

ANALISI CONTESTO INTERNO

I servizi di Asp Città di Bologna¹

In una logica di sviluppo triennale, di seguito si riportano le aree aziendali e una breve descrizione dei principali servizi aggregati nei seguenti ambiti operativi:



¹ Fonte dei dati: Deliberazione Assemblea dei Soci n. 3 del 09.12.2020 "Approvazione proposta del Documento Unico di Programmazione (Piano Programmatico 2021-2023, Bilancio pluriennale di previsione 2021-2023, Bilancio annuale economico preventivo 2021) e del Piano di gestione, conservazione, valorizzazione e utilizzo del patrimonio"

Direzione Servizi - Area Anziani

L'area anziani di ASP ad oggi è una rete vasta e composita: fornisce direttamente o indirettamente tutte le tipologie di servizi che completano una filiera - dai servizi domiciliari, ai servizi semiresidenziali, ai servizi residenziali a bassa intensità assistenziale, fino a servizi caratterizzati da elevata specializzazione socio-sanitaria.

Descrizione dei servizi anziani

ASP città di Bologna gestisce quattro Case Residenza Anziani, cinque Centri Diurni dei quali tre con specializzazione demenze, una Casa di Riposo, quattro Residenze che ospitano complessivamente un centinaio di Appartamenti Protetti, una Comunità Alloggio, un Gruppo Appartamento, due Progetti "Teniamoci per Mano" rispettivamente in Area Est e Area Ovest della città che comprendono, due servizi di assistenza domiciliare specializzata per Alzheimer, quattro caffè Alzheimer, un Meeting Center, tre gruppi di stimolazione della memoria.

Nei mesi appena trascorsi, nell'attuale presente e, con buona probabilità, nell'immediato futuro la vita dei servizi per anziani di ASP Città di Bologna è stata, e necessariamente sarà, condizionata e orientata ad affrontare le criticità ed i cambiamenti legati alla pandemia da Covid.

La salvaguardia dei nostri ospiti è stata il risultato di un'attenzione globale al fenomeno, tutti hanno dovuto attivarsi con modalità non consuete. Anche le attività di facility sono diventate servizi con "rilevanza sanitaria" in coerenza con le linee guida ed i protocolli dell'Istituto Superiore di Sanità, della Regione, dell'AUSL in uno sforzo di prevenzione e contenimento.

Aprirci a nuove esigenze inventando soluzioni compatibili con la gestione dell'emergenza, rinunciare a buona parte della socialità, pensare a nuove forme di cura, di vicinanza nel distanziamento, di intrattenimento nell'isolamento, di relazione tra chi è dentro e chi è fuori.

Riteniamo che questa sia la vera sfida che siamo chiamati ad affrontare nel medio-breve periodo, confidando di poter successivamente ritornare a modalità meno restrittive.

Un altro degli insegnamenti che è necessario portare a casa da questa crisi è la capacità di essere tempestivi nel fornire risposte alle mutate condizioni. I tempi di reazione al cambiamento fanno la differenza tra il riuscire a rispondere in maniera efficace ed il rimanere inevitabilmente indietro.

Essere flessibili oltre che tempestivi nelle risposte alla comunità significa saper elaborare progetti ed avanzare proposte finalizzate al rendere compatibili i nostri servizi, da un lato, con le esigenze stringenti determinate dalla pandemia, dall'altro, con la visione di futuro che abbiamo della nostra città.

Gestire in modo nuovo quello che abbiamo. Questo che potrebbe apparire come uno "slogan" può declinarsi a nostro avviso nei seguenti modi:

- ripensare gli spazi: numero di posti, tipologie di camere, disponibilità di servizi igienici, uso degli spazi comuni, ecc., implementazione dell'uso delle tecnologie, degli strumenti e delle reti fisse e wifi, valorizzazione e nuove forme di utilizzo degli spazi esterni (orti, giardini d'inverno) ma anche diversificazione dei servizi ad esempio creando piccole nicchie di alta specializzazione;

- ripensare le risorse: quantificare, qualificare, stabilizzare, fidelizzare, addestrare, valorizzare, coinvolgere, sono tutte parole d'ordine che è necessario riempire di contenuti concreti e tangibili.
- ripensare l'organizzazione: pensare ad una maggiore/migliore integrazione dei servizi di facility esternalizzati con le attività socio-assistenziali e sanitarie; richiamare il concetto che queste attività sono a tutti gli effetti attività produttive, producono igiene, salute, confort e contribuiscono come altre attività assistenziali alla qualità della nostra accoglienza. Questi servizi sono portatori di competenze tecniche che l'equipe socio assistenziale non sempre ha a disposizione. E' indispensabile l'instaurarsi di un dialogo costruttivo e sistematico, occorre saper condividere e saper accompagnare i fornitori all'interno di ASP chiedendo risposte nuove a fronte di modificate esigenze.

Il processo di accreditamento dei servizi di Centro Residenza Anziani e Centro Diurno che ha definito in maniera univoca sul territorio regionale dei parametri di funzionamento (strutturali, organizzativi, di personale, ecc.) e di conseguenza ha fissato delle rette e determinato dei ricavi, ha inevitabilmente portato ad un livellamento, i servizi hanno fatto un percorso di adeguamento e sono diventati sempre più simili tra loro, a discapito di qualità intrinseche che ogni struttura possedeva. Pochi spazi sono rimasti per la sperimentazione o l'innovazione anche perché è necessario avere sempre presente la sostenibilità economica. Come è possibile perseguire l'obiettivo di uniformarsi senza omologarsi, mantenere un carattere di originalità, delle proprietà tipiche ed identificative specifiche di ogni servizio? Mentre condividiamo l'idea che i servizi della medesima Azienda debbano avere delle linee d'indirizzo comuni, delle metodologie di lavoro riconducibili ad un medesimo approccio valoriale all'utenza, crediamo anche che questo non debba necessariamente tradursi in "essere tutti uguali o fare tutti allo stesso modo" bensì riteniamo che sia importante dare valore alle differenze, che gli spunti di originalità che ogni servizio riesce a produrre e mettere in campo diano ricchezza e completezza alla nostra offerta globale.

Per questo crediamo che uno dei nostri obiettivi possa essere che i nostri servizi assumano carattere di omogeneità nella diversità (strutturale, organizzativa, ecc.). che a fronte di una impronta unitaria che identifica la struttura come "servizio di ASP Città di Bologna" ci siano ambiti di declinazione e di realizzazione delle attività caratterizzati da spunti, idee, iniziative nate all'interno del servizio stesso e dal contributo degli operatori che in quella realtà stanno lavorando.

Uno spazio di movimento decisamente più ampio rimane sui servizi non accreditati; servizi a minor intensità assistenziale, servizi domiciliari o territoriali. Questi servizi, a cui già in questi ultimi anni ASP ha dato attenzione e rilievo, sono a nostro avviso i servizi che guardano al domani in una logica di favorire il più possibile il mantenimento a casa dell'anziano, attivando il massimo di sostegno possibile per la sua famiglia. In questa direzione è necessario promuovere e incrementare la capacità di lettura del bisogno e di individuazione dei bisogni delle future generazioni di anziani, in collaborazione con gli Enti, Istituzioni, Organizzazioni pubbliche e del privato sociale del contesto di Comunità. Condividere una programmazione di interventi, progetti, iniziative, risorse trasversali tra servizi e territorio, - gruppi di auto-mutuo aiuto, corsi di formazione, occasioni di socializzazione - se da un alto significa costruire una rete in appoggio e a sostegno degli anziani e delle loro famiglie, dall'altro può contribuire ad ottimizzare l'uso delle risorse.

