

**ASP CITTÀ DI BOLOGNA**

*Azienda pubblica di servizi alla persona*

# **ASP Città di Bologna**

## **Bilancio sociale e Relazione sulla gestione 2015**

Allegato D alla Deliberazione dell'Assemblea dei Soci n. 6 del 01/06/2016

## Sommario

Per il lettore .....	1
Articolazione del Bilancio sociale .....	1
Il processo di redazione del Bilancio sociale .....	1
Divulgazione .....	2
Il gruppo di lavoro.....	2
<b>BILANCIO SOCIALE 2015 - SEZIONE I .....</b>	<b>3</b>
Uno sguardo sul 2015 .....	3
Gli obiettivi .....	3
Il valore creato e i risultati raggiunti.....	4
Sostenibilità economica.....	4
Sviluppo organizzativo e gestionale.....	5
Qualificazione e innovazione dei servizi e degli interventi e coordinamento nella programmazione cittadina.....	6
Valorizzazione del patrimonio .....	8
La direzione intrapresa e auspicata.....	8
<b>RELAZIONE SULLA GESTIONE 2015 - SEZIONE II.....</b>	<b>10</b>
Premessa - Il sistema di programmazione e rendicontazione.....	11
Sintesi dell'azione di ASP verso i cittadini e gli altri stakeholder esterni .....	13
1. Il contesto esterno di riferimento .....	13
2. Uno sguardo su ASP e sui servizi erogati nel 2015.....	15
2.1. Mission e vision di ASP Città di Bologna .....	16
2.2 I servizi erogati.....	17
2.3. Modalità di attuazione dei servizi erogati e modalità di coordinamento con gli altri Enti del territorio .....	20
3. I risultati raggiunti .....	22
3.1. Gli indirizzi definiti per il 2015.....	22
3.2. I risultati raggiunti nel 2015.....	22
3.2.1. Obiettivo strategico: Sostenibilità economica - Risultati raggiunti .....	22
3.2.2 Obiettivo strategico: Sviluppo organizzativo e gestionale- Risultati raggiunti .....	25
3.2.3 Obiettivo strategico: Qualificazione ed innovazione dei servizi e degli interventi e coordinamento nella programmazione cittadina - Risultati raggiunti .....	28
4. Principali rischi e incertezze cui è esposta ASP Città di Bologna .....	37
5. Le criticità e le opportunità .....	38
6. Fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio .....	39
7. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti .....	40
7.1. Albero della performance .....	40
7.2. Indicatori e parametri per la verifica .....	45
7.3 Il monitoraggio degli obiettivi di gestione.....	63
7.4 Investimenti .....	66
8. Piano di rientro delle perdite dell'ASP Città di Bologna.....	70
<b>BILANCIO SOCIALE 2015 - SEZIONE III .....</b>	<b>71</b>
A. Analisi dei principali scostamenti rispetto al Bilancio Consuntivo 2014.....	71
B. Le risorse umane di ASP: una fotografia del personale.....	93
C. Piani di investimento 2015 .....	99
I risultati in dettaglio .....	105

## Per il lettore

Il documento che sta leggendo è il Bilancio sociale di ASP Città di Bologna. ASP è l'Azienda pubblica di servizi alla persona individuata come unico soggetto pubblico gestore dei servizi sociali del distretto socio-sanitario di Bologna. Nella sua attuale forma ASP è stata istituita l'1 gennaio del 2015 e pertanto il consuntivo coincide con la chiusura del primo esercizio.

E' l'occasione per rappresentare i risultati raggiunti, ma anche il potenziale che rappresenta per la Città di Bologna e per esaminare le leve che consentono o ostacolano il perseguimento degli obiettivi strategici.

**Il Bilancio sociale accorpa la Relazione di accompagnamento al bilancio consuntivo e la Relazione sulla performance, ossia tutti i documenti illustrativi sui risultati conseguiti nel 2015 ad oggi richiesti dalle diverse normative ed in gran parte sovrapponibili circa i contenuti. **Ciò con l'intento di semplificare il processo di rendicontazione sulla conclusione dell'esercizio, ricomprendendo tutti i documenti richiesti in uno solo, ma anche per rafforzare la comunicazione con i portatori di interessi** evitando il disallineamento informativo che si può produrre con documenti rivolti ad uno specifico interlocutore, aumentando quindi la trasparenza che deve necessariamente caratterizzare l'operato di un soggetto pubblico, in tutte le sue fasi di vita.**

## Articolazione del Bilancio sociale

La pubblicazione è articolata in diverse sezioni che consentono al lettore di scegliere il livello di approfondimento rispetto alle proprie esigenze informative.

**Uno sguardo sul 2015:** [è la prima sezione](#) che rappresenta una abstract di tutto il Bilancio sociale e che consente di avere una visione d'insieme dell'azione di ASP nell'anno concluso. Sono riportate le informazioni ritenute maggiormente significative per gli interlocutori di ASP. Ciascuna di esse è trattata, con un dettaglio maggiore, nelle sezioni successive.

**Relazione di accompagnamento al bilancio consuntivo 2015.** [La seconda sezione](#) contiene le informazioni richieste dalla regolamentazione regionale sui bilanci delle ASP e sul ciclo della performance delle Pubbliche amministrazioni. In questa sezione ASP illustra ai propri interlocutori i risultati ottenuti nel corso del 2015. Facendo proprie le linee guida predisposte dalla CIVIT (Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche, poi confluita di fatto dell'ANAC – Autorità Nazionale Anti Corruzione) si configura come “un documento snello e comprensibile accompagnato, ove necessario, da una serie di allegati che raccolgono le informazioni di maggior dettaglio”.

**I risultati in dettaglio.** [La terza ed ultima sezione](#) riporta informazioni di dettaglio circa i fatti maggiormente significativi per comprendere appieno l'azione di ASP Città di Bologna nel 2015.

## Il processo di redazione del Bilancio sociale

Il presente documento è stato elaborato con una modalità collaborativa tra le diverse strutture organizzative di ASP. L'intento è quello di indirizzare la gestione ad una autovalutazione continua da parte dei responsabili di servizio che consenta, anche, la individuazione precoce di correttivi.

Il metodo di lavoro utilizzato ha previsto i seguenti passaggi consecutivi:

1. definizione metodologia di lavoro (partendo dalle precedenti esperienze e con il contributo comitato scientifico);
2. condivisione con lo staff generale, ossia dirigenti/responsabili di servizi/settore e funzionari titolari di posizione organizzativa (tra questi vi sono i responsabili dei servizi/strutture socio-sanitarie);
3. incontri con ciascun responsabile per prendere in esame situazioni specifiche;
4. predisposizione di informazioni/dati di sintesi da parte di ciascun responsabile;
5. raccolta e compendio da parte della UO qualità;
6. lettura d'insieme rispetto alle esigenze informative degli stakeholder.

Ciascuna struttura organizzativa si è posta la seguente domanda-guida: quali sono le informazioni utili e comprensibili ai diversi portatori di interessi di ASP per rappresentare il valore prodotto?

