

# RELAZIONE DI META' MANDATO

*Gennaio 2019-Giugno 2021*



## **ASP CITTÀ DI BOLOGNA**

*Azienda pubblica di servizi alla persona*

Bologna, agosto 2021

# SOMMARIO

---

PREMESSA.....	3
COSA È SUCCESSO.....	4
10 ESITI ... PER L'INTERA AZIENDA .....	7
10 ESITI ... PER I SERVIZI ALLA PERSONA.....	17
10 ESITI ... PER LA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO.....	27
OPPORTUNITÀ – LINEE DI SVILUPPO DA PERSEGUIRE.....	37
MINACCE – CRITICITÀ DA AFFRONTARE.....	40

# PREMESSA

---

Con questa relazione si intende dare evidenza del lavoro svolto dalle diverse componenti dell'ASP Città di Bologna nell'arco temporale gennaio 2019-giugno 2021, periodo individuabile quale prima metà del mandato quinquennale dell'Amministratrice Unica, Dott.ssa Rosanna Favato.

Il documento vuole rimanere lontano da posizioni autocelebrative, ma al contempo assume il significato di un necessario momento di sintesi per mettere in luce e riconoscere valore all'impegno profuso dagli operatori ASP che, a vario titolo, concorrono allo sviluppo e alla traduzione operativa delle linee di indirizzo ricevute dall'Amministrazione comunale e assunte da ASP quali riferimenti per il proprio posizionamento strategico all'interno del contesto di riferimento.

Il documento si rivolge in primo luogo **all'Amministrazione del Comune di Bologna** quale riscontro rispetto ad un mandato ricevuto e quale possibile base per lo sviluppo di prospettive future.

In secondo luogo, i contenuti di questa relazione hanno una **valenza interna all'azienda** per significare l'importanza di un processo avviato che ha determinato degli esiti che, seppur a volte intermedi e parziali, devono essere riconosciuti quali segni tangibili di un percorso virtuoso di crescita.

Infine, ci si rivolge alla **rete composta dai tanti soggetti** che operano in sinergia e che collaborano con ASP, perché il lavoro dell'azienda sia sempre più valorizzato quale frutto di un radicamento territoriale e di una importante ricchezza relazionale.

Non si ha la pretesa di riprendere e raccontare tutto quanto fatto, ma si è operata la scelta di:

- procedere con una sintetica narrazione cronologica dei principali eventi che hanno segnato questi anni di vita aziendale;
- porre in evidenza, per tre macro-filoni di attività, **i primi 10 esiti** scelti in quanto più significativi e rilevanti a conferma del percorso di sviluppo e crescita aziendale;
- concludere con alcune prospettive di lavoro futuro.

Per economicità del racconto non è stato possibile richiamare nel dettaglio i tanti contenuti di lavoro quotidiano, strutturale e continuativo che i servizi garantiscono, contenuti che sono l'asse portante dell'identità e del ruolo di servizio alla comunità che ASP interpreta e agisce ogni giorno.

---

# COSA È SUCCESSO

---

Si riporta di seguito una breve narrazione dei principali eventi che hanno segnato la vita dell'Azienda in questi 2 anni e 6 mesi.

## **PRIMO SEMESTRE 2019 – LA SITUAZIONE DI PARTENZA**

L'insediamento della nuova Amministratrice Unica è avvenuto in data 17 gennaio 2019.

I primi mesi sono serviti per acquisire una conoscenza di base della struttura aziendale e dei diversi contenuti di attività che la caratterizzano.

Infatti, una delle prime azioni attuate è stata l'avvio di una procedura di selezione pubblica per l'individuazione del nuovo Direttore Generale e il contestuale incarico ad interim per tale ruolo alla Dott.ssa Bruno, già presente in azienda come Dirigente Servizi Anziani.

La progressiva acquisizione di elementi di conoscenza ha determinato l'assunzione di primi atti mirati di cambiamento e lo sviluppo di una prospettiva di revisione organizzativa da realizzarsi mediante la costruzione di figure apicali a presidio dei diversi rami aziendali.

Considerata fin da subito la centralità del patrimonio immobiliare, si è agita una fase di studio preliminare alla costruzione di un Piano strategico per il patrimonio presentato e condiviso in Assemblea dei Soci. Il Piano è stato documento guida per le successive azioni di sviluppo e di investimento organizzativo in tale ambito.

Alla luce di quanto esposto, i primi sei mesi del 2019 sono stati caratterizzati da un lato da un processo di studio e analisi della situazione di partenza e, dall'altro lato, da un presidio della gestione ordinaria in attesa di giungere a condizioni necessarie per avviare un processo di sviluppo e di traduzione di linee strategiche di medio periodo.

## **SECONDO SEMESTRE 2019 – L'INDIVIDUAZIONE DELLE FIGURE APICALI**

La seconda parte dell'anno 2019 è stata fortemente segnata dall'arrivo delle figure dirigenziali fino a quel momento assenti. Dette figure sono state previste da un primo atto di revisione organizzativa realizzato nel mese di agosto che indicava la necessità di inserire, oltre alla figura del Direttore Generale, anche le figure a presidio della Direzione Amministrativa, della Direzione del Patrimonio e della Direzione dei Servizi alla Persona.

In tal senso si è operato mediante specifiche procedure selettive. Nel mese di settembre ha preso servizio il Direttore Amministrativo. Ad ottobre ha iniziato la collaborazione con ASP il nuovo Direttore Generale. A seguire, nel mese di novembre è stata selezionata ed ha iniziato la sua attività la Direttrice Servizi alla Persona. Infine, a dicembre, è entrato in servizio il nuovo Direttore del Patrimonio.

La composizione della direzione strategica aziendale ha segnato anche l'avvio di un processo di costruzione di un modello direzionale collegiale dove, accanto alla responsabilità specifica del proprio ambito di competenza, si opera per favorire trasversalità e gestione condivisa dei processi complessi che segnano la vita dell'azienda.

Su questa base e a partire da questa impostazione di fondo, ha preso avvio un processo di lavoro e di costruzione di luoghi e strumenti di relazione e di comunicazione per favorire e promuovere un nuovo modo di vivere la dimensione aziendale all'insegna delle responsabilità diffuse che ha coinvolto i titolari di posizione organizzativa e di una collegialità nella costruzione delle strategie.

## **PRIMO SEMESTRE 2020 – LA PANDEMIA**

Dopo il lavoro “preliminare” portato avanti nel 2019, ci si è approcciati al 2020 con l’entusiasmo e con lo spirito costruttivo di un nuovo avvio, della reale partenza del processo di cambiamento e di sviluppo, ora possibile perché costruite le basi minime necessarie per andare in tale direzione. Ma l’entusiasmo ha dovuto fare i conti, già dalla fine del mese di febbraio, con la pandemia da Covid-19.

Il piano della priorità è stato “gioco forza” ridefinito e nel periodo marzo-giugno tutte le energie aziendali sono state concertate per far fronte all'emergenza sanitaria.

Sono stati mesi difficili che hanno richiesto ad ASP di reagire con tempestività ad una situazione inattesa e complessa. Sono stati mesi di impegno e di dedizione piena per il contenimento degli effetti della pandemia, con l’unico obiettivo di tutelare gli ospiti delle strutture e gli operatori impegnati nei servizi e mantenere i contatti con i famigliari degli utenti dei Servizi Anziani.

Come per l’intero paese e come per molte altre realtà come la nostra, sono stati momenti di grande sforzo organizzativo ma anche di sofferenza e di preoccupazione. Le persone di ASP hanno dato prova di grande attaccamento al proprio ruolo e sono state testimonianza di professionalità e impegno, ma anche di dedizione e senso di responsabilità di fronte ad un evento straordinario e di forte impatto per la vita dell’azienda e dei suoi cittadini-utenti.

Sono stati mesi che, seppur nella gravità della situazione, hanno comunque permesso di consolidare la conoscenza e i rapporti di collaborazione tra i vari uffici e tra i diversi settori aziendali, consapevoli dell’importanza e della necessità dell’apporto e del contributo di tutti a favore dell’obiettivo comune.

## **SECONDO SEMESTRE 2020 – LA RI-PARTENZA ... NONOSTANTE L’EMERGENZA**

Nonostante un iniziale contenimento dell'emergenza sanitaria, il secondo semestre 2020 ha visto il protrarsi degli effetti della pandemia che ha coinvolto altri servizi e portato nuove esigenze di presidio e di intervento. Nello specifico, sono andate sempre più a delinarsi problematiche di natura gestionale connesse, in prevalenza, alle limitate possibilità di reclutamento di personale sociosanitario e alle conseguenze delle azioni attuate sull’equilibrio economico del bilancio aziendale.

Lo stato di incertezza ha determinato una serie di scelte dolorose rispetto all’effettiva possibilità di portare a compimento linee di sviluppo già delineate. In particolare, il blocco dei concorsi ha causato lo spostamento al 2021 delle procedure per la selezione e l’assunzione di operatori già previsti dalla dotazione organica.

Degni di nota sono state invece le azioni di ripresa di alcune linee progettuali del Settore Patrimonio che, terminato il periodo di massima emergenza, hanno ripreso slancio. Per questo è stato costruito uno spazio di visibilità pubblica grazie all’evento promosso nel mese di novembre dal titolo “ASP un patrimonio per la Città”.

Anche i Servizi alla Persona, impegnati a promuovere modalità innovative di accompagnamento dalle molteplici forme di fragilità, vulnerabilità e povertà, hanno agito una significativa dimensione progettuale, ripensando il proprio modo di operare per continuare ad interpretare una dimensione di valore, nonostante le mutate condizioni di contesto. Oltre al fare, i servizi hanno anche sostenuto percorsi di riflessione e di pensiero, poi portati a sintesi grazie all’organizzazione del Convegno Nazionale dal titolo “Abitare i confini”, realizzato nel mese di dicembre, promosso da ASP in collaborazione con la rivista Animazione Sociale, con il Comune di Bologna e con AUSL Bologna.

Gli eventi pubblici richiamati sono stati segnali evidenti di una volontà di ripresa e di ripartenza di una dimensione progettuale e di prospettiva che oltre a garantire la regolare attività e il presidio dei diversi oggetti di lavoro, guarda avanti e cerca di introdurre elementi di cambiamento per meglio rispondere al mutare delle condizioni e all'emergere di problematiche nuove che richiedono risposte nuove.

## **PRIMO SEMESTRE 2021 – IL CONSOLIDAMENTO DEL PROCESSO IN ATTO**

Con l'avvio del 21 sono state confermate le condizioni necessarie per riprendere a pieno regime le azioni di consolidamento e di sviluppo delle linee strategiche definite. In tutti i settori di attività sono in atto i necessari provvedimenti per conseguire gli obiettivi definiti e per portare a compimento fasi di lavoro che hanno subito rallentamenti a causa della pandemia.

In particolare, si richiama come nel primo semestre del 2021 siano ripartite le procedure concorsuali per rafforzare la struttura organizzativa. Dopo gli interventi fatti nel 19 e nel 20 per le figure apicali e per i responsabili di servizio, nel 21 si punta sul potenziamento dei servizi, degli uffici, superando situazioni di lavoro a tempo determinato e inserendo nuove figure in servizi in sofferenza e nuove competenze e professionalità.

In questo periodo sono continuate le azioni di ASP per consolidare un proprio posizionamento nel contesto di riferimento, sia regionale, nell'ambito del lavoro di confronto promosso all'interno di Cispel, sia locale, partecipando ai tavoli di lavoro per lo sviluppo di politiche nell'area degli anziani e di contrasto alla grave emarginazione adulta in ottica comunitaria.

Sempre nel tentativo di consolidare le relazioni con gli altri attori del sistema si segnalano i Protocolli per la qualità dei servizi definiti con le Organizzazioni Sindacali e con l'Alleanza delle cooperative.

Il 2021 ha segnato anche un positivo rilancio del dialogo collaborativo con l'Area Welfare del Comune, al di fuori del regime emergenziale che ha segnato il 2020, con la costruzione di spazi strutturati di confronto e di coordinamento sui contenuti del contratto di servizio.

Sia nell'ambito dei servizi alla persona come nell'ambito della valorizzazione del patrimonio, questi mesi hanno permesso di consolidare e di completare processi importanti, raggiungendo esiti di rilievo, che seppur intermedi, testimoniano un processo positivo e avviato verso obiettivi più alti.

# 10 ESITI ... PER L'INTERA AZIENDA

---

Di seguito riportiamo una descrizione sintetica dei primi 10 esiti dell'investimento effettuato sull'intera organizzazione aziendale.

La crescita dell'identità aziendale passa attraverso la cura di una cultura organizzativa unitaria, l'ascolto e la rilevazione delle dinamiche interne, la costruzione di condizioni facilitanti l'adesione ad un progetto condiviso.

In tal senso si è agito, avviando un processo di cambiamento che ancora richiede tempo, attenzione e cura, ma che ha permesso di raggiungere alcuni primi traguardi tangibili.

## 1 – REVISIONE DELL'ASSETTO ORGANIZZATIVO

---

Fin dall'insediamento, primo semestre 2019, è stata posta particolare attenzione alla lettura del contesto organizzativo di ASP, per acquisire elementi di conoscenza funzionali all'introduzione di processi di cambiamento. Il lavoro di analisi si è intensificato con l'arrivo della nuova direzione generale (ottobre 2019) e con la piena costituzione delle tre direzioni di area. E', infatti, del mese di dicembre 2019 l'atto di revisione organizzativa "**macro**" che segna l'avvio di un processo partecipato di confronto che, nel primo trimestre 2020, porta a rivedere il modello organizzativo "**meso**", a ridefinire il ruolo responsabilità e la funzione dei titolari di "posizione organizzativa", oltre che a ricomporre i diversi servizi all'interno di un assetto aziendale unitario.

Con le deliberazioni dell'AU del mese di maggio 2020 e con gli aggiornamenti di dicembre 2020 e giugno 2021, si realizza una prima applicazione dei seguenti contenuti della proposta di revisione:

- **Ricerca di una maggiore unitarietà aziendale.** La fusione delle precedenti realtà aziendali nell'ASP Città di Bologna ha vissuto un cammino accelerato che richiede cura di una cultura aziendale unitaria e coesa. Per questo si agisce un investimento sui "luoghi" di coordinamento e di "unitarietà" con un ruolo funzionale della Direzione Generale quale promotore di una linea aziendale unitaria attraverso il pieno e costante funzionamento di luoghi e figure di coordinamento e di promozione della trasversalità.
- **Responsabilità condivise.** Si considera la necessità di strutturare un assetto di responsabilità diffusa all'interno del modello organizzativo aziendale. Per questo la proposta di revisione aspira a meglio definire i livelli di responsabilità dei diversi soggetti coinvolti (Direttori, Coordinatori, Responsabili di Servizio, Funzionari con particolari responsabilità).
- **La dimensione amministrativa a supporto della dimensione tecnica.** Si rileva la necessità di un forte investimento su di un modello che ponga i servizi alla persona e il settore patrimonio come i due assi portanti e identitari dell'azienda e il settore amministrativo quale insieme di linee operative di supporto interno "a servizio" dei rami identitari dell'Azienda stessa.
- **Investimento sul Settore Patrimonio.** Introduzione del modello di riferimento che si fonda sulla dimensione strategica dell'asset management e sulle dimensioni tecniche del property management e del building management.

## 2 – PIANO ASSUNZIONI

---

L'emergenza legata al Covid-19 ha di fatto sospeso per tutto il 2020 l'avvio delle selezioni pubbliche previste nel piano occupazionale 2020-2021.

L'Azienda ha risposto alle necessità della struttura organizzativa attraverso assunzioni a tempo determinato sia nell'area amministrativa e nell'area dei servizi alla persona. Di rilevante importanza la conclusione della procedura di stabilizzazione di n. 3 "Educatori" nell'area della Coesione Sociale.