Servizi quali le comunità alloggio, gli appartamenti protetti, i Condomini solidali costituiscono forme di residenzialità che vanno nella direzione di offrire maggiore attenzione alla privacy e al confort delle soluzioni abitative e nel contempo opportunità di socializzazione, e sono in grado di accogliere anziani già con limitazioni nelle autonomie. Queste strutture possono creare ed offrire la flessibilità necessaria per rispondere ad esigenze articolate e complesse, anche rivolgendosi a persone non autosufficienti, aumentando e diminuendo l'intensità assistenziale/sanitaria/riabilitativa al bisogno contingente. In queste strutture di accoglienza è possibile superare la logica dei servizi compartimentati e stagni, il servizio domiciliare può lavorare in collaborazione con i servizi residenziali o con i centri diurni alla definizione di obiettivi comuni sui PAI e per tracciare un percorso di assistenza e cura che tuteli la persona presa in carico garantendole continuità e ascolto.

Infine, le demenze: ASP Città di Bologna ha sviluppato negli anni un know how specifico e altamente professionale sul tema demenze. Anche su questo tipo di “pandemia” è necessario continuare a tenere bene accesi i riflettori, visto che al momento la malattia pare ben lontana dall’essere sconfitta.

La Conferenza delle Regioni e delle Province autonome, ha approvato a fine 2019 un documento recante *“Linee di indirizzo nazionale per la costruzione di comunità amiche delle persone con demenza”*.

Direzione Servizi – Area Coesione Sociale

I servizi alla persona in oggetto, per la loro natura continuamente mutevole in funzione dei bisogni sociali presenti nel territorio e nella comunità, portano un contributo continuo alla natura ed all’identità dei servizi in gestione ad ASP. Questi servizi occupano una posizione strategica nel sistema di welfare locale, caricandosi di una grande responsabilità nel saper abitare il cambiamento con proattività e competenza, essendo continuamente aperti all’innovazione ed alla sperimentazione di servizi e strumenti per rispondere ai bisogni emergenti.

Questa specificità consente di favorire un posizionamento di ASP quale agenzia di progettazione, produzione e innovazione in ambito sociale nel panorama cittadino; per ottemperare a questa mission è fondamentale lavorare sulla trasversalità, favorendo la comunicazione e collaborazione tra i servizi, nonché sugli aspetti comunicativi, per raccontarsi agli stakeholder ed alla comunità.

L’accompagnare le varie fasi di vita della persona offre quindi ad ASP l’opportunità di affrontare, con una visione complessiva, i problemi e le sfide della città e disegnare una comunità più inclusiva, superando la frammentarietà tipica degli assetti organizzativi ed istituzionali. La capacità di progettare e disegnare servizi viene svolta in continuità dagli uffici di ASP in stretta connessione con i partner territoriali, istituzionali e del terzo settore, in un’ottica di reciproco riconoscimento nel pieno spirito della co-progettazione; la volontà è poi di tradurre questo nei documenti che regolano i rapporti con il Comune di Bologna (contratto di servizio) al fine di renderli aderenti all’operato degli uffici e capace di rappresentare gli interventi proposti e progettati.

ASP dovrà quindi porsi in continua attesa e ascolto dei bisogni rappresentati dalla cittadinanza, andando ad esplorare nuove modalità comunicative, sia per raccontarci, sia per raccogliere esigenze, al fine di andare a comprendere le aspettative e la loro aderenza al nostro ruolo e mandato. I servizi alla persona di ASP si occupano sicuramente delle maggiori fragilità urbane, ma sono in grado anche di intercettare bisogni e sfide che abitano diverse pieghe della società, meno marginali, e l’attivazione della comunità, nonché la promozione di una cultura di vicinanza solidale, deve diventare linguaggio comune e trasversale ai servizi dell’Area, con un lavoro sapiente di regia e coordinamento.

I Servizi di seguito delineati posizionano ASP in un ruolo costruttivo nei confronti del Comune di Bologna, soggetto committente di riferimento, e di tutti gli altri soggetti e partner della comunità locale con i quali collaborano nella costruzione e attuazione dei servizi erogati a favore della cittadinanza. Si promuovono così forme di co-progettazione tra il Terzo Settore locale e le istituzioni coinvolte, per ridisegnare progetti coerenti di risposta ai bisogni rilevati nel corso degli interventi.

Servizi abitativi

Nascono a dicembre 2014 con l’intento di gestire e contrastare l’importante fenomeno dell’emergenza abitativa vissuto da numerose famiglie e singoli adulti, in conseguenza della crisi economica che aveva colpito coloro che già vivevano una condizione di fragilità ma anche coloro che, con molti sforzi, riuscivano a mantenere uno standard di vita

adeguato. Inoltre, il Servizio si sviluppa in supporto alle difficoltà riscontrate dai cittadini nel reperire un alloggio in affitto, a causa della drastica riduzione della disponibilità e delle elevate garanzie richieste dai proprietari garantendo orientamento, informazioni.

I Servizi Abitativi collaborano con tutti i soggetti che a vario titolo si occupano di abitare, sia del pubblico che del privato, sia attraverso una gestione diretta che esternalizzata. Il complesso sistema è oggi strutturato in modo da garantire risposta alle situazioni di emergenza che richiedono un'accoglienza immediata presso la nuova accoglienza "il Pallone" o presso altre strutture ricettive, l'accesso a questi servizi è garantito dal nuovo servizio unico di prenotazione alberghiera a gestione diretta ASP. Il sistema residenziale prevede anche la gestione di situazioni più strutturate che richiedono accoglienza presso le strutture e alloggi di pronta accoglienza e di transizione abitativa con accesso attraverso equipe casa ed équipe pronta accoglienza coordinate dal Comune di Bologna. Obiettivo comune a questi servizi è quello della decodifica veloce del bisogno e predisposizione di un progetto individualizzato volto al raggiungimento dell'autonomia attraverso un affiancamento e un accompagnamento garantito da diversi professionisti che lavorano sulle aree più compromesse con l'obiettivo del pieno reinserimento nel contesto sociale. Tali azioni si completano con il lavoro di comunità svolto in collaborazione con associazioni e soggetti del Terzo Settore.

I Servizi Abitativi si rivolgono anche a quella popolazione che ancora non vive una condizione di emergenza conclamata ma che richiede un supporto per l'accesso a forme di sostegno o ricerca di soluzioni alloggiative più adeguate. In questo si inserisce l'agenzia per l'abitare che intende diventare regia dei diversi progetti sull'abitare, punto di informazione e orientamento all'abitare e luogo di avvio di collaborazioni tra diversi soggetti che a vario titolo si occupano di abitare e non solo nell'ambito sociale.

Oltre a sostenere, orientare, informare, sempre in un'ottica di co-responsabilità, si cerca di garantire una lettura costante del fenomeno abitativo e dei cambiamenti, utile ad avviare un confronto con gli altri soggetti istituzionali della rete, con l'obiettivo di costruire Servizi adeguati e rispondenti ai nuovi bisogni emergenti.

In tal senso hanno preso avvio le diverse sperimentazioni di accoglienze sui singoli adulti e adulti con disabilità, progetto che prevede una prima fase di decodifica del bisogno, una migliore rappresentazione dell'esistente e un pensiero al futuro e a nuovi progetti.

Per i motivi succitati un ambito specifico del Servizio è diventato quello della sperimentazione di nuove forme di accoglienza quali ad esempio la nuova accoglienza per adulti con disabilità che stiamo avviando utilizzando anche il patrimonio di ASP. Il valore aggiunto sta anche nella collaborazione con le diverse aree oltre che nell'utilizzo del patrimonio dell'azienda.

Servizio Minori

Il Servizio Minori svolge attività a favore di minore e famiglie della città di Bologna nell'ottica di supporto specialistico.

L'attività si esplica in due macro aree: quella afferente al Centro per le Famiglie e quella di competenza dell'Ufficio Risorse Minori, attraverso un lavoro di promozione della comunità e delle sue risorse, oltre che di connessione con i partner del Terzo Settore.

