad alti livelli di personalizzazione, con attenzione anche alla dimensione cittadina dell'impatto dei luoghi della

presa in carico, e conseguente ridefinizione della mappa dei servizi rivolti al disagio adulto complessivamente inteso;

- Individuazione di modelli dell'agire sociale trasversali a diversi target di intervento/ambiti di vita; si tratta ad esempio dell'individuazione di strategie mirate nell'ambito dell'autonomia abitativa.
- Anche i temi dell'integrazione socio-sanitaria e delle nuove tecnologie assistive costituiscono ulteriori chiavi di lettura per ottimizzare i percorsi di cura e di *care* delle persone già in carico ai servizi, come di quelle in attesa;
- Valutazione di impatto sui servizi erogati (anche a campione) al fine di individuare poi azioni di miglioramento o correttivi al sistema di erogazione, ed un modello trasferibile per tutti i servizi dell'Azienda, da implementare progressivamente nel triennio.

B. Le opportunità del patrimonio immobiliare e del patrimonio artistico

L'elevata consistenza del patrimonio immobiliare di ASP deve, sempre maggiormente, poter rappresentare una opportunità di sviluppo per l'Azienda sia in termini di immissione di risorse finanziarie nel bilancio, sia di utilizzo dello stesso in una mission di servizio sociale.

Cercando di armonizzare la gestione del patrimonio immobiliare con la gestione più complessiva dell'Azienda, ma separando questo ambito rispetto al patrimonio indisponibile, al fine di un separato monitoraggio di costi organizzativi, manutentivi e gestionali.

Nel triennio dovrà essere attuata una **riqualificazione del patrimonio edilizio**, con particolare attenzione alla sicurezza e al risparmio energetico oltre che al continuo adeguamento e ripristino degli immobili; propedeuticamente a questo occorre chiudere nel 2018 le procedure per l'affidamento ad un Global delle manutenzioni degli immobili che faciliti anche la presa in carico tempestiva degli immobili riconsegnati, per la successiva locazione.

Ma con uno sguardo orientato alla convenienza della manutenzione, per eseguire interventi di ristrutturazione che siano sostenibili in termini di successiva redditività, delineando un'azione rivolta ad una valorizzazione del patrimonio che non escluda la vendita di immobili che comportino importanti attività manutentive.

Una strategia sulla manutenzione, ma anche rispetto alle vendite, che si alimentino reciprocamente per garantire il mantenimento del patrimonio in buone condizioni, tali da garantirne lunga vita e quindi stabilità di redditività.

Si ripropone altresì per il **patrimonio artistico**, anche nel prossimo triennio, una strategia di valorizzazione che ne garantisca una fruizione cittadina, con particolare attenzione al patrimonio conservato presso il complesso del Baraccano.

C. L'organizzazione, le persone al lavoro, il bilancio

Mentre si riconfermano come obiettivi di rilevanza strategica per il triennio: il pareggio di bilancio, il recupero del credito, la remunerazione integrale della spesa sostenuta per gli interventi di cui al contratto di servizio con il Comune di Bologna, si ritiene di dover prestare la massima attenzione all'individuazione dello schema organizzativo e della dotazione di risorse umane necessarie per

garantire l'aumentato carico di lavoro discendente dal trasferimento di servizi aggiuntivi dal Comune di Bologna ad ASP, avvenuto in particolare nel 2017.

Questo per garantire l'equilibrio nell'utilizzo di risorse umane adeguate rispetto al volume di servizio trasferito, anche in ambito amministrativo.

In un'ottica di valorizzazione delle risorse umane che viene ulteriormente perseguito, in continuità con le strategie già individuate e perseguite negli anni precedenti.

ASP dovrà quindi sviluppare ulteriormente metodi e strumenti per **aumentare il livello di partecipazione dei dipendenti**, contrastandone l'assenteismo, e **semplificare i processi lavorativi**, pur ottemperando alle molteplici richieste normative. In particolare quella sulla gestione dei dati personali, l'anticorruzione e trasparenza, la gestione dei procedimenti amministrativi e della documentazione che restano ambiti di azione rilevanti.

Sempre nell'ottica della valorizzazione del capitale umano, si intendono stabilizzare: un sistema di valutazione esplicito e condiviso con il lavoratore; l'incentivazione della presenza, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro; la formazione continua e azioni orientata allo smart working.

Proseguiranno anche nel triennio le azioni volte alla "stabilizzazione" della dotazione organica, attraverso lo sviluppo di concorsi, realizzati anche in un'ottica regionale (in collaborazione con le altre ASP cittadine), per le figure amministrative e socio-sanitarie.

D. Sussidiarietà

In questa direzione, ASP intende implementare tutte le collaborazioni necessarie, interistituzionali e con il privato sociale, per definire strategicamente la posizione di ASP nel sistema cittadino dell'erogazione dei servizi, ma anche nella città metropolitana e nella Regione, anche per favorire processi di interscambio e di confronto.

Favorendo altresì processi per accedere al sistema del finanziamento cittadino ed europeo di progetti, nell'ottica di un sistema di sussidiarietà che favorisca l'ampliamento a diverso titolo di servizi ed interventi rivolti ai diversi target.

5.2. Documento di budget 2018

A partire dalle priorità del triennio 2018-2020 si sono definite le risorse economiche assegnate a ciascun centro di responsabilità e gli obiettivi di gestione.

Il capitolo riporta:

- 5.2.1 I metodi di rilevazione adottati per la pianificazione, programmazione e controllo
 - Il processo di pianificazione, programmazione e controllo
 - La verifica dei risultati
- 5.2.2 Gli assegnatari di risorse economiche
 - I Centri di responsabilità economica
 - Il budget economico per Area aziendale
- 5.2.3 Gli obiettivi di gestione

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

ASP Città di Bologna impiega un **sistema di pianificazione e controllo** basato su uno schema plurimo di rilevazioni analitiche: oltre alla **contabilità analitica su costi e ricavi**, sono alimentate anche **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 e alle attività socio assistenziali in genere.

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

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 sia 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.

E' continuata, nel corso dell'anno 2017, **la revisione e l'implementazione delle informazioni rilevanti** nell'ambito dell'attività di reporting e di monitoraggio (soprattutto per il Settore Manutenzione, per la gestione delle morosità e per i Servizi Sociali conferiti). Il Sistema di Pianificazione 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 programmatico annuale.

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

Il processo di pianificazione, programmazione e controllo

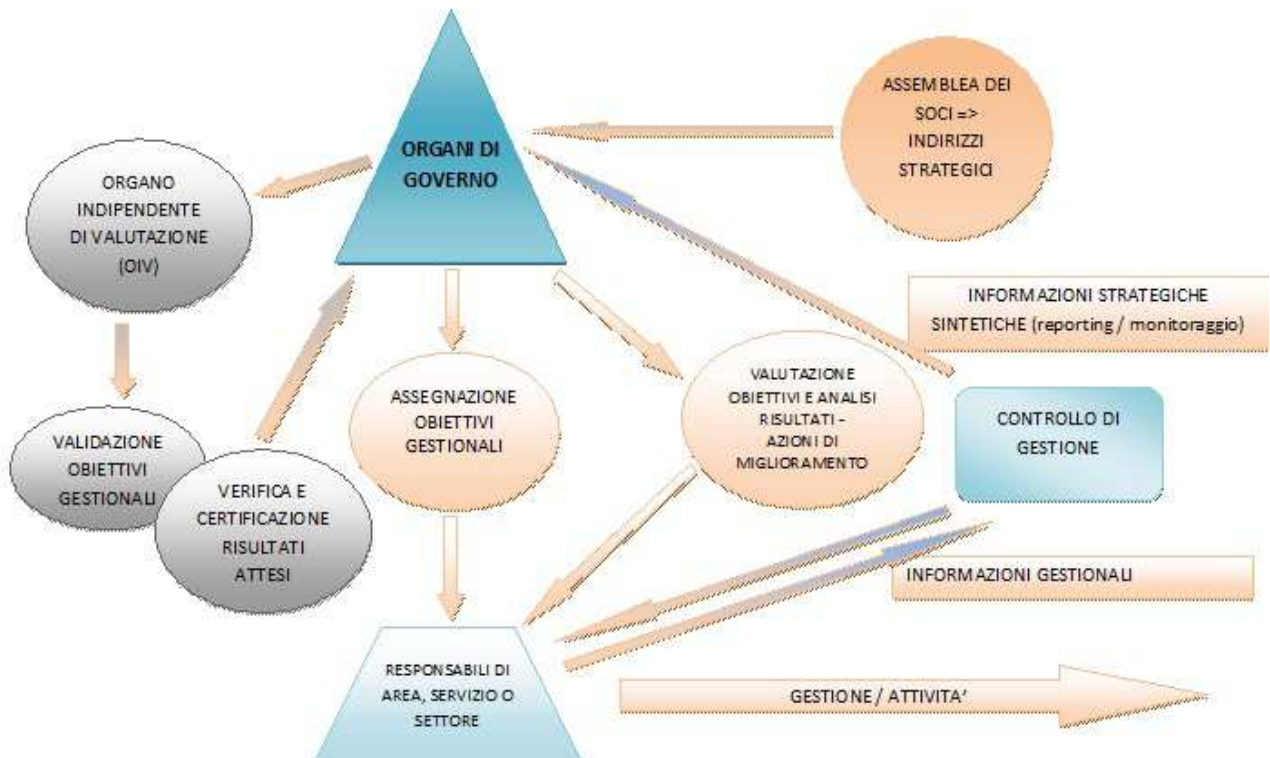
Attraverso la pianificazione (che consente di fissare gli obiettivi), la programmazione ed il controllo (che consentono di verificare se tali obiettivi siano stati raggiunti e in che misura), la Direzione è supportata nel comprendere l'andamento dell'attività di gestione di Asp e capire se e in che modo migliorarla.

È necessario che il sistema di programmazione e controllo sia implementato in maniera opportuna e costante (es. incremento e miglioramento flussi informativi, definizione processi aziendali) per permetterne il corretto funzionamento al fine di ottenere un sistema che sia effettivamente a supporto della Direzione, e non solo, nel proprio processo decisionale e di formulazione della strategia.

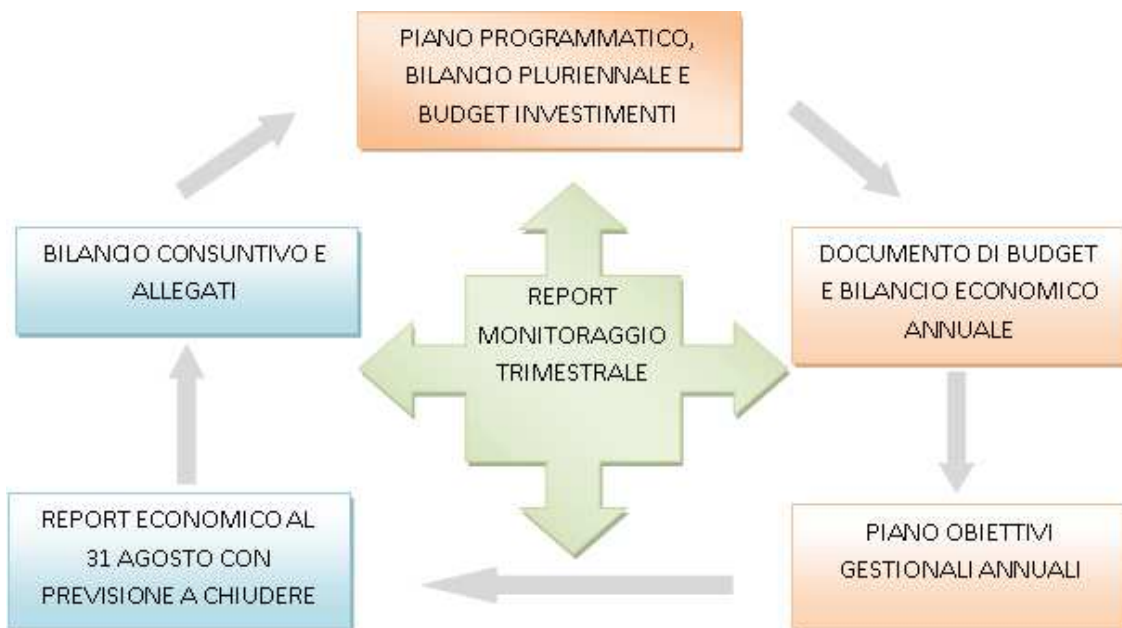
Il sistema è integrato con:

- il sistema di rendicontazione sociale poiché i due sistemi utilizzano fonti informative analoghe;
- il sistema delle performance essendo il sistema di Pianificazione e Controllo parte del sistema di valutazione del raggiungimento degli obiettivi;

Funzionamento della struttura informativa per il controllo direzionale secondo un processo di “*feed-back*”:



Tutte le fasi della programmazione e controllo sono collegate; il ciclo di programmazione e controllo, come si evince anche dalla figura successiva, descrive il legame e le interazioni esistenti tra di esse.