A dicembre 2020, nell'ambito del Documento Unico di programmazione è stato approvato il programma di fabbisogno di personale per il triennio 2021-2023, modificato ed integrato a maggio 2021. Di seguito gli elementi caratterizzanti l'attuazione del Piano:

- dare attuazione nell'arco del triennio ai contenuti della revisione del modello organizzativo attraverso la graduale copertura dei posti in coerenza con la sostenibilità economica;
- investimento sulle persone attraverso la copertura dei posti vacanti e coperti da personale a tempo determinato o in somministrazione superando pertanto il precariato;
- completa copertura del personale dei Servizi Anziani socioassistenziale e sociosanitario. In particolare, per quanto riguarda il personale sociosanitario.

I primi mesi del 2021 hanno visto l'avvio di tutte le procedure selettive in precedenza sospese.

In particolare sono state bandite le selezioni per l'assunzione di 25 posti di categoria C e 3 posti di categoria D area amministrativo giuridica e amministrativo contabile attualmente coperti con personale a tempo determinato.

È stata portata a termine la procedura selettiva per Responsabili Attività Assistenziali (RAA) con l'assunzione di n. 8 unità nei vari Centri Servizio di Asp.

Già definite le date delle prove preselettive e selettive dei concorsi di categoria D e C che saranno espletate per la prima volta sperimentando la modalità telematica a distanza, sia per le prova preselettiva che per le prove scritte. Al bando hanno aderito 2.407 candidati per le selezioni di categoria C e 374 per la categoria D.

Sono state inoltre avviate e portate a conclusione alcune procedure selettive comparative per la copertura dei posti extra-dotazione organica del ruolo di Energy Manager e di Coordinatore Area Coesione Sociale.

L'integrazione al piano occupazionale presentata a maggio 2021 ha poi previsto per la fine del 2021 l'avvio delle selezioni per l'assunzione di "Infermieri" e "Operatori Socio Sanitari" sui posti ancora vacanti.

Saranno inoltre avviate nel corso dell'ultimo quadrimestre 2021 selezioni pubbliche per la copertura di alcune figure specialistiche nel servizio Grave Emarginazione Adulta e di Istruttore tecnico – Cat. C.

La piena attuazione del modello organizzativo coinvolgerà le annualità 2022 e 2023, compatibilmente con le risorse economiche a disposizione.



### 3 – PERCORSO DI ACCOMPAGNAMENTO AL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

---

L'accorpamento "a freddo" delle tre realtà che hanno costituito ASP Città di Bologna ha evidenziato una non piena rielaborazione del cambiamento organizzativo, culturale, professionale introdotto nell'attività lavorativa quotidiana, producendo anche una progressiva fuori uscita di professionisti disorientati e demotivati.

I processi di cambiamento sono lenti: al di là dei desideri le persone non sempre sono disponibili a lasciare comportamenti, modi di essere, riferimenti, a dare un senso e un significato diverso all'esperienza, in particolare quando il passato è rappresentato da avvenimenti ed esperienze che fanno parte della storia di Bologna.

Il coinvolgimento del personale interno nella costruzione dell'organizzazione, l'acquisizione di un consenso diffuso, il mantenimento di una comunicazione mirata per favorire disponibilità e corresponsabilità rispetto alle azioni da intraprendere, sono i fattori su cui si è investito per accompagnare il processo di cambiamento avviato dal 2019 con l'insediamento della nuova Direzione.

Passare da logiche di ripartizione tra aree e attività, a saper riconoscere la trasversalità che i problemi sociali e la loro complessità sollecitano nella definizione dei processi di lavoro collegati gli uni agli altri da un senso condiviso, è la sfida da cogliere per promuovere e alimentare il cambiamento.

Per questo **con i Direttori/Dirigenti e le Posizioni Organizzative è stato avviato un percorso formativo partecipativo** articolato in più fasi, alcune già realizzate, con obiettivi intermedi:

- analisi dei funzionamenti organizzativi e messa a fuoco dei problemi per avviare una comprensione articolata e profonda del funzionamento organizzativo di ASP che prenda in esame i diversi settori di attività;
- miglioramento del funzionamento organizzativo, a partire dall'individuazione delle problematiche evidenziate nella prima fase, attivazione di processi di miglioramento organizzativo, cioè di percorsi nei quali riconoscere i "saperi" di cui sono portatori i partecipanti, producendo una conoscenza non astratta ma in stretta interazione con i processi quotidiani, collegata all'operatività su cui è cruciale che le persone sviluppino capacità di lettura e consapevolezza;
- attivazione di laboratori su problematiche specifiche per costruire una conoscenza di alcuni problemi rilevanti per l'organizzazione, sviluppando una rappresentazione più articolata dei problemi e delle questioni in gioco.

Le fasi tutt'ora in corso sono:

- attivazione di task force su questioni critiche rilevate dalle P.O. al fine di apprendere come: costruire collettivamente e collegialmente una comprensione articolata e profonda dei problemi che bloccano i processi decisionali, definire una nuova e innovativa prassi operativa, sviluppare una maggiore corresponsabilità e cooperazione tra PO di aree diverse attorno ai problemi organizzativi e alle questioni ad essi collegate;
- supporto alle Direzioni per migliorare l'esercizio della funzione di Direzione e facilitare il processo di connessione fra le diverse aree di ASP.

## 4 – ATTIVAZIONE SERVIZIO ACCREDITAMENTO, FORMAZIONE E QUALITÀ

---

La revisione organizzativa ha portato nell'agosto 2020 all'implementazione del Servizio Accreditamento Formazione e Qualità collocato nell'area della Direzione Generale e a supporto dei diversi "filoni" di attività aziendale. Questa scelta ha rappresentato la volontà di avviare una nuova stagione di investimento di energie e risorse per:

- consolidare le molte ricchezze già presenti in azienda e sviluppare nuove aree di crescita professionale per meglio rispondere al contesto nel quale si è chiamati ad operare,
- implementare con gradualità alcuni strumenti e metodi tipici dei modelli organizzativi evoluti volti all'individuazione e alla mitigazione dei rischi che potrebbero compromettere l'efficacia dei processi e il raggiungimento degli obiettivi dei servizi, quali ad esempio l'analisi del contesto, la valutazione dei rischi e delle opportunità, la definizione e ri-programmazione e ri-progettazione dei processi e lo sviluppo di piani di miglioramento.

Il Servizio, in collaborazione con le unità organizzative di ASP di volta in volta coinvolte, vuole:

- promuovere una progettualità coordinata;
- individuare ambiti di adeguamento e/o miglioramento dei singoli servizi;
- definire modalità di lavoro condivise e "riconoscibili" come modalità di lavoro di ASP;
- adottare strumenti di lavoro uniformi nel rispetto delle specificità.

**Accreditamento:** il Servizio accompagna i percorsi per l'acquisizione e il mantenimento dell'accREDITamento ove previsto, sviluppa azioni di natura organizzativa, procedurale e formativa per la definizione di adeguati livelli di qualità dei servizi promossi da ASP in particolare dei servizi alla persona. Coordina l'attività dell'Unità di progetto "Gruppo Tecnico Anziani", quale spazio di riflessione e progettazione per promuovere il confronto e la condivisione delle scelte e per affrontare i cambiamenti con uno spirito di coesione, di appartenenza e di consapevolezza della bontà delle scelte fatte.

**Qualità:** nei servizi anziani accreditati i principi dei sistemi qualità trovano una loro valorizzazione nel modello di accreditamento applicato dalla Regione Emilia Romagna. Negli altri servizi, siano essi servizi della Direzione Servizi alla Persona e delle Direzione del Patrimonio, Direzione Amministrativa e Direzione Generale, sono implementati con gradualità gli strumenti tipici dei sistemi qualità quali: analisi e valutazione del rischio, definizione delle modalità operative e di verifica, implementazioni di attività di miglioramento, secondo le seguenti priorità:

- processi/attività che coinvolgono tutte le articolazioni dell'azienda,
- criticità emergenti, in particolare quelle con caratteristiche di trasversalità' e che quindi coinvolgono più servizi anche di direzioni diverse.

Le azioni messe in campo sono volte ad analizzare quanto accaduto per ripianificare i processi coinvolti, applicare quanto deciso e pianificato, verificare quanto fatto, attuare le modifiche necessarie per migliorare il processo in relazione ai risultati della verifica condotta, dando così attuazione al ciclo del miglioramento continuo.

**Formazione:** il Servizio ha la specifica responsabilità di attuare, in stretto raccordo con i diversi responsabili dei servizi, appositi percorsi valutativi interni al fine di focalizzare le aree di criticità e i bisogni emergenti sulla base dei quali costruire e aggiornare una proposta di Piano Strategico per la Formazione di rilevanza pluriennale e il Piano Formativo Annuale. Nel novembre 2020 è stato approvato il primo Piano Strategico della Formazione 2021-2023.

## 5 – PIANO STRATEGICO PER LA FORMAZIONE

---

La formazione rappresenta una delle leve in mano alla Direzione di ASP per agire il cambiamento, per consolidare una nuova cultura e il nuovo modello organizzativo.

**Il primo Piano Strategico della Formazione (PSF) rivolto a tutti dipendenti e collaboratori di ASP è stato realizzato per il triennio 2021-2023 ed ha:**

- recepito gli “ORIENTAMENTI STRATEGICI 2021 – 2023 di ASP Città di Bologna indicazioni per la pianificazione”;
- esplicitato quale razionale che sottende alle attività formative il miglioramento costante delle competenze di tipo tecnico-professionale, gestionale-organizzativo e relazionale degli operatori e l’aggiornamento delle pratiche di lavoro al miglior stato dell’arte;
- definito gli obiettivi formativi di lungo, medio e breve periodo,
- individuato nella collaborazione con diverse Scuole di formazione del territorio un ulteriore strumento strategico per perseguire lo sviluppo delle competenze dei professionisti.

Il Piano Annuale della Formazione 2021 discende dal PSF, trova i suoi elementi fondanti, oltre che nel mandato strategico nel fabbisogno:

- espresso dal Direttore Generale e dai Direttori di area,
- rilevato presso gli operatori stessi (desunto con intervista a gruppi di operatori e/o ai responsabili);
- indicato eventualmente dal Comitato Scientifico.

Tre sono gli OBIETTIVI FORMATIVI PRIORITARI perseguiti:

- obiettivi formativi di sistema, volti a rinforzare il senso identitario e reputazionale dell’Azienda,
- obiettivi formativi di processo, volti a rinsaldare il senso di appartenenza all’equipe e di riconoscibilità da parte della comunità prossimale di riferimento,
- obiettivi formativi tecnico-professionali, volti a rinsaldare nel “singolo”, la consapevolezza dello sviluppo delle competenze possedute.

Come primo atto nell’autunno del 2020 si è provveduto alla rilevazione del fabbisogno formativo attraverso il coinvolgimento dei diversi livelli di responsabilità dell’Azienda, nonché dei destinatari della formazione, con una intervista semi strutturata al personale sulla base di uno schema predefinito.

I risultati della rilevazione sono stati elaborati in un report per ciascuna Direzione, sono stati presentati al Direttore di Area e al Direttore Generale per una analisi complessiva e per recepire gli obiettivi aziendali al fine di definire le priorità.

Pertanto, il piano formativo per l’anno 2021 è stato sviluppato:

- a partire dalle priorità individuate dalla Direzione Strategica per ogni Direzione, dal fabbisogno espresso dagli operatori,
- per dare seguito agli elementi prioritari emersi trasversalmente, ai diversi livelli,
- per soddisfare il debito formativo “in materie obbligatorie”,
- pianificando gli interventi formativi su un orizzonte temporale biennale, dando priorità nel 2021 ai bisogni indicati dalla Direzione e a quelli trasversali alle Direzioni per completare gli altri nel 2022,
- per cercare di soddisfare il debito formativo dei servizi accreditati e contribuire all’acquisizione di crediti formativi da parte del personale soggetto,
- per ricercare anche il contributo del personale interno nella realizzazione di momenti formativi per valorizzarne al meglio le competenze.

Al Piano annuale della formazione seguono i programmi annuali degli eventi previsti per singola area, la cui realizzazione può essere in modalità webinar e a distanza nel rispetto delle restrizioni COVID-19.

## 6 – LAVORO AGILE

---

ASP Città di Bologna, in relazione al progressivo evolversi e mutare dell'emergenza sanitaria da Covid-19 ha implementato nel 2020 il ricorso allo smart-working negli uffici e nei Servizi.

Sono state adottate specifiche Linee guida per il lavoro in smart-working "semplificato". Il documento adottato sintetizza in modo organico gli interventi attuativi del lavoro agile, gli obiettivi e l'individuazione delle tipologie di attività realizzabili, in tutto o in parte, con questa modalità.

Si è voluto privilegiare una modalità flessibile di organizzazione da parte del lavoratore o della lavoratrice, al quale è stata garantita un'ampia flessibilità di luoghi e di tempo di resa della prestazione.

A partire dalla "Fase 1" dell'emergenza sanitaria e durante il perdurare dell'intera emergenza pandemica, il luogo della prestazione lavorativa ha necessariamente coinciso con l'ambiente domestico del lavoratore.

Si riporta a seguire una sintetica fotografia del livello di attuazione dello smart-working in azienda:

- persone in smart-working sono 155 su un totale di 228 lavoratori agili potenziali;
- 98 pc aziendali dedicati ad attività di smart-working,

È proprio con queste premesse che ASP ha approvato, nel mese di gennaio 2021, il proprio Piano Operativo per il Lavoro Agile (P.O.L.A.).

Con questo importante documento sono state poste le basi per introdurre lo smart-working quale nuova modalità di organizzazione del lavoro, superando l'esperienza attivata nella fase emergenziale del Covid-19 e consolidando un modello di lavoro coerente con la scelta aziendali di

promuove una cultura organizzativa caratterizzata da logiche di "change management" e basata sulla programmazione delle attività, sul lavoro per obiettivi, sulla valutazione dei risultati raggiunti, nonché sull'importanza dell'autonomia e responsabilizzazione dei lavoratori.

In tale prospettiva, il P.O.L.A. è stata un'importante occasione per sviluppare un'azione di investimento professionali attraverso percorsi formativi mirati.

È importante ricordare che ASP Città di Bologna è azienda partner del Tavolo SMART-BO: tavolo territoriale per il lavoro agile della Città di Bologna.

Il percorso del Tavolo SMART-BO ha consentito di beneficiare di un positivo scambio di esperienza entrando a far parte di una rete tra aziende pubbliche private.

Grazie al confronto con le altre realtà già impegnate sul tema, si è operato per avviare e consolidare l'implementazione dello smart-working e la ricerca di nuove soluzioni organizzative che possano contribuire ad innovare impattando positivamente su efficienza ed efficacia, sul benessere personale e collettivo, sulla migliore gestione di spazi collettivi, nonché su mobilità organizzative sostenibili.

## 7- RELAZIONI SINDACALI

---

Negli anni precedenti al 2019 le relazioni sindacali erano segnate da elevata conflittualità. A partire dalla fine del 2019 si registra un cambio di rotta e il confronto tra le parti diventa un'opportunità di crescita e di sviluppo di azioni interne per il miglioramento delle condizioni di lavoro, grazie ad uno spazio di dialogo centrato sui temi oggetto di confronto e libero da sterili logiche di contrapposizione.

In tale scenario si colloca il raggiungimento di una prima intesa in relazione al contratto integrativo per il triennio 2019-2021.

La Direzione di Asp Città di Bologna nel corso del 2019-2021 si è trovata ad affrontare temi di particolare rilevanza dal punto di vista sindacale, dovendo dare piena attuazione al contratto nazionale di lavoro delle Funzioni locali (2016-2018) attraverso il contratto decentrato integrativo triennale e dovendo al contempo gestire l'emergenza pandemica da COVID- 19.

Grazie al lavoro di tutti i soggetti coinvolti, sono state costruite relazioni stabili, improntate alla partecipazione attiva e consapevole, alla correttezza e trasparenza dei comportamenti, al dialogo costruttivo, alla reciproca considerazione dei rispettivi diritti ed obblighi, nonché alla prevenzione e risoluzione dei conflitti.

Anche la difficile gestione dell'emergenza ha messo alla prova la direzione aziendale e le organizzazioni sindacali nella risoluzione di criticità legate alla salute e alla sicurezza dei lavoratori. Nel corso del 2020 rappresentano esempi di relazioni sindacali positive la sottoscrizione del "Protocollo condiviso di regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del Virus Covid-19 negli ambienti di lavoro" e la costituzione del "Comitato aziendale per l'applicazione e la verifica delle regole del Protocollo condiviso di regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus Covid-19 negli ambienti di lavoro".