Gli operatori del Servizio operano sia attraverso la presa in carico diretta dei beneficiari finali, sia mediante il supporto specialistico erogato ai Servizi socio-sanitari cittadini, all'interno di un rapporto con il Comune di Bologna e l'Ausl di Bologna.

Le attività di presa in carico diretta sono quelle gestite dal Centro per le Famiglie, punto di riferimento cittadino per nuclei con figli minori e prevedono l'accompagnamento nei percorsi di adozione e di affidamento, la consulenza personalizzata per il sostegno alla genitorialità (counseling), la mediazione familiare per coppie in separazione con figli minori, la consulenza educativa, gli interventi per specifici target familiari (neonatalità e adolescenza) attraverso la promozione delle risorse e la riattivazione dei nuclei stessi, le attività dello Sportello Informafamiglie tra cui rientrano la gestione delle pratiche amministrative di erogazione degli assegni a sostegno dei nuclei numerosi e delle mamme disoccupate

(ANF e MAT).

Le attività indirette sono quelle svolte a favore del Servizio Sociale Tutela Minori del Comune di Bologna e dell'Ausl di Bologna, attività tese a sostenere il processo di selezione delle più appropriate risorse di accoglienza, per l'attuazione dei progetti di tutela di minori, e genitori con figli minori, per i quali si renda necessario un collocamento etero familiare o un intervento di assistenza educativa domiciliare (Aed). Le attività messe in campo in questo ambito dagli operatori del Servizio sono finalizzate alla qualificazione dell'intero processo di selezione e gestione integrata dei progetti personalizzati di intervento, che prevedono il confronto multiprofessionale ed interistituzionale (Eti ed Uvm) oltre al coordinamento della collaborazione con i partner del Terzo Settore impegnati nella gestione dei servizi di accoglienza e di Aed.

Tra le attività indirette rientrano quelle svolte dagli operatori del Centro per le Famiglie in affiancamento ai Servizi socio-sanitari titolari della presa in carico, per promuovere e sostenere il benessere dei nuclei in carico per i quali si valuti opportuno, anche dopo confronto in UVM, l'attivazione di interventi di sostegno, promozione delle risorse e riattivazione dei nuclei stessi.

Servizi sociali per la domiciliarità

Il Servizio svolge un ruolo centrale all'interno del sistema cittadino integrato di servizi per la fragilità e la non autosufficienza, nell'ambito del contratto di servizio con il Comune di Bologna. In particolare, gestisce il percorso dell'utente all'interno del Sistema di Servizi a Sostegno della Domiciliarità, composto da interventi socio-sanitari pubblici (servizio assistenza domiciliare, centro diurno, ricovero di sollievo, assegno di cura), interventi privati e presa in carico consulenziale con l'obiettivo di sostenere la permanenza a domicilio della persona.

Il Servizio, attraverso unità operative denominate Nuclei per la Domiciliarità, è presente in ogni quartiere cittadino e si integra quotidianamente con i Servizi Sociali di Comunità e con il Servizio Sociale Ospedaliero dell'AUSL. Dopo la fase di accesso ai servizi e di valutazione, fase che è in carico agli operatori di Comune e ASL, sia nel territorio che durante la fase di dimissione ospedaliera, il Servizio garantisce la presa in carico del cittadino attraverso la definizione del Piano Individualizzato degli interventi e l'accompagnamento del beneficiario e degli eventuali *care giver* durante la permanenza al domicilio e fino all'eventuale istituzionalizzazione.

Il Servizio si interfaccia con i gestori accreditati di tutti i servizi rivolti alla popolazione anziana e svolge anche la funzione di sub-committenza (in nome e per conto del Comune di Bologna) per il servizio di Assistenza Domiciliare.

Il Servizio inoltre svolge funzione di consulenza, supporto e formazione nei confronti dei cittadini che si avvalgono di servizi privati di assistenza familiare. In particolare, soprattutto nell'ambito della protezione delle dimissioni ospedaliere difficili, garantisce pacchetti di pronta attivazione di assistenza familiare attraverso una convenzione con agenzie per il lavoro appositamente individuate.

Servizio Contrasto alla Grave Emarginazione Adulta

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

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

Il Servizio si articola in: servizi di prossimità, Servizio Sociale Bassa Soglia, servizi per l'accoglienza alloggiativa, strutture Housing led, Programma Housing First, Laboratori di Comunità, interventi per il reinserimento lavorativo, Programma "Piano Freddo".

Il Servizio garantisce una funzione di intercettazione, ascolto, orientamento, presa in carico, accoglienza ed accompagnamento all'autonomia, per le persone senza dimora residenti nella via fittizia istituita dal Comune di Bologna e non residenti ma stanziali sul territorio del Comune di Bologna.

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

Servizio Protezioni Internazionali

Il Servizio si pone a livello cittadino e metropolitano come interlocutore unitario in tema di asilo e protezione internazionale, garantendo la collaborazione con le diverse Istituzioni coinvolte; a tale Servizio afferiscono le funzioni specialistiche nelle materie sopra citate, necessarie all'orientamento e alla presa in carico dei soggetti sia adulti sia minori stranieri non accompagnati.

Il Servizio Protezioni Internazionali opera, tramite il servizio sociale, svolgendo una funzione di ascolto, orientamento, presa in carico ed accompagnamento all'autonomia, per le persone richiedenti protezione internazionale, e per le persone che hanno ottenuto il riconoscimento ma che non sono ancora radicate sul territorio del Comune di Bologna; è inoltre il soggetto delegato al coordinamento dei progetti SIPROIMI metropolitani e dei progetti FAMI/europei in favore dei cittadini di paesi terzi residenti e domiciliati a Bologna al fine di favorirne il processo di autonomia e integrazione.

La delega di queste materie specialistiche consolida il posizionamento strategico di ASP sui temi della migrazione, sia a livello territoriale che nazionale, ed è stimolo per un investimento aziendale nel consolidare professionalità specifiche all'interno del proprio organico.

L'ambito specifico d'intervento del servizio è inoltre lo spazio dove operare le migliori sperimentazione di una nuova forma di partnership pubblico-privato, nel pieno spirito della coprogettazione, riconoscendo le competenze presenti nel tessuto cooperativo bolognese e consolidando il ruolo di ASP quale regia qualificata di un sistema complesso di interventi; tale ruolo si rende fondamentale anche per la forte frammentazione nei finanziamenti, così da consentire la piena efficacia e valorizzazione delle risorse progettuali che ASP e i propri partner riescono ad attrarre sul territorio.

Le specifiche competenze sociali sviluppate da ASP nell'accogliere e progettare interventi con utenza migrante è poi oggetto di specifiche progettualità in essere con AUSL (StartER2, Icare), in particolare relativamente alle vulnerabilità connesse alla salute mentale ed alle dipendenze patologiche; questi sono ambiti fondanti per una collaborazione sempre più stabile e sistemica tra le istituzioni, per sviluppare servizi rispondenti ai bisogni territoriali emergenti.

PRIS Metropolitano

Il Pronto intervento sociale (PRIS) si configura come il punto di accesso a livello metropolitano in relazione ai bisogni in emergenza, che necessitano di una pronta risposta ed accoglienza, presidiato da un nucleo di assistenti sociali nell'arco delle 24 ore, 7 giorni su 7, in particolare in orario di chiusura dei Servizi Sociali territoriali.

ASP esercita il servizio su mandato del Comune di Bologna e su delega dei Distretti socio-sanitari dell'intera area metropolitana, consolidando il posizionamento aziendale rispetto ai diversi stakeholder coinvolti nel processo di rete (AUSL, forze dell'ordine, presidi ospedalieri, ecc).