Si è quindi condotta un'analisi dei risultati attesi come previsti dal Piano programmatico 2015 e dei risultati conseguiti a consuntivo. Ove presenti si sono analizzate le differenze.

L'intento del percorso non è stato soltanto la rappresentazione di quanto realizzato nell'anno ma, soprattutto, un'analisi critica del processo di pianificazione e monitoraggio degli obiettivi aziendali. Ciò con l'intento di rafforzare il lavoro per obiettivi come leva per innovare in modo sostenibile i servizi sociali erogati da ASP.

**In tale accezione la predisposizione del Bilancio sociale è stata un'occasione per intraprendere un percorso di crescita organizzativa e non solo l'adempimento ad una richiesta normativa.**

## Divulgazione

Successivamente alla conclusione dell'iter di approvazione il presente Bilancio viene pubblicato sul sito internet di ASP Città di Bologna per essere letto da tutti coloro che sono interessati, in varia misura, all'azione dell'Azienda.

Viene inoltre predisposta una versione cartacea per una più capillare diffusione.

ASP organizza anche momenti di condivisione del bilancio, come occasione di comunicazione con i portatori di interesse e di accrescimento del dialogo con i soggetti a vario titolo interessati all'azione di ASP, ed in primis con i propri dipendenti.

Ciascuna azione di divulgazione viene realizzata come scambio informativo per migliorare la capacità dell'Azienda pubblica di servizi alla persona di Bologna di programmare la propria attività in modo commisurato alle esigenze espresse dai portatori di interessi e di rendicontarla, anche in itinere, nel modo più trasparente e comprensibile possibile.

## Il gruppo di lavoro

Coordinamento e supervisione: **Piera Ciarrocca, UO Qualità**

Dati e analisi di bilancio: **Marta Rocchi, Servizio Bilanci e contabilità** con l'apporto della **UO Controllo di gestione**

Dati e analisi sulle risorse umane: **Elisabetta Calzolari, Servizio Risorse umane**

Si ringraziano tutti coloro che hanno reso possibile la realizzazione di questo documento, ed in particolare il **Comitato scientifico** che ha dato impulso al percorso di innovazione del Bilancio sociale.

# BILANCIO SOCIALE 2015 – SEZIONE I

## Uno sguardo sul 2015

Per ASP Città di Bologna il 2015 è stato un “anno zero” a tutti gli effetti: una nuova e unica realtà pubblica di servizi sociali che porta grandi cambiamenti da diversi punti di vista.

*Dal punto di vista dei servizi.* Per la prima volta tutti gli ambiti di intervento sociale sono prodotti da un unico contenitore organizzativo. Questo ha comportato la costruzione di una nuova identità aziendale, sia per chi lavora in ASP sia, soprattutto, per chi con essa interloquisce. Un percorso identitario che proseguirà anche nei prossimi anni e che si è necessariamente trasformato in opportunità di conoscenza/arricchimento e di costruzione di un sistema di relazioni interpersonali.

*Dal punto di vista del bilancio economico.* La rilevante dimensione della nuova ASP consente di operare economie di scala rispetto agli acquisti di prodotti e servizi. Ciò deve però incrociare la capacità di gestire le procedure di acquisto contemperando sia il fabbisogno sia le procedure amministrative cui ASP, in quanto ente pubblico, deve attenersi.

Non è vano evidenziare che nell’ambito dei servizi alla persona la sostenibilità economica è strettamente correlata al modello organizzativo scelto e alla gestione delle risorse umane. Questi rappresentano una delle principali leve su cui ASP dovrà agire, anche nel futuro, per adeguare le modalità di erogazione dei servizi al mutare del contesto.

Il patrimonio: ASP è una azienda fortemente patrimonializzata. Eredita dalle ASP da cui è costituita e dalle antiche istituzioni da cui queste traggono origine un ingente patrimonio immobiliare. Una eredità che ci fa essere orgogliosi di radici così profonde ma che enfatizza anche la responsabilità di una attenta gestione per immettere risorse economiche nel sistema pubblico dei servizi sociali, valorizzando peraltro l’importante patrimonio artistico costituito da numerose opere, ma anche da numerose altre testimonianze di storia (arredi, arredi sacri, mobilio, pale d’altare, candelabri, etc).

*Dal punto di vista del sistema di governance e del sistema di welfare cittadino.* La presenza di un soggetto come ASP Città di Bologna ha necessariamente portato a ridefinire le relazioni tra gli attori del sistema di protezione sociale. La gestione unitaria consente una visione d’insieme sulla gestione dei servizi e la individuazione di sinergie tra i diversi ambiti di intervento. ASP è pertanto un soggetto in grado di apportare al sistema di pianificazione dei servizi informazioni maggiormente strutturate e significative.

## Gli obiettivi

Definiti ad ottobre 2015 nell’ambito del processo di programmazione annuale, sono stati rimodulati anche profondamente e più volte nel corso dell’anno. Questo in funzione di:

- indicazioni provenienti dal contesto cittadino e dei servizi sociali
- monitoraggio interno, o da parte di organismi a ciò deputati
- contesto nazionale e normativo.

Questi fattori hanno anche fatto sì che alcuni dei risultati previsti non siano stati conseguiti, anche a fronte di **criticità emerse e che, in alcuni casi si siano trasformate in opportunità**. Le più rilevanti:

- La conclusione tardiva del percorso di rimodulazione annuale del contratto di servizio con il Comune di Bologna. Effettuata solo a dicembre 2015 ha determinato una incertezza di risorse e il conseguente slittamento di scelte gestionali per aumentare l’efficacia nella produzione di servizi.
- Lo slittamento del passaggio ad ASP dei Servizi sociali territoriali ha avuto ripercussioni sia sul bilancio sia sul piano gestionale. In particolare la realizzazione di sinergie, in parte già individuate, e il conseguente rallentamento di processi di innovazione e sviluppo del sistema dei servizi.

- Alcune gare d'appalto programmate e non realizzate comportando proroghe dei contratti di fornitura in essere, facendo slittare possibili vantaggi economici e mantenendo specifiche di prodotto/servizio non sempre completamente adeguate ai mutamenti intercorsi.
- Gestione di alcune cause di lavoro di lavoratori con dispendio di risorse lavorative, e per il patrocinio legale, e aumento delle uscite nel caso di perdita della causa. Questo ha però portato alla individuazione di un programma per il superamento della somministrazione di manodopera.