La Verifica dei risultati

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

a) periodicamente il Direttore Generale informa l'Amministratore Unico, e l'Assemblea dei Soci, rispetto l'andamento degli obiettivi annuali sia economici che di attività.
Allo scopo citato, viene predisposto un report con la situazione economica al **31 agosto** con la previsione a chiudere dell'anno nonché l'analisi degli scostamenti rispetto al budget dell'anno in corso;

b) con **cadenza trimestrale** viene elaborato un report di indicatori finalizzato al monitoraggio delle dinamiche gestionali, per consentire anche tempestive azioni di miglioramento. Il report di monitoraggio periodico è strumento 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 manifestano.

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

I centri di responsabilità economica

La struttura organizzativa di 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° gennaio 2018 sarà operativo il nuovo assetto organizzativo approvato con deliberazione n. 26 del 15/11/2017 dell'Amministratore Unico.

La contabilità per centri di responsabilità economica affianca al mandato organizzativo forme di responsabilità di ordine economico in capo ai responsabili di singoli Servizi/Aree.

Seguendo il processo di delega dell'autonomia decisionale, il processo di scomposizione delle responsabilità economiche globali in capo alla Direzione Generale, muove verso la segmentazione delle stesse in responsabilità economiche parziali, tante quanti sono i Servizi presenti nella struttura organizzativa di ASP.

Nella teoria e nella prassi aziendale si è soliti ricondurre la molteplicità delle responsabilità economiche alla seguente tassonomia 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 sono assegnati obiettivi di natura economica e di attività, a fronte di risorse sulle quali può intervenire con differenti gradi di discrezionalità.

Centri di responsabilità assegnatari di risorse (programmi di spesa)

- Area Direzione Generale
 - Direzione generale
 - Patrimonio gestione tecnica e Manutenzione
 - Ufficio legale
 - Servizio prevenzione e protezione
- Area Direzione Amministrativa
 - Direzione Amministrativa
 - Patrimonio gestione e amministrazione
 - Bilanci e Contabilità
 - Risorse Umane
 - Gare, appalti, servizi e forniture
- Area Direzione Servizi alle persone
 - Direzione servizi alle persone (include servizio Centro per le famiglie)
 - Servizi Anziani
 - Servizi Sociali per la Domiciliarità
 - Servizio Protezioni Internazionali
 - Servizio Risorse minori
 - Pronto intervento sociale

- Servizio contrasto alla Grave emarginazione adulta
- Servizio Transizione abitativa
- Servizi di Supporto

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 o dal Responsabile del Servizio Bilancio e contabilità così come previsto nelle procedure operative di budget .

La rappresentazione che segue si riferisce alle risorse assegnate ai Centri di responsabilità economica come da piano CRE per l'anno 2018.

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

Centri di Responsabilità assegnatari delle risorse - AREA DIREZIONE GENERALE							
		1	2	11	8	16	
Cod.	Raggruppamento contabile	DIREZIONE GENERALE	PATRIMONIO GESTIONE TECNICA	SERVIZI DI MANUTENZIONE	UFFICIO LEGALE	SERVIZIO PREVENZIONE E PROTEZIONE	TOTALE
400602	Acquisti beni tecnico - economici		€ 4.500	€ 56.700		€ 5.000	€ 66.200
400702	Servizi esternalizzati		€ 11.550				€ 11.550
400703	Trasporti	€ 5.000					€ 5.000
400705	Altre consulenze	€ 92.000	€ 40.000			€ 20.000	€ 152.000
400707	Utenze		€ 2.057.499				€ 2.057.499
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche		€ 659.600	€ 895.400			€ 1.555.000
400711	Altri servizi	€ 80.000	€ 14.000				€ 94.000
401401	Costi amministrativi	€ 6.000					€ 6.000
401404	Altri oneri diversi di gestione	€ 4.000			€ 20.250		€ 24.250
	TOTALE	€ 187.000	€ 2.787.150	€ 952.100	€ 20.250	€ 25.000	€ 3.971.500

Centri di Responsabilità assegnatari delle risorse - AREA DIREZIONE AMMINISTRATIVA

		4	19	5	6	7	
Cod.	Raggruppamento contabile	DIREZIONE AMMINISTRATIVA	PATRIMONIO GESTIONE E AMMINISTRAZIONE	SERVIZIO BILANCI E CONTABILITA' (*)	SERVIZIO RISORSE UMANE (**)	SERVIZIO GARE, APPALTI, SERVIZI E FORNITURE	TOTALE
400602	Acquisti beni tecnico - economici					€ 77.514	€ 77.514
400701	Appalto gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale				€ 20.909		€ 20.909
400702	Servizi esternalizzati	€ 30.000	€ 78.718				€ 108.718
400704	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali				€ 38.000		€ 38.000
400705	Altre consulenze	€ 279.298	€ 1.500	€ 15.226	€ 46.702		€ 342.725
400707	Utenze					€ 160.000	€ 160.000
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	€ 124.264	€ 15.000			€ 14.500	€ 153.764
400709	Costi per organi Istituzionali			€ 19.900	€ 44.870		€ 64.770
400710	Assicurazioni					€ 454.582	€ 454.582
400711	Altri servizi			€ 14.800	€ 22.000	€ 25.000	€ 61.800
400803	Service					€ 55.050	€ 55.050
400901	Salari e stipendi				€ 12.941.088		€ 12.941.088
400902	Oneri sociali				€ 3.537.210		€ 3.537.210
400904	Altri costi personale dipendente				€ 254.568		€ 254.568

401401	Costi amministrativi	€ 1.000	€ 241.533	€ 55.000		€ 8.730	€ 306.263
401402	Imposte non sul reddito		€ 1.690.887	€ 4.000			€ 1.694.887
401403	Tasse		€ 338.906			€ 8.269	€ 347.175
501701	Interessi passivi su mutui			€ 27.000			€ 27.000
501703	Oneri finanziari diversi		€ 500	€ 1.000			€ 1.500
802201	Irap				€ 1.068.624		€ 1.068.624
802202	Ires		€ 1.000.000				€ 1.000.000
	TOTALE	€ 434.562	€ 3.367.044	€ 136.926	€ 17.973.971	€ 803.645	€ 22.716.147

(*) non vengono assegnati quali programmi di spesa i fattori produttivi relativi ad accantonamenti, svalutazioni e ammortamenti

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

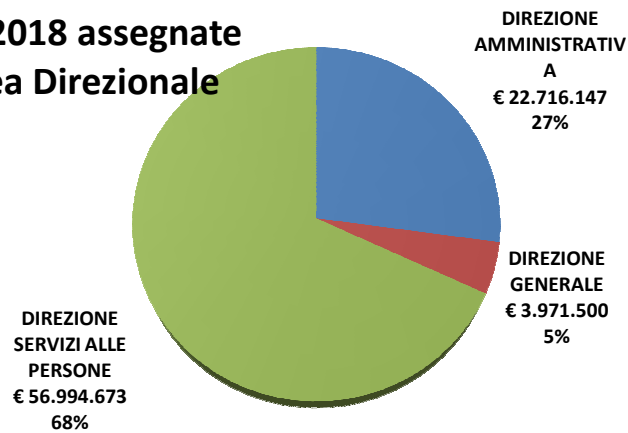
Centri di Responsabilità assegnatari delle risorse - AREA DIREZIONE SERVIZI ALLE PERSONE

		9	10	12	17	14	21	13	20	18	
Cod.	Raggruppamento contabile	DIREZIONE SERVIZI ALLE PERSONE*	SERVIZIO ANZIANI	SERVIZI PER LA DOMICILIARITA'	SERVIZIO PROTEZIONI INTERNAZ.	SERVIZIO RISORSE MINORI	PRONTO INTERVENTO SOCIALE	SERV. GRAVE EMARGINAZ ADULTA	TRANSIZ. ABITATIVA	SERVIZI DI SUPPORTO	TOTALE
400601	Acquisti beni socio sanitari		€ 328.171								€ 328.171
400602	Acquisti beni tecnico - economici	€ 200	€ 164.611							€ 3.000	€ 167.811
400701	Appalto gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale		€ 74.800	€ 2.000.000	€ 29.283.269			€ 4.114.319	€ 668.389		€ 36.140.778
400702	Servizi esternalizzati	€ 2.643.590		€ 800		€ 8.852.583				€ 606.149	€ 12.103.121
400703	Trasporti									€ 165.650	€ 165.650
400704	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	€ 32.448	€ 1.319.979					€ 17.000			€ 1.369.427
400705	Altre consulenze				€ 50.000						€ 50.000
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	€ 11.374	€ 2.517.369								€ 2.528.743
400711	Altri servizi		€ 30.106	€ 541.126	€ 1.453.868	€ 445.319	€ 1.329.071	€ 87.389			€ 3.886.880
400801	Affitti		€ 16.575		€ 23.000			€ 15.126			€ 54.701
400803	Service		€ 9.630								€ 9.630

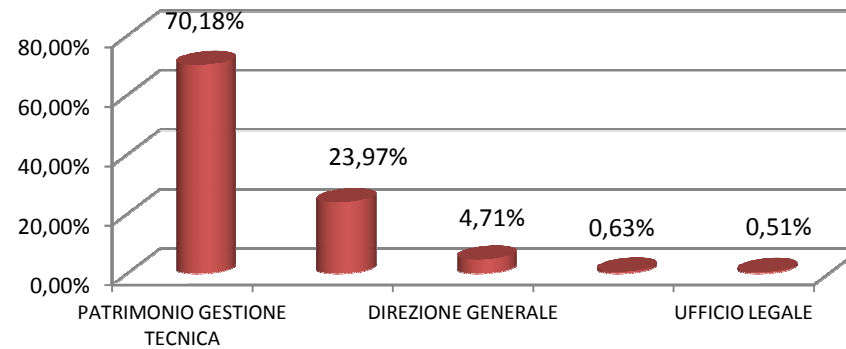
401401	Costi amministrativi				€ 6.000			€ 2.500			€ 8.500
401407	Contributi erogati ad aziende non-profit	€ 8.000	€ 6.968								€ 14.968
802201	Irap	€ 700	€ 162.684					€ 2.907			€ 166.291
	TOTALE	€ 2.696.311	€ 4.630.894	€ 2.541.926	€ 30.816.137	€ 9.297.902	€ 1.329.071	€ 4.239.242	€ 668.389	€ 774.799	€ 56.994.673

* Include costi afferenti al "Servizio Cento per le famiglie"

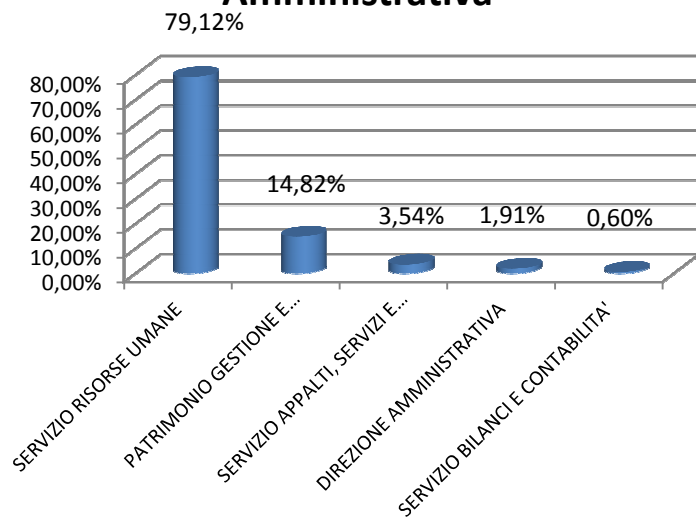
Risorse 2018 assegnate per Area Direzionale



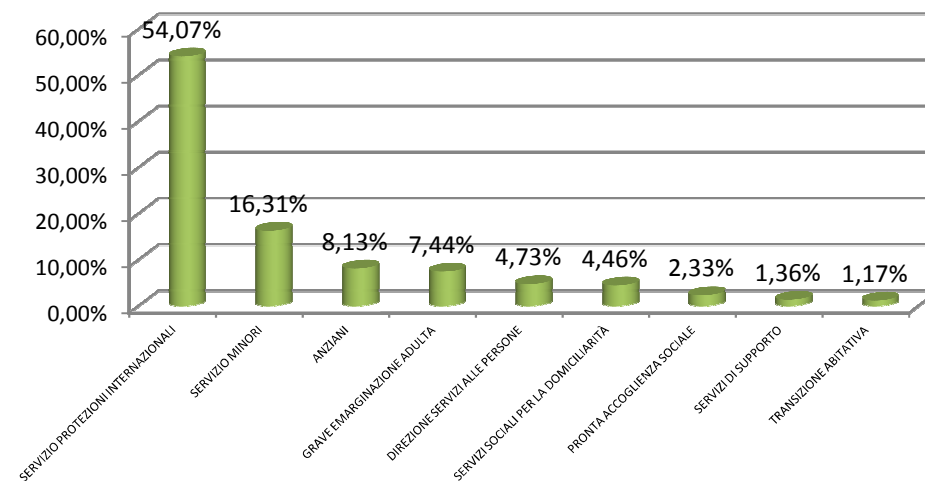
Risorse assegnate alla Direzione Generale



Risorse assegnate alla Direzione Amministrativa



Risorse assegnate alla Direzione Servizi alle persone



Il budget economico per area aziendale

Le previsioni di budget sono state formulate con dettaglio analitico per centro di costo, tenendo conto dell'assetto organizzativo per l'anno 2018.