Inoltre, il PRIS collabora con l'Autorità Giudiziaria minorile e ha instaurato una intensa e proficua collaborazione con l'AUSL, che ha portato anche alla sperimentazione di interventi innovativi (progetto presso Ospedale Maggiore), con l'obiettivo di rispondere ai bisogni emergenti nel contesto locale partendo dalle rispettive competenze e professionalità.

Direzione Patrimonio

ASP Città di Bologna custodisce un importante patrimonio immobiliare e mobiliare che, ereditato dagli enti che nel corso del tempo sono confluiti nell'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona (l'ASP Giovanni XXIII, l'ASP IRIDeS e l'ASP Poveri Vergognosi, a loro volta derivanti da storici enti di assistenza e beneficenza del territorio), presenta una storia che

complessivamente affonda le sue radici cinque secoli fa, e costituisce un fondamentale asse identitario dell'Azienda.

L'Area Patrimonio si occupa della gestione, conservazione, valorizzazione e utilizzo di tale patrimonio, in base ai principi di conservazione, valorizzazione, uso sociale, trasparenza e redditività strumentalmente all'esercizio delle finalità perseguite (in adempimento alla normativa regionale in materia, art. 5 della Legge Regionale n.12/2013).

Il patrimonio di ASP Città di Bologna, che si caratterizza per la sua entità e diversificazione, si articola in un ventaglio di beni e progetti, che convergono nel perseguimento degli obiettivi e delle finalità statutarie e istituzionali dell'Azienda. Si distinguono, in particolare:

- i beni utilizzati per la realizzazione dei fini statutari ed assistenziali, che comprendono le sedi amministrative ed operative, e le strutture per l'utenza e per la realizzazione dei progetti (come gli immobili destinati alla creazione di appartamenti protetti per la terza età e le CRA);
- i beni che, in considerazione delle loro caratteristiche di pregio, di tipo commerciale o in quanto suscettibili di utilizzazione imprenditoriale o agricola, vengono destinati a reddito in modo da garantire sostegno economico-finanziario alla gestione dei servizi o al sostegno di altre iniziative sociali, alimentando il circuito di un welfare generativo che, beneficiando dei proventi delle locazioni, alimenta il sistema cittadino di erogazione dei servizi;
- i beni immobili che, tenendo conto delle problematiche dell'ambito territoriale di riferimento, sono destinati a bisogni abitativi, ad attività sociali coerenti con i settori di attività svolti dalle ASP, e ad attività svolte da soggetti senza fini di lucro (come gli immobili destinati al progetto SIPROIMI e alla seconda accoglienza di cittadini immigrati, a progetti di cohousing per studenti, per giovani o per persone disabili adulte, al recupero di persone detenute, al recupero di minori, o a sostegno del disagio abitativo sul territorio);
- i beni di tipo agricolo, che possano essere destinati a favorire il ricambio generazionale nel settore e ad agevolare l'imprenditorialità giovanile, o che vengano messi a disposizione di soggetti senza scopo di lucro che svolgano finalità di recupero sociale e assistenza di soggetti deboli;
- il patrimonio storico-artistico, costituito da beni, come la Chiesa di Santa Maria del Baraccano e gli archivi storici, che rappresentano importanti elementi identitari e testimonianze della storia civile e socio-economica del territorio, sui quali vengono costruiti interventi di tutela e valorizzazione mirati ad incidere sul contesto urbano, con il duplice obiettivo di restituire alla cittadinanza tale patrimonio culturale, e di promuovere in modo sostenibile l'industria culturale e il turismo.

Nell'ambito di un percorso di razionalizzazione della gestione e della valorizzazione del patrimonio attraverso un processo di investimento su nuove modalità organizzative e procedurali interne all'Azienda, si è delineato un modello di riferimento che si articola in tre funzioni definite: ASP presenta la funzione preminente ed esclusiva di *asset management*, interpretando in modo convinto e competente il ruolo di soggetto proprietario di un importante patrimonio che si è costituito nel corso dei secoli e che rappresenta un elemento distintivo della stessa identità di ASP; si prevede un nuovo investimento sulla funzione di *property management*, e un rilancio della funzione di *building management*, integrando competenze e professionalità interne all'azienda con apporti strumentali esterni.

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

L'Unità Operativa Gestione Tecnica e Tutela Culturale del Patrimonio Immobiliare svolge azioni di analisi e progettazione relativamente al patrimonio immobiliare disponibile e indisponibile dell'azienda; considerando che parte degli immobili è sottoposta 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-amministrativa.

Il patrimonio rurale è gestito preliminarmente dall' **U.O. Gestione Tecnico – Agraria del Patrimonio Rurale**, il quale supporta in modo trasversale tutti gli uffici che a vari livelli lo

gestiscono, attraverso attività di verifica della manutenzione e del conseguimento delle “buone pratiche”, di monitoraggio e supporto nella redazione dei contratti e nella gestione delle fasi progettuali, garantendo il mantenimento e la valorizzazione di tale patrimonio.

Il patrimonio immobiliare presenta costanti necessità di tipo manutentivo, di adeguamento alle disposizioni normative, o derivanti da richieste provenienti da utenti esterni o interni. L'accoglimento delle richieste può determinare la necessità di procedere ad atti autorizzativi per l'esecuzione dei lavori, all'organizzazione della fase esecutiva, relazionandosi con diverse categorie di enti. Prerogativa **dell'U.O. di Project Management** è la gestione della complessità e delle interdipendenze di ciascun progetto, ponendosi al servizio del gruppo di lavoro e coordinando le varie attività.

Il **Servizio Manutenzione Non Incrementativa**, perseguendo l'obiettivo della valorizzazione del patrimonio immobiliare disponibile e indisponibile dell'Azienda, concretizza tale finalità sia nel miglioramento delle attività di gestione da parte dei diversi servizi che operano all'interno degli edifici destinati a fini sociali, sia attraverso rilevanti investimenti per la realizzazione di nuove strutture.

Il **Servizio Manutenzione Non Incrementativa** ha come finalità la conservazione ed il corretto mantenimento edile ed impiantistico del patrimonio immobiliare disponibile e di parte dell'indisponibile di proprietà dell'Azienda attraverso la programmazione, la pianificazione e la realizzazione di attività di manutenzione.

Concorrendo al perseguimento degli obiettivi sopraindicati, **l'U.O. Energy Management** si occupa del contenimento dei costi operativi e gestionali connessi al funzionamento dei servizi generali ed impiantistici negli edifici (attraverso attività che spaziano dalla predisposizione della documentazione a supporto dei progetti di efficientamento energetico, alla gestione dei contratti di fornitura, al monitoraggio dei consumi, all'analisi dei dati tecnico-economici), 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 statuari.

A questo scopo, diventa fondamentale avanzare in una duplice direzione, perseguendo un investimento rivolto sia all'interno che all'esterno dell'ente, sostenendo l'obiettivo aziendale del consolidamento di un'identità fondata sulla missione di servizio per la comunità, a fianco dell'ente locale e in piena integrazione con gli altri attori del sistema di welfare del territorio.

Internamente, con l'obiettivo di rafforzare il senso di appartenenza e di riconoscimento identitario, si intende promuovere strumenti e momenti di confronto e di condivisione, sia del quadro valoriale di riferimento, sia del lavoro che caratterizza le diverse U.O.; parallelamente, l'investimento interno viene perseguito in termini di assetto organizzativo e di acquisizione delle competenze e collaborazioni necessarie per dare piena attuazione alle linee di *asset, property e building management*.

Parallelamente, si persegue un investimento verso l'esterno, finalizzato al consolidamento della relazione e dell'interazione con il Comune di Bologna e con i molti interlocutori del sistema di welfare locale, e alla costruzione di relazioni con altri enti e istituzioni, per la valorizzazione del patrimonio di ASP all'interno di ambiti di intervento coerenti con le problematiche e le aree di bisogno rilevate nel contesto territoriale; tale posizionamento è sviluppato nella direzione di una relazione aperta e collaborativa, per giungere a forme sempre più strutturate di *partnership* progettuali e gestionali.