Entrando più nel dettaglio rispetto ai risultati raggiunti in 18 incontri gli incontri con le Organizzazioni sindacali nel periodo novembre 2019- luglio 2021 a testimonianza della sistematicità del confronto tra le parti.

- accordo decentrato integrativo triennale con ampio spazio all'impegno aziendale in materia di welfare integrativo, sia consolidando le forme in essere (Asilo nido aziendale "Giovannino" di Viale Roma ed abbonamento annuale al Trasporto Pubblico Locale ad un prezzo agevolato), sia impegnandosi ad individuare e sviluppare azioni concrete (un esempio l'attivazione dello smart-working, sempre nell'ottica di individuare soluzioni di work-life balance.);
- confronto sulla nuova regolamentazione delle Posizioni organizzative conclusosi con un verbale di chiusura del confronto e con la raccolta della proposta di mediazione richiesta dalle OO.SS.,
- confronto sull'individuazione delle specifiche responsabilità, riviste anche alla luce del nuovo modello organizzativo aziendale;
- accordi annuali sulla ripartizione del Fondo incentivante la produttività con risorse destinate alle Progressioni orizzontali economiche che hanno consentito, nell'arco del triennio di vigenza contrattuale di permettere almeno un passaggio di categoria agli aventi diritto;
- accordo che riconosce a tutti gli operatori di ASP coinvolti in ambito assistenziale che devono indossare specifici indumenti di lavoro per lo svolgimento della prestazione, il riconoscimento di un tempo di vestizione e svestizione pari a 10 minuti forfettari per ogni turno di servizio effettivamente prestato. Questo anche legato al maggiore carico sostenuto dagli operatori nell'attuale scenario emergenziale SARS-CoV2, per le precauzioni aggiuntive rispetto alle procedure di vestizione e svestizione dei Dispositivi di Protezione Individuale.

## 8- PROTOCOLLI QUALITÀ DEI SERVIZI

---

Nel primo semestre 2021 si è operato per giungere alla sottoscrizione di **Protocolli d'intesa con le Organizzazioni Sindacali e con l'Alleanza delle Cooperative** che recepiscono e sviluppano i contenuti del "Protocollo d'intesa in materia di Appalti di lavori di fornitura e servizi", sottoscritto dal Comune di Bologna, dalla Città Metropolitana, dalle OO.SS. e dalle AA.DD, in relazione ai servizi e alle azioni rientranti nel campo di attività di ASP Città di Bologna.

Gli obiettivi espressi nel protocollo intendono garantire chiarezza e trasparenza nei procedimenti di affidamento di servizi, lavori e forniture esplicitando l'impegno di utilizzare, nell'ambito della legislazione europea, le procedure che realizzino al meglio gli obiettivi di qualità del servizio e di tutela del lavoro e della sua qualità, contrastando speculazioni al massimo ribasso.

Si intende inoltre valorizzare gli operatori economici che agiscono nel rispetto dei principi etici e/o di legalità e correttezza retributiva-contributiva-fiscale, introducendo requisiti qualitativi e "reputazionali" per l'accesso alle gare, e incentivare la partecipazione delle piccole e medie imprese e loro consorzi e reti alle gare d'appalto.

Quale ulteriore elemento di ricchezza dei Protocolli condivisi, ASP ha voluto inserire l'impegno a garantire una sempre più alta qualità dei Servizi mediante forme integrate tra Pubblica Amministrazione ed Enti del Terzo Settore, nell'ambito dei principi espressi dal Codice del Terzo Settore in relazione agli strumenti della co-programmazione, della co-progettazione e della co-gestione, facendo proprie le linee guida sul rapporto tra Pubbliche Amministrazioni ed Enti del Terzo Settore adottate con Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

In relazione ai Servizi a gestione diretta da parte di ASP, si è concordato sulla necessità di agire tutte le leve organizzative e tutti gli strumenti contrattuali al fine riconoscere, promuovere e valorizzare l'apporto professionale del personale dipendente e somministrato operante nei diversi servizi di ASP Città di Bologna.

In modo particolare si è posta specifica attenzione al fine di favorire le condizioni per una rinnovata stabilità del personale operante nei servizi di natura sociosanitaria che ASP Città di Bologna gestisce in modo diretto, quali le Case Residenze Anziani (CRA), i Centri Diurni (CD) e i servizi non accreditati Casa di Riposo (CdR), Comunità Alloggio (CA), Gruppo Appartamento e Alloggi protetti.

Si è inoltre condivisa la necessità di introdurre misure e interventi per la valorizzazione del personale sociosanitario, a partire dai seguenti punti di attenzione:

- potenziamento delle azioni di accompagnamento formativo e di sviluppo delle competenze per una costante azione di aggiornamento e di consolidamento delle competenze specifiche richieste da un contesto operativo in continua evoluzione;
- individuazione di modalità condivise per il riconoscimento dei tempi di vestizione per il personale che è tenuto ad indossare apposita divisa e dispositivi di protezione individuale prima di prendere servizio nei reparti;
- avvio di una fase di analisi, valutazione e confronto rispetto alla possibilità di applicazione del contratto collettivo del comparto della sanità, al fine di compensare il divario esistente con le opportunità di impiego per personale OSS, infermieristico e medico nel perimetro dei servizi e delle strutture sanitarie.

## 9- SVILUPPO DELLE PROCEDURE E DEI SISTEMI DI INFORMATIZZAZIONE AZIENDALE

---

Nel corso del biennio 2020/2021 si è attuata una sistematica revisione dei contratti e dei rapporti con i fornitori dei servizi informatici e di assistenza, realizzando razionalizzazioni ed “efficientamenti” di sistema.

Si è inoltre agito per il rinnovo tecnologico di ASP (stazioni di lavoro, sistemi di produttività individuale, infrastruttura server e di rete, Wi-Fi per utenti, ospiti e visitatori).

Tali azioni preventive di rinnovo tecnologico e di miglioramento del supporto informatico agli operatori hanno consentito di gestire in modo efficiente le nuove modalità di organizzazione del lavoro agile a seguito dell'emergenza sanitaria, per esempio, mediante la rapida attivazione dei sistemi per la video conferenza e per le riunioni online, con la messa in opera di sistemi per la connessione ospiti-parenti (alcuni oggetto di donazioni), mediante l'attivazione di un sistema per la gestione delle attività di tele supporto psicologico a ospiti e operatori.

Nel corso del 2021 si è avviato il progetto di acquisizione e implementazione del nuovo sistema informativo integrato per la gestione del patrimonio di ASP in tutti i suoi aspetti amministrativi e tecnici (gestione anagrafica patrimonio, gestione manutenzioni e facility, gestione fiscale, gestione contrattuale e condominiale, integrazioni con inventario, procedura ordini e contabilità, geo localizzazione degli immobili di proprietà di ASP).

È stato implementato il gestionale di contabilità, attuando il piano di adeguamento del sistema amministrativo contabile in coerenza e a supporto delle nuove procedure introdotte (gestione ordini; emissione documenti di incasso, PagoPA).

Lo sviluppo informatico a supporto delle nuove procedure amministrative ha consentito di realizzare condizioni più adeguate a:

- monitorare il budget per finalità interne ed esterne ad ASP Città di Bologna;
- omogeneizzare i processi contabili tra i diversi uffici e settori aziendali;
- facilitare l'esercizio della Responsabilità di budget da parte dei Centri di Responsabilità attraverso la formazione e l'apprendimento di processi contabili omogenei;
- standardizzare le procedure aziendali per lo sviluppo di sistemi informativi integrati (es. relazione puntuale tra sistema del budget e contabilità generale e analitica);
- adempiere ad obblighi normativi in materia di Nodo smistamento Ordini / NSO (ordini elettronici).

È in fase di avvio, con l'affidamento dell'attività, il progetto per lo sviluppo della nuova Cartella integrata socioassistenziale per reparti e centri diurni ed è già in fase attuativa l'azione di revisione del sito Internet e Intranet istituzionale di ASP, che include l'adeguamento alle linee guida AgID sull'accessibilità e la dematerializzazione completa della documentazione per l'accesso e le comunicazioni col cittadino.

Si è infine proceduto con l'esternalizzazione di alcune attività no core (es. produzione cedolini paghe).

## 10- COMUNICAZIONE E RACCOLTA FONDI

---

Nel corso del 2020 l'intera attività aziendale si è posta l'obiettivo generale di strutturare, consolidare e far conoscere le potenzialità di ASP quale soggetto portatore di una cultura aziendale di servizio alla comunità, per essere meglio valorizzata dagli interlocutori esterni e per un riconoscimento e una identificazione da parte degli operatori e dei collaboratori interni.

Particolare attenzione è stata posta alle azioni di comunicazione interna a favore di tutti gli operatori di ASP, attraverso l'utilizzo di mailing list e della intranet aziendale, mirate a sviluppare un rinnovato senso di appartenenza e una convinta adesione alla dimensione valoriale che è alla base dei servizi che ASP garantisce.

Sul fronte della comunicazione esterna, le azioni promosse hanno avuto esito nei diversi comunicati stampa, nell'organizzazione di eventi pubblici, nella distribuzione periodica del notiziario ASPNEWS, nell'aumento dei visitatori del sito web e delle pagine social, per la promozione di una rinnovata immagine pubblica di ASP e per una maggiore conoscenza dei contenuti operativi promossi e garantiti dai servizi di ASP a favore della comunità.

Il consolidamento della comunicazione consente all'azione quotidiana di ASP di diventare sempre più visibile e riconoscibile; "nominare" ASP e le azioni che già si compiono quotidianamente, genera motivazione e senso di appartenenza in tutti coloro che, con diversi livelli di responsabilità e competenza, concorrono alla realizzazione dei servizi alle persone.

Nel corso del 2020 sono state sperimentate anche le prime operazioni di raccolta fondi nell'ambito delle attività connesse alla gestione della pandemia, con esiti positivi sia in termini di risorse raccolte (oltre 350 mila euro) sia in termini di numero dei soggetti donatori.

A seguire, l'azione di raccolta fondi è entrata negli obiettivi prioritari aziendali, intesa quale modalità concreta per proseguire e modernizzare la tradizionale azione che ha caratterizzato la storia di ASP e che, attraverso lasciti e donazioni, ha permesso nei secoli di comporre l'attuale ingente patrimonio e quale potenziale fonte di risorse aggiuntive per valorizzare il patrimonio e concorrere al miglioramento dei servizi rivolti ai cittadini e, in modo particolare, alla popolazione anziana.

Per qualificare le iniziative sulla base di un approccio metodologico strutturato, è stata realizzata un'azione formativa mirata, con il supporto della società di consulenza e formazione "Fundraiser per Passione" per lo sviluppo di una funzione aziendale di raccolta fondi a partire dall'analisi dei principi e delle tecniche di fundraising per un ente pubblico e per l'acquisizione di strumenti operativi necessari per pianificare una campagna di raccolta fondi.

Nell'anno 2021, dopo un attento lavoro per lo studio e l'individuazione di "buone cause" sulle quali realizzare le campagne si è proceduto ad allestire e avviare due esperienze strutturate di fundraising aziendale.

La prima campagna, rivolta ai piccoli donatori, è finalizzata a supportare il servizio di sostegno psicologico rivolto agli ospiti delle strutture e ai loro familiari, contribuendo al miglioramento della loro qualità di vita.

La seconda campagna, rivolta a grandi donatori mira a sostenere la manutenzione, la protezione e il restauro del complesso monumentale Santa Marta, in cui ASP intende realizzare il primo co-housing della città pensato per cittadini over 65. I donatori potranno usufruire delle agevolazioni derivanti dall'Art Bonus, che consente un credito di imposta, pari al 65% dell'importo donato, a chi effettua erogazioni liberali a sostegno del patrimonio culturale pubblico italiano.



# 10 ESITI ... PER I SERVIZI ALLA PERSONA

---

Di seguito riportiamo con una descrizione sintetica i primi 10 esiti del lavoro realizzato nell'ambito dei Servizi alla Persona. Al positivo raggiungimento di tali traguardi hanno concorso operatrici e operatori di ASP che lavorano sia nei servizi che compongono la Direzione Servizi alla Persona ma anche tutti coloro che operano nella direzione amministrativa e del patrimonio.

## 1 – INTEGRAZIONE CON IL COMUNE DI BOLOGNA

---

La relazione collaborativa tra ASP e l'Area Welfare del Comune di Bologna ha visto l'intensificarsi di modalità e strumenti di integrazione e raccordo al fine di meglio portare a compimento le linee di lavoro inserite nel Contratto di Servizio e nelle schede tecniche che ogni anno declinano i contenuti operativi specifici.

Si è operato, quindi, per costruire la necessaria armonia fra la progettualità e i contenuti di natura sociale e le dimensioni amministrative conseguenti, al fine di giungere ad una efficace valorizzazione delle risorse disponibili, umane, finanziarie e patrimoniali e ad una adeguata e pronta risposta ai bisogni dell'utenza dei diversi servizi che compongono l'area Servizi alla Persona. Le azioni principali si riassumono nei seguenti punti:

- relazione continua fra i servizi di Coesione Sociale e i referenti del Comune al fine di mantenere aggiornata la programmazione e per la verifica dei percorsi intrapresi, con la possibilità di monitoraggio continuo e pronto adeguamento ove utile e necessario;
- attivazione di una nuova posizione di coordinamento dell'Area Coesione Sociale;
- percorso volto ad individuare per ogni servizio gli indicatori più efficaci ad evidenziare l'attività e la qualità delle prestazioni erogate. Tale percorso permetterà di individuare indicatori aggiornati rispetto all'evoluzione che i servizi hanno vissuto nel corso degli anni e semplificare, ove possibile, flussi e fonti informative e periodicità di elaborazione;
- costruzione di luoghi permanenti di aggiornamento e di presidio dell'andamento dei costi sostenuti per le diverse azioni previste dal Contratto di Servizio. A partire dall'anno 2021 sono in essere momenti di rendicontazione e di monitoraggio trimestrali ed è stato definito un sistema di referenti comunali e di ASP per la gestione delle dimensioni amministrative ed economiche.
- miglioramento/implementazione di un sistema informatico agevolante tale percorso. Sono in corso incontri con il responsabile informatico del Comune per l'ampliamento d'utilizzo della piattaforma esistente già in uso (Garsia).

Sulla spinta del percorso condiviso con l'Area Welfare del Comune di Bologna sono state realizzate azioni di riorganizzazione interne ad ASP in relazione al servizio di gestione amministrativa e contabile delle risorse assegnate da Contratto di Servizio, che consente rafforzamento della capacità di risposta tempestiva ed organica alle esigenze di monitoraggio, ridefinizione della destinazione delle risorse e puntuale rendicontazione, in raccordo sistematico con i servizi tecnici dell'area Servizi alla Persona.

Dopo questi 2 anni e mezzo di lavoro, si vedono significativi avvicinamenti tra Comune e ASP che consentono un maggior riconoscimento reciproco e un'azione meglio coordinata, nel rispetto dei ruoli, andando oltre posizionamenti asimmetrici poco funzionali all'obiettivo comune all'interno del sistema locale di welfare.

## 2 – PROGETTAZIONE

---

ASP Città di Bologna, nell'ambito dei Servizi Protezioni Internazionali e Contrasto alla Grave Emarginazione Adulta, è il soggetto delegato al coordinamento 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. L'azione in merito a queste materie specialistiche ha consolidato il posizionamento strategico di ASP sui temi della migrazione, sia a livello territoriale che nazionale, ed è stato stimolo per un investimento aziendale nel consolidare professionalità specifiche all'interno del proprio organico.

L'ambito specifico d'intervento è inoltre stato lo spazio dove operare sperimentazioni di una nuova forma di partnership pubblico-privato, nel pieno spirito della co-progettazione, riconoscendo le competenze presenti nel tessuto cooperativo bolognese e consolidando il ruolo di ASP quale referente qualificato di un sistema complesso di interventi. Tale ruolo è stato fondamentale anche per la forte frammentazione nei finanziamenti e per consentire la piena efficacia e valorizzazione delle risorse progettuali che ASP e i propri partner riescono ad attrarre sul territorio.