La struttura del piano dei centri di costo di ASP Città di Bologna rimarca 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/reparto** (es. CRA, CD, servizi di supporto, emergenze, progetti, etc.).

SERVIZI ALLA PERSONA, che comprende:

- Per l'area degli ANZIANI i Centri Servizi gestiti direttamente:
 - C.S. Albertoni (Centro multiservizi che eroga servizi di Centro Diurno e CRA)
 - C.S. Giovanni XXIII (Centro multiservizi che eroga servizi di Centro Diurno, Casa di Riposo, CRA, Appartamenti Protetti, Comunità alloggio e Gruppo appartamento multiutenza)
 - C.S. Lercaro (Centro multiservizi che eroga servizi di CRA, Centro Diurno e Appartamenti protetti)
 - C.S. Madre Teresa (gestione appartamenti protetti)
 - C.S. Saliceto (Centro che eroga servizi di CRA)
 - C.S. San Nicolò (Centro che eroga servizi di CD e Appartamenti protetti)
 - C.S. Savioli (Centro in sede comunale che eroga servizi di CD)
 - Specifici progetti (es. "Teniamoci per mano", Meeting Center Margherita)
- Per l'area dei SERVIZI SOCIALI PER LA DOMICILIARITA'
 - Il completamento del modello domiciliare cittadino con il passaggio della responsabilità dei casi ai nuclei per la domiciliarità
 - Specifici progetti legati ai servizi sociali per la domiciliarità
- Per l'area SERVIZIO PROTEZIONI INTERNAZIONALI
 - Servizio di riferimento metropolitano di accesso per richiedenti asilo, rifugiati e minori stranieri non accompagnati. Garantisce l'attività di ascolto e presa in carico per il target di riferimento
 - Gestisce i progetti sprar riferiti a adulti , nuclei familiari e msna.
 - Gestisce il servizio di mediazione linguistica e interculturale, sia rivolto al servizio Protezioni sia a tutti i servizi sociali del comune di Bologna
- Per l'area PRONTO INTERVENTO SOCIALE (rappresentato nel budget area protezioni internazionali)
 - Servizio trasversale e metropolitano rivolto a tutti i target di popolazione; è un servizio sociale che interviene h24 per 365 gg all'anno per offrire una prima risposta a casi di bisogno indifferibile ed urgente , specie se riguardano minori in condizioni di pregiudizio o soggetti particolarmente vulnerabili. Il servizio viene attivato dalle FFOO o dagli ospedali e attua una presa in carico temporanea, per riaffidare il caso al servizio sociale territorialmente competente non appena possibile
- Per l'area del SERVIZIO RISORSE MINORI
 - Il servizio svolge una funzione di subcommittenza, occupandosi di individuare i soggetti gestori per garantire l'accoglienza residenziale e semiresidenziale a minori soli o madri con

bambino ai sensi della Dgr 1904/11 e la pronta accoglienza dei minori in condizione di pregiudizio e di madri e minori

- Partecipa all'UVM cittadina contribuendo a definire i progetti per i minori allontanati dalla famiglia o a rischio di allontanamento, ai sensi della dgr 1102/15
 - Assicura il coordinamento della Assistenza Educativa Domiciliare, rivolta a minori e famiglie
 - Partecipa alla progettazione di interventi innovativi volti a favorire l'accoglienza familiare dei minori.
- Per l'area del SERVIZIO CENTRO PER LE FAMIGLIE (rappresentato nel budget area Serv.Risorse Minori)
- Svolge funzioni per le famiglie a sostegno della genitorialità con le attività di mediazione familiare, counseling genitoriale, sportello informativo dedicato per dare informazioni su servizi e agevolazioni riguardanti le famiglie con figli.
 - Adozione e affido: viene svolto tutto l'iter per le coppie residenti a Bologna; vengono svolti iter di conoscenza per chiunque voglia rendersi risorsa di affiancamento a famiglie in temporanea difficoltà e minori stranieri non accompagnati.
 - Progetti di sviluppo delle risorse familiari e comunitarie: promozione della cultura dell'accoglienza e della solidarietà tra famiglie.
 - Servizio sociale per minori non riconosciuti alla nascita nati a Bologna: affidi temporanei con famiglie selezionate, accompagnamento nella fase di abbinamento con la famiglia adottiva in collaborazione con l'Autorità giudiziaria e presa in carico sino all'adozione.
- Per l'area del SERVIZIO CONTRASTO ALLA GRAVE EMARGINAZIONE ADULTA
- Il servizio gestisce le attività dedicate all'accesso, valutazione, presa in carico e accoglienza rivolte alla fascia della grave emarginazione adulta (18-65 anni) attraverso servizi di prossimità, servizio sociale specialistico, accoglienza temporanea o ordinaria, lavoro di comunità, laboratori di sviluppo autonomia lavorativa e a singoli progetti rivolti ai bisogni della popolazione in esecuzione penale, alla popolazione sinta e alla gestione dell'emergenza in generale in ambito di grave fragilità
- Per l'area del SERVIZIO TRANSIZIONE ABITATIVA
- Il servizio gestisce attività di avvio progetti di autonomia abitativa nei tempi previsti per l'accoglienza. L'istruttoria per l'accesso alla transizione abitativa è avviata dai servizi sociali competenti della presa in carico, l'accesso viene valutato dall'equipe casa attraverso l'utilizzo di appositi strumenti valutativi. Il servizio è rivolto a singoli adulti o nuclei dimoranti in alloggi gravati da ordinanze di sgombero, dimoranti in spazi procurati in urgenza e temporaneamente dai servizi sociali, dimoranti in spazi impropriamente adibiti ad abitazione.
- Per i COSTI COMUNI SERVIZI ALLE PERSONE:
- Servizi di mensa, smaltimento rifiuti, disinfestazione e igienizzazione

PATRIMONIO che comprende:

- La gestione e amministrazione dei beni del patrimonio (fabbricati e terreni);
- La gestione tecnica dei beni del patrimonio;
- La manutenzione sia degli immobili e mobili disponibili che indisponibili.

AMMINISTRAZIONE che comprende tutti gli uffici facenti capo alla Direzione Generale e alla Direzione Amministrativa con tutti i servizi di tipo generale (Legale, Qualità, Prevenzione e Protezione, Controllo

di Gestione, Affari Generali, Bilanci e Contabilità, Risorse Umane, Gare Appalti Servizi e Forniture, Sistemi informativi).

Da rilevare che il budget economico per area può ancora risentire di effetti relativi a costi non ancora imputati direttamente all'area di pertinenza potendo evidenziare risultati che solo se opportunamente commentati possono fornire informazioni rilevanti.

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

I costi per i SERVIZI DI SUPPORTO azienda, sono inclusi all'interno dei singoli conti economici di area poiché direttamente allocati.

Budget economico area SERVIZI PER ANZIANI

Gruppo	GRUPPO CONTABILE	COMUNI ANZIANI*	CS ALBERTONI	CS GIOVANNI XXIII	CS LERCARO	CS MADRE TERESA	CS PEPOLI-IN CAMMINO	CS SALICETO	CS SAN NICOLÒ	CS SAVIOLI	SANTA MARTA	TOTALE
300101	Rette	€ 28.000	€ 1.251.155	€ 3.693.452	€ 1.831.569	€ 153.079		€ 2.772.813	€ 431.338	€ 249.027		€ 10.410.433
300102	Oneri a rilievo sanitario		€ 1.071.330	€ 1.792.119	€ 1.407.620	€ 0		€ 2.515.998	€ 221.160	€ 134.684		€ 7.142.912
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	€ 5.000	€ 470.914	€ 807.107	€ 892.945	€ 0		€ 1.235.498	€ 34.770			€ 3.446.234
300104	Altri ricavi	€ 120.000	€ 9.690	€ 13.548	€ 25.018	€ 0			€ 18.936	€ 10.374		€ 197.566
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	€ 8.672	€ 69.433	€ 476.812	€ 275.285	€ 12.489	€ 12.977	€ 167.880	€ 46.792	€ 224	€ 119.697	€ 1.190.260
300401	Proventi e ricavi da utilizzo del patrimonio immobiliare			€ 284.000		€ 174.000						€ 458.000
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse			€ 139.000								€ 139.000
	TOTALE RICAVI	€ 161.672	€ 2.872.522	€ 7.206.038	€ 4.432.437	€ 339.568	€ 12.977	€ 6.692.189	€ 752.996	€ 394.309	€ 119.697	€ 22.984.404
300406	Ricavi da attività commerciale	€ 1.500	€ 800	€ 44.700	€ 39.500	€ 13.000	€ 80.000	€ 7.000	€ 0			€ 186.500
400601	Acquisti beni socio sanitari	-€ 3.269	-€ 47.306	-€ 90.966	-€ 82.521	€ 0		-€ 102.663	-€ 1.241	-€ 205		-€ 328.171
400602	Acquisti beni tecnico - economici	-€ 34.932	-€ 21.051	-€ 56.693	-€ 71.251	-€ 708		-€ 45.513	-€ 3.826	-€ 4.675	-€ 550	-€ 239.198
400701	Appalto gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale			€ 0		-€ 74.800						-€ 74.800
400702	Servizi esternalizzati	-€ 27.275	-€ 387.686	-€ 1.142.866	-€ 579.018	€ 0		-€ 940.839	-€ 59.187	-€ 43.478		-€ 3.180.348
400703	Trasporti	-€ 7.750	-€ 40.000	-€ 19.900	-€ 30.000	€ 0		-€ 11.700	-€ 32.300	-€ 9.500		-€ 151.150
400704	Consulenze socio sanitarie e	-€ 81.091	-€ 188.842	-€ 222.858	-€ 175.878	€ 0		-€ 613.871	-€ 34.521	-€ 2.917		-€ 1.319.979

	socio assistenziali											
400705	Altre consulenze	-€ 6.000		€ 0		€ 0						-€ 6.000
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	-€ 490.965	-€ 242.138	-€ 590.125	-€ 806.076	-€ 15.957		-€ 360.239	-€ 2.506	-€ 9.364		-€ 2.517.369
400707	Utenze	-€ 7.301	-€ 125.581	-€ 576.341	-€ 310.426	-€ 385	-€ 1.999	-€ 264.773	-€ 62.159	-€ 5.800	-€ 18.000	-€ 1.372.765
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 66.250	-€ 65.381	-€ 295.385	-€ 213.920	-€ 6.300		-€ 147.194	-€ 46.069	-€ 10.500	-€ 3.000	-€ 854.000
400710	Assicurazioni	-€ 138.949		€ 0		€ 0						-€ 138.949
400711	Altri servizi	-€ 23.331	-€ 1.184	-€ 2.815	-€ 24.739	€ 0		-€ 3.050	-€ 5.627	-€ 400		-€ 61.146
400801	Affitti			€ 0		€ 0				-€ 16.575		-€ 16.575
400803	Service	-€ 1.914	-€ 8.326	-€ 2.409	-€ 2.386	€ 0		-€ 3.878	-€ 1.659	-€ 800		-€ 21.372
Gruppo	GRUPPO CONTABILE	COMUNI ANZIANI*	CS ALBERTONI	CS GIOVANNI XXIII	CS LERCARO	CS MADRE TERESA	CS PEPOLI-IN CAMMINO	CS SALICETO	CS SAN NICOLÒ	CS SAVIOLI	SANTA MARTA	TOTALE
400901	Salari e stipendi	-€ 360.043	-€ 1.067.144	-€ 2.343.657	-€ 1.033.526	€ 0	€ 0	-€ 2.419.387	-€ 278.402	-€ 187.298		-€ 7.689.456
400902	Oneri sociali	-€ 99.581	-€ 290.845	-€ 641.262	-€ 282.046	€ 0		-€ 659.102	-€ 74.536	-€ 51.082		-€ 2.098.455
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 4.482	-€ 1.351	-€ 8.515	-€ 2.299	€ 0	€ 0	-€ 3.142	-€ 7.289	-€ 1.204		-€ 28.283
401001	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	-€ 1.296		-€ 2.307	-€ 55	€ 0	-€ 6.971		-€ 516			-€ 11.145
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 13.662	-€ 90.970	-€ 590.306	-€ 280.784	-€ 20.595	-€ 22.172	-€ 233.218	-€ 48.261	-€ 1.000	-€ 119.697	-€ 1.420.665
401004	Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante	-€ 20.000		€ 0		€ 0						-€ 20.000
401401	Costi amministrativi	€ 0	-€ 1.013	-€ 1.350	-€ 675	€ 0		-€ 1.013		-€ 338		-€ 4.389

401402	Imposte non sul reddito	-€ 1.883		-€ 40.632	-€ 98	-€ 70.881		-€ 25	-€ 561			-€ 114.081
401403	Tasse	-€ 1.560	-€ 20.842	-€ 87.698	-€ 54.309	€ 0		-€ 35.360	-€ 5.454	-€ 300	-€ 568	-€ 206.091
401407	Contributi erogati ad aziende non-profit	-€ 1.968		€ 0		€ 0						-€ 1.968
802201	Irap	-€ 66.177	-€ 105.505	-€ 232.689	-€ 136.299	-€ 993		-€ 222.255	-€ 23.288	-€ 16.393		-€ 803.600
802202	Ires	-€ 72.654		€ 0		€ 0						-€ 72.654
	TOTALE COSTI	-€ 1.530.835	-€ 2.704.364	-€ 6.904.075	-€ 4.046.805	-€ 177.619	€ 48.858	-€ 6.060.223	-€ 687.402	-€ 361.828	-€ 141.814	-€ 22.566.108
	MARGINE	-€ 1.369.163	€ 168.157	€ 301.963	€ 385.632	€ 161.949	€ 61.835	€ 631.966	€ 65.595	€ 32.481	-€ 22.118	€ 418.296

(*) sono inclusi due progetti (Teniamoci per mano e Meeting Center Margherita).