Al fine di dare attuazione a tali valori e obiettivi e alle finalità statuarie e istituzionali dell'Azienda, si persegue una piena valorizzazione del patrimonio di ASP a favore di interventi di valenza sociale, sia attraverso la prosecuzione delle attività in corso, sia attraverso lo sviluppo di diversi progetti (in linea con quanto previsto dalla L.R. 2/2003 e dalla L.R. 12/2013).

Per quanto riguarda la diretta realizzazione dei fini statuari ed assistenziali, e in particolare la gestione delle strutture per l'utenza e per la realizzazione dei progetti, viene dato impulso alla creazione di percorsi inseriti nell'indirizzo aziendale che conferma la propria linea di priorità sui servizi per gli anziani, declinandoli sia attraverso azioni di

riprogettazione e qualificazione dei servizi già presenti, sia attraverso un nuovo investimento per lo sviluppo di nuove risposte che arricchiscano ulteriormente la gamma di attività e proposte per questo specifico ambito di intervento: si intende dare attuazione al perseguimento dei diversi obiettivi che connotano tali servizi, dalla promozione della salute e, dove possibile, dell'autonomia, alla continuità assistenziale, ad una maggiore umanizzazione delle cure, alla creazione di forme di residenzialità leggera nel contesto territoriale di riferimento.

Direzione Amministrativa

La Direzione Amministrativa di ASP Città di Bologna è la principale struttura di staff che coadiuva la Direzione Generale nel governo complessivo dell'azienda e dirige, attraverso i Servizi che la compongono, tutti i processi amministrativi utili al suo corretto funzionamento e all'erogazione di servizi e funzioni tipiche.

Contribuisce alla pianificazione strategica e delle politiche aziendali, oltre a garantirne, in termini di efficacia e qualità, la piena attuazione secondo i più tipici criteri di imparzialità e buon andamento dell'azione amministrativa.

Con particolare riferimento agli aspetti giuridico-amministrativi ed economico-finanziari, la Direzione Amministrativa persegue un'azione orientata al pieno rispetto di tutte le specifiche normative di riferimento, secondo cui i Servizi che la compongono, sono tenuti ad agire.

I Servizi che la compongono sono quelli che tipicamente costituiscono una Direzione Amministrativa in ambito pubblico:

- Servizio Risorse Umane
- Servizio Bilancio
- Servizio Appalti e Gare di Lavori, Servizi e Forniture

Si aggiungono inoltre specifici rami dedicati alla:

- Gestione condominiale e fiscale
- Gestione Amministrativa Patrimonio disponibile

Ad integrazione e rafforzamento della struttura e dell'azienda si aggiungono, per effetto dell'ultima revisione organizzativa di cui alla Delibera dell'Amministratrice Unica n. 16 del 20/05/2020, due Servizi di coordinamento amministrativo che più specificamente riflettono le peculiarità di ASP Città di Bologna, rispettivamente dedicati ai servizi di area sociale e di area patrimoniale. Sono Servizi che hanno una posizione funzionale di piena integrazione con le Direzioni di riferimento. Nell'ambito della Direzione Amministrativa sono oggetto di presidio l'unitarietà di intervento, procedure e modalità operative coerenti e la congruità contabile e finanziaria, mentre presso le Direzioni tecniche, ciascuna per propria competenza, definire e presidiare gli oggetti di lavoro, le priorità di azione e le aree di sviluppo.

- Servizio Amministrativo Direzione Patrimonio
- Servizio Amministrativo Direzione Servizi alla Persona

Il **Servizio Risorse Umane** assicura connessione e coerenza tra la strategia aziendale e l'organizzazione del lavoro, ricopre infatti un ruolo di "partner strategico" in grado di

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

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

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

L'Unità **Gestione Amministrativa Patrimonio Disponibile** ha in capo i processi gestionali 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.

La funzione fondamentale è sia nei confronti dell'utenza esterna (inquilini propri e terzi di vario genere) tesa alla valorizzazione del ruolo di ASP in termini di presenza, autorevolezza ed efficacia della propria azione, sia nei confronti dei servizi interni all'azienda. Internamente le attività svolte in collaborazione con l'area tecnica e con l'ufficio legale permettono di individuare la migliore strategia di azione e/o costruzione di nuove procedure e/o consolidamento di percorsi già in uso mentre le attività svolte in collaborazione con il servizio Bilanci e il servizio di Controllo di gestione sono volte alla corretta predisposizione di atti fondamentali.

In particolare la corretta e precisa valutazione delle entrate derivanti dal proprio patrimonio immobiliare permette di acquisire consapevolezza delle proprie capacità di autonomia finanziaria e progettuale.

A completamento delle funzioni del Servizio Bilancio, ma con autonome funzioni, l'Unità **Gestione condominiale e fiscale** è garante degli adempimenti secondo scadenze di IMU e nei confronti dell'Agenzia delle entrate. Stakeholder istituzionali sono il Comune di Bologna e gli altri 33 Comuni su cui insistono immobili di ASP. Clienti interni sono il Servizio Bilancio in merito alla quadratura dei dati oggetto di dichiarazione fiscale, il Servizio Tecnico quanto alle variazioni catastali, alla documentazione in caso di intervento al Patrimonio vincolato, riferita alla Soprintendenza, alla documentazione relativa agli obiettivi di risparmio energetico, infine il Servizio gestione amministrativa patrimonio disponibile relativamente agli effetti derivanti dai contratti di locazione per IMU, TASI ed IRES. Ha inoltre funzioni da interlocutore unico con i condomini a cui possono rivolgersi in tema orientamento alle loro problematiche condominiali o amministrative e contabili sui bilanci condominiali.

La revisione organizzativa aziendale, da ultimo approvata, ha introdotto nel novero della Direzione Amministrativa anche il **Servizio Amministrativo Servizi alla Persona**. Trattasi di un Servizio gerarchicamente posto sotto la Direzione Amministrativa, ma funzionalmente riferiti alle Direzione Servizi alla Persona perseguire anche all'interno di Servizi di *linea* un'omogeneità di processo amministrativo, contabile e di rendicontazione, così come tipicamente intesa nell'ambito della Direzione Amministrativa. E' una visione strategicamente sfidante che ha l'obiettivo primario di consolidare il raccordo funzionale tra la Direzione Servizi alla Persona e la struttura di staff per eccellenza, con obiettivo ed innegabile vantaggio anche negli output aziendali. Il Servizio Amministrativo Direzione Servizi alla Persona in questa cornice si connota per fungere internamente da bretella tra le PO tecniche della Direzione Servizi alla Persona ed i Servizi tutti della Direzione Amministrativa, quale unità di integrazione e ricomposizione delle competenze amministrative. Ha un ruolo di coordinamento e raccordo delle risorse amministrative assegnate con i contenuti e gli operatori tecnici dei Servizi della Direzione, oltre a presidiare e consolidare procedure amministrative strutturate, omogenee e coordinate con il resto dei Servizi amministrativi aziendali. Cura e coordina gli aspetti contrattuali della Direzione ed intrattiene i rapporti tipici con gli enti gestori a cui ASP ha affidato la gestione di servizi, tra i più rilevanti senza dubbio quelli della Grave Emarginazione adulta, delle accoglienze e protezioni di Minori, delle Protezioni Internazionali e dei Servizi di Transizione Abitativa ed Anziani. In ambito istituzionale è portavoce all'esterno degli aspetti amministrativi della Direzione con Comune di Bologna, ASL ed altri organismi territoriali, quali i Distretti sanitari, a cui rappresenta l'operato della Direzione Servizi alla Persona.