Tra i numerosi progetti a cui ASP ha preso parte a far data dal 2019, in qualità di capofila/partner/aderente, di seguito alcuni tra i titoli più rappresentativi, nell'ambito dei programmi FAMI/europei:

- AMIF- TRANS- Transnational Relationship Against National human trafficking to Support victims
- AMIF- LGNet Emergency Assistance (LGNetEA) - Rete dei Comuni per una rapida risposta e servizi per l'inclusione d'emergenza in aree urbane svantaggiate
- Citizens, Equality, Rights and Values Programme (CERV) - "#MYVOICEMRIGHTS
- Commissione Europea - IGNET
- Dipartimento Pari Opportunità - Spazio LGBTI+ Il Cassero. Centro contro le discriminazioni legate all'orientamento e al genere
- ERASMUS+ - Mobilità nelle Pratiche alternative locali di riduzione del danno (Mobility in Alternative Practices of Local Damage Reduction Interventions)
- FAMI - Percorsi e Azioni di capacity Building per il benessere di comunità
- FAMI - CURAR-SI Percorsi e azioni di capacity building per il benessere di comunità
- FAMI - Augmented Communities for the social Orientation of Newly arrived third-country nationals
- FAMI - VENTURE: migrant women VENTURING out in Entrepreneurship in Europe
- FAMI - F@ster - Famiglie e cittadini per l'Affido di minori Stranieri Emilia-Romagna
- FAMI - "Futuro in corso 2"
- FAMI - Resource
- FAMI - Roots 2206
- FAMI - Start-ER2
- FAMI - META
- FAMI - S.E.M.P.RE - Sostegno all'Emersione delle vulnerabilità attraverso il Potenziamento della Rete dell'accoglienza.
- Fondazione Carisbo - Gli studenti costruiscono ponti di inclusione con le comunità
- Fondazione Carisbo - GRAMEEN IN-CAMMINANDO - Laboratori d'impresa per l'inclusione
- Fondazione Carisbo - EDURADIO: liberi dentro, informati fuori
- Fondazione Con i bambini - Arte e Cultura per il Territorio
- Fondazione Con i bambini - IN EQUILIBRIO - Processi di intervento a sostegno dei giovani migranti
- Fondazione Con i bambini - lievitàZIONI
- Fondazione Con i bambini - PER MANO VERSO L'AUTONOMIA
- Fondazione Con i bambini - Network for Empowerment Autonomy and Resilience
- Fondazione Con i bambini - Giovani stranieri Accompagnati Nei percorsi Di Inclusione
- Fondazione Del Monte - Comunità Sinta della Città di Bologna. Un modello di co-produzione e co-valutazione dei servizi
- Fondazione Del Monte - Bologna Di-Tra-Verso 2021
- Fondo di Beneficenza Intesa San Paolo - Comunità Sinta della Città di Bologna. Un modello di co-produzione e co-valutazione dei servizi
- Fondi UNRRA - Progetto di supporto al Piano Freddo 2020/2021
- Mondoffice - Progetto per la riqualificazione di Milliaro
- PON Metro - FInAlmente, L'Edicola resiliente - SERVIZI COLLABORATIVI
- RER - Green is the Color
- RER - OUT OF SHADE - Servizi Antiviolenza per Donne a rischio di Emarginazione
- Sport e Salute Spa - Fair play day
- Tavola Valdese - Shelt(H)er - uno spazio a sostegno di donne senza dimora vittime di violenza
- Tavola Valdese - Liberi dentro - Eduradio.

### 3 – COESIONE SOCIALE

---

Nel corso del 2020, all'interno dei Servizi alla Persona, è stata definita l'articolazione organizzativa denominata "Area Coesione Sociale" che comprende i servizi regolati dal Contratto di Servizio in essere con il Comune di Bologna.

L'Area Coesione Sociale comprende di Servizi Protezioni Internazionali, PRIS, Minori e Centro per le Famiglie, Grave Emarginazione Adulta e Servizi Abitativi e Domiciliarità Anziani.

La scelta di giungere alla composizione dell'Area Coesione Sociale ha consentito di attivare una profonda sinergia nei vari ambiti che vedono interessi comuni e trasversali quali l'accesso ai canali di finanziamento, il tema dell'abitare, la formazione, la rendicontazione, la gestione delle situazioni di emergenza, la partecipazione a gruppi di lavoro e tavoli aperti dal Comune di Bologna.

Con l'avvio dell'anno 2021 è stata inserita una figura di coordinamento dell'Area Coesione Sociale, che oltre ad agire una funzione di supporto alla Direzione Servizi alla Persona nello sviluppo della trasversalità fra i servizi dell'Area di riferimento, nelle relazioni con il Comune di Bologna in ambito Contratto di Servizio e con gli altri partner della comunità locale, si qualifica quale risorsa facilitante i processi interni di dialogo collaborativo tra le diversi componenti che compongono l'Area Coesione Sociale e con gli altri uffici/servizi aziendali.

Grazie al lavoro svolto, si aspira a giungere ad un orientamento condiviso che possa segnare in modo uniforme gli interventi promossi dall'Area Coesione Sociale a favore dell'inclusione sociale:

- il rafforzamento dei legami sociali, l'accoglienza diffusa di fasce in posizione di fragilità o nuovi arrivi sul territorio;
- la puntuale gestione del sistema di accoglienza delle Protezioni Internazionali;
- l'approccio "capacitante" e l'attivazione dei soggetti deboli non solo attraverso misure assistenziali o "prestazionali" ma con un percorso che coinvolge i beneficiari, i servizi sociali e socioeducativi, i diversi soggetti del territorio;
- lo sviluppo di interventi di contrasto al disagio abitativo che investe fasce fragili di popolazione (in incremento rispetto al periodo pre-Covid);
- il perseguimento del paradigma dell'housing first che considera come obiettivo intermedio necessario all'integrazione sociale e lavorativa;
- il superamento e la prevenzione della povertà abitativa e l'inserimento o il reintegro nel tessuto sociale dei soggetti individuati;
- il Piano Freddo per l'accoglienza a bassa soglia di accesso di persone in difficoltà e/o senza dimora e per l'attuazione di misure a contrasto della grave marginalità adulta,
- l'attivazione delle microaree-sosta per la popolazione Sinta e l'attenzione alle minoranze culturali presenti sul territorio;
- il sostegno a persone con percorso di detenzione;
- l'accoglienza di minori e nuclei anche con minori;
- la messa in rete delle azioni di coesione sociale con le altre politiche che convergono sugli stessi soggetti di riferimento.
- l'attività dell'Agenzia Sociale per la Casa che svolge azioni di accompagnamento alla ricerca attiva di un alloggio nel mercato privato, per quei nuclei accolti in progetti di pronta accoglienza di transizione abitativa e che, se pur in possesso dei requisiti, necessitano di un supporto verso il mercato privato.

## 4 – ACCORDO QUADRO MINORI

---

Con la Determinazione del Direttore Generale di Asp Città di Bologna di “Avvio del procedimento” in data 5 luglio 2019 ha avuto avvio un importante processo per costruzione di un Accordo Quadro per i Servizi di Accoglienza dei Minori. A seguire, nel mese di settembre, si è realizzata la Consultazione Preliminare Pubblica (art. 66-67 Codice di Contratti + Linee Guida n. 14 ANAC) degli Operatori Economici del territorio. Nel mese di novembre 2020 si è proceduto alla pubblicazione della determinazione a contrarre e il bando è stato pubblicato nel mese di gennaio 2021.

Con questo procedimento ASP, in accordo e su mandato del Comune di Bologna, ha inteso aggiornare le modalità di regolazione del rapporto con i gestori privati delle comunità di accoglienza minori, in coerenza con l'evoluzione del quadro normativo generale in materia degli affidamenti dei servizi. A partire da questa motivazione, l'Accordo Quadro è uno strumento consente di dare continuità alle modalità di committenza già consolidate nel nostro territorio, costituendo un elenco di tutti i soggetti che soddisfano i requisiti previsti dal bando, presso i quali, ogni volta che i servizi sociali richiederanno l'inserimento, potrà essere accolto un minore o genitore con i figli minori.

La procedura prevede un carattere comparativo e non selettivo, quindi vengono identificati, per ciascuno degli undici lotti funzionali e prestazionali, una molteplicità di operatori economici per l'erogazione dei servizi in oggetto, ciascuno con le proprie peculiarità.

Hanno aderito alla procedura oltre al Comune di Bologna 5 Distretti della Città Metropolitana. ASP Città di Bologna garantisce la Responsabilità del Procedimento il RUP e il coordinamento di una struttura stabile di supporto, i cui membri saranno designati da tutti i Distretti aderenti all'Accordo Quadro. L'esecuzione operativa dell'Accordo Quadro sarà seguita dai DEC “distrettuali”, ferma restando la circolarità dei flussi informativi da e verso ASP Bologna. L'Accordo Quadro viene sottoscritto da ASP Bologna, mentre i contratti specifici sono sottoscritti dai singoli Distretti.

All'uscita del Bando si è registrata una reazione critica di alcuni attori privati che hanno dichiarato, anche pubblicamente a mezzo stampa, l'insostenibilità del modello proposto indicando ASP quale artefice unico di un'azione non condivisa e poco coordinata. Di contro si evidenzia che ASP ha agito in modo responsabile e coerente con i mandati co-costruiti all'interno dei luoghi della programmazione locale in piena sinergia con il Comune di Bologna e con i Distretti Sociali aderenti.

La procedura è in stato di avanzamento. Sono pervenute 17 offerte già valutate da un'apposita commissione tecnica che ha preso in esame sia i contenuti della proposta progettuale di servizio proposto sia le dimensioni economiche indicate, coerentemente a quanto previsto dal Bando.

Dovendo garantire piena continuità ai progetti di accoglienza attivi e una capacità del sistema di far fonte in modo adeguato alle nuove richieste, si è operato un confronto con il Comune di Bologna e con i Distretti coinvolti per procedere nel seguente modo:

- per i lotti parzialmente coperti dalle offerte pervenute l'opzione scelta è di ricorrere alla procedura negoziata senza bando;
- per i lotti deserti l'opzione scelta sarà la procedura aperta ex art. 60 D.Lgs. 50/2016 ss.mm.ii.

Si ipotizza il completamento dell'intero iter entro la fine dell'anno corrente, al fine di essere operativi con l'inizio dell'anno 2022.

## 5 – NUOVA SEDE MINORI E CENTRO FAMIGLIE

---

Nel corso del 2020 si è operato un ripensamento dei servizi dell'Area Minori che ha portato alla costituzione del Servizio Minori e Famiglie composto dall'unificazione del Servizio in precedenza denominato Risorse Minori e del Centro per le Famiglie.

Nella seconda parte del 2020 è stata anche individuata la figura professionale che ha assunto la posizione di responsabilità di detto servizio, in precedenza non coperto e assunto ad interim dalla Direttrice Servizi alla Persona.

L'unificazione dei Servizi all'interno di una articolazione organizzativa tematica è stata occasione per consolidare alcune buone prassi operative, di rivedere e aggiornare alcuni contenuti di lavoro e di integrare in un quadro armonico linee di lavoro contigue e coerenti.

A corollario di detto processo, è stata condivisa con l'Amministrazione Comunale l'opportunità di individuare una sede unitaria dedicata in modo specifico al Servizio Minori e Famiglie, ad oggi operante in due sedi separate.

La proposta, oltre a risolvere significativi problemi logistici e di adeguatezza degli spazi per il Centro Famiglie, si delinea quale azione di qualificazione della capacità di accoglienza e di accesso dei cittadini e delle famiglie alle misure e alle opportunità offerte.

ASP ha individuato e messo a disposizione uno stabile di proprietà, sito in via de' Buttieri, in posizione centrale, ma ben servito dai mezzi e dalla possibilità parcheggio in zona.

La nuova sede indicata dispone degli spazi necessari per le attività di sportello e di accesso, per il lavoro di BackOffice, per la realizzazione di attività di gruppo, per percorsi formativi e per azioni di natura educativa e di intrattenimento/animazione per i minori afferenti al servizio.

L'avvio della nuova sede è concomitante anche con un potenziamento e uno sviluppo del Servizio offerto, attivando la possibilità per gli utenti di usufruire di azioni di consulenza legale e di mediazione familiare, sotto le due forme di sportello e di consulenza personalizzata.

Il trasferimento nella nuova sede, a completamento di alcuni lavori di adeguamento in corso di realizzazione, è programmato per l'autunno 2021.

## 6 – RELAZIONI CON GLI ENTI DEL TERZO SETTORE

---

Nel corso del periodo di riferimento si è operato per favorire modalità innovative di natura collaborativa per la co-programmazione, la co-progettazione e la co-gestione di servizi, concorrendo ad attuare forme di amministrazione condivisa tra pubblico ed enti del terzo settore.

ASP Città di Bologna, in quanto espressione della pubblica amministrazione, è chiamata a promuovere percorsi partecipati per l'individuazione dei bisogni da soddisfare, degli interventi a tal fine necessari, delle modalità di realizzazione degli stessi e delle risorse disponibili. Per questo, in piena sinergia con il Comune di Bologna, titolare della programmazione zonale, si è operato al fine di promuovere e sostenere un processo di maturazione di condizioni interne all'azienda, sia sul piano culturale che sul versante operativo, per provare a ricorrere in modo più convinto e consapevole all'istituto della co-programmazione, disciplinato dal secondo comma dell'art. 55 del Codice del Terzo Settore.

A tale scopo, al fine di favorire pubblicità, trasparenza e piena possibilità di partecipazione, si è avviata una prima sperimentazione in relazione al tema dello sviluppo di forme condivise dell'abitare a favore di persone adulte con disabilità, adottando le fasi del procedimento di co-programmazione previsto dalle Linee Guida ministeriali richiamate in precedenza che si compongono in:

- avvio del procedimento con atto del dirigente della PA, anche su impulso degli ETS;
- pubblicazione dell'avviso e di eventuali allegati;
- svolgimento dell'istruttoria;
- conclusione della procedura ad evidenza pubblica.

A seguire, sulla base degli esiti delle fasi precedenti, verrà adottato lo strumento della co-progettazione, disciplinata dal terzo comma dell'art. 55 CTS, per la definizione e la realizzazione di specifici progetti di servizio o di intervento finalizzati a soddisfare bisogni definiti, sia avvalendosi delle possibilità aggiuntive previste da specifici canali di finanziamento, sia grazie a risorse consolidate.

In prospettiva ASP, in relazione a propri campi di attività che vanno ben oltre la sola dimensione prestazionale e meramente erogatoria, intende agire in modo che la co-progettazione assuma valore di strumento ordinario di esercizio dell'azione amministrativa, qualora ritenuto lo strumento più efficace, non più limitato ad interventi innovativi e sperimentali, bensì strumento attraverso il quale si realizzano forme di collaborazione pubblico/privato basate *“sulla convergenza di obiettivi e sull'aggregazione di risorse pubbliche e private per la programmazione e la progettazione, in comune, di servizi e interventi diretti a elevare i livelli di cittadinanza attiva, di coesione e protezione sociale, secondo una sfera relazionale che si colloca al di là del mero scambio utilitaristico”* (cfr. Corte Costituzionale n. 131 del 2020).

## 7- STRUMENTI DI COORDINAMENTO PER LE CRA

---

L'esperienza acquisita negli anni da Asp nella progettazione e gestione di servizi per Anziani, ha permesso di divenire uno dei principali punti di riferimento per le famiglie che hanno le necessità di assistenza. A conferma di questo, le linee strategiche dell'Amministratrice Unica indicano l'Area Anziani quale una linea di priorità tramite azioni di riprogettazione e riqualificazione dei servizi già presenti e arricchimento con nuove proposte nel quadro del ripensamento politico dei servizi in atto a livello nazionale, regionale e locale.

Per interpretare al meglio questo mandato si è agito per promuovere piena circolarità delle informazioni e collegialità dell'assunzione decisionale tramite gli organismi dedicati operanti in ASP, che prevedono la partecipazione dei professionisti impegnati nei settori di competenza.