Budget economico area SERVIZI SOCIALI PER LA DOMICILIARITA'

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	SERVIZI SOCIALI DOMICILIARITA'
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	€ 3.523.547
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	€ 2.112
300505	Contributi dallo Stato e da altri Enti pubblici	€ 115.626
	TOTALE RICAVI	€ 3.641.285
400602	Acquisti beni tecnico - economali	-€ 1.413
400701	Appalto gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-€ 2.000.000
400702	Servizi esternalizzati	-€ 800
400707	Utenze	-€ 4.929
400710	Assicurazioni	-€ 4.491
400711	Altri servizi	-€ 541.126
400803	Service	-€ 19.659
400901	Salari e stipendi	-€ 776.783
400902	Oneri sociali	-€ 212.972
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 21
401001	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	-€ 2.128
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 3.351
802201	Irap	-€ 65.577
	TOTALE COSTI	-€ 3.633.249
	MARGINE	€ 8.036

Budget economico area SERVIZIO PROTEZIONI INTERNAZIONALI

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	PROTEZIONI INTERNAZIONALI
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	€ 33.810.133
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	€ 5.212
	TOTALE RICAVI	€ 33.815.345
400602	Acquisti beni tecnico - economali	-€ 2.507
400701	Appalto gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-€ 29.283.269

400702	Servizi esternalizzati	-€ 5.787
400703	Trasporti	-€ 2.500
400705	Altre consulenze	-€ 66.000
400707	Utenze	-€ 15.604
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 4.500
400710	Assicurazioni	-€ 10.229
400711	Altri servizi	-€ 2.782.940
400803	Service	-€ 3.318
400901	Salari e stipendi	-€ 1.003.201
400902	Oneri sociali	-€ 283.635
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 8.148
401001	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	-€ 6.655
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 13.024
401401	Costi amministrativi	€ 0
401403	Tasse	-€ 9.294
802201	Irap	-€ 82.870
	TOTALE COSTI	-€ 33.583.483
	MARGINE	€ 231.862

L'area include l'ampliamento del progetto Sprar adulti, vulnerabili e minori. Parte dei costi remunerati in questa area sono rilevati in altre aree aziendali.

Nel presente budget di area sono inclusi i costi e ricavi riferiti a servizio pronto intervento sociale (PRIS)

Budget economico area SERVIZIO RISORSE MINORI e SERVIZIO CENTRO PER LE FAMIGLIE

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	MINORI E CENTRO PER LE FAMIGLIE
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	€ 9.939.303
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	€ 290
	TOTALE RICAVI	€ 9.939.594
400602	Acquisti beni tecnico - economici	-€ 5.220

400702	Servizi esternalizzati	-€ 8.863.577
400703	Trasporti	-€ 12.000
400704	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	-€ 32.448
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	-€ 11.374
400707	Utenze	-€ 32.220
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 6.500
400710	Assicurazioni	-€ 8.860
400711	Altri servizi	-€ 445.319
400803	Service	-€ 1.500
400901	Salari e stipendi	-€ 415.383
400902	Oneri sociali	-€ 112.215
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 5.949
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 7.747
401401	Costi amministrativi	-€ 55
401402	Imposte non sul reddito	€ 0
401403	Tasse	-€ 1.601
401407	Contributi erogati ad aziende non-profit	-€ 8.000
501703	Oneri finanziari diversi	-€ 500
802201	Irap	-€ 32.627
802202	Ires	-€ 2.279
	TOTALE COSTI	-€ 10.005.374
	MARGINE	-€ 65.780

Budget economico area SERVIZIO CONTRASTO ALLA GRAVE EMARGINAZIONE ADULTA

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	CONTRASTO GRAVE EMARGINAZIONE ADULTA
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	€ 4.519.225
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	€ 1.174
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	€ 5.214
	TOTALE RICAVI	€ 4.525.613
400602	Acquisti beni tecnico - economali	-€ 2.150
400701	Appalto gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-€ 4.114.319
400702	Servizi esternalizzati	-€ 7.060
400704	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	-€ 17.000
400707	Utenze	-€ 103.813
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 5.500
400710	Assicurazioni	-€ 5.231
400711	Altri servizi	-€ 87.389
400801	Affitti	-€ 15.126
400803	Service	-€ 1.659
400901	Salari e stipendi	-€ 130.250
400902	Oneri sociali	-€ 35.526
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 2.796
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 1.496
401401	Costi amministrativi	-€ 2.500
401403	Tasse	-€ 3.211
802201	Irap	-€ 13.978
	TOTALE COSTI	-€ 4.549.005
	MARGINE	-€ 23.392

Budget economico area SERVIZIO TRANSIZIONE ABITATIVA

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	TRANSIZIONE ABITATIVA
300101	Rette	€ 38.400
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	€ 974.602
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	€ 43.907
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	€ 60.000
	TOTALE RICAVI	€ 1.116.909
400602	Acquisti beni tecnico - economici	-€ 1.418
400701	Appalto gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-€ 668.389
400702	Servizi esternalizzati	-€ 3.993
400707	Utenze	-€ 34.967
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 14.800
400710	Assicurazioni	-€ 5.231
400801	Affitti	-€ 23.000
400803	Service	-€ 1.659
400901	Salari e stipendi	-€ 209.332
400902	Oneri sociali	-€ 57.944
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 3.666
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 92.656
401401	Costi amministrativi	-€ 6.031
802201	Irap	-€ 15.823
	TOTALE COSTI	-€ 1.138.908
	MARGINE	-€ 21.999

Budget dei costi comuni per i SERVIZI ALLE PERSONE

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	COMUNI PERSONA
400602	Acquisti beni tecnico - economici	-€ 3.134
400702	Servizi esternalizzati	-€ 3.975
400707	Utenze	-€ 8.366

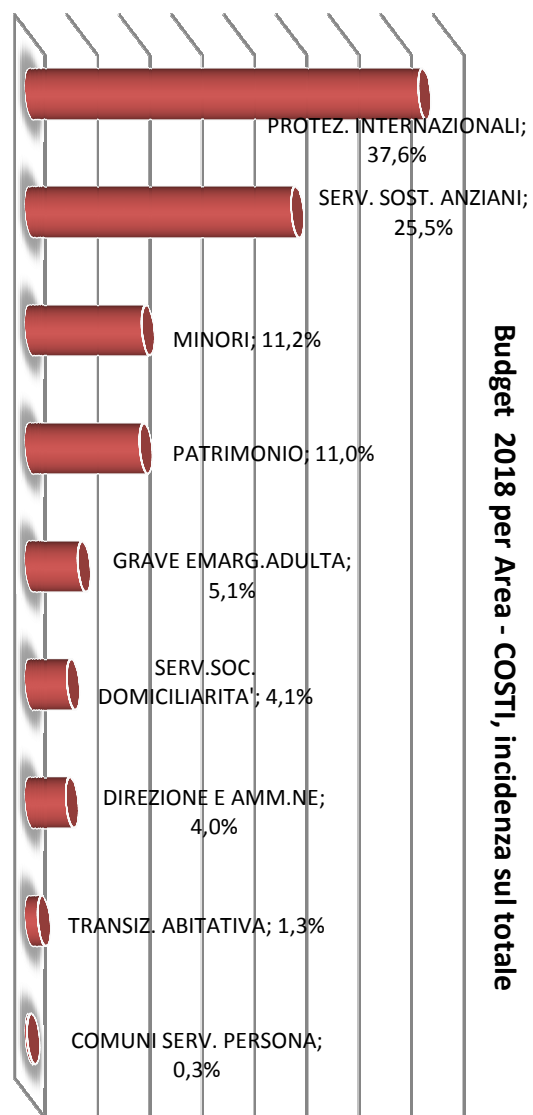
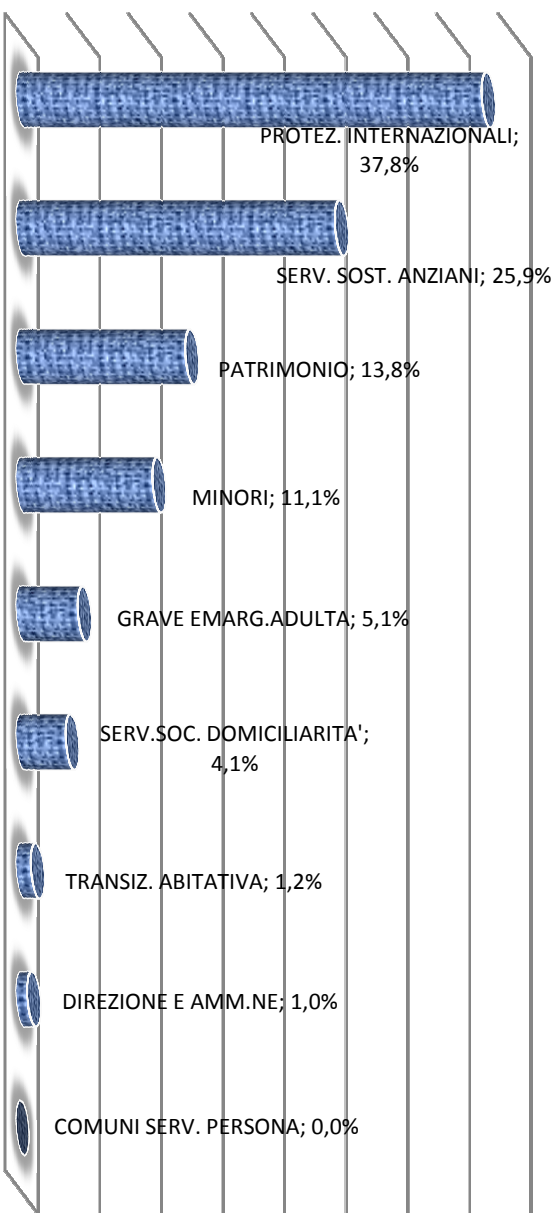
400710	Assicurazioni	-€ 1.128
400711	Altri servizi	-€ 4.400
400803	Service	-€ 1.514
400901	Salari e stipendi	-€ 145.632
400902	Oneri sociali	-€ 40.182
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 1.854
401001	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	-€ 1.331
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 689
401201	Accantonamenti ai fondi rischi	-€ 11.000
802201	Irap	-€ 12.753
	TOTALE COSTI	-€ 235.958
	MARGINE	-€ 235.958

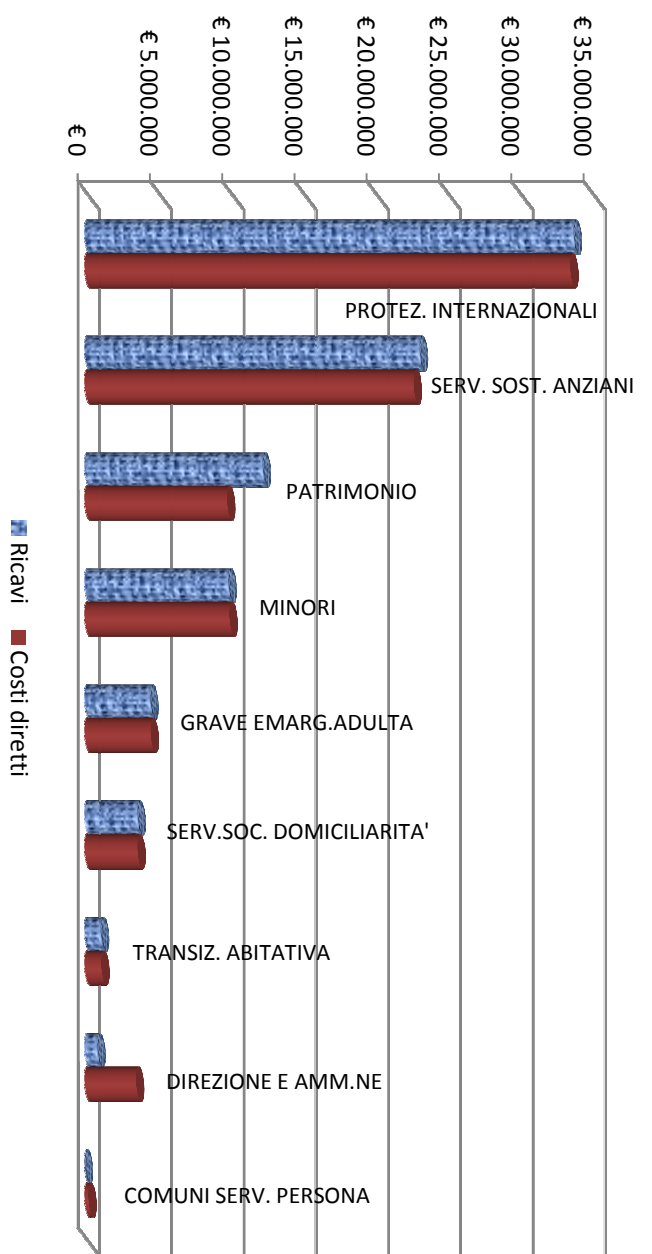
I dati esposti si riferiscono a costi afferenti a tutte le aree dei servizi alla persona. La lettura dei bilanci delle singole aree deve tener conto anche di questa rappresentazione.

