



ASP CITTÀ DI BOLOGNA

Azienda pubblica di servizi alla persona

Piano Programmatico 2024-2026

Bilancio pluriennale di previsione 2024-2026

Bilancio annuale economico preventivo e

Documento di Budget 2024

SEZIONE 1 Allegata alla Deliberazione dell'
Assemblea dei Soci n. 8 del 20 dicembre 2023

SOMMARIO

Capitolo 1. Il contesto di riferimento.....	5
1.1 Il contesto socio-demografico e socio-economico del Comune di Bologna.....	5
1.2 Le scelte strategiche del Comune di Bologna per la programmazione sociale e sanitaria	5
1.3 Gli indirizzi del Comune di Bologna per ASP Città di Bologna	6
1.4 Il coordinamento con gli enti del territorio e con i soggetti che compongono la comunità	10
Capitolo 2. I Servizi di ASP e Priorità di intervento	11
2.1 I servizi di ASP.....	11
2.1.1 Area Anziani.....	11
2.1.2 Area Coesione Sociale	12
2.1.3 Area Bilancio e Amministrazione Coesione Sociale.....	15
2.1.4 Area Amministrativa.....	16
2.1.5 Area Patrimonio	18
2.1.6 Direzione Generale.....	19
2.2 Priorità di intervento triennio 2024-2026.....	21
2.2.1 Linee strategiche	21
2.2.2 Linee di sviluppo e macro-obiettivi gestionali	27
Capitolo 3. Risorse finanziarie ed economiche necessarie alla realizzazione degli obiettivi.....	41
3.1 Conto Economico Annuale Preventivo 2024.....	42
3.2 Criteri per la formulazione del Conto economico annuale preventivo 2024	53
3.3 Bilancio pluriennale di previsione 2024-2026.....	73
3.4 Criteri per la formulazione del bilancio pluriennale di previsione 2024-2026.....	77
Capitolo 4. Programmazione dei fabbisogni delle risorse umane e modalità di reperimento delle stesse	81
4.1. Il contesto di riferimento	81
4.2. Politiche delle risorse umane.....	86

4.3 Piano triennale del fabbisogno di personale.....	86
CAPITOLO 5. Documento di Budget 2024	93
5.1 Il processo di pianificazione, programmazione e controllo e i metodi di rilevazione adottati	94
5.2 Il budget economico per Aree gestionali di ASP	98
5.3 Obiettivi di gestione 2024	118
5.4 Gli assegnatari delle risorse economiche: i centri di responsabilità economica (CRE)	128
CAPITOLO 6. Indicatori e parametri per la verifica	139
6.1 Indicatori della gestione e indicatori degli obiettivi	139
6.2. Gli indicatori come strumento gestionale.....	139
6.3 Indicatori e Macro - obiettivi strategici - Sistema di <i>reporting</i> interno.....	139
CAPITOLO 7. Piano Pluriennale degli investimenti	146

CAPITOLO 1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

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

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

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

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

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

È in corso di definizione il prossimo Piano sociale e sanitario regionale triennale e, come previsto dall'articolo 27 della Legge regionale n. 2 del 2003, fino alla sua approvazione resta in vigore e conserva efficacia il Piano sociale e sanitario regionale 2017-2019, con cui la Regione Emilia-Romagna persegue tre principali obiettivi strategici:

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

La programmazione del Distretto è definita dal Piano di zona. Il Piano di zona 2018-2020, attualmente in vigore è l'esito di un articolato processo di confronto e partecipazione che vede al centro tutti e tre gli obiettivi strategici individuati dal Piano sociale e sanitario regionale. Ogni anno il distretto emana poi il Programma attuativo annuale che costituisce la declinazione annuale del Piano di zona definendo gli interventi e individuando le specifiche risorse in coerenza con gli indirizzi e le schede attuative di intervento regionali. Negli anni successivi sono stati approvati e pubblicati i Programmi attuativi annuali fino all'ultimo, dell'anno 2023.

1.1 Il contesto socio-demografico e socio-economico del Comune di Bologna

ASP Città di Bologna rivolge la propria attività all'ambito territoriale del Comune di Bologna¹ attraverso il conferimento di servizi da parte del Comune di Bologna e dell'Azienda USL per i servizi di competenza. I servizi sociali sono pertanto definiti con riferimento al contesto socio-demografico e socio-economico del Comune di Bologna e nel quadro del Piano di zona per la salute ed il benessere sociale, a cui si rimanda per l'analisi dei dati descrittivi del contesto.

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

L'azione di ASP Città di Bologna si svolge nell'ambito delle scelte strategiche operate dal Comune di Bologna in materia sociale e sanitaria. Le scelte strategiche sono formalizzate nel Piano di zona per la salute e il benessere sociale del distretto Città di Bologna. Il Piano di Zona del Distretto Città di Bologna fa suoi questi obiettivi e riconosce centralità del Distretto come ambito territoriale sul quale orientare la lettura dei bisogni e la programmazione degli interventi e l'implementazione di nuovi strumenti e servizi sempre più

¹ Si veda Statuto ASP Città di Bologna, art. 5 "Ambito territoriale di intervento"

vicini ai cittadini. In particolare, il contrasto alla povertà e all'impoverimento rappresenta l'impegno centrale e di prospettiva del Piano di Zona, in coerenza con le linee di mandato della Giunta comunale.

1.3 Gli indirizzi del Comune di Bologna per ASP Città di Bologna

Oltre a quanto indicato nel Piano di Zona, si riportano gli indirizzi che il Comune di Bologna prevede nel Documento Unico di Programmazione per tutti i propri enti strumentali e nello specifico per ASP in relazione alla gestione dei servizi alla persona².

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

Lo specifico contributo di ASP si muove sulla produzione e sull'innovazione dei servizi, sia quelli che tradizionalmente costituiscono l'ambito di azione prioritario dell'azienda, e cioè gli interventi per la popolazione più anziana, sia quelli che le sono stati conferiti dal Comune, in particolare riguardo allo sviluppo dei servizi di Protezione internazionale, di inclusione sociale della popolazione adulta in grave emarginazione sociale e di pronta accoglienza e transizione abitativa.

L'inserimento nell'assetto delle funzioni dell'Azienda di numerose e diversificate attività a seguito del processo di sviluppo del welfare locale implicano un'attenzione specifica agli aspetti organizzativi. Su questo fronte è in corso un processo di revisione relativo ai compiti e alle sfide connesse al completamento del riordino del Servizio Sociale Territoriale da un lato e alla gestione di molti servizi trasferiti all'Asp da parte del Comune finanziati in larga parte da risorse provenienti da fondi europei, ministeriali e regionali che rappresentano oggi una innegabile sfida, sotto il profilo tecnico, ma anche gestionale. La sfida è resa ancora più rilevante rispetto agli impegni assunti dall'Azienda per la realizzazione di importanti progetti finanziati dal PNRR e dalle nuove annualità di interventi del PON metro plus 2021-2027; alloggi protetti per anziani, abitare in autonomia per persone in condizione di marginalità, centro servizi per la povertà, progettualità innovative per i caregiver, ecc. È importante dunque una verifica attenta dell'attuale organizzazione delle funzioni nella relazione Comune Asp, dopo alcuni anni di esperienza e dunque di possibile valutazione degli esiti complessivi del sistema.

Sul fronte della conduzione del patrimonio, a seguito delle analisi condotte dall'Azienda anche avvalendosi di consulenze esperte, si tratta di adottare le scelte gestionali migliori per garantire maggiore redditività, per la valorizzazione e la riqualificazione. Sotto questo profilo occorre portare attenzione specifica, vista la progressiva diminuzione di redditività degli ultimi anni. Il patrimonio di Asp è un patrimonio di grande rilevanza, nato dalle donazioni di chi ha voluto destinare nel tempo i propri beni per il perseguimento di finalità sociali e di sostegno a diversi bisogni espressi dai cittadini, occorre dunque molta attenzione alla volontà di coloro che hanno donato e lasciato complessivamente nella disponibilità dell'Azienda un importante patrimonio.

Sul fronte del Bilancio l'Azienda ha manifestato specifici indicatori di sofferenza determinati da diversi fattori con conseguente necessità per la nuova programmazione di rivedere gli indirizzi strategici e industriali per una più efficace ed efficiente gestione anche economica. In sintesi sono state registrate difficoltà nel reclutamento del personale con profilo sanitario, spese aggiuntive intervenute e sostenute nella fase della pandemia Covid-19 e investimenti necessari per la qualificazione delle CRA, fattori che hanno contribuito a produrre sofferenze gestionali di carattere strutturale dell'Asp cittadina, affrontate in più occasioni attraverso il supporto finanziario straordinario dell'Amministrazione. Il quadro è stato aggravato dalla situazione economico attuale (rincari energetici, aumento

² Tratto da Comune di Bologna – Documento unico di Programmazione anno 2024-2026

dell'inflazione, aumento del CCNL) che rischiano di esporre ulteriormente l'Azienda se non affrontate in modo adeguato e tempestivo. È necessario che l'azienda garantisca nel tempo l'obiettivo del pareggio di bilancio, in particolare nel prossimo triennio risolvendo le sofferenze di bilancio suindicate rientrando in un quadro di equilibrio che comprenda le maggiori spese sostenute per fronteggiare l'emergenza sanitaria, ma anche le difficoltà successive di ripresa piena delle attività per gli anziani e di redditività da patrimonio.

Nell'ambito del quadro complessivo sopra indicato, il 2023 ha registrato alcuni importanti passi avanti nella definizione degli obiettivi che l'Azienda dovrà perseguire in questo mandato. Con deliberazione della Giunta comunale sono stati approvati gli indirizzi specifici per ASP Città' di Bologna e per il completamento del riordino del servizio sociale territoriale, delibera preceduta da un'esauritiva analisi dell'attuale posizionamento strategico dell'Azienda e delle criticità strutturali che la caratterizzano. Si intende definire un nuovo modello di sviluppo dell'Azienda improntata alla "produzione, innovazione e gestione patrimoniale" nell'ambito complessivo dei servizi di welfare e di risposta ai bisogni espressi dalle persone e dalle famiglie, con particolare riferimento agli interventi per la popolazione anziana, nel solco della riforma strutturale individuata dalla Commissione europea come Ageing and welfare state policies. Contestualmente è stato avviato dal 2023 un percorso finalizzato a riallocare in Comune le attività di accesso, valutazione, presa in carico e, in generale, tutte le attività di servizio sociale professionale, oltre che le attività di committenza verso i soggetti produttori esterni ad esse connesse, completando l'azione di riordino del Servizio Sociale Territoriale. Si è provveduto al rientro nella gestione diretta del Comune durante l'anno delle attività inerenti le funzioni dei nuclei per la domiciliarità (target non autosufficienza) del Servizio risorse minori e del Centro per le famiglie, essendo le funzioni di presa in carico rivolte alla non autosufficienza ed alle famiglie con minori già esercitate dal Servizio Sociale Territoriale. Sono state rinviate al nuovo triennio 2024-2026 le valutazioni circa le effettive possibilità finanziarie, organizzative e assunzionali di procedere a un successivo ed analogo processo di riordino per le funzioni inerenti i Servizi sociali per la coesione sociale. L'Azienda ha nel frattempo elaborato un Piano di sviluppo strategico che definisce le direttrici principali per i prossimi anni sia sul fronte della produzione/innovazione dei servizi, sia sul lato del riassetto del bilancio e della gestione patrimoniale.

Sulla base di queste premesse, le direttrici cui indirizzare l'operato di ASP Città di Bologna nel triennio 2024- 2026 sono le seguenti:

- 1. Definizione di un Piano Industriale contenente anche un Piano di gestione e valorizzazione del vasto patrimonio immobiliare di Asp finalizzato a sostenere gli equilibri economici dell'Azienda e a finanziare le innovazioni nel campo degli interventi e dei servizi di welfare.*
- 2. Nell'ambito del Piano industriale, sviluppo di una linea di progettazione innovativa rivolta alla popolazione ultrasessantacinquenne, che costituisca un nuovo posizionamento strategico dell'Azienda sulle ageing policy e che determini la realizzazione di servizi sia per persone autosufficienti sia per persone non autosufficienti, che amplino l'offerta della risposta sociale rivolta alle persone anziane della nostra città.*
- 3. Piena realizzazione dei Progetti finanziati dal PNRR, sia per la parte inerenti i lavori, sia per quanto concerne la gestione dei servizi connessi.*

Obiettivi di dettaglio

- 1. I servizi alla persona
Servizi accoglienza minori e famiglie*

La famiglia rimane al centro della attenzione e delle azioni di coinvolgimento della comunità, ma la nuova riallocazione di competenze e funzioni del servizio sociale professionale nell'ambito del Servizio sociale territoriale comporta che in capo all'azienda rimangono le funzioni di accoglienza minori stranieri non accompagnati per i quali si segnala l'ingente numero di arrivi a partire da giugno 2020 che obbliga ad una nuova progettazione di sistema, con significativo ampliamento di accoglienze nel sistema SAI e di altre strutture di accoglienza.

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

Adulti, inclusione sociale e transizione abitativa

In questo ambito occorre continuare a perseguire con determinazione l'obiettivo di valorizzare le capacità delle persone e fare crescere l'intreccio con altre realtà sociali, dopo una fase più difficile sotto questo profilo, legata alla pandemia, anche realizzando le azioni sostenute dai fondi per il contrasto alla povertà e dando corso ai progetti inseriti nella nuova programma PON metro plus 2021-2027. In questo ambito si prevede una riprogettazione complessiva del sistema dei servizi per adeguarlo ai nuovi bisogni in collaborazione con i soggetti del Terzo Settore da sempre protagonisti dell'innovazione e della produzione di interventi per la grave emarginazione adulta.

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

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

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

Anziani, disabili e non autosufficienti

La città esprime un grande bisogno di servizi e di opportunità per la fascia di popolazione più anziana, in particolare per le persone non autosufficienti; occorre concentrarsi sullo sviluppo di azioni su bisogni specifici che devono avere l'obiettivo di definire una rete di opportunità complessiva per la fascia di popolazione non autosufficiente, nell'ambito della progettualità condivisa, dando corpo alle attività di sostegno alla famiglia da realizzare a seguito del riordino e della riallocazione in Comune dei nuclei per la domiciliarità e realizzare il nuovo modello di sviluppo dell'Azienda improntata alla "produzione, innovazione e gestione patrimoniale" senza tralasciare il contributo dell'associazionismo. Le competenze specifiche maturate nell'ambito delle demenze sono particolarmente preziose in una fase in cui la condizione anziana è spesso connotata da questo problema.

Sotto diverso profilo assumono particolare rilevanza i lavori di costruzione/ristrutturazione previsti dal Piano degli Investimenti dell'Azienda che vedono importanti azioni di sviluppo, da completare nell'arco del triennio, anche in relazione ai programmi già approvati del PNRR. Le azioni sono orientate prevalentemente agli anziani nell'ottica della prevenzione della istituzionalizzazione, dell'autonomia e della sicurezza, con particolare attenzione ai servizi non accreditati e a nuovi modelli di intervento a favore di altre fasce deboli della popolazione. Riguardo alla disabilità uno degli obiettivi da perseguire attiene ai percorsi di vita indipendente e dunque verificare la possibilità di implementare esperienze analoghe a quelle perseguite nel cohousing di Via Barozzi.

Migranti e richiedenti asilo

La progettualità della rete SAI Sistema di Accoglienza e Integrazione è nella fase di avvio della nuova progettualità del sistema connesso anche al nuovo aumento di flussi migratori che comportano un coordinamento delle azioni nazionali e locali per l'affronto del tema. A livello territoriale il Comune, tramite ASP Città di Bologna, con il supporto delle realtà del terzo settore, garantisce interventi di accoglienza integrata, prevedendo in modo complementare anche misure di informazione, accompagnamento, assistenza e orientamento, attraverso la costruzione di percorsi individuali di inserimento socioeconomico.

Un'altra sfida rilevante che coinvolge il servizio in modo molto impegnativo riguarda l'incremento esponenziale di arrivi di Minori Stranieri Non Accompagnati e di nuclei familiari stranieri in rientro in Italia e altri provenienti dall'Afghanistan e dall'Ucraina a seguito del conflitto. Lo sviluppo del SAI a livello metropolitano rimane obiettivo strategico perché si muove nella logica del coordinamento e del consolidamento di un sistema organico, connesso e strutturato. In questo mutato contesto occorre perseguire per quanto possibile, gli obiettivi di autonomia, integrazione, inserimento delle persone coinvolte, ponendo attenzione ad azioni specifiche, quali lo sviluppo ulteriore delle opportunità di sostegno solidale che la città esprime. Molto importante il perseguimento di tutte le azioni per lo sviluppo di un'adeguata formazione per l'inserimento lavorativo a partire dall'apprendimento della lingua italiana, utilizzando al meglio le possibilità fornite dalle leggi nazionali e regionali.

2. Lo sviluppo organizzativo e gestionale

Come già evidenziato in premessa dovrà essere posta particolare attenzione all'assetto organizzativo in particolare per dare corso alle linee del Piano di sviluppo, del Piano industriale e del Piano di gestione conseguente, che richiede una attenta revisione in relazione ai compiti e alle sfide connesse alla nuova riallocazione di funzioni e competenze tra Azienda e servizi del Servizio sociale territoriale nonché alla gestione di fondi europei, nazionali, oltre a quelli relativi al Progetto SAI. In relazione a tale importante azione risulta rilevante un'attenzione specifica allo sviluppo di azioni di verifica e promozione del benessere organizzativo del personale, nella logica della valorizzazione delle risorse umane quale componente essenziale del patrimonio aziendale.

3. La gestione patrimoniale e la sostenibilità economica

Restano confermati gli obiettivi già indicati in premessa con particolare riguardo alla definizione di un Piano industriale e un Piano di gestione che valorizzi il vasto patrimonio immobiliare di Asp finalizzato a sostenere gli equilibri economici dell'Azienda rappresentando una opportunità di sviluppo, sia in termini di immissione di risorse finanziarie nel bilancio, sia di utilizzo dello stesso in una mission di servizio sociale. Gli esiti della pandemia sotto questo profilo non sono positivi, viste le difficoltà economiche di molte attività commerciali e professionali che hanno in locazione immobili, ma è essenziale perseguire con tenacia questo obiettivo. A seguito delle analisi condotte dall'Azienda anche avvalendosi di consulenze esperte, si tratta di adottare le scelte gestionali migliori per garantire una sempre maggiore redditività, per la valorizzazione e la riqualificazione.

Occorre perseguire una strategia sulla manutenzione e sulle vendite, che si alimentino reciprocamente per garantire il mantenimento del patrimonio in buone condizioni, tali da garantirne lunga vita e quindi stabilità di redditività.

Si ripropone altresì la necessità di definire per il patrimonio artistico una strategia di valorizzazione che ne garantisca una fruizione cittadina in rete con gli altri musei cittadini, con particolare attenzione al patrimonio conservato presso il complesso del Baraccano, alla Chiesa del Baraccano e a quello conservato presso la Quadreria.

4. Sussidiarietà: essere parte della comunità per attivare sinergie

Il lavoro sul territorio e con la comunità, inteso come stretta relazione dei servizi gestiti con la realtà comunitaria di prossimità è linea fondamentale di sviluppo del sistema di welfare che questa città ha scelto di perseguire attraverso molti strumenti (laboratori di quartiere, patti di collaborazione, bilancio partecipativo, community lab). È essenziale che anche l'azienda sviluppi ulteriormente questo approccio nella stretta relazione tra servizi e territori di riferimento. Già molte azioni si muovono in questa direzione a supporto dell'inclusione degli adulti in condizione di disagio, dei nuclei in transizione, dei richiedenti asilo e dei titolari di protezione internazionale, ma certamente questo è un ambito di sviluppo necessario a tutto il sistema.

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

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

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

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

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

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

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

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

CAPITOLO 2. I SERVIZI DI ASP E PRIORITÀ DI INTERVENTO

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

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

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

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

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

2.1 I servizi di ASP

2.1.1 Area Anziani

ASP affianca la persona anziana per accompagnarla in ogni situazione di fragilità o non autosufficienza, anche coinvolgendo i suoi caregiver. I servizi sono gestiti con la finalità di assistere l'anziano nella terza e quarta età e la sua famiglia, per individuare e mantenere le capacità residue e contrastare il subentro della non autosufficienza o la perdita progressiva di ambiti di autonomia. L'Area comprende diverse tipologie di servizio:

Servizi residenziali ospitano persone con necessità assistenziali di diversa intensità. Sono distinti in:

- n. 142 posti in *Appartamenti protetti*, servizio rivolto agli anziani con più di 65 anni, in condizione di autosufficienza. Offrono possibilità residenziali di vita autonoma in ambiente controllato e protetto.
- n. 32 appartamenti in *Senior House Santa Marta*: servizio destinato a persone anziane che vogliono vivere una fase di vita autonoma in relazione comunitaria, in una struttura collocata nel centro cittadino, che consente di vivere pienamente le opportunità offerte dalla città, anche nella relazione con chi la visita in una dimensione di turismo senior.
- n. 375 posti letto in *Casa Residenza Anziani*, servizio residenziale extra ospedaliero che offre prestazioni sociosanitarie e accoglie anziani non autosufficienti.
- n. 62 posti letto in *Casa di Riposo*, struttura residenziale a carattere assistenziale destinata ad anziani autosufficienti o parzialmente autosufficienti.

- n. 12 posti letto in *Comunità Alloggio*, struttura socioassistenziale residenziale destinata ad anziani in condizione di autosufficienza o di lieve non autosufficienza, con la capacità di svolgere in autonomia le principali attività della vita quotidiana in un ambiente di vita comunitaria e di reciproca solidarietà.
- n. 6 posti letto in *Gruppo Appartamento*, servizio multiutenza per adulti fragili di età under 65 con esiti di patologie psichiatriche non più in grado di abitare autonomamente presso il proprio alloggio ma sufficientemente compensate da non richiedere un inserimento in struttura psichiatrica.

Centri diurni Strutture semi-residenziale a carattere sociosanitario che assiste anziani parzialmente e gravemente non autosufficienti, attuando programmi riabilitativi e progetti di socializzazione. Vuole mantenere il più possibile l'anziano nel proprio ambiente di vita. Si configurano come centri specializzati per la demenza oppure come centri multiutenza.

I **ricoveri temporanei** sono un servizio rivolto agli anziani non autosufficienti, può rappresentare un vero e proprio ricovero di sollievo per garantire un periodo di riposo alle famiglie che scelgono di assistere la persona anziana a casa e non ricorrere al ricovero definitivo, oppure per quegli anziani che presentano esigenze di riabilitazione o che si trovano in una situazione di difficoltà transitoria.

Abitare in autonomia per la disabilità: l'Area comprende i servizi per l'abitare in autonomia delle persone disabili. Abitare per persone con disabilità: sviluppo di proposte innovative di tipo abitativo finalizzate a garantire il mantenimento a domicilio di persone fragili con l'intento di preservare i livelli di autonomia raggiunti e per favorire esperienze di condivisione.

Nella prospettiva di sviluppo del servizio saranno rafforzate le relazioni esterne, **Centri Servizi aperti**, e la relazione di prossimità comunitaria con cittadini e famiglie che abbiano necessità di informazioni sul più complessivo sistema dei servizi per gli anziani.

Il Servizio è chiamato ad accompagnare i **percorsi per l'acquisizione dell'accreditamento**, ove previsto, e a sviluppare azioni di natura organizzativa, procedurale e formativa per realizzare adeguati livelli di qualità dei servizi, promuovendo una progettualità coordinata, individuando ambiti di adeguamento e/o miglioramento dei singoli servizi e definendo modalità di lavoro condivise e "riconoscibili" come modalità di lavoro di ASP, adottando strumenti di lavoro uniformi nel rispetto delle specificità.

Qualità: nei servizi anziani accreditati i principi dei sistemi qualità trovano una loro valorizzazione nel modello di accreditamento applicato dalla ns. regione. Negli altri servizi, sono implementati gli strumenti tipici dei sistemi qualità quali: analisi e valutazione del rischio, definizione delle modalità operative e di verifica, implementazioni di attività di miglioramento. L'Area si occupa anche della relazione di sistema con i servizi accreditati di soggetti diversi che insistono nelle strutture di proprietà di Asp, in particolare su Viale Roma e Madre Teresa.

Afferisce all'area il **Servizio amministrativo** le cui attività principali consistono nel supporto amministrativo sotto il profilo giuridico e di gestione dell'accesso ai servizi, dei contratti di ammissione, della rendicontazione dei servizi e dei contratti per la gestione dei servizi accreditati collocati negli immobili di Asp.

2.1.2 Area Coesione Sociale

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

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

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

I Servizi delineati posizionano quindi ASP in un ruolo costruttivo nei confronti del Comune di Bologna, soggetto committente di riferimento, e di tutti gli altri soggetti e partner della comunità locale con i quali collaborano nella costruzione e attuazione dei servizi erogati a favore della cittadinanza.

Si promuovono così forme di coprogettazione tra il Terzo Settore locale e le istituzioni coinvolte, per ridisegnare progetti coerenti di risposta ai bisogni rilevati nel corso degli interventi.

Servizio Protezioni Internazionali

Si rivolge alle persone richiedenti asilo, ai titolari di protezione internazionale e umanitaria e ai minori stranieri non accompagnati; costituisce il punto di riferimento metropolitano per l'accesso e la presa in carico dei richiedenti, dei rifugiati e dei minori stranieri non accompagnati; comprende attività di accoglienza, accompagnamento sociale, supporto nelle pratiche per il riconoscimento della protezione e di mediazione linguistica-culturale finalizzata a favorire l'accesso ai servizi.

Coordina il sistema SAI (Servizio di accoglienza e integrazione) a livello metropolitano assicurando la presa in carico sociale di tutte le persone inserite, siano essi adulti, nuclei e minori stranieri non accompagnati.

Assicura un servizio specialistico di consulenza legale in favore di richiedenti asilo e rifugiati presenti sul territorio e più in generale dell'utenza in carico ai servizi dell'Area Coesione sociale di ASP Città di Bologna; un servizio di orientamento professionale e inserimento lavorativo unitario ai diversi target di beneficiari; il servizio di mediazione linguistico e culturale, rivolto al Sai, ai servizi dell'Area Coesione e agli SST; il Coordinamento delle progettazioni FAMI (e diverse fonti di finanziamento) che vedono coinvolto il servizio; la gestione del servizio di consultazione culturale e raccordo con i servizi AUSL Dipartimento Salute Mentale e Dipendenze Patologiche.

Servizio Grave Emarginazione Adulta

Si pone a livello cittadino come interlocutore in tema di esclusione sociale, garantendo la collaborazione con le diverse Istituzioni coinvolte. L'obiettivo principale del Servizio è mettere a disposizione le risorse idonee a favorire la riabilitazione e il re-inserimento all'interno del tessuto sociale di persone senza dimora in condizione di povertà e marginalità estrema, presenti stabilmente o temporaneamente sul territorio della città di Bologna.

Gli interventi sono caratterizzati da una specifica tipologia di approccio, basato sulla centralità della persona, sulla sua "capacitazione" attraverso il coinvolgimento delle stesse persone senza dimora e l'attivazione della comunità sociale.

Il Servizio si articola in:

Servizio Sociale Bassa Soglia; Attività mobile dei servizi di prossimità; Laboratori di Comunità; Servizi per la residenzialità, Programma Housing First Co.Bo; Piano freddo del Comune di Bologna. Il Servizio garantisce una funzione di intercettazione, ascolto, orientamento, presa in carico, accoglienza ed accompagnamento all'autonomia, per le persone senza dimora residenti nella via fittizia istituita dal Comune di Bologna e non residenti ma stanziali sul territorio del Comune di Bologna.

Il Servizio contempla, inoltre, la gestione dei servizi dell'area esecuzione penale e la gestione delle Aree Sosta per nuclei sinti.

Servizi per l'abitare

I Servizi Abitativi offrono informazione e orientamento a coloro che si trovano in una condizione di fragilità e forniscono risposta alle situazioni di emergenza abitativa. Gli interventi di supporto ai nuclei accolti hanno come obiettivo l'accompagnamento verso una vita autonoma anche attraverso servizi sperimentali e innovativi. Il servizio opera in rete con le realtà istituzionali territoriali e private.

Punto unico di accesso pronta accoglienza: gestisce la funzione di pronta accoglienza tramite il reperimento di soluzioni di accoglienza temporanea tramite alberghi, qualora non siano disponibili risorse della rete dedicate alla pronta accoglienza; provvede al monitoraggio delle presenze e supporta i servizi deputati alla presa in carico avviando azioni volte all'autonomia.

Servizi residenziali di transizione abitativa: servizi residenziali di pronta accoglienza e di transizione abitativa quali risposte all'emergenza abitativa per nuclei in carico agli SST e ai Servizi sociali di Coesione sociale Asp, assicurando il servizio di accompagnamento all'autonomia, ivi compresa la gestione alloggi per la seconda accoglienza immigrati (Ex Acer) destinati alla seconda accoglienza di cittadini immigrati (singoli e nuclei familiari).

Pronto Intervento Sociale

Il servizio PRIS pronto – Intervento Sociale metropolitano di Bologna è operativo H24/365 gg. l'anno. Il servizio interviene sul territorio metropolitano, sulla base di un accordo sottoscritto con il Comune di Bologna quale capofila, al di fuori dell'orario di funzionamento dei Servizi Sociali Territoriali e dei Servizi sociali di Coesione sociale di ASP Città di Bologna, e risponde ai bisogni di natura sociale che non possono attendere la riapertura dei servizi.

Per la Città di Bologna il PRIS si attiva anche in orario di apertura dei SST per i casi non in carico ai suddetti servizi.

Garantisce una risposta tempestiva alle persone che versano in una situazione di particolare gravità ed emergenza per quello che concerne problematiche sociali, realizza una prima lettura del bisogno rilevato nella situazione di emergenza ed attiva gli interventi indifferibili ed urgenti per poi inviare/segnalare ai servizi competenti per l'eventuale presa in carico.

Domiciliarità anziani e caregiver

Il servizio assume una connotazione specifica legata alla produzione di servizi e alla innovazione dei servizi esistenti per il sostegno domiciliare degli anziani e il supporto ai caregiver, con attenzione specifica agli interventi per le persone affette da deterioramento cognitivo. Come già specificato in precedenza la funzione di presa in carico è invece rientrata nelle funzioni esercitate direttamente dal Comune di Bologna in integrazione con il Servizio Sociale di Comunità degli stessi quartieri. Afferiscono a questo servizio:

Servizi per la domiciliarità: Sostengono la permanenza al domicilio della persona anziana, con problemi di deterioramento cognitivo, in situazione di bisogno assistenziale. Progettualità individualizzata condivisa con la persona, le famiglie, i servizi sanitari e la rete informale. Offre anche ricovero temporaneo e post dimissioni ospedaliere, pasti al domicilio, lavanderia, telesoccorso e teleassistenza, contrasto degli effetti delle ondate di calore e supportano l'acquisizione di personale dipendente (assistenti familiari). Sono attivi percorsi specifici di supporto ai caregiver.

Centro d'Incontro Margherita: Un servizio innovativo rivolto alle persone anziane con disturbi della memoria o affette da patologie di deterioramento cognitivo e ai loro familiari e assistenti. Prevede attività strutturate mirate a rallentare il progredire della malattia.

Caffè Alzheimer: Un momento di incontro rivolto alle persone con disturbi di memoria e/o deterioramento cognitivo. Il Caffè vuole essere un momento di sollievo e di condivisione, un luogo dove ci si sente meno soli.

Supporto ai caregiver: È un servizio informativo, di orientamento e di supporto per chi si prende cura, in modo volontario e gratuito, di persone con limitata autonomia o non autosufficienti. Il servizio prevede due tipi di supporto: uno sportello telefonico di informazione, orientamento e consulenza e degli interventi assistenziali gratuiti di sollievo e supporto al caregiver.

2.1.3 Area Bilancio e Amministrazione Coesione Sociale

Direzione di nuova istituzione che risponde a tre esigenze principali. La prima attiene allo sviluppo di una gestione maggiormente strutturata e strategica del bilancio anche in relazione alle oggettive difficoltà in cui versa l'azienda; questo rafforzamento si dovrà giocare nella stretta relazione con il Servizio Controllo Direzionale e la Direzione Generale, per condividere processi di miglioramento gestionale efficaci anche sotto il profilo economico e finanziario. La seconda è connessa alla necessità di rispondere alla complessità di gestione amministrativa, contabile e rendicontativa delle attività che afferiscono al contratto di servizio con il Comune di Bologna e alle progettazioni europee e nazionali che finanziano l'attività assegnate, garantendo una sintesi efficace delle funzioni tecniche amministrative e economico/contabili e di rendicontazione, con l'obiettivo del migliore e massimo utilizzo delle risorse disponibili. La terza afferisce alla necessità di rafforzare le competenze di rendicontazione per i progetti che investono altri ambiti aziendali, anche in relazione ai diversi finanziamenti ottenuti e al rafforzamento dell'ufficio progetti e innovazione, che sta determinando, in ambiti diversi l'accesso a nuove risorse progettuali.

La direzione comprende:

- le attività del servizio Bilancio,
- la gestione amministrativa e contabile di servizio Coesione Sociale
- il nucleo aziendale di rendicontazione.

Servizio Bilancio e Contabilità

Il Servizio Bilancio opera una continua traduzione numerica, nel rispetto degli obblighi di legge, di ciò che ASP è e di ciò che scaturisce dall'amministrazione economica, patrimoniale e finanziaria di tutti i suoi servizi, specie quelli socio-sanitari. La rappresentazione contabile poggia su un sistema di contabilità economico-patrimoniale, in linea con quanto definito dallo schema tipo di Regolamento di contabilità approvato con DGR 12 marzo 2007 n. 279. Nel corso di ciascun anno contabile provvede a recepire le registrazioni in contabilità generale assunte dal resto dell'azienda, smista i flussi di fatturazione elettronica, ha responsabilità sulle dotazioni di cassa economica, per le spese minute ed urgenti, provvede all'emissione di tutti i mandati di pagamento e delle reversali d'incasso presso la Tesoreria, raccoglie dai Servizi le movimentazioni utili al libro degli Inventari, accompagna le verifiche dei Revisori Contabili, distribuisce regalie da corrispondere direttamente agli ospiti anziani e, per il tramite di un patronato, li supporta sugli aspetti pensionistici. Infine, predispose la chiusura del Bilancio civilistico d'esercizio e della Nota Integrativa.

Servizio Amministrativo Coesione Sociale

Il Servizio Amministrativo a supporto dell'area Coesione Sociale è pensato quale unità di integrazione e ricomposizione delle competenze amministrative a supporto dei diversi rami di attività aziendale (Grave Emarginazione Adulta, Servizi Abitativi, Protezioni internazionali, Anziani, Pronto intervento sociale). Questo servizio, gerarchicamente strutturato all'interno dell'area bilancio e amministrazione coesione sociale è funzionalmente a servizio dell'area Coesione Sociale.

Concretamente gli oggetti di lavoro e i contenuti dei processi saranno desunti dal confronto con il DSC e con i responsabili tecnici dei diversi servizi citati, mentre le procedure e le modalità attuative saranno sviluppate a supporto dell'attività dei servizi. Il Responsabile di questo servizio è chiamato ad agire da un lato un ruolo di coordinamento e di raccordo delle risorse amministrative assegnate in forte connessione con i contenuti e con gli operatori tecnici dei servizi, dall'altro lato un'azione di presidio e di consolidamento di procedure amministrative strutturate, omogenee e coordinate con i servizi amministrativi aziendali.

- Gestione processi amministrativi generali anche trasversali alle diverse unità operative.
- Supporto al direttore di area nell'attività di coordinamento tra gli interlocutori esterni e il settore di riferimento.

U.O. Nucleo di Rendicontazione

Presidio di tutti i processi di gestione amministrativa contabile e di rendicontazione delle azioni progettuali/servizi sostenuti dai diversi canali di finanziamento dell'attività dell'Area Coesione Sociale, che costituiscono l'attività principale del nucleo. Il nucleo è anche incaricato della rendicontazione di tutte le attività di progettazione dell'Azienda.

2.1.4 Area Amministrativa

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

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

Il **Servizio Appalti, Servizi e Forniture** ha un ruolo strategico e trasversale all'intera azienda quanto alla corretta e tempestiva attivazione e gestione dei contratti che ne consentano la piena funzionalità. Il mondo degli Appalti pubblici è un settore complesso ed articolato, normativamente blindato da cui sono possibili solo minimi spazi derogatori. La funzione svolta è tanto più rilevante quanto più strettamente la si debba intendere collegata alla complessità del resto dell'azienda che ricorre al Servizio Gare per i propri affidamenti. La corretta aggiudicazione, non solo formale, di una gara, qualsiasi sia il suo valore, dipende da una molteplicità di fattori tra loro concatenati, molti dei quali in capo ai diversi Servizi di ASP; aspetti però così intimamente collegati tra loro che impongono di essere affrontati e gestiti con la massima professionalità, sia da parte del personale tecnico del Servizio, sia nel compito di guida che il Servizio svolge a favore di tutti gli altri comparti aziendali. Solo un approccio di metodo e tempestivo può essere garanzia di *successo* del contratto nel suo avvio e presupposto per una prosecuzione e gestione ottimale. Per questo è necessario potersi riferire a consolidate e chiare procedure interne che consentano un approccio sistematico, secondo un unico corretto meccanismo di lavorazione. La *Matrice di Responsabilità* che ne consegue all'interno delle diverse aree aziendali porta a definire con precisione i compiti e relative responsabilità in capo a ciascuno di essi, rendendo più semplici, sia all'interno che all'esterno, i controlli e gli eventuali correttivi da apportare.

Gli ambiti di intervento del **Servizio Facility Management** sono identificati principalmente nei servizi di tipo Soft Facility, attinenti in special modo all'Ospitalità con gestione diretta dei servizi di lavanolo, guardaroba, ristorazione, portinerie, parrucchiere/podologhe/ e cure estetiche; alla Logistica e Ambiente con gestione trasversale di servizi aziendali di logistica trasporti/accompagnamenti, gestione parco-auto aziendale, movimentazione merci, gestione magazzini e distribuzione materiale di consumo, di igienizzazione ambientale, disinfestazione, gestione rifiuti, sgomberi, gestione verde/parchi, servizio neve; e servizi di tipo Hard Facility che gestiscono le attività di Manutenzione minuta (piccoli interventi idraulici, elettrici, edili, meccanici e di falegnameria, manutenzione mobili e arredi, elettrodomestici e attrezzature socio-sanitarie), di manutenzione in

outsourcing (contratti di: manutenzione impianti antincendio, impianti elettrici e speciali,ascensori, cancelli e porte automatiche, edile). Sono in staff al Responsabile le attività Amministrative e Contabili del Servizio e di magazzino.

Il Servizio Legale si occupa di:

- in ambito stragiudiziale: attività di assistenza e consulenza giuridica nell'ambito dei processi/ procedimenti attribuiti/assegnati alla responsabilità della Direzione Amministrativa. In particolare: procedure di affidamento di contratti pubblici di lavori/servizi/forniture, locazione, condominio, incarichi professionali, ingiunzioni fiscali (recupero crediti). Le suddette attività di assistenza e consulenza giuridica potranno essere svolte, altresì, nell'ambito dei processi/procedimenti attribuiti/ assegnati alla responsabilità della Direzione Patrimonio e della Direzione Servizi alla Persona; Corrispondenza con le controparti in fase precontenziosa; Coordinamento e supporto dei legali esterni incaricati di rappresentare e difendere l'Ente in giudizio (liti attive e passive). In particolare, nella relazione sui fatti di causa, nella ricerca/selezione/ produzione dei documenti, nella disamina dei provvedimenti e degli atti ante notifica/deposito, come pure di quelli avversari, nonché nella predisposizione e tenuta di tutti fascicoli delle singole cause
- in ambito giudiziale: rappresentare in giudizio l'amministrazione nelle liti attive e passive, in sede civile, amministrativa, contabile/tributaria, anche congiuntamente a professionisti esterni, entro i limiti del mandato che l'Ente di volta in volta vorrà definire nonché delle specifiche competenze acquisite

U.O. Affari Generali

L'essenza delle mansioni afferenti all'Unità Operativa Affari generali, si incardina in un'ottica di completa trasversalità alle attività dell'Ente, trasversalità da intendersi come funzione attiva di supporto e collaborazione a tutti gli altri servizi, siano essi di matrice tecnica che amministrativa, nell'esercizio quotidiano delle funzioni di ASP Città di Bologna. Tale ruolo, oltre ad essere coerente con l'obiettivo strategico di una dimensione amministrativa a supporto dei servizi di natura tecnica, ne travalica i confini, assumendo un profilo di sovrintendenza e controllo positivo.

U.O. Patrimonio artistico

Le principali attività del servizio sono:

1. Analisi della consistenza dei beni con valore storico-artistico: Ricostruire gli inventari, gli archivi e le informazioni sugli immobili di valenza storico artistica e definire il metodo per stimare il valore che può generare la gestione dei beni storico-artistici dell'ASP, per misurare gli impatti della valorizzazione del patrimonio culturale.
2. La gestione del patrimonio artistico: gestire e conservare un patrimonio di grande valore; vanno inoltre definite scelte e attività di prestito e di circolazione delle opere, generalmente rilevante ai fini del riconoscimento, sia del prestigio che della dinamicità dell'offerta culturale, che si concretizza anche attraverso l'attività di scambio di opere con realtà museali nazionali ed internazionali.
3. La ricerca scientifica: la ricerca scientifica, le azioni di inventario e di produzione di documentazione costituiscono un ambito essenziale per la natura dell'Ente e per la sua "storia" . Questa linea di azione potrà permettere ad ASP di creare collegamenti ed interazioni importanti con l'Università e altri soggetti pubblici e privati.
4. Conservazione e sicurezza del patrimonio artistico e archivistico: la conservazione del patrimonio culturale deve prevedere anche la ricerca di fondi pubblici e privati, che consentano il restauro e la conservazione del patrimonio.
5. Il sistema di offerta al pubblico: Asp è titolare di un importante finanziamento PNRR per il miglioramento dell'accessibilità fisica e non, alla Quadreria. Si tratta di un importante progetto di qualificazione che va connesso ad una revisione generale dell'accesso (orari, iniziative, esposizioni permanenti e temporanee, visite guidate, percorsi interattivi, inserimento nel circuito di visita museale cittadino).

6. Inserimento della Quadreria nel circuito museale regionale tramite accreditamento;
7. Sviluppo di collaborazioni esterne: rafforzamento della relazione con il FAI e Bologna Welcome.
8. Definizione del progetto “Conservatorio del Baraccano” relativo a tutta la sistemazione del mobilio e delle opere custodite in quella sede.

2.1.5 Area Patrimonio

ASP Città di Bologna custodisce un importante patrimonio immobiliare e mobiliare che, ereditato dagli enti che nel corso del tempo sono confluiti nell’Azienda Pubblica di Servizi alla Persona (l’ASP Giovanni XXIII, l’ASP IRIDeS e l’ASP Poveri Vergognosi, a loro volta derivanti da storici enti di assistenza e beneficenza del territorio), presenta una storia che complessivamente affonda le sue radici cinque secoli fa, e costituisce un fondamentale asse identitario dell’Azienda.

L’Area Patrimonio si occupa della gestione del patrimonio in base ai principi di conservazione, valorizzazione, uso sociale, trasparenza e redditività strumentalmente all’esercizio delle finalità perseguite.

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

Il **Servizio Opere e Manutenzioni** garantisce la gestione tecnica del patrimonio immobiliare dell’azienda attraverso la programmazione e la gestione delle attività che compongono i relativi processi di valorizzazione. Tali attività e processi di lavoro sono demandati ai vari Servizi ed unità tecniche operative con il coordinamento del servizio Opere e manutenzioni. A questo servizio afferisce anche la direzione dei servizi tecnico manutentivi, con l’obiettivo di preservare e/o incrementare il valore dei beni attraverso interventi materiali su strutture e impianti atti a garantire la continuità delle prestazioni e la redditività economico-finanziaria. Il coordinamento si avvale delle attività assolate dal Facility per tutti gli interventi manutentivi ordinari organizzati in quella unità.

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

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

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

Il **Servizio Amministrativo** presidia le attività di carattere amministrativo a supporto della Direzione e dei servizi tecnici per la realizzazione delle attività complessive di valorizzazione e gestione patrimoniale. Assicura la gestione condominiale e fiscale. Afferisce alla responsabilità di direzione di questa unità anche l’unità di gestione amministrativa del patrimonio disponibile, garante degli adempimenti secondo scadenze di IMU e nei confronti dell’Agenzia delle entrate.

All’interno del Servizio con autonome funzioni, l’**UO Gestione Amministrativa Patrimonio Disponibile** ha in capo i processi sia gestionali ordinari che di valorizzazione inerenti il patrimonio immobiliare urbano ed agrario di ASP. Vengono gestite le attività relative alla pubblicizzazione e rilocalizzazione delle unità immobiliari urbane e dei fondi agrari disponibili, alla verifica e controllo dei pagamenti dei canoni di locazione da parte degli affittuari, al fine di avviare con tempestività relazioni e/o azioni volte al recupero del

credito, alla gestione amministrativa in senso lato di tutte le esigenze e problematiche emergenti nelle attività quotidiane proprie e di supporto all'area tecnica e ad altre unità all'interno dell'Azienda. Vengono inoltre promossi processi di locazione con valorizzazione inerenti progetti specifici in collaborazione con soggetti del terzo settore che vanno oltre la semplice rilocazione. Viene infine presidiato il processo amministrativo di messa a disposizione di immobili, prevalentemente abitativi, con funzione sociale (accoglienza SAI, altri progetti di accoglienza e welfare), con l'obiettivo di garantire tempestività nella messa a disposizione e adeguatezza rispetto alle esigenze di accoglienza.

2.1.6 Direzione Generale

Segreteria dell'Amministratore unico e Direzione Generale

La Segreteria dell' Amministratore e Direzione Generale lavora a supporto dei flussi decisionali aziendali, in un'ottica trasversale e collaborativa.