A tal fine sono stati individuati dei luoghi di confronto aziendali che, valorizzando le esperienze maturate, le risorse interne e le figure professionali sanitarie e sociosanitarie dell'Azienda, hanno consentito di avviare percorsi di riprogettazione dei servizi in relazione alle mutazioni demografiche e alle esigenze legate alla pandemia.

Nello specifico si richiama l'investimento realizzato in relazione a:

**GISS – Gruppo Interdisciplinare Socio-Sanitario:** opera tramite il confronto e il dibattito sui temi afferenti ai Servizi sociosanitari del settore di accoglienza delle persone ultrasessantacinquenni o con patologie assimilabili, con caratteristiche organizzative legate alla sfera sanitaria. Obiettivi primari sono: la ricerca di omogeneità di processi e metodi, la valorizzazione del ruolo e delle funzioni del Medico di Struttura, il confronto fra le diverse figure professionali nei Centri Servizi su temi comuni esistenti ed emergenti e la definizione di protocolli clinico/assistenziali

**Staff di AREA:** all'interno della Direzione Servizi alla Persona, è costituito lo Staff relativo all'Area Anziani che vede la partecipazione dei Responsabili referenti dei servizi per anziani residenziali e semiresidenziali (Centri Diurni Multiutenza e Specializzati), dei servizi di residenzialità leggera (Comunità Alloggio, Gruppo Appartamento, Appartamenti Protetti) e del Servizio Teniamoci per Mano (Meeting Center, Caffè Alzheimer, Sostegno Psicologico, Sportello Consulenziale - in raccordo con il Centro Esperto Demenze Gorki dell'Azienda Usl- e il servizio domiciliare specializzato per demenze).

**GTA - Gruppo Tecnico Anziani:** gruppo di lavoro finalizzato a consolidare e qualificare la cultura del miglioramento continuo nell'offerta dell'assistenza erogata, mediante un percorso di integrazione fra i Responsabili dei Centri Servizi, delle figure professionali, dei metodi e degli strumenti e lo sviluppo di nuove aree di intervento.

**UNITA' DI CRISI ASP COVID:** luogo di coordinamento interno attivato ad inizio pandemia e divenuto organismo di riferimento e decisionale per tutti i temi che vi afferiscono. Funge anche da collegamento con gli organismi esterni dell'Azienda Usl per garantire un pieno raccordo delle azioni intraprese.

## 8- RELAZIONI CON I FAMILIARI DEGLI OSPITI CRA

---

Nella seconda parte dell'anno 2020 è stata ripresa e rilanciata l'attività del Comitato Consultivo Servizi Anziani quale luogo all'interno del quale favorire la traduzione operativa della scelta aziendale di curare e promuovere relazioni costruttive con gli ospiti, i loro familiari e con gli enti di rappresentanza degli utenti.

Tale scelta giunge quale ulteriore tassello che va a completare un percorso di investimento attuato dai servizi per tener viva la relazione e la comunicazione durante il periodo di grande crisi connesso alla pandemia che ha certamente compromesso l'abituale dialogo collaborativo tra operatori e familiari con il blocco degli accessi e la limitazione delle visite, situazione solo in parte mitigata dall'introduzione di modalità di contatto per via telefonica e con videochiamata, dalla circolazione di informazioni mediante lettere, comunicati e liste broadcast.

Il CCSA, quindi, ha subito un'evoluzione nella sua funzione in periodo pandemico, incrementando la frequenza degli incontri e avendo valore di luogo formalmente costituito per lo scambio informativo e per un confronto costruttivo con i familiari degli ospiti. Proprio nel delicato momento di forzata distanza dagli anziani, il CCSA è stato uno degli strumenti che hanno contribuito a mantenere i legami tra l'Azienda e le famiglie.

Il Comitato Consultivo Servizi Anziani, nato nel 2016 a seguito della decisione di creare un unico Comitato consultivo misto di tutta l'ASP Città di Bologna, superando i Comitati di ogni singola struttura, è dotato di un proprio Regolamento ove si pone al centro della sua attività i servizi e gli interventi gestiti da ASP rivolti alla tutela delle persone anziane e alle loro famiglie.

La composizione viene definita privilegiando la componente di ospiti e familiari. La rappresentazione degli utenti del servizio domiciliare viene affidata ai rappresentanti delle sigle sindacali dei pensionati. Il comitato è pertanto composto di 15 ospiti o familiari, uno per ogni servizio di ASP Città di Bologna e da 7 rappresentanti di Organizzazioni sindacali e Associazioni di volontariato.

In rappresentanza di ASP Città di Bologna è membro dell'organismo il Dirigente Servizi anziani, che può invitare agli incontri altre figure professionali, con particolare riferimento ai Responsabili Centri servizi.

ASP Città di Bologna si è adoperata per ridare valore a questo luogo di confronto con l'idea di rispondere ad un bisogno e di favorire la creazione di relazioni, reti e connessioni tra il Comitato Consultivo dei Servizi per Anziani e altre istituzioni del territorio bolognese, operanti nel campo sociosanitario.



## 9- STUDIO MODELLO GESTIONALE “SANTA MARTA”

---

ASP Città di Bologna è impegnata in un progetto di riqualificazione dell'ex-convento di Santa Marta, un complesso monumentale di circa 3.300 mq disposto su quattro livelli, oltre a 2.100 mq di giardino monumentale.

In questa struttura, unica nel suo genere, che permette di vivere nel centro città immersi in un'oasi di benessere, l'Azienda vuole realizzare un nuovo modello di residenzialità che faciliti il mantenimento di un'alta qualità di vita e soddisfi l'esigenza di autonomia, sicurezza e socialità dei suoi abitanti.

L'obiettivo a cui ASP aspira è la realizzazione di una Senior Housing che garantisca un alto livello di comfort e di accessibilità sia negli alloggi privati, sia negli spazi comuni fruibili da tutti gli abitanti.

Il complesso comprende 31 bilocali di pregio, di circa 50-60 mq. per singoli o coppie, che ASP offre in locazione insieme ad un pacchetto individualizzato di servizi integrativi negli ambiti alberghiero, assistenziale, per il benessere e la socialità, per la sicurezza e la mobilità.

Attualmente sono in corso i lavori di ristrutturazione che vedranno il loro completamento entro l'anno 2022.

A seguito dell'avvenuta presentazione pubblica del progetto realizzata sia con una conferenza stampa nel dicembre 2019 sia mediante l'evento “ASP un patrimonio per la Città” del mese di novembre 2020, sta ricevendo numerose manifestazioni di interesse da parte di cittadini interessati, con i quali si costruirà un percorso partecipato di analisi dei bisogni e di lettura delle attese.

Parallelamente ai lavori di cantiere per il recupero dell'immobile, è stato costituito un gruppo di lavoro aziendale, composto da diverse competenze interne di Asp, con l'obiettivo di elaborare un'analisi più dettagliata dei contenuti caratterizzanti la proposta di Senior Housing.

In particolare, sono in corso di redazione il progetto Sociale e un Business Plan con lo scopo di giungere ai necessari elementi conoscitivi a supporto della decisione aziendale rispetto alla futura formula gestionale che verrà adottata.

Il gruppo di lavoro è altresì impegnato nell'ambito della campagna di Fundraising in atto.

## 10- AZIONI DI SUPPORTO AI CAREGIVER

---

Nell'ambito delle azioni di sostegno alla popolazione anziana e al caregiver promosse dal contesto locale e in coerenza con gli elementi di lettura del bisogno emersi da recenti azioni di studio promosse dalla Città Metropolitana, ASP si è candidata ad assunto il ruolo di soggetto referente nel settore dell'Assistenza Familiare.

ASP, in quanto ente pubblico di riferimento per la domiciliarità, si propone come soggetto in grado di creare forme di coordinamento con gli altri attori, pubblici e privati, già impegnati o che intendo approcciare il tema.

ASP si pone sullo scenario locale come promotore di servizi e azioni di supporto e di sviluppo alla rete per l'assistenza familiare per avvicinare al perimetro pubblico potenziali risorse oggi lontane a garanzia dei care givers e per una piena valorizzazione delle molteplici opportunità presenti all'interno di un quadro ricomposto verso il quale orientare chi è portatore del bisogno.

Alla luce di quanto esposto, si segnala che è stato pubblicato un apposito bando per l'apertura e il coinvolgimento ad un maggior numero di operatori economici per la ricomposizione di un coordinamento stabile per l'assistenza familiare. Al bando hanno aderito sia soggetti consolidati che hanno riconfermato la loro volontà di azione coordinata sia nuovi attori con i quali avviare una nuova forma di progettazione a sostegno dei caregiver al domicilio.

Nell'ambito dell'esperienza maturata in questi anni dall'equipe di ASP Città di Bologna nel Progetto "Teniamoci per mano", in relazione al tema delle persone affette da demenza per il sostegno al familiare/caregiver, sono stati attivati molteplici interventi a "bassa soglia", che si sono rivelati utili per accompagnare la famiglia e l'anziano verso interventi assistenziali più consistenti o per l'inserimento nella rete dei servizi per anziani.

# 10 ESITI ... PER LA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO

---

Di seguito riportiamo con una descrizione sintetica i primi 10 esiti del lavoro realizzato in relazione all'asse strategico della valorizzazione del patrimonio di ASP.

## 1 – VALORIZZAZIONE DEL “QUADRILATERO”

---

Il “Palazzo dell’Istituto di Aiuto Materno e di Assistenza ai Lattanti” (convenzionalmente denominato “Quadrilatero” per la sua geometria) è un immobile di circa 10.000 mq sito nel centro storico di Bologna tra le vie Don Minzoni, Fratelli Rosselli e Del Porto. L’immobile ad oggi in disuso è in continuo deterioramento, risulta, pertanto, necessario perseguirne il recupero. Da una prima stima, i soli costi di ristrutturazione variano dai 14.600.000,00 € ai 20.000.000,00 €, per una durata totale del processo edilizio di quasi 4 anni.

Già a partire dal 2016, l’ASP aveva destinato il complesso all’alienazione, acquisendo nel tempo relativa autorizzazione dalla Soprintendenza e parere positivo dalla Conferenza Territoriale Sociale e Sanitaria della Città Metropolitana di Bologna. Con Deliberazione dell’Amministratrice Unica n. 9/2020 del 18/02/2020, ratificata dalla Deliberazione dell’Assemblea dei Soci n. 2/2020 del 29/06/2020, si riconosce, invece, il palazzo come meritevole di valorizzazione, avviando di fatto l’iter per ricorrere allo strumento della concessione/locazione di valorizzazione.

L’entità dell’intervento è di rilevanza nazionale e quanto mai strategico per l’Ente che, oltre a mantenere la proprietà di un complesso edilizio pregevole e rinnovato nel centro di Bologna, potrà percepire un canone di locazione per tutta la durata della concessione al soggetto privato ed al contempo perseguire le politiche indicate dagli enti territoriali di riferimento.

Proprio per tali ragioni si è proceduto alla realizzazione di uno studio di fattibilità per la valorizzazione dell’immobile «Quadrilatero» ed è prossima la pubblicazione del bando di evidenza pubblica per l’individuazione del partner privato.

Lo studio di fattibilità tecnica contempla due scenari di riconversione dell’edificio, scaturiti dall’analisi socioeconomica e territoriale che ha delineato i fabbisogni dei prossimi anni per il quartiere e per la città. Il primo scenario prevede la destinazione dei piani alti a residenza privata con diverse tipologie di alloggi, anche da destinarsi ad Edilizia Residenziale Sociale (ERS), mentre il piano terra è dedicato a servizi come il commercio di vicinato, uffici per Co-working e spazi per la ristorazione. Il secondo scenario prevede invece la destinazione principale a studentato, riproponendo al piano terra medesimi servizi del precedente, con l’aggiunta di spazi di accoglienza per gli studenti.

Sono attualmente in corso delle interlocuzioni con il Comune di Bologna, la Soprintendenza per i Beni Architettonici e Paesaggistici, e il Servizio Qualità urbana e politiche abitative della Regione Emilia-Romagna, allo scopo di rendere l’operazione attrattiva riguardo la valorizzazione immobiliare ed al contempo garantire un utilizzo consoni ai bisogni della città.

Sono in itinere, altresì, le attività propedeutiche alla redazione del bando quali l’elaborazione della documentazione tecnica di dettaglio a supporto della procedura ad evidenza pubblica e la pianificazione di azioni di promozione e di comunicazione delle opportunità offerte al mercato dall’Avviso. Si prevede di pubblicare il bando entro il mese di ottobre 2021, procedendo alla stipula del relativo contratto di affidamento nei primi mesi del 2022.

## 2 – RECUPERO STRUTTURALE “SANTA MARTA”

---

Il Progetto prevede la realizzazione di appartamenti per anziani autosufficienti nel complesso storico-monumentale “Santa Marta”, ubicato in Strada Maggiore 74, nel Centro di Bologna.

L’edificio in oggetto (originariamente un convento il cui impianto storico del 1505 non è sostanzialmente mutato nel tempo) ospitava già una struttura assistenziale composta da una Casa protetta e da un Centro diurno.

Nei primi anni 2000 l’IPAB Opera Pia Poveri Vergognosi (poi divenuta ASP e confluita nell’ASP Città di Bologna), proprietaria dell’immobile, esperì una prima gara d’appalto per l’adeguamento normativo dell’immobile finalizzato alla realizzazione di un nuovo centro diurno per anziani al piano terra e di appartamenti (mono e bilocali) con relativi locali di servizio sempre per anziani autosufficienti ai restanti piani superiori. Tali lavori non furono portati a termine, pertanto l’immobile – negli ultimi anni - si presentava nelle condizioni di un “grezzo avanzato. L’Assemblea dei soci di ASP Città di Bologna ha quindi approvato un progetto per la realizzazione all’interno di tale complesso immobiliare di soli appartamenti per anziani autosufficienti, autorizzato dalla Soprintendenza con nulla osta del 20/02/2017 prot. 3868.

La gara per l’affidamento dei lavori, espletata da ASP Città di Bologna con il metodo di aggiudicazione dell’offerta economicamente più vantaggiosa, ha portato alla consegna dei lavori nel luglio 2020 (alla ripresa del procedimento dopo i primi mesi di Pandemia da Covid-19) all’impresa aggiudicataria, Consorzio Stabile Pangea s.c.a.rl..

La durata dei lavori è fissata, da contratto, in 540 giorni naturali e consecutivi, a cui si aggiungono ulteriori 25 giorni approvati in seguito all’emergenza sanitaria da Covid-19 ed in relazione al DPCM 24/04/20 e s.m.i.. Inoltre, nel corso dei lavori, si è riscontrata la necessità di consolidare le strutture portanti di alcuni solai che non rispondono ai criteri di sicurezza della normativa tecnica di riferimento attualmente in vigore, variante che porterà ad un prolungarsi della durata dei lavori di circa 2-3 mesi. Un’ulteriore variante giudicata opportuna in corso d’opera riguarda l’installazione del sistema di emissione del riscaldamento a pannelli radianti a pavimento, in luogo dei ventilconvettori previsti da progetto.

Ad oggi è stato eseguito circa un terzo delle opere oggetto di appalto.

Tale progetto assume una rilevanza peculiare per la rigenerazione e la riqualificazione del contesto urbano storico in cui si inserisce il complesso di Santa Marta. Improntato sul pieno rispetto della struttura storica, il progetto persegue comunque la massimizzazione dell’efficienza energetica e antisismica, non prevedendo ampliamenti e quindi preservando anche la resilienza idraulica. Nell’appalto è compreso anche il completamento dei lavori di restauro degli elementi pittorici e lapidei, iniziati nel corso dell’intervento precedente e mai ultimati.

La nuova destinazione funzionale degli spazi del complesso di Santa Marta si iscrive, infine, nel più ampio obiettivo sociosanitario di realizzare forme di residenzialità leggera nel contesto territoriale di riferimento, per favorire la promozione dell’autonomia e del benessere relazionale delle persone anziane.

