



ASP CITTÀ DI BOLOGNA

Azienda pubblica di servizi alla persona

PIANO DI RIENTRO 2015

AVVIO DEL PERCORSO

Trascorso poco più di un anno dalla prima unificazione e a solo tre mesi dal completamento della fusione delle tre ASP cittadine, ASP Città di Bologna ritiene che si debba affrontare in una prospettiva di breve-medio termine il tema della sostenibilità del modello che affida ad essa la progressiva gestione dei servizi sociali nel sistema del welfare cittadino.

Gli argomenti all'attenzione riguardano: l'impatto su ASP Città di Bologna dell'accreditamento; il modello organizzativo di ASP; la necessità di razionalizzazione del sistema, la non eludibilità dell'innovazione del sistema di erogazione di servizi ed interventi sociali; la sostenibilità dell'Azienda dal punto di vista economico, anche in relazione al tema della gestione del patrimonio, inteso come risorsa del sistema del welfare cittadino.

Tutti temi che stiamo affrontando con il Comune di Bologna, in un'ottica di forte programmazione, e con l'AUSL per gli aspetti connessi all'integrazione socio-sanitaria e ai finanziamenti dal Fondo Regionale per la Non Autosufficienza.

Di seguito vengono indicate le **azioni per un Piano di rientro riferito al 2015 che possa diminuire la perdita prevista in fase previsionale.**

Per la riformulazione di un Piano che preveda anche lo scenario sul 2016 occorrerà aspettare il dato riferito al Consuntivo 2014 (di ASP Città di Bologna e di ASP IRIDeS), che rappresenterà il primo vero elemento di prospettiva per delineare orizzonti futuri di più largo respiro.

ASP Città di Bologna

29/04/2015

Piano di rientro 2015

Avvio del percorso

Sommario

Piano di rientro 2015	0
BILANCIO 2015	2
AZIONI POSITIVE	3
1. Implementazione del modello organizzativo	4
2. Razionalizzazione dei processi produttivi	6
a) Riorganizzazione dei servizi per la domiciliarità degli anziani	7
b) Riconversione di Centri Diurni per Anziani in strutture socio-ricreative per persone in condizione di parziale non autosufficienza, anche con sostegno ai care-givers	9
c) Riorganizzazione dei servizi Area Minori e Famiglie	9
d) Riorganizzazione di interventi di sostegno alle nuove forme di povertà.....	10
3. Ricontrattazione dei ricavi per i servizi conferiti dal Comune di Bologna.....	11
4. Servizi innovativi e remunerativi	12
5. Gestione del patrimonio	13
CONCLUSIONI.....	15

BILANCIO 2015

La situazione di partenza del 2015 (Bilancio di previsione) teneva conto delle previsioni formulate sulla base dell'andamento del Bilancio 2014 (su cui ha gravato fortemente la perdita di fatturato per effetto dell'accreditamento) e della non completa remunerazione dei servizi da parte del Comune di Bologna riferita soprattutto alla spesa per il personale riferito al Servizio Inclusione Sociale (per circa 500.000 euro nel 2014).

Teneva già in considerazione le economie rese possibili da azioni di sistema, prevedeva l'utilizzo di una parte delle plusvalenze da vendite e beneficiava dell'incorporazione di IRIDeS in ASP Città di Bologna.

Avendo trasferito ad ASP Città di Bologna solo il personale ex IRIDeS strettamente necessario all'erogazione dei servizi, e non invece il restante personale amministrativo, è stato possibile "assorbire" progressivamente i costi per le funzioni amministrative divenute "in esubero" con l'operazione dell'accreditamento.

Le rendite da patrimonio derivanti dal patrimonio ex IRIDeS, insieme all'aspetto evidenziato, hanno portato a migliorare il Bilancio 2015 di ASP Città di Bologna di oltre un milione di euro rispetto a quello che sarebbe stato senza l'unificazione.

AZIONI POSITIVE

Già dopo il primo semestre 2014 ASP Città di Bologna ha avviato azioni per un progressivo ridisegno del sistema di servizi e interventi, nel confronto costante con il Comune di Bologna.