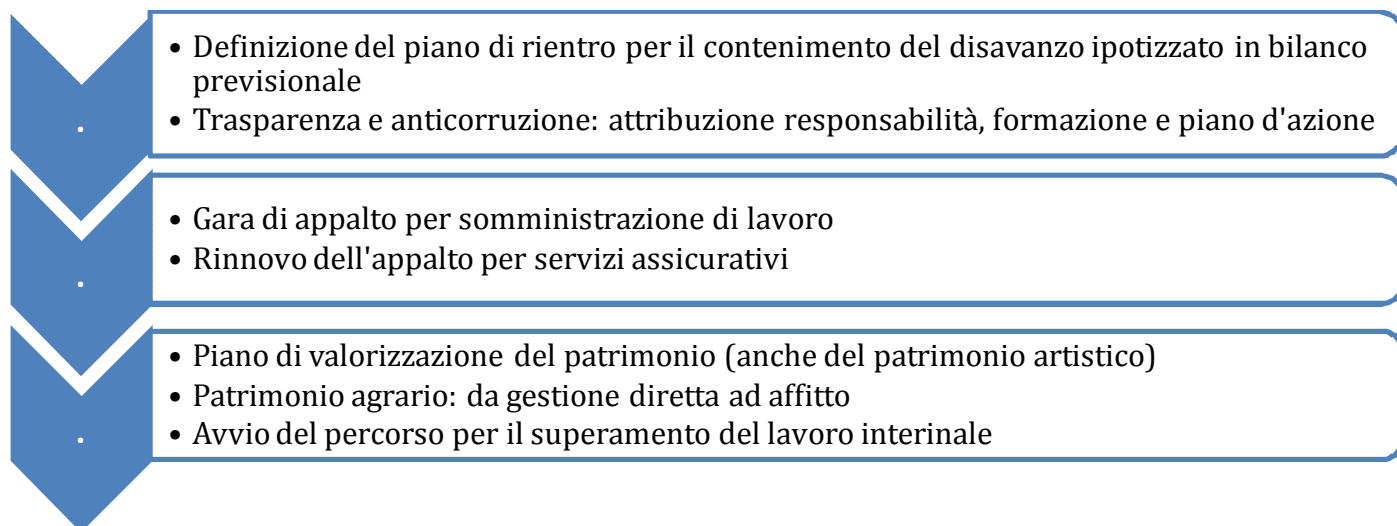
**Le emergenze.** Il 2015 è stato un anno caratterizzato da alcuni fenomeni sociali ai quali il sistema di protezione sociale bolognese (e quindi ASP, in collaborazione con gli altri interlocutori istituzionali) ha dovuto dare risposte tempestive:

- i minori stranieri non accompagnati: il loro numero è in aumento, si registra la presa in carico di un minore al giorno, per il quale predisporre accoglienza ed ottemperare agli adempimenti nei confronti della Procura per i Minori. Questa situazione ha generato l'opportunità di avvio di un HUB minori utilizzando le ex scuole Merlani;
- i migranti e richiedenti protezione internazionali: le ondate migratorie a cui è stato interessato il nostro Paese hanno prodotto effetti sia sullo SPRAR sia sullo Sportello per le protezioni internazionali. In particolare per quest'ultimo il numero e le caratteristiche degli utenti si è modificato radicalmente, soprattutto, per la complessità dei bisogni;
- l'emergenza abitativa che si presenta nella città con dimensioni sempre più rilevanti, anche per il perdurare della crisi economica, ha generato nuove forme di accoglienza e, in particolare l'avvio di percorsi di transizione abitativa. Le strutture di Battiferro (avviata a inizio anno) e Galaxy (avviata a fine anno) ne sono un esempio.

## Il valore creato e i risultati raggiunti

In una realtà di pubblica amministrazione qual è ASP Città di Bologna il valore prodotto non può essere misurato soltanto in termini monetari o finanziari bensì in termini di valore sociale generato. Nel 2015 ASP ha indirizzato la propria azione verso la **costruzione di un'azienda dei servizi sociali del Comune di Bologna, che fosse economicamente sostenibile e in grado di dare risposte ai bisogni sociali dei cittadini**. Un obiettivo sfidante e complesso e che trova concretezza nei seguenti fatti. Questi vengono semplicemente enunciati lasciando le informazioni di dettaglio, troppe per poter essere anche solo in parte riportate, alla consultazione della Relazione al bilancio consuntivo e Bilancio sociale . (vedi [seconda sezione](#))

## Sostenibilità economica



Conseguimento del **pareggio di bilancio** rispetto alla perdita di € 1.355.775,62 (dato previsionale).

A questo hanno contribuito un aumento dei ricavi del 5,7%, una diminuzione dei costi del 2,9% e plusvalenze per circa 1.240.00 Euro

## Sviluppo organizzativo e gestionale

- Modifica della dotazione (in vigore da ott. 2015); riduzione e non copertura di figure dirigenziali
- Avvio di percorsi di ri-collocazione per operatori sociosanitari con forti limitazioni all'impiego nei servizi di assistenza agli anziani
- Gestione interna della sicurezza (da nov. '15)

- Azioni trasversali sul personale collegate alla gestione della performance: 60% dell'incentivo 2015 è legato alla valutazione individuale; avvio di un percorso, a fine 2015, per l'elaborazione di nuove schede di valutazione
- Definizione del piano assunzionale ed avvio, a fine 2015, delle procedure selettive per personale amministrativo

- Sviluppo della comunicazione interna ed esterna: rete interna dei redattori, avvio della pagina facebook, consolidamento della newsletter a cadenza mensile
- Realizzazione del percorso "Noi di ASP" per la gestione del benessere organizzativo

**La percentuale del personale amministrativo<sup>1</sup>** è confermata al 21%; la maggior parte dei dipendenti è nell'area dei servizi alle persone (78%). Si è definito e avviato il processo per il superamento della somministrazione di manodopera.

**Il monte ferie** residuo al 31 dicembre 2015 è di 8,5 giorni procapite contro i 9,2 dell'anno precedente.

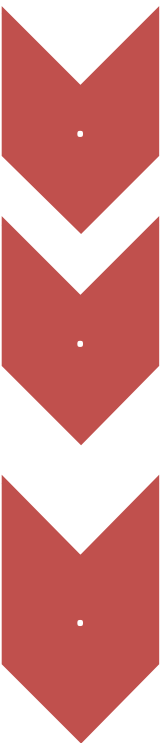
Il 78% dei dipendenti è stato coinvolto in **attività formative** per 23 ore medie procapite (nel 2014 erano rispettivamente il 64% dei dipendenti e 21 ore).

Le linee guida sulla valorizzazione delle risorse umane, definite a maggio 2015 hanno dato origine ad alcuni **programmi per il benessere lavorativo**.

1

<sup>1</sup> Comprende: il personale impiegato nell'area amministrativa e nel settore patrimonio.

## Qualificazione e innovazione dei servizi e degli interventi e coordinamento nella programmazione cittadina

- 
- Hub Merlani per minori stranieri non accompagnati
  - Campagna affido e accoglienza e avvio progetto di affido e accoglienza
  - Innovazione nei servizi per anziani: centro diurno l'Aquilone; apertura domenicale; avvio programmazione 2020 con Comunità Alloggio; centro di incontro Margherita per persone con demenza e loro caregiver

- Consolidamento del percorso di accreditamento dei servizi per anziani non autosufficienti
- Definizione di progettualità di co-housing per persone con disabilità (Barozzi)
- Consegna alla città della struttura di Via del Milliaro per semiresidenzialità utenti disabili, nell'ottica di accorpamento di realtà gestionali separate

- Ampliamento del servizio di transizione abitativa
- Gestione diretta di una struttura di accoglienza per profughi, in accordo con la Prefettura (Via del Milliaro)
- Progetti ed interventi Nuove povertà trasferiti per competenza alla Istituzione per l'inclusione sociale don Serra Zanetti
- Avvio della riflessione sulle protezioni internazionali per una riorganizzazione (aprile 2016)
- Porto 15: co-housing in affitto per under 35. Definizione progetto operativo e avviso per candidature

**Assestamento del sistema di sostegno alle persone anziane** mediante il mantenimento di 568 posti residenziali e 121 posti diurni: con un incremento di quattro posti letto residenziali ad accesso diretto e privato. Sviluppo del sistema di sostegno domiciliare attraverso la ri-valutazione periodica dei casi con accesso al domicilio e con attenzione alle dimissioni protette dall'ospedale.