Budget economico area PATRIMONIO (gestione tecnica, amministrativa e manutentiva)

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	PATRIMONIO (gestione tecnica, amministrativa e manutentiva)
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	€ 3.493.001
300401	Proventi e ricavi da utilizzo del patrimonio immobiliare	€ 8.239.015
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	€ 582.756
	TOTALE RICAVI	€ 12.314.771
400602	Acquisti beni tecnico - economici	-€ 30.063
400702	Servizi esternalizzati	-€ 121.241
400705	Altre consulenze	-€ 71.303
400707	Utenze	-€ 628.815
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 673.200
400710	Assicurazioni	-€ 160.238
400711	Altri servizi	-€ 18.400
400803	Service	-€ 4.106
400901	Salari e stipendi	-€ 936.142

400902	Oneri sociali	-€ 255.282
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 15.186
401001	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	-€ 37.188
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 3.807.893
401004	Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante	-€ 50.000
401201	Accantonamenti ai fondi rischi	-€ 5.000
401301	Altri accantonamenti	-€ 20.000
401401	Costi amministrativi	-€ 242.483
401402	Imposte non sul reddito	-€ 1.575.731
401403	Tasse	-€ 123.163
401404	Altri oneri diversi di gestione	-€ 23.500
501701	Interessi passivi su mutui	-€ 27.000
501703	Oneri finanziari diversi	-€ 1.000
802201	Irap	-€ 79.607
802202	Ires	-€ 921.274
	TOTALE COSTI	-€ 9.827.816
	MARGINE	€ 2.486.956





5.2.3 Obiettivi di gestione 2018

Il processo di pianificazione gestionale. I macro-obiettivi approvati dall'Assemblea dei soci il 14/11/2017 sono declinati in obiettivi strategici dall'Amministratore Unico.

Sulla base di questi il Direttore generale, avvalendosi dell'organismo indipendente di valutazione (OIV), individua gli obiettivi operativi per il perseguimento degli obiettivi strategici. Questi sono articolati in Azioni prioritarie la cui realizzazione è assegnata ad un Responsabile di processo. La realizzazione delle azioni prioritarie per produrre risultati attesi costituisce obiettivo di performance individuale per Dirigenti e Posizioni organizzative e obiettivo di performance di gruppo per le Aree/Strutture organizzative coinvolte.

Gli obiettivi sono definiti in seguito ad un **percorso di ascolto organizzativo**.

Rispetto all'anno precedente si è ritenuto di modificare il percorso di definizione degli obiettivi per **aumentare il coinvolgimento** dei diretti interessati e gettare le premesse per una più agevole realizzazione della performance aziendale. Al posto dei consueti incontri bilaterali tra Direttore generale e Dirigente/Responsabile di servizio che hanno caratterizzato gli anni precedenti si è organizzata una sessione laboratoriale nella quale condividere idee e proposte su come tradurre le linee strategiche in obiettivi aziendali. Questo sulla base degli indirizzi per la pianificazione strategica 2018-2020 approvati dall'Assemblea dei Soci il 14 novembre 2017.

Tale sessione laboratoriale si è svolta il 27 novembre ed ha coinvolto oltre 40 dipendenti tra dirigenti e responsabili di servizio e alcuni loro collaboratori. Nella logica di partecipazione che questa Azienda dovrà adottare per i propri processi decisionali siano essi rivolti all'interno dell'Azienda o all'esterno. Le proposte di azioni sono ora in fase di valutazione, da parte del direttore generale e dell'organismo indipendente di valutazione, per definire i Piano degli obiettivi che siano:

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

Ciascun obiettivo differisce dall'attività consolidata di ciascuna unità organizzativa e costituisce un ambito di miglioramento per la gestione, in termini di:

- Innovazione dei servizi e gestionale
- Recupero di margini di efficientamento della gestione

Gli obiettivi per il 2018 e la loro declinazione in obiettivi operativi. Sulla base di questi

Macro obiettivo Ass. Soci 14/11/2017	I servizi alla persona tra sviluppo ed innovazione
Declinazione obiettivi Amm. Unico	<i>Innovare i servizi alla persona per garantire una maggiore risposta ai bisogni e nuove opportunità di accoglienza</i>
Individuazione obiettivi operativi	Consolidamento dei servizi attraverso la stabilizzazione delle gestioni, conseguita anche attraverso gare d'appalto sui servizi oggetto di contratto di servizio e l'attento monitoraggio dei contratti vigenti
	Completamento percorsi di riorganizzazione dei servizi per la domiciliarità degli anziani con particolare attenzione ad una lettura dei bisogni delle persone anziane e dei loro caregiver al fine di migliorare i servizi ed il contesto di vita dell'anziano (prima fra tutti l'abitazione abitazione)
	Avvio gare per costruzione/ristrutturazione relativi al Piano investimenti pluriennale definito nel 2017 (orientato alla domiciliarità degli anziani, ai servizi non accreditati, a modelli di intervento per altre fasce deboli)
	Individuazione modelli di presa in carico specialistica , orientata ad alti livelli di personalizzazione , con attenzione all'impatto dei luoghi di presa in carico , e conseguente ridefinizione della mappa dei servizi rivolti al disagio adulto complessivamente inteso
	Individuazione di modelli dell'agire sociale trasversali a diversi target di intervento/ambiti di vita, quali ad es. l'autonomia abitativa e con lo sguardo alla sviluppo di un welfare di comunità
	Ottimizzazione dei processi di cura e di care delle persone, in carico o in attesa, attraverso l' integrazione socio-sanitaria e le nuove tecnologie assistive e con la finalità di superare la frammentazione dei percorsi di cura
	Valutazione di impatto sui servizi erogati (a campione) per individuare azioni di miglioramento o correttivi al sistema di erogazione anche in ottica di inclusione e partecipazione dei cittadini . Contestuale individuazione di un modello trasferibile a tutti i servizi dell'azienda
	Favorire azioni di benessere degli anziani nelle strutture anche mediante l' ascolto attivo e la partecipazione degli utenti e dei loro caregiver

Macro obiettivo Ass. Soci 14/11/2017	Le opportunità del patrimonio immobiliare e del patrimonio artistico
Declinazione obiettivi Ammin. Unico	<i>Gestione del patrimonio disponibile ed indisponibile nell'ottica della valorizzazione, dell'efficacia, della maggiore redditività e della sicurezza</i>
Individuazione obiettivi operativi	Favorire una gestione più redditizia del patrimonio armonizzando la gestione del patrimonio immobiliare con la gestione più complessiva dell'Azienda
	Riqualificazione del patrimonio edilizio, con attenzione alla sicurezza, al risparmio energetico, al continuo adeguamento e ripristino degli immobili
	Conclusioni delle procedure di affidamento ad un Global service delle manutenzioni che faciliti la tempestiva rilocalizzazione degli immobili
Declinazione obiettivi Ammin. Unico	<i>Portare all'attenzione delle Città la storia di ASP attraverso la valorizzazione del Patrimonio artistico</i>
Individuazione obiettivi operativi	Garantire la fruizione cittadina del patrimonio artistico, con particolare attenzione a quello conservato presso il complesso del Baraccano

Macro obiettivo Ass. Soci 14/11/2017	L'organizzazione, le persone al lavoro, il bilancio
Declinazione obiettivi Ammin. Unico	<i>Garantire e mantenere la solidità dell'Azienda</i>
Individuazione obiettivi operativi	Pareggio di bilancio, recupero del credito, remunerazione integrale della spesa sostenuta per gli interventi conferiti con Contratto di servizio
Declinazione obiettivi Ammin. Unico	<i>Individuazione di soluzioni organizzative per migliorare efficacia ed efficienza dei servizi</i>
Individuazione obiettivi operativi	Individuazione e implementazione di un modello organizzativo che garantisca l'equilibrio nell'utilizzo di risorse umane adeguate rispetto al volume di servizio gestito
	Ulteriore sviluppo di metodi e strumenti per aumentare il livello di partecipazione dei dipendenti , contrastandone l'assenteismo, e semplificare i processi lavorativi , pur ottemperando alle molteplici richieste normative.
	Valorizzazione del capitale umano attraverso il consolidamento: di un sistema di valutazione esplicito e condiviso con il lavoratore; la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro; la formazione continua e azioni orientate allo smart working
	Azioni volte alla stabilizzazione dello dotazione organica , attraverso lo sviluppo di concorsi, realizzati in un'ottica regionale ed in collaborazione con altre ASP

Macro obiettivo Ass. Soci 14/11/2017	Sussidiarietà
Declinazione obiettivi Ammin. Unico	<i>Essere parte della comunità per attivare sinergie mettendo a disposizione le conoscenze di ASP</i>
Individuazione obiettivi operativi	Implementazione di collaborazioni necessarie, interistituzionali e con il privato sociale, per definire strategicamente la posizione di ASP nel sistema cittadino dei servizi
	Favorire processi di interscambio e di confronto nella città metropolitana e nella regione
	Attivazione, ampliamento, consolidamento di reti che coniughino l'ampliamento dei servizi ed interventi allo sviluppo di progetti per accedere al sistema di finanziamento cittadino ed europeo
	Supportare l'attuazione del progetto metropolitano SPRAR attivando collaborazioni con le amministrazioni e le comunità interessate
	Individuazione di modalità e realizzazione di esperienze di partecipazione dei cittadini alla crescita dei Servizi e al miglioramento della loro capacità di individuazione precoce di bisogni inespressi e di valorizzazione degli skill del cittadino

Il Piano degli obiettivi

Con riferimento agli obiettivi operativi che identificano la performance 2018 di ASP Città di Bologna vengono definite **Azioni prioritarie** che concorrono a realizzarla.

Per ciascuna delle Azioni prioritarie che concorrono a realizzare gli obiettivi operativi è individuato un “Responsabile di processo” che è da intendersi l’assegnatario dell’obiettivo. Vengono inoltre riportate le Aree organizzative con un coinvolgimento determinante per il raggiungimento del risultato atteso.

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.

Il Piano degli obiettivi viene dunque definito, sulla base degli obiettivi operativi approvati con il presente documento, con successivo atto del Direttore Generale al quale sono “attribuiti i compiti di attuare gli indirizzi stabiliti dall’Assemblea dei Soci e dall’Amministratore Unico avvalendosi dei Direttori, dei Dirigenti e/o dei Responsabili di Servizio”.

CAPITOLO 6. INDICATORI E PARAMETRI PER LA VERIFICA

Gli indicatori e parametri di verifica sono lo strumento gestionale che esplicita gli elementi specifici di ciascun macro obiettivo. Con riferimento al **Documento di budget 2018** esplicita i metodi di rilevazione adottati per le previsioni e per il controllo.

6.1 Indicatori della gestione e indicatori degli obiettivi assegnati ai dirigenti

Di seguito 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. L'insieme degli obiettivi di sviluppo e di miglioramento dei servizi, riportati in modo esaustivo nel capitolo 5 "Priorità di intervento e Documento di budget 2018" individua un set di indicatori di risultato che costituiscono i **parametri di verifica per l'esercizio 2018**, nonché il riferimento per la valutazione della performance.

Il set di indicatori qui riportato è il frutto della esperienza pregressa di ASP nel monitoraggio interno e 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 verranno definiti nell'arco del **triennio 2018-2020** sulla base di uno storico sempre più esaustivo.

Il sistema di misurazione della performance è definito con l'apporto dell'Organismo indipendente di valutazione, per valutare l'insieme di indicatori per la verifica e di misurazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dirigenti.

6.2. Gli indicatori come strumento gestionale

Per ciascun indicatore è definito un sistema di rilevazione e monitoraggio interno che consente al Direttore Generale 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 relaziona all'Assemblea dei soci circa la realizzazione del Piano programmatico.

6.3 Indicatori e Macro obiettivi strategici. Sistema di reporting interno

Gli indicatori sono definiti con riferimento ai macro obiettivi strategici, per consentire un più agevole collegamento con gli indirizzi per la pianificazione strategica (vedi anche il capitolo Priorità di intervento)

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

Gli indicatori sono oggetto di un sistema di reporting basato sulla Struttura organizzativa di ASP (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 dell':

- EFFICIENZA: informazioni sui costi e sull'utilizzo delle risorse
- EFFICACIA: informazioni sui valori di ricavo e/o volumi di attività
- QUALITA': informazioni per misurare la soddisfazione, da parte degli Stakeholders interni ed esterni ad ASP, dei Servizi erogati e delle Attività gestite; introduzione/implementazioni processi e progetti, attività di comunicazione interna ed esterna all'Asp, ...