SEI le grandi direttrici dell'intervento avviato:

1. Implementazione del modello organizzativo;
2. Razionalizzazione dei processi produttivi, per conseguire risparmi e massima efficienza del sistema;
3. Ricontrattazione dei ricavi per i servizi conferiti dal Comune di Bologna;
4. Ipotesi di servizi innovativi e remunerativi;
5. Gestione più redditizia del patrimonio, agricolo ed urbano;
6. Elaborazione di un piano vendite straordinario che aiuti nel ripiano delle perdite e nella gestione della liquidità; azioni straordinarie di gestione contabile.

1. Implementazione del modello organizzativo

Sul fronte organizzativo si ritiene che azioni di miglioramento possano creare i presupposti per una gestione virtuosa che potrà rendere questa Azienda adeguata a rispondere alle grandi sfide che ha di fronte, con evidenti ricadute anche sul piano economico-finanziario.

L'obiettivo prioritario da questo punto di vista è quello di creare un'Azienda solida, flessibile, con personale fortemente motivato, aderente agli obiettivi e professionalmente in grado di confrontarsi con l'innovazione, come elemento assolutamente imprescindibile per modificare l'attuale sistema di welfare e renderlo più aderente alle richieste di intervento.

Assenze del personale socio-assistenziale

- media aziendale 2013: 26 giorni; media aziendale 2014: 23 giorni

- assenze rimborsate da FRNA: 17 giorni

La media di 26 giornate (dato 2013) causa un costo aziendale (per le sostituzioni non rimborsate dal Fondo) di circa € 200.000, escluse maternità, L.104 e congedi per disabili. L'obiettivo aziendale è portare l'assenza media degli OSS a 17 giorni, come previsto dall'accreditamento, evitando così le sostituzioni non rimborsabili dal Fondo.

Il tema è anche quello di creare circuiti virtuosi per la fidelizzazione del personale e la **riduzione dell'assenze**: vengono rafforzate quindi nel 2015 le azioni formative, di supervisione e quelle rivolte al benessere del personale, valorizzando le progettazioni aziendali di qualità e le professionalità che possono creare circuitazione positiva di esperienza.

Accanto a questo, per esperienze di internalizzazione dei servizi o di avvio di nuove progettazioni (dall'1 gennaio ASP ha assunto la gestione diretta di 50 posti letto per profughi in una struttura di proprietà) ASP intende consentire la possibilità agli operatori socio-assistenziali che hanno lavorato per anni nei servizi agli anziani di sperimentarsi in questo nuovo campo di attività, per favorire il cambiamento e la mobilità interaziendale.

Attenzione particolare è già posta ad affidare ad operatori interni alcune attività specialistiche prima affidate all'esterno, con la parallela riduzione degli incarichi professionali (ad esempio per la musicoterapia), anche come crescita del know-how interno all'Azienda valorizzato come risorsa economica. Nel nuovo contratto decentrato 2015 tutti questi saranno i temi all'attenzione, sempre nell'ottica della valorizzazione del capitale umano aziendale.

E' già in corso anche la ridefinizione di un **nuovo modello di qualità**, che non consideri l'obiettivo della certificazione come punto di arrivo, ma che si apra alla multidimensionalità del processo di miglioramento, fatto di interventi sull'organizzazione, sul benessere del personale, sugli utenti e le loro famiglie, sulla collettività più ampia, contemplando e sviluppando all'interno il tema della **partecipazione** come risorsa per la definizione di nuovi modelli possibili di intervento ed azioni, accanto allo sviluppo di un continuo lavoro di riflessione sui servizi, affiancato e supportato dal **Comitato Scientifico**.

Razionalizzazione ed efficientamento della “macchina organizzativa”

Con l'approvazione della nuova dotazione organica il 31 ottobre 2014, la struttura organizzativa dell'ASP dovrebbe garantire una maggior efficacia nelle azione ed una miglior efficienza nei processi. E' evidente che con l'ingresso di IRIDeS e nella prospettiva dell'assunzione dei SST questa dovrà essere rivista.