**Consolidamento del sistema di protezione dei minori.** Mediante la presa in carico di 124 nuclei madre-bambino e 74 minori. La individuazione di percorsi di integrazione tra accoglienza in struttura e accoglienza familiare. L'avvio di un HUB regionale per i minori stranieri non accompagnati (Merlani, avviato a marzo 2015) Lo sviluppo del Centro per le famiglie come punto di riferimento forte per il sostegno alla genitorialità: avvio della collaborazione con il Garante per l'infanzia e l'adolescenza; co-progettazione della campagna regionale per l'affido familiare; 4051 accessi allo sportello informa-famiglie.

**Rimodulazione del sistema di inclusione sociale con un approccio capacitante.** Mediante l'ampliamento del servizio di bassa soglia con l'Help center della stazione centrale (avviato a dicembre 2014); lo sviluppo di servizi di prossimità (laboratorio Happy center Bolognina), la sperimentazione di nuove modalità di accoglienza (housing first avviata a fine 2014), aumento dei posti per il piano freddo (dai 109 del 2014 ai 298 del 2015). Avvio di due strutture di transizione abitativa: Battiferro e Galaxy (per complessivi 164 nuclei). Accoglienza di richiedenti asilo e protezioni internazionali (663 accessi allo sportello e 218 beneficiari) e anche con la gestione diretta, dal 1 gennaio 2015, della struttura "Milliaro Ventotto" per 50 persone .

Alcune azioni/risultati evidenziano una ulteriore linea strategica che, di fatto, è stata percorsa nel 2015 in modo trasversale rispetto alle precedenti. Può essere definita come segue.

**Networking: aumento della capacità di ASP Città di Bologna di aprirsi all'altro e di costruire reti finalizzate alla innovazione** in senso lato (organizzativa, di arricchimento dei servizi, di capacità di dare risposte alle esigenze dei diversi portatori di interessi):

- Ad aprile 2015 si è dato avvio ad una **unità di progetto finalizzata al reperimento di fondi**<sup>2</sup> e composta da persone afferenti a diverse articolazioni organizzative. L'unità di progetto ricerca, individua e attiva fonti di finanziamento pubbliche e private per l'innovazione, la sperimentazione e la sostenibilità dei servizi e delle attività di ASP, attraverso l'attività di networking e di progettazione, in particolare nell'ambito delle Politiche comunitarie, dei Fondi strutturali e delle Cooperazione territoriale europea.
- Nel corso del 2015 l'attività del **Comitato scientifico** si è caratterizzata per un stretta interlocuzione con i Servizi di ASP. Da queste occasioni di confronto sono emerse molteplici sollecitazioni per l'azione di ASP. Costituendo una occasione di crescita per i diversi gruppi di lavoro coinvolti.
- **Collaborare è Bologna**, collaborazione con il Comune di Bologna alla realizzazione del percorso per favorire la collaborazione civica. Tra ottobre e dicembre 2015 il percorso nei quartieri ha individuato le priorità, consultabili in [www.comune.bologna.it/collaborarebologna](http://www.comune.bologna.it/collaborarebologna)
- **ASP verso i giovani**: accoglienza di tirocinanti per contribuire alla formazione delle future generazioni lavorative non solo in campo sociale ma anche in ambiti amministrativi e di supporto. Sono 261 i tirocinanti accolti nel 2015 (42 in più dell'anno precedente) per 30.140 ore complessive che confermano una durata media per tirocinio di 115 ore.

2

---

<sup>2</sup> Le unità di progetto possono essere costituite dal Direttore generale, che interessino soggetti appartenenti al diverse direzioni, per il raggiungimento di obiettivi riguardanti diversi ambiti di competenza dell'ASP o per la realizzazione di programmi o progetti di particolare rilevanza strategica (tratto da "Regolamento di organizzazione")

## Valorizzazione del patrimonio

- Unificazione e razionalizzazione delle sedi ad uso istituzionale e messa a reddito di alcune sedi storiche (via Marsala, via Castiglione, via del Milliaro)
- Green ASP: azioni per il risparmio energetico

- Patrimonio agrario: in sinergia con il Dipartimento di scienze agrarie di UniBO, da gestione diretta ad affitto, garante di redditività e della qualità del prodotto. Sottoscrizione di accordo per assegnazione affitti con Organizzazioni professionali agricole.
- Mantenimento delle entrate da affitto mediante il controllo dei tempi di rilocalizzazione

- Manutenzione coordinata da personale interno e realizzata da Global service. Gestione interna delle manutenzioni ordinarie su impianti e attrezzature
- Patrimonio artistico: avvio della ricognizione e percorsi di valorizzazione

**Ricavi da patrimonio immobiliare:** € 7.383.731 (6.854.958 a preventivo).

Numero di unità immobiliari locatate nel 2015: 60

**Affitto di terreni** con particolare attenzione ad insediamento di agricoltori giovani e professionalizzati, alla parità di genere, alla promozione della gestione sostenibile dei suoli e alle produzioni di qualità.

Definizione dei **criteri per il rinnovo degli affitti agrari** con un incremento delle entrate di € 102.000 per il solo periodo da metà novembre a dicembre 2015.

Avvio della **ricognizione del patrimonio artistico** con la collaborazione di volontari Auser e del FAI. Avvio di collaborazioni con Fondazione del Monte, Musei metropolitani di Bologna, IBC della Regione Emilia-Romagna.