La complessità di ASP Città di Bologna impone, per come sopra rappresentata, alla sua Direzione Amministrativa una regia che non può limitarsi a garantire il pur imprescindibile rispetto di norme e regolamenti, generali e di settore, ma deve al contempo operare affinché dei servizi tipici sia garantita continuità di erogazione, mantenimento degli standard qualitativi, oltre allo sviluppo costante delle linee progettuali che il contesto metropolitano di volta in volta suggerisce.

La spinta digitale verso cui anche le amministrazioni pubbliche di oggi sono ormai orientate supporta sempre più anche ASP a sperimentare formule più flessibili rispetto a quelle tradizionali, adatte ad una amministrazione che proprio perché pubblica, proprio perché chiamata all'erogazione di servizi alla Persona possa essere strategicamente ripensata e riorientata, digitale e di senso.

La componente informatica ed informativa della Direzione Amministrativa rimane tra le sue espressioni più qualificanti. Ad oggi nessuna contabilità come nessuna procedura, sia essa concorsuale o di affidamento di servizi, può pensare di esistere e mantenersi senza l'impiego efficiente degli strumenti informatici. Anzi, questi devono essere periodicamente oggetto di valutazione e, nel caso, di aggiornamento, se davvero rispondenti alle esigenze sempre più prestanti richieste ad un'azienda delle dimensioni di ASP Città di Bologna.

Se solo alcuni decenni fa fosse stato possibile intravedere nell'informatica e nel suo impiego una chance di innovazione e di vantaggio economico rispetto al resto del contesto,

oggi invero da essa non è più possibile prescindere, come la normativa stessa in tema di digitalizzazione e dematerializzazione della Pubblica Amministrazione ci impone. Allora se già la normativa lo prevede sempre più occorre puntare sugli investimenti in informatica che già in un orizzonte di medio periodo ripagano dei molti sforzi fatti e da fare in avvio e nelle fasi di implementazione, solo così è possibile pensare di accompagnare proficuamente gli sviluppi aziendali.

A fondamento del proprio ambito di competenza la Direzione Amministrativa di ASP Città di Bologna pone e si propone come organo di servizio su cui l'intera azienda poggia quanto a:

- Regolarità contabile
- Regolarità procedurali
- Presa in carico tempestiva degli interventi amministrativi di competenza
- Supporto nel reengineering e sviluppo anche informatico dei processi aziendali di cui emerge la necessità di revisione

La strumentalità di cui volentieri la Direzione Amministrativa si fa ambasciatrice, per ruolo, ma anche per vocazione, richiede però e necessariamente una relazione bidirezionale con il resto dell'azienda, che per questo deve prestarsi, per propria parte, a ricoprire appieno il proprio ruolo, consapevolmente e responsabilmente, ciascuno per i propri profili professionali, portando in dote fabbisogni espliciti, chiari, tempestivi, possibilmente pianificati e quanto più possibile condivisi.

Gli stakeholder che beneficiano direttamente od indirettamente di un'azione strutturata da parte della Direzione Amministrativa sono numerosi: internamente le risorse umane impiegate in tutti i Servizi di ASP, forza trainante dell'intera struttura aziendale e vera espressione di come debba essere inteso il lavoro pubblico – le strutture di *line* di ASP – i fornitori e gestori – gli inquilini, locatari ed affittuari presenti nelle nostre unità immobiliari, che si riferiscono ad ASP come ad un unitario ente di gestione – la committenza comunale, l'affiancamento di ASL e delle altre componenti territoriali che fanno rete con ASP per l'erogazione dei servizi.

Unitarietà e trasversalità all'interno della Direzione

I Servizi che compongono la Direzione Amministrativa sono fortemente connotati, ciascuno per il proprio ruolo, da funzioni e competenze tecniche specifiche, ricomprese per lo più in ambiti normativi stringenti e a cui il singolo Servizio è tenuto ad adempiere e rispettare e per i quali spesso non esistono margini di manovra. Per un fisiologico fenomeno di specializzazione, pur inevitabile nella sua cogenza, è possibile che si determinino situazioni che tendono a cristallizzare in compartimenti aziendali tra loro separati i diversi Servizi e per i quali la comunicazione reciproca non sempre risulta agevole o correttamente espressa.

Tanto di più questa tendenza potrebbe evidenziarsi nei confronti degli altri Servizi di ASP, quando i linguaggi tecnici o specialistici, le normative di settore, le scadenze imposte, le tappe obbligate di grande parte di processi ed adempimenti tipici di una Direzione Amministrativa, vanno a scontrarsi con funzioni aziendali votate alla gestione o erogazione diretta di servizi alla Persona, di per sé celeri ed irrinunciabili.

La Direzione Amministrativa in tutte le sue componenti ha così un obiettivo cui tendere, quello cioè di consolidare in primis al proprio interno l'unitarietà di Direzione, per poi però potersi proporre con il medesimo timbro anche nei confronti del resto dell'azienda. Proprio attraverso un operato fatto di processi di tipo complesso, proporsi per essere sempre più e meglio percepiti come unitaria espressione di una Direzione Amministrativa, piuttosto che di un singolo Servizio.

Direzione Generale

Compongono la Direzione Generale:

- Staff di Direzione generale (Segreteria e Comunicazione; Progetti speciali e raccolta fondi)
- Servizio Accreditamento, Formazione e Qualità
- Servizio Programmazione e Controllo di Gestione
- Servizio Sicurezza e qualità del lavoro
- Unità Operativa Affari Generali

La Direzione Generale agisce per creare valore in una visione sistemica a medio-lungo termine. L'operato trasversale tende a promuovere unitarietà tra i diversi ambiti di attività, interni e esterni all'Azienda. L'impegno dei servizi svolti all'interno della Direzione Generale è quello di agire unitamente a tutte le funzioni aziendali fungendo da **"alleati"** di chi opera nelle diverse direzioni, come **"facilitatori"** per la creazione di un sistema aziendale integrato.

Alleato e facilitatore è, infatti, colui che contribuisce alla struttura e al processo di interazione tra le parti per far sì che i gruppi siano in grado di funzionare in modo efficace, possano aumentare la loro professionalità anche con una gestione efficace dei tempi. Di conseguenza la Direzione che facilita può assumere decisioni di alta qualità per il raggiungimento degli obiettivi.

La Direzione generale supporta le altre direzioni nelle attività legate ad adempimenti istituzionali/normativi trasversali attraverso il coordinamento e il controllo del risultato. Si pensi agli ambiti di intervento sui temi anticorruzione e privacy, Pianificazione Programmazione e Controllo, Sicurezza, Qualità.

Rappresenta ASP verso l'esterno e la raccorda all'assemblea dei soci, agli organi di governo e alla cittadinanza.

Questa attività viene esplicata attraverso l'attività del Direttore Generale e della Segreteria di Direzione e Comunicazione. Viene usata una pluralità di linguaggi (tecnico-politico-giornalistico) per far "parlare" le diverse realtà.

La direzione generale presidia la comunicazione interna, per coinvolgere i dipendenti e allo stesso tempo trasmettere i valori, la filosofia e i principi fondanti dell'Azienda. Una comunicazione con i dipendenti strutturata e strategica garantisce una maggiore soddisfazione degli stessi e favorisce il miglioramento dell'ambiente di lavoro con conseguente aumento della produttività. Grazie a un maggiore coinvolgimento dei collaboratori si migliora il loro senso di responsabilità rispetto al ruolo svolto e il raggiungimento degli obiettivi personali e aziendali si fa più concreto.

È il soggetto promotore di una linea unitaria aziendale attraverso il pieno funzionamento dei luoghi del confronto- Si pensi a una linea aziendale unitaria attraverso il pieno costante funzionamento della Direzione Strategica, del Collegio di Direzione e degli Staff di Area. La Direzione generale crea condizioni affinché gli altri lavorino bene.