Si occupa del raccordo tra Direttore Generale, Amministratore unico, Assemblea dei soci e il resto dell'Azienda: supporta l'integrazione fra i diversi settori di attività aziendali favorendo il passaggio di informazioni e la comunicazione intra-aziendale, anche in collaborazione con le Aree (Anziani, Coesione sociale, Bilancio, Amministrativa e Patrimonio); collabora con il Direttore Generale per Direzione Strategica e Collegio di Direzione (convocazioni, odg, condivisione materiali, ecc.); collabora con l'Amministratore e il Direttore Generale per le Sedute dell'Assemblea dei Soci ASP; raccordo con gli Staff delle Aree.

La Segreteria presidia le attività di segreteria e di relazione esterna anche a supporto della Direzione Amministrativa e di gestione del Patrimonio artistico e dell'Area Anziani.

Comunicazione

Attraverso la circolarità delle informazioni e la gestione degli strumenti di comunicazione interna ed esterna, l'Ufficio Comunicazione favorisce il coinvolgimento e la valorizzazione degli uffici/servizi, per rendere ogni giorno i servizi più accessibili e di qualità.

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

Formazione

L'ufficio ha la specifica responsabilità di attuare, in stretto raccordo con i diversi responsabili dei servizi, appositi percorsi valutativi interni al fine di focalizzare le aree di criticità e i bisogni emergenti sulla base dei quali costruire una proposta di Piano Strategico per la Formazione di rilevanza pluriennale e il Piano Formativo annuale. Operatori formati e coinvolti favoriscono la realizzazione di servizi di qualità e vicini alle necessità di chi ne usufruisce. La formazione è funzionale non solo al miglioramento delle competenze, ma contribuisce anche alla motivazione degli operatori (evitare l'elevato turn over), prevenzione del burn out, soprattutto di quegli operatori più esposti alla sofferenza degli utenti fragili, dando anche in questo caso valore al ruolo di "facilitatore" che la Direzione generale vuole perseguire.

IT Management

L'ufficio ha la specifica responsabilità di progettare e attuare, in stretto raccordo con i diversi responsabili dei servizi, secondo gli indirizzi condivisi in direzione strategica, gli interventi di sviluppo dei sistemi informativi aziendali e le azioni di gestione del sistema informativo nel suo complesso.

L'UO Progetti e Innovazione è l'unità operativa a supporto della Direzione Generale che si occupa della gestione dei progetti in ambito sociale volti al miglioramento continuo delle competenze degli operatori e della qualità dei servizi offerti e in ambito patrimoniale per la valorizzazione e qualificazione del patrimonio. Si occupa di:

- Mappatura dei fabbisogni delle aree Anziani, Coesione Sociale e Patrimonio: quale opportunità per aggiornamento sui progetti in corso gestiti direttamente dal Servizio, individuazione punti di forza, esigenze di miglioramento, relativi obiettivi e possibili azioni progettuali.
- Presentazione di proposte progettuali: ricerca fonti di finanziamento a livello nazionale ed europeo; individuazione possibili partner a livello nazionale ed europeo e gestione relazioni; condivisione dell'idea progettuale con il Servizio e la Direzione, costruzione della proposta progettuale in collaborazione con il Servizio e i partner, in termini di attività previste e budget, valutazione richieste di partnership, in collaborazione con il Servizio interessato.
- Gestione progetti in corso: coordinamento e implementazione attività di progetto, condivisione strategia di comunicazione e implementazione attività volte a promuovere la conoscenza del progetto.
- Monitoraggio continuo: report periodici sullo stato di avanzamento delle attività e degli output di progetto, individuazione criticità/scostamenti e condivisione soluzioni con il partenariato, monitoraggio semestrale progetti gestiti in modo prioritario dal Servizio.
- Rendicontazione finanziaria: report finanziari periodici sull'utilizzo delle risorse assegnate dal progetto, coordinamento con gli uffici amministrativi aziendali e con la Direzione Bilancio e in particolare con il nucleo aziendale di rendicontazione.
- Fundraising: attraverso una puntuale sinergia con le strategie comunicative, in piena integrazione con le finalità dei servizi e grazie all'introduzione di azioni mirate, sviluppo di iniziative finalizzate a consolidare la tradizionale azione di raccolta fondi, donazioni e lasciti che da sempre ha caratterizzato la storia delle realtà che hanno costituito l'attuale ASP e che ha permesso di giungere alla costituzione del suo patrimonio immobiliare e non.

Servizio Controllo Direzionale

Il Servizio Controllo Direzionale ha una funzione indipendente e gerarchicamente priva di collegamenti con qualunque altra funzione aziendale, riferendosi unicamente al Direttore Generale, anche per ragioni di indipendenza dall'attività operativa; ha una sua funzione specialistica nei contenuti e quindi va intesa in senso pienamente autonomo; ha una funzione di coordinamento e controllo trasversale alle aree aziendali; si pone in posizione di sintesi di rilevanti flussi informativi, esprimendo una visione delle problematiche e degli equilibri economici a supporto della Direzione oltre che delle funzioni operative.

Nell'ambito della struttura del Servizio si individuano i seguenti macroprocessi a supporto della pianificazione strategica, della programmazione e del controllo direzionale: programmazione e sistema di *budgeting*; controllo della gestione e sistema di monitoraggio; contabilità analitica e rendicontazioni; ciclo delle *performance*; sistemi informativi per il controllo di gestione.

Sicurezza e qualità del lavoro

Il Servizio dipende dal Direttore Generale, ha competenze specialistiche in materia di sicurezza e di qualità del lavoro e che fornisce supporto alle direzioni aziendali rispetto ai processi decisionali di cui questi sono responsabili. Promuove il miglioramento delle condizioni di lavoro per la tutela della salute e la sicurezza dei lavoratori. E' la struttura preposta al perseguimento degli obiettivi aziendali sulla prevenzione e sicurezza negli ambienti di lavoro e sulla promozione delle condizioni. Agisce per garantire il più alto grado di qualità della vita lavorativa, per proteggere la salute dei lavoratori, prevenire malattie ed infortuni, migliorare il loro benessere fisico, psichico, sociale, riconoscere e contrastare le situazioni di stress lavorativo.

2.2 Priorità di intervento triennio 2024-2026

Le priorità costituiscono il punto di ricaduta interno all'Azienda di quanto indicato in precedenza, ovvero le modalità attraverso cui l'azienda intende tradurre le istanze relative al contesto e al coordinamento con gli altri Enti a fronte delle risorse economiche previste. Dalle priorità di intervento definite dall'Amministratore unico per il triennio 2024-2026 prende avvio il processo di definizione degli obiettivi economici e di attività 2024, esplicitati nel Documento di budget 2024 (v. capitolo 5) che comprende:

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

2.2.1 Linee strategiche

Con delibera dell'Amministratore unico n. 29 del 29/09/2023, sono state individuate le linee strategiche per il triennio 2024-2026 ponendo in evidenza alcune dimensioni prioritarie di intervento per l'anno 2024. Di seguito se ne riporta il dettaglio:

1. Linea strategica GLI INTERVENTI PER GLI ANZIANI

1.1 Apertura dei Centri Servizi

L'integrazione tra Centri Servizi e il tessuto sociale del territorio di riferimento in cui operano è un obiettivo che si inserisce nelle linee di sviluppo di questi servizi previsti dalla nuova normativa sulla non autosufficienza, ma anche nella prospettiva di crescita delle relazioni comunitarie che caratterizza l'azione del Comune di Bologna degli ultimi anni. Per questo tale obiettivo dovrà essere perseguito nella stretta relazione con il servizio sociale territoriale di comunità e i servizi reti dei Quartieri cittadini, coinvolgendo operatori e gli stakeholder del territorio, creando alleanze con ambiti istituzionali, privati e del Terzo Settore.

La normativa nazionale prefigura Centri Servizi che comprendano servizi gestiti direttamente, ospitati o in collegamento in rete ad altri servizi di: • caffè alzheimer, • assistenza domiciliare, • centri diurni, • residenzialità temporanea, • alloggi protetti • poliambulatori, • punti prelievi, • sportelli (ascolto, badanti, volontari, ...), • bar-ristorante, • palestra, • giardini, • luoghi per incontri culturali e intergenerazionali, • residenzialità continuità, • ospedali di comunità.

I centri servizi di ASP che già oggi comprendono alcuni dei servizi indicati, possono essere sviluppati con servizi a gestione diretta, in convenzione o in rete nella direzione di apertura e integrazione comunitaria prospettata, con una attenzione specifica alla cura della comunità dei familiari degli anziani che accedono alle strutture.

Inoltre l'esperienza consolidata degli alloggi protetti a cui si aggiunge quella più recente della comunità alloggio, restituisce l'efficacia di un abitare autonomo ma supportato, definito da queste linee di sviluppo. Con i fondi PNRR si realizzeranno altri venti alloggi protetti all'interno del centro servizi di Viale Roma, che dovrà assumere nel tempo sempre maggiori caratteristiche di pluralità di risposte e di integrazione. Centrale sarà in questi contesti l'impiego di tecnologie per il mantenimento delle migliori condizioni di vita dell'anziano autosufficiente o con ancora delle autonomie, già in corso di sperimentazione in ASP (Progetto SEURO nel complesso dei servizi di Viale Roma), e la creazione di un sistema di connessione con AUSL per il monitoraggio delle condizioni di salute. Sotto il profilo della stimolazione cognitiva di grande interesse la sperimentazione dell'utilizzo di "Arianna" - un robot - nella relazione con ospiti con demenza.

1.2 Orientamento nella rete cittadina dei servizi

Determinante è il ruolo che ASP può assumere in quanto azienda pubblica nell'ambito delle risposte domiciliari; strutturare percorsi integrati tra diversi servizi accreditati significa esercitare come servizio pubblico un ruolo di conduzione di sistema cioè quello di player principale della rete di servizi dell'ambito territoriale di pertinenza per

l'accompagnamento dell'utente nel suo percorso tra i vari servizi. Dunque ASP come Ente gestore di servizi, ma anche guida nella attivazione dei servizi, nonché riferimento per l'implementazione di tecnologie innovative e di ricerca di nuovi modelli di intervento, organizzativi e operativi, a partire da alcuni principi:

L'orientamento è servizio: orientare anziani e caregiver alle opportunità esistenti nella rete cittadina è essenziale per affrontare con maggiore serenità i passaggi di perdita delle autonomie; per questo oltre ad una ricognizione sempre aggiornata occorre definire un assetto comunicativo fortemente strutturato e accessibile.

Assistenti familiari: il supporto ai caregiver, la qualificazione dell'assistenza e la regolarizzazione del lavoro sono gli obiettivi che guidano la creazione di un sistema di individuazione, formazione e gestione da intersecare con le opportunità di servizio e di animazione territoriale esistenti.

I caregiver: Servizi specializzati per la domiciliarità - Teniamoci per mano - che comprendono assistenza domiciliare specializzata per alzheimer, caffè alzheimer e meeting center, sono servizi centrali da fare crescere.

Servizi specializzati per la domiciliarità connessi al deterioramento cognitivo: in relazione all'incremento di popolazione anziana affetta da deterioramento cognitivo è necessario ampliare gli interventi del programma Teniamoci per mano: assistenza domiciliare specialistica per alzheimer, caffè alzheimer e meeting center, nel quadro di una rinnovata analisi di azioni di intervento.

Ricerca e innovazione: a questo fine e per la qualificazione dei servizi accreditati ASP aderisce alla Fondazione Ricerca, Scienze Neurologiche Ausl di Bologna, nella prospettiva di affrontare con ricerche avanzate e strumenti aggiornati le azioni e gli interventi per le persone con deterioramento cognitivo. Sono in corso progettualità specifiche (progetto BOOM) per proporre percorsi di visita alla Quadreria: "il bello", la cultura, l'arte intesi come strumenti di cura e di relazione per gli anziani affetti da demenza, che vivono nei centri servizi o al loro domicilio, e i loro caregiver.

1.3 Santa Marta

Il progetto di riqualificazione dell'importante complesso di Santa Marta è in fase di conclusione per la parte di cantiere e nel corso del 2024 potrà prendere avvio l'operatività del progetto. La struttura di grande pregio è destinata alla realizzazione di una Senior House che coniughi la residenzialità stabile di una fascia di popolazione Senior attiva, che desideri vivere in la città in una zona centrale e in relazione comunitaria, con una parziale destinazione al turismo lento sempre Senior e/o destinato alla disabilità che consenta a chi visita la nostra città di trovare un luogo in cui sono organizzati servizi e supporti utili a questa fascia di popolazione. Santa Marta si pone quindi come innovativa sperimentazione di abitare condiviso e al contempo residenza alberghiera per un turismo lento e garantito.

1.4 Servizi e tecnologia

Gli strumenti attuali di telemonitoraggio e teleassistenza consentono di migliorare e integrare le modalità di tutela della salute delle persone anziane, nella relazione con i caregiver, sia all'interno delle strutture, sia in alloggi protetti, sia in domiciliare, in stretta connessione con Ausl, le case di comunità e i PUA. Sono molte le proposte tecnologiche e già aperte alcune sperimentazioni, nell'ambito di progettazioni specifiche; nel 2024 anche in funzione della realizzazione del PNRR sulla autonomia abitativa delle persone anziane con specifica risorsa, occorre analizzare le proposte e definire la linea di sviluppo progettuale.

1.5 Nuovi servizi

Creare un sistema di fiducia per promuovere servizi di trasporto, compagnia, piccole manutenzioni, pulizie: ASP dovrà rendersi riconoscibile come interlocutore pubblico cittadino sui servizi rivolti alla popolazione anziana, anche attivando forme di collaborazione con Enti del Terzo Settore, soggetti privati o interventi diretti, per comporre un "catalogo" di offerte che rispondono a bisogni già evidenziati in diverse analisi.

1.6 Condomini supportati

Promuovere la figura dell'Amministratore sociale per una nuova gestione dei propri stabili, associando alle funzioni tradizionali supporto allo sviluppo relazionale ed eventualmente rendendo disponibili servizi comuni di cura, per rafforzare l'abitare in autonomia delle persone anziane.

1.7 Promozione della salute

Nella logica di centri servizi aperti e integrati si collegheranno ai servizi esistenti anche programmi di promozione della salute degli anziani a possibilità di monitoraggio delle condizioni di benessere a partire da realtà già esistenti: gruppi di cammino, ginnastica dolce, tango terapia, vacanze.

2. Linea strategica I SERVIZI DI COESIONE SOCIALE

Sono servizi compresi nel Contratto di servizio con il Comune di Bologna e gestiti secondo la programmazione condivisa e in stretta integrazione con il Servizio Sociale Territoriale. Per le caratteristiche dei servizi trattati l'Area collabora con l'amministrazione comunale e l'azienda sanitaria secondo un approccio di risposta ai bisogni delle persone fragili e alla loro necessità di reinserimento sociale, con attenzione anche alla sicurezza nella logica della sicurezza urbana integrata per garantire tutela alle persone in condizioni di marginalità e ai cittadini residenti promuovendo il benessere comunitario, soprattutto attraverso il lavoro dei servizi di prossimità.

2.1 Protezioni internazionali

Il Servizio Protezioni Internazionali opera, tramite il servizio sociale, svolgendo una funzione di ascolto, orientamento, presa in carico ed accompagnamento all'autonomia, per i minori stranieri non accompagnati, per le persone richiedenti protezione internazionale, già inserite nel sistema dei servizi, e per le persone che hanno ottenuto il riconoscimento, ma che non hanno ancora raggiunto condizioni di autonomia; è inoltre il soggetto delegato al coordinamento del progetto SAI metropolitano e dei progetti FAMI/ europei. La delega di queste materie specialistiche consolida il posizionamento strategico di ASP sui temi della migrazione, sia a livello territoriale che nazionale, gestendo il più grande progetto nazionale di accoglienza diffusa. Costruito già dal 2017 con gli strumenti della co-progettazione, riconoscendo le competenze presenti nel tessuto cooperativo della città, ha consolidato il ruolo di ASP quale soggetto costruttore di sistema che esprime una regia qualificata di un sistema complesso, e qualifica Asp quale interlocutore unitario in tema di asilo e protezione internazionale, garantendo la collaborazione con le diverse Istituzioni coinvolte, nella stretta relazione con il Comune. La rete creata, a conclusione del rinnovato processo di coprogettazione del 2023, è capace di gestire rilevanti risorse ed esprimere ulteriori e diverse progettualità per una collaborazione stabile e sistemica tra le istituzioni e il sistema cittadino di terzo settore, per sviluppare servizi rispondenti ai bisogni territoriali emergenti, che in questa fase risultano di particolare complessità.

2.2 La grave emarginazione adulta

Il servizio risponde ai bisogni delle persone che si trovano in condizione di marginalità e grande deprivazione. Gli interventi sono caratterizzati da uno specifico di approccio, basato sulla centralità della persona, sulla sua "capacitazione" attraverso il coinvolgimento della persona senza dimora e l'attivazione della comunità sociale. Il Servizio si articola in servizi di prossimità, servizi per l'accoglienza alloggiativa, strutture Housing led, Programma Housing First, Laboratori di Comunità, interventi per il reinserimento lavorativo, Programma "Piano Freddo" in una personalizzazione dell'intervento che prende avvio con la ricerca dell'aggancio verso le persone senza dimora stanziali o temporaneamente presenti sul territorio del Comune di Bologna, fino all'accompagnamento all'autonomia abitativa laddove possibile, o a soluzioni di abitare condiviso ed assistito. Fanno riferimento a questo ambito importanti progetti della missione 5 del PNRR: la riqualificazione della palazzina di Via Raimondi da destinare all'Housing First; la realizzazione della stazione di posta nella struttura di Via del Miliario, che dovranno svilupparsi sia sotto il profilo edilizio che di progettazione sociale nel 2024. Il servizio è il riferimento cittadino in

tema di esclusione sociale, garantendo la collaborazione con le diverse Istituzioni coinvolte. Contempla, inoltre, la gestione dei servizi dell'area esecuzione penale e la gestione delle Aree Sosta per nuclei sinti.

2.3 Servizi per l'abitare

Il fabbisogno abitativo e la grave difficoltà nel reperimento di risposte rappresentano una delle priorità più impellenti che per le fasce più marginali determina uno scivolamento in condizioni di disagio e precarietà estreme; la mancanza di case sul mercato dell'affitto è aggravata da forme di discriminazione che rendono particolarmente difficile l'inserimento in piena autonomia. ASP gestisce Servizi di accompagnamento all'Abitare, garantendo negli alloggi di transizione e nella pronta accoglienza attività educativa di sostegno finalizzata a promuovere l'attivazione delle risorse familiari verso l'autonomia, per evitare forme di cronicizzazione insite nella permanenza prolungata in soluzioni assistenziali. La soluzione oggi pressoché unica di uscita, viste le condizioni di mercato, è l'inserimento in alloggi ERP, con tempi di attesa molto lunghi. L'attività educativa si completa con il lavoro di comunità svolto in collaborazione con associazioni e soggetti del Terzo Settore. E' stata sperimentata l'azione di un Agenzia casa, per offrire un punto di riferimento dedicato alla funzione specifica della ricerca alloggio; questa azione deve essere integrata con l'azione cittadina di sviluppo del Agenzia per l'abitare, che sosterrà con risorse specifiche l'incrocio dei bisogni di cittadini in difficoltà e proprietari di alloggi.

Garantire la possibilità di vita indipendente per le persone con disabilità fisica si configura come priorità per la promozione dei diritti e l'integrazione delle persone con disabilità. Asp, utilizzando patrimonio proprio e patrimonio conferito dal Comune di Bologna ha dato avvio a diverse sperimentazioni di accoglienze di adulti con disabilità a partire dalla esperienza di Vis in Via Campana e il condominio supportato di via Barozzi. Oltre a questo, altro patrimonio di Asp è destinato a progetti sociali con questa finalità, nella relazione con diverse associazioni che perseguono questo obiettivo.

In relazione ai Servizi per la grave emarginazione adulta e ai Servizi abitativi è avviato un percorso di coprogrammazione e dovrà concludersi nella prima parte del 2024 la coprogettazione dei servizi alla cui realizzazione concorrono soggetti del terzo settore. Si tratta di un processo complesso e rilevante nella logica di ripensamento comune di un sistema articolato, che deve trovare la sua forma aggiornata alle esigenze attuali.

3. Linea strategica VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE

ASP è proprietaria di un importante patrimonio immobiliare e mobiliare iscritto a bilancio per 148 milioni di euro, composto da: 1961 ha di terreni, 1119 immobili, 6084 beni mobili.

Per costruire una strategia strutturata per la valorizzazione del patrimonio di ASP, il primo fondamentale passaggio è realizzare la due diligence di tutti i beni patrimoniali, per accertare, grazie ad un'analisi mirata, tutte le informazioni disponibili e verificare se effettivamente esistano le condizioni che consentano di realizzare un determinato programma, evidenziando contestualmente aspetti positivi e criticità.

3.1 La clusterizzazione per tipologia di immobile

Data la mole di immobili e la loro dimensione, sarà necessario procedere per cluster per tipologia di immobile. Dovrà essere individuato per ogni singolo immobile la posizione, il valore catastale, la superficie, il valore OMI, valore a bilancio e calcolo della possibile plusvalenza attuale.

Per tutti i beni sarà necessario individuare un metodo semplificato e sviluppato tecnologicamente che consenta di avere una dimensione di valore aggiornata sia in termini di locazione che di vendita.

La prima fascia di immobili dovranno essere destinati a reddito. Una seconda fascia di immobili adibiti ad una locazione “tradizionale”, uffici ed appartamenti ad uso abitativo che garantiranno un’entrata costante e sicura. Nella terza fascia dovranno essere individuati immobili che per caratteristiche ed ubicazione, sono adeguati a essere dedicati a progetti che diano una risposta alla vocazione sociale di ASP.

Gli immobili posti nella prima fascia dovranno portare le risorse per finanziare l’azienda e i servizi.

Andrà calcolato il potenziale degli immobili per decidere su quali investire, con quale strategia e quali invece alienare. Dovranno essere destinati alla vendita quelli che hanno un buon valore di partenza, ma necessitano di alti investimenti non garantendo poi un adeguato flusso di cassa.

Importante sarà anche la costruzione di reti con soggetti locali anche istituzionali, in primis sembra poter essere una partnership preziosa la collaborazione con Bologna Welcome, che conferirebbe un preziosissimo know how nella valorizzazione degli immobili attraverso un’attività sulla quale ASP non ha esperienza, come quella rivolta al turismo, che però renderebbe profitti interessanti che consentirebbero poi un reinvestimento in altre attività core per la nostra azienda.

3.2 Patrimonio agrario e beni immobili non urbani

Occorre un’analisi delle proprietà del loro stato manutentivo e delle possibilità di valorizzazione o alienazione. Si tratta anche di verificare la possibilità di destinazione a progetti di qualificazione per dare risposta a bisogni di abitare collaborativo, progetti di coesione sociale o diverse progettualità sulla produzione di energia.

3.3 Gli investimenti

Quanto agli investimenti necessari per la valorizzazione degli immobili è impossibile pensare di risolvere il problema agendo sull’indebitamento bancario (a maggior ragione in questo periodo storico) e quindi occorre dare priorità nel 2024 alla realizzazione degli strumenti di gestione necessari e utili a garantire attrattività di investimento. Oltre alla costituzione di partnership pubblico privato (PPP), di partenariati contrattuali (in primis project financing e concessioni di valorizzazione) e istituzionali, occorre costruire veicoli per la realizzazione dello scopo prefigurato.

3.4 Individuazione di strumenti di gestione

Va valutata la costituzione di un soggetto che abbia come obiettivo il raggiungimento della massima efficienza possibile nella gestione sociale degli immobili: ipotizzando un’estensione del numero degli immobili che ASP gestirà a “scopi sociali”, la sfida che abbiamo davanti sarà riuscire a gestirli in maniera efficiente, in maniera che questa efficienza esalti il valore sociale dei progetti e possa dare risposte al bisogno di casa e allo sviluppo delle progettazioni di abitare collaborativo.

3.5 Il contenimento del consumo energetico

Per ASP è essenziale ridurre la spesa dell’energia e dunque la riqualificazione energetica del patrimonio edilizio, a partire da quello dedicato all’assistenza socio sanitaria. Abbiamo partecipato al Programma Regionale dell’Emilia-Romagna assegna risorse del FESR per la promozione delle energie rinnovabili, per installazione di cappotto termico a viale Roma; e ricevuto più proposte di PPP per la realizzazione di impianto fotovoltaico sulle strutture di residenza per gli anziani, con investimento privato. Nel 2024 occorre definire la prospettiva operativa e avviarne la realizzazione.

4. Linea strategica VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO ARTISTICO

ASP è titolare di un rilevante patrimonio artistico su cui occorre ridefinire complessivamente l’intervento, attraverso le seguenti azioni:

4.1 Analisi della consistenza dei beni con valore storico-artistico

Ricostruire gli inventari, gli archivi e le informazioni sugli immobili di valenza storico artistica e definire il metodo per stimare il valore che può generare la gestione dei beni storico-artistici dell'ASP, per misurare gli impatti della valorizzazione del patrimonio culturale. Per la realizzazione di questo obiettivo sarà importante cogliere le opportunità nazionali e regionali di finanziamento.

4.2 La gestione del patrimonio artistico

Gestire e conservare un patrimonio di grande valore; vanno inoltre definite scelte e attività di prestito e di circolazione delle opere, generalmente rilevante ai fini del riconoscimento, sia del prestigio che della dinamicità dell'offerta culturale, che si concretizza anche attraverso l'attività di scambio di opere con realtà museali nazionali ed internazionali.

4.3 Conservazione e sicurezza del patrimonio artistico e archivistico

La conservazione del patrimonio culturale deve prevedere anche la ricerca di fondi pubblici e privati, che consentano il restauro e la conservazione del patrimonio. Occorre definire e avviare il progetto "Conservatorio del Baraccano" relativo a tutta la sistemazione del mobilio e delle opere custodite in quella sede.

4.4 Il sistema di offerta al pubblico

ASP è titolare di un importante finanziamento PNRR per il miglioramento dell'accessibilità fisica e non, alla Quadreria. Si tratta di un importante progetto di qualificazione che va connesso ad una revisione generale dell'accesso (orari, iniziative, esposizioni permanenti e temporanee, visite guidate, percorsi interattivi, inserimento nel circuito di visita museale cittadino).

Sviluppo di collaborazioni esterne: rafforzamento della relazione con il FAI e Bologna Welcome.

Inserimento della Quadreria nel circuito museale regionale tramite accreditamento.

La ricerca scientifica, le azioni di inventario e di produzione di documentazione costituiscono un ambito essenziale per la natura dell'Ente e per la sua "storia". Questa linea di azione potrà permettere ad ASP di creare collegamenti ed interazioni importanti con l'Università e altri soggetti pubblici e privati.

5. Linea strategica LA STABILITÀ ECONOMICO FINANZIARIA

ASP è un'azienda complessa con una pluralità di funzioni e molte potenzialità di crescita. In questa fase post pandemica si sono evidenziate criticità economiche e finanziarie che devono essere affrontate.

Nel 2022 e 2023 è stato rafforzato l'ufficio e l'attività del Servizio Controllo Direzionale e questo ha consentito e consente di analizzare con la massima chiarezza l'origine e le cause di una difficoltà che nasce in gran parte dalla insufficiente remunerazione dei servizi accreditati. Questo non toglie la necessità di massimo efficientamento delle attività complessive dell'azienda a partire dal sistema dei servizi e dei consumi energetici e il miglioramento della redditività patrimoniale.

In questo contesto occorre segnalare un miglioramento delle condizioni contrattuali per quanto attiene ai servizi accreditati per la parte del rimborso delle spese sanitarie a decorrere da luglio 2023 e la nuova previsione tariffaria regionale, che danno una risposta positiva, sia pure molto parziale. Occorre inoltre valutare, rispetto ai servizi non accreditati, la coerenza attuale delle tariffe degli alloggi protetti.

La riduzione della spesa energetica non si realizza immediatamente ma deve essere un obiettivo da sviluppare nel corso del 2024, così come il miglioramento delle condizioni di redditività patrimoniale.

Per affrontare il 2024 occorre completare il piano delle alienazioni e sviluppare progettazione di valorizzazione patrimoniale, anche mediante la costituzione di specifici veicoli.

6. Linea strategica LO SVILUPPO DEI SISTEMI INFORMATIVI

Il miglioramento dell'efficienza non può prescindere da un adeguato sviluppo dei sistemi informativi, a partire dai gestori documentali, strumenti di cooperazione, agevolazioni sulla ricerca e l'archiviazione digitale dei materiali. Al contempo occorre mettere nella migliore condizione di utilizzo e sviluppo gli strumenti di recente implementati per la gestione del patrimonio e per la cartella dei servizi anziani.

7. Linea strategica LA COMUNICAZIONE

Crescere nella comunicazione è essenziale per il perseguimento di tutti gli obiettivi descritti, a partire dal rafforzamento identitario di ASP, l'esercizio del ruolo nel sistema cittadino dei servizi, la realizzazione di tutte le azioni di sviluppo rappresentate. Sarà importante, soprattutto sul lato servizi, in stretta sinergia con il Comune e la connessione ordinata con i gestori, fare crescere la comunicazione sulle opportunità offerte dal sistema cittadino, avendo come prospettiva quella di orientare chi cerca risposte in relazione a bisogni specifici. L'apertura alla relazione comunitaria non può che muovere dal coinvolgimento attivo, costruito su una relazione strutturata con le realtà territoriali presenti e operative, che vive necessariamente della informazione e del coinvolgimento nelle attività e iniziative che andremo a sviluppare. Al fine di realizzare questa azione è necessario il coinvolgimento di una agenzia che supporti l'attività interna.

2.2.2 Linee di sviluppo e macro-obiettivi gestionali

ASP Città di Bologna è un soggetto rilevante nel sistema cittadino per la generazione di valore pubblico, nella realizzazione di politiche e servizi che producono miglioramenti della condizione sociale e di vita di cittadini. Trova la sua radice nel patrimonio di competenze, esperienza e valore trasmesso e consegnato alla città, insieme ad un importante patrimonio immobiliare e artistico, dai cittadini bolognesi che hanno lavorato per costruire servizi e che hanno destinato i loro beni alla nascita e allo sviluppo del sistema di welfare. E' un'azienda pubblica di produzione, qualificazione e sviluppo del sistema dei servizi, che opera in stretta sinergia con il Comune e con il terzo settore per garantire benessere, coesione sociale e crescita della città, avvalendosi del grande patrimonio immobiliare e artistico anche per sostenere e implementare le azioni d'intervento.

Con la delibera comunale del 25 gennaio 2023 sono stati approvati gli indirizzi per ASP Città di Bologna e per il completamento del riordino del servizio sociale territoriale. La delibera chiede ad ASP di delineare un nuovo mandato strategico, prevedendo lo sviluppo di un'azienda improntata alla "produzione, innovazione e gestione patrimoniale" nell'ambito complessivo dei servizi di welfare e di risposta ai bisogni espressi dalle persone e dalle famiglie, con particolare riferimento agli interventi sulla popolazione anziana, nel solco della riforma strutturale individuata dalla Commissione Europea come Ageing and welfare state policies.

Il 22 giugno 2023 è stato approvato dall'Assemblea dei Soci di ASP il Piano strategico di sviluppo aziendale, in congruità con gli indirizzi della delibera comunale, con una gestione di ASP Città di Bologna fortemente orientata alla gestione dei servizi alla persona rispondente ai bisogni dei cittadini, alla valorizzazione delle risorse umane e alla valorizzazione del proprio patrimonio, anche artistico.

In attuazione degli orientamenti strategici 2024-2026 che l'Amministratore unico ha definito sulla base degli indirizzi sopra citati, le Direzioni aziendali hanno avviato un percorso di confronto interno per addivenire alla rappresentazione, di seguito riportata, di macro linee di azione nei diversi contesti aziendali.

Area Anziani

1.Linea strategica GLI INTERVENTI PER GLI ANZIANI

1.1 Apertura dei centri servizi

I Centri Servizi di ASP saranno caratterizzati nell'immediato futuro da una necessaria trasformazione. A fine 2024 scadrà infatti l'accreditamento dei servizi residenziali e semiresidenziali già presenti al loro interno (CRA e CD) mentre a tutt'oggi non è noto quali requisiti saranno confermati o modificati. Il periodo che ci separa da tale rinnovo dovrà quindi essere utilizzato sia per superare gli eventuali scostamenti emersi nel corso della realizzata autovalutazione sia per avviare nuove progettualità nella prospettiva di integrazione con il tessuto sociale di riferimento. L'apertura dei Centri Servizi infatti è volta all'integrazione nel territorio realizzando occasioni di incontro e promuovendo la crescita delle relazioni comunitarie al fine di divenire uno degli snodi di riferimento delle reti dei servizi. A tale scopo i Centri Servizi ospiteranno, in relazione alle caratteristiche strutturali e opportunità di spazi esistenti o implementabili, una serie di nuove realizzazioni rivolte non solo ad una parte degli ospiti e loro caregiver ma anche ai residenti del Quartiere. In particolare si intende:

- 1) realizzare sportelli di orientamento e supporto ai *caregiver* (rif. punto 1.2 orientamenti strategici)
- 2) effettuare uno studio approfondito per l'implementazione di un servizio OSCO (Ospedale di Comunità) all'interno della CRA Albertoni in sostituzione di un nucleo dedicato all'accoglienza definitiva di anziani non autosufficienti.
- 3) realizzare iniziative per la promozione della salute (rif. punto 1.7 orientamenti strategici)
- 4) trasformare i giardini già esistenti in "giardini aperti" con aree attrezzate per bambini, percorsi salute, giardini terapeutici
- 5) creare "salotti" per la stimolazione della memoria e per l'apprendimento delle competenze digitali di base
- 6) implementare attività culturali e di aggregazione quali gruppi di lettura, ascolto musicale, cineforum, corsi di lingua e altra materia, corsi di ballo, tornei, feste a tema
- 7) organizzare gite per la ri-scoperta del territorio e promuovere vacanze in località e strutture adatte a persone anziane autonome ma sole
- 8) svolgere attività intergenerazionali attraverso progetti e laboratori finalizzati all'incontro e alla relazione tra bambini e anziani

Gli investimenti (rif. punto 3.3 orientamenti strategici): il Centro Servizi Giovanni XXIII ha necessità di un profondo ripensamento. Si tratta di un centro servizi fortemente articolato, che comprende diverse risposte a bisogni in particolare delle persone anziane, a partire dagli alloggi protetti (in ampliamento di venti unità con i finanziamenti PNRR), la casa di riposo, la comunità alloggio, la casa residenza anziani, ma anche tutte le attività a supporto della domiciliarità specializzata per il deterioramento cognitivo, assistenza domiciliare, centro diurno specializzato, meeting center. E' presente anche un gruppo appartamento per adulti. Nella struttura sono anche collocati gli uffici dell'azienda. In relazione alla prospettiva del nuovo accreditamento dei servizi di casa residenza anziani, oggi gestiti in parte direttamente e per altra parte da una cooperativa sociale, il possibile trasferimento degli uffici in altra sede, il ripensamento di destinazione di spazi oggi solo parzialmente impiegati occorre una complessiva riprogettazione in ordine ai servizi che possono essere sviluppati e al modello gestionale complessivo.

1.2 Orientamento nella rete cittadina dei servizi

Asp intende riaffermare il proprio ruolo di Azienda Pubblica che non solo gestisce direttamente servizi ma si pone come punto di riferimento nella realizzazione di nuove iniziative che forniscono risposte innovative sia sul versante dei modelli organizzativi ed operativi sia su quello dell'utilizzo delle nuove tecnologie. Nello specifico intendiamo rafforzare e sviluppare ulteriormente le attività a favore della domiciliarità quali:

- a) la creazione di tre punti di orientamento (Pon Metro) in altrettanti Centri servizi
- b) prosecuzione dell'erogazione di pacchetti di supporto ai *caregiver*
- c) avvio del progetto di formazione e coaching per assistenti familiari

d) ampliamento dei servizi specializzati nel sostegno della domiciliarità delle persone affette da demenza (Progetto Teniamoci per mano e Centro d'incontro Margherita) con l'apertura di un secondo Meeting Centre rivolto a persone con insorgenza precoce della demenza nell'area Ovest della città

1.3 Santa Marta

Nel corso del 2024 si avvierà la Senior House Santa Marta. Nella prima parte dell'anno si completerà la definizione del modello di abitare autonomo che si intende realizzare anche mediante l'interazione con il territorio. Verrà poi delineato in maniera condivisa anche il percorso per l'individuazione dei beneficiari del servizio a cui seguirà l'ingresso vero e proprio dei nuovi residenti nella seconda metà dell'anno. Per quanto attiene invece la residenza alberghiera per un turismo lento e garantito che troverà spazio all'interno del complesso Santa Marta, nel corso dell'anno saranno individuati il modello di sviluppo e i partner necessari allo sviluppo del progetto.

1.4 Servizi e tecnologia

L'Area Anziani di ASP ha già avviato negli ultimi anni alcune sperimentazioni di prodotti o servizi tecnologici a supporto delle persone anziane nel mantenimento della loro autonomia abitativa o a beneficio della salute (Progetto Seuro, EnlightenME, Arianna, Boom). Si intende quindi proseguire con:

- uno studio per l'individuazione della dotazione domotica degli appartamenti protetti, sia di quelli già esistenti sia di quelli da realizzare in Viale Roma con specifiche risorse del PNRR;
- l'adesione a progetti finanziati per la sperimentazione di ausili e tecnologia per la rilevazione di parametri da condividere con medico e famiglia per la permanenza al domicilio in sicurezza;
- la realizzazione dei "Salotti digitali" (vedi sopra al punto 1.1.5) finalizzati al supporto/affiancamento delle persone anziane nella gestione delle pratiche che si possono espletare solo con l'ausilio della tecnologia (SPID, FSE, ...)

1.6 Condomini supportati

Durante l'anno 2024 è prevista l'analisi e la sperimentazione di attività di piccole manutenzioni con personale interno a favore degli inquilini dei condomini di ASP e soggetti esterni ad ASP (es. popolazione anziana quartiere, utenti dei servizi sociali territoriali) e messa a regime negli anni successivi.

1.7 Promozione della salute

All'interno del progetto "centri servizi aperti" saranno avviate e realizzate iniziative volte a promuovere corretti stili di vita e per sostenere e favorire l'invecchiamento attivo e la gestione della propria salute. Le iniziative contemporaneamente rappresentano un'occasione di incontro e di costruzione della comunità che interagisce con i centri servizi. A fini esemplificativi si citano alcune possibili attività:

1. adesione e/o promozione di gruppi di cammino anche in collaborazione con il Comune di Bologna e associazioni del territorio integrati da un servizio infermieristico per il monitoraggio dei parametri
2. Iniziative per il movimento e la ginnastiche dolci: corsi di yoga, tango terapia, etc.
3. corsi di cucina "sana", corsi per sfoglino
4. corsi contro il fumo ed il consumo di alcol

Una corretta alimentazione è un punto basilare nella promozione della salute, in primis delle persone che usufruiscono dei nostri servizi. A tale scopo si intende qualificare il sistema di ristorazione attraverso la programmazione e l'ottimizzazione del servizio e la promozione di una campagna interna di sensibilizzazione/formazione per la riduzione dello spreco alimentare.

2. Linea strategica I SERVIZI DI COESIONE

2.3 Servizi per l'abitare

In riferimento agli orientamenti strategici 2024-2026, si individuano le seguenti dimensioni prioritarie di intervento per l'abitare in autonomia per la disabilità:

Vita Indipendente e Solidale (VIS): gestione, attraverso un percorso di co-progettazione, di progetti di vita autonoma nei 27 alloggi dell'immobile di via Campana, mediante azioni di costruzione della comunità degli abitanti e di community lab con le diverse realtà territoriali e istituzionali;

progetto di *co-housing* Oasi nel condominio di via Barozzi: collaborazione con il SSPD e con il gestore nella realizzazione del progetto, con monitoraggio dell'andamento dei piani personalizzati e dell'esperienza di comunità;

collaborazione con associazioni di rappresentanza del territorio per progetti residenziali di prima autonomia e di fuoriuscita dai nuclei familiari attraverso l'utilizzo "sociale" del patrimonio ASP.

5. Linea strategica LA STABILITA' ECONOMICA E FINANZIARIA

L'area anziani lavorerà per confermare sia i tassi di sostanziale piena occupazione dei servizi residenziali sia l'aumento delle presenze nei Centri Diurni Anziani.

Nell'area anziani nel corso del 2023 l'inserimento di un importante numero di personale infermieristico e assistenziale, ha determinato di fatto, la costituzione di nuove equipie di lavoro, la cui integrazione sarà accompagnata da una intensa attività formativa. Contestualmente saranno attivate azioni per il contenimento delle assenze del personale socio assistenziale dell'area anziani con conseguente contenimento dei relativi costi a bilancio.

6. Linea strategica SVILUPPO DEI SISTEMI INFORMATIVI

Proseguono le attività per sviluppare i sistemi informativi volti a migliorare l'efficienza dell'area anziani anche con la mappatura e la valutazione dei principali strumenti di intelligenza artificiale a supporto delle attività sanitarie e assistenziali.

7. Linea strategica COMUNICAZIONE

Far crescere la comunicazione nella stretta relazione con le realtà del territorio, per informare e promuovere tutte le iniziative correlate ai Centri Servizi aperti rivolgendosi con modalità adeguate anche ad anziani autonomi e ai *caregiver* in generale e a quelli degli ospiti/utenti dei servizi.

Area Coesione Sociale

2. Linea strategica I SERVIZI DI COESIONE

2.1 Protezioni internazionali

Consolidamento e ristrutturazione organizzativa del Servizio: ridefinizione dotazione organica e attribuzione funzionale, stabilizzazione del personale e degli esperti legali

Gestione delle accoglienze emergenziali, anche attraverso progettazioni dedicate, per strutturare un sistema di accoglienza su più livelli, capace di rispondere a nuovi bisogni che sempre più emergono come "ordinari" e persistenti

Gestione di progetti finanziati con risorse UE (FAMI), nazionali, di fondazioni private, rivolti alla popolazione immigrata ed ai servizi/operatori che con essa interagiscono. I progetti sono gestiti in partnership pubblico-privato e sono per lo più orientati a sostenere i percorsi di autonomia ed inclusione dei beneficiari, nonché a promuovere un welfare comunitario e transculturale.

Ulteriore qualificazione dei servizi SAI per l'integrazione:

apprendimento dell'italiano come L2: coordinamento dei docenti e tutor, raccordo con la rete istituzionale e del terzo settore attivi in tale ambito, mappatura e sistematizzazione dell'offerta didattica

accompagnamento all'autonomia abitativa: coordinamento e supporto formativo ai tutor, sperimentazioni di strumenti di garanzia, conoscenza del mercato immobiliare, raccordo con agenzie immobiliari e stakeholder, gestione progetti FAMI dedicati
contrasto al lavoro irregolare: formazione a beneficiari e operatori, azioni di monitoraggio per favorire l'emersione, collaborazione con altri soggetti pubblici e privati che perseguono lo stesso obiettivo.

Potenziamento dell'approccio di comunità: valorizzazione delle realtà associative territoriali come parte integrante del sistema di accoglienza, promozione delle forme di vicinanza solidale, anche per gli adulti, raccordo con CSV Volabo

2.2 La grave emarginazione adulta

Internalizzazione Servizio Sociale Bassa Soglia

Co-progettazione e riattualizzazione dei servizi nell'ambito della prossimità (laboratori di comunità e strada), servizi di accoglienza abitativa (incluse aree e microaree Sinti) in ottica di trasversalità con Servizi Abitativi

Progettazioni PNRR: via Raimondi per Housing temporaneo e via del Milliaro per Stazione di posta

Funzione di supporto e coordinamento al sistema territoriale allargato (associazioni, gruppi di volontariato, stakeholder)

Co-progettazione Programma regionale carcere ed esecuzione penale

2.3 I servizi per l'abitare

Co-progettazione e riattualizzazione dei servizi: progettare servizi in grado di rispondere ai nuovi bisogni in modo proattivo, flessibile e innovativo dove l'accesso alle prestazioni è determinato prioritariamente dal bisogno e non dall'appartenenza ad un target specifico.

Riarticolazione delle funzioni tra pronta accoglienza e transizione abitativa attraverso una ridefinizione delle regole di accesso alla Pronta Accoglienza e alla Transizione Abitativa con particolare attenzione alla costruzione di un servizio di pronta accoglienza immediatamente accessibile; costruzione di una trasversalità interna ai servizi della coesione; costruzione di un punto unico di accesso alla pronta accoglienza in grado di ricevere segnalazioni e in tempi brevi valutare la giusta risorsa. Rivisitazione del rapporto e del ruolo delle strutture ricettive/alberghiere: negli anni anche le risorse ricettive hanno dimostrato di essere una risposta adeguata in particolari emergenze. Questo ci porterà a definire e regolamentare il rapporto attraverso una nuova convenzione.

Implementazione e conduzione dei progetti di abitare collaborativo (es. Salus space, Porto 15) seguendo una logica potrà avviare un processo verso l'apprendimento o il cambiamento, con il coinvolgimento di soggetti del pubblico e del privato nella costruzione di un prodotto che potrà diventare anche un modello in grado di soddisfare anche a lungo termine diversi bisogni, in stretta relazione con il progetto Agenzia per l'abitare.

1. Linea strategica GLI INTERVENTI PER GLI ANZIANI

1.2 Orientamento nella rete cittadina dei servizi

Funzioni di orientamento e supporto, anche in presenza, rivolte ad anziani e *caregiver* come accompagnamento verso le opportunità della rete cittadina in stretta collaborazione con gli altri sportelli esistenti (Sportello Sociale, Sportello *caregiver*)

b) Azioni di formazione e qualificazione al ruolo di assistente familiare in sinergia con il sistema SAI; integrazione delle opportunità esistenti sul territorio in termini di incrocio domanda/offerta e di regolarizzazione del rapporto di lavoro.