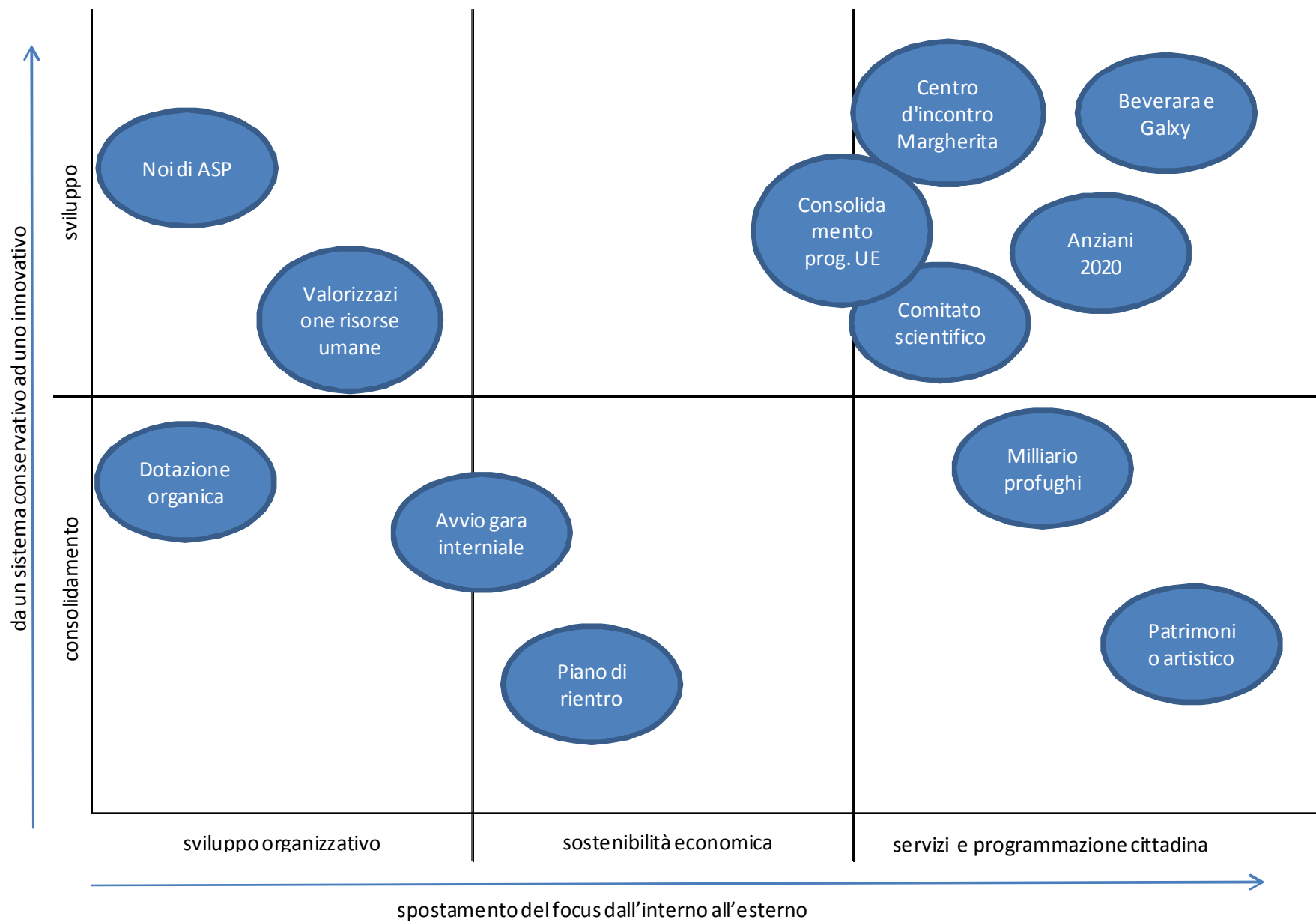
## La direzione intrapresa e auspicata

Nello schema riportato è evidente come nel corso dell'anno 2015 si sia operato uno spostamento dell'attenzione di ASP lungo due direttrici:

- passaggio da un sistema conservativo ad uno innovativo
- spostamento del focus dall'interno all'esterno

L'idea che ha mosso questi importanti passaggi è anche quella di spostare l'attenzione dagli attori del "sistema" ASP ai risultati che questo produce.

Con queste chiavi di lettura i risultati conseguiti possono essere rappresentati con lo schema seguente.



## RELAZIONE SULLA GESTIONE 2015 - SEZIONE II

La presente Relazione ha la finalità di illustrare quanto avvenuto nell'esercizio 2015<sup>3</sup> riguardo ai fatti che hanno caratterizzato la vita di ASP nel 2015, determinando il risultato economico conseguito. Integra quanto previsto dal Regolamento di contabilità di ASP e in termini più ampi quanto previsto dalla normativa sul Ciclo della performance nelle pubbliche amministrazioni, come recepito da ASP con la definizione di specifiche Linee guida.

La relazione è volta alla valutazione sostanziale dei risultati della gestione complessiva dell'Azienda ed ha la finalità di riscontrare se, in rapporto ai mezzi impiegati, i risultati conseguiti sono complessivamente in linea con gli obiettivi programmati. Essa tende altresì a verificare l'efficienza della organizzazione operativa, attraverso l'evidenza dei costi sostenuti in rapporto all'utilità sociale che ne è conseguita, alla quantità e qualità dei servizi resi.

### Articolazione della sezione III

Premessa – il Sistema di programmazione e rendicontazione

Sintesi dell'azione di ASP verso i cittadini e gli altri stakeholder esterni

1. Il contesto esterno di riferimento
2. Uno sguardo su ASP e sui servizi
3. I risultati raggiunti per ciascun obiettivo strategico
4. Principali rischi ed incertezze cui è esposta ASP Città di Bologna
5. Le criticità e le opportunità
6. Fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio
7. Obiettivi: i risultati raggiunti e scostamenti
8. Piano di rientro delle perdite di ASP Città di Bologna

[Torna al Sommario](#)

---

<sup>3</sup> L'approccio metodologico seguito, per quanto possibile, è quello della Delibera CIVIT n. 5/2012 "Linee guida ai sensi dell'art. 13, comma 6, lettera b). del DLgs n. /150/2009, relative alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla performance di cui all'art. 10, comma 1, lettera b), dello stesso decreto"

## Premessa - Il sistema di programmazione e rendicontazione

La presente relazione viene predisposta nel corso di un processo di graduale adeguamento della gestione della performance a quanto previsto dal DLgs 150/2009.

Infatti le Linee guida per la gestione della performance e valutazione delle risorse umane in ASP Città di Bologna, approvate a maggio 2015<sup>4</sup>, individuano il 2016 come esercizio di adozione di tali disposizioni.

Pertanto la chiusura dell'esercizio 2015 viene effettuata con riferimento ad una fase programmatoria non ancora pienamente allineata rispetto al Ciclo di gestione della performance definito a metà anno.

Per il 2015 si sono affinate e consolidate le modalità definite a valle della costituzione di ASP Città di Bologna per la pianificazione strategica e la conseguente programmazione e budgeting.

Nel corso del 2015 si è inoltre messo a punto un sistema di monitoraggio interno che ha comportato anche la estensione del datawarehouse per aumentare l'accuratezza della rilevazione del dato. A fine anno si è pertanto reso disponibile all'interno dell'Azienda un report a cadenza bimestrale che consente di tenere sotto controllo i dati significativi per la gestione e di definire azioni correttive in tempo utile a produrre i risultati attesi per l'esercizio. Sistema di monitoraggio peraltro oggetto di un ripensamento nel corso del 2016, anche in funzione degli obiettivi strategici e della necessità di un adeguamento all'innovazione.

Resta ancora da definire in modo compiuto il sistema di individuazione degli obiettivi gestionali (operativi) coerenti con indirizzi e obiettivi strategici; la loro traduzione in risultati attesi e la individuazione di indicatori per la misurazione e valutazione dei risultati conseguiti.

Per il 2015 gli indirizzi generali definiti dall'Assemblea dei soci sono stati declinati in obiettivi strategici da parte dell'Amministratore unico. Quindi in un percorso di negoziazione con dirigenti e funzionari titolari di posizioni organizzative, il Direttore generale ha individuato obiettivi operativi perseguibili con le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili<sup>5</sup>.