Con questa organizzazione, di fatto, sono diminuiti i dirigenti incaricati nelle direzioni e nei servizi e vi è stata una **riduzione delle retribuzioni degli stessi** mettendo come tetto quello del Direttore Generale che risulta inferiore a quello delle due ASP di provenienza di circa € 18.000. Con l'assorbimento di IRIDeS (che ha di fatto consentito di risparmiare lo stipendio di un Direttore) e con il passaggio di un dirigente a Posizione organizzativa il monte salari dei dirigenti è diminuito rispetto alla situazione pre-esistente all'unificazione di circa € 180.000. Questo risparmio, derivante dall'unificazione, era già stato calcolato in fase di predisposizione del Bilancio 2015.

Proseguono nel 2015 le **azioni di razionalizzazione** che hanno previsto: diminuzione del fondo straordinario di oltre il 50%, riduzione di costi ad evidenza indiretta (abbattimento fondi ferie, ore e festività non godute), sensibile diminuzione del fondo ferie.

Accanto a ciò, nel corso del 2015 andranno rivisti tutti gli istituti contrattuali (soprattutto le IPR Indennità di Particolari Responsabilità) al fine di razionalizzarle e meglio codificarle. Si conferma inoltre la scelta di non sostituire il personale in pensione, laddove siano possibili ottimizzazioni organizzative pur nel rispetto delle normative sull'accreditamento.

Da avviare nel corso dell'anno una verifica dei processi amministrativi, di flusso informativo e di raccordo tra gli uffici al fine di verificare se l'attuale modello organizzativo possa rispondere alle esigenze di economicità e di efficienza. La verifica dei flussi andrà ad analizzare:

- I modelli organizzativi delle singole unità operative
- Il consumo di risorse umane ed economiche nei processi amministrativi aziendali
- Il consumo di risorse umane ed economiche nei processi produttivi, sia nei servizi alla persona che nella gestione patrimoniale

L'obiettivo è verificare – dopo le “turbolenze” per l'unificazione – l'efficienza e l'efficacia della macchina organizzativa e predisporre una struttura più efficiente, sia per quanto riguarda gli ambiti di responsabilità sia per l'utilizzo di operatori nella gestione dei processi.

Tali operazioni creano le basi per un'organizzazione più efficiente e più tesa al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

2. Razionalizzazione dei processi produttivi

La revisione dei processi produttivi diventa sempre meno eludibile, alla luce del risparmio che potrebbe essere conseguito assieme al ridisegno di un sistema maggiormente in grado di rispondere alla diversificazione dei bisogni del contesto sociale.

La razionalizzazione dei processi produttivi, infatti, non può che essere messa in relazione al sistema del welfare cittadino più complessivo, e quindi alla riforma dei Quartieri, al passaggio del Servizio Sociale Territoriale (SST) ad ASP Città di Bologna e all'unificazione con ASP IRIDeS.

In quest'ottica si potrà certamente razionalizzare e semplificare la filiera dei servizi; è questo il caso dei servizi per la domiciliarità che potranno vedere una loro riorganizzazione, e quindi possibilità di risparmio della spesa.

Evidenziamo di seguito gli elementi rilevanti del processo di razionalizzazione produttiva.

a) Riorganizzazione dei servizi per la domiciliarità degli anziani

E' evidente che dal conferimento all'ASP del Servizio di Assistenza Domiciliare - culminato con la delega di sub-committenza all'ASP e la creazione dei Nuclei della domiciliarità - il modello condiviso con il Comune di Bologna ha forse portato alla duplicazione di funzioni che andavano più propriamente collocate sui responsabili dei casi, e quindi sui Quartieri, eventualmente integrati con qualche unità di personale amministrativo (in grado di affrontare adeguatamente il sistema della fatturazione, nella relazione con i fornitori del servizio accreditato, con l'AUSL e con i cittadini, nel quadro di un sistema gestionale-contabile che potrebbe essere ulteriormente razionalizzabile, migliorando il raccordo tra i software esistenti ed i flussi procedurali).