1.5 Nuovi servizi

E' prevista nel 2024, nell'ambito dei servizi per la domiciliarità anziani e *caregiver*, la progettazione e sperimentazione di una nuova offerta di trasporti rivolta a soggetti esterni ad ASP (es. popolazione anziana quartiere, utenti dei servizi sociali territoriali) e messa a regime negli anni successivi in collaborazione con il Servizio di *Facility management*.

1.6 Condomini supportati

Sperimentazione in alcuni dei condomini ASP con popolazione prevalentemente anziana. Dopo un'attenta analisi dei bisogni e uno studio di fattibilità, promozione di una sorta di community manager con funzioni sia di amministratore sociale sia di supporto relazionale per orientare i condòmini nelle opportunità di cura favorendone l'abitare in autonomia.

Area Patrimonio

3. Linea strategica VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE

3.1 La clusterizzazione per tipologia di immobile

Nell'anno 2023 si è avviata la prima fase di clusterizzazione con le azioni di definizione delle tipologie di cluster, individuazione degli immobili che potevano rientrare nel primo cluster dedicato agli immobili da mettere a reddito, studio di costituzione di possibili newco e approfondimento delle diverse forme giuridiche possibili, con SWOT Analysis, definizione delle tempistiche, costruzione di un'ipotesi di business plan per gli immobili del primo cluster. Nel secondo cluster sono stati riuniti gli immobili attualmente gestiti da Asp con i bandi di locazione tradizionali. Nel 2024 l'attività sul terzo cluster sarà riferita agli immobili che verranno dedicati ad uno scopo sociale ed in questo contesto si situa la progettazione dell'Agenzia per l'Abitare e la costruzione di un piano di sostenibilità della possibile newco.

3.2 Patrimonio agrario e beni immobili non urbani

La valorizzazione del patrimonio rurale si attuerà attraverso:

analisi del patrimonio rurale in funzione della vendita, della messa in sicurezza di situazioni che presentano oggettivi rischi rilevanti, dell'attitudine ad avere una destinazione a fini sociali, dell'abitare collaborativo o alla produzione di energia;
attenzione alle unità sfitte, valutando e quantificando la necessità di interventi strutturali in relazione alla potenziale redditività e/o al valore sociale aggiunto (es. accoglienza e abitare condiviso).

Per poter affrontare un'analisi con dati pronti ed aggiornati prosegue la strutturazione di un sistema informativo adeguato.

3.3 Gli investimenti

In riferimento agli orientamenti strategici 2024-2026 individuati dall'Amministratore Unico, sono previste le seguenti dimensioni prioritarie di intervento:

- a) prosecuzione dell'analisi di fattibilità di costituzione di un fondo di investimento immobiliare, valutando le diverse tipologie di fondi per avere un panorama completo di quali forme possano essere più confacenti alle necessità di ASP. Si analizzeremo i business plan degli immobili inseriti all'interno del cluster quindi, qualora il percorso risulti efficace da un punto di vista economico/finanziario e coerente con gli obiettivi di realizzazione di valore pubblico dell'Azienda, nonchè in linea con le scelte strategiche operate in accordo con il Comune di Bologna, si individuerà una SGR e anche, tramite essa, degli investitori;
- b) attuazione Piano investimenti globale anche in attuazione dei progetti PNRR: sul capannone di via del Miliario vanno superate le problematiche connesse al rischio idrogeologico e all'elettromagnetismo; si realizzeranno n. 20 appartamenti protetti in viale Roma; si restaurerà l'immobile di via Raimondi, 41 con riguardo all'impiantistica e agli interventi strutturali al fine di progettare appartamenti per housing first;
- c) interventi su strutture patrimonio indisponibile (Casa Riposo, adeguamento giardini viale Roma e Saliceto, arredi Saliceto) Saliceto: nel 2024 verrà redistribuito il piano terra con la ripresa dell'impianto meccanico di riscaldamento/raffrescamento e verranno ampliati gli spogliatoi;
- d) riprogettazione spazi Centro Servizi Giovanni XXIII: nel 2024 progettazione degli spazi oggi occupati dagli uffici, nel 2025 – 2026 occupazione di quegli spazi con nuovi servizi ed affiancamento al servizio anziani nella progettazione e realizzazione degli stessi, anche a seguito della realizzazione di ulteriori 20 appartamenti protetti.

3.4 Individuazione di strumenti di gestione

Nel 2024 sarà sviluppata la progettazione e sarà costruito l'assetto per la realizzazione dell'Agenzia per l'Abitare secondo le indicazioni e i contenuti progettuali del Piano per l'abitare adottato dal Comune di Bologna e finanziati dal Pon Metro. L'agenzia avrà il compito di favorire e sostenere la stipula di contratti a canone concordato su immobili pubblici e privati e operare nell'ambito dell'abitare collaborativo, in relazione sia ai progetti pubblici esistenti, sia quelli di titolarità comunale che saranno completati nei prossimi anni, nei quali dovrà essere costruita una comunità capace di sostenere la progettualità. Sotto questo profilo l'Area Patrimonio si muoverà in stretta sinergia con i servizi abitativi di coesione sociale. Nel 2025 l'obiettivo sarà far crescere il numero di immobili pubblici e privati gestiti dall'Agenzia per l'Abitare, arricchendo l'organigramma ed allargando il raggio di azione gestendo immobili rispondenti a necessità differenti.

Proseguirà il progetto per la valorizzazione degli immobili appartenenti al cluster dedicato ai beni con alta redditività con definizione della forma giuridica e saranno decise le strategie per garantire finanza sufficiente a riportare "in vita" alcuni immobili non utilizzati da tempo e a valorizzarne altri che al momento non sono sfruttati al massimo delle loro potenzialità. Nel 2025 si prevede il varo della società/fondo per la valorizzazione del cluster degli immobili destinati alla redditività.

All'inizio dell'anno 2024 sarà completata la struttura di Santa Marta con la definizione dei collaudi e l'arredo della struttura affinché il progetto di gestione possa realizzarsi nei mesi immediatamente successivi (rif. Linea strategica 1.3 Santa Marta).

L'anno 2024 vedrà l'attuazione e la implementazione dell'assetto organizzativo nella gestione delle manutenzioni (es. Global, processo rilocalizzazione immobili) e nella gestione amministrativa del patrimonio (es. rapporti condominiali, fiscalità, ...), collaborazione con l'ufficio gare e con il facility nella costruzione di un bando di global che dalla metà del 2024 dovrà sostituire il contratto in scadenza con Acer che ha mostrato molti criticità. Riorganizzazione dell'intero assetto organizzativo che veda una suddivisione fra Direzione Patrimonio e facility dei lavori da svolgere all'interno del patrimonio disponibile ed indisponibile, con una ripartizione a monte il più possibile dettagliata e chiara, che consenta una divisione automatica fra le due aree in quasi tutti i frangenti. La responsabilità del processo sarà in capo alla Direzione Patrimonio. Per quanto concerne la gestione amministrativa, dopo che nel 2023 si è riportata la gestione amministrativa del patrimonio interamente all'interno della Direzione Patrimonio, nel 2024 sarà compito della Direzione dare maggiore omogeneità e coordinamento a tutta l'area, avendo un referente unico per i diversi aspetti amministrativi da quelli attinenti i rapporti di locazione, a quelli condominiali e fiscali per finire con i diversi atti amministrativi afferenti all'area.

L'Area patrimonio svilupperà, in stretta correlazione con l'Area Coesione Sociale, azioni connesse alla gestione condominiale nell'ambito del progetto Condomini supportati (rif. Linea strategica 1.6 Condomini supportati).

3.5 Il contenimento del consumo energetico

In riferimento agli orientamenti strategici 2024-2026, sono previste le seguenti dimensioni prioritarie di intervento:

- a) con i finanziamenti POR FESR ottenuti, integrati da ASP per il 30%, verrà efficientata la struttura del Centro Servizi di Viale Roma grazie ad interventi di apposizione di cappotti sui corpi A e B, di relamping degli spazi comuni, di installazione di *BACS (Building Automation And Control Systems)* negli appartamenti protetti e di installazione di pannelli fotovoltaici in autoconsumo. La conclusione dei lavori è prevista per marzo 2025;
- b) interventi PPP/comunità energetica: un obiettivo importante per il prossimo triennio è riuscire a costruire reti e relazioni con soggetti privati che consentano di attirare competenze e finanza per la progettazione e realizzazione di progetti innovativi in ambito costruttivo/manutentivo ed energetico.

5. Linea strategica LA STABILITA' ECONOMICO-FINANZIARIA

La redditività del patrimonio di Asp verrà migliorata attraverso azioni volte alla riduzione delle tempistiche di rilocalizzazione, intervenendo tempestivamente al momento della ricezione della disdetta ed abbreviando i tempi necessari alla messa in ripristino degli immobili. Passaggio fondamentale sarà la costruzione di un bando per il global service che renderà più semplice ed immediata l'attivazione di ditte terze. Migliorare le procedure di consegna dell'immobile consentendo ad ASP di cristallizzare la situazione esistente al

momento della consegna al privato, in modo da poter esigere dall'inquilino il ripristino allo stato originario delle cose nel momento dell'uscita di quest'ultimo dall'immobile e della conseguente riconsegna dello stesso.

Linea strategica di ASP è la definizione e realizzazione piano alienazioni: il piano alienazioni 2024-2026 include la dismissione di immobili non strategici, valutati sulla redditività, attuale e potenziale, comparata con la quantità di investimenti necessari per raggiungerla, l'utilizzabilità per scopi sociali o di abitare condiviso, il contesto e la posizione, ovvero se l'immobile si trova all'interno di condomini interamente posseduti da ASP o meno.

6. Linea strategica LO SVILUPPO DEI SISTEMI INFORMATIVI

Per poter effettuare scelte corrette e veloci sui beni di proprietà di ASP e concepire e aggiornare una strategia che migliori l'efficienza delle locazioni e degli investimenti, è necessario un database completo e costantemente aggiornato così da addivenire a stime veloci dei valori di locazione e di alienazione. Sarà imprescindibile procedere nel 2024 ad una implementazione delle banche dati aziendali informatizzate, integrandole anche con valori OMI, da strutturare all'interno del sistema informativo.

Area Amministrativa

L'Azienda intende confermare, per il triennio a venire, un forte investimento nella valorizzazione delle risorse umane raggiungendo l'obiettivo della copertura degli organici necessari per il raggiungimento degli obiettivi strategici che coinvolgono trasversalmente tutte le aree aziendali ma in particolare l'Area Coesione Sociale, con l'attivazione dei nuovi servizi SBS (servizio bassa soglia).

Saranno in particolare sviluppati progetti di acquisizione di risorse umane qualificate attraverso percorsi interistituzionali volti ad attrarre giovani neo laureati come una delle misure di investimento nelle risorse umane. L'attivazione di nuovi servizi vedrà il Servizio Risorse Umane impegnato in un percorso di mappatura delle competenze volte allo sviluppo del personale anche attraverso una riqualificazione dello stesso. E' un progetto intersettoriale più ampio da attuarsi nell'arco del biennio che prevede l'introduzione di un modello di gestione del personale per competenze, basato su un "dizionario" di competenze (trasversali e tecniche) che sarà utilizzato per descrivere i diversi profili professionali associati alle aree.

Si tenderà ad introdurre una gestione delle risorse umane basata sulle competenze con riferimento all'intero ciclo di vita delle risorse umane nell'organizzazione dalla programmazione del fabbisogno alla pianificazione delle carriere fino anche alla valutazione e al ciclo di gestione della performance. Le "competenze" possono diventare anche un potenziale veicolo di comunicazione dei valori aziendali, in grado di contribuire a realizzare e a consolidare la cultura organizzativa in cui diviene centrale la dimensione della persona e del suo contributo allo sviluppo organizzativo.

Sarà definita una road map che porterà, nel biennio 2024-2025, ad approvare il nuovo assetto dei profili professionali in stretta sinergia con tutte le Aree dell'Azienda.

In riferimento agli orientamenti strategici 2024-2026 individuati dall'Amministratore unico, la Direzione Amministrativa individua le seguenti dimensioni prioritarie di intervento:

1. Linea strategica GLI INTERVENTI PER GLI ANZIANI

1.5 Nuovi Servizi

All'interno delle attività di implementazione della qualità del servizio offerto agli utenti e in un'ottica di creare un sistema di fiducia per promuovere nuove offerte di servizio rivolte ad un pubblico esterno rispetto ai nostri Centri, il Facility Management si impegnerà per il 2024 a sviluppare la progettazione e sperimentazione di una nuova offerta di trasporto e piccola manutenzione verso soggetti esterni ad ASP con applicazione di tariffe agevolate (es. popolazione anziana quartiere, utenti dei servizi sociali territoriali). L'obiettivo a tendere sarà la messa a regime nel 2025 del nuovo servizio che dovrà risultare sostenibile nei costi e nei ricavi.

2024: analisi e sperimentazione attività piccole manutenzioni con personale interno rivolta agli inquilini dei condomini di ASP e soggetti esterni ad ASP (es. popolazione anziana quartiere, utenti dei servizi sociali territoriali), a partire dalla verifica del fabbisogno delle manutenzioni e l'avvio di progettazione pilota da realizzarsi in uno dei condomini di proprietà di Asp.

1.7 Promozione della salute

Qualificazione del sistema di ristorazione degli anziani e ottimizzazione del servizio anche con l'espletamento della nuova gara ristorazione a cura del Servizio appalti, servizi e forniture e Servizio *Facility management*.

2. Linea strategica I SERVIZI DI COESIONE SOCIALE

Nei servizi della Coesione Sociale, l'attività di trasporti a favore degli utenti del Servizio PRIS e Protezioni Internazionali, oggi viene effettuata da una Società esterna in convenzione. Nell'ottica di una risposta che rispetti la fragilità delle persone, il servizio Facility Management si propone in collaborazione agli operatori della Coesione, lo studio di fattibilità di un'offerta che veda coinvolti autisti Asp e azienda esterna, sia per diversificare l'offerta che in una logica di risparmio e miglioramento del Servizio.

Nell'ambito della Progettazione sociale per la creazione di nuove dimore e della co-progettazione per un sistema articolato dei Servizi per l'abitare, il servizio Appalti, Servizi e Forniture si occuperà della redazione degli atti amministrativi in fase preliminare di istruttoria e collaborazione con il Servizio tecnico per la definizione degli aspetti procedurali; darà supporto in itinere nella fase di co-progettazione, mediante la definizione degli aspetti amministrativi che caratterizzano questa fase e la successiva contrattualizzazione dei servizi, oltre che supervisione dei tavoli di co-progettazione con attività di verbalizzazione degli incontri. Al termine della fase di co-progettazione presterà attività di controllo sull'assolvimento dei requisiti richiesti dall'avviso, e di perfezionamento della convenzione e gestione delle garanzie e delle polizze assicurative inerenti il contratto.

4. Linea strategica VALORIZZAZIONE PATRIMONIO STORICO-ARTISTICO

4.1 Analisi della consistenza dei beni con valore storico-artistico

L'U.O. Patrimonio Artistico, nel corso del 2024 avvierà una sistematica ricognizione del patrimonio artistico partendo dai diversi luoghi di conservazione con l'obiettivo di giungere ad un primo nucleo di opere censite nonché alla definizione di una metodologia di gestione di un deposito di opere in relazione alla loro conservazione e movimentazione.

Verrà realizzata una prima procedura di scarto relativa alla documentazione ex ASP Poveri vergognosi, avvalendosi dell'apporto di archivisti qualificati. L'UO Affari Generali in riferimento a questa linea di azione potrà fornire attività di supporto amministrativo nell'intervento.

L'U.O. Patrimonio artistico collaborerà con l'Ufficio Progetti e Innovazione per la valutazione delle opportunità di finanziamento individuate e la definizione dei progetti da presentare, nel rispetto degli elementi tecnico-gestionali e alla valorizzazione del patrimonio artistico e culturale.

4.2 La gestione del patrimonio artistico

La sempre maggiore conoscenza del patrimonio artistico dell'ASP da parte di soggetti esterni, sta portando e porterà sempre più a richieste di prestito di opere per la realizzazione di mostre temporanee; in una logica di circolarità delle opere d'arte nel 2024 l'UO Patrimonio artistico definirà le modalità di gestione efficiente delle richieste di prestito in raccordo con la Soprintendenza archeologica, belle arti e paesaggio. Si procederà con una mappatura dei comodati d'uso di opere d'arte ad altri Enti del territorio.

4.3 Conservazione e sicurezza del patrimonio artistico e archivistico

L'U.O. Patrimonio artistico realizzerà un primo piccolo restauro di un'opera d'arte quale esperienza pilota, affiancata da attività di comunicazione finalizzate sia alla conoscenza del patrimonio artistico dell'ASP sia alla raccolta di fondi per la conservazione delle opere.

Si raccorderà con il Servizio Patrimonio culturale della Regione Emilia-Romagna per la definizione di un progetto di inventariazione e descrizione dell'archivio storico dell'ASP, propedeutico alla partecipazione al bando di finanziamento ex LR 18/2000.

Si avvierà un tavolo di lavoro sul Conservatorio del Baraccano con gli attori coinvolti e con l'obiettivo di definire un progetto culturale per il nucleo di beni ed il conseguente programma di lavoro.

4.4 Il sistema di offerta al pubblico

L'U.O. Patrimonio artistico coordina l'implementazione del progetto PNRR sulla rimozione delle barriere fisiche e cognitive e individua forme di collaborazione con Bologna Welcome. Dopo le prime attività sperimentali si potranno definire attività strutturate e formalizzate, definisce di sinergie con il settore Musei civici di Bologna e adesione alla rete museale metropolitana; partecipa al Tavolo di coordinamento "Itinerari guerciniani" in continuità con l'ultimo quadrimestre 2023.

5. Linea strategica LA STABILITA' ECONOMICA E FINANZIARIA

E' obiettivo trasversale a tutta l'Azienda la riduzione dei debiti verso i lavoratori dipendenti per ferie non godute ed eccedenze orarie. Prosegue pertanto l'azione mirata alla riduzione dei relativi fondi a bilancio attraverso adeguata programmazione e monitoraggio del piano ferie e di lavoro.

L'attività del Servizio di Facility management per l'area anziani sarà sempre più volta ad ottimizzare la programmazione degli acquisti di beni per mantenere la scorta minima di magazzino per ciascun prodotto. Saranno attivate azioni specifiche anche con il punto ordinante area anziani (reparti) affinché la programmazione della loro domanda/consumi permetta la definizione delle scorte minime (ottimali per la stabilità economico-finanziaria).

Il Servizio legale si occuperà del recupero morosità inquilini e ospiti area anziani, volto al miglioramento dei flussi di cassa e di riduzione degli appostamenti a bilancio del fondo svalutazione.

6. Linea strategica SVILUPPO DEI SISTEMI INFORMATIVI

La UO Affari Generali proseguirà nell'attività, già intrapresa negli ultimi anni, di progressiva implementazione dei processi di digitalizzazione e de-materializzazione amministrativa, consistente sia nel sensibilizzare gli uffici ad un maggiore utilizzo della sottoscrizione digitale, con particolare riferimento agli atti amministrativi, sia nella digitalizzazione dei registri di ricerca archivistica, ancora in formato cartaceo, delle preesistenti ASP. Inoltre, nell'ottica di rispetto della normativa prevista per la conservazione digitale, porrà in essere azioni di sensibilizzazione presso i servizi dell'Ente volte alla maggiore cura nella fascicolazione della documentazione dell'Ente.

Area Bilancio e Amministrazione Coesione Sociale

In riferimento agli orientamenti strategici 2024-2026 individuati dall'Amministratore unico, l'area Bilancio e Amministrazione Coesione Sociale individua le seguenti dimensioni prioritarie di intervento:

1. Linea strategica GLI INTERVENTI PER GLI ANZIANI

1.3 Santa Marta

L'Area lavorerà in stretta sinergia con l'Area Anziani e il Controllo Direzionale per la definizione del piano economico finanziario relativo all'avvio della gestione della nuova struttura nella sue funzione residenziale e di accoglienza turistica.

2. Linea strategica I SERVIZI DI COESIONE SOCIALE

2.1 Servizio Protezioni internazionali

Il Servizio Amministrativo Area Coesione Sociale darà supporto giuridico nella gestione del servizio (adozione atti di inserimento, diffide, supporto nelle procedure di individuazione di strutture di accoglienza, mappatura e rendicontazione beneficiari extra SAI, collaborazione con il Comune di Bologna per accoglienze soggette a rimborso prefettizio).

2.2 La grave emarginazione adulta

Il Servizio Amministrativo Area Coesione Sociale darà supporto giuridico amministrativo nella procedura di co-progettazione e nella successiva gestione dei servizi che emergano dalla co-progettazione stessa.

2.3 Servizi per l'abitare

Il Servizio Amministrativo Area Coesione Sociale darà supporto giuridico amministrativo nella procedura di co-progettazione e nella successiva gestione dei servizi che emergano dalla co-progettazione stessa.

Il Servizio Bilancio e contabilità e il Nucleo di rendicontazione lavoreranno per l'aggiornamento delle schede economiche del contratto di servizio ridefinite in base alle esigenze della nuova articolazione dei servizi. Nello specifico, la consueta attività di monitoraggio trimestrale delle schede, già prevista dal contratto di servizio 2018-2027, verterà su un'elaborazione che rispecchi le risultanze della co-progettazione, avviata a fine 2023, dei servizi di grave emarginazione adulta e abitativi; tale percorso approderà non solo ad una diversa rappresentazione "grafica" di contenuti dei servizi (ripensati rispetto alla precedente forma dell'appalto) ma ad una restituzione economica che, nelle aspettative generali, veda un'ottimizzazione delle risorse, sia fondi comunali, che linee di finanziamento, come valore aggiunto degli esiti di co-progettazione.

3. Linea strategica VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE

3.1 La clusterizzazione per tipologia di immobile

Per garantire all'azienda una corretta lettura della situazione immobiliare è necessario lo sviluppo degli strumenti informatici, in modo da creare una immediata correlazione tra i dati catastali dei singoli beni e i valore iscritti in bilancio in modo da creare una connessione tra bene in termine immobiliare e bene in termine contabile. In specifico l'obiettivo del Servizio Bilancio e contabilità tende ad aumentare la connessione tra gli attuali sistemi gestionali in dotazione rispettivamente agli uffici della Direzione Patrimonio che presiedono alla gestione ordinaria dei beni e all'ufficio Bilancio e contabilità che presiede gli aspetti contabili.

3.4 Individuazione di strumenti di gestione

Il Servizio Bilancio e contabilità, sulla stessa linea strategica, si occuperà di predisporre procedure inventariali legate all'acquisto dei beni destinati a Santa Marta, alla definizione delle nuove ubicazioni e produzione di tutta la documentazione amministrativa della presa in carico da parte dei consegnatari.

3.5 Il contenimento del consumo energetico

L'Area lavorerà in stretta sinergia con l'Area Patrimonio nella definizione dei contenuti finanziari degli interventi e dei contratti che regolano la gestione dell'energia e nella definizione degli investimenti che possono contribuire alla riduzione della spesa in questo ambito specifico.

4. Linea strategica VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO ARTISTICO

4.1 Analisi della consistenza dei beni con valore storico-artistico

Per questa linea strategica, il Servizio Bilancio e contabilità interviene con l'inventariazione contabile dei beni presenti all'interno del complesso immobiliare storico del Baraccano a implementazione dello stato patrimoniale di ASP mediante inserimento dei valori stimati dei beni storico - artistici. Tale obiettivo, oltre a perseguire un riordino inventariale che ottempera di per sé agli obblighi di legge legati alla catalogazione patrimoniale, valorizza i beni stessi catalogati perché li classifica in base al loro valore storico ed economico.

5. Linea strategica LA STABILITA' ECONOMICO FINANZIARIA

Il Servizio Bilancio e contabilità si occuperà del supporto in alcuni aspetti delle procedure di alienazione e degli effetti sullo stato patrimoniale del bilancio.

Il Nucleo di rendicontazione presidia tutti i processi di gestione amministrativa contabile e di rendicontazione delle azioni progettuali/servizi sostenuti dai diversi canali di finanziamento dell'attività dell' Area Coesione Sociale, che costituiscono l'attività principale del nucleo. Il nucleo è anche incaricato della rendicontazione di tutte le attività di progettazione dell'Azienda.

Direzione Generale

1. Linea strategica GLI INTERVENTI PER ANZIANI

L'ufficio Progetti e Innovazione collabora all'obiettivo di *apertura dei Centri Servizi (1.1)* con la progettazione e sperimentazione di attività dedicate ad anziani e caregiver che possano essere gradualmente estese al Quartiere e alla città. Welfare culturale, tecnologie per la salute, formazione con metodologie innovative, sport e movimento sono alcuni degli assi intorno ai quali stiamo facendo ricerca e sperimentazione, in rete con le realtà del territorio e i partenariati europei, e che prevedono azioni oggi dedicate agli ospiti dei servizi, che possono già essere aperte a anziani e caregiver del Quartiere e della città, negli spazi dei Centri Servizi o presso La Quadreria ASP. Per esempio, la *promozione della salute e del benessere (1.7)* grazie a percorsi di camminata, ginnastica dolce, visite guidate al patrimonio storico-artistico di ASP (*progetti: PNRR Quadreria, Badabene, convenzioni con Ass. Universal sport e Officina delle trasformazioni..*). Già in programma anche la proposta di "Salotti digitali" rivolti ad anziani e caregiver per apprendere ad utilizzare telefoni cellulari e tablet per gestire in autonomia relazioni, pratiche quotidiane e attività specifiche (*progetto: AGISCO*). Sempre in ambito di *Servizi e tecnologia (1.4)* sono in corso sperimentazioni per l'automonitoraggio dei parametri di salute, per la stimolazione cognitiva e della memoria e Kit di domotica per facilitare l'autonomia abitativa degli anziani (*progetti: PNNR Appartamenti protetti viale Roma, SEURO, SHAPES, BOOM e altri*). Per rispondere all'obiettivo di *orientamento alla rete cittadina dei servizi (1.2)*, l'ufficio Progetti è in rete con diverse realtà europee per la replicabilità di modelli e buone pratiche, e supporta la ricerca e l'innovazione sia in collaborazione con la Fondazione Ricerca Scienze neurologiche dell'AUSL che grazie a progetti nazionali ed europei dedicati. Infine, per la Senior House *Santa Marta (1.3)* potremo integrare la proposta con percorsi di Welfare culturale e di turismo lento, già sperimentati in altri ambiti. Inoltre, il complesso sarà inserito nella Mappatura virtuale degli itinerari storico-culturali di ASP Città di Bologna grazie ai progetti di digitalizzazione.

2. Linea strategica I SERVIZI DI COESIONE SOCIALE

L'ufficio Progetti e innovazione collabora alla qualificazione dei servizi di Coesione sociale attraverso la segnalazione di bandi e finanziamenti nazionali ed europei relativi all'Area e con il supporto all'elaborazione progettuale. Si sta strutturando un percorso condiviso per la gestione tecnico-amministrativa dei progetti finanziati che sarà implementato a partire dall'approvazione del nuovo Modello organizzativo. L'ufficio è sempre più impegnato nelle progettazioni FAMI in cui ASP è coinvolta sia come Capofila che come ente partner, garantendo supporto puntuale nella segnalazione dei bandi, nella definizione delle idee progettuali, del partenariato e del budget, nella co-progettazione, presentazione e management dei progetti. In collaborazione con il settore Europa e Relazioni internazionali del Comune di Bologna, l'ufficio Progetti ha risposto a diverse call, ha promosso la partecipazione a Study Visits di colleghi dell'Area Coesione e sta collaborando all'organizzazione della Conferenza internazionale "Integrating Cities" di Eurocities che si terrà a Bologna a Novembre 2024. Un altro obiettivo trasversale a cui l'ufficio collabora è la progettazione e l'approfondimento di esperienze innovative di Abitare sociale e collaborativo, per rispondere in modo sempre più efficace alla ricerca di alloggi sostenibili in città.

3. Linea strategica VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE

Per rispondere a questo obiettivo strategico, l'ufficio Progetti è impegnato nella segnalazione di bandi e finanziamenti nazionali ed europei relativi a valorizzazione e rigenerazione del patrimonio, alla sostenibilità ambientale e al risparmio energetico. L'ufficio cura inoltre il supporto all'elaborazione progettuale e al Management dei progetti finanziati. Un grande impegno è dedicato ai progetti PNRR.

4. Linea strategica VALORIZZAZIONE PATRIMONIO ARTISTICO

ASP come Azienda pubblica di servizi alle persone e come titolare di un rilevante patrimonio storico-artistico può collocarsi a pieno titolo nella sperimentazione e promozione di percorsi di Welfare culturale, un nuovo modello integrato di promozione del benessere e della salute degli individui e delle comunità, attraverso pratiche fondate sulle arti e sul patrimonio culturale. La valorizzazione del patrimonio storico-artistico passa anche attraverso l'accessibilità e l'inclusione sociale, e grazie al progetto *PNRR* e ad altri progetti, si attua affinché La Quadreria diventi pienamente accessibile a persone di diverse età, origini, abilità fisiche e cognitive, e perché in maniera graduale diventi "la porta di accesso" e valorizzazione di quanto ereditato da ASP nei secoli. L'ufficio Progetti è quindi impegnato nello scouting di bandi, nella elaborazione progettuale e nel management di progetti per la promozione del Welfare culturale, la valorizzazione e anche la digitalizzazione del patrimonio culturale, mobile, immobile e degli archivi storici di ASP, per promuoverne la conoscenza, assicurarne la conservazione, fare emergere e rendere accessibile una realtà secolare e fortemente identitaria per la città di Bologna e il suo territorio. E' con queste premesse che si inserisce la collaborazione di Progetti e Ufficio Comunicazione alla promozione di una campagna di raccolta fondi per la ristrutturazione della Chiesa del Baraccano.

5. Linea strategica LA STABILITA' ECONOMICA E FINANZIARIA

L'attività del Servizio Controllo Direzionale, in continuità con l'anno 2023, sarà focalizzata nello sviluppare strumenti puntuali di analisi su fenomeni gestionali con particolare riguardo agli effetti delle leve economiche previste dal piano industriale e attuate nel triennio 2024 – 2026 e ai fabbisogni specifici espressi dalle Direzioni aziendali.

6. Linea strategica SVILUPPO DEI SISTEMI INFORMATIVI

L'ufficio IT Management progetta e attua lo sviluppo dei sistemi informativi, a partire dai gestori documentali, strumenti di cooperazione, agevolazioni sulla ricerca e l'archiviazione digitale dei materiali, e degli strumenti di recente implementati per la gestione del patrimonio e per la cartella dei servizi anziani.

La Segreteria Amministratore e Direzione Generale favorisce la circolarità delle informazioni e la maggiore partecipazione alle attività aziendali. Supporta le decisioni direzionali nella relazione interna con i colleghe/i e nei luoghi di lavoro condiviso, quali riunioni del Collegio di Direzione, iniziative che coinvolgono il personale, videoconferenze, etc.. Per il raggiungimento di questi obiettivi si avvale di sistemi informativi volti a migliorare la pianificazione dei processi aziendali, in particolare per la gestione della posta elettronica, le agende condivise, l'archiviazione di documenti online e l'organizzazione di riunioni video. Collabora con IT Management per agevolare in azienda l'utilizzo delle piattaforme gestionali dedicate alla comunicazione ed alla collaborazione.

L'Ufficio Formazione supporta l'avvio del nuovo applicativo *cd Google Suite* con l'organizzazione di specifici percorsi formativi volti a sviluppare le competenze digitali e di lavoro condiviso.

Nell'ottica del miglioramento dell'efficienza dei processi aziendali, il ciclo della *performance* assume particolare rilevanza in quanto strumento di attuazione delle strategie aziendali attraverso specifiche azioni gestionali. L'informatizzazione di tale processo, permetterà la condivisione delle informazioni tra tutti i soggetti coinvolti in modo puntuale e univoco, nonché il monitoraggio delle attività e dei risultati attesi. Il Servizio Controllo Direzionale collaborerà all'individuazione del software di gestione della performance organizzativa meglio rispondente alla realtà di ASP città di Bologna, effettuerà il popolamento delle banche dati, gestirà la formazione agli utenti utilizzatori e attiverà tutte le reportistiche sia per i documenti obbligatori (PIAO e Relazione sulla performance) che per il monitoraggio periodico del livello di raggiungimento degli obiettivi gestionali

L'ufficio Progetti e Innovazione A partire dall'esperienza di ELASTIC e di altri progetti Erasmus+ finalizzati al miglioramento delle competenze digitali degli operatori sociali, potrà dare un contributo nella definizione del percorso di accompagnamento all'uso dei nuovi strumenti ICT di ASP per favorire il lavoro collaborativo e per obiettivi trasversali.

Il Servizio Sicurezza e qualità del lavoro si propone di accrescere l'informatizzazione dei numerosi dati relativi alla sicurezza. Questo aspetto contribuirà a meglio definire ed implementare un sistema di gestione aziendale per la sicurezza con l'effetto di esercitare le responsabilità attribuite a ciascuno, definite e comuni, secondo il principio di corresponsabilità.

7. Linea strategica COMUNICAZIONE

L'ufficio Comunicazione si occuperà dell'analisi della struttura della comunicazione interna ed esterna dell'azienda funzionale alla stesura del Piano di Comunicazione da redigere insieme all'agenzia di Comunicazione. In particolare, in relazione alla comunicazione interna definizione di prassi e guida all'utilizzo dello strumento della intranet, mentre relativamente alla comunicazione esterna definizione di strategie che perseguano l'obiettivo di far conoscere servizi e opportunità offerte dall'azienda e di attività, come organizzazione di eventi e avvio di collaborazioni, che consentano una connessione sempre di più forte tra ASP e il territorio circostante.

L'ufficio Progetti e Innovazione collabora alla Comunicazione aziendale interna ed esterna con l'informazione sulle nuove progettazioni e la disseminazione di materiali utili e strumenti innovativi messi a punto grazie a progetti e alla rete locale o internazionale. I Centri servizi aperti, così come la campagna di raccolta fondi a favore della Chiesa del Baraccano, saranno sostenuti da un piano di comunicazione dedicato, a cui l'ufficio Progetti si impegna a collaborare.

Il Servizio Sicurezza e qualità del lavoro si propone di accrescere la consapevolezza ed il coinvolgimento dei lavoratori sullo specifico tema della sicurezza, dell'attenzione al contesto lavorativo in cui operano e ai principali fattori che ne determinano una buona qualità. Le attività dell'immediato futuro saranno orientate alla crescita e diffusione del know how specifico, per quanto differenziato e a seconda del ruolo, mediante formule di formazione ed informazione di più pronta acquisizione da parte del personale e di strumenti comunicativi semplificati.

La fase di trasformazione e di complessità organizzativa che sta attraversando l'Azienda nonché le sfide connesse alle nuove modalità di lavoro (lavoro agile, uso G Suite, ...), rendono necessari interventi formativi volti a valorizzare il ruolo dei lavoratori e a rinsaldare l'identità aziendale. L'Ufficio Formazione sarà pertanto impegnato ad organizzare ai diversi livelli, iniziative e percorsi formativi volti a rinforzare le competenze necessarie ad agire efficacemente il proprio ruolo, alla gestione dei gruppi di lavoro basati su delega e fiducia, alla supervisione degli stessi per l'ascolto e la gestione dei conflitti.

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

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

Con deliberazione dell'Amministratore Unico n. 29 del 29 Settembre 2023, sono stati individuati gli obiettivi strategici per il triennio 2024-2026 ponendo contemporaneamente in evidenza alcune dimensioni prioritarie di intervento per l'anno 2024. A seguire sono state determinate le risorse finanziarie ed economiche necessarie alla realizzazione degli obiettivi gestionali e di attività per il triennio.

Si riportano di seguito le risultanze numeriche, espresse in euro, per:

3.1 - CONTO ECONOMICO ANNUALE PREVENTIVO 2024

3.2 - Criteri per la formulazione del Conto economico annuale preventivo 2024

3.3 - BILANCIO PLURIENNALE DI PREVISIONE 2024-2026

3.4 - Criteri per la formulazione del bilancio pluriennale di previsione 2024-2026

3.1 Conto Economico Annuale Preventivo 2024

I valori sono espressi in euro

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	Preventivo 2024
A) Valore della produzione	
1) Ricavi da attività per servizi alla persona	81.163.980
a) rette	11.207.110
30010101 Rette alberghiere residenziali	8.987.975
30010102 Rette alberghiere semiresidenziali	679.954
30010103 Rette per appartamenti protetti	1.043.856
30010106 Rette gruppo appartamento multiutenza	205.677
30010107 Rette comunità alloggi anziani	276.696
30010188 Altre rette e proventi socio sanitari	12.951
b) oneri a rilievo sanitario	7.646.763
30010201 Rimborso oneri a rilievo sanitario	7.646.763
c) concorsi rimborsi e recuperi da attività per servizi alla persona	62.270.439
30010301 Rimborsi spese sanitarie (compreso oneri personale sanitario)	3.628.349
30010303 Rimborso farmaci	16.633
30010308 Rimborsi servizi assistenza domiciliare	705.000
30010312 Rimborsi servizio disagio adulto (grave em adulta)	5.848.779
30010314 Rimborsi servizio protezioni internazionali	46.819.613
30010315 Rimborsi servizio transizione abitativa	2.336.747
30010316 Rimborsi servizio Pris_pronto int.soc.	1.219.621
30010318 Rimborsi servizio coesione sociale	1.362.373
30010388 Altri rimborsi socio-sanitari	333.325
d) altri ricavi	39.668
30010488 Altri rimborsi	39.668
2) Costi capitalizzati	5.185.655

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	Preventivo 2024
a) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0
b) quota per utilizzo contributi in conto capitale e donazioni vincolate ad investimenti	5.185.655
30020201 Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	5.185.655
3) Variazione delle rimanenze di attività in corso	0
4) Proventi e ricavi diversi	11.134.764
a) da utilizzo del patrimonio immobiliare	9.416.057
30040101 Fitti attivi da fondi e terreni	1.429.042
30040102 Fitti attivi da fabbricati urbani	7.065.841
30040103 Altri fitti attivi istituzionali	633.851
30040104 Fitti attivi fabbricati attività sociale	287.323
b) concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	1.591.973
30040202 Rimborso spese condominiali da conduttore	724.115
30040204 Rimborso spese di vendita e pubblicazione bandi	3.500
30040205 Rimborsi INAIL	15.000
30040207 Tasse di concorso	20.000
30040208 Altri rimborsi personale dipendente	47.332
30040210 Rimborsi assicurativi	10.000
30040211 Rimborsi spese da conduttori registrazione contratti	77.500
30040213 Rimborso spese legali	25.000
30040260 Rimborsi spese servizio coesione (DOM-MIN)	143.406
30040288 Altri rimborsi per attività diverse	526.121
c) plusvalenze ordinarie	0
d) sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo ordinarie	0
e) altri ricavi istituzionali	0
f) ricavi da attività commerciale	126.735
30040603 Fitti attivi e concessioni (assoggettati ad IVA)	39.193
30040606 Ricavi da fotovoltaico	52.542

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	Preventivo 2024
30040688 Ricavi da servizi diversi non istituzionali	35.000
5) Contributi in conto esercizio	475.816
a) contributi dalla Regione	392.000
30050101 Contributi dalla Regione Emilia-Romagna	392.000
c) contributi dai Comuni dell'ambito distrettuale	0
e) contributi dallo Stato e da altri Enti pubblici	18.845
30050501 Contributi dallo Stato e da altri Enti pubblici	18.845
f) altri contributi da privati	64.971
30050688 Altri contributi da privati	64.971
TOTALE A)	97.960.215
B) Costi della produzione	
6) Acquisti beni:	675.165
a) beni socio sanitari	374.285
40060101 Farmaci	65.285
40060102 Presidi per incontinenza	188.000
40060103 Altri presidi sanitari (ossigeno, materiale per medicazione)	46.000
40060104 Altri presidi sanitari DPI (guanti, cuffie, ...)	70.000
40060188 Altri beni socio sanitari	5.000
b) beni tecnico-economali	300.880
40060202 Materiali di pulizia e convivenza	4.000
40060203 Prodotti per l'igiene personale	65.000
40060204 Articoli per manutenzione	63.000
40060205 Cancelleria, stampati e materiale di consumo hardware	15.600
40060207 Piante fiori ed ornamenti	50
40060208 Doni, articoli per ospiti e materiale per animazione	7.000
40060209 Vestiario personale dipendente (DPI)	10.980
40060210 Vestiario ospiti	6.000

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	Preventivo 2024
40060211 Carburanti e lubrificanti (esercizio automezzi)	28.000
40060212 Materiale a perdere per reparti	66.000
40060213 Materiale di guardaroba (coperte, telerie e materassi)	4.000
40060214 Beni per l'accoglienza (coperte, materassi, sacchi a pelo, ecc.)	50
40060288 Altri beni tecnico - economici	24.200
40060289 Altri beni tecnico - economici (Sicurezza)	7.000
7) Acquisti di servizi	68.890.585
a) per la gestione dell'attività socio sanitaria e socio assistenziale	53.014.420
40070101 Gestione attività socio assistenziale	100.000
40070103 Appalto gestione attività servizio disagio adulti	4.820.987
40070106 Appalto gestione attività domiciliare	545.000
40070111 Appalto servizi all'infanzia	68.821
40070112 Appalto gestione attività servizio protezioni intern.	381.540
40070114 Appalto gestione attività servizio transizione abitativa	1.959.715
40070115 Gestione servizio Sprar/SAI Adulti	25.384.975
40070116 Gestione servizio Sprar/SAI Minori	9.322.545
40070117 Gestione servizio Sprar/SAI Vulnerabili	3.420.290
40070118 Appalto gestione pronto intervento sociale	519.950
40070120 Servizio primo intervento per l'accoglienza (pernottamenti, pasti, trasporti)	1.754.954
40070121 Gestione servizio protezioni internazionali	4.735.644
b) servizi esternalizzati	4.065.632
40070201 Servizio smaltimento rifiuti	35.000
40070202 Servizio lavanolo	568.400
40070203 Servizio disinfestazione ed igienizzazione	1.087.226
40070204 Servizio di mensa	2.309.818
40070205 Servizio di vigilanza	6.000
40070206 Service paghe	34.000
40070288 Altri servizi esternalizzati	25.189

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	Preventivo 2024
c) trasporti	337.751
40070301 Spese di trasporto utenti	337.751
d) consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	1.073.099
40070401 Consulenze socio-assistenziali (psicologo-ADB)	194.593
40070402 Consulenze sanitarie (infermieri e terapisti)	173.606
40070403 Consulenze mediche	585.130
40070488 Altre consulenze socio-sanitarie (podologo, parrucchiere, assistenti sociali)	119.770
e) altre consulenze	786.565
40070501 Consulenze amministrative	187.991
40070502 Consulenze tecniche	255.609
40070503 Consulenze legali	34.000
40070504 Consulenze informatiche	308.965
f) lavoro interinale ed altre forme di collaborazione	3.345.033
40070601 Collaborazioni socio-assistenziali (psicologo, ADB)	1.677.762
40070602 Collaborazioni sanitarie (infermieri e terapisti)	962.255
40070603 Collaborazioni socio-educative	132.875
40070604 Collaborazioni amministrative	97.925
40070605 Collaborazioni tecniche	45.214
40070609 Altre collaborazioni socio-assistenziali (podologo, parrucchiere, assistenti sociali)	201.556
40070610 Altre collaborazioni	227.446
g) utenze	2.848.663
40070701 Spese telefoniche ed internet	139.899
40070702 Energia elettrica	1.413.750
40070703 Gas e riscaldamento	982.321
40070704 Acqua	312.693
h) manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	1.581.639
40070801 Manutenzioni e riparazioni fabbricati istituzionali	63.000
40070802 Manutenzioni e riparazioni fabbricati urbani	150.000

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	Preventivo 2024
40070803 Manutenzioni e riparazioni terreni	5.000
40070804 Canoni manutenzione impianti e macchinari	591.336
40070805 Canoni manutenzione hardware e software macchine d'ufficio	290.000
40070806 Canoni manutenzione beni e attrezzature per attività socio educative e sanitarie	27.000
40070807 Manutenzioni e riparazioni beni e attrezzature socio educative sanitarie	17.600
40070809 Manutenzione e riparazioni automezzi	29.250
40070810 Manutenzioni su beni di terzi (mobili e immobili)	30.000
40070811 Manutenzione verde	87.203
40070814 Manutenzione impianti e macchinari	277.750
40070815 Manutenzioni hardware, software e macchine d'ufficio	1.500
40070888 Altre manutenzioni e riparazioni	12.000
i) costi per organi Istituzionali	75.481
40070901 Compensi, oneri e costi per Consiglio di Amministrazione	43.000
40070902 Compensi, oneri e costi per Collegio dei Revisori	32.481
j) assicurazioni	536.451
40071001 Assicurazione per la responsabilità civile (RCT e RCO)	212.336
40071002 Assicurazione incendi e all risk beni mobili e immobili	230.724
40071003 Assicurazione RC automezzi e casco auto dipendenti	32.391
40071004 Polizza infortuni per non dipendenti	25.000
40071005 Tutela giudiziaria	28.000
40071006 Assicurazione per RC patrimoniale	8.000
k) altri	1.225.850
40071101 Manifestazioni ed animazioni per ospiti	29.125
40071103 Costi di pubblicità per promozione attività	1.500
40071104 Costi di pubblicità per pubblicazione bandi annuali	7.000
40071106 Prestazioni extra per vitalizi e legati (fiori e luci votive)	5.000
40071107 Altri sussidi e borse lavoro	773.500
40071109 Pubblicazioni	6.000