L'operato della Direzione Generale si declina in attività trasversali all'intera Azienda, attraverso le funzioni specifiche che la compongono e di seguito richiamate:

Staff di Direzione generale e comunicazione

Attraverso il raccordo tra Direttore Generale, Amministratrice unica, Assemblea dei soci e il resto dell'Azienda, è punto di sintesi verso l'interno per agevolare il confronto e

l'integrazione tra i diversi servizi/uffici dell'azienda, verso l'esterno per valorizzare il posizionamento di ASP nella rete dei servizi cittadini e nei luoghi strategici di dibattito culturale e programmatico dei servizi alla persona (ASP è portatrice di esperienze, innovazione, dati, *best practice*, ecc...)

Supporta la Direzione Strategica nell'organizzazione di *azioni interne* volte al miglioramento del clima organizzativo, in termini di senso di appartenenza e fiducia verso l'Azienda, tra cui l'organizzazione di momenti di incontro tra i dipendenti, per il riconoscimento e la valorizzazione delle persone che lavorano in ASP, e di *azioni esterne* attraverso la scrittura nei canali di comunicazione aziendali per una maggiore conoscenza dei servizi di ASP a favore della comunità.

Attraverso il supporto alla Direzione Strategica e al Collegio di Direzione, si pone come elemento di raccordo e sintesi su tematiche trasversali all'intera realtà aziendale, per una facilitazione nelle relazioni all'interno della struttura organizzativa.

Attraverso la circolarità delle informazioni e la gestione degli strumenti di comunicazione interna ed esterna, favorisce il coinvolgimento e la valorizzazione degli uffici/servizi, per rendere ogni giorno i servizi più accessibili e di qualità. Agisce in collaborazione con i colleghi, per favorirne l'espressione delle potenzialità e la corresponsabilità verso i risultati collettivi.

Ufficio Progetti Speciali e Raccolta Fondi

Quale unità operativa a supporto della Direzione Generale, gestisce l'intero ciclo di vita dei progetti in ambito sociale volti al miglioramento continuo delle competenze degli operatori e della qualità dei servizi offerti ai beneficiari. In linea con la nuova attività di fundraising, sarà importante riscoprire la cultura del dono per inserirla in una logica progettuale che valorizzi il patrimonio di ASP e miri all'innovazione sociale. I progetti di innovazione realizzati si inseriscono nella più ampia visione aziendale e concorrono a tradurre operativamente la cultura di servizio alla comunità, con ricadute sulla qualità del lavoro degli operatori e dei beneficiari dei servizi

Si ritiene utile mettere in evidenza la metodologia di lavoro impiegata nei due ambiti di intervento dell'Ufficio:

- individuazione e condivisione di un bisogno/obiettivo/buona causa;
- definizione del relativo fabbisogno economico;
- individuazione della fonte di finanziamento;
- stesura della proposta progettuale/campagna di raccolta fondi
- gestione delle attività progettuali/programmazione e realizzazione della campagna di fundraising
- networking

Servizio Accreditamento Formazione e Qualità

Formazione: la formazione aziendale rappresenta una leva per il consolidamento di una cultura e di un modello organizzativo volto a esprimere la mission aziendale, che per ASP è: essere al servizio della comunità.

Il servizio formazione contribuisce al ruolo di facilitatore della Direzione Generale, utilizzando la formazione come leva per favorire la trasmissione dei valori, delle modalità e degli strumenti che possono essere utili alle diverse unità organizzative e agli operatori tutti per realizzare gli obiettivi condivisi con la Direzione stessa. Permette altresì di

attrarre indicazioni dalle UO e dagli operatori stessi su esigenze e suggerimenti per meglio dare significatività alle indicazioni della direzione, permettendo altresì di condividere le motivazioni di scelte diverse da quelle proposte. Questo può facilitare la riduzione sia della distanza tra la direzione e gli operatori, sia la ritrosia degli operatori nell'accettare il confronto con i vertici, al fine di permettere una maggiore coesione e aderenza ai valori dell'Azienda.

Operatori formati e coinvolti favoriscono la realizzazione di servizi di qualità e vicini alle necessità di chi ne usufruisce. La formazione è inoltre funzionale non solo al miglioramento delle competenze, ma contribuisce anche alla motivazione degli operatori (evitare l'elevato turn over), prevenzione del burn out, soprattutto di quegli operatori più esposti alla sofferenza degli utenti fragili, dando anche in questo caso valore al ruolo di "facilitatore" che la Direzione generale vuole perseguire.

Qualità: anche la Qualità con i suoi strumenti di analisi, valutazione del rischio e definizione delle modalità operative e di verifica è in linea con il ruolo di "facilitatore" che la Direzione Generale promuove, ad esempio la definizione delle modalità di inserimento per i neo assunti permette la costruzione di un percorso personalizzato in relazione alla UO di destinazione e alle conoscenze dell'operatore la previsione di momenti di formazione frontale e "on work" attraverso un affiancamento a professionisti esperti. Un tale percorso agevererà: il neoassunto nell'acquisizione delle conoscenze necessarie, i colleghi nell'accoglienza e guida della persona al raggiungimento dell'autonomia nei tempi previsti, potrà ridurre il rischio di un precoce "arrivederci" e scoramento in chi rimane che si troverà a vivere con fatica l'arrivo di un nuovo collega.

Accreditamento: il percorso di rinnovo dell'accreditamento delle CRA e dei CD rappresenta per la Direzione Generale un'ulteriore occasione per facilitare l'avvio di un percorso coordinato di riprogettazione dei servizi e di integrazione delle figure professionali, dei metodi e degli strumenti. Ciò coinvolgendo e supportando DPS, RCS e Coordinatore delle attività mediche nell'individuare consolidare e promuovere il modello di ASP declinato nei diversi servizi rivolti agli anziani in condizioni di fragilità anche in nuove aree di intervento. In tale spazio sarà promosso il confronto e la condivisione delle scelte per permettere di affrontare i cambiamenti con uno spirito di coesione, di appartenenza e di consapevolezza della bontà delle valutazioni alla base delle scelte fatte e per non vivere con senso di solitudine e abbandono le difficoltà che si presenteranno.

Servizio Programmazione e Controllo di Gestione

Il Servizio è volto a guidare la gestione verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione, rilevando, attraverso la misurazione di appositi indicatori, lo scostamento tra obiettivi pianificati e i risultati conseguiti e informando di tali scostamenti gli organi responsabili, affinché possano decidere e attuare le opportune azioni correttive. L'attività del Servizio non va intesa come un'attività ispettiva di verifica, ma come un'attività di guida alla gestione. Scopo del Controllo di Gestione non è quello di sanzionare i comportamenti difformi dalle regole (come si potrebbe erroneamente intendere basandosi sull'accezione prevalente che il termine "controllo" ha in italiano) quanto, piuttosto, quello di supportare il personale ad indirizzare il proprio comportamento verso il conseguimento degli obiettivi aziendali. Proprio in quest'ottica il Sistema di Programmazione e Controllo di Gestione è interrelato con il sistema di valutazione del personale e, quindi, con il sistema incentivante. Il Servizio comunica con diverse funzioni aziendali dei diversi livelli organizzativi. Il Servizio Programmazione e Controllo di Gestione:

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

delle funzioni operative.