Il Piano degli obiettivi (PDO) è parte integrante del Piano programmatico ed è approvato dall'Assemblea dei soci, su proposta dell'Amministratore unico.

L'esercizio 2015 ha evidenziato la necessità di variare gli obiettivi operativi in corso d'anno, in funzione di elementi di contesto che comportano la ridefinizione delle priorità di ASP. Occorrerà individuare un sistema che flessibilizzi il processo di budgeting anche per gli obiettivi di attività e non solo per i programmi di spesa, come già previsto dal sistema di contabilità economica di ASP.

Al riguardo nel corso del 2015 si è avviata la costituzione dell'Organismo indipendente di valutazione (OIV), nominato a gennaio 2016<sup>6</sup>. A questo è affidata la funzione di "misurazione e valutazione della performance" mediante un sistema alla cui definizione collabora interloquendo costantemente con il Direttore generale<sup>7</sup>.

---

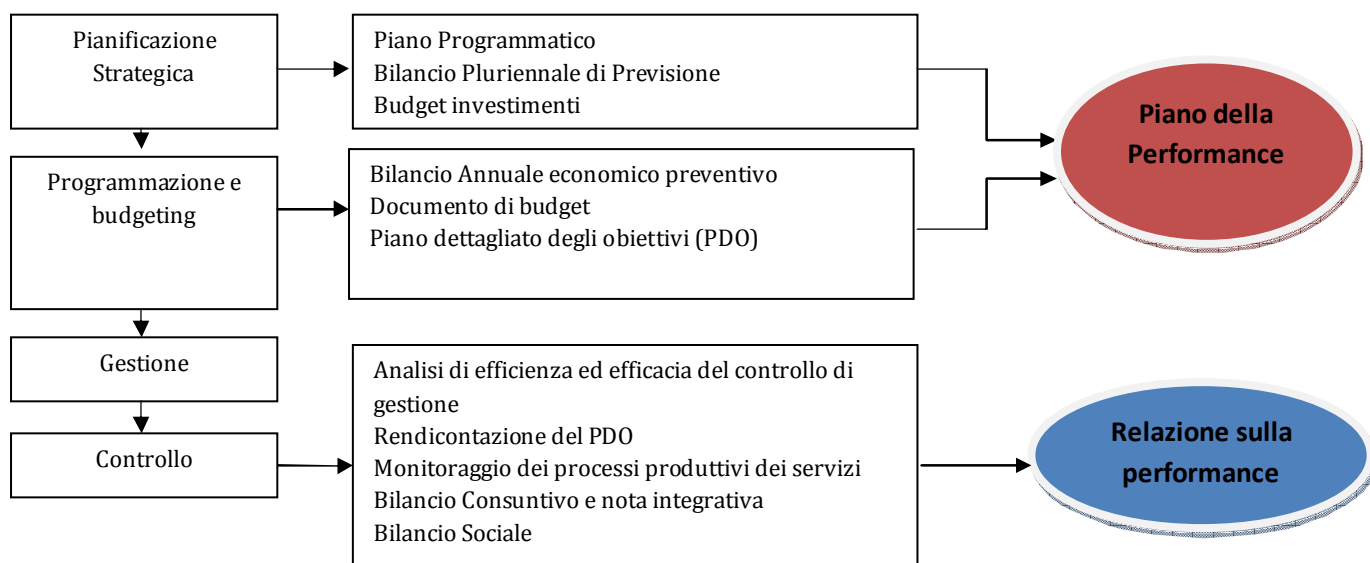
<sup>4</sup> Vedi deliberazione dell'Amministratore unico n. 13 del 6/5/2015 "Indirizzi per la valutazione della performance e delle prestazioni delle risorse umane dell'ASP Città di Bologna".

<sup>5</sup> Si veda Statuto, art. 12 "Assemblea dei soci - Funzioni", art. 21 "Amministratore unico - Funzioni", art. 24 "Direttore - Attribuzioni"

<sup>6</sup> Si veda deliberazione Amministratore unico n. 2 del 13/01/2016.

<sup>7</sup> Di veda "Regolamento di disciplina della misurazione, valutazione, integrità e trasparenza della performance", deliberazione Amministratore unico n. 15 del 26/05/2015).

Nel corso del 2016 potrà così essere compiutamente definito un sistema di programmazione che sia di supporto, anche, alla innovazione della gestione aziendale per incrementare la capacità di ASP Città di Bologna di soddisfare l'interesse dei destinatari dei servizi e degli interventi<sup>8</sup>.



Per supportare tale cambiamento, oltre alla regolamentazione citata, ASP ha promosso percorsi formativi per i dirigenti/funzionari che devono essere i principali attori dell'innovazione organizzativa oggi richiesta ad ASP.

Il primo di questi denominato "L'elaborazione del Modello Manageriale come strumento per lo sviluppo della cultura organizzativa" ha coinvolto i responsabili dei servizi sociali rivolti ad adulti, minori, anziani. Percorso più volte ridefinito in itinere e che si è sviluppato nell'arco di sei mesi (da fine 2014 a metà 2015), coinvolgendo non solo i responsabili citati (9 persone, funzionari con posizione organizzativa), ma anche il gruppo dirigente e funzionari con PO dei servizi amministrativi.

Inoltre a fine 2015 si è iniziato a mettere a fuoco un secondo percorso formativo, rivolto al gruppo direttivo di ASP, ossia dirigenti/responsabili di servizio. Esigenza che ha raccolto, anche, alcuni stimoli del Comitato scientifico di ASP e che vuole essere un concreto supporto al gruppo direttivo nell'adeguamento delle proprie competenze gestionali alle nuove frontiere di ASP. La finalità è quella di promuovere una cultura caratterizzata dall'autonomia organizzativa e di gestione del personale, focalizzando l'attenzione sul valore e sulla capacità di "creare valore" che ha il personale di un'azienda<sup>9</sup>.

In tale direzione prosegue anche nel 2016 la definizione di un modello organizzativo adeguato alla realizzazione degli obiettivi strategici di ASP Città di Bologna. L'avvio di un processo di sviluppo organizzativo che aiuti l'Azienda a migliorare il governo ed il funzionamento dei processi<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> D.Lgs 150/2009, art. 3

<sup>9</sup> Tratto da "La gestione delle risorse umane in ASP Città di Bologna - Linee guida" - Deliberazione dell'Amministratore unico n. 13/2015.

<sup>10</sup> Tratto da deliberazione dell'Amministratore unico n. 26 del 27/10/2015 "Approvazione nuovo assetto organizzativo di ASP Città di Bologna e modifica dotazione organica"

## Sintesi dell'azione di ASP verso i cittadini e gli altri stakeholder esterni

In questa sezione vengono riportate le informazioni più rilevanti circa l'azione complessiva di ASP Città di Bologna. Si è cercato di utilizzare un linguaggio chiaro e comprensibile, anche ad un lettore non esperto, adatto alla finalità divulgativa dell'intera Relazione.