Il Reporting è multidimensionale poiché espone informazioni contabili (costi, ricavi, margini, analisi degli scostamenti), informazioni non monetarie (es. ore, nr. lavoratori, immobili, accessi, utenti,...) e informazioni di natura qualitativa. A completezza dei dati di sintesi esposti nel cartaceo, è possibile "navigare" nella rete informativa aziendale per visionare i dati analitici.

Macro obiettivo strategico	Indicatori e informazioni monitorate	Periodicità della rilevazione	Aree organizzative coinvolte
AREA DIREZIONE GENERALE			
ASP verso l'esterno: relazioni efficaci con i portatori di interessi	<p>Eventi e iniziative istituzionali, iniziative del terzo settore organizzate da altri soggetti</p> <p>Informazioni sul notiziario "ASP news", sito internet istituzionale, canali "social" di ASP</p> <p>Informazioni su conferenze stampa e comunicati stampa inviati a redazioni</p> <p>Reclami ed elogi ricevuti</p> <p>Sviluppo di progettualità e innovazione</p> <p>Studenti accolti nelle strutture ASP</p> <p>Attività AS/Cispel regionale</p> <p>Sinistri utenti / danni occorsi su utenti socio-assistenziali</p>	Semestrale	Direzione Generale
Organi di governo, amministrazione centrale	Assemblee dei soci e riunioni di staff della Direzione Generale	Semestrale	Direzione Generale
Pinacoteca e patrimonio artistico	<p>Nr. gg aperture / anno alla città</p> <p>Nr. visitatori</p> <p>Nr. eventi temporanei</p>	Semestrale	Direzione Generale
Prevenzione e protezione	<p>Azioni per la sicurezza dei lavoratori (formazione, implementazione di procedure/istruzioni, verifiche/ sopralluoghi, aggiornamento valutazione rischi)</p> <p>Informazioni su infortuni e inidoneità (misure preventive degli infortuni; incontri RSPP con RLS; corsi di formazione svolti; infortuni lavoratori; giorni di assenza per infortuni; percentuale personale inidoneo alla mansione)</p>	Semestrale	<p>Direzione generale (RSPP)</p> <p>Servizio Risorse umane</p>

Ufficio legale	<p>Scostamento Budget/Consuntivo sui costi per consulenze legali</p> <p>Movimentazione fondi per spese e controversie legali</p> <p>Livello contenzioso (numero procedimenti giudiziari per anni di conferimento incarico; num. procedimenti giudiziari per patrocini)</p>	Semestrale/trimestrale	Direzione generale (Ufficio legale)
Qualità	Benessere organizzativo: iniziative realizzate nell'anno (Comitato scientifico, Organismo, CCM, altre forme di incontro/dialogo con utenti, ecc...) e azioni di miglioramento	Semestrale	Direzione generale (Qualità)
Gestione tecnica del Patrimonio	<p>Piano investimenti (Monitoraggio stato avanzamento del piano degli investimenti)</p> <p>Monitoraggio vendite sul programmato (num. procedure; valore)</p> <p>Energia, territorio ed ambiente Progetti nell'ambito delle politiche ambientali rilevanti</p> <p>Monitoraggio costi utenze: scostamento trimestrale Budget/Consuntivo *</p> <p>Consumi quantitativi UTENZE su immobili adibiti ad attività istituzionale</p> <p>Monitoraggio costi manutenzione: scostamento Budget/Consuntivo</p> <p>Monitoraggio interventi sul patrimonio disponibile (tipologia e soggetto esecutore)</p> <p>Costi di manutenzione: scostamento budget/consuntivo</p> <p>Ore lavorate da addetti alla manutenzione *</p> <p>Monitoraggio interventi di manutenzione (Nr interventi chiusi in assoluto e in percentuale, suddivisi per tipologia)</p>	<p>Semestrale</p> <p>*Trimestrale</p>	Gestione tecnica del patrimonio

AREA DIREZIONE AMMINISTRATIVA			
Organi di governo, amministrazione	Nr. Riunioni di staff Azioni di de-materializzazione, Piano anti corruzione e trasparenza	Semestrale	Direzione Amministrativa (Affari generali)
Appalti, servizi e forniture	Monitoraggio gare, contratti e convenzioni	Semestrale	Direzione Amministrativa (servizio appalti, servizi, forniture)
Bilanci e contabilità	Rispetto dei tempi di pagamento (indicatore di tempestività ex art. 33 DLgs) Liquidità disponibile: giacenze di cassa	Trimestrale Semestrale	Direzione amministrativa (servizio bilanci)
Morosità	Ospiti: nr e valore credito delle posizioni prese in carico; distinzione per soggetto di presa in carico (interno/esterno); andamento credito per soggetto presa in carico (interno/esterno) Inquilini: nr e credito della posizioni prese in carico; variazione per soggetto di presa in carico; andamento credito per soggetto di presa in carico	Semestrale	Direzione amministrativa (Servizio Bilanci Servizio gestione patrimonio disponibile)
Sistemi informatici	Monitoraggio chiamate Scostamento Budget/Consuntivo sui costi per consulenze informatiche, canoni manut. hw/sw, formazione e aggiornamento Costi pluriennali/investimenti per sistemi informatici e informative	Semestrale	Direzione amministrativa
Risorse umane	Relazioni sindacali: data di sottoscrizione accordo su distribuzione fondo incentivante * Informazioni sull'organico (dipendenti e somministrati): nr. Medio lavoratori . unità lavorativa annue (ULA) – Età media dei dipendenti * Andamento fondi ferie, ex festività, saldi orari Utilizzo Fondo straordinario Andamento assenze: nr. giorni medi procapite, per	*Annuale Semestrale	Direzione amministrativa (Servizio risorse umane)

	<p>qualifica professionale/area</p> <p>Procedimenti disciplinari (nr.o)</p> <p>Formazione del personale dipendente: ore di formazione erogate per ciascuna qualifica; percentuale dei dipendenti coinvolti; tipologia dei corsi di formazione)</p> <p>Politiche per le pari opportunità: nr. incontri del CUG; nr azioni avviate nell'anno)</p>		
Gestione e amministrazione patrimonio disponibile	<p>Redditività lorda: ricavi da gestione immobili del patrimonio disponibile</p> <p>Contratti e assegnazioni delle unità immobiliari</p> <p>Situazione locativa immobili urbani e agrari (con contratto; sfitti)</p> <p>Nr. unità libere nel periodo/inserite nei bandi di rilocalizzazione/assegnate nel periodo/assegnate a trattativa privata</p> <p>Unità locate e non locate/tempi medi di rilocalizzazione*</p> <p>Patrimonio in uso al sociale</p> <p>Gestione condominiale interna/esterna. Costo a carico ASP</p>	<p>Semestrale</p> <p>*Trimestrale</p>	<p>Direzione amministrativa (servizio gestione patrimonio disponibile)</p>

AREA DIREZIONE SERVIZI ALLA PERSONA			
Servizi di supporto ai servizi sociali aziendali	Monitoraggio dei trasporti di persone e cose	Semestrale	Direzione Servizi alla persona (Servizi di supporto)
Attività di supporto: servizi di ristorazione e ambiente	Nr. Azioni di miglioramento del servizio di ristorazione Percentuale di utilizzo del budget per il Servizio di pulizia e disinfestazione	Semestrale	Direzione Servizi alla persona
Servizi alle persone anziane	Misurazione soddisfazione utenza per tipologia di servizio (copertura della rilevazione e indice di soddisfazione) * Esiti sorveglianza servizi accreditati da parte di Organismo tecnico di ambito provinciale (OTAP): nr rilievi effettuati) * Attività Centro di incontro Margherita: nr posti disponibili; nr utenti transitati; giornate di apertura; media giornaliera utenti transitati) Attività Caffè Alzheimer : nr utenti transitati; nr giornate di apertura; media utenti giornalieri Analisi su attività di animazione per tipologia attività, utenti coinvolti, gradimento: Analisi su attività di animazione per tipologia attività, utenti coinvolti, gradimento Tasso di occupazione per ciascuna tipologia di servizio Scostamento Budget/Consuntivo sui ricavi Monitoraggio attivazione di somministrazione Operatori, Infermieri nelle residenze e centri diurni Servizi sociali per la domiciliarità : nr. accessi al domicilio; nr. dimissioni protette	*Annuale Semestrale	Direzione Servizi alla persona (servizi per anziani)

<p>Servizi per i minori</p>	<p>Supporto educativo domiciliare: nr profili attivati per tipologia</p> <p>Servizi per l'accoglienza alloggiativa: nr inserimenti fuori territorio di Bologna sul totale degli inserimenti in struttura; numero di strutture utilizzate per l'accoglienza</p> <p>Accoglienza minori stranieri non accompagnati: Nr. prese in carico</p> <p>Progetti di affido familiare/accoglienza e il nr. di inserimenti in struttura: numero e rapporto tra il nr. di progetti di affido familiare/accoglienza e il nr. di inserimenti in struttura</p> <p>Centro per le famiglie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Attività di mediazione: nr genitori in mediazione - Progetti di auto mutuo aiuto: nr genitori coinvolti - Sostegno alla genitorialità: nr genitori coinvolti in counseling genitoriale; nr progetti di affiancamento familiare a sostegno di famiglie fragili - Famiglie affidatarie/accoglienti: nr risorse disponibili; nr persone coinvolte in incontri di formazione/sensibilizzazione; partecipanti alla formazione per l'accoglienza - Post adozione: nr famiglie seguite - Risorse accoglienti: nr risorse sostenute nei progetti di accoglienza familiare 	<p>Semestrale</p>	<p>Direzione Servizi alla persona (servizio minori; servizio protezioni internazionali; centro per le famiglie)</p>
------------------------------------	--	-------------------	---

Macro obiettivo strategico	Indicatori e informazioni monitorate	Periodicità della rilevazione	Area organizzative coinvolte
AREA PROTEZIONI INTERNAZIONALI			
Prese in carico di minori stranieri non accompagnati	Nr. prese in carico minori stranieri	Semestrale	Area Protezioni internazionali
Prese in carico di persone adulte richiedenti protezione internazionale	Nr. prese in carico di persone adulte	Semestrale	Area Protezioni internazionali
Prese in carico per persone che hanno ottenuto il riconoscimento	Nr. prese in carico di persone che hanno ottenuto il riconoscimento	Semestrale	Area Protezioni internazionali
Contratti in carico per persone adulte richiedenti protezione internazione	Nr. contatti in carico persone adulte richiedenti protezione internazionale	Semestrale	Area Protezioni internazionali
Contatti in carico per persone che hanno ottenuto il riconoscimento	Nr. contatti in carico persone che hanno ottenuto il riconoscimento	Semestrale	Area Protezioni internazionali
Posti in SPRAR	Nr. posti SPRAR Adulti Nr. posti SPRAR Minori	Semestrale	Area Protezioni internazionali
Progetti di integrazione lavorativa attivati (tirocinanti, volontariato, ...)	Nr. progetti di integrazione lavorativa attivati	Semestrale	Area Protezioni internazionali

Macro obiettivo strategico	Indicatori e informazioni monitorate	Periodicità rilevazione	della	Aree organizzative coinvolte
SERVIZIO	CONTRASTO GRAVE	EMARGINAZIONE	ADULTA	
Servizi di prossimità	Nr. di persone in carico (per tipologia di servizio) % interventi (persone) congiunti con altri servizi, rispetto al n° tot. Interventi % attività proposte nei laboratori in rapporto ai partecipanti % nuovi utenti sul tot. Utenti disagio adulto % persone in strada rispetto alle persone adulte residenti Nr. persone in laboratorio socio-occupazionale per persone fragili (Abba) che transitano nei tirocini formativi o percorsi di inserimento lavorativo % percorsi di autonomia (tirocinio, laboratori) rispetto ad inserimenti in Housing First	Semestrale		Servizio contrasto grave emarginazione adulta
Servizio di bassa soglia	Nr. di persone che accedono allo sportello SBS Nr. prese in carico per tipologia di intervento/servizio % nuovi utenti rispetto agli utenti del disagio adulto Servizi dell'area dell'esecuzione penale Nr. persone che accedono al servizio dimittendi Nr. prese in carico suddiviso per tipologia intervento/servizio	Semestrale		Servizio contrasto grave emarginazione adulta

Macro obiettivo strategico	Indicatori e informazioni monitorate	Periodicità della rilevazione	Aree organizzative coinvolte
SERVIZIO TRANSIZIONE ABITATIVA			
Servizi per l'accoglienza alloggiativa	% degli inserimenti inviati da Sert rispetto al totale inserimenti % inserimenti inviati da CSM rispetto al totale degli inserimenti % di inserimenti residenti in altri comuni/irreperibili all'accesso, rispetto al tot. Inserimenti % inserimenti effettuati rispetto al n° di posti disponibili (tasso di utilizzo) Nr.nuovi posti offerti per tipologia % di dimissioni con accesso a percorsi progressivi e/o autonomia rispetto al n° tot. Dimissioni Nr. inserimenti in Housing first % di uscite per inappropriatazza rispetto al progetto, sul n° uscite totali Nr. famiglie accolte in ciascun progetto di transizione/emergenza abitativa Turn-over famiglie per struttura di emergenza Morosità famiglie/famiglie accolte (tasso di morosità per struttura) Nr. famiglie in carico ai SST/Famiglie accolte	Semestrale	Servizio Transizione Abitativa

CAPITOLO 7. PROGRAMMA DEGLI INVESTIMENTI DA REALIZZARE

La raccolta degli investimenti previsti costituisce un ulteriore momento di verifica e raccordo tra gli obiettivi predefiniti e le strategie aziendali messe in campo per realizzarli. Dall'analisi di questa voce deve dunque risultare una stretta coerenza con quanto indicato nelle priorità d'intervento e nelle risorse economico-finanziarie.