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	Preventivo 2024
40071112 Sgomberi e Facchinaggio	61.500
40071188 Altri servizi	342.225
8) Godimento di beni di terzi	323.977
a) affitti	68.976
40080101 Fitti passivi	68.976
c) service	255.001
40080301 Service	80.000
40080302 Noleggi	175.001
9) Per il personale	18.735.374
a) salari e stipendi	14.454.111
40090101 Competenze fisse personale dipendente	14.484.512
40090102 Competenze per lavoro straordinario	74.161
40090103 Altre competenze per incentivazione alla produttività	1.171.224
40090130 Variazione fondi personale dipendente (ferie e recupero ore)	-226.926
40090150 Rimborso competenze personale in comando e prestato	-26.702
40090160 Rimborso competenze personale assegnazione funzionale	-1.022.159
b) oneri sociali	3.849.691
40090201 Oneri su competenze personale dipendente	4.160.671
40090202 Inail	139.624
40090230 Oneri su variazione fondi personale dipendente	-73.074
40090250 Rimborso oneri sociali personale in comando e prestato	-9.500
40090260 Rimborso oneri sociali personale assegnazione funzionale	-368.030
d) altri costi	431.573
40090401 Costi per la formazione e aggiornamento	121.413
40090403 Spese sanitarie per il personale dipendente	16.300
40090404 Spese commissioni giudicatrici e altre spese di concorsi	50.000
40090405 Rimborsi spese trasferte (non per aggiornamento)	5.000
40090406 Buoni pasto e mensa	207.300

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	Preventivo 2024
40090488 Altri costi personale dipendente	31.560
10) Ammortamenti e svalutazioni	5.874.100
a) ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	230.379
40100131 Ammortamento software e altri diritti di utilizzazione delle opere d'ingegno	50.594
40100172 Ammortamento formazione e consulenze pluriennali	51.980
40100178 Ammortamento oneri pluriennali su mutuo	939
40100179 Ammortamento altre immobilizzazioni immateriali	126.867
b) ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	5.643.720
40100203 Ammortamento fabbricati del patrimonio indisponibile	1.782.596
40100204 Ammortamento fabbricati del patrimonio disponibile	3.074.626
40100205 Ammortamento fabbricati di pregio artistico del patrimonio indisponibile	123.650
40100206 Ammortamento fabbricati di pregio artistico del patrimonio disponibile	307.924
40100207 Ammortamento impianti, macchinari	195.321
40100208 Ammortamento attrezzature socio-assistenziali, sanitarie ed educative	51.392
40100209 Ammortamento mobili e arredi	38.212
40100211 Ammortamento macchine d'ufficio elettromeccaniche ed elettroniche, computers ed altri strumenti elettronici ed informatici	31.648
40100212 Ammortamento automezzi	13.953
40100213 Ammortamento altri beni materiali tecnico-economali	24.399
d) svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	0
11) Variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo	0
a) variazione delle rimanenze di materie prime e dei beni di consumo socio- sanitari	0
b) variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo tecnico- economali	0
12) Accantonamenti ai fondi rischi	0
13) Altri accantonamenti	232.315
40130109 Accantonamenti spese legali	40.000
40130111 Accantonamenti manutenzioni cicliche fabbricati istituzionali	107.574
40130112 Accantonamenti manutenzioni cicliche fabbricati urbani e fondi	70.500

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	Preventivo 2024
40130114 Accantonamenti manutenzioni cicliche beni mobili e attrezzature	14.241
14) Oneri diversi di gestione	2.766.518
a) costi amministrativi	510.214
40140101 Spese postali, valori bollati e diritti di segreteria	15.000
40140102 Spese di rappresentanza	500
40140103 Spese condominiali	346.250
40140104 Quote associative (iscrizioni)	30.000
40140105 Oneri bancari e spese di tesoreria	45.000
40140106 Abbonamenti, riviste e libri	18.377
40140188 Altri costi amministrativi	55.086
b) imposte non sul reddito	1.820.700
40140201 IMU	1.660.700
40140203 Imposta di registro	145.000
40140204 Imposta di bollo	15.000
c) tasse	396.825
40140301 Tassa smaltimento rifiuti	253.217
40140302 Tassa di proprietà automezzi	7.000
40140303 Tributi a consorzi di bonifica	130.000
40140388 Altre tasse	6.608
d) altri	1.500
40140404 Spese legali	1.000
40140406 Spese per esecuzione sfratti e indennità a conduttori	500
e) minusvalenze ordinarie	0
f) sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo ordinarie	0
g) contributi erogati ad aziende non-profit	37.280
40140701 Contributi erogati da enti ad aziende non-profit	37.280
TOTALE B)	97.498.034

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	Preventivo 2024
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)	462.181
C) Proventi e oneri finanziari	
16) Altri proventi finanziari	141.567
a) interessi attivi su titoli dell'attivo circolante	75.567
50160101 Interessi attivi su titoli dell'attivo circolante	75.567
b) interessi attivi bancari e postali	66.000
50160201 Interessi attivi bancari e postali	66.000
c) proventi finanziari diversi	0
17) Interessi passivi ed altri oneri finanziari	101.600
a) su mutui	85.000
50170101 Interessi passivi su mutui	85.000
b) bancari	15.000
50170201 Interessi passivi bancari	15.000
c) oneri finanziari diversi	1.600
50170302 Interessi passivi su depositi cauzionali	1.600
TOTALE C)	39.967
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie	
19) Svalutazioni	0
TOTALE D)	0
E) Proventi e oneri straordinari	
20) Proventi da:	1.540.000
a) donazioni, lasciti ed erogazioni liberali	20.000
70200102 Donazioni deducibili/detraibili	20.000
b) plusvalenze straordinarie	1.520.000

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	Preventivo 2024
70200201 Plusvalenze straordinarie	1.520.000
21) Oneri da:	0
a) minusvalenze straordinarie	0
TOTALE E)	1.540.000
Risultato prima delle imposte (A-B+C+D+E)	2.042.148
22) Imposte sul reddito	
a) irap	1.561.148
80220101 Irap personale dipendente	1.336.979
80220102 Irap altri	224.169
b) ires	481.000
80220201 Ires	481.000
23) Utile o (perdita) di esercizio	0

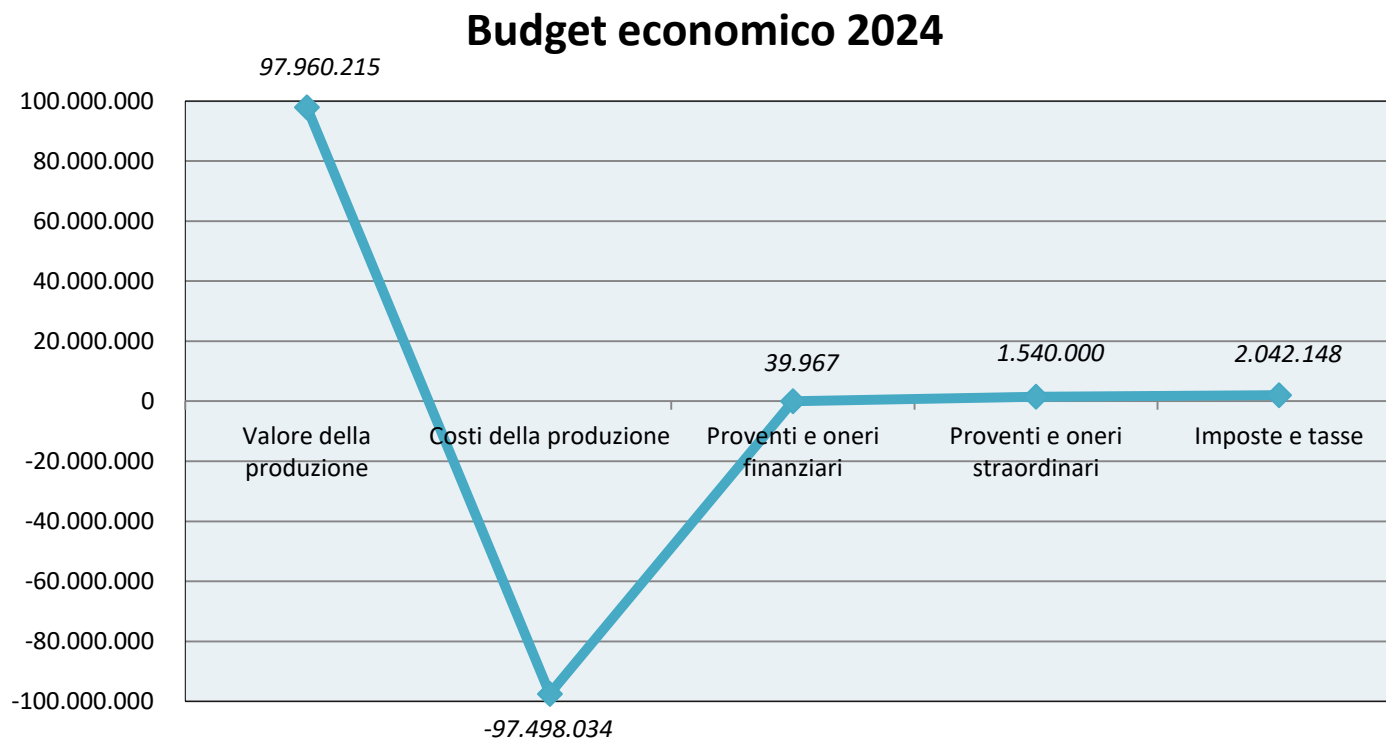
3.2 Criteri per la formulazione del Conto economico annuale preventivo 2024

Si riporta di seguito la rappresentazione del budget economico 2024 nei macro aggregati di bilancio. Dal Budget economico in esame si esprime un sostanziale equilibrio tra ricavi/costi derivante dalla gestione ordinaria e straordinaria delle attività di ASP; i margini di contribuzione delle singole aree consolidano il bilancio aziendale complessivo.

AGGREGATO CONTO ECONOMICO	PREVENTIVO 2024
A) Valore della produzione	97.960.215
B) Costi della produzione	97.498.034
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)	462.181
C) Proventi e oneri finanziari	39.967
E) Proventi e oneri straordinari	1.540.000
Risultato prima delle imposte (A-B+C+E)	2.042.148
22) Imposte sul reddito (Ires - Irap)	2.042.148
23) Utile o (perdita) di esercizio	0

Rispetto all'attuale PIANO DI RIENTRO delle perdite pregresse di cui alla Delibera n. 4 del 22/06/2023 dell'Assemblea dei Soci, la quota di rientro prevista per il 2024, pari ad € 350.000, si prevede troverà copertura durante la gestione, salvo diversa decisione da parte del Comune di Bologna in ordine alla contribuzione.

Tab1) Sintesi grafica budget economico 2024 per mastro



Si illustra di seguito la previsione delle risorse per l'anno 2024:

A1 – Ricavi da attività per servizi alla persona

a) Rette € 11.207.110

In questo aggregato sono registrati i ricavi derivanti dalla compartecipazione privata alla spesa per i servizi alberghieri di vitto e alloggio nelle strutture residenziali per anziani.

Nello specifico:

Rette alberghiere residenziali	€ 8.987.975
Rette alberghiere semiresidenziali	€ 679.954
Rette per appartamenti protetti	€ 1.043.856
Rette gruppo appartamento multiutenza	€ 205.677
Rette comunità alloggi anziani	€ 276.696
Altre rette e proventi socio sanitari	€ 12.951

Nell'anno 2024 per le **Casa Residenza Anziani (CRA)** sono previste le stesse tariffe applicate dal secondo semestre dell'anno 2023 con l'aggiunta stimata di € 5,50 medio pro-capite/die. L'aumento atteso delle rette è iscritto a budget su indicazioni della Giunta Regionale (si attende per fine 2023/inizio 2024 l'atto deliberativo), per:

- incremento inflattivo su tutte le voci di costo di produzione sostenute dalle ASP
- riequilibrio della proporzionalità della compartecipazione dei cittadini ai costi dei servizi socio-sanitari (compartecipazione sostanzialmente invariata da anni).

Nel calcolo delle rette CRA si tiene conto di tassi di copertura previsti del 99,5%, i quali rispecchiano il *trend* in aumento rilevato nel corso del 2023 ed il progressivo ritorno ai tassi di copertura del periodo pre-pandemia.

Rispetto al numero di posti letto e delle relative tariffe diversificate, si è tenuto conto, oltre che ai posti accreditati, anche ai posti letto destinati ai ricoveri di sollievo, ai posti di dimissione Protetta FAST, ai posti di dimissione Protetta PRIS ad accesso diretto e tempestivo dagli Ospedali del territorio, ai posti riservati alle gravi disabilità e ai privati, differenziati come indicato nella variazione dell'allegato economico al contratto di servizio valevole dal 01/07/2023. Non sono previsti per l'anno 2024 posti riservati agli utenti post-acuzie CEMPA.

Le rette per la **Casa di Riposo**, come da Deliberazione dell'Amministratore Unico n.36/2022, sono state aumentate gradualmente nel corso dell'anno 2023: nel *budget* 2024 si è pertanto tenuto conto delle nuove tariffe in vigore (€ 62,16 per i posti a minore intensità assistenziale; € 74,16 i posti a maggiore intensità assistenziale). Il tasso di copertura atteso e stimato è del 96%.

Per le rette alberghiere semiresidenziali dei **Centri Diurni** le tariffe sono differenziate in base alle tipologie dei posti considerati: livello base semi-residenziale, livello disturbi comportamento (L3) e posti privati. I ricavi a *budget* sono calcolati sui giorni di apertura previsti per ogni singolo Centro Diurno con l'abbattimento stimato sui giorni di assenze giustificate e applicando il tasso di copertura medio atteso: 80% per il CD L'Aquilone ed il CD San Nicolò, 85% per il CD Savioli ed il CD Lercaro. Non sono stati considerati a budget 2024 posti sul Centro Diurno Albertoni in quanto ha cessato l'attività nel corso dell'anno 2023 per utilizzare gli spazi per il servizio Casa residenza anziani.

Per le rette degli **appartamenti protetti** è previsto l'aumento graduale come segue:

- le rette degli appartamenti protetti del Centro Servizi Giovanni XXIII aumenteranno mensilmente di +125€ sugli appartamenti singoli, +176€ sui doppi e + 149€ sui doppi ad uso singolo con tempistiche: 50% dell'aumento da gennaio 2024, residuo 50% dell'aumento da luglio 2024;
- le rette degli appartamenti protetti del Centro Servizi Lercaro, San Nicolò e Madre Teresa aumenteranno mensilmente di +167€ sugli appartamenti singoli, +243€ sui doppi e + 199€ sui doppi ad uso singolo con tempistiche: 33,3% dell'aumento da gennaio 2024, 33,3% dell'aumento da luglio 2024, residuo 33,4% dell'aumento da gennaio 2025.

Gli aumenti porteranno, a regime, a rette uniformi su tutte le strutture, attualmente disomogenee sui Centri Servizi.

Per le rette del **Gruppo appartamento** è stimata, per l'anno 2024, l'applicazione della stessa tariffa del 2023, con un tasso di copertura previsto al 100%.

Nel calcolo delle rette della **Comunità alloggio** per anziani autosufficienti o lievemente non autosufficienti si è mantenuta invariata la tariffa rispetto all'anno 2023 con tasso di copertura atteso al 90%.

Nell'aggregato **"Altre rette e proventi socio sanitari"** viene riconfermata la previsione della compartecipazione degli utenti inseriti nei progetti "Teniamoci per Mano/Centri di incontro Margherita".

b) Rimborso oneri a rilievo sanitario € 7.646.763

Il Fondo Regionale per la Non Autosufficienza (FRNA), è il trasferimento pubblico ad ASP finalizzato al sostegno diretto e indiretto all'assistenza in strutture diurne e residenziali a favore di persone non autosufficienti e anziani.

La previsione è formulata applicando le tariffe previste dall'accreditamento per gli oneri CRA a carico FRNA (riferimento ultima rivalutazione case-mix ad ottobre 2022).

Nell'anno 2024 per le Casa Residenza Anziani (CRA) è prevista la riduzione della tariffa FRNA di -1,40€ pro-capite/die per il riequilibrio della proporzionalità della compartecipazione dei cittadini ai costi dei servizi socio-sanitari. L'effetto globale atteso dalle indicazioni della Giunta Regionale, è:

- aumento retta carico utente + 5,50€
- riduzione tariffa FRNA - 1,40€

Il tasso di copertura applicato per la quantificazione dei rimborsi segue lo stesso parametro previsto nel dettaglio delle Rette alla voce a).

c) Concorsi rimborsi e recuperi da attività per servizi alla persona € 62.270.439

In questo aggregato del budget sono ricompresi i seguenti conti:

Rimborsi spese sanitarie (compreso oneri personale sanitario)	€ 3.628.349
Rimborso farmaci	€ 16.633
Rimborsi servizi assistenza domiciliare	€ 705.000
Rimborsi servizio disagio adulto (grave em adulta)	€ 5.848.779
Rimborsi servizio protezioni internazionali	€ 46.819.613
Rimborsi servizio transizione abitativa	€ 2.336.747
Rimborsi servizio Pris pronto int.soc.	€ 1.219.621
Rimborsi servizio coesione sociale	€ 1.362.373
Altri rimborsi socio-sanitari	€ 333.325

Le prime due voci si riferiscono a introiti nell'ambito dei Servizi per gli anziani a gestione diretta da parte dell'ASP; i successivi si riferiscono a rimborsi comunali nell'ambito del Contratto di servizio per la gestione dei servizi di coesione sociale.

Si precisa che:

- a) nei **rimborsi spese sanitarie** è previsto il rimborso delle prestazioni sanitarie da parte dell'AUSL applicando le tariffe dal Contratto di Servizio in vigore nel regime di accreditamento sul numero di giornate previste di copertura. L'attuale sistema di remunerazione non copre i reali costi sanitari sostenuti.
- b) per i rimborsi dei **servizi delegati ad ASP dal Comune di Bologna con il Contratto di Servizio**, è stato stimato un importo coerente con quanto condiviso con il Comune stesso, considerando le azioni in ambito socio-sanitario e socio-assistenziale da porre in essere nel 2024. Le entrate sono suscettibili di variazioni durante l'anno dovute sia all'imprevedibile flusso di utenti che alle dinamiche socio-politiche comunitarie che impattano prevalentemente sulla gestione dell'accoglienza in ambito di protezioni internazionali.

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

- rimodulazione dei servizi (volumi, tariffe e previsioni contrattuali)
- nuove progettualità che emergono nel corso dei periodi
- riordino del Servizio Sociale Territoriale con rientro, durante l'anno 2023, nella gestione diretta del Comune dei servizi minori, del Centro per le famiglie e dei nuclei per la domiciliarità;
- aggiunta di progetti europei o nazionali concorrenti che insistono su tipologie analoghe di servizi, ma finanziati da altri soggetti (es. SAI/FAMI)

Nello specifico nel 2024 le variazioni rispetto all'anno precedente afferiscono:

- per i **Servizi sociali per la domiciliarità**, al costo previsto nel 2024 dal progetto *Care Giver* e dal nuovo progetto, finanziato da Pon Metro, di orientamento ai servizi di sostegno alla domiciliarità nell'ambito della nuova progettualità dei Centri Servizi aperti;
- per il **Servizio Grave emarginazione adulta**, all'avvio nel 2024 dell'*Housing First* di Via Raimondi e della Stazione di Posta, finanziati da progetti PNRR relativi alla Missione 5, Componente C 2, sottocomponente 1 "Servizi sociali, disabilità e marginalità sociale" con l'obiettivo di fornire servizi integrati per promuovere l'autonomia e la piena integrazione delle persone senza dimora;
- per il **Servizio Protezioni internazionali** all'ampliamento delle attività già in essere, comprese quelle del progetto SAI e relativi rimborsi già autorizzati dal Ministero;
- per i **Servizi Abitativi** all'avvio del nuovo progetto "condomini supportati" (abitare autonomo per le persone anziane risiedenti in alcuni condomini di ASP);
- per il **Servizio di Pronto Intervento Sociale** alla diversa rappresentazione in questa area delle attività legate al Servizio Accoglienza Alberghiera SST (prima collocate nell'area dei Servizi Abitativi);
- per i **rimborsi del servizio coesione sociale**, alla valorizzazione degli immobili di proprietà di ASP e messi a disposizione delle attività dell'area Coesione Sociale nonché al rimborso della quota parte del costo del lavoro di figure professionali trasversali alle diverse aree aziendali.

Non sono iscritti rimborsi per il **Servizio Minori e Famiglie**, in quanto esso è ritornato integralmente nella gestione diretta del Comune di Bologna a partire da Aprile 2023.

- c) gli **altri rimborsi socio-sanitari**, previsti per l'ammontare di euro 333.325, sono riferiti a:

- Progetto “Teniamoci per mano”, “Centro di Incontro Margherita” e nuovo “Centro di Incontro Area Ovest” rimborsati nell’ambito del Contratto di Servizio per € 279.000;
- rimborsi da utenti per altri servizi aggiuntivi area anziani (es: prestazioni cura alla persona) quantificati in base ai volumi di attività in corso nel 2023;
- attività nell’ambito del nuovo Progetto “Centri Servizi Aperti” dell’area Anziani, con finanziamento atteso Pon Metro.

d) Altri ricavi € 39.668

Alla voce “Altri rimborsi” vengono stimati principalmente i rimborsi per i trasporti anziani dei Centri Diurni e i rimborsi per le prestazioni accessorie rese in favore degli ospiti degli appartamenti protetti (es. pasti).

A2 – COSTI CAPITALIZZATI

b) Quota per utilizzo contributi in conto capitale e donazioni vincolate ad investimenti € 5.185.655

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

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

A4 – PROVENTI E RICAVI DIVERSI

a) Proventi e ricavi diversi - da utilizzo del patrimonio immobiliare € 9.416.057

L’aggregato si riferisce a:

Fitti attivi da fondi e terreni	€ 1.429.042
Fitti attivi da fabbricati urbani	€ 7.065.841
Altri fitti attivi istituzionali	€ 633.851
Fitti attivi fabbricati attività sociale	€ 287.323

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

- il completamento di alcune importanti azioni di recupero di immobili con la conseguente rilocalizzazione degli stessi;
- la riduzione dei tempi di ripristino di alloggi rilasciati e della successiva attività di rilocalizzazione, con conseguente recupero di redditività;
- maggiori introiti per locazione di immobili ad uso ufficio e negozi attualmente sfitti;
- l’applicazione in via prudenziale di un incremento ISTAT in misura contenuta pari al 5% sul 75% del canone;

- maggiori canoni di locazione sull'immobile cd "Palazzo della formazione" di via Bigari (BO), prima sede degli uffici di Coesione Sociale di ASP, ora trasferiti in altra sede.

I maggiori introiti da locazioni di fabbricati urbani sono in parte neutralizzati da contratti significativi in via di risoluzione nel 2024 a causa di rilascio, per alcuni dei quali ci si attende la riconversione degli immobili stessi ad uso dei Servizi di Coesione Sociale con conseguente valorizzazione nel Contratto di Servizio.

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

In questo aggregato è altresì iscritto un rendimento previsto dall'avvio di Servizi svolti nell'immobile cd "Santa Marta" per il quale si prevede entro il primo semestre 2024 il completamento delle attività di recupero e riprogettazione strutturale.

E' in fase di definizione il modello gestionale dei servizi possibili con ipotesi di redditività attesa dal 2° semestre 2024.

Nell'aggregato "Fitti attivi da fabbricati attività sociale" sono stimati i fitti su immobili contrattualizzati con i gestori dei Servizi di coesione sociale (Protezione rifugiati e richiedenti asilo (SAI), servizi abitativi, grave emarginazione adulta).

Ulteriore valorizzazione di immobili adibiti ai Servizi nell'ambito del Contratto di Servizio col Comune di Bologna, sono iscritti nel precedente aggregato c) Concorsi rimborsi e recuperi da attività per servizi alla persona.

b) Proventi e ricavi diversi - concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse € 1.591.973

In questa sezione sono ricompresi i seguenti conti:

Rimborso spese condominiali da conduttore
Rimborso spese di vendita e pubblicazione bandi
Rimborsi INAIL
Tasse di concorso
Altri rimborsi personale dipendente
Rimborsi assicurativi
Rimborsi spese da conduttori registrazione contratti
Rimborso spese legali
Rimborsi spese servizio coesione (DOM-MIN)
Altri rimborsi per attività diverse

L'aggregato espone prevalentemente rimborsi di spese già iscritte nel costo della produzione (esempio spese delle gestioni condominiali).

Di particolare rilievo:

- "Rimborsi spese servizio coesione" per complessivi euro 143.406, riferiti a rimborsi di costi generali (esempio noleggi auto, buoni pasto, ...) relativi alle attività di Coesione (Minori e Domiciliarietà) rientrate nella gestione diretta del Comune. Sono esclusi i rimborsi dei costi del personale dipendente ASP in Assegnazione Funzionale al Comune di Bologna poiché registrati a storno nei conti di cui al successivo aggregato 9) Costi Personale Dipendente.

- “Altri rimborsi per attività diverse”, per complessivi euro 526.121, riferiti a:
 - rimborsi, da parte delle cooperative che gestiscono i reparti accreditati per anziani, delle spese generali sostenute da ASP (es. utenze, manutenzioni, ecc) su parti comuni delle strutture, per un importo complessivo di € 357.893;
 - rimborsi per costi su immobili (prevalentemente acqua) pagati da ASP e successivamente addebitati ai condomini.

f) Ricavi da attività commerciale € 126.735

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

Nell’ambito di questo gruppo contabile, le voci più rilevanti sono quelle relative ai ricavi da impianto fotovoltaico presente sul Centro Servizi Lercaro e ai ricavi derivanti dai servizi resi a favore del soggetto gestore di alcuni reparti localizzati presso i CS Giovanni XXIII e CS Pepoli.

A5 – CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO

5) Contributi in conto esercizio € 475.816

Alla voce “Contributi dalla Regione Emilia-Romagna” è iscritta la quota annuale del contributo regionale di euro 392.000 attesa a sostegno della gestione pubblica dei servizi delle ASP (contributo di cui alla DGR n. 1747 del 02/11/2021 e riconfermato per i prossimi 3 anni per le ASP nella manovra di bilancio della Regione Emilia Romagna 2024-2026).

Alla voce “Contributi dallo stato e da altri enti pubblici” è iscritta la quota parte dei contributi pubblici per l’annualità 2024 relativa ai progetti a cui ASP aderisce:

- Progetto GEtCoheSive: progetto per l’innovazione dei processi di *governance* partecipativa per favorire la Coesione sociale, al fine di coinvolgere i cittadini con un *background* vulnerabile e di migliorare la co-progettazione tra le autorità pubbliche e le organizzazioni del terzo settore;
- Progetto Agisco: progetto per garantire il supporto psicologico ai soggetti colpiti dalla pandemia Covid19: anziani, familiari e *caregiver*, operatori sanitari.

B6 – COSTI DELLA PRODUZIONE

Le previsioni di spesa di ASP per il 2024 tengono conto del persistere del fenomeno inflattivo già sostanzialmente registrato dalla gestione dell'anno 2023.

a) Acquisto di beni socio-sanitari € 374.285

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

b) Acquisto di beni tecnico-economali € 300.880

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

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

B7 – ACQUISTI DI SERVIZI

a) Acquisto di servizi per la gestione dell'attività socia sanitaria e socio-assistenziale € 53.014.420

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

Gestione attività socio assistenziale
Appalto gestione attività servizio disagio adulti
Appalto gestione attività domiciliare

Appalto servizi all'infanzia
Appalto gestione attività servizio protezioni internazionali
Appalto gestione attività servizi abitativi
Gestione servizio SAI Adulti
Gestione servizio SAI Minori
Gestione servizio SAI Vulnerabili
Appalto gestione pronto intervento sociale
Servizi primo intervento per l'accoglienza
Gestione servizio protezioni internazionali

I costi previsti per l'erogazione dei servizi di Coesione sociale sono iscritti in coerenza con quanto condiviso con il Comune di Bologna nell'ambito del Contratto di Servizio, considerando le azioni in ambito socio-sanitario e socio-assistenziale da porre in essere nel 2024. Le spese sono suscettibili di variazioni consistenti dovute sia all'imprevedibile flusso di utenti e sia alle dinamiche socio-politiche comunitarie che impattano prevalentemente sulla gestione dell'accoglienza in ambito di protezioni internazionali.

b) Servizi esternalizzati € 4.065.632

In questa sezione sono compresi i servizi esternalizzati intermedi rispetto al prodotto finale

Servizio smaltimento rifiuti	€ 35.000
Servizio lavanolo	€ 568.400
Servizio disinfestazione ed igienizzazione	€ 1.087.226
Servizio di mensa	€ 2.309.818
Servizio di vigilanza	€ 6.000
Service paghe	€ 34.000
Altri servizi esternalizzati	€ 25.189

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

c) Trasporti € 337.751

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

d) Consulenze socio-sanitarie e socio assistenziali € 1.073.099

In questa aggregato di *budget* sono allocati i compensi ai soggetti con rapporto libero professionale in ambito socio-sanitario e socio-assistenziale.

Consulenze socio-assistenziali (psicologo-ADB)	€ 194.593
Consulenze sanitarie (infermieri e terapisti)	€ 173.606
Consulenze mediche	€ 585.130
Altre consulenze socio-sanitarie (podologo, parrucchiere, assistenti sociali)	€ 119.770

I costi per acquisto di prestazioni libero professionali per erogazione di servizi per gli anziani, sono stimati applicando i parametri regionali sulle ore di assistenza socio-sanitaria da erogare.

Per l'analisi del fabbisogno complessivo di personale socio-assistenziale va tenuto conto, unitamente ai costi di cui al presente aggregato di bilancio, quanto previsto nei successivi punti B7f "Lavoro interinale e altre forme di collaborazione" e B9 "costi per il personale".

In questo aggregato sono previsti anche i costi per consulenze agli utenti in ambito di protezioni internazionali e SAI, e per prestazioni relative a servizi di podologia e parrucchiere per utenti nelle strutture per anziani.

e) Altre consulenze € 786.565

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

Consulenze amministrative	€ 187.991
Consulenze tecniche	€ 255.609
Consulenze legali	€ 34.000
Consulenze informatiche	€ 308.965

I costi previsti per le **consulenze amministrative** riguardano il ricorso da parte di ASP a specialisti in materie in continua evoluzione quali la contabilità e la fiscalità, le pratiche previdenziali, nonché in materia di comunicazione pubblica istituzionale.

I costi previsti per le **consulenze tecniche** sono riferiti alla gestione della prevenzione e della sicurezza nonché a prestazioni per relazioni tecniche e consulenza sul patrimonio di ASP (ad esempio, consulenze per l'*asset manager* e la *due diligence*, supporto all'*energy management*, consulenze in tema di alienazioni di immobili rurali ed urbani).

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

Nell'ambito delle **consulenze informatiche** sono previsti i costi riferiti ai servizi resi da *software house* specializzate nella gestione di *software* e applicazioni, inclusi collegamenti di rete.

E' previsto un incremento di risorse economiche destinate ai servizi informatici (consulenze e canoni – vedi successivo aggregato h) considerato che lo sviluppo dei sistemi informativi rientra tra gli orientamenti strategici per il triennio 2024-2026 (rif. Delibera Amministratore Unico n. 29/2023).

f) Lavoro interinale e altre forme di collaborazione € 3.345.033

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

Collaborazioni socio-assistenziali (psicologo, ADB)	€ 1.677.762
Collaborazioni sanitarie (infermieri e terapeuti)	€ 962.255
Collaborazioni socio-educative	€ 132.875
Collaborazioni amministrative	€ 97.925
Collaborazioni tecniche	€ 45.214
Altre collaborazioni socio-assistenziali (podologo, parrucchiere, assistenti sociali)	€ 201.556
Altre collaborazioni	€ 227.446

Per la previsione delle risorse necessarie all'attività socio-assistenziale dell'area anziani, sono stati considerati i parametri regionali relativi all'attività media del personale dipendente con qualifica ADB_OSS, Fisioterapista e Infermiere e alle ore di assistenza da erogare, preso atto della tipologia di struttura e del tipo di ospite sulla base del *case mix* previsto nella convenzione con l'AUSL.

Per l'analisi del fabbisogno complessivo di personale socio-assistenziale va tenuto conto, unitamente ai costi dei collaboratori inseriti per sostituzioni dei dipendenti (posti vacanti e assenze) di cui al presente aggregato di bilancio, quanto previsto nel precedente punto B7d "Consulenze socio-sanitarie e socio assistenziali" e nel successivo punto B9 "costi per il personale".

Nei costi relativi alle collaborazioni socio-educative e nelle altre collaborazioni sono previste le figure di educatori ed assistenti sociali impiegati nei Servizi Protezioni Internazionali (compresi i progetti SAI e Lgnet).

Nei conto "Collaborazioni Amministrative" sono previste figure per il potenziamento dell'area Patrimonio, figure di personale somministrato sul *Facility management* e sulla Quadreria (con previsione di assunzione in corso d'anno), nonché il costo per l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

Alla voce "Collaborazioni Tecniche" sono previsti costi per figure inserite nell'ambito del Servizio Sicurezza e qualità del lavoro.

Le "Altre Collaborazioni" registrano risorse destinate agli altri servizi di *Facility management* (manutenzione) e all'attività di animazione nei servizi per anziani.

g) Utenze € 2.848.663

Le previsioni dei costi per le utenze sono state formulate sulla base del costo atteso, tenuto conto dell'alta incertezza del mercato dell'energia.

Spese telefoniche ed internet	€ 139.899
Energia elettrica	€ 1.413.750
Gas e riscaldamento	€ 982.321
Acqua	€ 312.693

Nello specifico sono stimate le risorse per:

- fornitura di **energia elettrica** in gestione diretta e approvvigionata mediante convenzioni promosse da Consip o Intercent-ER (nel 2023 ASP recede da SIE4 per l'energia elettrica e voltura i contatori con fornitura diretta). I valori stimati derivano dall'identificazione di un dato di consumo atteso, costruito sulla base del consumo storico

tenendo conto del valore medio e delle tendenze dell'ultimo periodo, valorizzato ad un prezzo specifico che contiene una valutazione costruita sull'andamento del prezzo attuale, particolarmente volatile, e sulle aspettative del mercato per l'anno di definizione del budget;

- fornitura di **gas naturale per il riscaldamento** in gestione diretta e approvvigionato mediante convenzioni promosse da Consip o Intercent-ER. Per alcune strutture assistenziali e fabbricati urbani, le forniture sono ricomprese all'interno del canone contrattuale pluriennale SIE4. I valori stimati derivano dalla somma di due elementi: il primo è riferito alla componente energia del contratto di gestione degli edifici (convenzione Consip SIE4) mentre il secondo considera, per gli edifici esclusi dal contratto, i dati di consumo storico ed atteso moltiplicato per un prezzo specifico derivante dalla valutazione dell'ultimo periodo;
- fornitura di **acqua** in gestione diretta e approvvigionate dal concessionario territoriale. Il valore stimato è coerente con quello degli anni precedenti, particolarmente stabile.

h) Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche € 1.581.639

In questo aggregato sono registrati i costi previsti riferiti a:

Manutenzioni e riparazioni fabbricati istituzionali	€ 63.000
Manutenzioni e riparazioni fabbricati urbani	€ 150.000
Manutenzioni e riparazioni terreni	€ 5.000
Canoni manutenzione impianti e macchinari	€ 591.336
Canoni manutenzione hardware e software macchine d'ufficio	€ 290.000
Canoni manutenzione beni e attrezzature per attività socio educative e sanitarie	€ 27.000
Manutenzioni e riparazioni beni e attrezzature socio educative sanitarie	€ 17.600
Manutenzione e riparazioni automezzi	€ 29.250
Manutenzioni su beni di terzi (mobili e immobili)	€ 30.000
Manutenzione verde	€ 87.203
Manutenzione impianti e macchinari	€ 277.750
Manutenzioni hardware, software e macchine d'ufficio	€ 1.500
Altre manutenzioni e riparazioni	€ 12.000

Nelle diverse voci dell'aggregato di budget sono previste le risorse necessarie alla realizzazione della manutenzione (canone ed extra canone) degli impianti di riscaldamento, raffrescamento, idrico-sanitari ed elettrici presenti nei centri servizi nonché su alcuni stabili del patrimonio disponibile di ASP. Sono altresì compresi i costi per la manutenzione di attrezzature socio sanitarie e generiche (es. impianti speciali di chiamata camere, rilevazione incendi, ecc.).

Le attività programmate sono dettagliate alla Sezione 2 del Piano di gestione, conservazione, valorizzazione e utilizzo del patrimonio - Paragrafo 2.5 Recupero, conservazione e piano di manutenzione.

Per quanto riguarda i canoni di manutenzione *hardware e software* si richiama la già citata linea strategica relativa all'importanza dello sviluppo dei sistemi informativi che richiede, per la sua realizzazione, adeguate risorse economiche.

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

i) Costi per organi istituzionali € 75.481

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

j) Assicurazioni € 536.451

Questa voce comprende coperture assicurative per responsabilità civile, incendi, *all risk* beni mobili e immobili, RC automezzi e *kasko*, infortuni per non dipendenti, tutela giudiziaria, RC patrimoniale. Per l'anno 2024 non si prevedono aumenti di costi per regolazioni di premio sui contratti in essere, rispetto a quanto preventivato e speso nel 2023.

k) Altri costi 1.225.850

A tale voce corrispondono i seguenti servizi:

Manifestazioni ed animazioni per ospiti	€ 29.125
Costi di pubblicità per promozione attività	€ 1.500
Costi di pubblicità per pubblicazione bandi annuali	€ 7.000
Prestazioni extra per vitalizi e legati (fiori e luci votive)	€ 5.000
Altri sussidi e borse lavoro	€ 773.500
Pubblicazioni	€ 6.000
Sgomberi e Facchinaggio	€ 61.500
Altri servizi	€ 342.225

In questo aggregato il maggior impatto economico si registra al conto "altri sussidi e borse lavoro". Esso comprende un'ampia gamma di interventi che riguardano prevalentemente l'area delle Protezioni internazionali (principalmente gestione tirocini e sussidi per i progetti SAI attivati) e per il servizio alla Grave emarginazione adulta. I costi sono rimborsati nell'ambito del contratto di servizio.

Sono stimati per il 2024 costi riferiti all'incremento delle attività relative a:

- manifestazioni ed animazioni per ospiti, legati principalmente alle attività nell'ambito del nuovo Progetto "Centri Servizi Aperti" dell'area Anziani, finanziati dal Pon Metro;
- sgomberi e facchinaggio necessari per l'avvio delle attività di recupero dello stabile cd "Baraccano" e per il ripristino degli immobili del patrimonio disponibile rilasciati dagli inquilini e da rilocare.

B8 – GODIMENTO DI BENI DI TERZI

a) Affitti € 68.976

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

- contratto con ACER per l'utilizzo di uno spazio, denominato Centro diurno "Happy Center" in via de Vincenzo, nell'ambito degli interventi dell'area grave emarginazione adulta;
- contratto per i locali in via de' Carracci a Bologna adibiti a "Unità di Strada" (grave emarginazione adulta);
- contratto per i locali del Centro Diurno Savioli di proprietà del Comune di Bologna.

c) Service e noleggi € 255.001

L'aggregato comprende il costo per il contratto di fornitura di dispositivi medici per la prevenzione e cura delle lesioni da pressione dell'utenza presso i reparti di assistenza, il noleggio degli estintori, delle fotocopiatrici e delle apparecchiature telefoniche aziendali, dei gruppi frigo per il raffrescamento estivo e il noleggio di auto aziendali soprattutto nell'ambito della domiciliarità.

B9 – PERSONALE € 18.735.374

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

L'IRAP non è iscritta in questo aggregato di budget, ma viene inserita (analogamente allo schema di bilancio adottato nel regolamento di contabilità) nell'aggregato "Imposte sul reddito" alla voce 22 conto economico.

La previsione della spesa dei lavoratori dipendenti viene formulata sulla base del piano triennale del fabbisogno di personale partendo dai rapporti contrattuali in corso nel 2023, applicando la normalizzazione derivante da cessazioni/pensionamenti programmati e con l'aggiunta delle assunzioni come da programmazione. E' applicato il trattamento economico previsto dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del comparto Funzioni Locali del periodo 2019-2021, sottoscritto a novembre 2022.

E' inoltre previsto un maggior costo 2024 e successivi, di circa € 540.000 (inclusi oneri previdenziali e Irap), riferito all'atteso rinnovo CCNL, per il periodo contrattuale 2022-2024, stimato su informazioni disponibili in sede di *budget* e nello specifico alle disposizioni del Decreto Anticipi n.145 del 16/10/2023 collegato alla Legge di bilancio 2024.

Sul costo dei dirigenti sono applicati i valori dell'ultimo CCNL del personale dirigente del periodo 2016-2018, con l'ulteriore stima di costi per il rinnovo del contratto. Si rimanda al capitolo 4, paragrafo "Piano triennale del fabbisogno di personale" per dettaglio.

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

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

Vengono registrati, in diminuzione dei costi, i rimborsi attesi per stipendi erogati a personale ASP in comando o prestato ad altri Enti.

Dal 2023 sono altresì rimborsati gli stipendi erogati al personale in assegnazione funzionale presso il Comune di Bologna per effetto del rientro nella gestione diretta del Comune di Bologna di alcune attività dell'Area Coesione Sociale (Minori, Centro per le Famiglie, Domiciliarità).

Sono registrati minori costi per effetto dell'atteso smaltimento di ferie non godute. La riduzione dei fondi per il personale è obiettivo aziendale diffuso e sarà attuato mediante una programmazione accurata di fruizione giornate di ferie che consentirà la riduzione dei debiti verso i dipendenti.

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

Nella voce residuale "Altri costi del personale" sono ricompresi i costi per la formazione e l'aggiornamento, le spese sanitarie per il personale dipendente, i rimborsi per le spese di trasferta, buoni pasto ed altri costi del personale, le spese per le commissioni giudicatrici e le altre spese di concorsi.

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

B10 – AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI € 5.874.100

A tale aggregato afferiscono gli ammortamenti, ovvero le quote di obsolescenza calcolate secondo quanto previsto dal Regolamento di contabilità di ASP sia per i beni materiali (mobili e immobili) e immateriali.

Le quote di ammortamento del budget 2024 sono stimate sul valore ammortizzabile dei cespiti rilevato a novembre 2023 considerate le variazioni di valore dei cespiti derivanti dal piano delle alienazioni e degli investimenti previsti per il 2024.

Non sono previste quote di svalutazione dei crediti per l'anno 2024 considerata la rilevante svalutazione già iscritta negli anni precedenti e tenuto conto che ASP ha in corso procedure coattive di riscossione che si prevede permettano recupero integrale dei crediti.

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

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

B12 – B13 - ACCANTONAMENTI AI FONDI RISCHI E ALTRI ACCANTONAMENTI € 232.315

In questa voce di budget sono previsti, secondo i principi contabili nazionali nonché il regolamento di contabilità regionale, accantonamenti di risorse destinate a costituire fondi per rischi ed oneri, a fronte di spese riguardanti principalmente le manutenzioni di cui però non è possibile determinare la liquidabilità.

Accantonamenti spese legali	€ 40.000
-----------------------------	----------

Accantonamenti manutenzioni cicliche fabbricati istituzionali	€ 107.574
Accantonamenti manutenzioni cicliche fabbricati urbani e fondi	€ 70.500
Accantonamenti manutenzioni cicliche beni mobili e attrezzature	€ 14.241

B14 - ONERI DIVERSI DI GESTIONE € 2.766.518

Tale voce di budget si riferisce a costi della gestione caratteristica non allocabili direttamente nelle voci precedenti:

costi amministrativi (di cui spese condominiali € 346.250)	€ 510.214
imposte non sul reddito (di cui IMU € 1.660.700)	€ 1.820.700
tasse	€ 396.825
altri	€ 1.500
contributi erogati ad aziende non-profit	€ 37.280

Si evidenzia l'elevata incidenza delle imposte non sul reddito (IMU, imposta di registro e di bollo, altro) nonché delle altre tasse (tassa smaltimento rifiuti, di proprietà automezzi, tributi a consorzi di bonifica, altro).

C - PROVENTI E ONERI FINANZIARI € 39.967

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

E – PROVENTI E ONERI STRAORDINARI € 1.540.000

donazioni, lasciti ed erogazioni liberali	€ 20.000
plusvalenze straordinarie	€ 1.520.000

In questo aggregato è stimato, per almeno € 20.000, il ricavo derivante dall'attività di *Fundraising* che vede ASP impegnata in azioni di raccolta fondi su specifiche progettualità.

Durante l'anno 2024 sono previste cessioni / conferimenti di immobili del patrimonio disponibile come da piano delle alienazioni di cui alla "Sezione 3 - Piano delle Alienazioni 2024-2026".

Sono iscritte a budget economico plusvalenze straordinarie per euro 1.520.000 calcolate sulla parte eccedente il valore contabile dell'immobilizzazione (costo storico al netto del relativo fondo di ammortamento) rispetto al valore presunto di realizzo / di conferimento.

La scelta di imputare tra i componenti positivi di reddito la plusvalenza attesa, deriva dalla scelta strategica di contribuire all'equilibrio economico con risorse proprie attraverso l'alienazione di beni non funzionali e attraverso nuovi strumenti di valorizzazione patrimoniale.

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

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

a) bassa redditività del bene;

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

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

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

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

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

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

22 - IMPOSTE SUL REDDITO € 2.042.148

Le imposte sul reddito ricomprendono IRAP (calcolata con il metodo retributivo - aliquota dell'8,5 % sulla retribuzione lorda di dipendenti e assimilati) e IRES. Quest'ultima, considerato che ASP è un Ente pubblico non commerciale, viene determinata sui redditi da terreni, fabbricati e redditi commerciali e diversi.