### 1. Il contesto esterno di riferimento

**La situazione demografica del territorio bolognese.** Ogni cinque anni Bologna compie una grande e silenziosa mutazione: cambia di circa il 20% la sua popolazione. Solo nel 2013, sono venute a vivere qui 15.000 nuove persone, mentre circa 10.000 hanno scelto di andarsene. Un mutamento certamente interessante. Così come lo sono altri due dati: le famiglie composte da una sola persona sono 91.400 (47,2% del totale), quelle di due componenti 54.900 (il 28,3% del totale). Tre famiglie bolognesi su quattro hanno questa dimensione familiare estremamente ridotta. Dentro queste famiglie cresce il numero dei giovani e degli anziani.

Le differenze di reddito sono fortissime: aumentano i bisogni dei più longevi (quasi centomila anziani, di loro oltre 35.000 in età superiore ai 79 anni), diminuiscono i soldi per i più giovani che pagano la crisi in termini di disoccupazione e reddito. La quota dei redditi dichiarati dai bolognesi sotto i trent'anni è solo il 3,8% del totale, nel 2002 era il doppio.

Volendo tratteggiare brevemente gli **elementi caratterizzanti l'attuale sistema sociale** e le tendenze del futuro occorre fare riferimento innanzitutto agli aspetti di attenzione di seguito richiamati.

*L'aumento delle famiglie unipersonali* è uno di questi, necessariamente connesso all'aumento delle condizioni di non autonomia, e quindi alla necessità di ricorso a una qualsiasi forma di intervento sociale. Se si pensa poi che le famiglie unipersonali sono spesso composte da persone anziane, perlopiù donne, diventa tanto più rilevante il problema della condizione di non autosufficienza, peraltro strettamente interconnesso all'invecchiamento della popolazione e all'aumento delle occasioni di patologie invalidanti, anche in età adulta, quando la speranza media di vita è ancora elevata. Condizione di non autosufficienza che richiede servizi ed interventi diversificati non più relegati solo alla quotidianità, ma anche alla gestione del patrimonio e al tempo libero, e che impone al sistema di welfare nuove tabelle di marcia rispetto a quelle più tradizionali.

*La ricerca di nuove opportunità di lavoro*, poi, determina quella crescita della mobilità geografica di nuclei familiari e di persone singole, che comporta la perdita di legami, familiari e sociali, in grado di sopperire ad esigenze (di accudimento dei figli o di cura dei genitori anziani) che vengono poi richieste all'intervento pubblico, chiamato ad organizzare ulteriori interventi di servizi un tempo garantiti dalla rete di prossimità.

*L'impossibilità crescente di disporre di un alloggio* dove abitare rappresenta un altro elemento caratterizzante le nostre società. Il "ceto medio impoverito" che ormai non riesce più a sostenere un affitto sul libero mercato, non ha poi i requisiti per accedere all'edilizia residenziale pubblica. A fianco di un ceto già povero che ormai non riesce più a sostenere neanche i costi dell'affitto pubblico e delle utenze correlate; anche dall'edilizia pubblica, oggi, gli sfratti sono in deciso aumento.

*Ancora, crescita del tasso di disoccupazione tra i giovani*, ma soprattutto esplosione di quel fenomeno recentemente classificato con l'acronimo inglese di NEET - Not (engaged) in Education, Employment

or Training - che fa riferimento a giovani in età tra 15 e i 29 anni che non studiano e che non hanno un lavoro, né sono impegnati in altre attività assimilabili, quali, ad esempio, tirocini o lavori domestici. Giovani, quindi, non inclusi nella società, e con nessuna prospettiva di entrata, che restano nel sistema quali potenziali richiedenti di servizi sociali, quando non supportati adeguatamente, come spesso accade, dai nuclei familiari di origine.

Nuclei familiari sempre più in difficoltà rispetto alla *conciliazione dei tempi di vita con i tempi di lavoro*, ma anche rispetto alle capacità genitoriali, che spesso scoppiano sotto il peso delle problematiche, anche relazionali, e che richiedono al settore dei servizi sociali oltre che aiuti materiali, supporto nell'erogazione dei servizi ausiliari (il pre ed il post scuola, l'accompagnamento scolastico, il dopo scuola) ed interventi per la gestione del quotidiano, mediazione di coppia, sostegno nelle funzioni genitoriali.

E un *disagio giovanile in crescita*, che sfocia in comportamenti cosiddetti antisociali, in episodi di delinquenza o in forme di progressivo allontanamento dalla società e che richiede qualificati interventi di prevenzione, ma anche interventi educativi di supporto, spesso rivolti all'intero nucleo familiare. Interventi di prevenzione che non possono non tenere conto delle evoluzioni nei sistemi di interrelazione e di comunicazione per consentire validi "agganci" ad un mondo giovanile complesso e multidimensionale.

Questi sono solo alcuni tra gli elementi più rilevanti che impongono al sistema dei servizi sociali di interrogarsi sull'appropriatezza degli interventi, sulle priorità di azione e sulla sostenibilità.

**La qualità dei servizi sociali ha dunque estremo bisogno di un'energica innovazione.** Prima di tutto in termini di risorse economiche: occorre che vengano fatte scelte forti a favore del welfare anche con stanziamenti statali adeguati - Fondo nazionale per le politiche sociali (FNPS) e per il Fondo per la non autosufficienza (FNA) - affinché i servizi possano essere innovati in modo percepibile dalla collettività.

Sarà così possibile perseguire l'obiettivo centrale della programmazione socio-sanitaria regionale di assicurare a tutti i cittadini: il diritto all'accesso alla rete dei servizi e delle prestazioni sociali e socio-sanitarie; il diritto all'informazione e alla presa in carico; il diritto, nell'ambito della regolazione del sistema integrato e delle risorse finanziarie che lo sostengono, ad un piano assistenziale individuale appropriato.

[Torna al Sommario](#)

## 2. Uno sguardo su ASP e sui servizi erogati nel 2015

In questo capitolo si riportano informazioni riguardo all'assetto istituzionale dell'ASP, ai servizi che vengono garantiti alla popolazione bolognese, alle modalità di attuazione di tali servizi in coordinamento con gli altri Enti del territorio.

**Natura giuridica** di ASP Città di Bologna. E' una Azienda pubblica di servizi alla persona, un ente pubblico non economico, non territoriale (vedi Legge Regionale n. 12/2013).

**Sono soci dell'ASP** i seguenti enti pubblici territoriali:

- Comune di Bologna (97% delle quote),
- Città metropolitana di Bologna (2% delle quote)

E' inoltre socio dell'Azienda la Fondazione Cassa di risparmio di Bologna, già socia di ASP Città di Bologna e ASP IRIDeS (1% delle quote).

### Organi

Assemblea dei soci: è l'organo di indirizzo e vigilanza e controllo sull'attività dell'ASP. E' composta da:

- Luca Rizzo Nervo (presidente), Assessore con delega permanente del Sindaco di Bologna;
- Virginio Merola per la Città metropolitana di Bologna
- Paolo Mengoli per la Fondazione Cassa di risparmio di Bologna.