Nell'ambito della struttura del Servizio si individuano i seguenti macroprocessi a supporto della pianificazione strategica, della programmazione e del controllo direzionale:

- PROGRAMMAZIONE E SISTEMA DI BUDGETING
- CONTROLLO DELLA GESTIONE E SISTEMA DI MONITORAGGIO
- CONTABILITA' ANALITICA E RENDICONTAZIONI
- CICLO DELLE *PERFORMANCE*
- SISTEMI INFORMATIVI PER IL CONTROLLO DI GESTIONE

Sicurezza e qualità del lavoro

Il Servizio Sicurezza e qualità del lavoro concorre alla creazione di una identità aziendale in cui l'attenzione alla persona riguarda anche i lavoratori. Prendersi cura di chi fa "care" dovrà tradursi nell'attenzione al contesto lavorativo e nella individuazione dei fattori che determinano una buona qualità lavorativa. L'acquisizione di un know how specifico e diffuso, seppur differenziato per ruolo, costituirà lo strumento per aumentare la consapevolezza e il coinvolgimento delle persone che lavorano in ASP. Ciò contribuirà ad aumentare il livello di motivazione del personale. La definizione e implementazione di un sistema di gestione per la sicurezza consentirà di esercitare le responsabilità attribuite secondo il principio di corresponsabilità e di orientare le risorse impegnate nella sicurezza verso risultati definiti e comuni. Attraverso tali direttrici di lavoro il gruppo direttivo dell'Azienda sarà supportato nel produrre benessere lavorativo, contribuendo così a rendere attrattiva l'Azienda per le nuove leve lavorative.

Affari Generali

L'essenza delle mansioni afferenti all'Unità Operativa Affari generali, si incardina in un'ottica di completa trasversalità alle attività dell'Ente, natura propria dei servizi appartenenti all'Area Direzione Generale. Trasversalità è, nello specifico, da intendersi come funzione attiva di supporto e collaborazione a tutti gli altri servizi, siano essi di matrice tecnica che amministrativa, nell'esercizio quotidiano delle funzioni di ASP Città di Bologna. Tale ruolo, oltre ad essere coerente con l'obiettivo strategico di una dimensione amministrativa a supporto dei servizi di natura tecnica, ne travalica i confini, assumendo un profilo di sovrintendenza e controllo positivo. Questo aspetto non è da intendersi solo in un'ottica meramente vessatoria, stigmatizzante le mere lacune o errori dell'operato dei colleghi, ma, al contrario, va recepito in una prospettiva di impulso ad un costante miglioramento dei processi lavorativi teso sia al rispetto del dettato normativo sovraordinato sia ad una propensione alla progressiva semplificazione dell'attività burocratica, obiettivo, quest'ultimo, più volte fissato dal Legislatore.

DATI RELATIVI AL PERSONALE DELL'ENTE²

(aggiornamento a consuntivo anno 2019)

Risorse umane

Dati analitici relativi al personale dipendente con le variazioni intervenute nell'anno 2019

La tabella sottostante riporta i dati riferiti al personale dipendente a tempo determinato ed indeterminato al 31 dicembre (compreso il personale in comando)

TIPOLOGIA CONTRATTUALE	2018	2019
Dipendenti a tempo indeterminato	453	449
Dipendenti a tempo determinato	22	29
TOTALE	475	478

Suddivisione per categoria al 31/12/2019

L'organizzazione aziendale continua a prevedere la prevalente presenza di personale che per tipo di attività svolge un servizio alle persone e/o a diretto contatto con l'utenza, affiancato e sostenuto da figure amministrative di staff; anche per l'anno 2019 si rileva che la netta percentuale di dipendenti ASP opera nell'area dei servizi alle persone (per circa un 76,9%), la parte restante dei dipendenti opera nei servizi amministrativi e tecnici. Il personale titolare di Posizione organizzativa è pari al 4,3%. Il personale con funzioni dirigenziali è pari al 1,5%.

Categoria	Totale	%
B	262	54,8%
C	112	23,5%
D	76	15,9%

² **Fonte dei dati:** Relazione sulla gestione 2019 – Allegato D) Deliberazione Assemblea dei soci n. 1 del 29.06.2020 “Approvazione Bilancio Consuntivo 2019”

Posizioni organizzative	21	4,3%
Dirigenti/Direttore Generale	7	1,5%
TOTALE	478	100%

Nr. medio lavoratori - Unità Lavorative Annue (ULA) anno 2019³

Area attività	nr. medio lavoratori BUDGET			nr. medio lavoratori CONSUNTIVO		
	(su base annua)			(dato progressivo alla data del report, cdc giuridico)		
	Dipendenti	Somministrati	Totale	Dipendenti	Somministrati	Totale
AMMINISTRAZIONE/PATRIMONIO	93,2		93,2	84,5	1,4	85,9
ANZIANI	310,7	68,4	379,1	275,1	107,8	382,9
COMUNI PERSONA	21,5		21,5	18,7		18,7
GRAVE EMARGINAZIONE ADULTA	5,0		5,0	4,7		4,7
MINORI	14,1		14,1	14,9	1,2	16,1
PROTEZIONI INTERNAZIONALI	24,7		24,7	21,8	0,9	22,7
SERVIZI SOCIALI DISABILITA'	0,0		0,0	0,6		0,6
SERVIZI SOCIALI DOMICILIARITA'	26,6		26,6	26,7		26,7
TRANSIZIONE ABITATIVA	8,0		8,0	7,4		7,4
Totale complessivo	503,7	68,4	572,1	454,4	111,3	565,7
Numero dipendenti (unità) al 31/12/2019 - esclusi comandi				472,0		
di cui dedicati ai servizi di supporto nelle varie aree				56,0		
	Anno 2017	Anno 2018	Al 31/12/2019			
Età media dipendenti	48	48	47			

³ Fonte dei dati: Monitoraggio sull'andamento delle attività e delle performance – report al 31.12.2019

CONTO ECONOMICO 2019 RICLASSIFICATO A MARGINI PER MACRO AREE⁴

Riclassificato a margini di contribuzione per macro Aree aziendali – Ricavi e Costi diretti di area

La rappresentazione seguente evidenzia il bilancio per singola macro area aziendale con l'attribuzione diretta di costi e ricavi. I costi generali dell'azienda (area "amministrazione") non sono ribaltati; il costo del personale è attribuito col sistema "pesi_per", ovvero sulle aree dove insiste il carico di lavoro del singolo lavoratore.

Tab. a) – valori espressi in euro

Saldi di bilancio / Aree	COMUNI PERSONA	ANZIANI	SERV.SOC. DOMICILIARITA'	GRAVE EMARGINAZ. ADULTA	MINORI	PROTEZIONI INTERNAZ.	SERVIZI ABITATIVI	PATRIMONIO	AMMINISTRAZ.	Totale
A - Valore della produzione	3.845	23.506.222	3.610.019	5.879.390	12.376.705	19.393.941	1.606.679	12.814.695	333.829	79.525.324
B - Costi della produzione	-201.949	-23.118.817	-3.524.326	-5.433.824	-12.310.171	-19.219.623	-1.494.331	-8.849.754	-3.184.150	-77.336.945
Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)	-198.104	387.405	85.693	445.566	66.534	174.318	112.348	3.964.941	-2.850.321	2.188.379
C - Proventi e oneri finanziari	0	-1	0	-2	0	0	-1	-21.951	73.580	51.625
D - Rettifiche di valore di attività finanziarie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E - Proventi e oneri straordinari	0	4.210	0	0	0	0	0	0	792	5.002
Risultato prima delle imposte	-198.104	391.614	85.693	445.564	66.534	174.318	112.347	3.942.990	-2.775.950	2.245.006
Imposte e Tasse	-5.116	-882.763	-61.109	-20.848	-35.841	-95.501	-17.403	-760.194	-140.462	-2.019.237
Risultato di esercizio	-203.220	-491.148	24.583	424.716	30.693	78.816	94.944	3.182.796	-2.916.412	225.769

⁴ Fonte dei dati: Relazione sulla gestione 2019 – Allegato D) Deliberazione Assemblea dei soci n. 1 del 29.06.2020 "Approvazione Bilancio Consuntivo 2019"

Tab. b) Rappresentazione grafica dei margini di contribuzione per macro aree aziendali