### **3 – PRESIDIO E GESTIONE DELLE RELAZIONI CON LA DIOCESI PER IL RECUPERO DEL “BARACCANO”**

---

All'inizio del 2018 ha preso avvio un percorso volto al restauro e alla riqualificazione della Chiesa e del contesto in cui è inserita. In questo quadro, il 13 marzo 2018 è stato sottoscritto il “Protocollo d'intesa per il recupero del Santuario di Santa Maria del Baraccano e la valorizzazione del contesto in cui è inserito”, a cui è seguita la firma di una convenzione fra ASP Città di Bologna e l'Arcidiocesi (“Convenzione per la Concessione in Uso e Gestione della Chiesa della Madonna del Baraccano” stipulata il 29 ottobre 2018, prot. ASP n. 0020245 del 30/10/2018), con la quale ASP Città di Bologna, proprietaria del complesso, concede gratuitamente per 25 anni in uso e gestione la Chiesa della Madonna del Baraccano all'Arcidiocesi di Bologna, per la realizzazione degli interventi di restauro della chiesa e quelli di recupero del contesto urbano circostante.

L'Associazione di Promozione Sociale (APS) “Amici del Baraccano” opera in collaborazione ed accordo con le istituzioni titolari della proprietà e della gestione del complesso del Santuario.

Nel mese di gennaio 2020 si sono completate, a cura di personale di ASP, le operazioni di sopralluogo, verifica e catalogazione dei beni presenti all'interno della Chiesa di Santa Maria del Baraccano; tale lavoro ha portato alla consegna dell'inventario all'Arcidiocesi di Bologna.

Nel mese di marzo 2020, ASP ha confermato la volontà di procedere all'attuazione di quanto sottoscritto nella Convenzione, ovvero dare seguito alla realizzazione degli interventi di restauro e di recupero funzionale della Chiesa della Madonna del Baraccano, confermando il ruolo dell'Arcidiocesi di Bologna quale stazione appaltante dell'intervento di recupero e valorizzazione del bene concesso, e confermando il proprio impegno a stanziare risorse pari a 2.000.000,00 € per l'esecuzione dell'intervento, che saranno vincolate all'atto dell'approvazione della progettazione preliminare.

Alla luce di quanto soprindicato, l'Arcidiocesi di Bologna ha avviato la progettazione preliminare dell'intervento di recupero e valorizzazione della Chiesa della Madonna del Baraccano, affidata allo Studio Cosmi & Bonasoni Architetti.

Gli interventi previsti riguarderanno l'ambito strutturale, impiantistico e degli apparati decorativi: in particolare, si procederà con la messa in sicurezza sismica, l'adeguamento e l'implementazione dell'impianto elettrico e illuminante, il miglioramento dell'efficienza energetica con interventi sull'impianto idro-termo-sanitario, e il restauro degli apparati decorativi.

ASP intende inoltre attivarsi in merito al reperimento delle risorse necessarie per il restauro dell'organo Malamini (XVI secolo), anche attraverso il coinvolgimento di enti, istituti e associazioni, e l'avvio di campagne di fundraising come Art Bonus.

La documentazione, le relazioni e gli elaborati relativi alla progettazione preliminare sono stati trasmessi ad ASP nel mese di giugno 2021 (prot. 13739 del 16/06/2021).

## 4 – ACCORDO CON AGENZIA REGIONALE ER.GO

---

Nel corso del 2020 ASP Città di Bologna ha avviato un percorso di collaborazione con Er.GO, Azienda Regionale per il Diritto agli Studi Superiori dell'Emilia-Romagna, volto alla creazione di un rapporto sinergico che veda l'impiego di beni immobiliari di proprietà di ASP a favore degli obiettivi che caratterizzano l'attività dell'Azienda Regionale.

In seguito allo svolgimento di diversi incontri e sopralluoghi alla presenza del personale di entrambe le istituzioni, volti alla definizione del progetto e alla conoscenza del luogo, entrambe le parti hanno manifestato l'interesse a dare seguito a questo percorso, giungendo alla realizzazione di una proposta di intesa generale tra le due amministrazioni in relazione alle rispettive funzioni di carattere sociale.

In particolare, tale proposta di accordo prevede la creazione di:

- iniziative di social housing che vedano il coinvolgimento degli studenti fuori sede, con particolare attenzione agli studenti idonei nelle graduatorie ER.GO, quindi selezionati per reddito e merito ai sensi dei bandi di concorso annuali;
- iniziative volte a favorire la permanenza di studenti fuori sede, che fruiscono dei servizi abitativi di ER.GO durante il percorso universitario, nella fase di transizione nel mondo del lavoro, fornendo soluzioni abitative temporanee a condizioni agevolate e tutelate;
- iniziative volte alla valorizzazione e al recupero di beni immobili di proprietà di ASP, anche come fattore di riqualificazione del contesto locale in cui sono inseriti.

A tal fine è stato individuato prioritariamente l'immobile di via Capo di Lucca n. 22: l'intenzione è di realizzare un progetto di recupero integrale dell'immobile da destinare a posti alloggio e servizi per studenti universitari e a foresteria anche di breve periodo, tramite eventuale accordo con l'Università di Bologna. L'immobile individuato costituisce un fabbricato di interesse storico-artistico, vincolato ai sensi del d.lgs. 42/2004, la cui messa a reddito prevedrebbe ingenti costi di ristrutturazione.

L'obiettivo del progetto è triplice:

- offrire appartamenti a prezzi accessibili, secondo il modello del cohousing, alle categorie cui l'Azienda Regionale si rivolge (studenti e neolaureati delle Università e degli Istituti dell'alta formazione artistica e musicale dell'Emilia-Romagna, studenti e neolaureati stranieri inseriti in programmi di mobilità internazionale e di ricerca, a ricercatori e professori provenienti da altre Università o istituti di ricerca italiani o stranieri);
- mettere a reddito il bene affidando i lavori a terzi, in una logica di valorizzazione senza impegni finanziari da parte di ASP, ed in collaborazione con ER.GO, allo scopo di attuare le suddette policy regionali;
- riqualificare il fabbricato nel contesto territoriale e sociale in cui esso è inserito, percependone al contempo un reddito.

## 5 – ACCORDO PER IL PATRIMONIO ARCHIVISTICO

---

Nel corso del 2020 è stato avviato un percorso volto alla conservazione, tutela e valorizzazione del patrimonio archivistico di ASP Città di Bologna che ha portato alla definizione di un Accordo di collaborazione con la Soprintendenza e con la Fondazione del Monte.

Tale patrimonio, ampio e diversificato, proviene dagli enti che sono confluiti nell'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona. Databile dal XVI secolo ad oggi, esso si configura come storico, di deposito e corrente, e costituisce uno dei patrimoni documentari d'età moderna più rilevanti della città di Bologna e della storia del welfare tra l'età moderna e contemporanea a livello locale, regionale, nazionale ed europeo. Esso è attualmente conservato in tre sedi distinte, identificabili con gli archivi degli enti dai quali ASP Città di Bologna deriva: via Marsala 7, presso La Quadreria, dove si trova l'archivio storico dell'ex "Opera Pia dei Poveri Vergognosi"; via Castiglione 24 - Palazzo Ratta -, archivio dell'ex "IRIDeS"; viale Roma 21, archivio dell'ex "Giovanni XXIII". Questi documenti rappresentano una grande risorsa dal punto di vista storico-culturale: in particolare, i due archivi storici dell'Opera Pia dei Poveri Vergognosi e dell'ASP IRIDeS comprendono una documentazione che, attraverso la storia di queste istituzioni, costituisce una chiave di comprensione della storia civile, religiosa e socioeconomica del territorio. Il progetto mira a conseguire un'adeguata tutela e una valorizzazione di questo patrimonio culturale pubblico, favorendone la fruizione e garantendone l'accessibilità da parte della cittadinanza.

Il percorso ha preso avvio nel 2018 con l'archivio storico dell'Opera Pia dei Poveri Vergognosi, il quale si distingue per la quantità e qualità della documentazione conservata (è il più voluminoso e importante tra quelli ancora in possesso di enti caritatevoli bolognesi e tra i più rilevanti dell'Emilia-Romagna). Tale archivio è attualmente inserito nel progetto "Una città per gli archivi", promosso dalla Fondazione del Monte, incentrato su un'attività di inventariazione e di pubblicazione e valorizzazione degli inventari online sul portale del Progetto archivi.

Nel 2020, con l'obiettivo di estendere il progetto agli altri archivi, e di definire un percorso che conduca ad una corretta conservazione, tutela e valorizzazione dei documenti, la Direzione Patrimonio ha effettuato un incontro e un primo sopralluogo con la Soprintendenza Archivistica per l'Emilia-Romagna che ha indicato i passaggi da seguire. Successivamente con la Fondazione del Monte si sono svolti incontri e sopralluoghi nelle tre sedi in cui è conservato il patrimonio archivistico. Al termine della prima fase di ricognizione di tali documenti, è stato predisposto lo studio di fattibilità che illustra le caratteristiche degli interventi archivistici previsti, tempistiche e modalità della loro attuazione, strumenti e figure professionali da attivare nonché costi da sostenere.

Come illustrato in tale studio, le azioni previste sono le seguenti: censimento, analisi chimico-fisica e sanificazione della documentazione, proposta di elenchi di scarto da sottoporre all'approvazione della Soprintendenza; storia dei soggetti produttori d'archivio, progetto di ordinamento dei singoli fondi, condizionamento della documentazione, individuazione dei depositi di archivio a norma, scarto della documentazione autorizzata dalla Soprintendenza archivistica inviata al macero tramite la Croce Rossa; descrizione archivistica e segnatura dei pezzi d'archivio, pubblicazione degli inventari sul web, regolamento di accesso alla documentazione storica, regolamento di passaggio della documentazione dalla fase attiva a quella di deposito; allestimento di un servizio archivistico attraverso registro analogico o informatico per la gestione degli accessi di studiosi alla documentazione e per dare concreto sviluppo al deposito, scarto e conservazione della documentazione; eventuale creazione di un Centro di documentazione e programma di valorizzazione della storia dell'ASP attraverso la documentazione tramite monografie a stampa, mostre documentarie da promuoversi nel web.

Si è ora impegnati per dare seguito a tale attività procedendo alla formalizzazione del rapporto di collaborazione tra ASP Città di Bologna e la Fondazione del Monte.

## **6 – ACCORDO DI COLLABORAZIONE ASP-ACER**

---

Il percorso di collaborazione si è formalmente avviato il 13 febbraio 2020 con la sottoscrizione di un atto di indirizzo tra l'Azienda Servizi alla Persona ASP Città di Bologna e l'Azienda Casa Emilia-Romagna della provincia di Bologna per la gestione tecnica della manutenzione del patrimonio immobiliare di ASP.

Con tale atto ASP e ACER hanno determinato la reciproca volontà di giungere alla definizione di un accordo convenzionale di cooperazione finalizzato svolgere un'attività sinergica per la manutenzione di una parte del patrimonio immobiliare di ASP, secondo modalità, quantità e tipologia degli immobili, tempi e condizioni economiche e operative condivise.

In data 29/12/2020, con Deliberazione dell'Amministratrice Unica n.32/2020, si è poi pervenuti alla sottoscrizione del Protocollo di Collaborazione Attuativo tra ASP Città di Bologna e l'Azienda Casa Emilia-Romagna della provincia di Bologna.

Successivamente si è lavorato alla definizione delle azioni operative per l'anno 2021, con l'individuazione delle azioni specifiche in ambito manutentivo e di ripristino di alloggi descritto nel "Piano di sviluppo – programma annuale delle attività 2021 protocollo di cooperazione attuativo tra "ASP Città di Bologna" e "Azienda Casa Emilia-Romagna della Provincia di Bologna".

Il protocollo di cooperazione realizza di fatto una stretta e proficua collaborazione tra le amministrazioni finalizzata a garantire che i servizi svolti siano prestati nell'ottica di conseguire i comuni obiettivi nell'interesse pubblico, di efficacia ed efficienza, perseguendo gli obiettivi comuni per il territorio di riferimento quali la valorizzazione del patrimonio pubblico del comune di Bologna e l'implementazione di immobili da destinare sia per finalità sociali sia per lo sviluppo di offerta abitativa.

Considerata la natura di accordo di collaborazione tra enti pubblici, si è concordato che per l'attività manutentiva degli immobili di proprietà di ASP si provvederà al solo riconoscimento del rimborso ad ACER dei costi vivi e delle spese effettivamente sostenute, compresi quelli per il personale specificatamente applicato, per l'utilizzo di apparati e strumenti per la gestione dell'attività. Viene escluso il pagamento di un corrispettivo economico ad ACER per l'attività che rientra esclusivamente nell'alveo della cooperazione tra Enti.

L'attuazione operativa dei contenuti dell'accordo ha avuto inizio nel mese di febbraio 2021 in relazione agli interventi di gestione manutentiva di natura ordinaria definiti su di un primo contingente di immobili.

Con il secondo semestre 2021, dopo le necessarie fasi di analisi e di condivisione, potrà prendere avvio la seconda linea di sviluppo collaborativo relativa agli interventi di ripristino di immobili da rendere nuovamente disponibili per la locazione.

Alla fine del 2021, giunti al termine del primo anno di sperimentazione, sarà possibile arrivare ad esprimere alcuni elementi valutativi rispetto all'andamento della collaborazione attivata, sia in termini di efficacia e di sostenibilità, quale base per il proseguo e/o la revisione delle modalità definite.



## 7- AZIONI PER LA LOCAZIONE E PER LA VENDITA

---

Nel periodo 2020-21, per far fronte alle inevitabili ripercussioni negative sulla redditività del patrimonio immobiliare di ASP derivante dalla situazione pandemica, si è ritenuto di implementare l'immissione sul mercato di immobili disponibili. Per fare ciò, si è proceduto all'indizione di due nuovi bandi d'asta per gli immobili urbani e un bando per la locazione agraria.

Nell'ambito di tale attività si sono verificate preliminarmente le quotazioni di mercato attualizzate con il trimestre OMI di riferimento e si è proceduto altresì alla ricognizione degli immobili locabili, con particolare attenzione alla verifica dello stato manutentivo.

Pertanto, l'andamento complessivo di flessione della redditività, rispetto agli anni precedenti, dei proventi e ricavi derivante da utilizzo del patrimonio immobiliare con dato di maggiore impatto derivante da fitti da fabbricati urbani dovuto a numerosi recessi, è stato in parte mitigato dalle azioni innovative effettuate.

Di seguito nel dettaglio l'attività svolta e i risultati conseguiti:

**PATRIMONIO URBANO - Anno 2019** - Contratti rinnovati (allo stesso inquilino) nel corso dell'anno n.55; Contratti in indennità di occupazione n.20; Contratti non rinnovati n.58; Pubblicazione di n. 2 Bandi di locazione; Locati n.38 immobili di cui n.31 assegnati tramite bando e n.7 assegnati a trattativa privata. **Anno 2020** - Contratti rinnovati (allo stesso inquilino) nel corso dell'anno n.41; Contratti in indennità di occupazione n.22; Contratti non rinnovati n.33; Pubblicazione di n. 2 Bandi di locazione; Alla data del 31/12/2020 locati n.11 immobili di cui n.7 assegnati tramite bando e n.4 assegnati a trattativa privata; Da tener presente che gli effetti del bando di dicembre 2020, di complessivi n.26 lotti, si rilevano nel 2021 come di seguito indicato: n.15 aggiudicati; n.8 deserti (di cui n.3 unità ad uso diverso (uffici/posti auto); n.3 attualmente in corso di trattativa privata. **Primo semestre Anno 2021** - Contratti rinnovati (allo stesso inquilino) nel corso dell'anno n.27; Contratti in via di rinnovo o indennità di occupazione n.28; Contratti non rinnovati n.22; Pubblicazione Bandi di locazione n.1; n.6 aggiudicati; n.5 deserti; n.3 attualmente in corso di trattativa privata/scorrimento graduatoria.

**PATRIMONIO AGRARIO** - Nel 2020 più del 50% del patrimonio agricolo ASP è stato sottoposto a Bandi, trattative private, rinnovi; Fondi colonici messi a bando n. 58; Contratti di locazione n. 32 di cui n.30 assegnati tramite bando e n.2 assegnati a trattativa privata (da tener presente che alcuni contratti comprendono un numero variabile di fondi colonici); Contratti rinnovati (allo stesso inquilino) n. 2; Contratti in indennità di occupazione n.5.