Irap	€ 1.561.148
Ires	€ 481.000

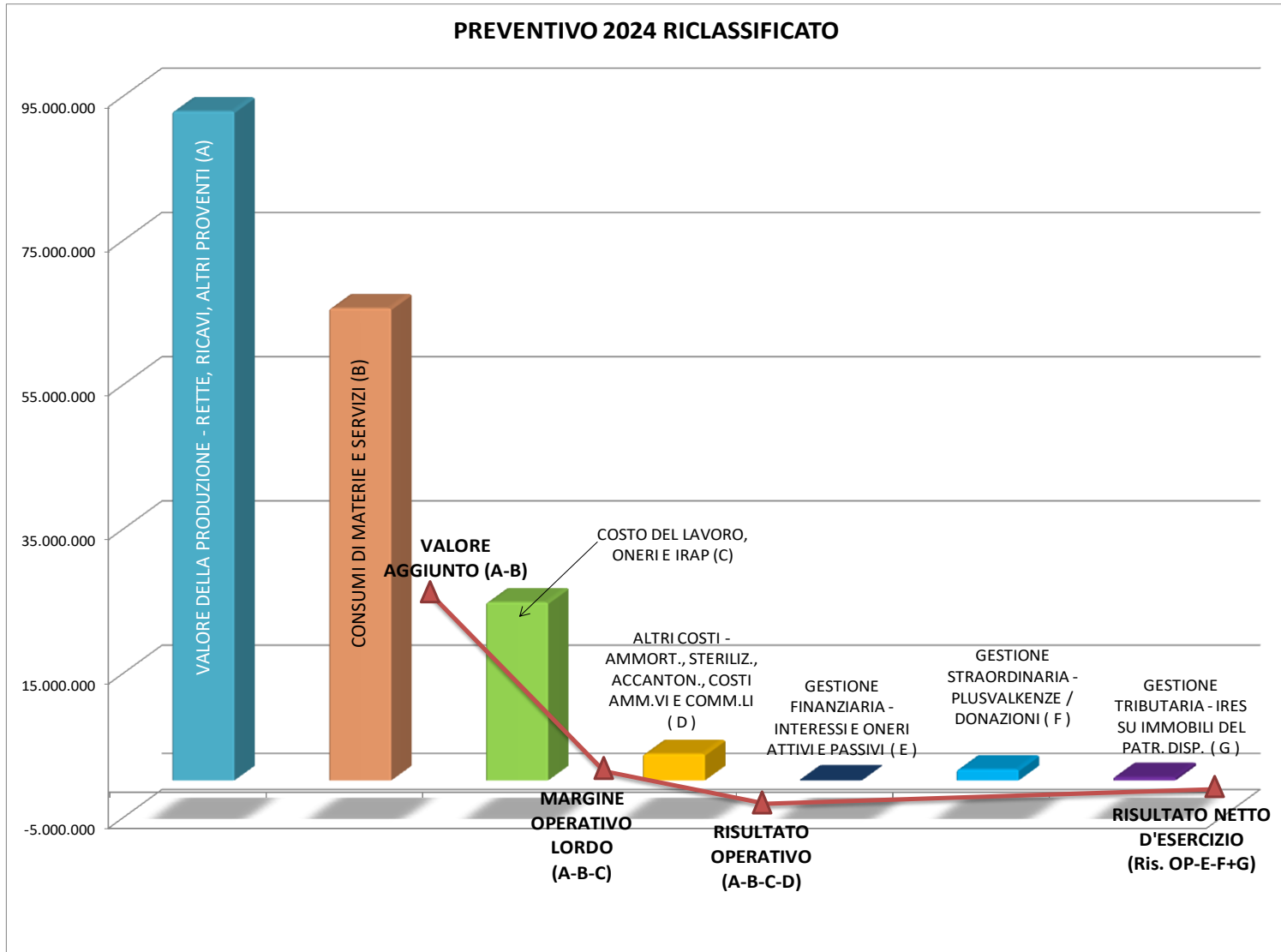
RICLASSIFICAZIONE DEL CONTO ECONOMICO PREVENTIVO 2024 PER MACRO-AGGREGATI E MARGINI DI CONTRIBUZIONE

La riclassificazione del conto economico preventivo è utile all'individuazione di risultati economici parziali attesi, della gestione operativa e quella extra-operativa. La riclassificazione consente di dare importanti informazioni sui costi sostenuti per l'erogazione di servizi, al fine di percepire gli andamenti in atto e le presumibili linee di tendenza della gestione. Tale analisi del bilancio di previsione 2024 verrà comparata in sede consuntiva per raffronti.

Si riporta di seguito una riclassificazione a macro-aggregati del conto economico preventivo 2024, con i relativi margini operativi (i valori sono espressi in euro):

RICLASSIFICAZIONE DEL CONTO ECONOMICO PREVENTIVO per MACRO AGGREGATI	PREVENTIVO 2024
VALORE DELLA PRODUZIONE - RETTE, RICAVI, ALTRI PROVENTI (A)	92.774.560
<i>CONSUMI DI MATERIE E SERVIZI (B)</i>	64.685.029
VALORE AGGIUNTO = A-B	28.089.531
COSTO DEL LAVORO, ONERI SOCIALI E IRAP (C)	25.501.219
MARGINE OPERATIVO LORDO = A-B-C	2.588.311
ALTRI COSTI - AMMORTAMENTI, STERILIZZAZIONI, ACCANTONAMENTI, COSTI AMM.VI E COMM.LI (D)	3.687.279
RISULTATO OPERATIVO = A-B-C-D	-1.098.967
<i>GESTIONE FINANZIARIA - INTERESSI E ONERI ATTIVI E PASSIVI (E)</i>	39.967
GESTIONE STRAORDINARIA - PLUSVALENZE / DONAZIONI (F)	1.540.000
GESTIONE TRIBUTARIA - IRES SU IMMOBILI DEL PATRIM. DISP (G)	481.000
RISULTATO NETTO D'ESERCIZIO = RISULTATO OPEATIVO + E + F - G	0

Tab 2) Sintesi grafica del conto economico preventivo 2024 riclassificato e dei margini operativi:



3.3 Bilancio pluriennale di previsione 2024-2026

I valori sono espressi in euro

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	Preventivo 2024	macro variazioni 2025	Preventivo 2025	macro variazioni 2026	Preventivo 2026
A) Valore della produzione					
1) Ricavi da attività per servizi alla persona	81.163.980	328.266	81.492.246	-127.062	81.365.184
a) rette	11.207.110	65.394	11.272.504	0	11.272.504
b) oneri a rilievo sanitario	7.646.763	-21.372	7.625.391	0	7.625.391
c) concorsi rimborsi e recuperi da attività per servizi alla persona	62.270.439	284.342	62.554.780	-127.062	62.427.718
d) altri ricavi	39.668	-97	39.570	0	39.570
2) Costi capitalizzati	5.185.655	35.640	5.221.294	44.029	5.265.323
a) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	0	0	0	0
b) quota per utilizzo contributi in conto capitale e donazioni vincolate ad investimenti	5.185.655	35.640	5.221.294	44.029	5.265.323
3) Variazione delle rimanenze di attività in corso	0	0	0	0	0
4) Proventi e ricavi diversi	11.134.764	151.408	11.286.173	24.017	11.310.190
a) da utilizzo del patrimonio immobiliare	9.416.057	168.662	9.584.719	24.936	9.609.655
b) concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	1.591.973	-17.254	1.574.719	-919	1.573.800
c) plusvalenze ordinarie	0	0	0	0	0
d) sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo ordinarie	0	0	0	0	0
e) altri ricavi istituzionali	0	0	0	0	0
f) ricavi da attività commerciale	126.735	0	126.735	0	126.735
5) Contributi in conto esercizio	475.816	-22.478	453.338	-40.647	412.692
a) contributi dalla Regione	392.000	0	392.000	0	392.000
c) contributi dai Comuni dell'ambito distrettuale	0	0	0	0	0
e) contributi dallo Stato e da altri Enti pubblici	18.845	42.493	61.338	-40.647	20.692
f) altri contributi da privati	64.971	-64.971	0	0	0
TOTALE A)	97.960.215	492.836	98.453.051	-99.662	98.353.389
B) Costi della produzione					
6) Acquisti beni:	675.165	30.000	705.165	0	705.165

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	Preventivo 2024	macro variazioni 2025	Preventivo 2025	macro variazioni 2026	Preventivo 2026
a) beni socio sanitari	374.285	30.000	404.285	0	404.285
b) beni tecnico-economali	300.880	0	300.880	0	300.880
7) Acquisti di servizi	68.890.585	-765.383	68.125.202	-168.652	67.956.549
a) per la gestione dell'attività socio sanitaria e socio assistenziale	53.014.420	146.200	53.160.620	-138.000	53.022.620
b) servizi esternalizzati	4.065.632	0	4.065.632	0	4.065.632
c) trasporti	337.751	0	337.751	0	337.751
d) consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	1.073.099	-171.606	901.493	0	901.493
e) altre consulenze	786.565	-44.748	741.817	-22.764	719.053
f) lavoro interinale ed altre forme di collaborazione	3.345.033	-596.553	2.748.480	-15.070	2.733.410
g) utenze	2.848.663	0	2.848.663	0	2.848.663
h) manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	1.581.639	-5.051	1.576.588	-7.218	1.569.370
i) costi per organi Istituzionali	75.481	0	75.481	0	75.481
j) assicurazioni	536.451	0	536.451	0	536.451
k) altri	1.225.850	-93.625	1.132.225	14.400	1.146.625
8) Godimento di beni di terzi	323.977	-49.495	274.482	0	274.482
a) affitti	68.976	0	68.976	0	68.976
c) service	255.001	-49.495	205.506	0	205.506
9) Per il personale	18.735.374	890.895	19.626.269	-1.413	19.624.857
a) salari e stipendi	14.454.111	709.862	15.163.973	0	15.163.973
b) oneri sociali	3.849.691	213.233	4.062.923	0	4.062.923
d) altri costi	431.573	-32.200	399.373	-1.413	397.960
10) Ammortamenti e svalutazioni	5.874.100	90.956	5.965.055	90.352	6.055.408
a) ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	230.379	27.472	257.851	38.013	295.864
b) ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	5.643.720	63.484	5.707.204	52.340	5.759.544
d) svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	0	0	0	0	0
11) Variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo	0	0	0	0	0
a) variazione delle rimanenze di materie prime e dei beni di consumo socio- sanitari	0	0	0	0	0
b) variazione delle rimanenze di materie prime e di beni di consumo tecnico- economali	0	0	0	0	0

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	Preventivo 2024	macro variazioni 2025	Preventivo 2025	macro variazioni 2026	Preventivo 2026
12) Accantonamenti ai fondi rischi	0	0	0	0	0
13) Altri accantonamenti	232.315	0	232.315	0	232.315
14) Oneri diversi di gestione	2.766.518	-37.230	2.729.288	-800	2.728.488
a) costi amministrativi	510.214	-27.450	482.764	-800	481.964
b) imposte non sul reddito	1.820.700	0	1.820.700	0	1.820.700
c) tasse	396.825	0	396.825	0	396.825
d) altri	1.500	0	1.500	0	1.500
e) minusvalenze ordinarie	0	0	0	0	0
f) sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo ordinarie	0	0	0	0	0
g) contributi erogati ad aziende non-profit	37.280	-9.780	27.500	0	27.500
TOTALE B)	97.498.034	159.742	97.657.776	-80.512	97.577.264
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)	462.181	333.094	795.275	-19.150	776.125
C) Proventi e oneri finanziari					
16) Altri proventi finanziari	141.567	0	141.567	0	141.567
a) interessi attivi su titoli dell'attivo circolante	75.567	0	75.567	0	75.567
b) interessi attivi bancari e postali	66.000	0	66.000	0	66.000
c) proventi finanziari diversi	0	0	0	0	0
17) Interessi passivi ed altri oneri finanziari	101.600	7.900	109.500	0	109.500
a) su mutui	85.000	9.000	94.000	0	94.000
b) bancari	15.000	0	15.000	0	15.000
c) oneri finanziari diversi	1.600	-1.100	500	0	500
TOTALE C)	39.967	-7.900	32.067	0	32.067
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie					
19) Svalutazioni	0	0	0	0	0
TOTALE D)	0	0	0	0	0
E) Proventi e oneri straordinari					
20) Proventi da:	1.540.000	20.000	1.560.000	20.000	1.580.000
a) donazioni, lasciti ed erogazioni liberali	20.000	0	20.000	0	20.000

CONTO ECONOMICO PER CONTO ELEMENTARE	Preventivo 2024	macro variazioni 2025	Preventivo 2025	macro variazioni 2026	Preventivo 2026
b) plusvalenze straordinarie	1.520.000	20.000	1.540.000	20.000	1.560.000
21) Oneri da:	0	0	0	0	0
a) minusvalenze straordinarie	0	0	0	0	0
TOTALE E)	1.540.000	20.000	1.560.000	20.000	1.580.000
Risultato prima delle imposte (A-B+C+D+E)	2.042.148	345.194	2.387.342	850	2.388.192
22) Imposte sul reddito					
a) irap	1.561.148	27.554	1.588.702	850	1.589.552
b) ires	481.000	317.640	798.640	0	798.640
23) Utile o (perdita) di esercizio	0	0	0	0	0

3.4 Criteri per la formulazione del bilancio pluriennale di previsione 2024-2026

Il bilancio pluriennale di previsione di ASP Città di Bologna esprime in termini economici la programmazione per l'anno 2024 mentre per gli anni 2025-2026 rappresenta la pianificazione riferita a macro-variabili gestionali previste e/o attese.

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

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

- a) I Servizi Area Anziani
- b) I Servizi di Coesione Sociale
- c) La valorizzazione del Patrimonio Immobiliare
- d) La valorizzazione del Patrimonio Artistico
- e) La stabilità economico finanziaria
- f) Lo sviluppo dei sistemi informativi
- g) La comunicazione

a) I Servizi Area Anziani

Si prevede nell'anno 2025 l'ultima *tranche* di aumenti delle rette degli Appartamenti Protetti: il ricorso alla revisione delle tariffe (stabili da alcuni anni) appare funzionale all'allineamento delle stesse alle mutate condizioni economiche e di mercato.

Sono stimati anche per il 2025-2026 i trasferimenti regionali a sostegno della gestione pubblica dei servizi delle ASP di cui alla DGR n.1747 del 02/11/2021 (per il triennio 2024-2026 preventivati in € 392.000 annui).

Altro importante tema di sviluppo del periodo 2025-2026 è l'incremento delle attività, finanziate da Pon Metro, dei "Centri Servizi Aperti" per il quale sono stimati costi e ricavi per la progettualità.

Per tutte le linee di finanziamento legate a progetti specifici, sono iscritti costi e ricavi negli anni di realizzazione (Es. progetto Agisco solo anno 2024).

Considerato che l'anno 2024 è bisestile, le previsioni di ricavi 2025-2026 calcolate su tariffe giornaliere dei Servizi Anziani (rette, FRNA, fondo sanitario), risentono della lieve riduzione.

b) I Servizi di Coesione Sociale

Nell'ambito della Coesione Sociale, le attività e i progetti iniziati nel 2024, si intendono in continuità nel 2025-2026 con esposizione delle stime economiche in linea con il 2024 applicando correttivi per macro variabili note di seguito elencate:

- nell'ambito degli interventi per il contrasto alla grave emarginazione adulta sono previsti i finanziamenti PNRR per le attività di gestione ordinaria dell'*Housing First* e della Stazione di Posta, stanziati per il solo biennio 2024-2025. Non sono iscritti per il 2026;
- nell'ambito degli interventi per il contrasto alla grave emarginazione adulta è prevista nel corso del 2024 l'internalizzazione del servizio Sociale di Bassa soglia con assunzione di personale dipendente, esposta con effetto normalizzato sui costi per il biennio successivo 2025-2026;
- nell'ambito dei servizi per le Protezioni Internazionali, incluso per il progetto SAI, è prevista nel corso del 2024 l'internalizzazione del servizio legale e di assistenza sociale con assunzione di personale dipendente, esposta con effetto normalizzato sui costi per il biennio successivo 2025-2026.

c) La valorizzazione del Patrimonio Immobiliare

L'incremento della redditività del Patrimonio immobiliare di ASP è una sfida strategica che vede l'Azienda impegnata con azioni mirate che aspirano nel triennio 2024-2026 a continuare l'azione iniziata nel biennio precedente di inversione della tendenza negativa che da anni segna l'andamento dei ricavi da fitti attivi.

Infatti, si prevede che le azioni di *due diligence* messe in campo ed opportunamente preventivate nel 2024, porteranno dal 2025 gli esiti di *clusterizzazione*: l'individuazione di fasce di immobili e relative azioni di recupero e rilocalizzazione e l'individuazione di strumenti di gestione innovativi e remunerativi. Fra questi, notevole importanza avranno le attività relative al conferimento di oggetti del Patrimonio Disponibile a nuove forme di gestione per le quali sono iscritte nella triennalità del bilancio pluriennale in esame specifici ricavi da plusvalenza.

Si stima, per il biennio 2025-2026, l'aumento della redditività del patrimonio disponibile per effetto sia della normalizzazione dei canoni di locazione su nuovi contratti 2024, sia per la riduzione dei tempi di ripristino di alloggi e, di conseguenza, di rilocalizzazione (anche a seguito della riorganizzazione delle attività manutentive fra le Aree e gli Uffici di ASP).

Nel triennio, oltre alle azioni sopra specificate, si prevede il compimento di percorsi progettuali specifici che da tempo sono in essere e che inizieranno ad avere ricadute concrete sulla dimensione economica della vita di ASP (Es. struttura cd Santa Marta).

Occorrerà altresì una forte spinta al raggiungimento degli obiettivi previsti nel Piano pluriennale degli investimenti e delle alienazioni per la valorizzazione del patrimonio di ASP. Nel piano economico pluriennale 2025-2026 è stato recepito l'effetto economico dell'attuazione dei Piani degli investimenti e delle alienazioni che generano variazioni sulle quote degli ammortamenti e relative sterilizzazioni, nonché variazioni sulle imposte che gravano sugli immobili (IMU e IRES) oggetti dei suddetti piani.

d) La valorizzazione del Patrimonio Artistico

Sono iscritte nel bilancio pluriennale risorse economiche finalizzate alla valorizzazione del patrimonio artistico di ASP (es. complesso del Baraccano, Quadreria, ...) attraverso la realizzazione di campagne per raccolta fondi e il potenziamento dell'organico dedicato.

e) La sostenibilità economica

Il contesto economico nazionale e internazionale degli ultimi anni, con particolare riferimento agli effetti negativi derivanti da macro fenomeni sanitari, economici e geopolitici, ha ricaduta anche sulla gestione economica di ASP che, a partire dal periodo pandemico, presenta alcune criticità dal punto di vista della sostenibilità.

Si evidenziano alcune ambiti di complessità:

1. bilancio area anziani non in equilibrio in relazione a diversi fattori, tra i quali la non completa remunerazione dei costi sanitari con l'attuale sistema a tariffa giornaliera, l'incremento dei costi del lavoro, il mancato riconoscimento di compensazioni sul maggior costo IRAP sostenuto dalle ASP rispetto ai gestori privati;
2. redditività del patrimonio, la cui potenzialità non è ancora pienamente espressa, sebbene in ripresa;
3. aumento dei costi di beni, utenze e servizi, in linea con la generale inflazione dell'economia (inflazione che si attende in rialzo, seppur in maniera rallentata rispetto al 2023).

Si stanno pertanto predisponendo, in accordo con il Comune di Bologna, nuovi strumenti gestionali soprattutto nell'utilizzo del patrimonio immobiliare disponibile, atti a riportare l'equilibrio della gestione corrente e per i quali sono attese nuove risorse, iscritte alla voce "plusvalenza straordinaria" per l'intera triennalità.

Rispetto al punto 1. - L'Azienda intende proseguire il confronto con AUSL sulle modalità di riconoscimento della spesa sanitaria per giungere ad una revisione del sistema di rimborso volto alla completa copertura del costo realmente sostenuto da ASP (confronto che ha portato già nel corso del 2023, un incremento delle tariffe giornaliere di rimborso per oneri sanitari).

È altresì in corso un confronto in sede Cispel con la Regione Emilia Romagna per il riconoscimento di ulteriori trasferimenti di risorse economiche anche a possibile compensazione della diversa applicazione della percentuale dell'IRAP tra i soggetti del territorio regionale.

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

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

Consumi energetici: l'imprevedibile andamento degli attuali prezzi di mercato dell'energia rende difficoltoso prevedere la spesa per il triennio. A tale variabilità si aggiungono gli interventi di efficientamento energetico che ASP ha programmato e sta realizzando aderendo al Servizio integrato Energia ed.4 (SIE4) e alle nuove possibilità offerte dai finanziamenti regionali (Por Fesr ER).

Tra i possibili scenari si ipotizza un rallentamento della corsa dei prezzi di materia prima, con attesa di allineamento del costo a quanto speso nel 2023.

Acquisti di altri beni e servizi: sono stimati per il 2025-2026 lievi incrementi dei costi di approvvigionamento rispetto al 2024 poiché le variabili non controllabili, quali l'andamento dell'inflazione e dei prezzi al consumo, consentono solo previsioni di massima.

In conclusione, nella formulazione delle previsioni economiche per gli anni 2025 e 2026, rispetto al 2024, sono considerati:

- invariate le tariffe delle rette alberghiere semiresidenziali, della remunerazione oneri a rilievo sanitario e dei rimborsi sanitari per i servizi agli anziani;
- invariati i trasferimenti e i costi riferiti ai servizi conferiti dal Comune di Bologna con contratto di servizio per l'area coesione sociale (protezioni internazionali, servizi abitativi, servizio grave emarginazione adulta, servizio minori e famiglie, pronto intervento sociale);
- invariati i valori delle altre gestioni già consolidate nel 2024 e per le quali non sono rilevanti/rilevabili le possibili implementazioni/variazioni in termini di saldo complessivo di risultato;
- la normalizzazione dei costi del lavoro a seguito attuazione del piano assunzionale che genera spostamento di spesa tra i fattori produttivi: costo dipendenti, consulenti, somministrati/collaboratori.

Rispetto all'attuale PIANO DI RIENTRO delle perdite pregresse di cui alla Delibera n. 4 del 22/06/2023 dell'Assemblea dei Soci, le quote di rientro previste per gli anni 2025-2026, pari ad € 350.000 annui, si prevede troveranno copertura durante le gestioni, salvo diversa decisione da parte del Comune di Bologna in ordine alla contribuzione.

f) Lo sviluppo dei sistemi informativi

Sono iscritti nel bilancio di previsione triennale maggiori costi per potenziare i servizi informatici e informativi dell'Azienda.

La previsione economica coinvolge sia i costi per canoni e manutenzioni *hardware/software*, sia i costi per consulenze specialistiche, sia i costi per la stabilizzazione di personale dipendente dedicato.

g) La comunicazione

Sono iscritte, nel bilancio di previsione triennale, ulteriori risorse economiche destinate al coinvolgimento in ASP di una Agenzia di comunicazione per il potenziamento e lo sviluppo di nuove forme di comunicazione.

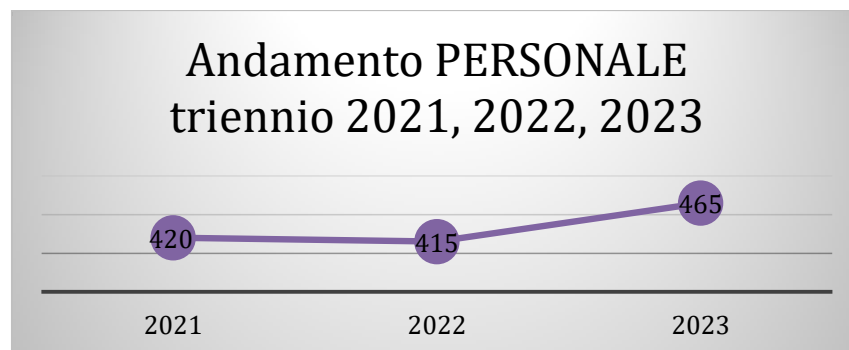
CAPITOLO 4. PROGRAMMAZIONE DEI FABBISOGNI DELLE RISORSE UMANE E MODALITÀ DI REPERIMENTO DELLE STESSE

4.1. Il contesto di riferimento

Analisi dei dati

Alla data del 1 Novembre 2023 (data della rilevazione) ASP Città di Bologna presenta un organico complessivo di 465 unità, di cui 131 uomini e 334 donne, comprensivo di Dirigenti (dipendenti di categoria a tempo indeterminato e determinato, escluso il personale comandato presso altri enti n. 1 unità, ed incluso il personale comandato/distaccato da altri enti, pari a 1 unità alla data del 1/11/2023).

Rispetto al 2022 si evidenzia un andamento, nel numero di unità complessive in organico, di un incremento di valore rispetto all'anno precedente; l'anno 2023 infatti ha visto il completamento delle selezioni pubbliche per il profilo di Infermiere e Operatore Socio-Sanitario da cui numerose assunzioni, soprattutto in area sanitaria e socio-sanitaria.



Come si evince dal grafico sottostante, il personale femminile rappresenta il 71.83 % di tutto il personale dipendente; ASP Città di Bologna si conferma un'Azienda che garantisce ampiamente la parità di genere.

Figura 1 - Personale dipendente per genere

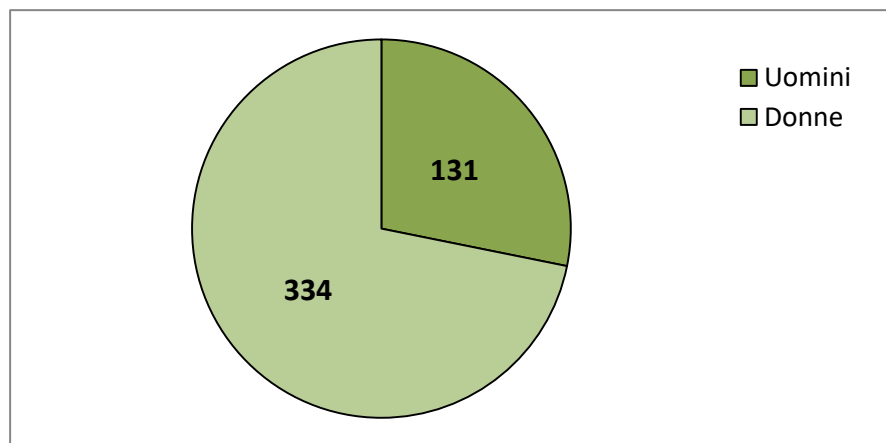


Figura 2 - Distribuzione del personale per inquadramento giuridico e tipologia rapporto di lavoro

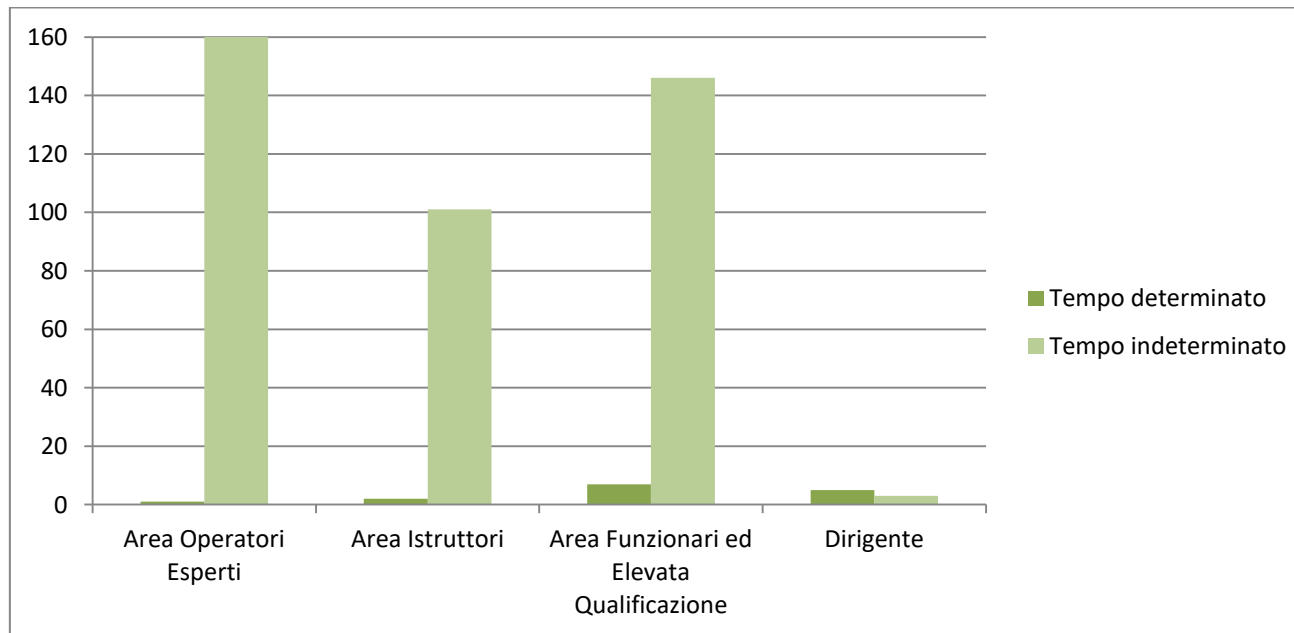


Figura 3 - Personale in servizio al 1/11/2023

Area inquadramento	Tempo determinato	Tempo indeterminato	Totale complessivo
Area Operatori Esperti	1	200	201
Area Istruttori	2	101	103
Area Funzionari ed Elevata Qualificazione	7	146	153
Dirigente	5	3	8
Totale complessivo	15	450	465
Totale %	3,23%	96,77%	100,00%

Nota: all'interno dell'Area Elevata Qualificazione, titolari di incarico di Qualificazione.

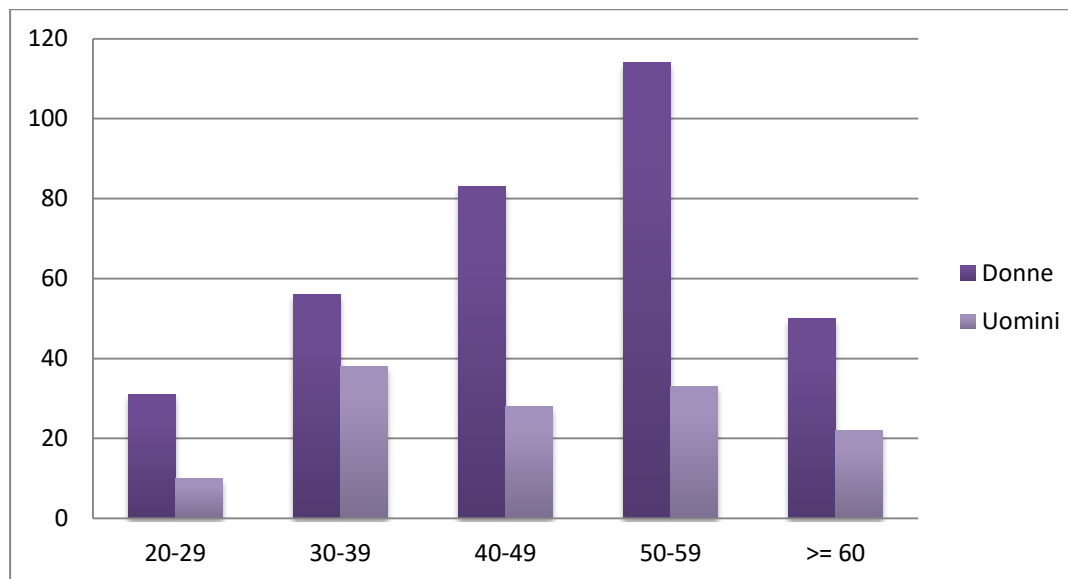
dei Funzionari ed n°15 unità sono Elevata

Si conferma il numero dei Dirigenti dell'anno 2022, pari ad 8 unità (2 unità a tempo indeterminato sono collocate in aspettativa senza assegni).

Figura 4 - Distribuzione per fasce di età

FASCE ETÀ	20- 29	30-39	40-49	50-59	>= 60	TOTALE
Donne	31	56	83	114	50	334
Uomini	10	38	28	33	22	131

Figura 5 - Distribuzione del personale per fasce di età



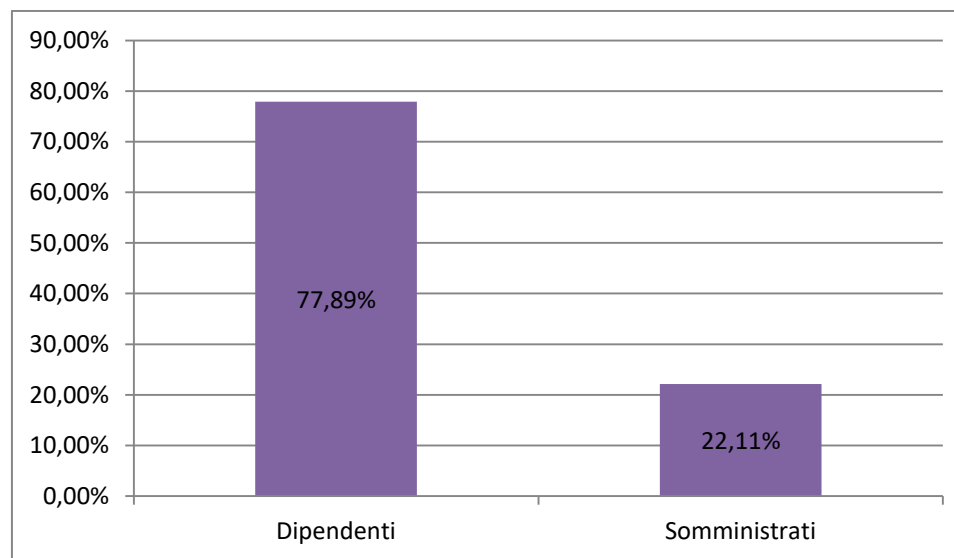
Nell'analisi del dato del personale ripartito per fasce di età, il 29,03% del totale ha fino a 39 anni, mentre la maggior parte dei dipendenti, il 55,48%, ha un'età compresa tra 40 e 59 anni; si colloca nella fascia del personale con più di 60 anni il restante 15,49%.

Figura 6 - Età media del personale al 1/11/2023

AREA DI INQUADRAMENTO					
Genere	Area Operatori Esperti	Area Istruttori	Area Funzionari ed Elevata Qualificazione	Dirigente	Totale complessivo
F	51,15	48,01	42,32	58,33	47,39
M	47,88	46,68	39,72	55,20	45,69
Totale complessivo	50,09	47,69	41,71	56,38	46,91

L'età media complessiva si attesta intorno ai 46 anni, di poco inferiore al dato dell'anno precedente (48 anni). Da rilevare che nell'Area degli Operatori Esperti, dove è inquadrato in particolare il personale con profilo di OSS e dove ritroviamo la più elevata presenza femminile, l'età media delle donne è di circa 51 anni, più alta rispetto alla media complessiva.

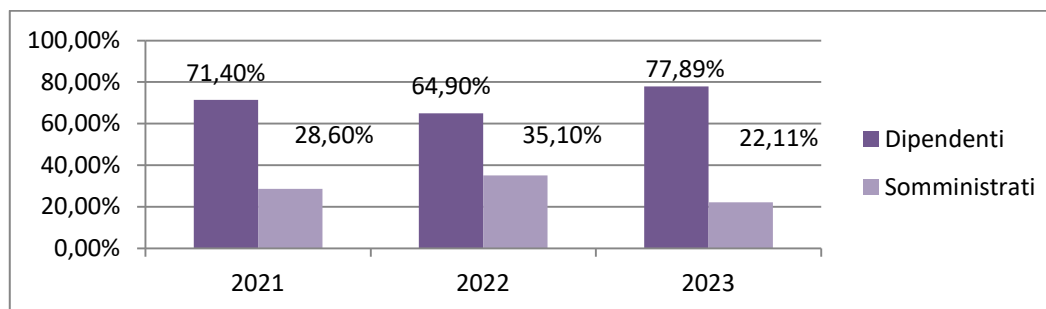
Figura 7 - Personale dipendente e personale in somministrazione alla data del 01/11/2023



Al 1/11/2023, il personale in somministrazione rappresenta il 22.11% rispetto al 77.89% del personale dipendente.

Figura 8 - Andamento percentuali personale dipendente e personale in somministrazione nel Triennio 2021-2023

Il dato di cui al grafico che si riporta a seguire segnala un incremento nella percentuale di lavoratori dipendenti, rispetto al personale somministrato; questo per il significativo investimento nella realizzazione di selezioni pubbliche, in particolare per i profili di area sanitaria e socio-sanitaria di Infermieri e Operatori Socio-Sanitari.



4.2. Politiche delle risorse umane

Le politiche delle risorse umane si concretizzano ed evolvono nell'attenzione crescente al benessere organizzativo e alla valorizzazione del capitale umano, nella crescente consapevolezza che essa non può essere disgiunta dalla valutazione del potenziale di ciascuno e, nel contempo, dall'importanza di cogliere la diversità di cui è portatrice ogni persona.

Tra le politiche di sviluppo delle risorse umane si ritengono quali azioni prioritarie:

- il ricorso a strumenti di progressione di carriera, orientati alla valorizzazione e al riconoscimento professionale del personale dell'Azienda, introdotti dal nuovo CCNL 2019-2021 del personale del Comparto delle Funzioni Locali;
- condivisione, diffusione e sviluppo di una cultura organizzativa basata su motivazione, capacità di adeguamento al contesto e al cambiamento, innovazione, sinergie, lavoro in *team*;
- attenzione al benessere organizzativo: l'Azienda, in continuità con le iniziative intraprese negli ultimi anni, è impegnata a sviluppare azioni orientate alla diffusione operativa della cultura del benessere tra i propri dipendenti; proseguiranno le esperienze dell'Asilo nido aziendale all'interno del Centro Servizi Giovanni XXIII "*Nido Giovannino*" e la promozione del ruolo del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, con il ruolo rilevante agito dallo stesso nella pianificazione delle azioni positive;
- prosecuzione del percorso aziendale di monitoraggio, consolidamento e sviluppo del lavoro agile quale modalità ordinaria di svolgimento dell'attività lavorativa, percorso accompagnato dalla presenza e partecipazione attiva di ASP Città di Bologna alla Rete *Smart-BO*, e alle relative azioni ed iniziative;
- promozione di azioni nell'ambito della mobilità sostenibile sul territorio metropolitano, tra cui l'introduzione di strumenti di incentivazione all'utilizzo del trasporto pubblico collettivo da parte del personale dipendente, attraverso una sensibile riduzione della tariffa per l'acquisto di abbonamenti annuali in Convenzione.

4.3 Piano triennale del fabbisogno di personale

Premessa

Il *Piano del fabbisogno triennale 2024-2026* è in linea con quanto previsto dalla normativa, ed è un piano essenzialmente gestionale, di natura dinamica, coerente con l'organizzazione e con la pianificazione pluriennale delle attività e delle performance, per una programmatica copertura del fabbisogno di personale nei limiti delle risorse finanziarie disponibili.

Rappresenta infatti lo strumento attraverso il quale procedere annualmente alla modulazione qualitativa e quantitativa della propria consistenza di personale in base ai fabbisogni programmati, modificandosi rispetto a mutate esigenze di contesto normativo, organizzativo e di sostenibilità economica.

Nelle *politiche occupazionali* di ASP Città di Bologna, quale necessaria risposta alla nuova *Revisione Organizzativa* aziendale approvata con Delibera dell'Amministratore Unico n° 33 del 28/11/2023, si ritengono quali *azioni prioritarie*:

- l'istituzione del Servizio Bassa Soglia in ambito della Grave Emarginazione Adulta con la previsione del relativo organico e l'assunzione nel corso dei primi mesi del 2024;
- la previsione di nuovi posti, in particolare nel Servizio Protezioni Internazionali, che andranno a rafforzare l'organico del Servizio in particolare delle figure professionali di Assistente Sociale, Educatore e Specialista Giuridico;
- l'Area Coesione Sociale, così come strutturata, acquisisce attribuzioni in materia di sviluppo dei servizi per la domiciliarità in risposta ai bisogni degli anziani e dei

- loro *caregivers*, ed accoglie al suo interno unità dedicate al raccordo con il Servizio di Pronto Intervento Sociale (PRIS) metropolitano;
- l'istituzione di una nuova Area denominata "*Bilancio ed Amministrazione dell'Area Coesione Sociale*" che, oltre ad una gestione maggiormente strutturata del bilancio aziendale, assume la responsabilità ed il coordinamento della rendicontazione di tutte le progettazioni aziendali in vari ambiti ed altresì nell'ambito del Contratto di servizio; è inoltre prevista la figura di un Direttore di Area;
 - l'investimento nella nuova Area Patrimonio, con un modello funzionale per la realizzazione di interventi che supportino gli obiettivi sociali dell'Azienda, con un conseguente rafforzamento della struttura organizzativa;
 - l'investimento nelle funzioni di IT Management quale condizione di efficacia dell'intera attività aziendale.

FABBISOGNO TRIENNALE DI PERSONALE E PIANO ASSUNZIONI 2024/2026

In sintesi, queste le Linee fondamentali del Piano:

- copertura delle nuove figure istituite in Area Coesione Sociale e in Area Patrimonio;
- conclusione del percorso assunzionale delle figure professionali di rilievo socio-sanitario e socio-assistenziale, che condurrà alla completa copertura dei posti vacanti relativi ai profili afferenti all'Area Anziani, ed in particolare delle figure di Fisioterapista ed Animatore, rafforzando gli organici di uno dei settori *core* dell'Azienda;
- sviluppo e valorizzazione delle professionalità interne anche grazie al ricorso delle progressioni fra le Aree;
- funzionamento efficace ed efficiente nell'ambito di tutte le Aree con la previsione di una dotazione stabile di personale;
- previsione di copertura a tempo determinato delle figure di Direttore di Area.