Con il trasferimento dei SST in ASP sarà possibile riorganizzare il personale che segue attualmente i processi, arrivando ad ipotizzare, a personale invariato dei Quartieri (e quindi non tenendo conto di eventuali pensionamenti o altre cessazioni), la riduzione di unità di personale oggi dipendente di ASP Città di Bologna.

Tali unità di personale potrebbero essere riassorbite - in termini di unità e non di singole persone - in relazione alle cessazioni nei quartieri cittadini (per mobilità, pensionamenti, etc.).

I numeri della domiciliarità

- I Nuclei per la domiciliarità sono 6, uno per ciascuno dei 6 nuovi Quartieri: Savena, S. Stefano, S. Vitale-S.Donato, Navile, Porto-Saragozza, Borgo-Reno.
- I Nuclei sono composti da 2 Assistenti Sociali e 1 Responsabile delle Attività Assistenziali, tranne che il nucleo di S. Stefano composto da 1 A.S. e 1 R.A.A. Il totale del personale previsto è quindi pari a 17 unità, cui va aggiunto 1 amministrativo che fa da riferimento per il Punto Unico di Accesso per le Assistenti Familiari. Attualmente sono presenti 9 A.S. (di cui 5 somministrati) e 6 R.A.A. a tempo pieno + 1 A.S. a part-time al 66%.
 - I Servizi sociali per la domiciliarità seguono all'incirca 2.000 utenti, tra servizio di assistenza domiciliare, centri diurni, ricoveri di sollievo, telesoccorso, assistenti familiari.

Per consentire un significativo aumento delle persone seguite dai servizi sociali e quindi un aumento dei cittadini fragili in carico, parallelamente alla riduzione o al contenimento della spesa occorrerebbe però dare un significativo impulso alle azioni di un sistema più complessivo che veda una nuova domiciliarità crescere accanto alle forme più tradizionali, grazie ad una regia diversa e più forte della rete delle assistenti familiari.

Si tratterebbe per ASP di garantire la regia di un sistema fatto da modalità diverse di risposta a bisogni differenziati, che fa leva fortemente sulla compartecipazione da parte delle famiglie (out-of-pocket):

- ✓ Il consolidamento di azioni per la formazione delle assistenti familiari, in collaborazione con l'AUSL e con istituti di formazione, attraverso un processo costante seguito e monitorato (almeno due corsi di formazione l'anno; docenze nei corsi da parte di personale AUSL, personale dei SST, personale di ASP; periodici ritorni in aula per le assistenti familiari).
- ✓ La possibilità di effettuare un effettivo incrocio tra domanda delle famiglie (di assistenti familiari) e offerta qualificata, in collaborazione con i soggetti istituzionali competenti.
- ✓ Il costante monitoraggio dell'offerta del servizio da parte di personale qualificato (ad esempio da parte della cooperazione).
- ✓ L'individuazione di un'offerta diversificata di "pacchetti" di intervento, messi a disposizione da agenzie interinali qualificate e selezionate, per favorire la risposta individualizzata più adeguata allo specifico bisogno, pagata direttamente dalle famiglie (out-of-pocket)
- ✓ Il supporto alle famiglie sia di tipo economico (contributi alle famiglie, da erogare secondo soglie di ISEE predeterminate, per l'acquisto di pacchetti personalizzati o per il sostegno alla regolarizzazione), sia organizzativo (facilitando il raccordo tra le famiglie e agenzie in grado di seguire il processo di regolarizzazione del rapporto di lavoro)
- ✓ La formazione attenta del personale che effettua la presa in carico per fare sì che il sistema di erogazione dell'assistenza tramite assistenti familiari diventi un'effettiva opportunità della rete dei servizi rivolti alla popolazione anziana, anche se economicamente (totalmente o parzialmente) a carico delle famiglie.