**ALIENAZIONI** - A partire da febbraio 2021, è stata effettuata una ricognizione del Patrimonio disponibile dell'Ente per il quale non risulta conveniente la destinazione alla locazione e sono stati individuati n. 4 alloggi e n. 2 fondi agricoli. Successivamente alle valutazioni di opportunità è stata definita la procedura riguardo le competenze tra gli uffici della Direzione Amministrativa e quelli della Direzione del Patrimonio. È stato, di conseguenza, aggiornato il Piano delle alienazioni dell'Ente.

Attualmente sono in corso le operazioni prodromiche alla stima ed entro l'anno si procederà alla pubblicazione del bando di vendita. Aver definito queste attività connesse alle procedure di alienazione, inserendole tra quelle ordinarie, permette di integrare il set di strumenti a disposizione del Property management da utilizzare in un'ottica di massimizzazione della redditività. Altra scelta molto importante è stata quella di procedere valorizzando l'apporto del personale interno, formando le competenze necessarie con l'obiettivo di una piena autonomia e di una maggiore celerità rispetto a questo specifica dimensione gestionale del patrimonio immobiliare.

## 8- FONDO “VIGNOLA DEI CONTI”

---

Il fondo denominato “Vignola dei Conti”, sito nel comune di Vergato in prossimità della frazione di Tolè, è stato acquisito dall’ASP Città di Bologna a seguito di Donazione modale del 18 dicembre 2018. Oggetto della donazione sono diversi fabbricati adibiti ad abitazioni, agriturismo e rimessa agricola, nonché oltre 57 ettari di terreni di diversa qualità.

Con il suddetto atto, la famiglia donante ha espresso la volontà di destinare i beni a finalità sociali, motivo per il quale è stata scelta proprio l’ASP come beneficiario.

Sin dai primi mesi del 2019, quindi, l’Azienda ha avviato le azioni necessarie per la concessione in gestione del fondo da parte di un soggetto privato che potesse perseguire le finalità suddette.

Se da subito è apparsa chiara la necessità di perseguire la vocazione agricola del fondo, è altrettanto risultata evidente la sua scarsa appetibilità imprenditoriale, poiché posto in posizione isolata su terreno montuoso, con la strada di collegamento verso i centri abitati che si presenta stretta, tortuosa e in parte dissestata.

L’iter che ha portato alla pubblicazione dell’Avviso pubblico per la gestione della proprietà “Vignola dei Conti” ha inoltre incontrato non poche difficoltà tecniche e giuridico-amministrative.

A seguito di un’analisi accurata, è stato infatti necessario procedere alla risoluzione di alcune questioni dalle quali una futura gestione a terzi non poteva prescindere:

- la regolarizzazione urbanistico-edilizia dei prefabbricati atti ad accogliere un allevamento di cani;
- la regolarizzazione degli impianti di riscaldamento;
- il mantenimento del decoro e della funzionalità del fondo in attesa della concessione in gestione. La manutenzione del fondo è stata annualmente affidata a ditte specializzate affinché assicurassero un presidio degli immobili e delle relative pertinenze;
- l’instestazione dei mezzi agricoli. Oltre ai beni immobili, ASP Città di Bologna, tramite la donazione, è diventata proprietaria anche delle scorte e attrezzature esistenti nel fondo, tra cui i mezzi agricoli;
- la verifica della regolarità di mezzi e attrezzature dal momento che molte delle attrezzature agricole presenti nel fondo erano prive della documentazione base per il corretto utilizzo.

Per la definizione del bando, l’Azienda ha ritenuto inoltre opportuno affidare un incarico di consulenza ad un soggetto esperto con conoscenze specialistiche delle varie normative che regolano il settore dell’agricoltura e soprattutto dello sviluppo rurale.

Mediante una serie di incontri di analisi e di approfondimento, si è giunti alla definizione di un bando di gara per la concessione in affitto del fondo ad imprese agricole già costituite o da costituire, che presentino un adeguato progetto tecnico di sviluppo aziendale, che incorpori un progetto sociale, anche in convenzione con un Ente Pubblico, nel rispetto dell’atto di donazione modale nonché della mission di ASP Città di Bologna.

L’avviso di gara, inoltre, è volto a favorire prioritariamente donne e giovani professionalizzati animati dalla propensione alle attività rurali, che sappiano promuovere un’agricoltura integrata, innovativa ed aperta.

Il bando è stato pubblicato a luglio 2021, attualmente sono in atto i sopralluoghi dei soggetti interessati a partecipare alla gara, che si chiuderà il 23 settembre 2021 con previsione di stipula del contratto con l’aggiudicatario a partire dall’11 novembre 2021, per una durata di sette anni.

## 9- PIATTAFORMA GESTIONALE DEL PATRIMONIO.

---

L'azienda, proseguendo nell'opera di valorizzazione dell'importantissimo patrimonio immobiliare, sta implementando un nuovo sistema gestionale in grado di migliorare l'efficienza e l'efficacia dei processi di attività connessi. Vale la pena ricordare che il Patrimonio di ASP conta circa 1.600 unità immobiliari ed è estremamente eterogeneo. Infatti, tra gli immobili contiamo da palazzi storici in centro città a fondi agricoli e corti coloniche.

Un nuovo sistema Gestionale si è reso necessario per sistematizzare ed ammodernare i processi di lavoro.

Dalla fine del 2020 sono iniziate delle interlocuzioni con imprese del settore al fine di scegliere il prodotto più adatto alle esigenze dell'azienda.

Il prodotto scelto è stato il sistema reftree di Idea Real Estate, azienda che possiede un'esperienza più che ventennale nell'ambito di sistemi informativi complessi per la gestione di patrimoni immobiliari, specializzata nella realizzazione di moduli applicativi per il property e facility management.

Il progetto è stato avviato il 1° maggio 2021.

È stato definito il cronoprogramma, si è insediato il comitato di coordinamento (steering committee) e il 24 maggio è stata avviata la fase operativa con un team a supporto del comitato.

L'avvio dell'utilizzo del programma è fissato per il 1° gennaio 2022.

Il nuovo sistema in particolare ammodernerà la gestione degli asset, la gestione documentale, il ciclo dei contratti di locazione attiva, la ripartizione degli oneri, le manutenzioni del patrimonio e la fiscalità.

Il software sarà in grado di integrarsi perfettamente alla suite del sistema informativo aziendale esistente, nonché alla gestione informatica di innovativi sistemi cartografici.

A tal proposito si segnala che sono già in stato avanzato le interlocuzioni con la Regione Emilia-Romagna per fare rientrare il patrimonio immobiliare di ASP nel progetto MOKA.

Moka è uno strumento per organizzare il Sistema Informativo Territoriale di un Servizio, di un Ente o di altri soggetti, nella Community Network della Regione Emilia-Romagna. Permette di realizzare applicazioni che erogano servizi GIS (Geographic Information System - anche detto sistema informativo territoriale).

Moka è integrato con l'architettura GIS della Regione Emilia-Romagna, con il sistema SigmaTer e con gli strumenti di pianificazione regionali ed il modello del database topografico.

Il catalogo può essere condiviso e gli oggetti possono essere utilizzati in applicazioni di svariate tipologie che, al momento della loro fruizione, vengono costruite dinamicamente sulla base delle caratteristiche impostate e dei profili utente, pertanto utenti con profili diversi potranno accedere alla medesima applicazione disponendo, ad esempio, di cartografie e funzionalità differenti.

L'integrazione tra questi sistemi ammodernerà in maniera significativa la gestione del Patrimonio immobiliare dell'Ente a 360°.

# 10- ADVISORING PER IL PROPERTY MANAGEMENT

---

ASP è proprietaria di un patrimonio immobiliare ed agrario di un valore indicativo pari a 500 milioni di euro, con un elevato numero di immobili da valorizzare, che amministra direttamente tramite una propria struttura organizzativa. L'attuale portafoglio immobiliare di ASP è composto da circa 1500 unità immobiliari, a destinazione mista, con prevalenza residenziale, localizzati nel Comune di Bologna e, in modo residuale, nel relativo hinterland.

ASP Città di Bologna, in attuazione del Piano Strategico del Patrimonio presentato dall'Assemblea dei Soci nel 2019, nel corso del 2020 e nei primi mesi del 2021, ASP ha operato un primo investimento attraverso la definizione e una prima attuazione di un modello organizzativo ispirato e coerente con le linee strategiche previste.

In questo contesto e per queste motivazioni, ASP ha attivato per il periodo 2021/2022 l'individuazione di un operatore economico qualificato a cui affidare il servizio di Advisor finalizzato all'assistenza e al supporto specialistico per la ridefinizione e per l'accompagnamento all'introduzione di nuove modalità gestionali dell'attività di Property Management in relazione al proprio patrimonio immobiliare.

L'attività prevede la realizzazione di un Progetto strutturato di accompagnamento specialistico finalizzato alla valorizzazione e al rafforzamento della struttura organizzativa esistente nell'ambito delle attività di Property Management. Focus specifico, anche se non esclusivo, sarà posto alle attività di gestione amministrativa, di ottimizzazione della gestione del portafoglio attuale, anche attraverso l'analisi del piano di gestione, conservazione, valorizzazione ed utilizzo del patrimonio immobiliare di ASP.

Costituiscono le principali attività dell'attività di Advisoring e tutoraggio:

- analisi valutativa dell'attuale assetto organizzativo dell'area tecnica e amministrativa del property e dei processi dedicati alla gestione immobiliare. L'azione definirà gli elementi descrittivi puntuali per un lavoro di accompagnamento formativo e per la definizione condivisa di un assetto organizzativo ridefinito che possa comprendere sia dimensioni di consolidamento e di ottimizzazione degli assetti di valore già in essere, sia di sviluppo, di innovazione e di cambiamento al fine di strutturare le condizioni organizzative ottimali per un processo di crescita e di ammodernamento.
- analisi e puntuale classificazione integrata del portafoglio immobiliare;
- strutturazione di una proposta relativa alle possibili linee di sviluppo per il miglior presidio delle attività immobiliari di investimento, gestione e redditività; supporto per il miglioramento in termini di efficacia ed efficienza nella gestione del patrimonio immobiliare e di ottimizzazione dei processi gestionali e delle principali procedure che caratterizzano una gestione moderna, efficace ed efficiente delle attività di property management.
- accompagnamento nello sviluppo operativo e supporto all'implementazione della gestione tecnica e amministrativa di property del patrimonio immobiliare.

La fase di accompagnamento e di tutoraggio per la traduzione operativa dei contenuti definiti in modo congiunto nelle fasi precedenti prevede un lavoro di accompagnamento per dare concreta attuazione agli elementi di innovazione e di sviluppo declinati in precedenza.

Questa fase assume un valore prioritario in quanto azione di affiancamento qualificato, costante in un arco di tempo adeguato alla concreta transizione verso il nuovo modello organizzativo e operativo. In questa fase l'Advisor agirà in stretta sinergia con gli operatori di ASP, entrando nei processi attuativi e supportandone lo sviluppo e la qualificazione professionale.

# OPPORTUNITA'

## LINEE DI SVILUPPO DA PERSEGUIRE

---

Guardando avanti, al prossimo periodo di attività che si svilupperà nella seconda parte del 2021 e nei 2 anni a seguire, è possibile focalizzare alcune linee di sviluppo sulla base di opportunità che si sono delineate e che ASP è chiamata a cogliere quali occasioni di crescita e di ulteriore radicamento della propria attività.

### 1 – LO SVILUPPO DI SERVIZI A FORTE INTEGRAZIONE CON IL SANITARIO

---

ASP, in qualità di azienda pubblica di riferimento territoriale, aspira a divenire interlocutore di riferimento per AUSL sia in relazione al già consolidato ambito di intervento di natura sociosanitaria, sia per aprirsi a nuove possibilità di sviluppo in ambito sanitario.

La lettura dell'attuale composizione dei bisogni e dell'esistente e consolidato sistema dell'offerta, apre spazi di rilevanza strategica che ASP è chiamata a valorizzare per completare la propria gamma di servizi, posizionandosi quale possibile soggetto di raccordo e di integrazione tra il sociale e il sanitario e completare la filiera di offerta a favore della popolazione anziana.

**In particolare, si definisce quale linea di sviluppo prioritario per il prossimo periodo lo studio e la costruzione delle necessarie condizioni istituzionali, strutturali e organizzative per lo sviluppo di nuove aree di intervento e nuovi servizi di natura sanitaria.**

Nello specifico, per il triennio 2022/2024 assume rilievo e priorità la strutturazione da parte di ASP di servizi di cure intermedie, rispondendo ad una problematica effettiva del contesto cittadino e territoriale, che al momento non vede risposte in linea con le necessità rilevate, e sviluppando, al contempo, la propria capacità di offerta di servizi in piena integrazione con gli attori del sistema sanitario e sociosanitario locale.

### 2 – GLI SPAZI DI CO-PROGRAMMAZIONE E DI CO-PROGETTAZIONE

---

Forti di un quadro normativo che sempre più definisce lo scenario di riferimento generale e le possibilità operative per costruire forme di collaborazione tra la Pubblica Amministrazione e gli Enti del Terzo Settore, nello spirito della condivisione della funzione pubblica indicata dal Codice del Terzo Settore, ASP si pone nell'ottica di consolidare, qualificare e ampliare forme di co-programmazione e di co-progettazione rispetto a diversi filoni di intervento che caratterizzano la propria attività.

Le complessità dei fenomeni che caratterizzano il contesto e la necessità di ripartire da analisi condivise rispetto alle problematiche sottostanti i bisogni emergenti, che solo in minima parte diventano domanda di prestazione e servizio, chiedono letture collettive, partecipate, dove

differenti punti di vista consentono una maggiore vicinanza alla comunità e una più articolata declinazione delle possibili linee di intervento.

**È in questa prospettiva, che va oltre la logica prestazionale, che ASP definisce quale linea di sviluppo strategico l'adozione di modalità di amministrazione condivisa con gli Enti del Terzo Settore per giungere a forme sempre più qualificate di co-programmazione, co-progettazione e co-gestione degli interventi.**

Nello specifico, per il triennio 2022/2024 ASP sarà impegnata nella realizzazione di percorsi di co-progettazione in relazione ai seguenti filoni di attività:

- soluzioni innovative per la promozione di forme di abitare autonomo per persone adulte con disabilità; si è realizzata una prima fase di co-programmazione con le principali realtà del Terzo Settore impegnate nel campo e si intende proseguire con la successiva co-progettazione di percorsi condivisi per dare attuazione alle linee di lavoro delineate;
- azioni finalizzate alla “ricucitura” di un legame positivo tra la popolazione residente nell’area “Lazzaretto” e la città. Il processo di rigenerazione punta all’interazione fra Ente Locale, Enti del Terzo Settore, cittadini, associazioni e imprese nel campo dell’innovazione urbana, con una particolare attenzione ai temi legati alle nuove economie, all’ambiente, alla rigenerazione e alla cura del territorio, al contrasto ai fenomeni di ghettizzazione e degrado, sia dal punto di vista fisico che immateriale; questa linea di co-progettazione si sviluppa grazie alle risorse PON Città Metropolitane - Asse prioritario 7 “Ripresa sociale, economica e occupazionale (REACT-EU FSE)”.

### **3 – I SERVIZI ABITATIVI**

---

All’interno di un confronto di natura regionale e locale, ASP è chiamata ad agire un ruolo rilevante quale soggetto pubblico che da anni è impegnato nella strutturazione di interventi e servizi inerenti alle politiche abitative.

Dopo la fase della gestione delle emergenze e andando oltre la seppur necessaria modalità dei sostegni economici, si delinea una rinnovata attenzione al tema in chiave orientativa, di vicinanza e di accompagnamento ai singoli e ai nuclei familiari interessati, e di sperimentazione di modalità innovative di valorizzazione del patrimonio abitativo pubblico e privato mediante la costruzione di accordi e modalità di accesso e di sostegno.