Fabbricati del Patrimonio indisponibile

Il Programma degli investimenti 2018-2020 proseguirà coerentemente con il disegno complessivo di miglioramento di tutte le strutture, sia dal punto di vista della sicurezza che della capacità di utilizzazione degli spazi e della flessibilità di risposta alle esigenze assistenziali di servizio alla persona nella sua più ampia accezione.

Si segnalano in particolare l'avvio di alcuni investimenti importanti a favore dei servizi per gli anziani, quali:

Centro Servizi Viale Roma

Verrà ultimato l'intervento nel Corpo "C" con l'avvio dei progetti di Gruppo Appartamento (6 posti) per adulti con disagio psichico e di Comunità Alloggio - CA (12 posti) per anziani autosufficienti; è previsto anche il compimento di un portico di collegamento tra il blocco C e il blocco B, affinché gli ospiti della Casa di Riposo, del Reparto 1 C, del Centro Diurno e della Comunità Alloggio possano passare tra i propri servizi ed il bar, gli uffici, la portineria in condizioni di sicurezza e di protezione dalle condizioni climatiche.

Verranno completati gli interventi nella palazzina adiacente il Corpo C (palazzina rossa), per ampliamento dei locali ricreativi e di socializzazione dei piani primo e secondo, e come sede del Centro di incontro Margherita (piano terra).

All'interno del Centro Servizi di viale Roma verrà ristrutturata la porzione precedentemente destinata a teatro ricavandone 20 alloggi protetti. L'importo complessivo previsto per tale intervento ammonta a € 1.900.000 di cui € 100.000 per arredi. Si prevede di espletare gara, affidare lavori e terminare la ristrutturazione nel biennio 2018 -2019, ipotizzando la messa in funzione degli appartamenti nella seconda metà del 2019.

Madre Teresa di Calcutta

Si prevede la realizzazione di ulteriori n. 20 alloggi protetti (per complessivi 22 posti) con la costruzione di una nuova palazzina; tale intervento verrà realizzato con particolare attenzione al risparmio energetico. L'importo complessivo previsto per tale intervento ammonta a € 1.900.000 di cui € 100.000 per arredi. Si prevede di espletare gara, affidare lavori e terminare i lavori nel biennio 2018 -2019 ipotizzando la messa in funzione degli appartamenti nella seconda metà del 2019.

Centro Servizi Saliceto

Si prevede di affiancare ad interventi di riqualificazione degli spazi esistenti (giardino, giardino vetrato di inverno) per renderli maggiormente utilizzabili, la nuova costruzione di una palazzina che comprenda ulteriori 20 alloggi protetti; anche per tale intervento verrà prestata particolare attenzione al risparmio energetico. Importo e tempistica sono i medesimi citati a proposito dell'intervento su Madre Teresa. L'importo complessivo previsto per tale intervento ammonta a €

1.900.000 di cui € 100.000 per arredi. Si prevede di espletare gara, affidare lavori e terminare i lavori nel biennio 2018 -2019 ipotizzando la messa in funzione degli appartamenti nella seconda metà del 2019.

Santa Marta

Entro l'autunno 2018 si prevede di dare avvio ai lavori per la ristrutturazione/completamento dello storico edificio Santa Marta, come da orientamento dell'Assemblea dei Soci con deliberazione n. 12 del 06/10/2014. Prevista una spesa di € 6.712.000,00 per la parte edile e impiantistica e € 1.050.000 per gli arredi.

Casa di riposo in Budrio

Nel biennio 2018-2019 si procederà con ristrutturazione edilizia con cambio d'uso a Casa di riposo della palazzina in via Roma a Budrio. Il manufatto si trova già in uno stato di avanzamenti lavori consistente e pertanto per l'intervento si prevede un costo di € 950.000 di cui € 400.000 per arredi.

Altri investimenti fabbricati del patrimonio indisponibile

Di particolare rilevanza infatti risulta l'investimento, in corso dagli anni precedenti, per il completamento degli interventi necessari all'ottenimento del CPI dell'intero complesso di viale Roma 21 e della struttura di via Saliceto 71 per un investimento di circa € 600.000 che si concluderà nel 2018.

Nella primavera del 2018 partiranno i lavori previsti all'interno della Convenzione Antas per la riqualificazione di centrali termiche, condizionatori e impianti elettrici dei fabbricati del patrimonio indisponibile per un importo nel triennio pari ad € 512.000.

Un importante intervento di adeguamento delle strutture assistenziali per accreditamento sta partendo, l'affidamento della progettazione avverrà a fine 2017 mentre la realizzazione è prevista nel biennio 2018-2019.

Altro intervento da realizzarsi tra il 2018 e 2019 è relativo all'operazione di ristrutturazione ai fini del risparmio energetico delle finestre del complesso di viale Roma. L'importo complessivo è pari ad € 1.212.000 di cui € 323.000 finanziato da contributo regionale (finanziamento europeo).

Da segnalare inoltre fra gli investimenti previsti per l'anno 2017 una razionalizzazione degli spazi interni alla Struttura di Viale Roma 21 per i servizi di supporto.

Fabbricati del Patrimonio disponibile

E' previsto il proseguimento di alcuni interventi cominciati in anni precedenti sugli immobili di proprietà dell'ASP: tra gli altri, il rifacimento delle facciate e degli infissi di via del Beccaccino 23 per complessivi € 150.000; il restauro dei soffitti di Palazzo Ratta per € 150.000; gli interventi sui coperti e l'installazione di linee vita per un importo complessivo fino al termine del triennio 2018-2020 pari ad € 230.000; la ristrutturazione dell'immobile di via Panzacchi 17/2 per € 80.000; i lavori di manutenzione straordinaria delle facciate e fogne del fabbricato di Quirino di Marzio 12 per un importo complessivo fino al termine del triennio 2018-2020 pari ad € 300.000.

Sono stati inoltre previsti interventi di ristrutturazione delle abitazione riconsegnate per € 350.000 nel triennio, nonché interventi destinati al miglioramento e/o adeguamento della sicurezza e dell'abitabilità degli immobili (per esempio manutenzione strutturali sui coperti e murature, rifacimenti facciate di immobili urbani, rifacimenti e/o adeguamenti agli impianti elettrici e termici di edifici urbani ed ex colonici) per € 360.000 nel triennio.

E' previsto inoltre nel 2018 un intervento di manutenzione straordinaria delle facciate del fabbricato di via Bigari 3 per € 350.000.

L'immobile di via Capo di Lucca è stato rimosso dal piano vendite aziendale e sarà ricollocato sul mercato degli affitti; comunque previsto un intervento di ristrutturazione delle facciate e del tetto, che potrà essere eseguito anche con immobile già affittato. Importo previsto € 350.000 nel 2018.

E' stato prevista, ma è in corso di approfondimento, la ristrutturazione dell'immobile sito in via del Baraccano 2 adibito a chiesa e canonica per un importo complessivo di € 2.040.000.

Nella primavera del 2018 partiranno i lavori previsti all'interno della Convenzione Antas per la riqualificazione di centrali termiche, condizionatori e impianti elettrici dei fabbricati del patrimonio disponibile per un importo nel triennio pari ad € 115.000.

Tutti gli interventi, oltre ad incrementare il valore patrimoniale, dovranno mettere in grado l'Azienda di intercettare una diversa domanda nella rilocazione degli immobili e magari anche meglio posizionarsi nelle classi di maggior risparmio energetico.

Qui di seguito si riporta il **Piano pluriennale degli investimenti 2018-2020** nel quale, 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 2018, 2019, 2020
- Il totale della Commessa
- L'entità del finanziamento attraverso:
 - risorse proprie;
 - alienazione di beni
 - donazioni
 - altri contributi da sterilizzare
 - contributi regionali

Alcuni dati di sintesi rispetto all'entità economica complessiva:

- totale degli investimenti in corso € 8.665.414,18
- investimenti programmati nel 2018 € 12.931.798,75
- investimenti programmati nel 2019 € 8.967.633,48
- investimenti programmati nel 2020 € 944.754,71
- importo totale delle Commesse: € 31.509.600,62

Rispetto alle modalità di finanziamento

- Risorse proprie € 4.636.811,11
- Alienazione di beni € 21.814.876,58
- Donazioni € 944.030,88
- Altri contributi da sterilizzare € 2.537.580,00
- Contributi regionali € 1.576.302,05

Assegnatario	N° Programma e Comessa	Descr. Programma	Conto principale	Descrizione conto	Investimenti in corso	2018	2019	2020	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Alienazione di beni	Donazioni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali
1 PAT	128	Viale Roma 21: ristrutturazione e ampliamento ala C centro multiservizi comprendente il Centro Diurno	11020301	Fabbricati del patrimonio indisponibile	3.777.095,28				3.777.095,28	1.582.677,19	-	941.491,29	-	1.252.926,80
1 PAT	163	Via Saliceto 71: interventi conclusivi di messa a norma antincendio	11020301	Fabbricati del patrimonio indisponibile	109.369,46				109.369,46		109.369,46			
1 PAT	176	Interventi di messa in sicurezza parapetti, terrazze nel Centro Servizi di V.le Roma	11020301	Fabbricati del patrimonio indisponibile	124.130,00				124.130,00		124.130,00			
1 PAT		Interventi di ristrutturazione delle abitazione riconsegnate	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	-	150.000,00	100.000,00	100.000,00	350.000,00		350.000,00			
1 PAT	199	Via Saliceto: sostituzione di linee orizzontali della distribuzione dell'acqua sanitaria, di quella del riscaldamento/raffrescamento	11020701	Impianti, macchinari	111.000,00				111.000,00	-	111.000,00			
1 PAT	203	Via Albertoni: sistemazione dell'area esterna	11020301	Fabbricati del patrimonio indisponibile	6.000,00				6.000,00	-	6.000,00			
1 PAT	208	F.do Di Sotto adeg. imp. fognature	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	37.530,92				37.530,92	-	37.530,92			
1 PAT		Variazioni catastali, audit energetico e rinnovi CPI	11010702	Formazione e consulenze pluriennali	-	15.000,00	15.000,00	15.000,00	45.000,00	45.000,00				
1 PAT		Interventi destinati al miglioramento/ adeguamento della sicurezza e dell'abitabilità degli immobili	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	-	120.000,00	120.000,00	120.000,00	360.000,00	-	360.000,00			
1 PAT	225	Opere per razionalizzazione uffici istituzionali	11020301	Fabbricati del patrimonio indisponibile	335.410,12				335.410,12	-	335.410,12			
1 PAT		Partecipazione a interventi su condomini di non esclusiva proprietà dell'Ente in base a ripartizione millesimi	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	-	15.000,00	15.000,00	15.000,00	45.000,00	-	45.000,00			

1 PAT	240	Manut. Str. Varie su strutture casa fondo S. Raffaele	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	25.000,00				25.000,00	-	25.000,00		
1 PAT	241	F.do Grande Canalazzo Baricella lavori di impermeab. Coperto stalla	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	55.000,00				55.000,00	-	55.000,00		
1 PAT	274	2/11 Studio, progettazione e realizzazione ristrutturazione unità immobiliari nei palazzi di pregio storico-architettonico	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	100.710,31	25.000,00			125.710,31	-	125.710,31		
1 PAT	275	1/12 Rifacimento facciate e infissi immobile via del Beccaccino 23	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	150.000,00				150.000,00	-	150.000,00		
1 PAT	277	Opere per razionalizzazione uffici istituzionali (impianti)	11020701	impianti, macchinari	56.771,79	15.000,00			71.771,79		71.771,79		
1 PAT	280	Opere per il completamento degli interventi necessari per l'ottenimento del CPI del Centro Servizi di Viale Roma 21	11020301	fabbricati del patrimonio indisponibile	493.628,67				493.628,67	-	493.628,67		
1 PAT	282	4/11 Studio, progettazione e realizzazione ristrutturazione di immobile sito in Piazza del Baraccano 2 adibito a chlesa e canonica	11020401	fabbricati del patrimonio disponibile	40.000,00	400.000,00	1.600.000,00		2.040.000,00	-	1.040.000,00		1.000.000,00
1 PAT	285	Opere di razionalizzazione archivi Asp unica	11020301	fabbricati del patrimonio indisponibile	50.000,00				50.000,00	-	50.000,00		
1 PAT		Interventi di riqualificazione centrali termiche, condizionatori e impianti elettrici (Convenzione Antas)	11020401	fabbricati del patrimonio disponibile	-	38.051,00	38.431,51	38.815,83	115.298,34		115.298,34		
1 PAT		Interventi di riqualificazione centrali termiche, condizionatori e impianti elettrici (Convenzione Antas)	11020301	Fabbricati del patrimonio indisponibile	-	169.124,48	170.815,72	172.523,88	512.464,08		512.464,08		
1 PAT	290	11/11 Ristrutturazione civico 15 via del Porto con progetto Co-Housing	11020401	fabbricati del patrimonio disponibile	2.104.691,00				2.104.691,00	-	874.691,00		1.230.000,00
1 PAT	292	Sostituzione di ascensore esistente con montalettighe tipo Gen 2 a risparmio energetico nella struttura di Via Saliceto 71-73	11020701	impianti, macchinari	60.000,00				60.000,00	-	60.000,00		