L'effetto che potrebbe più facilmente verificarsi dovrebbe essere quello di uno spostamento progressivo della domanda verso questi interventi, maggiormente personalizzati rispetto al più tradizionale servizio di assistenza domiciliare. Questo processo, però, dovrebbe essere condotto con una certa gradualità. E' chiaro come soprattutto l'avvio del progetto debba essere supportato dal Fondo Regionale della Non Autosufficienza, e quindi concordato con AUSL e Ufficio di Piano.

E' chiaro, inoltre, che se si procedesse in questa direzione diminuirebbe anche la spesa a carico dell'Amministrazione comunale (e in seconda battuta del FRNA) essendo le spese per il personale dedicato ai nuclei della domiciliarità coperte interamente dal Comune e dal FRNA. E di questo potrebbero beneficiare altri interventi di welfare cittadino.

Inoltre la **gestione diretta dell'ASP di tutta la filiera assistenziale** permetterebbe di concretizzare la possibilità di avviare veri e propri "pacchetti integrati di intervento" finanziati in parte dal sistema pubblico, in parte dai finanziamenti INPS erogati direttamente alle famiglie (assegni di accompagnamento), al fine di aumentare la spesa di questi servizi, ma nel contempo diminuire il finanziamento pubblico.

- b) Riconversione di Centri Diurni per Anziani in strutture socio-ricreative per persone in condizione di parziale non autosufficienza, anche con sostegno ai care-givers

Le strutture potrebbero vedere, ad esempio, la socializzazione tra persone anziane, come momenti aggregativi, che siano in grado di garantire alle famiglie un adeguato sostegno anche durante i giorni di riposo dell'assistente familiare personale.

Momenti aggregativi, ma anche di supporto alle famiglie nell'assistenza ai congiunti affetti da demenze, sulla base delle già consolidate esperienze dei Caffè Alzheimer.

- c) Riorganizzazione dei servizi Area Minori e Famiglie

Con il passaggio ad ASP dei SST, e quindi anche delle Assistenti Sociali che prendono in carico i minori, sarà possibile ragionare sul modello organizzativo migliore per la ricerca delle strutture di accoglienza per minori o per nuclei madre/bambini.

Da subito, certamente, verranno implementati i progetti per l'affido, l'accoglienza e il supporto post-adozione, nella logica del perseguimento del benessere del minore e della riduzione della spesa per l'accoglienza in struttura.

Della conseguente riduzione delle risorse economiche ne beneficerebbe anche la spesa comunale.

d) Riorganizzazione di interventi di sostegno alle nuove forme di povertà

Considerata la forte attenzione agli interventi rivolti alle povertà, al disagio sociale, ai senza fissa dimora e ai profughi (in un momento caratterizzato da un problema del sistema di accoglienza che non riesce più a reggere il flusso dei trasferimenti da “Mare Nostrum”) occorre che il sistema dei servizi nell’area più complessiva degli interventi si interroghi sulla sostenibilità degli stessi, considerato il fatto che anche nel 2014 non è stata remunerata dal Comune di Bologna una quota rilevante del costo del personale impiegato in questi servizi.

I dati di efficacia e di efficienza degli interventi rivolti alle nuove povertà, così come sono strutturati ad oggi, pongono peraltro la necessità di rivedere l’impianto del sistema, in particolare rispetto ai progetti: microcredito, money tutoring, nodo antidiscriminazione, transizione abitativa e fornitura di buoni welfare/pasti a surroga dell’impegno della Caritas.

Certamente da ridisegnare il rapporto tra ASP e privato sociale per una sussidiarietà diversa in questo ambito di intervento e da rivedere il coinvolgimento dei Servizi Sociali Territoriali, anche ipotizzando una collocazione di questi servizi/interventi presso l’Istituzione per l’Inclusione sociale e comunitaria “don Paolo Serra Zanetti”.

La scelta di ricercare un nuovo modello di azione per rispondere ai bisogni cosiddetti “delle nuove povertà” nella collaborazione con associazionismo e privato sociale, e come opportunità dei SST, potrebbe:

- svincolare i fondi per progetti di microcredito a favore di progettualità diverse
- liberare risorse di personale, che potrebbero utilmente supportare l’area più complessiva del disagio sociale o i Servizi Sociali Territoriali
- liberare risorse economiche.