**Sulla base di quanto richiamato, ASP definisce quale linea strategica la partecipazione attiva e la promozione dei necessari accordi con i soggetti coinvolti per consolidare e rilanciare la propria Agenzia per l’Abitare, all’interno di un processo di politiche abitative regionali e in piena connessione con il contesto locale.**

Nello specifico, per il triennio 2022/2024 ASP sarà impegnata, in partnership con altre realtà istituzionali e del privato sociale, nella declinazione di azioni concrete, quali:

- costruzione di uno strumento unitario di rilevazione e raccolta della domanda abitativa;
- ricomposizione di un accordo tra soggetti pubblici e attori privati in relazione ai quali avviare modalità innovative di valorizzazione delle risorse dedicate al sostegno all’affitto all’interno di una sperimentazione che possa portare a forme più significative nella prospettiva della promozione dell’autonomia abitativa.

## 4 – LE POTENZIALITA’ DEL PATRIMONIO

---

L’esperienza di questi primi anni ha permesso di focalizzare, tra le tante, alcune linee di lavoro di particolare interesse e rilevanza prospettica.

In primo luogo, si delinea l’opportunità e l’interesse di promuovere il recupero di importanti complessi immobiliari sviluppando la prassi operativa che ha portato a processi di collaborazione con altri enti pubblici o che si è mossa verso la costruzione di partnership pubblico-privato.

Alla luce di quanto espresso, si aprono sempre di più scenari che vedono ASP quale possibile promotore di nuove forme di abitare condiviso, valorizzando le esperienze pilota già attive, e consolidando il modello del social housing e del co-living a favore di differenti target e di molteplici ambiti attuativi.

Infine, l’esperienza di analisi e di confronto progettuale in essere, ha aperto una rilevante dimensione di interesse rispetto al tema dell’agricoltura sociale e, più in generale, della valorizzazione del patrimonio rurale.

**Viene, quindi, confermata la dimensione strategica connessa alla piena valorizzazione del patrimonio di ASP quale risorsa centrale per la vita, la sostenibilità e la crescita dell’intera azienda e, di conseguenza, delle potenzialità per la comunità locale di riferimento.**

Nello specifico, per il triennio 2022/2024 ASP sarà chiamata a implementare il modello di percorso di valorizzazione studiato, strutturato e sperimentato per il “Quadrilatero” applicando il medesimo strumento ad altri complessi immobiliari di proprietà che, seppur con caratteristiche differenti, possono concorrere sia all’obiettivo generale del pieno recupero di edifici di pregio, sia ad obiettivi di rigenerazione urbana, di incremento delle possibilità residenziali e sociali a favore delle comunità.

## 5 – LA RIPROGETTAZIONE DEI “LUOGHI” DI ASP

---

L’esigenza rilevata e la volontà confermata di procedere ad una revisione complessiva delle sedi e strutture all’interno delle quali sono collocati i servizi, in prevalenza a favore di soggetti anziani, richiede un lavoro di investimento di energie progettuali per costruire una proposta complessiva di rivisitazione e valorizzazione dei luoghi di ASP, andando oltre le stratificazioni definitesi negli anni, non sempre lineari e coerenti con un quadro generale omogeneo e armonico.

Per questo motivo, proprio per andare incontro alle nuove esigenze, il prossimo arco temporale di lavoro dovrà prevedere lo studio di nuove soluzioni strutturali, logistiche e organizzative finalizzate ad una ri-progettazione/ri-finalizzazione degli spazi esistenti, alla ideazione di possibili ampliamenti strutturali e all’individuazione di sedi/strutture da dedicare all’implementazione di nuovi servizi.

Rientra in tale processo anche la ricomposizione dei diversi uffici delle diverse direzioni aziendali all’interno di un’unica sede istituzionale. A tale, proposito si richiama lo studio di fattibilità già in essere in relazione agli spazi presso Palazzo Gnudi, edificio storico di pregio di proprietà di ASP.

Quanto richiamato non è solo un mero fatto gestionale e logistico, ma assume rilevanza strategica in quanto premessa indispensabile e fattore determinante lo sviluppo e la crescita di ASP rispetto ad una maggiore qualità dei servizi agli utenti, a soluzioni più funzionali che favoriscono il lavoro degli operatori di ASP e all'ottimizzazione e alla valorizzazione delle risorse strutturali in gioco.

## MINACCE

### CRITICITA' DA AFFRONTARE

---

La lettura critica, consapevole e costruttiva della situazione interna all'azienda e del contesto esterno nel quale ASP opera, ci porta a focalizzare alcuni elementi di criticità che necessariamente dovranno essere affrontati nella seconda parte del 2021 e nel periodo a seguire. Si tratta di criticità, di elementi di fatica che possono compromettere o segnare in modo importante il percorso intrapreso. Per questo motivo non devono essere né sottovalutati né esasperati nella loro componente negativa, ma gestiti quali punti di attenzione che richiedono presidio e cura in quanto problemi da risolvere e margini di miglioramento che possono trovare attuazione e sviluppo positivo.

#### 1 – IL FORTE TURN OVER DEL PERSONALE

---

Un'azienda come ASP ha nel lavoro delle persone la componente di valore principale del proprio mandato e del proprio assetto istituzionale. Le risorse umane sono un asse portante del lavoro nei servizi, sia nei casi più rilevanti dove si agisce una gestione diretta, sia negli ambiti in cui il personale di ASP opera in stretto raccordo con soggetti esterni all'ente che garantiscono la gestione operativa degli interventi.

Per questo motivo serve un investimento "strategico" per far fronte al fenomeno di elevato turn over che interessa tutte le categorie professionali presenti in azienda: operatori sociosanitari, operatori sociali, tecnici, amministrativi.

Diverse sono le azioni già intraprese in tal senso. Una su tutte: il piano concorsi in atto per giungere al progressivo contenimento del personale a tempo determinato e somministrato quale condizione basilare per agire un processo di radicamento e di stabilità lavorativa.

L'identità di ASP si costruisce con le persone di ASP. Per questo c'è ancora molto da fare nell'ottica della valorizzazione del personale, della strutturazione di percorsi di accoglienza per i neoassunti, di modalità, spazi e strumenti costanti e continuativi di ascolto organizzativo, di comunicazione, informazione e partecipazione ai processi, di formazione e di sviluppo di carriera, di adesione agli obiettivi aziendali e di condivisione del progetto aziendale.

**Il futuro di ASP è strettamente connesso alla capacità di riuscire a investire sulle persone di ASP. Per questo la gestione di questo elemento di criticità assume rilevanza strategica per tutte le componenti aziendali.**

Nello specifico, per il triennio 2022/2024 ASP procederà all'inserimento di un importante contingente di personale a tempo indeterminato, quale esito concreto di un rilevante insieme di procedure di selezione, attuate nonostante i vincoli e le limitazioni temporali e procedurali imposte dalla pandemia.



Assumerà particolare importanza la traduzione operativa del sistema di accoglienza e di inserimento dei neoassunti definito nel corso del 2021 proprio per essere pronti a gestire l'arrivo di nuovi operatori ASP.

Altra leva per la piena valorizzazione del personale sarà la piena valorizzazione dei tanti luoghi di confronto e di lavoro collegiale attivati che, oltre a promuovere lo sviluppo di oggetti specifici, deve divenire spazio di cura delle dinamiche relazione e di ascolto organizzativo.

## 2 – IL PERSONALE SOCIOSANITARIO

---

Merita specifica attenzione la problematica del personale sociosanitario. In questo caso la criticità è in prevalenza dovuta a condizioni di contesto. Si registra, infatti, da un lato il numero insufficiente di professionisti del settore rispetto alla domanda che le diverse realtà, pubbliche e private, stanno esprimendo e, dall'altro lato, l'apertura dei concorsi nel sistema sanitario nazionale con la conseguente migrazione degli operatori verso un contesto più tutelante sul piano contrattuale ed economico.

ASP, come tutti gli altri enti, sta vivendo questa criticità agendo tutte le leve possibili, consapevole però che la problematica potrà trovare soluzione solo a livello nazionale.

Ciò detto, nei prossimi mesi si dovrà dare concretezza ad una fase di analisi che possa portare anche ASP all'adozione di elementi innovativi sia sul piano contrattuale, economico e professionale, per recuperare la necessaria attrattività verso dette figure professionali. È facile pensare, infatti, che il programmato concorso per infermieri potrà avere esiti positivi solo dentro questo perimetro di rinnovata competitività.

**Le scelte strategiche connesse allo sviluppo di nuovi servizi nell'area anziani sono direttamente connesse e correlate al superamento positivo di questa criticità e, pertanto, diventa prioritario un presidio della tematica per cercare prospettive concrete di gestione del fenomeno, agendo ogni possibilità di interlocuzione con il livello locale, regionale e nazionale al fine di evidenziarne gli effetti e di concorrere, per quanto possibile, alla formulazione di possibili proposte risolutive.**

Nello specifico, per il triennio 2022/2024 è stata programmata una procedura selettiva per il personale infermieristico e una nuova procedura selettiva per operatori sociosanitari. Proprio a partire dalla consapevolezza dell'importanza che detti operatori all'interno dei servizi, ASP continuerà nel percorso di attuazione a tutte le possibilità operative al fine di valorizzarne l'apporto professionale secondo le linee definite nel recente accordo siglato con le organizzazioni sindacali in relazione alla promozione della qualità dei servizi di ASP a gestione diretta e nello specifico:

- potenziamento delle azioni di accompagnamento formativo e di sviluppo delle competenze per una costante azione di aggiornamento e di consolidamento delle competenze specifiche richieste da un contesto operativo in continua evoluzione;
- sviluppo di assetti organizzativi e modalità di lavoro finalizzate a favorire la qualità della prestazione lavorativa, superando ostacoli e problematiche connesse ad aspetti logistici e/o procedurali;
- individuazione di modalità condivise per il riconoscimento dei tempi di vestizione per il personale che è tenuto ad indossare apposita divisa e dispositivi di protezione individuale prima di prendere servizio nei reparti;

- piena, uniforme e migliorativa applicazione dei diversi strumenti contrattuali per il riconoscimento delle indennità previste e connesse alla tipicità del ruolo professionale e dei relativi contenuti lavorativi;
- completamento di una fase di analisi, valutazione e confronto rispetto alla possibilità di applicazione del contratto collettivo del comparto della sanità, al fine di compensare il divario esistente con le opportunità di impiego per personale OSS, infermieristico e medico nel perimetro dei servizi e delle strutture sanitarie.

### 3 – LA REDDITIVITA' DEL PATRIMONIO

---

L'analisi dei dati dell'ultimo quinquennio conferma una tendenza negativa della redditività della gestione del patrimonio immobiliare di ASP.

Diversi sono i fattori che possono essere indicati a causa di detta situazione.

Al di là degli elementi di contesto connessi all'andamento del mercato immobiliare e alla crisi ulteriormente accentuata dalle conseguenze della pandemia su diverse realtà economiche, preme richiamare l'importanza sulle possibili azioni che ASP può introdurre per agire in controtendenza e per contenere al massimo il calo di redditività.

Per far fronte a questa criticità si dovrà agire sia sul versante procedurale e amministrativo per giungere alle migliori condizioni gestionali del patrimonio disponibile verso il mercato residenziale e commerciale, sia sul piano tecnico e manutentivo per la programmazione e l'attuazione degli interventi necessari per ridurre i tempi di ripristino dei locali e per garantire la massima disponibilità degli stessi.

**All'interno di questo scenario, assume rilevanza strategica a partire dalla seconda parte del 2021 il percorso intrapreso per il consolidamento, lo sviluppo e la qualificazione delle strategie e degli strumenti operativi di Property Management.**

Nello specifico, il percorso indicato, con il supporto di un Advisor appositamente individuato, si svilupperà secondo le seguenti fasi:

- una fase di analisi valutativa e di concorso, in sinergia con la dirigenza ASP, alla revisione del modello organizzativo di Property management;
- una fase di analisi e di definizione dei principali processi aziendali per la gestione del patrimonio immobiliare e un lavoro di accompagnamento per la revisione delle prassi operative, dei processi gestionali e delle principali procedure che caratterizzano una gestione moderna, efficace ed efficiente delle attività di Property management.
- una fase di accompagnamento e di tutoraggio per la traduzione operativa dei contenuti definiti in modo congiunto nelle fasi precedenti. Questa fase assume un valore prioritario in quanto azione di affiancamento qualificato, costante in un arco di tempo adeguato e operativo nella concreta transizione verso il nuovo modello organizzativo e operativo.

## 4 – LE PROBLEMATICHE STRUTTURALI DELLE CRA

---

La crisi pandemica, tra le altre cose, ha evidenziato ulteriormente la necessità di agire per superare molti limiti che le Case Residenza Anziani manifestano sul piano strutturale, con conseguenze dirette sul versante gestionale e sul lavoro degli operatori.

Il problema si delinea quale necessità di giungere a condizioni ambientali che considerino nuove esigenze di organizzazione dei reparti, di umanizzazione dei luoghi di vita degli ospiti, di miglior confort nei termini di riscaldamento e raffrescamento, di inserimento di nuovi impianti tecnologici di supporto, di spazi consoni di servizio e ausiliari all'attività primaria, ...

Affrontare questa criticità significa, quindi, non limitarsi ad interventi parcellizzati e successivi, ma delineare un vero e proprio ripensamento del modello di CRA del futuro che si intende adottare, dove la dimensione gestionale e la componente strutturale si integrano per dare vita ad un'idea di servizio, consapevole, complessiva e armonica.

**Per questo, assume rilevanza prioritaria la costruzione di un “masterplan” di riferimento per il ripensamento delle CRA di ASP Città di Bologna, in linea con le indicazioni dei luoghi deputati alla programmazione delle politiche sociali locali e regionali.**

Nello specifico, il percorso indicato potrà prevedere:

- la ricomposizione in una soluzione logistica più consona e funzionale delle unità operative di rilevanza direzionale, amministrativa e patrimoniale al fine di liberare spazi all'interno del Centro Servizi per Anziani di Viale Roma a beneficio di una finalizzazione degli stessi coerentemente con la loro vocazione di luogo di cura e di assistenza;
- una valutazione delle esigenze e delle istanze di miglioramento che i diversi Centri Servizi per Anziani rilevano per una riprogettazione degli stessi in ottica di miglior finalizzazione degli spazi esistenti, di qualificazione sia rispetto alle opportunità di servizio per gli ospiti sia per favorire il lavoro degli operatori e di possibili sviluppi/ampliamenti;
- individuazione all'interno di un quadro unitario di luoghi, percorsi progettuali e soluzioni operative funzionali all'introduzione di nuove unità di offerta (ad esempio cure intermedie) o alla realizzazione di progetti già ipotizzati e già inseriti nei documenti di programmazione (ad esempio alloggi protetti) a sviluppo e completamento della rete dei servizi promossi da ASP a favore del target anziani.

## 5 – I VINCOLI GIURIDICI E GESTIONALI DELLE ASP

---

Le ASP per la loro natura di Enti Pubblici non Economici si trovano a scontare un insostenibile svantaggio in termini di competitività rispetto agli altri soggetti privati, sia profit che no-profit, in quanto appesantite da una immotivata mole di costi aggiuntivi (fiscali, previdenziali) e di adempimenti gravosi dai quali sono pressoché esonerati gli altri soggetti gestori presenti, ed in competizione, sullo stesso mercato.

Sono ormai anni che le Asp evidenziano alla Regione attraverso CISPEL tutta una serie di problematiche strutturali e gestionali (la rilevanza dell'IRAP, i costi previdenziali, l'adozione del contratto di lavoro Funzione Pubblica -Enti Locali, ...) senza riuscire ad avere un pieno riscontro. Considerato che le compagini sociali delle Asp sono in larghissima parte composte dai Comuni è

evidente che le ripercussioni sui bilanci delle Asp dovute alla mancata risoluzione dei problemi ormai a tutti noti, si vanno a scaricare sui bilanci dei Comuni.

Questi elementi di criticità sono stimolo ad una riflessione costruttiva per cercare di individuare possibili spazi di innovazione da portare al confronto comune all'interno di CISPEL e con gli altri attori istituzionali coinvolti.

**Alla luce di quanto esposto, ASP è chiamata ad assumere un proprio posizionamento strategico nel dibattito regionale, cercando un dialogo costruttivo con la Regione, anche però agendo una funzione di "apripista" attraverso l'adozione provvedimenti e l'avvio di sperimentazioni che possano orientare il cambiamento necessario.**