1 PAT		Adeguamenti impiantistici per la sicurezza e abitabilità degli immobili	11020701	impianti, macchinari	-	50.000,00	50.000,00	50.000,00	150.000,00		150.000,00			
1 PAT	297	Ristrutturazione ex convento Santa Marta per realizzazione di appartamenti protetti	11020501	Fabbricati di pregio artistico del patrimonio indisponibile	80.000,00	6.632.027,06			6.712.027,06		6.712.027,06			
1 PAT	299	Intervento di deumidificazione Chiesa della pioggia	11020601	fabbricati di pregio artistico del patrimonio disponibile	60.000,00				60.000,00		35.000,00		25.000,00	
1 PAT	300	Restauro dei soffitti di Palazzo Ratta (locali dello Studio Avvocati)	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	70.000,00	80.000,00			150.000,00	-	150.000,00			
1 PAT	301	Opere impiantistiche per nuove postazioni wifi nelle strutture	11020701	Impianti e macchinari	4.307,60	5.000,00			9.307,60		9.307,60			
1 PAT	302	Interventi su coperti e installazioni linee vita	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	65.000,00	55.000,00	55.000,00	55.000,00	230.000,00	-	230.000,00			
1 PAT	303	Interventi per la sicurezza e il monitoraggio degli accessi	11020701	Impianti e macchinari	70.000,00	50.000,00			120.000,00		120.000,00			
1 PAT	305	Interventi di qualificazione corpo C	11020301	Fabbricati del patrimonio indisponibile	100.000,00	500.000,00			600.000,00		600.000,00			
1 PAT	306	Adeguamento strutture assistenziali per accreditamento	11020301	Fabbricati del patrimonio indisponibile	20.000,00	150.000,00	130.000,00		300.000,00		300.000,00			
1 PAT	307	Adeguam. impiant. per la sicurezza e abitabilità degli immobili adibiti a SPRAR	11020701	Impianti e macchinari	50.000,00				50.000,00				50.000,00	
1 PAT	308	Interv. destinati al miglior./adeguam. sicurezza e abitabilità degli immobili adibiti a SPRAR	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	150.000,00				150.000,00				150.000,00	
1 PAT	309	Progettazione e realizzazione ristrutturazione di immobile sito in viale Panzacchi 17/2	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	80.000,00				80.000,00	-	80.000,00			
1 PAT	311	Rifacimento impianto elettrico Chiesa della pioggia	11020701	Impianti e macchinari	8.000,00	43.000,00			51.000,00		26.000,00		25.000,00	
1 PAT	312	Lavori di manutenzione str delle facciate e fognie del fabbricato di Via Quirino di Marzio 12	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile	60.000,00	81.237,48	80.000,00	80.000,00	301.237,48	-	301.237,48			
1 PAT	313	Sostituzione segnaletica per la gestione delle emergenze	11021301	Altri beni tecnico economici	6.371,33				6.371,33	6.371,33				

		nel centro Servizi Giovanni XXIII												
1 PAT		Lavori di manutenzione str delle facciate del fabbricato di Via Bigari 3	11020401	fabbricati del patrimonio disponibile	-	350.000,00			350.000,00	-	350.000,00			
1 PAT		Il lotto adeguamento impianti elettrici ex colonici	11020701	impianti, macchinari	-	5.000,00	5.000,00	5.000,00	15.000,00	-	15.000,00			
1 PAT		I lotto adeguamento impianti termici edifici ex colonici	11020701	impianti, macchinari	-	5.000,00	5.000,00	5.000,00	15.000,00	-	15.000,00			
1 PAT		Interventi per risparmio energetico strutture assistenziali	11020301	Fabbricati del patrimonio indisponibile	-	50.000,00			50.000,00		50.000,00			
1 PAT		Studio di fattibilità per interventi antisismici	11020301	Fabbricati del patrimonio indisponibile	20.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	320.000,00		320.000,00			
1 PAT		Realizzazione di n. 20 appartamenti protetti struttura di Saliceto	11020301	Fabbricati del patrimonio indisponibile	-	300.000,00	1.500.000,00		1.800.000,00		1.800.000,00			
1 PAT		Realizzazione di n. 20 appartamenti protetti struttura di Via Altura	11020301	Fabbricati del patrimonio indisponibile	-	300.000,00	1.500.000,00		1.800.000,00		1.800.000,00			
1 PAT		Realizzazione di n. 20 appartamenti protetti struttura di Viale Roma	11020301	Fabbricati del patrimonio indisponibile	-	300.000,00	1.500.000,00		1.800.000,00		1.800.000,00			
1 PAT		S.Nicolò: adeguamento ed implementazione impiantistica dati	11020701	Impianti e macchinari	10.000,00				10.000,00		10.000,00			
1 PAT		Adeguamento per normativa antincendi Viale Pepoli	11010503	Migliorie su beni di terzi	100.000,00				100.000,00		100.000,00			
1 PAT		Intervento di risparmio energetico finestre di Viale Roma	11020301	Fabbricati del patrimonio indisponibile	-	545.703,75	666.971,25		1.212.675,00		889.299,75			323.375,25
1 PAT		Ristrutturazione edilizia con cambio d'uso a Casa di Riposo della palazzina in Via Roma a Budrio	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile		200.000,00	350.000,00		550.000,00		550.000,00			
1 PAT		Ristrutturazione facciate e tetto dell'immobile di via Capo di Lucca	11020401	Fabbricati del patrimonio disponibile		350.000,00			350.000,00		350.000,00			
ANZ		Acquisto attrezzature per i reparti (solleventori, lavapadelle, aspiratori, ecc)	11020801	Attrezzature socio-assistenziali e sanitarie	-	54.815,00	49.815,00	49.815,00	154.445,00	154.445,00				
ANZ		Acquisto mobili e attrezzature per servizi alla persona	11020901	Mobili e arredi	-	79.440,00	50.100,00	15.100,00	144.640,00	144.640,00				

ANZ		Attrezzature tecnico economiche per i reparti	11021301	Altri beni tecnico economiche	-	5.115,00	5.000,00	5.000,00	15.115,00	15.115,00				
ANZ	266	Realizzazione progetto ASPFI	11021101	Macchine d'ufficio elettromeccaniche e ed elettroniche, computers ed altri strumenti elettronici ed informatici	-	2.539,59			2.539,59					2.539,59
ANZ	289	Acquisto letti per reparto 2C	11020801	Attrezzature socio- assistenziali e sanitarie	-	31.061,51			31.061,51	31.061,51				
ANZ	310	Arredi per comunità alloggio e gruppi appartamento	11020901	Mobili e arredi	-	123.000,00			123.000,00	123.000,00				
ANZ		Arredi per reparto C	11020901	Mobili e arredi	-	50.000,00			50.000,00	50.000,00				
ANZ		Arredi per appartamenti Saliceto	11020901	Mobili e arredi	-		100.000,00		100.000,00	100.000,00				
ANZ		Arredi per appartamenti Viale Roma (ex teatro)	11020901	Mobili e arredi	-		100.000,00		100.000,00	100.000,00				
ANZ		Arredi per appartamenti Altura	11020901	Mobili e arredi	-		100.000,00		100.000,00	100.000,00				
ANZ		Arredi per Casa di Riposo di Budrio	11020901	Mobili e arredi	-		400.000,00		400.000,00	400.000,00				
ANZ		Acquisto arredi per Santa Marta	11020901	Mobili e arredi	-	1.050.000,00			1.050.000,00	1.050.000,00				
ASF		Acquisto hardware e altre attrezzature	11021101	Macchine d'ufficio elettromeccaniche e ed elettroniche, computers ed altri strumenti elettronici ed informatici	-	70.000,00	40.000,00	10.000,00	120.000,00	120.000,00				
ASF		Acquisto mobili e attrezzature per uffici	11020901	Mobili e arredi	-	30.000,00	5.000,00	3.000,00	38.000,00	38.000,00				
ASF		Acquisto lettori marcatempo, scanner e piccole stampanti di rete	11021101	Macchine d'ufficio elettromeccaniche e ed elettroniche, computers ed altri strumenti	-	20.000,00	5.000,00	2.000,00	27.000,00	27.000,00				

ASF		Sostituzione segnaletica esterna ed interna	11021301	Altri beni tecnico economici	-	2.500,00	500,00	500,00	3.500,00	3.500,00				
ASF	272	Centralino per sede amministrativa	11020701	impianti, macchinari	-	37.183,88	7.000,00	5.000,00	49.183,38	49.183,38				
ASF		Acquisto beni tecnico-economici per i servizi	11021301	Altri beni tecnico economici	-	8.000,00	3.000,00	2.000,00	13.000,00	13.000,00				
ASF	295	Acquisto automezzi aziendali	11021201	Automezzi	-	100.000,00	60.000,00	60.000,00	220.000,00	220.000,00				
DA		Implementazione software aziendali (contabilità, patrimonio, magazzino, protocollo, controllo di gestione)	11010301	Software e altri diritti di utilizzazione delle opere d'ingegno	-	120.000,00	15.000,00	15.000,00	150.000,00	150.000,00				
DA		Acquisto software per ASP (licenze)	11010301	Software e altri diritti di utilizzazione delle opere d'ingegno	-	15.000,00	15.000,00	15.000,00	45.000,00	45.000,00				
DA	304	SOFTWARE RENDICONTAZIONE SISTEMA PROTEZIONE RICHIEDENTI ASILO/ RIFUGIATI - SPRAR	11010301	Software e altri diritti di utilizzazione delle opere d'ingegno	47.580,00	10.000,00			57.580,00				57.580,00	
DA		Progetto wifi per sedi asp	11021101	Macchine d'ufficio elettromeccaniche ed elettroniche, computers ed altri strumenti elettronici ed informatici	-	20.000,00	10.000,00	5.000,00	35.000,00	35.000,00				
DA		Implementazione software Servizi Sociali per la domiciliarità	11010301	Software e altri diritti di utilizzazione delle opere d'ingegno	5.000,00				5.000,00	5.000,00				
DG	294	Allestimento pinacoteca	11020301	Altri beni tecnico economici	22.817,70	3.000,00			25.817,70	25.817,70				
MAN		Attrezzature tecnico economiche per il settore manutenzione	11021301	Altri beni tecnico economici	-	1.000,00	1.000,00	1.000,00	3.000,00	3.000,00				
					8.665.414,18	12.931.798,75	8.967.633,48	944.754,71	31.509.600,62	4.636.811,11	21.814.876,58	944.030,88	2.537.580,00	1.576.302,05

Piano delle vendite

Il piano vendite, solitamente sviluppato sui tre anni coerentemente con il piano degli investimenti, è invece concentrato sull'anno 2018 perché solo a seguito della presentazione dello studio effettuato in collaborazione con il Politecnico di Milano potranno essere formulate altre e diverse ipotesi.

PIANO VENDITE 2018 - IMMOBILI URBANI E TERRENI						
N	Immobile - Fondo	Comune	Conduzione	Descrizione	Superficie	Valore presunto
ANNO 2018						
1	Via delle Belle Arti n. 2 P.1.	Bologna	Liberi	Appartamento		€ 91.800,00
2	Via delle Belle Arti n. 2 P.T.	Bologna	Liberi	Appartamento		€ 110.700,00
3	Via Bentivogli n. 6	Bologna	Libero	Appartamento		€ 70.900,00
4	Via Santa Liberata n. 4 "Potere Stanzani"	Bologna	Fabbricato libero, terreno affittato	Intero fabbricato colonico oltre a 10 Ha di terreno		€ 495.000,00
5	Mastellara	Anzola dell'Emilia	Affittato	Modesta fascia terreno	4.000 mq	€ 48.000,00
6	Capra	Zola Predosa	Libero	Terreno in zona PAE	35.000 mq	€ 130.000,00
7	Via Don Minzoni nn. 6, 8, 10 e 12, via f.lli Rosselli n. 1 e via del Porto nn. 17 e 15 (parte)	Bologna	Libero in parte	Intero compresso immobiliare costituito da: 76 u.i. residenziali, 13 commerciali, 8 uffici e 90 posti auto	-	€ 14.500.000,00
8	Area edificabile	Bentivoglio	Affittato	Terreno	3.000 mq	€ 250.000,00
TOTALE PREVISIONE 2018						€ 15.696.400,00

ASP Città di Bologna Sede legale: Via Marsala 7, 40126 Bologna - Sede Amministrativa: Viale Roma 21, 40139 Bologna

C.F. e P.IVA 03337111201 - T +39 051 6201311 - protocollo@aspbologna.it | www.aspbologna.it