3. Ricontrattazione dei ricavi per i servizi conferiti dal Comune di Bologna

È abbastanza evidente come il pareggio del bilancio di ASP nel medio-lungo periodo vada ricercato anche nella remunerazione appropriata da parte del Comune di Bologna **del personale impiegato sui servizi**, che nella logica delle razionalizzazioni sopra evidenziate, verrebbe ad essere certamente ridotto, grazie alle sinergie individuate e individuabili con i SST. Come già segnalato la mancata remunerazione di circa 15 operatori impegnati nell'Area del disagio adulto pesa sulla perdita di Bilancio 2014 per circa € 500.000.

E' chiaro come tali remunerazioni debbano certamente essere messe in relazione con la disponibilità di patrimonio che l'ASP immette di fatto nel sistema del welfare cittadino, tenuto conto però dell'impegno alla sempre maggiore redditività, ma anche alla necessità di manutenzione ottimale dello stesso per poter garantire nel tempo uno "sfruttamento sostenibile".

La rendita di patrimonio oggi riesce a coprire le perdite sui servizi per anziani, sia residenziali che diurni a seguito dell'accreditamento, ma con il progressivo ri-assorbimento di tale spesa (anche con ottimizzazioni organizzative) potrebbe andare a beneficio del sistema del welfare più complessivo.

Proprio alla luce di ciò, concordato insieme – Committenza (Comune) e ASP - il modello organizzativo, il numero di risorse necessarie al fine di gestire adeguatamente i servizi conferiti (la remunerazione), almeno nel medio periodo, dovrà rispettare le risorse date e i servizi conferiti.

Pertanto l'Amministrazione Comunale e l'ASP – congiuntamente – dovranno analizzare ogni singolo servizio ed intervento – validarlo, e poi adeguatamente remunerarlo.

Rispetto a quanto previsto nel **Bilancio 2015 rispetto alla gestione ex IRIDeS** si è concordata la remunerazione da parte del Comune di Bologna di 350.000 euro di spese generali, che tiene conto della redditività del patrimonio al netto delle spese (circa 1.000.000 di euro), della spesa del solo personale trasferito (circa 750.000 euro), delle spese generali (circa 600.000 euro) delle spese per i CAV (Centri Anni Verdi, gestiti da IRIDeS e oggi dall'Istituzione per i servizi educativi), oggi a carico del Comune di Bologna (per circa 100.000 euro).

4. Servizi innovativi e remunerativi

Oltre alla necessità già evidenziata di aumentare il numero degli utenti non autosufficienti in carico o di razionalizzare gli interventi in essere, al fine di garantire universalità nell'accesso ed economicità dell'agire sociale, è da considerare altresì la necessità di aumentare le risorse a disposizione di ASP, garantendo, nel contempo, il mantenimento della *mission* di intervento sociale, nel rispetto di un'eticità nell'operare.

Sono previste progettazioni in grado di apportare più risorse economiche al sistema:

- Progettazioni orientate ad **aumentare la platea di beneficiari di azioni e interventi**, “facendo leva” sulla capacità economica delle famiglie (derivante da pensioni, indennità di accompagnamento, out-of-pocket, etc) e lasciando ad ASP la regia degli interventi e la possibilità di costruire piani assistenziali individualizzati in grado di rispondere efficacemente ai bisogni, ad esempio nell'ambito della domiciliarità, come più sopra evidenziato. Questo, ovviamente, in collaborazione con le funzioni che resteranno ai Quartieri nell'ambito della necessaria integrazione con la Comunità.
- Structurare azioni per la **progettazione europea**, in un momento come quello attuale favorevole: la nuova Programmazione Comunitaria 2014-2020 rappresenta infatti un'opportunità irripetibile sul fronte della costruzione delle politiche di inclusione sociale. Con il perdurare della crisi economica la Commissione Europea ha rilanciato con forza, all'interno della propria programmazione 2014-2020, l'importanza dell'inclusione sociale, dell'occupazione, della coesione sociale, dell'educazione e della formazione professionale a favore di giovani, di donne, di disoccupati, di persone in situazione di forte vulnerabilità.
- La ristrutturazione del “corpo C” in viale Roma può essere una grande opportunità per ipotizzare **servizi innovativi per anziani in un'ottica di co-progettazione con il privato**. Le ipotesi potrebbero essere diverse:
 - albergo per i parenti dei degenti nelle strutture sanitarie della città;
 - servizio residenziale per anziani con una forte connotazione alberghiera e con rette più alte;
 - trasferimento di posti in accreditamento da altre strutture dell'ASP (v. Lercaro) e l'aumento nelle strutture maggiormente appetibili e con un confort alberghiero alto di posti solventi (trasferimento di 40 posti dal Lercaro nel II^C di Viale Roma, per fare 40 posti solventi al Lercaro).
- Lo spostamento progressivo delle politiche dell'accoglienza dei minori (anche non accompagnati) in struttura, all'accoglienza dei minori nella “comunità accogliente”, anche omoculturale, sulla scorta di esperienze consolidate in altri territori della provincia di Bologna (Progetto Affidamento Adozione Accoglienza – Distretto di Casalecchio di Reno). *L'impatto possibile sarà valutabile solo nel corso del primo anno/anno e mezzo di gestione dei servizi trasferiti da ASP IRIDeS.*
- La creazione di un servizio sanitario privato per anziani (visite specialistiche geriatriche, prestazioni infermieristiche domiciliari, percorsi riabilitativi e di fisioterapia, etc.).
- La creazione di servizi privati di sostegno alle famiglie in difficoltà, a causa di particolari momenti di vita, anche dei figli (*counselling* per problematiche legate all'adolescenza, mediazione familiare, etc.).
- Utilizzo delle palestre dei centri servizi per attività private.

5. Gestione del patrimonio

La gestione del patrimonio, che nel 2015 supera le 1.000 unità e i 2.000 ettari di terreno, impone ad ASP Città di Bologna un ripensamento strategico: una maggior integrazione con altre gestioni patrimoniali pubbliche e un raccordo con soggetti – anche privati – sembrano strade da percorrere nel medio/lungo periodo.

Potrebbe essere interessante studiare le ipotesi operative che altre ASP, con un patrimonio più considerevole del nostro, stanno percorrendo.

Essere all'interno di un Network di gestori socio-sanitari coordinati dall'Università Bocconi potrà essere molto utile in questa direzione.

Nel corso del triennio si potrà approfondire l'analisi per una gestione più indiretta del patrimonio al fine di garantirne una buona redditività ed una gestione oculata.

Patrimonio immobiliare

Come più sopra evidenziato il fatto di considerare il patrimonio di ASP Città di Bologna come risorsa del sistema del welfare cittadino (assieme alle entrate da compartecipazione dell'utenza ai costi dei servizi, al Fondo Regionale per la Non Autosufficienza, al trasferimento del Comune di Bologna per i costi dei servizi) impone come scelta strategica l'aumento della redditività dello stesso.

Una gestione del patrimonio sempre più redditizia – la redditività è ovviamente correlata alla situazione storica del mercato immobiliare - rappresenta la sfida del prossimo triennio, accanto, però, alla necessità di continuare a garantire al sistema di welfare cittadino (ed in alcuni casi anche della provincia) appartamenti da destinare al disagio sociale, all'emergenza e alla transizione abitativa e ad esperienze di progettazione sociale del terzo settore.

E questo potrà significare anche richiedere ai soggetti del terzo settore che hanno beneficiato di locali a titolo gratuito una compartecipazione alle spese, e alle persone in condizione di disagio una quota di compartecipazione adeguata all'uso dei locali concessi.

Si segnala a questo proposito che rispetto alla manifestazione di interesse per la struttura di S. Marta ha risposto una Fondazione proponendo un progetto di studentato.