FABBISOGNO TRIENNALE DI PERSONALE E PIANO DELLE ASSUNZIONI 2024/2026 (TEMPO INDETERMINATO)

anno 2024

Direzione	Area Inquadramento	Profilo Professionale	Numero unità	Assegnazione	Modalità di reperimento	Periodo	COMPETENZE FISSE*	ONERI	IRAP 8,5%	INAIL	TOTALE COMPLESSIVO
DIREZIONE GENERALE	Funzionari ed Elevata qualificazione	IT Management	1	Information technology - POSTO VACANTE	Attivazione selezione pubblica, previo eventuale esperimento mobilità esterna	01/05/2024	€ 17.425,51	€ 4.649,13	€ 1.481,17	€ 79,11	€ 23.634,92
AREA AMMINISTRATIVA	Istruttori	Operatore museale-educatore	1	U.O. Patrimonio artistico - POSTO DI NUOVA ISTITUZIONE	Attivazione selezione pubblica, previo eventuale esperimento mobilità esterna o utilizzo graduatoria di altri enti	01/04/2024	€ 18.064,97	€ 4.819,73	€ 1.535,52	€ 82,01	€ 24.502,24
	Istruttori	istruttore amministrativo	1	Servizio facility management - UO attività amministrativa e contabile - POSTO DI NUOVA ISTITUZIONE	scorrimento graduatoria vigente	01/01/2024	€ 20.072,19	€ 5.355,26	€ 1.706,14	€ 91,13	€ 27.224,71
	Istruttori	Coordinatore servizi della logistica e per l'ambiente	1	Servizio facility management - UO Servizi della Logistica e per l'Ambiente - POSTO VACANTE	progressione tra le aree - il posto che si renderà poi vacante non sarà coperto	01/03/2024	€ 20.072,19	€ 5.355,26	€ 1.706,14	€ 91,13	€ 27.224,71
	Istruttori	Istruttore tecnico di manutenzione	2	Servizio facility management - UO Servizi di Manutenzione - POSTI DI NUOVA ISTITUZIONE	Attivazione selezione pubblica, previo eventuale esperimento mobilità esterna o utilizzo graduatorie di altri enti	01/04/2024	€ 36.129,95	€ 9.639,47	€ 3.071,05	€ 164,03	€ 49.004,49

Direzione	Area Inquadramento	Profilo Professionale	Numero unità	Assegnazione	Modalità di reperimento	Periodo	COMPETENZE FISSE*	ONERI	IRAP 8,5%	INAIL	TOTALE COMPLESSIVO
	Istruttori	Tecnico organizzazione tecnologica/manutentiva	1	Servizio facility management - UO Servizi di Manutenzione - POSTO VACANTE	Attivazione selezione pubblica, previo eventuale esperimento mobilità esterna	01/09/2024	€ 8.028,88	€ 2.142,10	€ 682,45	€ 36,45	€ 10.889,89
	Operatori Esperti	Operatore di manutenzione specialista	3	Servizio facility management - UO Servizi di Manutenzione - POSTI VACANTI	Attivazione nuova selezione pubblica, previo eventuale esperimento mobilità esterna	01/12/2024	€ 5.383,99	€ 1.436,45	€ 457,64	€ 232,92	€ 7.511,00
AREA PATRIMONIO	Funzionari ed Elevata qualificazione	Document & Data manager	1	Servizio Amministrativo - POSTO DI NUOVA ISTITUZIONE	Attivazione nuova selezione pubblica	01/03/2024	€ 21.781,89	€ 5.811,41	€ 1.851,46	€ 98,89	€ 29.543,65
	Funzionari ed Elevata qualificazione	Istruttore Direttivo/Specialista Tecnico	1	U.O. Opere e Manutenzioni - POSTO DI NUOVA ISTITUZIONE	Attivazione nuova selezione pubblica previo eventuale esperimento della mobilità esterna	01/05/2024	€ 17.425,51	€ 4.649,13	€ 1.481,17	€ 79,11	€ 23.634,92
	Istruttori	Istruttore Tecnico	1	U.O. Opere e Manutenzioni - POSTO DI NUOVA ISTITUZIONE	Attivazione selezione pubblica, previo eventuale esperimento mobilità esterna o utilizzo graduatorie di altri enti	01/05/2024	€ 16.057,75	€ 4.284,21	€ 1.364,91	€ 72,90	€ 21.779,77
	Istruttori	Istruttore tecnico di manutenzione	1	- 1 posto che si è reso vacante dal 1° novembre 2024 per pensionamento	Attivazione selezione pubblica, previo eventuale esperimento mobilità esterna o utilizzo graduatorie di altri enti	01/04/2024	€ 18.064,97	€ 4.819,73	€ 1.535,52	€ 82,01	€ 24.502,24

Direzione	Area Inquadramento	Profilo Professionale	Numero unità	Assegnazione	Modalità di reperimento	Periodo	COMPETENZE FISSE*	ONERI	IRAP 8,5%	INAIL	TOTALE COMPLESSIVO
	Istruttori	istruttore amministrativo	1	U.O. Gestione amministrativa patrimonio disponibile - POSTO VACANTE		01/01/2024	€ 24.086,63	€ 6.426,31	€ 2.047,36	€ 109,35	€ 32.669,66
AREA ANZIANI	Istruttori	Responsabile delle Attività Assistenziali (R.A.A.)	1	Area Anziani - POSTO VACANTE	Progressione tra le Aree	01/01/2024	€ 24.086,63	€ 6.426,31	€ 2.047,36	€ 109,35	€ 32.669,66
	Funzionari ed Elevata Qualificazione	Fisioterapista	8	Area Anziani - POSTI VACANTI	Attivazione nuova selezione pubblica, previo eventuale esperimento mobilità esterna	01/09/2024	€ 69.702,05	€ 18.596,51	€ 5.924,67	€ 316,45	€ 94.539,68
	Istruttori	Animatore	5	Area Anziani - POSTI VACANTI	Attivazione nuova selezione pubblica, previo eventuale esperimento mobilità esterna	01/09/2024	€ 8.028,88	€ 10.710,52	€ 3.412,27	€ 182,26	€ 22.333,92
	Operatori esperti	OSS		Area Anziani - POSTI VACANTI	copertura di eventuale <i>turn-over</i>						
AREA COESIONE SOCIALE	Funzionari ed Elevata Qualificazione	Istruttore direttivo specialista giuridico	4	Servizio Protezioni Internazionali - POSTI DI NUOVA ISTITUZIONE	Attivazione nuova selezione pubblica	01/04/2024	€ 78.414,81	€ 20.921,07	€ 6.665,25	€ 356,01	€ 106.357,14
	Funzionari ed Elevata Qualificazione	Assistente Sociale	9	Servizio Bassa Soglia (SBS) - POSTI DI NUOVA ISTITUZIONE	Attivazione nuova selezione pubblica	01/04/2024	€ 176.433,32	€ 47.072,41	€ 14.996,81	€ 801,02	€ 239.303,57
	Istruttori	istruttore amministrativo giuridico	2	Servizio Bassa Soglia (SBS) - POSTI DI NUOVA ISTITUZIONE	scorrimento graduatoria vigente fino al 13 marzo 2024 o avvio di nuova selezione pubblica se graduatoria esaurita	01/04/2024	€ 36.129,95	€ 9.639,47	€ 3.071,05	€ 164,03	€ 49.004,49
	Operatori esperti	Operatore di sportello	0,5	Servizio Bassa Soglia (SBS) - POSTI DI NUOVA ISTITUZIONE	attivazione selezione interna	01/04/2024	€ 8.075,99	€ 2.154,68	€ 686,46	€ 232,92	€ 11.150,04

Direzione	Area Inquadramento	Profilo Professionale	Numero unità	Assegnazione	Modalità di reperimento	Periodo	COMPETENZE FISSE*	ONERI	IRAP 8,5%	INAIL	TOTALE COMPLESSIVO
	Funzionari ed Elevata Qualificazione	Assistente Sociale	5	Servizio protezioni internazionali - 2 POSTI VACANTI E 3 POSTI DI NUOVA ISTITUZIONE	scorrimento graduatoria selezione pubblica conclusa per medesimo profilo	01/09/2024	€ 43.563,78	€ 11.622,82	€ 3.702,92	€ 197,78	€ 59.087,30
	Istruttori	Educatore	3	Servizio protezioni internazionali	Attivazione nuova selezione pubblica, previo eventuale esperimento mobilità esterna	01/09/2024	€ 24.086,63	€ 6.426,31	€ 2.047,36	€ 109,35	€ 32.669,66
	Istruttori	Educatore	1	Servizi per l'Abitare - POSTO VACANTE	scorrimento graduatoria selezione pubblica conclusa per medesimo profilo	01/09/2024	€ 8.028,88	€ 2.142,10	€ 682,45	€ 36,45	€ 10.889,89
AREA BILANCIO E AMMINISTRAZIONE COESIONE SOCIALE	Funzionari ed Elevata Qualificazione	Istruttore Direttivo Specialista Giuridico	1	Servizio Amministrativo Coesione Sociale - POSTO VACANTE	scorrimento graduatoria vigente per copertura posti vacanti	01/01/2024	€ 26.138,27	€ 6.973,69	€ 2.221,75	€ 118,67	€ 35.452,38
	Istruttori	Istruttore Amministrativo	1	Servizio Amministrativo Coesione Sociale - POSTI DI NUOVA ISTITUZIONE	scorrimento graduatoria vigente per copertura posti vacanti	01/03/2024	€ 20.072,19	€ 5.355,26	€ 1.706,14	€ 91,13	€ 27.224,71
TOTALE			55,5				€ 745.355,82	€ 207.429,31	€ 66.085,02	€ 3.934,49	€ 1.022.804,63

anno 2025

Direzione	Area Inquadramento	Profilo Professionale	Numero unità	Assegnazione	Modalità di reperimento	Periodo	COMPETENZE FISSE*	ONERI	IRAP 8,5%	INAIL	TOTALE COMPLESSIVO
DIREZIONE GENERALE	Istruttori	Istruttore Tecnico - ASPP	1	Servizio Sicurezza - POSTO VACANTE	Attivazione nuova selezione pubblica, previo eventuale esperimento mobilità esterna	01/01/2025	€ 24.086,63	€ 6.426,31	€ 2.047,36	€ 109,35	€ 32.669,66
AREA COESIONE SOCIALE	Funzionari ed elevata qualificazione	Community Manager	1	Servizi per l'Abitare - POSTO DI NUOVA ISTITUZIONE	Attivazione nuova selezione pubblica	01/01/2025	€ 26.138,27	€ 6.973,69	€ 2.221,75	€ 118,67	€ 35.452,38

Direzione	Area Inquadramento	Profilo Professionale	Numero unità	Assegnazione	Modalità di reperimento	Periodo	COMPETENZE FISSE*	ONERI	IRAP 8,5%	INAIL	TOTALE COMPLESSIVO
AREA AMMINISTRATIVA	Funzionari ed Elevata qualificazione	Specialista in attività artistiche e culturali	1	U.O. Patrimonio artistico - POSTO DI NUOVA ISTITUZIONE	Attivazione selezione pubblica, previo eventuale esperimento mobilità esterna	01/01/2025	€ 26.138,27	€ 6.973,69	€ 2.221,75	€ 118,67	€ 35.452,38
	Istruttori	Istruttore	1	Servizio Risorse Umane - POSTO VACANTE	Attivazione nuova selezione pubblica	01/09/2025	€ 8.028,88	€ 2.142,10	€ 682,45	€ 36,45	€ 10.889,89
	Istruttori	Istruttore	1	Servizi0 Appalti, Servizi e Forniture - POSTO VACANTE	Scorrimento graduatoria nuova selezione pubblica	01/09/2025	€ 8.028,88	€ 2.142,10	€ 682,45	€ 36,45	€ 10.889,89
	Funzionari ed Elevata qualificazione	Istruttore Direttivo/specialista amministrativo	1	Servizio Risorse Umane - U.O. trattamento economico - POSTO VACANTE	Progressione tra le Aree - il posto che si renderà vacante non sarà poi coperto	01/12/2025	€ 2.178,19	€ 581,14	€ 185,15	€ 9,89	€ 2.954,37
AREA PATRIMONIO	Funzionari ed Elevata qualificazione	Istruttore Direttivo/specialista tecnico	1	U.O. gestione tecnica e tutela culturale patrimonio immobiliare - POSTO DI NUOVA ISTITUZIONE	Progressione tra le Aree - il posto che si renderà vacante non sarà poi coperto	01/03/2025	€ 21.781,89	€ 5.811,41	€ 1.851,46	€ 98,89	€ 29.543,65
	Funzionari ed Elevata qualificazione	Istuttore direttivo/specialista amministrativo	1	U.O. Gestione amministrativa patrimonio disponibile - POSTO DI NUOVA ISTITUZIONE (non inserito nel modello)	Progressione tra le Aree - il posto che si renderà vacante non sarà poi coperto	01/03/2025	€ 21.781,89	€ 5.811,41	€ 1.851,46	€ 98,89	€ 29.543,65
AREA ANZIANI	Operatori esperti	OSS		Area Anziani - POSTI VACANTI	copertura di eventuale turn-over						
TOTALE			8				€ 138.162,90	€ 36.861,85	€ 11.743,84	€ 627,27	€ 187.395,85

CAPITOLO 5. DOCUMENTO DI BUDGET 2024

Dall'analisi del contesto in cui opera l'azienda, percorrendo la guida definita dalle Linee strategiche dell'Amministratore Unico per il periodo 2024-2026 contenute nella Delibera n.29 del 29 settembre 2023, sono state definite le priorità di intervento necessarie all'avvio del processo di definizione degli obiettivi.

Le risorse economiche previste per l'anno 2024 esplicitate nel Conto economico annuale preventivo, contenuto nel terzo capitolo del presente Documento, verranno di seguito ripartite ed assegnate in coerenza con gli obiettivi definiti per le singole aree.

Il processo di definizione degli obiettivi prevede:

- a) l'indicazione dei metodi di rilevazione adottati per le previsioni e per il controllo
- b) la definizione degli obiettivi e le risorse assegnate
- c) l'individuazione dei responsabili delle risorse assegnate

I paragrafi che seguono forniranno il dettaglio delle risorse economiche assegnate a ciascun Centro di Responsabilità per raggiungere gli obiettivi di gestione:

- 5.1 • Il processo di pianificazione, programmazione e controllo e i metodi di rilevazione adottati
- 5.2 • Il budget economico per Aree gestionali di ASP
- 5.3 • Gli obiettivi di gestione 2024
- 5.4 • Gli assegnatari di risorse economiche - I Centri di responsabilità economica

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

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

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

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

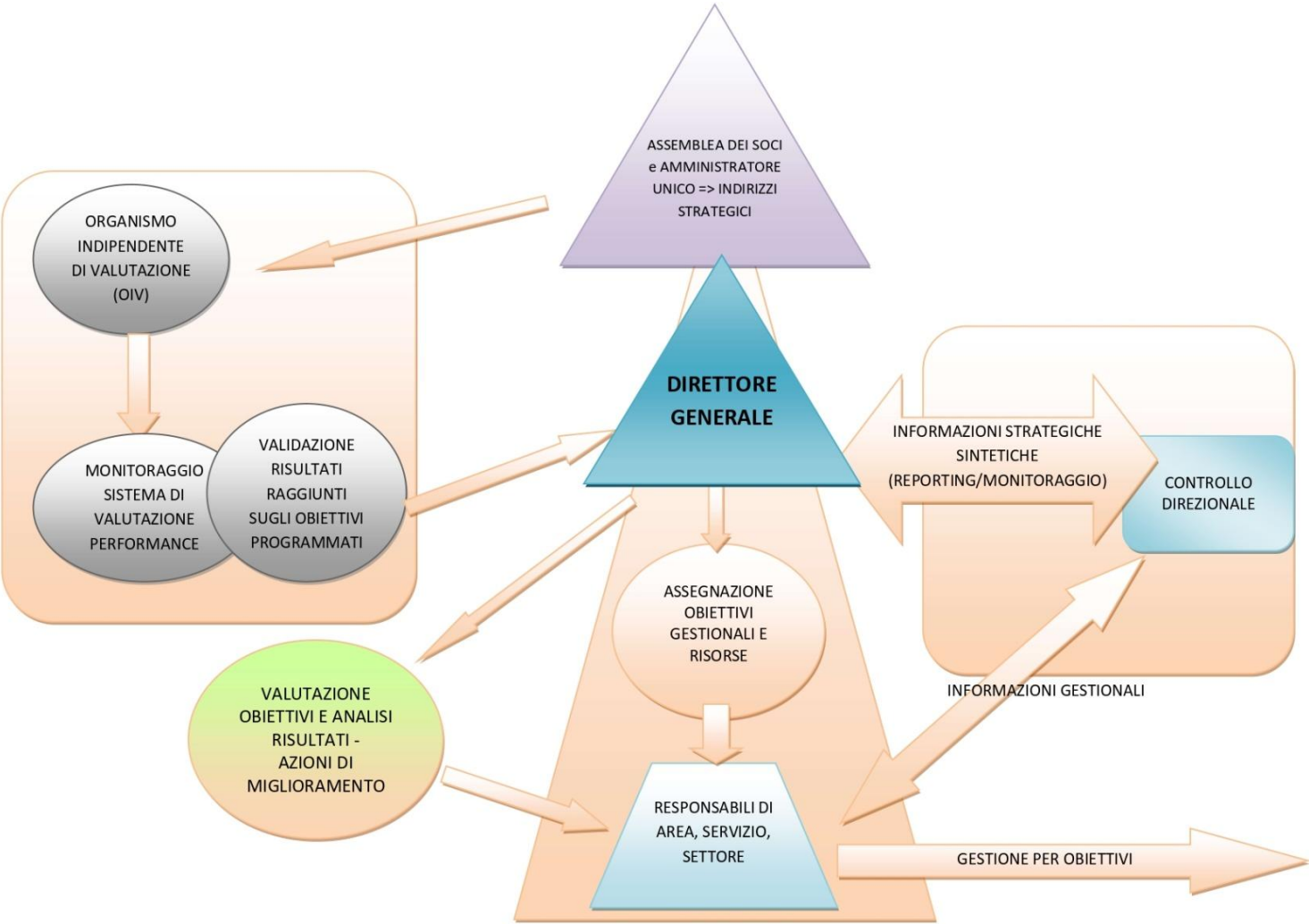
Il *reporting* completa la comunicazione interna per il Controllo direzionale assieme alle informazioni derivanti dal sistema di *budgeting*, dalla contabilità analitica e dalla contabilità generale.

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

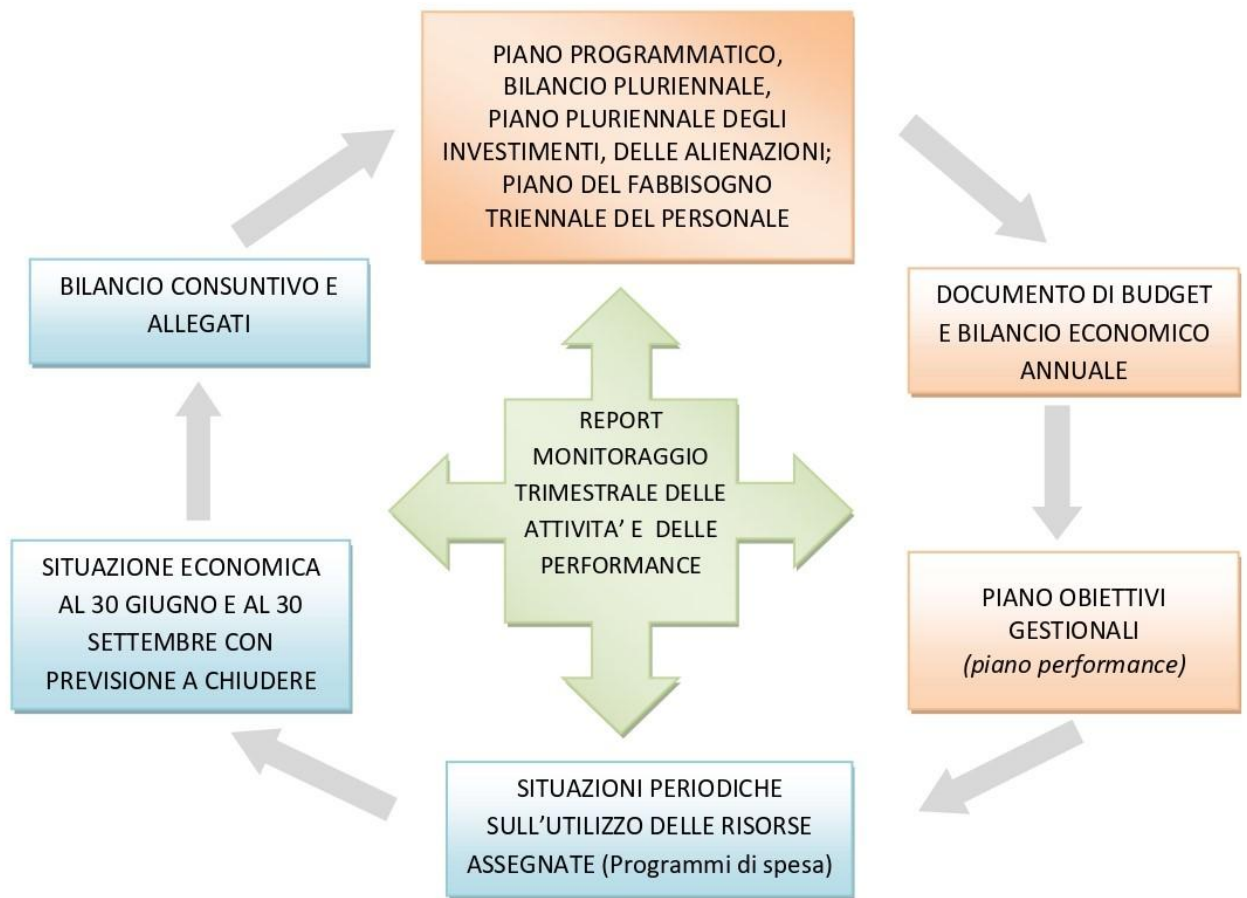
Il sistema è integrato con:

- il sistema di rendicontazione sociale (Bilancio Sociale), poiché i due sistemi utilizzano fonti informative analoghe;
- il sistema delle *performance*, essendo il sistema di Pianificazione, Programmazione e Controllo parte del sistema di valutazione del raggiungimento degli obiettivi;

Tab. 1 Funzionamento della struttura informativa per il controllo direzionale secondo un processo di "feed-back"



Tab. 2 Schema ciclo programmazione e controllo con il legame e le interazioni tra le diverse fasi



Monitoraggio, controllo e verifica dei risultati

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

- a) il monitoraggio periodico sull'utilizzo dei programmi di spesa riferiti alle risorse assegnate ai responsabili di budget. Il controllo del budget avviene con un sistema informativo integrato che consente di tracciare e controllare le transazioni aziendali correlate al budget. La situazione contabile viene monitorata mediante l'acquisizione di ordini e utilizzi di budget nel momento in cui tali budget vengono impegnati e realizzati (sistema degli ordini come disposto al punto 7.2 delle "Procedure Operative relative al ciclo passivo e magazzini" di cui alla Determinazione del Direttore Generale n. 424/2021);
- b) la elaborazione di un report con la situazione economica al 30 giugno e al 30 settembre con la previsione a chiudere dell'anno, nonché l'analisi degli scostamenti rispetto al budget dell'anno in corso;
- c) la elaborazione di un report, con cadenza trimestrale, di indicatori finalizzato al monitoraggio delle dinamiche gestionali, per consentire anche tempestive azioni di miglioramento. Il report di monitoraggio periodico è strumento anche a supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) nella verifica dell'andamento degli obiettivi gestionali e dei risultati attesi.

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

Scopi e destinatari dell'attività di *reporting*

La progettazione del sistema di *reporting* prende avvio dall'identificazione delle aree gestionali da presidiare e la loro definizione è tanto più critica quanto maggiore è la complessità dell'azienda, con riferimento sia alla strategia che alle modalità di organizzazione interna delle attività e delle responsabilità.

I criteri di segmentazione gestionale si riferiscono alla necessità di identificare, per ciascuna area, un risultato specifico e controllabile, utile per valutarne l'economicità e identificarne la criticità.

Lo scopo del monitoraggio periodico delle attività è:

- **fornire informazioni rilevanti di sintesi** per l'Alta Direzione a supporto delle decisioni strategiche aziendali;
- divulgare informazioni rilevanti analitiche della struttura organizzativa per permettere a ciascun Responsabile **un'attività di autocontrollo nell'ottica di una gestione per obiettivi** della propria Area/Servizio;
- fornire all'Organismo indipendente di valutazione (OIV) indicatori utili alla misurazione del raggiungimento degli obiettivi gestionali;
- monitorare e vigilare sulla conformità delle decisioni a precise regolamentazioni.

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

Pertanto, nel corso dell'anno 2024, continua **la revisione e l'implementazione delle informazioni rilevanti** nell'ambito dell'attività di *reporting* e di monitoraggio con particolare attenzione al controllo periodico e puntuale sull'utilizzo delle risorse assegnate ai Centri di Responsabilità economica (CRE). Tali attività di monitoraggio e controllo sono strumenti utili per intervenire in tempo utile nella gestione attraverso correttivi che perseguono l'obiettivo di contenere e razionalizzare la spesa al fine di garantire l'equilibrio economico-finanziario aziendale.

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

5.2 Il budget economico per Aree gestionali di ASP

Le previsioni di *budget* sono state formulate con dettaglio analitico per centro di costo, tenendo conto dell'ultimo assetto organizzativo come deliberato dall'Amministratore Unico con proprio atto n. 33. del 28 novembre 2024.

La struttura del **piano dei centri di costo** di ASP Città di Bologna rispecchia l'articolazione delle **aree gestionali** (Amministrazione, Patrimonio, Servizi agli Anziani e Servizi di Coesione Sociale) ed è possibile aggregarne il dato per **struttura** (es. CS Giovanni XXIII, CS Saliceto, Grave emarginazione adulta, Patrimonio immobiliare, etc.) e per **tipologia di servizio/reparto** (es. CRA, CD, *facility management*, emergenze, progetti, pronta accoglienza, etc.).

Di seguito l'organizzazione di ASP per Area:

➤ AREA ANZIANI

- Centri Servizi
 - C.S. Albertoni e Savioli (Centro multiservizi che eroga servizi di CRA e Centro Diurno)
 - C.S. Giovanni XXIII (Centro multiservizi che eroga servizi di Centro Diurno, Casa di Riposo, CRA, Appartamenti Protetti, Comunità alloggio e Gruppo appartamento multiutenza)
 - C.S. Lercaro (Centro multiservizi che eroga servizi di CRA, Centro Diurno e Appartamenti protetti)
 - C.S. Madre Teresa (Appartamenti protetti)
 - C.S. Saliceto (Centro che eroga servizi di CRA)
 - C.S. San Nicolò (Centro che eroga servizi di CD e Appartamenti protetti)

- Abitare in autonomia per la disabilità
- Santa Marta
- Servizio amministrativo e Staff Area Anziani

➤ AREA COESIONE SOCIALE

- Protezioni Internazionali
- Grave Emarginazione Adulta
- Servizi per l'Abitare
- Pronto Intervento Sociale
- Domiciliarità anziani e *Caregiver*
- Staff Area Coesione Sociale

➤ **AREA PATRIMONIO**

- Gestione tecnico agraria del patrimonio rurale
- *Energy Management*
- Gestione Tecnica e Tutela Culturale del Patrimonio
- Opere e manutenzione
- Servizio amministrativo Area patrimonio e Gestione amministrativa patrimonio disponibile
- Staff Area Patrimonio

➤ **AREA AMMINISTRAZIONE** che comprende tutti gli uffici facenti capo alla Direzione Generale, all'Area Amministrativa e all'Area Bilancio e Amministrazione Coesione Sociale

- Segreteria Amministratore e Direzione Generale
- Comunicazione
- Controllo Direzionale
- Formazione
- Sicurezza e qualità del lavoro
- Progetti e Innovazione
- *IT management*
- Affari Generali
- Servizio Legale
- Appalti, Servizi e Forniture
- Risorse Umane
- *Facility Management*
- Patrimonio artistico
- Bilancio e Contabilità
- Amministrazione Coesione Sociale
- Rendicontazione

I costi di funzionamento del *Facility management* (portinerie, autisti, logistica magazzino, ...) sono direttamente allocati nei singoli conti economici dell'area che li genera (es. area anziani, area servizi per l'abitare,..ecc).

Metodologia di rilevazione dei costi e ricavi

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

Per le aree Anziani e Coesione Sociale si aggiungono le rappresentazioni dei costi comuni non direttamente allocabili nei budget dei singoli servizi.

Il budget dei servizi generali e trasversali a tutta l'azienda (area "Amministrazione e Comuni Azienda") e il budget riferito alla gestione del patrimonio (area "Patrimonio") sono rappresentati separatamente.

I margini lordi di contribuzione di ogni area (ricavi diretti – costi diretti) forniscono informazioni utili a misurare la produttività/redditività delle singole gestioni e la loro capacità contributiva alla copertura dei costi fissi di ASP Città di Bologna.

A seconda delle analisi che si rendessero necessarie e a supporto dell'attività decisionale e di controllo, saranno elaborati bilanci di area con la metodologia "*full costing*" nei quali i costi generali saranno ribaltati nei centri finali. I costi del personale saranno altresì imputati proporzionalmente sulle aree di effettiva attività resa (metodologia cd. *pesi_per* disposta al punto 7.5 delle Procedure Operative relative al Ciclo Passivo e Magazzini di cui alla Determinazione del Direttore Generale n. 424/2021).

BUDGET ECONOMICO RICLASSIFICATO A MARGINI DI CONTRIBUZIONE PER MACRO AREE AZIENDALI

I valori sono espressi in euro

Saldi Bilancio Preventivo / Aree	ANZIANI	COESIONE SOCIALE	PROTEZIONI INTERNAZ.	PRIS - PRONTO INTERVENTO SOCIALE	SERVIZI PER L'ABITARE	GRAVE EMARGINAZ. ADULTA	DOMICILIARIT A' ANZIANI E CAREGIVER	MINORI e CENTRO PER LE FAMIGLIE	PATRIMONIO	AMMINISTRAZ. e COMUNI AZIENDA	Totale
A - Valore della produzione	25.407.539	1.036.578	46.820.913	1.219.621	2.269.072	5.848.850	1.081.927	61.672	14.050.706	163.338	97.960.215
B - Costi della produzione	-24.965.538	-984.133	-46.723.296	-1.215.435	-2.288.618	-5.804.835	-1.011.229	-41.259	-9.378.329	-5.085.361	-97.498.034
Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)	442.001	52.445	97.617	4.186	-19.546	44.014	70.698	20.413	4.672.376	-4.922.024	462.181
C - Proventi e oneri finanziari	0	0	0	0	0	0	0	0	-86.600	126.567	39.967
D - Rettifiche di valore di attività finanziarie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E - Proventi e oneri straordinari	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.540.000	1.540.000
Risultato prima delle imposte	442.001	52.445	97.617	4.186	-19.546	44.014	70.698	20.413	4.585.776	-3.255.456	2.042.148
Imposte sul reddito	-987.406	-56.564	-99.300	-4.186	-10.782	-44.318	-71.031	-24.894	-528.978	-214.692	-2.042.148
Risultato di esercizio	-545.405	-4.119	-1.682	0	-30.328	-303	-333	-4.480	4.056.799	-3.470.148	-0

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

AREA ANZIANI - BUDGET economico 2024 (costi e ricavi diretti)

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	COMUNI ANZIANI *	ALTRI SERVIZI (CONTR. SERV. COBO)**	CS ALBERTONI e SAVIOLI	CS GIOV.XXIII -IN CAMMINO ***	CS GIOVANNI XXIII	CS LERCARO	CS MADRE TERESA	CS MADRE TERESA-ANCORA ***	CS SALICETO	CS SAN NICOLÒ	SANTA MARTA	TOTALE
300101	Rette			€ 1.352.902		€ 4.180.305	€ 1.940.308	€ 186.112		€ 3.082.081	€ 452.452		€ 11.194.159
300102	Oneri a rilievo sanitario			€ 1.229.307		€ 1.897.169	€ 1.593.052			€ 2.731.290	€ 195.945		€ 7.646.763
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	€ 30.958	€ 107.675	€ 520.354		€ 870.170	€ 877.631			€ 1.338.186	€ 22.008		€ 3.766.981
300104	Altri ricavi	€ 10.760		€ 8.087		€ 7.450	€ 4.935				€ 8.436		€ 39.668
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	€ 7.307		€ 72.738	€ 80.253	€ 481.285	€ 244.824			€ 151.274	€ 38.925	€ 119.697	€ 1.196.304
300401	Proventi e ricavi da utilizzo del patrimonio immobiliare				€ 280.000				€ 220.000			€ 100.000	€ 600.000
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	€ 34.000			€ 357.893								€ 391.893
300406	Ricavi da attività commerciale	€ 7.000		€ 4.309	€ 28.000	€ 15.396	€ 58.287			€ 4.309			€ 117.300
300501	Contributi dalla Regione			€ 52.000		€ 123.000	€ 75.000			€ 130.000	€ 12.000		€ 392.000
300506	Altri contributi da privati	€ 62.471											€ 62.471
	TOTALE RICAVI	€ 152.496	€ 107.675	€ 3.239.696	€ 746.146	€ 7.574.774	€ 4.794.037	€ 186.112	€ 220.000	€ 7.437.140	€ 729.766	€ 219.697	€ 25.407.539
400601	Acquisti beni socio sanitari	-€ 16.000		-€ 70.850		-€ 131.575	-€ 86.010			-€ 67.100	-€ 2.300		-€ 373.835
400602	Acquisti beni tecnico - economici	-€ 32.410		-€ 24.070		-€ 78.340	-€ 46.740	-€ 290		-€ 46.330	-€ 7.710		-€ 235.890

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	COMUNI ANZIANI *	ALTRI SERVIZI (CONTR. SERV. COBO)**	CS ALBERTONI e SAVIOLI	CS GIOV.XXIII -IN CAMMINO ***	CS GIOVANNI XXIII	CS LERCARO	CS MADRE TERESA	CS MADRE TERESA-ANCORA ***	CS SALICETO	CS SAN NICOLÒ	SANTA MARTA	TOTALE
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale		-€ 66.675					-€ 100.000					-€ 166.675
400702	Servizi esternalizzati	-€ 22.879		-€ 493.826		-€ 1.354.648	-€ 620.876			-€ 1.037.358	-€ 80.731		-€ 3.610.319
400703	Trasporti			-€ 47.054		-€ 11.400	-€ 44.097			-€ 11.400	-€ 45.300		-€ 159.251
400704	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	-€ 137.650		-€ 116.845		-€ 195.869	-€ 113.548			-€ 284.210	-€ 36.260		-€ 884.382
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	-€ 499.813		-€ 399.124		-€ 532.938	-€ 644.345			-€ 617.863	-€ 80.033		-€ 2.774.116
400707	Utenze	-€ 25.105		-€ 218.863	-€ 144.939	-€ 565.349	-€ 261.702	-€ 300		-€ 416.437	-€ 99.186	-€ 2.280	-€ 1.734.161
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 30.804	-€ 1.000	-€ 92.738	-€ 40.600	-€ 292.763	-€ 141.051	-€ 2.080		-€ 137.226	-€ 63.176	-€ 550	-€ 801.988
400710	Assicurazioni	-€ 182.308				-€ 2.678	-€ 4.394	-€ 894		-€ 894			-€ 191.168
400711	Altri servizi	-€ 8.125	-€ 38.725	-€ 1.160		-€ 6.870	-€ 1.400			-€ 2.870	-€ 6.700		-€ 65.850
400801	Affitti			-€ 21.570									-€ 21.570
400803	Service	-€ 154		-€ 5.535		-€ 33.887	-€ 25.835	-€ 100		-€ 9.365	-€ 1.214		-€ 76.089
400901	Salari e stipendi	-€ 412.100		-€ 1.352.409		-€ 2.840.369	-€ 1.585.928			-€ 2.910.615	-€ 168.873		-€ 9.270.295
400902	Oneri sociali	-€ 108.787		-€ 371.229		-€ 779.172	-€ 434.654			-€ 798.648	-€ 46.171		-€ 2.538.661
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 35.304		-€ 8.125		-€ 19.158	-€ 16.103			-€ 17.936	-€ 11.609		-€ 108.235
401001	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	-€ 13.497				-€ 1.446	-€ 557						-€ 15.500

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	COMUNI ANZIANI *	ALTRI SERVIZI (CONTR. SERV. COBO)**	CS ALBERTONI e SAVIOLI	CS GIOV.XXIII -IN CAMMINO ***	CS GIOVANNI XXIII	CS LERCARO	CS MADRE TERESA	CS MADRE TERESA-ANCORA ***	CS SALICETO	CS SAN NICOLÒ	SANTA MARTA	TOTALE
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 7.756		-€ 89.309	-€ 98.838	-€ 614.473	-€ 256.848	-€ 2.644	-€ 3.621	-€ 178.467	-€ 42.121	-€ 119.697	-€ 1.413.774
401301	Altri accantonamenti	-€ 68.392											-€ 68.392
401401	Costi amministrativi			-€ 969		-€ 2.907	-€ 969			-€ 1.801			-€ 6.646
401402	Imposte non sul reddito				-€ 20.877		-€ 98		-€ 59.930		-€ 14.121	-€ 106.000	-€ 201.025
401403	Tasse	-€ 3.296		-€ 20.759	-€ 24.945	-€ 86.214	-€ 53.397	-€ 586		-€ 35.591	-€ 5.578	-€ 572	-€ 230.937
401407	Contributi erogati ad aziende non-profit	-€ 16.780											-€ 16.780
802201	Irap	-€ 71.335	-€ 1.275	-€ 139.290		-€ 274.032	-€ 174.058			-€ 285.179	-€ 19.426		-€ 964.596
802202	Ires	-€ 21.154										-€ 1.655	-€ 22.810
	TOTALE COSTI	-€ 1.713.649	-€ 107.675	-€ 3.473.726	-€ 330.199	-€ 7.824.089	-€ 4.512.610	-€ 106.894	-€ 63.551	-€ 6.859.289	-€ 730.509	-€ 230.754	-€ 25.952.944
	MARGINE	-€ 1.561.153	€ 0	-€ 234.030	€ 415.947	-€ 249.315	€ 281.427	€ 79.218	€ 156.449	€ 577.851	-€ 742	-€ 11.057	-€ 545.405

* Rispetto all'anno precedente, non è più qui rappresentata la gestione delle progettualità Centro di Incontro Margherita e Progetto Teniamoci per mano traslata all'area Coesione Sociale/Domiciliarità anziani e *caregiver*. E' qui inclusa la gestione residuale Centro Servizi Pepoli.

** Ricavi e costi per Centri Servizi aperti (parte area anziani) e per servizi dell'abitare in autonomia per la disabilità (VIS) gestiti nell'ambito del Contratto di Servizio con il Comune di Bologna

***L'area anziani è comprensiva della quota di ricavi e di costi generati dalla gestione dei reparti in accreditamento alle Cooperative.

Si evidenzia che nel budget area anziani sono iscritti costi per attività di *Facility management* dedicate all'area anziani per euro 1.418.232, prevalentemente costo del personale.

AREA COESIONE SOCIALE**BUDGET economico 2024 (costi e ricavi comuni di area)**

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	COMUNI COESIONE SOCIALE
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	€ 1.026.553
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	€ 25
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	€ 10.000
	TOTALE RICAVI	€ 1.036.578
400602	Acquisti beni tecnico - economali	-€ 1.630
400702	Servizi esternalizzati	-€ 11.164
400707	Utenze	-€ 21.218
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 3.900
400710	Assicurazioni	-€ 4.247
400711	Altri servizi	-€ 500
400803	Service	-€ 2.482
400901	Salari e stipendi	-€ 637.852
400902	Oneri sociali	-€ 170.331
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 64.696
401001	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	-€ 3.485
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 660
401401	Costi amministrativi	-€ 55.826
401403	Tasse	-€ 6.142
802201	Irap	-€ 56.564
	TOTALE COSTI	-€ 1.040.697
	MARGINE	-€ 4.119

I dati esposti si riferiscono a costi comuni a tutte le aree dei servizi di coesione sociale con prevalenza del costo del lavoro di figure trasversali alla gestione dei servizi. E' iscritto il relativo rimborso nell'ambito del Contratto di Servizio con i Comune di Bologna. Il margine è rappresentativo del costo per ammortamenti non sterilizzati.

PROTEZIONI INTERNAZIONALI - BUDGET economico 2024 (costi e ricavi diretti)

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	PROTEZIONI INTERNAZIONALI
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	€ 46.819.613
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	€ 1.300
	TOTALE RICAVI	€ 46.820.913
400601	Acquisti beni socio sanitari	-€ 450
400602	Acquisti beni tecnico - economali	-€ 3.500
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-€ 44.379.947
400702	Servizi esternalizzati	-€ 75.486
400703	Trasporti	-€ 135.950
400704	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	-€ 66.000
400705	Altre consulenze	-€ 111.933
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	-€ 334.431
400707	Utenze	-€ 11.450
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 18.040
400710	Assicurazioni	-€ 7.942
400711	Altri servizi	-€ 533.500
400803	Service	-€ 3.603
400901	Salari e stipendi	-€ 773.511
400902	Oneri sociali	-€ 211.577
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 40.772
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 2.982
401402	Imposte non sul reddito	-€ 9.740
401403	Tasse	-€ 2.483
802201	Irap	-€ 96.660
802202	Ires	-€ 2.640
	TOTALE COSTI	-€ 46.822.595
	MARGINE	-€ 1.682

Il margine è rappresentativo del costo per ammortamenti non sterilizzati.

PRONTO INTERVENTO SOCIALE - BUDGET economico 2024 (costi e ricavi diretti)

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	PRIS
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	€ 1.219.621
	TOTALE RICAVI	€ 1.219.621
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-€ 1.054.950
400702	Servizi esternalizzati	-€ 55.214
400703	Trasporti	-€ 42.550
400901	Salari e stipendi	-€ 49.242
400902	Oneri sociali	-€ 13.480
802201	Irap	-€ 4.186
	TOTALE COSTI	-€ 1.219.621
	MARGINE	€ 0

SERVIZI PER L'ABITARE - BUDGET economico 2024 (costi e ricavi diretti)

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	SERVIZI PER L'ABITARE
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	€ 2.269.072
	TOTALE RICAVI	€ 2.269.072
400602	Acquisti beni tecnico - economali	-€ 1.100
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-€ 1.978.040
400707	Utenze	-€ 83.423
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 10.300
400710	Assicurazioni	-€ 3.442
400711	Altri servizi	-€ 32.000
400803	Service	-€ 494
400901	Salari e stipendi	-€ 126.843
400902	Oneri sociali	-€ 34.735
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 15.283
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 328
401401	Costi amministrativi	-€ 1.807
401402	Imposte non sul reddito	-€ 400
401403	Tasse	-€ 423
802201	Irap	-€ 10.782
	TOTALE COSTI	-€ 2.299.400
	MARGINE	-€ 30.328

Il margine è rappresentativo del costo per ammortamenti non sterilizzati e dell'avvio delle attività per la nuova progettualità "condomini supportati" non remunerati dal Contratto di Servizio.

GRAVE EMARGINAZIONE ADULTA: BUDGET economico 2024 (costi e ricavi diretti)

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	GRAVE EMARGINAZ. ADULTA
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	€ 5.848.779
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	€ 71
	TOTALE RICAVI	€ 5.848.850
400602	Acquisti beni tecnico - economali	-€ 550
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-€ 4.820.987
400707	Utenze	-€ 57.698
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 17.990
400710	Assicurazioni	-€ 1.062
400711	Altri servizi	-€ 260.000
400801	Affitti	-€ 43.868
400803	Service	-€ 4.070
400901	Salari e stipendi	-€ 423.041
400902	Oneri sociali	-€ 116.315
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 14.777
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 374
401401	Costi amministrativi	-€ 21.693
401402	Imposte non sul reddito	-€ 95
401403	Tasse	-€ 2.317
401407	Contributi erogati ad aziende non-profit	-€ 20.000
802201	Irap	-€ 44.318
	TOTALE COSTI	-€ 5.849.153
	MARGINE	-€ 303

Il margine è rappresentativo del costo per ammortamenti non sterilizzati

DOMICILIARITA' ANZIANI E CAREGIVER: budget economico 2024 (costi e ricavi diretti)

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE		SERVIZI DOMICILIARITA' ANZIANI E CAREGIVERS
300101	Rette		€ 12.951
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria		€ 984.000
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)		€ 2.140
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse		€ 82.837
	TOTALE RICAVI		€ 1.081.927
400602	Acquisti beni tecnico - economali		-€ 1.830
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale		-€ 545.000
400704	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali		-€ 86.717
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa		-€ 14.764
400707	Utenze		-€ 16.805
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche		-€ 5.789
400710	Assicurazioni		-€ 7.901
400711	Altri servizi		-€ 161.000
400803	Service		-€ 45.712
400901	Salari e stipendi		-€ 122.329
	<i>di cui Rimborso competenze personale assegnazione funzionale</i>		€ 701.683
	<i>di cui Competenze personale</i>		-€ 824.012
400902	Oneri sociali		€ 26.349
	<i>di cui Rimborso oneri sociali e irap* personale assegnazione funzionale</i>		€ 253.105
	<i>di cui Oneri e Inail su competenze personale dipendente</i>		-€ 226.756
400904	Altri costi personale dipendente		-€ 24.840
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali		-€ 3.932
401403	Tasse		-€ 960
802201	Irap	<i>* valore irap incluso su rimborso complessivo oneri € 253.105</i>	€ 59.643
	TOTALE COSTI		-€ 1.082.260
	MARGINE		-€ 333

Il margine è rappresentativo del costo per ammortamenti non sterilizzati.

Rispetto all'anno precedente, è qui rappresentata la gestione delle progettualità Centro di Incontro Margherita e Progetto Teniamoci per mano traslata dall'area Anziani. Dal 01 aprile 2023 i servizi per i nuclei delle domiciliarità sono rientrati nella gestione del Comune di Bologna. I costi e i relativi rimborsi comunali qui rappresentati si riferiscono al personale ASP in assegnazione funzionale al Comune di Bologna e a costi residuali sostenuti ancora da ASP.

SERVIZIO MINORI e CENTRO PER LE FAMIGLIE: budget economico 2024 (ricavi e costi diretti)

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	SERVIZIO MINORI E CENTRO PER LE FAMIGLIE
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	€ 1.104
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	€ 60.569
	TOTALE RICAVI	€ 61.672
400602	Acquisti beni tecnico - economali	-€ 8.005
400702	Servizi esternalizzati	-€ 6.132
400707	Utenze	-€ 17.114
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 3.220
400710	Assicurazioni	-€ 5.353
400801	Affitti	-€ 3.538
400803	Service	-€ 2.662
400901	Salari e stipendi	€ 0
	<i>di cui Rimborso competenze personale assegnazione funzionale</i>	292.866 €
	<i>di cui Competenze personale</i>	-292.866 €
400902	Oneri sociali	€ 24.894
	<i>di cui Rimborso oneri sociali e irap* personale assegnazione funzionale</i>	105.125 €
	<i>di cui Oneri e Inail su competenze personale dipendente</i>	-80.231 €
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 10.910
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 5.584
401401	Costi amministrativi	-€ 445
401402	Imposte non sul reddito	-€ 400
401403	Tasse	-€ 2.790
802201	Irap* - valore irap incluso su rimborso complessivo oneri	-€ 24.894
	TOTALE COSTI	-€ 66.153
	MARGINE	-€ 4.480

Il margine è rappresentativo del costo per ammortamenti non sterilizzati.

Dal 01 aprile 2023 i servizi per minori e il centro per le famiglie sono rientrati nella gestione del Comune di Bologna. I costi e i relativi rimborsi comunali qui rappresentati si riferiscono al personale ASP in assegnazione funzionale al Comune di Bologna e a costi residuali sostenuti ancora da ASP.

AREA PATRIMONIO (Gestione tecnica, manutentiva e amministrativa)
BUDGET economico 2024 (costi e ricavi diretti)

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	AREA PATRIMONIO
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria *	€ 335.820
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	€ 3.923.986
300401	Proventi e ricavi da utilizzo del patrimonio immobiliare	€ 8.816.057
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	€ 974.843
	TOTALE RICAVI	€ 14.050.706
400602	Acquisti beni tecnico - economali	-€ 16.555
400702	Servizi esternalizzati	-€ 156.112
400705	Altre consulenze	-€ 216.696
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	-€ 35.097
400707	Utenze	-€ 602.615
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 468.312
400710	Assicurazioni	-€ 111.692
400711	Altri servizi	-€ 78.250
400803	Service	-€ 14.929
400901	Salari e stipendi	-€ 1.064.987
400902	Oneri sociali	-€ 286.595
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 28.895
401001	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	-€ 17.324
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 4.125.273
401301	Altri accantonamenti	-€ 100.500
401401	Costi amministrativi	-€ 319.879
401402	Imposte non sul reddito	-€ 1.589.701

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	AREA PATRIMONIO
401403	Tasse	-€ 143.417
401404	Altri oneri diversi di gestione	-€ 1.500
501701	Interessi passivi su mutui	-€ 85.000
501703	Oneri finanziari diversi	-€ 1.600
802201	Irap	-€ 95.205
802202	Ires	-€ 433.773
	TOTALE COSTI	-€ 9.993.907
	MARGINE	€ 4.056.799

* rimborsi comunali per valorizzazione immobili ASP in uso ai servizi di coesione sociale.