Già bandita asta per affitto degli Uffici di Via Marsala e di Via Castiglione (ex OPPV ed ex IRIdes).

Patrimonio agrario

Il patrimonio agrario di ASP Città di Bologna si è incrementato di ulteriori 500 ettari con l'incorporazione di IRIDEs, raggiungendo 2.000 ettari complessivi.

Si conferma la scelta già effettuata della dismissione dell'Azienda Agraria (entro l'anno 2015), parallelamente all'immissione dei terreni nel mercato degli affitti. Si sta consolidando a questo proposito una collaborazione con l'Università degli Studi di Bologna - Facoltà di Agraria, finalizzata all'individuazione delle migliori strategie per garantire la redditività massima dei terreni, anche tenuto conto del fatto che le politiche comunitarie sembrano andare progressivamente verso una riduzione delle quote sui terreni.

Ormai conclusa la definizione dei criteri per la predisposizione dei bandi di affitto condivisi con le associazioni di categoria degli agricoltori. Grazie alla convergenza degli obiettivi dell'Ente e delle realtà imprenditoriali agricole del territorio provinciale, il Protocollo siglato nel corso del mese di marzo 2015 ha l'obiettivo di promuovere un'agricoltura garante della redditività, della qualità del prodotto e degli indirizzi politico/sociali dell'Amministrazione.

Una particolare attenzione è stata posta al rafforzamento e al sostegno dell'insediamento di agricoltori giovani e professionalizzati, alla parità di genere, nonché alla promozione di tecniche di gestione sostenibile dei suoli e di produzioni di qualità.

Tra i criteri innovativi si sottolineano la valorizzazione dell'imprenditoria femminile e dell'agricoltura biologica e/o certificata.

CONCLUSIONI

IPOTESI PIANO DI RIENTRO APRILE 2015			
Macro area di rientro	Area	Azioni	Maggiori entrate/minori spese
Implementazione del modello organizzativo	Personale	Riduzione giorni di assenza e monte orario ferie	40.000
Implementazione del modello organizzativo	Personale	Razionalizzazione ed efficientamento della macchina organizzativa	50.000
Razionalizzazione processi produttivi	Anziani	Riorganizzazione servizi domiciliarità	30.000
Razionalizzazione processi produttivi	Anziani	Riorganizzazione Centri Diurni per Anziani	60.000
Razionalizzazione processi produttivi	Inclusione sociale	Razionalizzazione Progetti nuove povertà	85.000
Razionalizzazione processi produttivi	Bilancio	Chiusura contenziosi favorevoli ed entrate non previste	120.000
Razionalizzazione processi produttivi	Bilancio	Minori costi di acquisto beni e servizi	55.000
Razionalizzazione processi produttivi	Bilancio	Azioni dell'Energy Manager	20.000
Ricontrattazione dei ricavi per i servizi conferiti dal Comune di Bologna	Ricontrattazione ricavi con Comune di Bologna (in corso di definizione nell'ambito del processo di definizione del nuovo contratto di servizio 2015)		170.000
Gestione del Patrimonio	Patrimonio	Affitto Marsala e Castiglione	50.000
Gestione del Patrimonio	Patrimonio	Gestione in affitto patrimonio agrario	10.000
Totale azioni di rientro sul Bilancio 2015			690.000
Perdita ipotizzata 2015 dopo Piano di rientro			665.000

Stanti le ipotesi formulate e le cifre di risparmio ipotizzate, è possibile un rientro sul Bilancio 2015 per euro 690.000, ipotizzando di portare la perdita 2015, ipotizzata in fase previsionale in 1.355.000 a circa 665.000 euro.

Successivamente alla chiusura del Bilancio Consultivo 2014 sarà possibile presentare quindi una revisione del Piano di rientro ipotizzato in questo documento, ricercando ulteriori azioni e razionalizzazioni per il conseguimento del pareggio di bilancio nel 2016.

Documento approvato all'unanimità dall'Assemblea dei Soci
di ASP Città di Bologna
nella seduta del 29 aprile 2015