AREA AMMINISTRATIVA e COMUNI AZIENDA (Direzione Generale/Direzione Amministrativa/ Direzione Bilancio e Amm.ne Coesione Sociale)

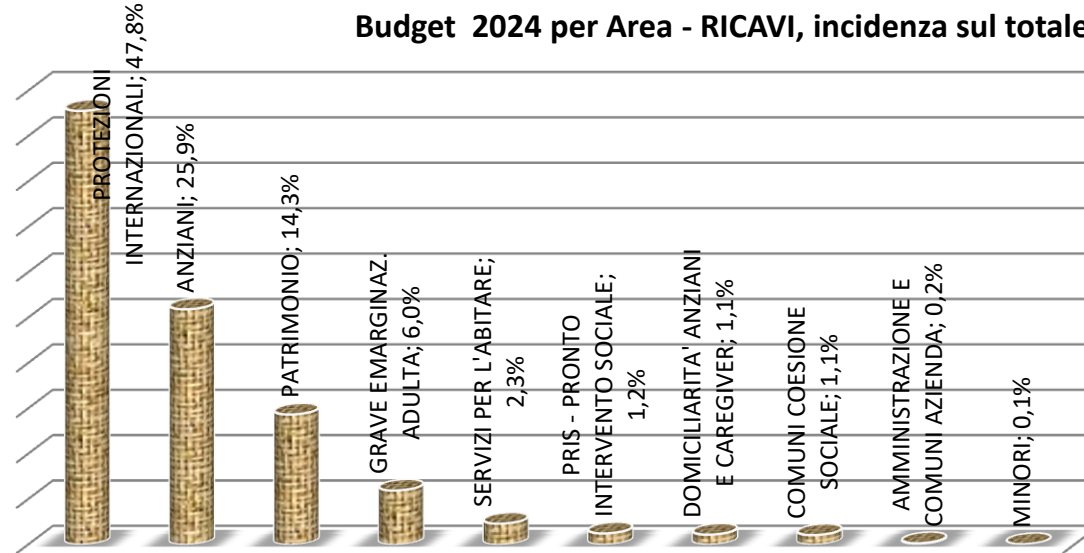
BUDGET economico 2024 (costi e ricavi diretti)

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	AMMINISTRAZIONE E COMUNI AZIENDA
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	€ 60.726
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	€ 71.832
300406	Ricavi da attività commerciale	€ 9.435
300505	Contributi dallo Stato e da altri Enti pubblici	€ 18.845
300506	Altri contributi da privati	€ 2.500
	TOTALE RICAVI	€ 163.338
400602	Acquisti beni tecnico - economali	-€ 31.820
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-€ 68.821
400702	Servizi esternalizzati	-€ 151.206
400704	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	-€ 36.000
400705	Altre consulenze	-€ 457.936
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	-€ 186.626
400707	Utenze	-€ 304.180
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-€ 252.100
400709	Costi per organi Istituzionali	-€ 75.481
400710	Assicurazioni	-€ 203.645
400711	Altri servizi	-€ 94.750
400803	Service	-€ 104.959
400901	Salari e stipendi	-€ 1.986.012
400902	Oneri sociali	-€ 529.240
400904	Altri costi personale dipendente	-€ 123.165
401001	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	-€ 194.070
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-€ 90.814
401301	Altri accantonamenti	-€ 63.424
401401	Costi amministrativi	-€ 103.917

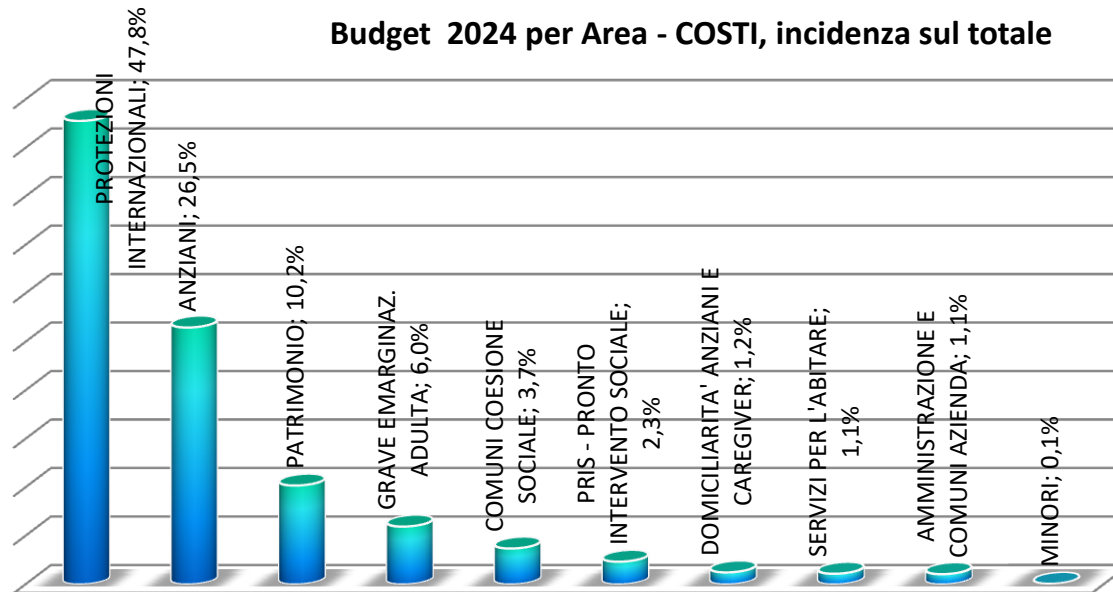
GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	AMMINISTRAZIONE E COMUNI AZIENDA
401402	Imposte non sul reddito	-€ 19.340
401403	Tasse	-€ 7.355
401407	Contributi erogati ad aziende non-profit	-€ 500
501601	Interessi attivi su titoli dell'attivo circolante	€ 75.567
501602	Interessi attivi bancari e postali	€ 66.000
501702	Interessi passivi bancari	-€ 15.000
702001	Donazioni, lasciti ed erogazioni liberali	€ 20.000
702002	Plusvalenze straordinarie	€ 1.520.000
802201	Irap	-€ 192.914
802202	Ires	-€ 21.778
	TOTALE COSTI	-€ 3.633.486
	MARGINE	-€ 3.470.148

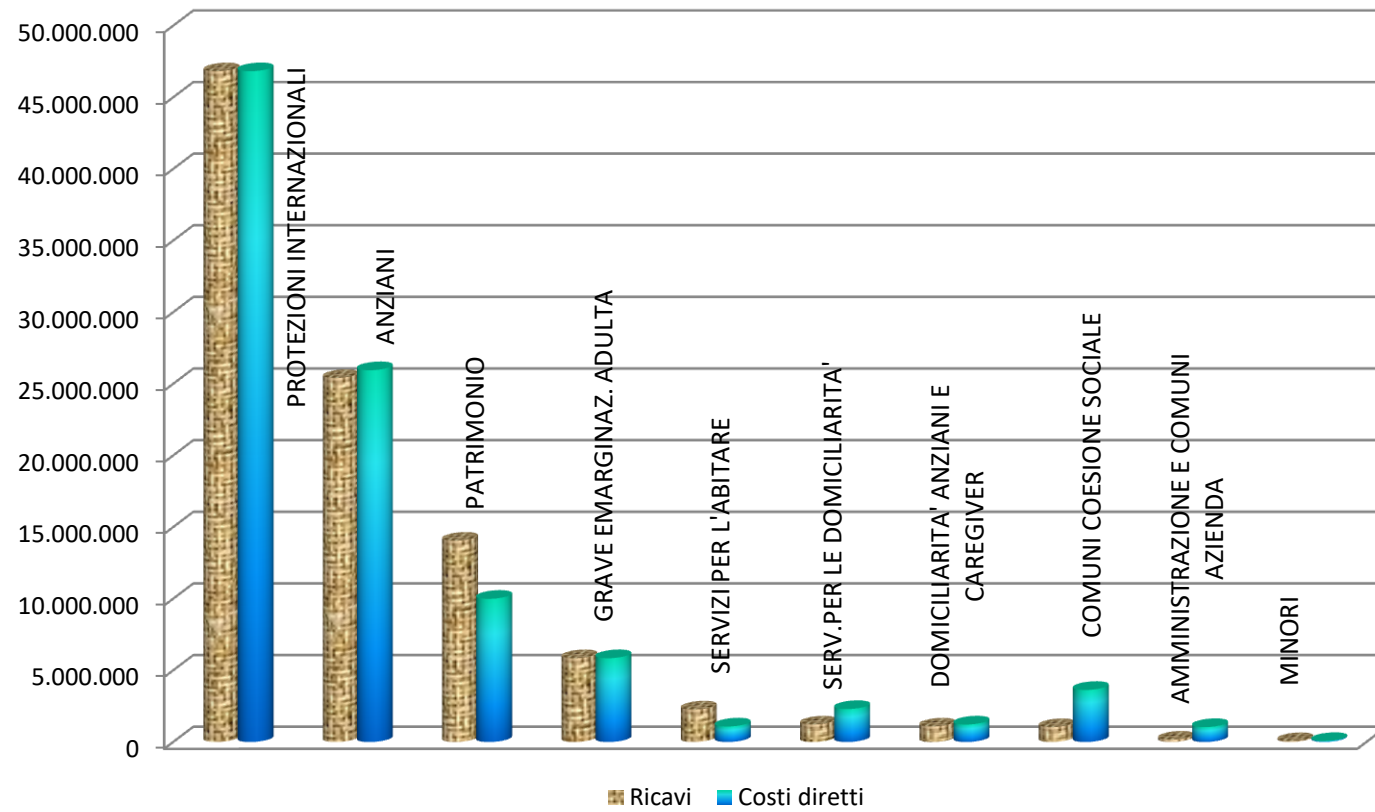
Si evidenzia che nell'area amministrazione sono iscritti costi per attività di *Facility management* comuni all'azienda (es. centralinisti, manutentori) per euro 885.928, prevalentemente costo del personale, e la gestione della Quadreria.

Budget 2024 per Area - RICAVI, incidenza sul totale



Budget 2024 per Area - COSTI, incidenza sul totale





5.3 Obiettivi di gestione 2024

Il processo di pianificazione gestionale

L'Amministratore Unico con propria Delibera n. 29 del 29 settembre 2023 ha individuato gli obiettivi strategici per il triennio 2024-2026 evidenziando alcune dimensioni prioritarie di intervento per l'anno 2024. Sulla base di questi obiettivi strategici il Direttore Generale individua gli obiettivi gestionali e li assegna ai dipendenti di ASP attraverso la costruzione partecipata degli indicatori e delle azioni prioritarie.

Per l'anno 2024 viene confermato lo strumento gestionale (cd. schede) nel processo di definizione, misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa, già in uso, così come di seguito dettagliato:

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

B - cd. SCHEDA “B” - SCHEDA UNITA' DI PROGETTO: può essere prevista a fronte di piani di razionalizzazione che mettano a disposizione fondi aggiuntivi per il costo del lavoro dipendente (es. minori costi / maggiori ricavi);

C - cd. SCHEDA “C” - OBIETTIVO TITOLARE POSIZIONE ORGANIZZATIVA - ALTA PROFESSIONALITA'- DIRIGENTI: contiene azioni volte al miglioramento dell'assetto organizzativo, all'innovazione e alla semplificazione, anche a valenza esterna ad ASP, ed è strumento di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa;

D - cd. SCHEDA “D” - SCHEDA OBIETTIVI DIRETTORI: contiene obiettivi strategici e di *performance* organizzativa.

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

Il percorso consente di definire il Piano degli obiettivi 2024 affinché siano:

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

Infine, con successivo atto dell'Amministratore Unico di approvazione del PIAO, sono assegnati gli obiettivi di gestione dettagliati nel Piano delle *performance* e il Servizio Controllo Direzionale implementerà il sistema di monitoraggio periodico necessario alla verifica dei risultati e alla valutazione della *performance*.

Questa attribuzione di responsabilità è, anche, uno strumento per facilitare una gestione per obiettivi/processi, che si ritiene maggiormente funzionale alle prospettive di ASP Città di Bologna.

PIANO DEGLI OBIETTIVI ANNO 2024

cod. linea strategica	LINEA STRATEGICA Rif. Deliberazione Amministratore Unico n. 29 del 29/09/2023	cod. ambito di intervento	DESCRIZIONE AMBITO DI INTERVENTO 2024-2026	AREE / SERVIZI / UFFICI COINVOLTI (prevalenza)
1	GLI INTERVENTI PER GLI ANZIANI			
1.1	Apertura dei Centri Servizi	1.1 A	Centri servizi aperti: iniziative per ospiti e residenti del Quartiere (giardini aperti, "salotti" per la stimolazione della memoria e l'apprendimento digitale, aggregazione per vivere la cultura e lo svago, gite e vacanze per anziani, attività intergenerazionali per accrescere la relazione bambino-anziano)	Area Anziani - Progetti e innovazione - IT management
		1.1 B	Studio per l'implementazione di un servizio OSCO (Ospedale di Comunità) all'interno della CRA	Area Anziani
1.2	Orientamento nella rete cittadina dei servizi	1.2 A	Creazione punti di orientamento per anziani e <i>caregiver</i> : una utile guida per la comunità	Domiciliarità anziani e <i>caregiver</i> - Area Anziani -Progetti e innovazione
		1.2 B	Il supporto agli assistenti familiari: formazione e <i>coaching</i> anche in sinergia con il sistema SAI	Domiciliarità anziani e <i>caregiver</i> - Protezioni Internazionali - Area Anziani
		1.2 C	Ampliamento dei servizi specializzati nel sostegno della domiciliarità delle persone affette da demenza	Domiciliarità anziani e <i>caregiver</i> - Area Anziani
1.3	Santa Marta	1.3 A	Ultimazione interventi manutentivi su immobile cd Santa Marta, collaudo, arredi interni ed esterni alla struttura, inventario beni	Area Patrimonio - Appalti, servizi e forniture - <i>Facility management</i> - Bilancio e contabilità - Area Anziani
		1.3 B	Definizione modello di abitare autonomo con relativo piano economico-finanziario, individuazione dei beneficiari, avvio Senior House Santa Marta	Area Anziani - Area Bilancio e amministrazione coesione sociale - Area Amministrativa - Controllo Direzionale
		1.3 C	Individuazione di modello di sviluppo e partner del progetto di residenza alberghiera per un turismo lento con relativo piano economico-finanziario	Area Anziani - Area Bilancio e amministrazione coesione sociale - Area Amministrativa - Controllo Direzionale

cod. linea strategica	LINEA STRATEGICA Rif. Deliberazione Amministratore Unico n. 29 del 29/09/2023	cod. ambito di intervento	DESCRIZIONE AMBITO DI INTERVENTO 2024-2026	AREE / SERVIZI / UFFICI COINVOLTI (prevalenza)
1.4	Servizi e tecnologia	1.4 A	Individuazione dotazione domotica degli appartamenti protetti	Area Anziani - Progetti e innovazione
		1.4 B	Adesione a progetti finanziati per sperimentazione ausili e tecnologie per favorire la permanenza al domicilio con sicurezza	Area Anziani - Progetti e innovazione - <i>IT management</i>
1.5	Nuovi Servizi	1.5 A	Progettazione e sperimentazione nuova offerta trasporti verso soggetti anziani esterni alle strutture	Domiciliarità anziani e <i>caregiver</i> - <i>Facility management</i>
		1.5 B	Progettazione e sperimentazione nuova offerta piccole manutenzioni verso soggetti esterni ad ASP (anziani, Servizi Sociali Territoriali, inquilini)	Domiciliarità anziani e <i>caregiver</i> - <i>Facility management</i> - Servizio Opere e manutenzione - Area Coesione Sociale
1.6	Condomini supportati	1.6 A	Sperimentazione "condomini supportati" in alcuni immobili di ASP con popolazione prevalentemente anziana. Analisi bisogni e studio di fattibilità per la promozione di <i>community manager</i> con funzioni sia di amministratore sociale sia di supporto relazionale	Servizi per l'abitare Area Patrimonio - Domiciliarità anziani e <i>caregiver</i> - Progetti e innovazione - <i>Facility management</i> - Area Anziani
1.7	Promozione della salute	1.7 A	Avvio e realizzazione, nell'ambito del progetto 'Centri servizi aperti', di iniziative per promuovere corretti stili di vita per l'invecchiamento attivo (es. gruppi di cammino, ginnastica dolce, corsi cucina, corsi contro fumo e alcol)	Area Anziani - Progetti e Innovazione
		1.7 B	La corretta alimentazione anche attraverso la qualificazione del sistema di ristorazione anziani: programmazione e ottimizzazione del servizio e promozione di una campagna di sensibilizzazione alla riduzione dello spreco alimentare	Area Anziani - <i>Facility management</i>
2	I SERVIZI DI COESIONE SOCIALE			
2.1	Protezioni internazionali	2.1 A	Consolidamento e ristrutturazione organizzativa del servizio Protezioni Internazionali	Direzione Coesione sociale - Protezioni internazionali

cod. linea strategica	LINEA STRATEGICA Rif. Deliberazione Amministratore Unico n. 29 del 29/09/2023	cod. ambito di intervento	DESCRIZIONE AMBITO DI INTERVENTO 2024-2026	AREE / SERVIZI / UFFICI COINVOLTI (prevalenza)
		2.1 B	Progettare le accoglienze emergenziali per rispondere a nuovi bisogni	Protezioni internazionali - Servizio amministrativo Coesione Sociale - Progetti e innovazione
		2.1 C	Gestione di progetti finanziati per sostenere percorsi di autonomia e inclusione nonché per promuovere <i>Welfare</i> comunitario e transculturale	Protezioni internazionali - Servizio Amministrativo Coesione Sociale - Nucleo di rendicontazione - Progetti e innovazione
		2.1 D	La qualificazione dei servizi SAI per l'integrazione: apprendimento lingua italiana, accampagnamento all'autonomia abitativa, contrasto al lavoro irregolare	Protezioni internazionali - Nucleo di rendicontazione
		2.1 E	Potenziamento dell'approccio di comunità: il rafforzamento delle relazioni con le realtà associative di volontariato territoriali	Protezioni internazionali
		2.1 F	Studio di fattibilità e sperimentazione nuova offerta trasporti rivolta agli utenti dei servizi di protezione internazionale e PRIS, erogata da personale ASP e soggetti esterni	<i>Facility management</i> - Protezioni internazionali - Pronto Intervento Sociale
2.2	Grave emarginazione adulta	2.2 A	Internalizzazione del Servizio Bassa Soglia	Grave emarginazione adulta - Risorse umane
		2.2 B	Co-progettazione e riattualizzazione dei servizi nell'ambito della prossimità (laboratori di comunità e strada), servizi di accoglienza abitativa (incluse aree e microaree Sinti) in ottica di transversalità con i Servizi per l'abitare	Grave emarginazione adulta - Servizi per l'abitare - Appalti, servizi e forniture - Servizio amministrativo Coesione Sociale
		2.2 C	Gestire gli spazi riqualificati tramite fondi PNRR: via Raimondi per Housing temporaneo e via del Milliaro per Stazione di posta	Grave emarginazione adulta - Appalti, servizi e forniture - Nucleo di rendicontazione
		2.2 D	Supporto e coordinamento al sistema territoriale allargato (associazioni, gruppi di volontariato, stakeholder)	Grave emarginazione adulta
		2.2 E	Co-progettare nel Programma regionale carcere ed esecuzione penale	Grave emarginazione adulta

cod. linea strategica	LINEA STRATEGICA Rif. Deliberazione Amministratore Unico n. 29 del 29/09/2023	cod. ambito di intervento	DESCRIZIONE AMBITO DI INTERVENTO 2024-2026	AREE / SERVIZI / UFFICI COINVOLTI (prevalenza)
2.3	Servizi per l'abitare	2.3 A	Co-progettare e riattualizzare i servizi abitativi per rispondere ai nuovi bisogni in modo proattivo, flessibile e innovativo	Servizi per l'abitare - Appalti, servizi e forniture - Servizio amministrativo Coesione Sociale
		2.3 B	Ridefinizione regole di accesso ai servizi di Pronta Accoglienza e di Transizione Abitativa	Servizi per l'abitare - Pronto intervento sociale
		2.3 C	Implementazione e conduzione dei progetti di abitare collaborativo con il coinvolgimento di soggetti del pubblico, in stretta relazione con il progetto Agenzia per l'abitare	Servizi per l'abitare - Progetti e innovazione
		2.3 D	VIS (Vita Indipendente e Solidale): gestione attraverso un percorso di co-progettazione di progetti di vita autonoma nei 27 alloggi dell'immobile di via Campana, mediante azioni di costruzione della comunità degli abitanti e di community lab con le diverse realtà territoriali e istituzionali	Abitare in autonomia per la disabilità
		2.3 E	Progetto di co-housing Oasi nel condominio di via Barozzi	Abitare in autonomia per la disabilità - Servizi per l'abitare
		2.3 F	La domiciliarità per la non autosufficienza: utilizzo "sociale" del patrimonio ASP per progetti residenziali di prima autonomia e di fuoriuscita dai nuclei familiari	Abitare in autonomia per la disabilità - Servizi per l'abitare
		2.3 G	Costruzione di un punto unico di accesso alla pronta accoglienza e rivisitazione del rapporto e del ruolo delle strutture ricettive/alberghiere	Servizi per l'abitare - Pronto Intervento Sociale
3	VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE			
3.1	La clusterizzazione per tipologia di immobile	3.1 A	Il potenziale del patrimonio immobiliare: prosecuzione con il terzo cluster degli immobili che verranno dedicati ad uno scopo sociale, anche per l'Agenzia per l'Abitare	Direzione Generale - Area Patrimonio - Area Bilancio e amministrazione coesione sociale - Area Amministrativa

cod. linea strategica	LINEA STRATEGICA Rif. Deliberazione Amministratore Unico n. 29 del 29/09/2023	cod. ambito di intervento	DESCRIZIONE AMBITO DI INTERVENTO 2024-2026	AREE / SERVIZI / UFFICI COINVOLTI (prevalenza)
		3.1 B	Studio per la costituzione di possibili <i>newco</i> e approfondimento delle diverse forme giuridiche, con analisi punti di forza/debolezza, opportunità/minacce (<i>SWOT Analysis</i>), definizione delle tempistiche, costruzione di una ipotesi di <i>business plan</i> per gli immobili da mettere a reddito (<i>primo cluster</i>)	Direzione Generale - Area Patrimonio - Area Bilancio e amministrazione coesione sociale - Area Amministrativa
3.2	Patrimonio agrario e beni immobili non urbani	3.2 A	Rigenerare il patrimonio agrario e i beni immobili non urbani: analisi in funzione della vendita, della messa in sicurezza, della produzione di energia, della necessità di interventi strutturali in relazione alla potenziale redditività, dell'attitudine ad avere una destinazione a fini sociali e/o all'abitare collaborativo	Gestione agraria - Progetti e innovazione - Servizi per l'abitare
3.3	Gli investimenti	3.3 A	Analisi di nuovi veicoli per la gestione degli investimenti: il Fondo di investimento immobiliare	Direzione Generale - Area Patrimonio - Area Bilancio e amministrazione coesione sociale - Area Amministrativa
		3.3 B	Attuazione piano investimenti per la realizzazione di n. 20 appartamenti nel Centro Servizi di Viale Roma, finanziato da fondi PNRR	Area Patrimonio - Area Anziani - Appalti, servizi e forniture
		3.3 C	Attuazione piano investimenti per la ristrutturazione immobili in via Raimondi per Housing temporaneo e in via del Milliaro per Stazione di posta, finanziato da fondi PNRR	Area Patrimonio - Grave emarginazione adulta - Appalti, servizi e forniture
		3.3 D	Interventi su strutture patrimonio indisponibile: Casa Riposo, giardini CS Viale Roma e CS Saliceto, redistribuzione del piano terra CS Saliceto con la ripresa dell'impianto meccanico di riscaldamento/raffrescamento - ampliamento spogliatoi e arredi CS Saliceto	Area Patrimonio - Area Anziani - Appalti, servizi e forniture
		3.3 E	Nuova progettazione degli spazi della Centro Servizi Giovanni XXIII, trasferimento uffici amministrativi in altra sede e realizzazione appartamenti protetti	Direzione Generale - Area Patrimonio - Area Anziani - Area Amministrativa

cod. linea strategica	LINEA STRATEGICA Rif. Deliberazione Amministratore Unico n. 29 del 29/09/2023	cod. ambito di intervento	DESCRIZIONE AMBITO DI INTERVENTO 2024-2026	AREE / SERVIZI / UFFICI COINVOLTI (prevalenza)
3.4	Individuazione di strumenti di gestione	3.4 A	Costituzione Agenzia per l'abitare	Direzione Generale - Area Patrimonio - Area Bilancio e amministrazione coesione sociale - Area Amministrativa - Area Coesione sociale
		3.4 B	Attuazione e implementazione del nuovo assetto organizzativo nella gestione mista delle manutenzioni (area patrimonio, facility, Global, fornitori altri) e nella gestione amministrativa del patrimonio (rif.revisione organizzativa delibera Amm. Unico n. 33 del 28/11/2023)	Area Patrimonio - <i>Facility management</i> - Appalti servizi e forniture
3.5	Il contenimento del consumo energetico	3.5 A	Avvio interventi di riqualificazione energetica, con finanziamento parziale POR FESR, del CS Giovanni XXIII	<i>Energy management</i> - Appalti, servizi e forniture
		3.5 B	Costruzione di partenariato pubblico-privato (PPP) volto ad integrare in ASP competenze e risorse economiche per progetti innovativi in ambito costruttivo/manutentivo e energetico	<i>Energy management</i> - Area Bilancio e amministrazione coesione sociale - Appalti, servizi e forniture - Progetti e innovazione
4	VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO ARTISTICO			
4.1	Analisi della consistenza dei beni con valore storico-artistico	4.1 A	Predisposizione inventario contabile dei beni con valore storico-artistico del Baraccano	Servizio Bilancio e contabilità
4.2	La gestione del patrimonio artistico	4.2 A	Definizione scelte e attività di prestito e di circolazione delle opere da concretizzarsi attraverso l'attività di scambio di opere con realtà museali nazionali ed internazionali	Patrimonio artistico
4.3	Conservazione e sicurezza del patrimonio artistico e archivistico	4.3 A	Promozione campagna per la raccolta fondi da destinare al restauro della Chiesa del Baraccano	Patrimonio artistico - Progetti e innovazione - Comunicazione
		4.3 B	Una nuova sede per l'archivio documentale di ASP: spostamento archivio storico documentale di Palazzo Ratta presso altri locali con graduale digitalizzazione per la riduzione degli archivi cartacei	Area patrimonio - Patrimonio artistico - Affari generali

cod. linea strategica	LINEA STRATEGICA Rif. Deliberazione Amministratore Unico n. 29 del 29/09/2023	cod. ambito di intervento	DESCRIZIONE AMBITO DI INTERVENTO 2024-2026	AREE / SERVIZI / UFFICI COINVOLTI (prevalenza)
4.4	Il sistema di offerta al pubblico	4.4 A	Aumentare l'accessibilità e l'inclusione alla Quadreria tramite la rimozione delle barriere fisiche e cognitive	Patrimonio artistico - Progetti e innovazione - Area Anziani - Area Coesione Sociale
		4.4 B	Incrementare le iniziative, gli eventi e la partecipazione ad itinerari tematici in sinergia con la rete museale e turistica metropolitana	Patrimonio artistico
5	LA STABILITÀ ECONOMICO FINANZIARIA			
5.1	Gestione della complessità superando le criticità economiche e finanziarie	5.1 A	Mantenimento tassi di piena occupazione dei servizi residenziali e incremento delle presenze nei Centri Diurni Anziani	Area Anziani
		5.1 B	Il contenimento delle assenze del personale socio assistenziale	Area Anziani
		5.1 C	Realizzazione piano alienazioni 2024-2026	Area patrimonio
		5.1 D	Riduzione dei tempi di rilocalizzazione degli immobili	Area Patrimonio- <i>Facility management</i>
		5.1 E	Espletamento nuova gara servizio di ristorazione	Appalti, servizi e forniture - <i>Facility management</i>
		5.1 F	Ottimizzare l'utilizzo delle diverse linee di finanziamento dedicate ai Servizi per l'abitare e per il contrasto alla grave emarginazione adulta come come valore aggiunto della co-progettazione, attraverso monitoraggio e presidio delle spese e della rendicontazione al Comune di Bologna	Area Bilancio e amministrazione Coesione Sociale
		5.1 G	Analisi su fenomeni gestionali con particolare riguardo agli effetti delle leve economiche previste dal piano industriale e attuate nel triennio 2024 - 2026	Servizio Controllo Direzionale
		5.1 H	Recupero delle morosità inquilini e ospiti area anziani	Servizio Legale - Gestione amm.va patrimonio disponibile - Servizio Bilancio e contabilità

cod. linea strategica	LINEA STRATEGICA Rif. Deliberazione Amministratore Unico n. 29 del 29/09/2023	cod. ambito di intervento	DESCRIZIONE AMBITO DI INTERVENTO 2024-2026	AREE / SERVIZI / UFFICI COINVOLTI (prevalenza)
		5.1 I	Ottimizzare la programmazione degli acquisti di beni per mantenere la scorta minima di magazzino per ciascun prodotto. Definizione congiunta con il punto ordinante area anziani (reparti) della programmazione della loro domanda/consumi per arrivare alla definizione delle scorte minime (ottimali per la stabilità economico-finanziaria)	<i>Facility management</i>
		5.1 L	Riduzione debiti verso i lavoratori per ferie e eccedenze orarie, attraverso adeguata programmazione e monitoraggio, con conseguente riduzione dei relativi fondi a bilancio	Direzione Generale - Area Patrimonio - Area Bilancio e amministrazione coesione sociale - Area Amministrativa
		5.1 M	Miglioramento dell'efficienza delle prestazioni anche attraverso percorsi interistituzionali per l'inserimento di giovani neo-laureati come misura di investimento nelle risorse umane	Servizio Risorse umane
		5.1 N	Miglioramento dell'efficienza delle prestazioni anche attraverso la riqualificazione del personale: mappatura delle competenze verso un nuovo modello di gestione per profili professionali	Servizio Risorse umane
6	LO SVILUPPO DEI SISTEMI INFORMATIVI			
6.1	Lo sviluppo dei servizi informativi	6.1 A	Implementazione dei software per la corretta ed efficiente gestione del patrimonio di ASP (beni immobili urbani e non urbani, patrimonio agrario): popolamento e validazione dati degli archivi RefTree cd 'catastale' e 'gestionale', valori OMI, correlazione dati catastali singoli beni con il cespite iscritto a bilancio su GPI Eusis, ...	<i>IT management</i> - Area Patrimonio - Bilancio e contabilità
		6.1 B	Mappatura e valutazione strumenti di intelligenza artificiale a supporto delle attività sanitarie e assistenziali	<i>IT management</i> - Area Anziani

cod. linea strategica	LINEA STRATEGICA Rif. Deliberazione Amministratore Unico n. 29 del 29/09/2023	cod. ambito di intervento	DESCRIZIONE AMBITO DI INTERVENTO 2024-2026	AREE / SERVIZI / UFFICI COINVOLTI (prevalenza)
		6.1 C	Informatizzazione del processo della <i>Performance</i> organizzativa e individuale	Controllo Direzionale - Risorse umane - <i>IT management</i>
		6.1 D	Implementazione piattaforme digitali per la comunicazione e la collaborazione in azienda con formazione per l'aumento delle competenze digitali del personale	<i>IT management</i> - Segreteria Amministratore e Direzione Generale - Progetti e innovazione - Comunicazione - Formazione
		6.1 E	Implementazione dei processi di digitalizzazione e de-materializzazione amministrativa, digitalizzazione dei registri di ricerca archivistica delle preesistenti ASP	Affari generali - <i>IT management</i>
		6.1 F	Implementazione di un sistema di gestione aziendale per la sicurezza	Sicurezza e qualità del lavoro - <i>IT management</i>
7	LA COMUNICAZIONE			
7.1	La comunicazione	7.1 A	Promuovere nel territorio le iniziative e le attività dei Centri Servizi	Comunicazione - Area Anziani
		7.1 B	Stesura e adozione nuovo Piano di Comunicazione aziendale e Piani di comunicazione su specifiche progettualità (es. raccolta fondi Baraccano, Centri servizi aperti)	Comunicazione - Progetti e innovazione
		7.1 C	La comunicazione efficace in materia di sicurezza per la consapevolezza e il coinvolgimento del personale	Sicurezza e qualità del lavoro
		7.1 D	Organizzare ai diversi livelli, di iniziative e percorsi formativi volti a rinforzare le competenze necessarie ad agire efficacemente il proprio ruolo, alla gestione dei gruppi di lavoro basati su delega e fiducia, alla supervisione degli stessi per l'ascolto e la gestione dei conflitti	Ufficio Formazione

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

La struttura organizzativa di ASP Città di Bologna per l'anno 2024, come da revisione organizzativa di cui alla Delibera dall'Amministratore Unico n. 33. del 28 novembre 2023, articola le Direzioni in Aree. La macrostruttura organizzativa prevede al vertice un Direttore Generale e cinque Dirigenti di Area: Area Amministrazione, Area Bilancio e Amministrazione Coesione Sociale, Area Patrimonio, Area Anziani, Area Coesione Sociale.

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

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

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

- a. centro di spesa
- b. centro di ricavo
- c. centro di profitto
- d. centro di investimento

Le stesse sono successivamente dettagliate.

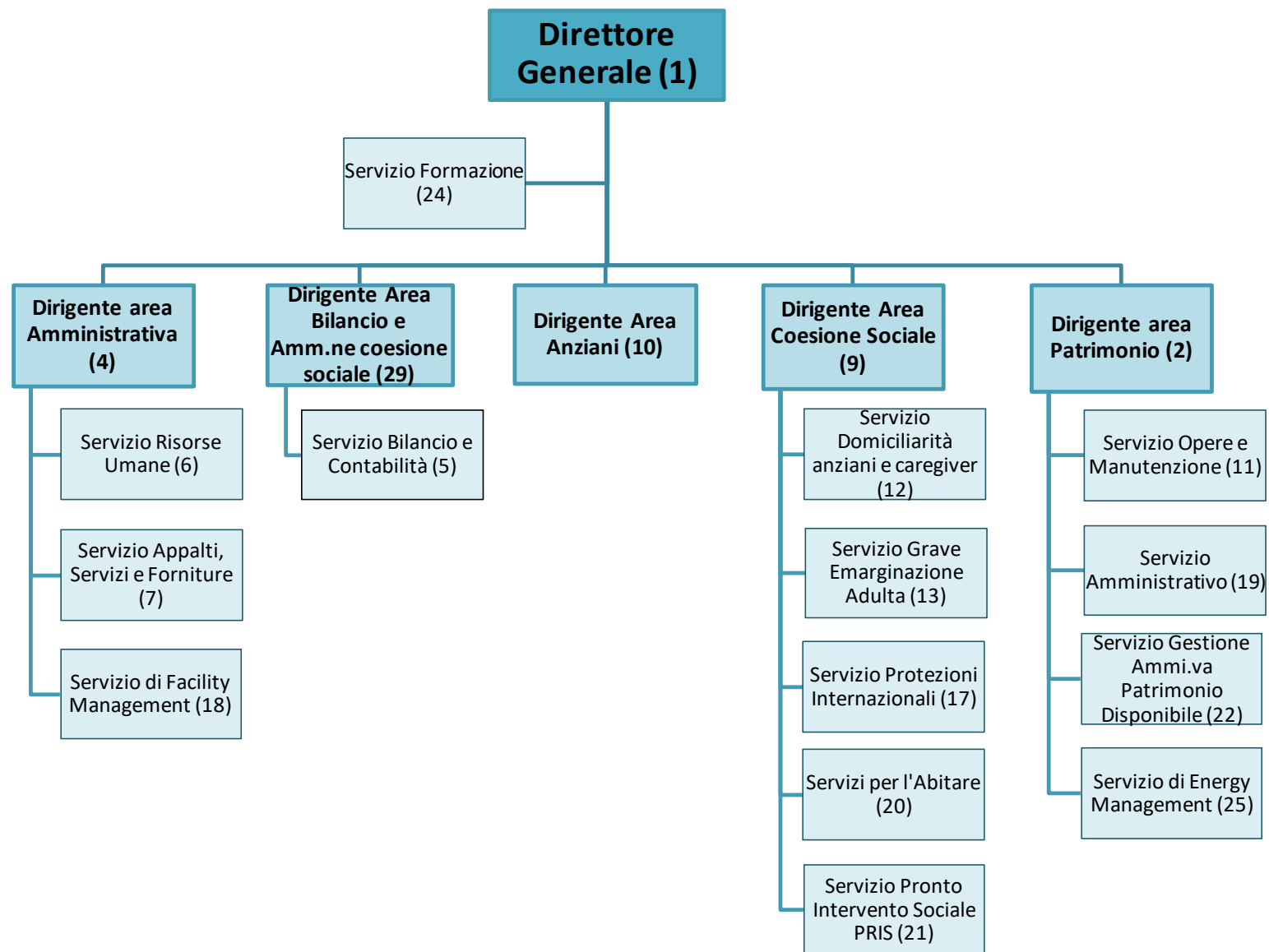
I centri di responsabilità economica coincidono con Aree/Servizi al cui responsabile vengono assegnati obiettivi di natura economica e di attività disponendo di risorse sulle quali può intervenire con differenti gradi di discrezionalità.

Lo schema seguente rappresenta il sistema di responsabilità a matrice (trasversale) adottato in ASP. La "griglia" schematizza il modello che viene espresso nei report successivi con i dati economici del budget. In senso orizzontale vengono iscritti i valori riferiti ai centri di responsabilità economica (assegnatari di budget), in senso verticale i bilanci delle macro aree aziendali con il singolo margine di contribuzione al risultato finale dell'azienda (matrice a doppia entrata).

Sistema responsabilità a matrice

			Aree Gestionali			
Area assegnataria	Assegnatario cod.	Assegnatari di budget/Centri di responsabilità economica	ANZIANI	COESIONE SOCIALE Domiciliarità anziani e caregiver, Protezioni internazionali, Pronto Intervento Sociale, Grave emarginazione adulta, Servizi per l'abitare	PATRIMONIO	AMMINISTRAZIONE E COMUNI AZIENDA
Direzione Generale	1	DIREZIONE GENERALE	es. costi informatica	es. costi informatica	es. costi informatica	es. costi informatica
	24	SERVIZIO FORMAZIONE	es. costi formazione	es. costi formazione	es. costi formazione	es. costi formazione
Area Patrimonio	2	DIREZIONE PATRIMONIO			es. consulenze tecniche	
	11	SERVIZIO OPERE E MANUTENZIONE	es.manutenzione	es.manutenzione	es.manutenzione	es.manutenzione
	19	SERVIZIO AMMINISTRATIVO PATRIMONIO		es. spese condominiali	es. spese condominiali	
	22	SERVIZIO GESTIONE AMM.VA PATRIMONIO DISPONIBILE			es. ricavi da canone di locazione	
	25	SERVIZIO ENERGY MANAGEMENT	es. costo utenze	es. costo utenze	es. costo utenze	es. costo utenze
Area Amministrativa	4	DIREZIONE AMMINISTRATIVA	es.consul. amm.ve	es.consul. amm.ve	es.consul. amm.ve	es.consul. amm.ve
	6	SERVIZIO RISORSE UMANE	es. costo personale	es. costo personale	es. costo personale	es. costo personale
	7	SERVIZIO APPALTI, SERVIZI E FORNITURE	es. costo assicurazioni	es. costo assicurazioni	es. costo assicurazioni	es. costo assicurazioni
	18	SERVIZIO FACILITY MANAGEMENT	es. trasporti	es. trasporti	es. trasporti	es. trasporti
Area Bilancio e Amministrazione Coesione Sociale	29	DIREZIONE BILANCIO E AMMINISTRAZIONE COESIONE SOCIALE				
	5	SERVIZIO BILANCIO E CONTABILITA'				
Area Anziani	10	DIREZIONE ANZIANI	es. ricavi rette utenti			
Area Coesione Sociale	9	DIREZIONE COESIONE SOCIALE				
	12	SERVIZIO DOMICILIARITA' ANZIANI E CAREGIVER		es. Appalto gestione attività domiciliare		
	13	SERVIZIO GRAVE EMARGINAZIONE ADULTA		es. Appalto gestione attività servizio disagio adulti		
	17	SERVIZIO PROTEZIONI INTERNAZIONALI		es. Gestione servizio SAI		
	20	SERVIZI PER L'ABITARE		es. Appalto gestione attività servizio transizione abitativa		
	21	SERVIZIO PRONTO INTERVENTO SOCIALE (PRIS)		es. Appalto gestione attività pronto intervento sociale		

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



5.4 a) RESPONSABILITA' ECONOMICHE SU CRE CENTRI DI SPESA

Con il presente documento di budget 2024 il Direttore Generale individua, per ogni Area, le risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi aziendali, di natura economica e di attività, e **individua i Centri di Responsabilità Economica (CRE)** dei singoli fattori produttivi.

Con atti successivi, ogni Direttore/Dirigente potrà assegnare a Responsabili di Servizio/Settore afferenti alla propria area, le **responsabilità di gestione dei budget** su specifici fattori produttivi gestiti dagli stessi in termini di impatto quantitativo/economico/qualitativo e in linea con le funzioni proprie dei Servizi/Settori.

I budget costi vengono identificati con un codice numerico denominato **programma di spesa** che identifica uno specifico fattore produttivo (es. CRE n. 7 => prg. 70007 => conto 40071001 – Assicurazioni per la responsabilità civile). Il controllo della disponibilità rispetto allo stanziamento iniziale avviene nella procedura contabile a livello di gestione ordini. Non è pertanto possibile effettuare un ordine per una fornitura di beni, servizi e forniture se non vi è capienza nel programma di spesa.

Qualora durante la gestione annuale si rendesse necessario **modificare** il piano iniziale dei CRE e/o delle assegnazioni dei programmi di spesa, gli assegnatari di budget propongono alle direzioni di appartenenza le modifiche con le modalità di cui alle seguenti procedure operative di ASP:

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

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

La rappresentazione che segue si riferisce alle risorse assegnate (costi) ai Centri di responsabilità economica come da piano CRE per l'anno 2024.

Sono esclusi i ricavi, i rimborsi per personale in distacco/comando e per il personale in assegnazione funzionale, le variazioni dei fondi per il personale dipendente e i costi riferiti ad accantonamenti, svalutazioni e ammortamenti poiché non rientranti nel sistema di assegnazione di programmi di spesa.

Centri di Responsabilità assegnatari delle risorse				
DIREZIONE GENERALE				
		1	24	
Cod.	Raggruppamento contabile	DIREZIONE GENERALE	FORMAZIONE	TOTALE
400702	Servizi esternalizzati	-3.000		-3.000
400705	Altre consulenze	-413.965		-413.965
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-290.000		-290.000
400711	Altri servizi	-51.500		-51.500
400904	Altri costi personale dipendente		-121.413	-121.413
401401	Costi amministrativi	-30.500		-30.500
401407	Contributi erogati ad aziende non-profit	-500		-500
	Totale complessivo	- 789.465	- 121.413	- 910.878

Centri di Responsabilità assegnatari delle risorse				
AREA ANZIANI				
		10		
Cod.	Raggruppamento contabile	DIREZIONE ANZIANI		TOTALE
400602	Acquisti beni tecnico - economici		-7.000	-7.000
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale		-100.000	-100.000
400711	Altri servizi		-60.850	-60.850
401407	Contributi erogati ad aziende non-profit		-16.780	-16.780
802201	Irap		-2.287	-2.287
	Totale complessivo		-186.917	-186.917

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

		4	6	7	18	
Cod.	Raggruppamento contabile	DIREZIONE AMMINISTRATIVA	RISORSE UMANE (*)	APPALTI, SERVIZI E FORNITURE	FACILITY MANAGEMENT	TOTALE
400601	Acquisti beni socio sanitari				-374.285	-374.285
400602	Acquisti beni tecnico - economali			-39.500	-229.480	-268.980
400701	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale		-68.821			-68.821
400702	Servizi esternalizzati	-9.689	-34.000		-4.018.943	-4.062.632
400703	Trasporti				-219.251	-219.251
400704	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali		-1.073.099			-1.073.099
400705	Altre consulenze	-71.771	-66.000			-137.771
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa		-3.345.033			-3.345.033
400707	Utenze			-139.899		-139.899
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche			-1.500	-460.139	-461.639
400709	Costi per organi Istituzionali		-43.000			-43.000
400710	Assicurazioni			-536.451		-536.451
400711	Altri servizi		-20.000	-8.000	-81.500	-109.500
400803	Service			-255.001		-255.001
400901	Salari e stipendi		-15.729.897			-15.729.897
400902	Oneri sociali		-4.300.296			-4.300.296
400904	Altri costi personale dipendente		-310.160			-310.160
401401	Costi amministrativi	-2.500		-18.377		-20.877
401403	Tasse			-7.608		-7.608
401404	Altri oneri diversi di gestione	-1.500				-1.500
802201	Irap		-1.539.003			-1.539.003
	Totale complessivo	-85.460	-26.529.309	-1.006.336	-5.383.598	-33.004.703

(*) non vengono assegnati quali programmi di spesa i rimborsi per il personale in comando/distacco, personale in assegnazione funzionale e variazione fondi personale dipendente

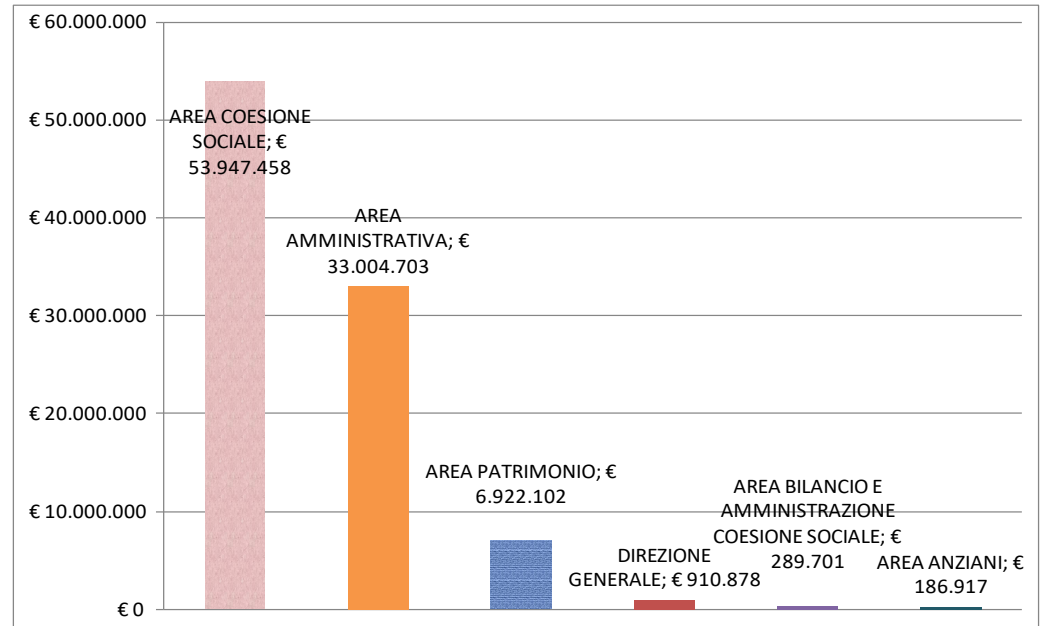
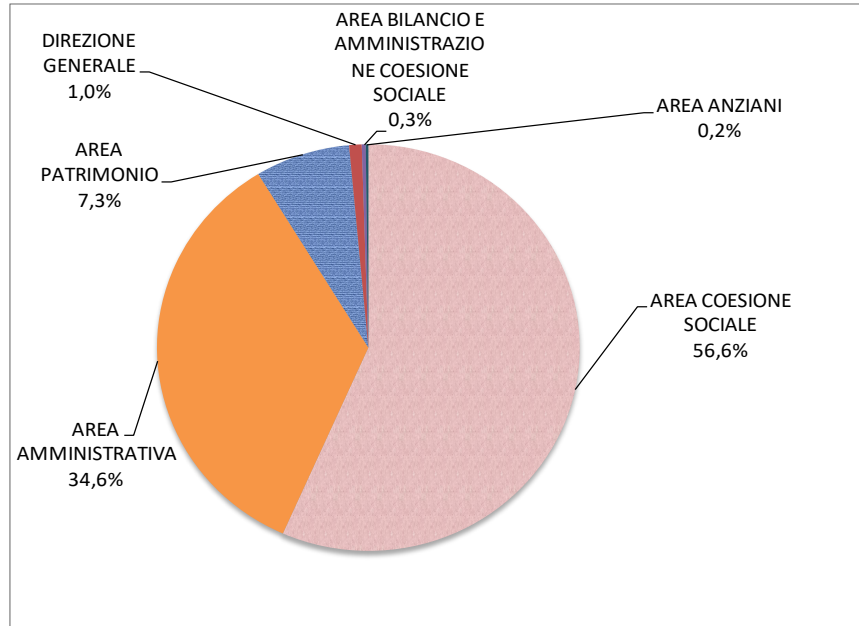
Centri di Responsabilità assegnatari delle risorse AREA BILANCIO E AMMINISTRAZIONE COESIONE SOCIALE				
		29	5	
Cod.	Raggruppamento contabile	DIREZIONE BILANCIO E AMM.NE COESIONE SOCIALE	BILANCIO E CONTABILITA'	TOTALE
400705	Altre consulenze	-31.720		-31.720
400709	Costi per organi Istituzionali	-32.481		-32.481
400711	Altri servizi	-40.000	-15.500	-55.500
401401	Costi amministrativi		-60.000	-60.000
401402	Imposte non sul reddito		-10.000	-10.000
501701	Interessi passivi su mutui		-85.000	-85.000
501702	Interessi passivi bancari		-15.000	-15.000
	Totale complessivo	-104.201	-185.500	-289.701

Centri di Responsabilità assegnatari delle risorse AREA PATRIMONIO							
		2	11	19	22	25	
Cod.	Raggruppamento contabile	DIREZIONE PATRIMONIO	OPERE E MANUTENZION E	SERVIZIO AMM.VO PATRIMONIO	GESTIONE AMM.VA PATRIMONIO DISPONIBILE	ENERGY MANAGEMENT	TOTALE
400602	Acquisti beni tecnico - economali		-24.500	-400			-24.900
400705	Altre consulenze	-203.109					-203.109
400707	Utenze					-2.708.764	-2.708.764
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-5.000	-825.000				-830.000
400711	Altri servizi			-5.000			-5.000
400801	Affitti			-68.976			-68.976
401401	Costi amministrativi			-394.786	-4.050		-398.836
401402	Imposte non sul reddito			-1.810.700			-1.810.700
401403	Tasse			-389.217			-389.217
501703	Oneri finanziari diversi				-1.600		-1.600
802202	Ires			-481.000			-481.000
	Totale complessivo	-208.109	-849.500	-3.150.079	-5.650	-2.708.764	- 6.922.102

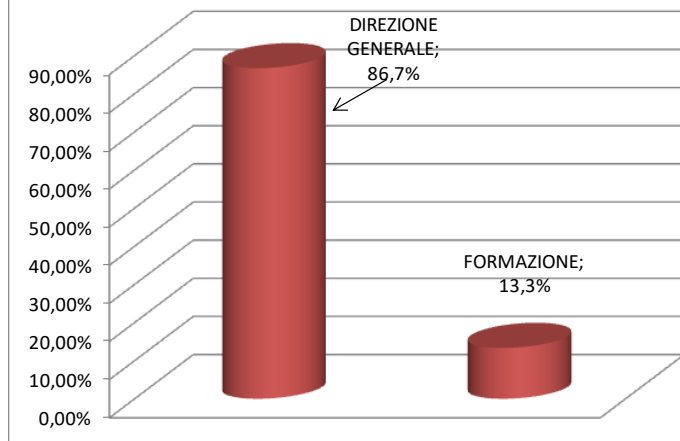
**Centri di Responsabilità assegnatari delle risorse
AREA COESIONE SOCIALE**

		12	13	17	21	20	
Cod.	Raggruppamento contabile	DOMICILIARITA ' ANZIANI E CAREGIVER	GRAVE EMARGINAZION E ADULTA	PROTEZIONI INTERNAZIONAL I	PRONTO INTERV. SOCIALE (PRIS)	SERVIZI PER L'ABITARE	TOTALE
40070 1	Gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-545.000	-4.820.987	-44.379.947	-1.054.950	-2.044.715	-52.845.599
40070 3	Trasporti			-118.500			-118.500
40071 1	Altri servizi	-160.000	-260.000	-493.500		-30.000	-943.500
40140 7	Contributi erogati ad aziende non-profit		-20.000				-20.000
80220 1	Irap		-8.359	-11.500			-19.859
	Totale complessivo	-705.000	-5.109.346	-45.003.447	-1.054.950	-2.074.715	-53.947.458

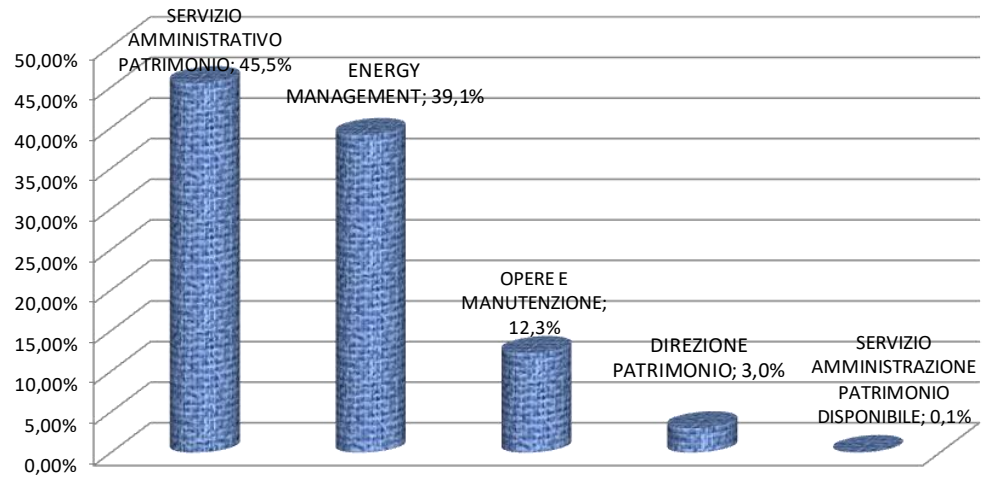
RISORSE ASSEGNATE PER AREE AZIENDALI



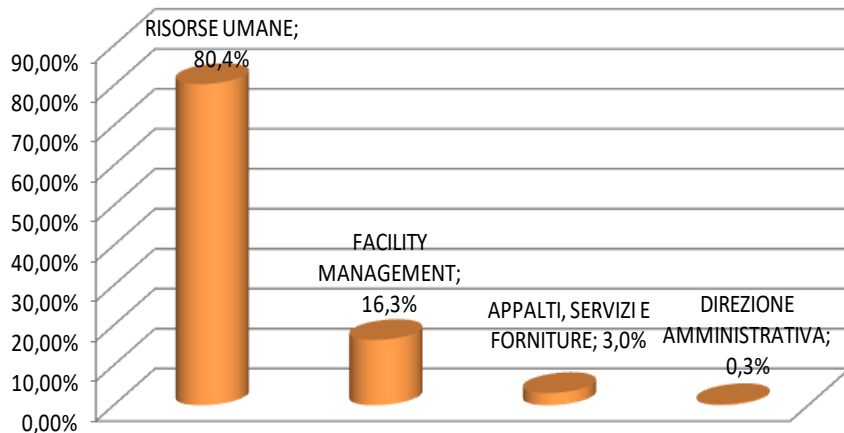
Risorse assegnate alla Direzione Generale



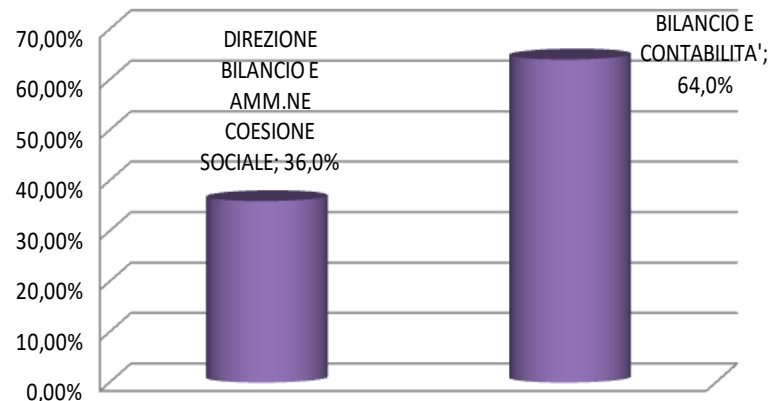
Risorse assegnate alla Direzione Patrimonio



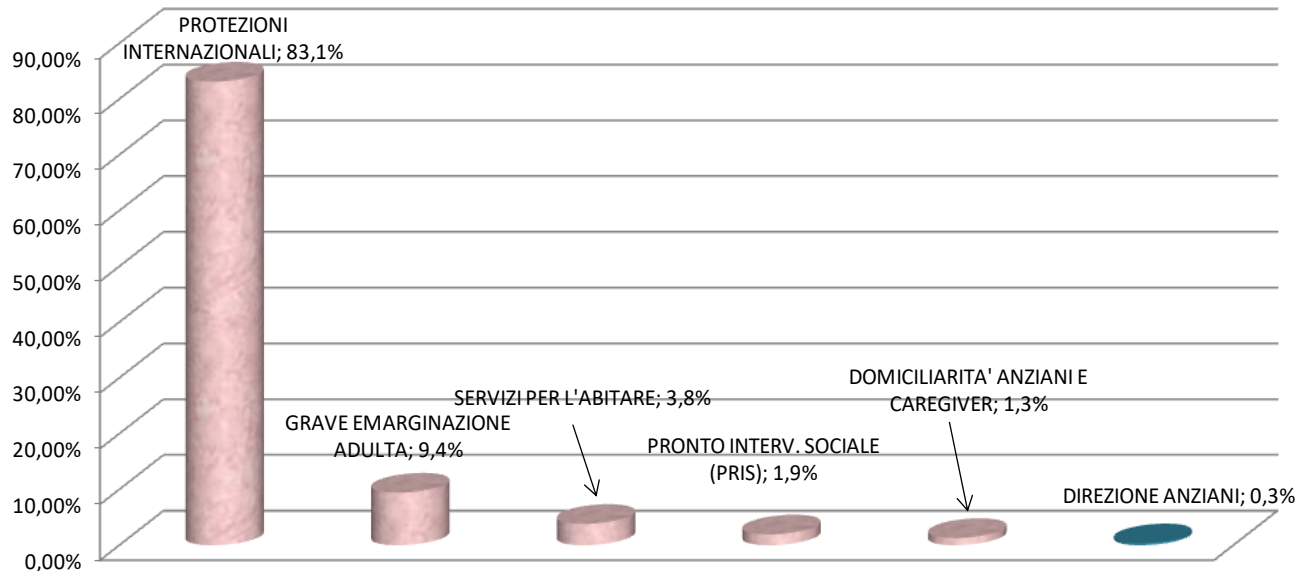
Risorse assegnate all'Area Amministrativa



Risorse assegnate all'Area Bilancio e Amministrazione Coesione Sociale



Risorse assegnate alle aree Coesione Sociale e Anziani



5.4 b) RESPONSABILITA' ECONOMICHE SU CRE - CENTRI DI RICAVO

La rappresentazione che segue si riferisce ai ricavi attesi dal Centro di responsabilità con obiettivi di natura economica volti alla massimizzazione dei ricavi (**RICAVI AREA ANZIANI**).

Centri di Responsabilità Economica - CENTRI DI RICAVO AREA ANZIANI		
Cod.	Raggruppamento contabile	Responsabile DIREZIONE ANZIANI
300101	Rette	11.207.110
300102	Oneri a rilievo sanitario	7.646.763
300103	Rimborsi spese sanitarie (compreso oneri personale sanitario - conto 30010301)	3.628.349
	Totale complessivo	22.482.222

5.4 c) RESPONSABILITA' ECONOMICHE SU CRE - CENTRI DI PROFITTO

La rappresentazione che segue si riferisce ai ricavi attesi dal Centro di responsabilità con obiettivi di natura economica volti alla massimizzazione dei profitti (**RICAVI AREA PATRIMONIO**).

Centri di Responsabilità Economica - CENTRI DI PROFITTO AREA DIREZIONE PATRIMONIO		
Cod.	Conto di contabilità	Responsabile DIREZIONE PATRIMONIO
30040101	Fitti attivi da fondi e terreni	1.429.042
30040102	Fitti attivi da fabbricati urbani	7.065.841
30040103	Altri fitti attivi istituzionali (<i>quota parte, esclusi rimborsi cooperative area anziani</i>)	133.851
30040104	Fitti attivi fabbricati attività sociale	287.323
	Totale complessivo	8.916.057

5.4 d) RESPONSABILITA' ECONOMICHE SU CRE CENTRI DI INVESTIMENTO (si rimanda al capitolo 7)

CAPITOLO 6. INDICATORI E PARAMETRI PER LA VERIFICA

Gli indicatori e i parametri di verifica sono lo strumento gestionale che definisce gli elementi specifici di ciascun macro obiettivo.

Il **Documento di budget 2024** di cui al punto 5.1 esplicita, invece, i metodi di rilevazione adottati per la pianificazione, la programmazione e per il controllo.

6.1 Indicatori della gestione e indicatori degli obiettivi

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

Alcuni di essi sono riportati anche negli obiettivi di sviluppo e di miglioramento dei servizi poiché costituiscono l'indicatore di riferimento per i risultati attesi dalla realizzazione dell'obiettivo. A partire dall'insieme degli obiettivi di sviluppo e di miglioramento dei servizi (vedi capitolo 2.2 "Priorità di intervento" e capitolo 5.3 "Obiettivi di gestione 2024"), è definito un set di indicatori sui risultati che costituiscono, in parte, i parametri di verifica per l'esercizio 2024, nonché il riferimento per la valutazione della performance.

Gli indicatori rilevati sono in continuo aggiornamento rispetto all'anno precedente e vengono rappresentati nel Report periodico di monitoraggio interno che tiene conto degli sviluppi prevedibili nei diversi ambiti di intervento dell'Azienda.

Il sistema di misurazione della performance, definito con l'apporto dell'Organismo indipendente di valutazione (OIV), serve a valutare gli indicatori per la verifica e la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi.

6.2. Gli indicatori come strumento gestionale

A ciascun indicatore corrisponde un sistema di rilevazione e monitoraggio interno che consente alle Direzioni aziendali di valutare periodicamente l'andamento della gestione e attivare i necessari correttivi, anche su indicazione degli Organi di Controllo. L'andamento di tali indicatori costituisce uno degli elementi su cui l'Amministratore Unico potrà predisporre la relazione all'Assemblea dei soci in merito alla realizzazione della programmazione.

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

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

Gli indicatori sono oggetto di un sistema di *reporting* basato sulla Struttura organizzativa di ASP (Organigramma e Centri di Responsabilità) integrata alle Attività/Processi trasversali (responsabilità condivise). La sua struttura è finalizzata a fornire informazioni rilevanti per il monitoraggio sia di macro-obiettivi strategici che di obiettivi assegnati annualmente sotto l'aspetto di:

- EFFICIENZA: informazioni sui costi e sull'utilizzo delle risorse (indicatori avanzamento spesa)
- EFFICACIA: informazioni sui valori di ricavo e sui volumi dei servizi erogati (indicatori di risultato e di realizzazione fisica – *output*)

- **QUALITA'**: informazioni per misurare la soddisfazione, da parte degli *stakeholder* interni ed esterni ad ASP, dei servizi erogati e delle attività gestite; introduzione/implementazioni di processi e di progetti, attività di comunicazione interna ed esterna all'Asp, ...
- **IMPATTO VERSO L'ESTERNO**: informazioni sui cambiamenti attesi in termini di conoscenze, atteggiamenti, comportamenti, volumi di fenomeni specifici nel territorio e rispetto alla collettività e ai target individuati (indicatori di impatto - *outcome*).

Il *Reporting* è multidimensionale poiché evidenzia informazioni contabili (costi, ricavi, margini, analisi degli scostamenti), informazioni non monetarie (es. ore, n. lavoratori, immobili, accessi, utenti, ...) e informazioni di natura qualitativa.

I contenuti del report di monitoraggio delle attività e delle performance di ASP Città di Bologna sono periodicamente aggiornati anche sulla base del PIAO /Piano della Performance, adottato entro il 31 gennaio 2023 che completa e integra il presente Documento di Programmazione.

Nel prospetto seguente sono riportate le informazioni monitorate e la periodicità di rilevazione a cura del Controllo Direzionale.

Area dell'obiettivo strategico / Aree organizzative coinvolte	Indicatori e informazioni monitorate	Periodicità della rilevazione
AREA DIREZIONE GENERALE		
ASP verso l'esterno / Area Area Generale Area Amministrativa Area Patrimonio Area Coesione Sociale Area Servizi anziani	Eventi, iniziative istituzionali e del terzo settore Comunicazioni in rete sul sito internet istituzionale www.aspbologna.it , sulla pagina Facebook ASP e su LinkedIn Attività/Iniziative avviate con altre ASP/Cispel regionale Quadreria, aperture, visitatori, eventi Reclami ed elogi ricevuti Tirocini attivati presso strutture ASP a favore di studenti e non Sinistri utenti/danni occorsi su utenti socio-assistenziali	Semestrale
Organi di Governo / CUG	N. assemblee dei soci, n. riunioni Coordinamento Direzione strategica, collegio di Direzione, Staff di area Obiettivi e azioni del Comitato Unico di Garanzia per le Pari Opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (C.U.G.);	Annuale
Attività per anticorruzione e trasparenza / Area Direzione Generale Area Amministrativa (Affari Generali)	Accesso civico e Azioni Piano anticorruzione e trasparenza	Semestrale
Area Amministrativa (Affari Generali)	Azioni di de-materializzazione, Fascicoli elettronici	Annuale

Area dell'obiettivo strategico / Aree organizzative coinvolte	Indicatori e informazioni monitorate	Periodicità della rilevazione
Area Direzione Generale / Progetti e Innovazione	Iniziative di raccolta fondi e valore delle donazioni	Semestrale
	N. progetti presentati e gestiti da Ufficio Progetti e Innovazione	
	Dettaglio finanziamenti dei progetti per anno di approvazione	
	Valore Economico-Finanziamenti introitati da ASP	
Area Direzione Generale / Servizio Formazione	Ore di formazione del Personale dipendente, somministrato e libero professionale	Semestrale
	Monitoraggio costi della formazione annuale e pluriennale	
Area Direzione Generale / Servizio Sicurezza e Qualità del Lavoro	Attività del Servizio	Trimestrale
	Formazione squadre di emergenza: n. persone squadre antincendio ed emergenza formate	
	n. corsi di formazione obbligatori per la sicurezza	
Area Direzione Generale / Information Technology	Monitoraggio costi per IT: consulenze informatiche, canoni manut. hw/sw, formazione e aggiornamento, costi pluriennali/investimenti per sistemi informatici e informativi	Trimestrale

AREA AMMINISTRATIVA e AREA BILANCIO E AMMINISTRAZIONE COESIONE SOCIALE

Area Amministrativa / Servizio Legale	Scostamento Budget/Consuntivo sui costi per consulenze legali	Trimestrale
	Movimentazione fondi per spese legali e controversie legali	
	Livello contenzioso (n. procedimenti giudiziari per anni di chiusura procedura e anno R.G., procedimenti classificati per oggetti delle cause, n. procedimenti giudiziari per patrocini, numero sfratti, patrocini esterni per anno di conferimento)	
Area Amministrativa / Servizio Risorse Umane	Relazioni sindacali: data di sottoscrizione accordo su distribuzione fondo incentivante**	Trimestrale
	Valutazione delle performance individuali del personale dipendente: contraddittori sulle valutazioni	Semestrale
	Costo del lavoro e andamento piano assunzionale	Trimestrale
	Informazioni sull'organico (dipendenti e somministrati): n. medio lavoratori . unità lavorativa annua (ULA) – Età media dei dipendenti	Annuale
	Andamento fondi ferie, festività non godute, eccedenze orarie	Trimestrale

Area dell'obiettivo strategico / Aree organizzative coinvolte	Indicatori e informazioni monitorate	Periodicità della rilevazione
	Utilizzo Fondo straordinario	Trimestrale
	Andamento assenze: n. giorni medi procapite, per qualifica professionale/area	Trimestrale
	Informazioni su infortuni e inidoneità	Annuale
Area Amministrativa / Servizio Appalti, servizi e forniture	Monitoraggio gare, contratti e convenzioni: evaso sul programmato	Semestrale
Area Bilancio e amministrazione Coesione Sociale	Tempi medi di dilazione dei debiti vs fornitori	Annuale
	Liquidità disponibile: giacenze di cassa	Trimestrale
	Tempistica di fatturazione dei gestori, rispetto al periodo di competenza mensile del servizio reso	Trimestrale
	Programmazione dei flussi di cassa	Trimestrale
Area Amministrativa / Servizi di Facility	Monitoraggio dei trasporti di persone e cose	Semestrale

AREA PATRIMONIO		
Area Patrimonio / Servizio Opere e manutenzione, Energy, Servizio amministrativo patrimonio	Piano investimenti: monitoraggio stato avanzamento del piano degli investimenti; monitoraggio piano alienazioni sul programmato (n. Procedure e relativo valore economico); processo di verifica sugli immobili da locare; attività svolte per ripristino dello stato manutentivo degli immobili da locare.	Trimestrale
Area Patrimonio / Gestione e tutela culturale del patrimonio	Processo di verifica sugli immobili disponibili e indisponibili e azioni per la regolarizzazione delle non conformità e realizzazioni lavori: n. richieste di precedenti edilizi su unità immobiliari Comuni e Enti preposti; n. verifiche urbanistiche/catastali sullo stato degli immobili; n. sopralluoghi; n. richieste di autorizzazioni regolarizzazioni non conformità/realizzazione lavori agli enti preposti; n. affidamenti incarichi	Semestrale
Area Patrimonio /Gestione agraria	Valorizzazione Patrimonio Rurale: manutenzione patrimonio rurale, procedimenti servitù/espropri e verifiche catastali, piano delle alienazione/affitti	Semestrale

Area dell'obiettivo strategico / Aree organizzative coinvolte	Indicatori e informazioni monitorate	Periodicità della rilevazione
Area Patrimonio / Opere e manutenzione	Interventi di manutenzione conclusi sul patrimonio disponibile e indisponibile (tipologia, soggetto esecutore, area di intervento); ore lavorate da addetti alla manutenzione ASP per tipologia di intervento; movimentazione fondo manutenzioni cicliche fabbricati urbani e fondi; movimentazione fondo manutenzioni cicliche fabbricati istituzionali	Trimestrale
Area Patrimonio / Servizio di Energy	Monitoraggio costi utenze: scostamento Budget/Consuntivo; consumi/volumi (acqua-gas e riscaldamento- energia elettrica) su immobili adibiti ad attività istituzionale.	Trimestrale
Area Patrimonio / Servizi Amministrativi e Gestione Amministrativa Patrimonio	Indici di redditività (netta e lorda) del patrimonio disponibile	Annuale
	Redditività lorda: ricavi da gestione immobili del patrimonio disponibile	Trimestrale
	Contratti e assegnazioni unità immobiliari (con e senza bando; trattativa privata)	
	Consistenza patrimonio immobiliare Asp	
	Situazione locativa immobili urbani e agrari	
	Patrimonio immobiliare di Asp in uso ai Servizi di Coesione Sociale	
	Unità locate e non locate/tempi medi di rilocalazione	
Morosità Inquilini: andamento storico posizioni prese in carico per morosità; anno di fatturazione delle morosità e dato puntuale; n. posizioni e valore crediti in sofferenza delle posizioni prese in carico: crediti scaduti e non incassati per soggetti presi in carico; dettaglio n. piani di rientro; dettaglio per soggetto di presa in carico; andamento crediti per soggetto di presa in carico	Semestrale	
N. stabili/posizioni condominiali con dettaglio gestione interna ASP/amministratori esterni Dettaglio Condomini gestione diretta ASP con elementi di rendiconto condominiale di periodo		

AREA ANZIANI		
Servizi Anziani / Servizio amministrativo area anziani, servizio bilanci	Misurazione soddisfazione utenza per tipologia di servizio	Annuale
	Esiti sorveglianza servizi accreditati da parte di Organismo tecnico di ambito provinciale (OTAP)	
	Scostamento Budget/Consuntivo sui ricavi rette/oneri	Trimestrale

Area dell'obiettivo strategico / Aree organizzative coinvolte	Indicatori e informazioni monitorate	Periodicità della rilevazione
	Tasso di occupazione per ciascuna tipologia di servizio Monitoraggio ore erogate per Adb/Oss, Infermieri, Fisioterapisti, Medici, Psicologi per ciascuna tipologia di servizio	
	Morosità Ospiti: n. e valore credito delle posizioni prese in carico (posizioni aperte/chiusure); movimentazione fondo svalutazione crediti vs utenti/perdite su crediti; crediti scaduti e non incassati per soggetto di presa in carico; variazione credito per soggetti presi in carico (interno/esterno).	Trimestrale

AREA COESIONE SOCIALE		
Area Coesione Sociale / Domiciliarità anziani e caregiver	Monitoraggio attività Centri di Incontro: n. posti disponibili; nr utenti transitati; giornate di apertura; media giornaliera utenti transitati Monitoraggio attività Caffè Alzheimer: n. utenti transitati; nr giornate di apertura; media utenti giornalieri	Trimestrale
Area Coesione Sociale / Servizio Protezioni Internazionali	Servizio sociale protezione internazionale di adulti e minori non accompagnati: N. prese in carico minori stranieri; N. prese in carico di persone adulte; N. prese in carico di persone che hanno ottenuto il riconoscimento; N. contatti in carico persone adulte richiedenti protezione internazionale Sistema di protezione rifugiati e richiedenti asilo - progetti SAI: N. posti SAI Adulti, Minori e Vulnerabili; contributo richiesto e cofinanziamento progetti SAI Progetti di integrazione lavorativa attivati (tirocinanti, volontariato, ...)	Semestrale
Area Coesione Sociale / Servizio Grave Emarginazione Adulta	N. utenti complessivi che hanno usufruito del servizio Servizi di prossimità: n. persone in carico per tipologia servizio: Unità di Strada; Servizio Mobile di Sostegno; Città Invisibile; Help Center; N. persone in laboratorio socio-occupazionale per persone fragili (Abba) Servizio bassa soglia: n. utenti complessivi che hanno usufruito del servizio tramite accoglienza, n. utenti con contributo economico Servizio Sociale bassa soglia - Servizio dimittendi: n. utenti inseriti in strutture; PAI, n. utenti con contributo economico Servizio dell'area dell'esecuzione penale: n. di persone che accedono allo sportello	Semestrale

Area dell'obiettivo strategico / Aree organizzative coinvolte	Indicatori e informazioni monitorate	Periodicità della rilevazione
	mediazione culturale in carcere Area sosta Sinti: n. di persone presenti nelle aree Piano freddo: n. persone inserite Servizi semiresidenziali: n. frequentatori ai laboratori divisi per tipologia Servizi residenziali: n. utenti per struttura Programma Housing First: n. persone inserite	
Area Coesione Sociale / Servizio di Pronto Intervento Sociale (PRIS)	Servizio di Pronto Intervento Sociale: n. di interventi e n. di beneficiari.	Semestrale
Area Coesione Sociale / Servizi Abitativi, Servizio Amministrativo Patrimonio, Servizio Legale	Nuclei che nell'anno hanno usufruito dei servizi abitativi e di pronta accoglienza Alloggi di transizione abitativa: n. alloggi utilizzati; n. Nuclei presenti; n. Nuclei dimessi. Pronte accoglienze: N strutture; n. Nuclei Progetto Agenzia sociale: n. segnalazioni pervenute, n. nuclei, n. consulenze, n. nuclei idonei/non idonei, n. soluzioni alloggiative reperite, n. contatti con agenzie immobiliari Alloggi ex Acer: N alloggi, n. posti letto, n. ordinanze sgombero, n. sgomberi effettuati/conclusi, n. cause legali, n. alloggi riconsegnati ai proprietari, n. alloggi in attesa di destinazione; andamento morosità/bollettazione.	Semestrale

CAPITOLO 7. PIANO PLURIENNALE DEGLI INVESTIMENTI

In base al Regolamento di Contabilità di Asp Città di Bologna, art. 4, comma 2, approvato con Delibera dell'Amministratore Unico n. 11 del 29/05/2014, *il bilancio pluriennale di previsione è composto dai seguenti documenti:*

- *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;*
- *Piano pluriennale (triennale) degli investimenti (Budget degli investimenti), comprensivo del piano finanziario di copertura dei medesimi.*

Analiticamente gli investimenti sono espressi dal Piano pluriennale di seguito riportato, dove per ciascun programma di investimento sono indicati:

- l'assegnatario, identificato con un codice alfanumerico;
- il numero identificativo del programma e commessa;
- una breve descrizione del programma;
- il contro principale e la sua descrizione;
- l'ammontare degli investimenti in corso e quello di ciascuno dei tre anni 2024, 2025 e 2026
- il totale della commessa
- l'entità del finanziamento attraverso:
 - ❖ Risorse proprie;
 - ❖ Alienazione di beni;
 - ❖ Altri contributi da sterilizzare (prevalentemente donazioni);
 - ❖ Contributi regionali;
 - ❖ Contributi PNRR.

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

- Totale investimenti in corso 8.818.077,60;
- programmati nel 2024: 9.063.498,60;
- programmati nel 2025: 9.231.207,34;
- programmati nel 2026: 2.866.508,17;

per complessivi: 29.979.291,71 finanziati come segue:

- ❖ Risorse proprie: 5.705.436,50
- ❖ Alienazione di beni: 13.711.706,91
- ❖ Altri contributi da sterilizzare: 4.439.000,00
- ❖ Contributi regionali: € 1.949.110,58
- ❖ Contributi PNRR: 4.174.037,72

In riferimento al totale dei lavori da finanziare con le alienazioni per € 13.711.706,91 sopra riportato, una parte pari a € 5.276.056,19 (detratta la capitalizzazione dell'originario appalto avviato da ASP Poveri Vergognosi per il restauro del complesso di Santa Marta), deriva da proventi afferenti a vendite effettuate negli anni precedenti, risultanti ancora da utilizzare.

Il Piano delle alienazioni prevede a finanziamento degli investimenti per il prossimo triennio 2024-2026 € 11.678.500 quale importo presunto derivante dalla stima degli immobili da alienare, con un margine prudenziale pari a € 3.242.849,28.

Tipologia	Asegnatario	Numero Programma e Commessa	Descr. Programma	Descrizione conto	Situazione al 2023	Residuo da finanziare	2024	2025	2026	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Alienazione di beni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali	Contributi PNRR
OPERE	2_PAT	282	Progettazione e restauro con risanamento conservativo del Santuario di Santa Maria del Baraccano e della annessa canonica	Fabbricati del patrimonio disponibile	26.127,05	-	1.350.000,00	1.350.000,00		2.726.127,05		26.127,05	2.000.000,00	700.000,00	
	2_PAT	297	Ristrutturazione ex convento Santa Marta per realizzazione di appartamenti protetti	Fabbricati di pregio artistico del patrimonio indisponibile	7.091.831,79	2.133.786,66				7.091.831,79		7.091.831,79			
	2_PAT	299	Opere di deumidificazione Chiesa della pioggia	Fabbricati di pregio artistico del patrimonio disponibile	3.532,34	-	66.467,66			70.000,00		45.000,00	25.000,00		
	2_PAT	302	Manutenzione straordinaria coperture	Fabbricati del patrimonio disponibile	50.000,00	27.136,50	100.000,00	100.000,00		250.000,00		250.000,00			
	2_PAT	340	PNRR Anziani - Ristrutturazione edilizia del Centro Servizi Giovanni XXIII con realizzazione di n. 20 appartamenti protetti	Fabbricati del patrimonio indisponibile	50.000,00	47.599,04	800.000,00	2.000.000,00	510.000,00	3.360.000,00	897.599,04	2.400,96			2.460.000,00

Tipologia	Assegnatario	Numero Programma e Commessa	Descr. Programma	Descrizione conto	Situazione al 2023	Residuo da finanziare	2024	2025	2026	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Alienazione di beni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali	Contributi PNRR
	2_PAT	363	Manutenzione impiantistica del Centro Servizi (Lercaro, Albertoni, Giovanni XXIII) volte al miglioramento del benessere climatico	Impianti e macchinari	342.822,83	234.864,92	250.000,00	714.177,17	-	1.307.000,00		1.307.000,00			
	2_PAT	365	Opere impiantistiche per la climatizzazione stabile Marsala 7-9: fornitura nuovo gruppo frigo	Impianti e macchinari	110.300,00	107.688,90	89.700,00			200.000,00	200.000,00				
	2_PAT	410	Manutenzione straordinaria degli uffici di Via de' Buttieri 5/A Bologna volti all'adeguamento igienico funzionale finalizzato ad ospitare servizi dell'Area della coesione	Fabbricati del patrimonio disponibile	108.542,60	108.542,60				108.542,60		108.542,60			
	2_PAT	434	Manutenzione straord. dell'involucro dello stabile Bigari 3 finalizzate al risparmio energetico Sie4	Fabbricati del patrimonio disponibile	-		70.000,00	70.000,00	70.000,00	210.000,00		210.000,00			
	2_PAT	435	Interventi di efficientamento energetico Saliceto Sie4	Fabbricati del patrimonio indisponibile	-		15.000,00	15.000,00	15.000,00	45.000,00		45.000,00			
	2_PAT	436	Opere per il completamento degli interventi necessari per l'ottenimento del CPI del Centro Servizi di Viale Roma 21	Fabbricati del patrimonio indisponibile	47.565,27	46.894,27	22.434,73			70.000,00		70.000,00			

Tipologia	Assegnatario	Numero Programma e Commessa	Descr. Programma	Descrizione conto	Situazione al 2023	Residuo da finanziare	2024	2025	2026	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Alienazione di beni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali	Contributi PNRR
	2_PAT	438	Manutenzione straordinaria degli uffici di palazzo Ratta di via Castiglione	Fabbricati del patrimonio disponibile	65.000,00	65.000,00				65.000,00		65.000,00			
	2_PAT	439	Manutenzione straordinaria del Centro Commerciale Arno di via Arno 36-38 a Bologna volti all'adeguamento igienico funzionale degli spazi commerciali	Fabbricati del patrimonio disponibile	200.000,00	34.390,66				200.000,00		200.000,00			
	2_PAT	460	Interventi di manutenzione straordinaria sul patrimonio disponibile mediante sostituzione di persiane e serramenti	Fabbricati del patrimonio disponibile	-		150.000,00	200.000,00	200.000,00	550.000,00		550.000,00			
	2_PAT	462	Cambio d'uso, adeguamento e manutenzione spazi ex ortofrutta centro commerciale Arno	Fabbricati del patrimonio disponibile	45.000,00		45.000,00			90.000,00	90.000,00				
	2_PAT	463	PNRR - La Quadreria Palazzo Rossi Poggi marsili: rimozione barriere fisiche e cognitive in musei e luoghi della cultura pubblici non appartenenti al Ministero della Cultura	Fabbricati del patrimonio indisponibile	304.037,72	304.037,72				304.037,72					304.037,72

Tipologia	Assegnatario	Numero Programma e Commessa	Descr. Programma	Descrizione conto	Situazione al 2023	Residuo da finanziare	2024	2025	2026	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Alienazione di beni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali	Contributi PNRR
	2_PAT	465	Opere per interventi necessari ad ottenere il CPI "Marsala" Quadreria	Fabbricati del patrimonio indisponibile	150.000,00	150.000,00	50.000,00			200.000,00		200.000,00			
	2_PAT	471	PNRR Housing temporaneo via Raimondi	Fabbricati del patrimonio disponibile	63.318,00	63.318,00	200.000,00	236.682,00		500.000,00					500.000,00
	2_PAT	N23/37	Ristrutturazione edilizia del Centro Servizi Saliceto volta alla redistribuzione funzionale e ampliamento degli ambienti di servizio	Fabbricati del patrimonio indisponibile	-		100.000,00	620.000,00		720.000,00		720.000,00			
	2_PAT	N23/68	PNRR Lavori Stazione di posta via del Milliaro	Fabbricati del patrimonio indisponibile	-		220.000,00	600.000,00	90.000,00	910.000,00					910.000,00
	2_PAT	N24/01	Manutenzione straordinaria del Centro Servizi Saliceto inerente l'impianto di climatizzazione e distribuzione idrica	Impianti e macchinari			300.000,00			300.000,00		300.000,00			
	2_PAT	N24/02	Restauro risanamento conservativo di Palazzo Ratta volto all'adeguamento degli archivi	Fabbricati del patrimonio disponibile			50.000,00	100.000,00		150.000,00		150.000,00			
	2_PAT	N24/11	Manutenzione straordinaria reparto 2C del Centro Servizi Giovanni XXIII volta alla valorizzazione	Fabbricati del patrimonio indisponibile			200.000,00			200.000,00	200.000,00				

Tipologia	Assegnatario	Numero Programma e Comessa	Descr. Programma	Descrizione conto	Situazione al 2023	Residuo da finanziare	2024	2025	2026	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Alienazione di beni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali	Contributi PNRR
	2_PAT	N24/12	Manutenzione straordinaria Centro Servizio Giovanni XXIII finalizzata al risparmio energetico	Fabbricati del patrimonio indisponibile			700.000,00	1.145.840,00		1.845.840,00	656.729,42			1.189.110,58	
INTERVENTI	2_PAT	N24/04	Interventi impiantistici volti al miglioramento, adeguamento e ripristino della sicurezza e dell'abitabilità e dell'agibilità	Impianti e macchinari	-		200.000,00	200.000,00	200.000,00	600.000,00		600.000,00			
	2_PAT	N24/05	Interventi edilizi su patrimonio disponibile volti al miglioramento, adeguamento e ripristino della sicurezza, dell'abitabilità e dell'agibilità	Fabbricati del patrimonio disponibile	-		200.000,00	200.000,00	200.000,00	600.000,00		600.000,00			
	2_PAT	N24/06	Interventi di riqualificazione centrali termiche, condizionatori e impianti elettrici (Convenzione Sie4)	Fabbricati del patrimonio indisponibile			152.570,19	152.570,19	152.570,19	457.710,57		457.710,57			
	2_PAT	N24/07	Interventi di riqualificazione centrali termiche, condizionatori e impianti elettrici (Convenzione Sie4)	Fabbricati del patrimonio disponibile			37.697,98	37.697,98	37.697,98	113.093,94		113.093,94			
	2_PAT	N24/08	Interventi edilizi sul patrimonio indisponibile volti al miglioramento, adeguamento e ripristino sicurezza e agibilità	Fabbricati del patrimonio indisponibile	-		100.000,00	50.000,00	50.000,00	200.000,00		200.000,00			

Tipologia	Assegnatario	Numero Programma e Commessa	Descr. Programma	Descrizione conto	Situazione al 2023	Residuo da finanziare	2024	2025	2026	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Alienazione di beni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali	Contributi PNRR
	2_PAT	N24/09	Opere incrementative dei fondi rustici	Fabbricati del patrimonio disponibile	-		50.000,00	50.000,00	50.000,00	150.000,00		150.000,00			
	2_PAT	N24/25	Ristrutturazioni alloggi del patrimonio disponibile	Fabbricati del patrimonio disponibile			700.000,00			700.000,00	700.000,00				
	2_PAT	N24/26	Manutenzioni straordinarie su immobili rurali di fondi rustici da dedicare all'accoglienza	Fabbricati del patrimonio disponibile			800.000,00	800.000,00	800.000,00	2.400.000,00			2.400.000,00		
	2_PAT	N24/10	Interventi su condomini di non esclusiva proprietà dell'Azienda in partecipazione sulla base della ripartizione millesimale	Fabbricati del patrimonio disponibile	-		50.000,00	50.000,00	50.000,00	150.000,00		150.000,00			
	4_DA	N23/61	Intervento di compartecipazione di manutenzione straordinaria del coperto del Castello Manservisi nel Comune dell'Alto Reno Terme	Fabbricati di pregio artistico del patrimonio disponibile	160.000,00	160.000,00				160.000,00		100.000,00			60.000,00
FORMAZIONE E CONSULENZE	2_PAT	N24/03	Variazioni catastali, attestati di prestazione energetica, pratiche di prevenzione incendi e altre prestazioni tecniche inerenti la conformità edilizia-urbanistica	Formazione e consulenze pluriennali	-		50.000,00	50.000,00	50.000,00	150.000,00	150.000,00				
	24_AFQ	N24/23	Consulenza per la costruzione della comunità di Santa Marta	Formazione e consulenze pluriennali	-		70.000,00	80.000,00	60.000,00	210.000,00	210.000,00				

Tipologia	Assegnatario	Numero Programma e Commessa	Descr. Programma	Descrizione conto	Situazione al 2023	Residuo da finanziare	2024	2025	2026	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Alienazione di beni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali	Contributi PNRR
	1_DG	N24/24	Servizio di supporto specialistico in ambito strategico e direzionale mirato a supportare la definizione, l'accompagnamento, la redazione e l'attuazione del Piano industriale	Formazione e consulenze pluriennali			51.240,00	51.240,00	51.240,00	153.720,00	153.720,00				
	1_DG	N24/13	Progettazione Centro Servizi Viale Roma	Formazione e consulenze pluriennali			70.000,00			70.000,00	70.000,00				
ATTREZZATURE SOCIO SANITARIE	10_ANZ	N24/14	Acquisto attrezzature per i reparti (sollevatori, lavapadelle, aspiratori, letti attrezzati, ecc.)	Attrezzature socio-assistenziali e sanitarie			153.302,23	20.000,00	5.000,00	178.302,23	178.302,23				
ATTREZZATURE TECNICO ECONOMICI	10_ANZ	N24/15	Attrezzature tecnico economiche per i reparti	Altri beni tecnico-economici			49.800,00	6.000,00	6.000,00	61.800,00	61.800,00				
	7_ASF	N24/16	Acquisto beni tecnico-economici per i servizi	Altri beni tecnico-economici			30.000,00	18.000,00	18.000,00	66.000,00	66.000,00				
	18_SUP	N24/17	Attrezzature tecnico economiche per il settore manutenzione	Altri beni tecnico-economici			2.000,00			2.000,00	2.000,00				
MOBILI E ARREDI	10_ANZ	N24/18	Acquisto mobili e arredi per servizi alla persona	Mobili e arredi			101.685,81	50.000,00	35.000,00	186.685,81	172.685,81		14.000,00		
	10_ANZ	N24/23	Acquisto arredi Santa Marta	Mobili e arredi			1.050.000,00			1.050.000,00	1.050.000,00				

Tipologia	Assegnatario	Numero Programma e Commessa	Descr. Programma	Descrizione conto	Situazione al 2023	Residuo da finanziare	2024	2025	2026	TOTALE COMMESSA	Risorse proprie	Alienazione di beni	Altri contributi da sterilizzare	Contributi regionali	Contributi PNRR	
	7_ASF	N24/19	Acquisto mobili e attrezzature per uffici	Mobili e arredi			25.000,00	20.000,00	20.000,00	65.000,00	65.000,00					
AUTOMEZZI	7_ASF	N24/20	Acquisto automezzi aziendali	Automezzi			30.000,00	20.000,00	20.000,00	70.000,00	70.000,00					
HARDWARE	1_DG	N24/21	Acquisto hardware e altre attrezzature	Macchine d'ufficio elettromeccaniche ed elettroniche, computer ed altri strumenti elettronici ed informatici			30.000,00	30.000,00	36.000,00	96.000,00	96.000,00					
	1_DG	336	Progetto wifi per sedi asp	Macchine d'ufficio elettromeccaniche ed elettroniche, computer ed altri strumenti elettronici ed informatici	-		97.600,00	50.000,00	20.000,00	167.600,00	167.600,00					
SOFTWARE	1_DG	N24/22	Implementazione software aziendali	Software e altri diritti di utilizzazione delle opere d'ingegno			184.000,00	144.000,00	120.000,00	448.000,00	448.000,00					
						8.818.077,60	3.483.259,27	9.063.498,60	9.231.207,34	2.866.508,17	29.979.291,71	5.705.436,50	13.711.706,91	4.439.000,00	1.949.110,58	4.174.037,72