Amministratore unico:

- Gianluca Borghi, nomina con deliberazione Assemblea dei soci n. 3 del 17/1/2014.

Organo di revisione contabile:

- Iva Cremonini (Presidente), nomina con Deliberazione di giunta regionale n. 692/2014;
- Marco Maria Mattei, nomina con deliberazione dell'Assemblea dei soci n. 5/2014;
- Marco Lelli, nomina con deliberazione dell'Assemblea dei soci n. 5/2014.

**Risorse economiche e finanziarie**, ammontano a 55,5 milioni di Euro e provengono:

- dagli utenti dei servizi per il 13 % circa
- dal Sistema sanitario per il 17 % circa
- dal Comune di Bologna per il 40 % circa
- dalla gestione del patrimonio immobiliare di ASP per il 14 % circa
- da altri soggetti per il 8% circa
- il restante 8% è la quota che sterilizza gli ammortamenti sui beni conferiti alla costituzione dell'ASP<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> La sterilizzazione è prevista dalla normativa dalla normativa regionale sulle ASP e consente di non gravare il bilancio delle quote di ammortamento legate ai beni conferiti.

## 2.1. Mission e vision di ASP Città di Bologna

### La Mission

Accompagnare le persone e le famiglie che attraversano situazioni di difficoltà, verso un percorso di vita che le valorizzi e ne promuova l'autonomia, l'autorealizzazione e il senso di sicurezza. Promuovere azioni per il miglioramento della qualità della vita per tutti i target della popolazione, attraverso azioni di prevenzione e promozione.

### La Vision aziendale: dove vogliamo indirizzare la nostra azione

L'ASP Città di Bologna vuole contribuire a creare nella nostra Città una dimensione percepibile di comunità accogliente, dove ogni persona senta attorno a sé, in qualsiasi fase di vita si trovi, soprattutto in quelle più difficili da affrontare, la presenza tangibile sia di opportunità di sostegno, sia di servizi che di risorse. Si propone quindi come punto di riferimento nella comunità cittadina, attraverso la diffusione dei suoi servizi sul territorio e come luogo di incontro tra bisogni e opportunità di possibili risposte.

Attraverso il lavoro di tanti professionisti e attraverso una scelta valoriale forte, l'ASP vuole essere, all'interno di questa comunità, una realtà che tutti conoscono, sia come erogatore di servizi che come fonte sicura a cui rivolgersi per ottenere informazioni, orientamento, supporto. ASP sarà diffusa in modo capillare sul territorio della nostra comunità. In ogni spazio e in ogni luogo in cui sarà fisicamente presente ogni cittadino potrà sempre trovare un punto di ascolto, di attenzione e di risposta per poter meglio affrontare la propria sfida di vita.

I servizi erogati dall'ASP saranno sempre più e sempre meglio dei "contenitori flessibili", costruiti per le persone sulla base delle loro aspettative e, grazie al loro contributo, resi giorno dopo giorno sempre più in linea con l'evolversi dei bisogni e delle criticità espresse dall'insieme della popolazione.

La logica è quella di collaborare con il mondo dell'associazionismo, del volontariato e di tutti coloro che lavorano in città per tutelare le fasce deboli per creare sempre maggiori sinergie, in grado di portare risorse, progetti, opportunità per rispondere ai bisogni socio-assistenziali dei cittadini.

Tutto il personale che lavora in ASP e per l'ASP, è portatore di interessi sociali, condivisi, comunitari e al contempo si propone come diffusore, nella realtà locale e non solo, della mission, degli ideali e dei valori che guidano ASP nelle proprie scelte e nelle modalità di realizzazione dei propri servizi.

## 2.2 I servizi erogati

Di seguito l'elenco dei servizi gestiti e alcune grandezze che li contraddistinguono nel 2015. Sono aggregati per target di destinatari:

- [Servizi di sostegno alle persone anziane](#)
- [Servizi per l'inclusione sociale delle persone adulte](#)
- [Servizi di protezione internazionale](#)
- [Servizi per minori e famiglie](#)

### ***Servizi di sostegno alle persone anziane***

ASP gestisce una gamma molto ampia di servizi a favore della popolazione anziana, che si differenziano per la capacità di risposta rispetto all'intensità di presa in carico e di cura necessaria ad un utente e al suo contesto familiare.

Residenze di diversa tipologia:

- casa residenza per anziani non autosufficienti: 375 posti letto con un tasso di occupazione del 99,71% (appena superiore al risultato atteso di 99,70). Comprendono posti per ricoveri temporanei di sollievo alla famiglia e posti per persone con gravi disabilità acquisite;
- casa di riposo per anziani totalmente o parzialmente autosufficienti: 63 posti letto con un tasso di copertura del 99,10% (il risultato atteso era 97%);
- appartamenti protetti: 130 posti, totalmente utilizzati, sia da anziani sia da adulti disabili.

Servizi sociali per il sostegno alla permanenza al proprio domicilio (cosiddetti servizi per la domiciliarità). Consistono nella:

- definizione e rivalutazione periodica di piani assistenziali per gli utenti inseriti nei centri diurni: 753 utenti seguiti (nel 2014 erano 520);
- gestione diretta di 5 centri diurni per anziani non autosufficienti: 111 posti con un tasso di utilizzo del 83,51% (superiore al 81,17% atteso);
- assistenza domiciliare: 1.288 utenti serviti con 236.214 ore di assistenza (in lieve flessione rispetto al 2014)
- definizione di altri progetti di sostegno, che possono prevedere: dimissioni protette; accesso al domicilio e supporto alle famiglie; contributi economici per l'assunzione di una badante; supporto tecnico alla badante. Nel 2015 hanno riguardato poco più di 1.000 persone (volume invariato rispetto al 2014);
- "Teniamoci per mano": interventi "leggeri" rivolti alle persone con deterioramento cognitivo e alle loro famiglie. Nel 2015 ha coinvolto 218 anziani e 104 familiari. Rispetto al 2014 il numero di utenti è sostanzialmente invariato ma con un aumento degli anziani (183 nel 2014) rispetto ai familiari (che erano 150).

### ***Servizi per l'inclusione sociale delle persone adulte***

Il sistema di servizi per le persone adulte in difficoltà viene adeguato alle esigenze del territorio in stretta collaborazione con il Comune di Bologna. Nel 2015 si è articolato nella seguente gamma di servizi:

- Servizi di accoglienza e protezione sociale (bassa soglia). Il servizio garantisce 222 posti letto in cui sono transitate 939 persone. Di questi 32 posti sono di bassa soglia, da aprile a fine novembre.
- Accoglienza Piano freddo: 298 posti letto che hanno accolto 734 persone.
- Laboratori di comunità: 263 persone hanno fruito dei laboratori E-20 ed Happy center.
- Servizi di prossimità:
  - il servizio mobile di sostegno ha attivato 1.209 contatti che hanno portato a 122 accompagnamenti ai servizi sociali e sanitari e 492 a colloqui strutturati;
  - il servizio Città invisibili ha effettuato 193 uscite durante l'anno e 604 accessi al servizio dolce;
  - l'Help center della stazione ferroviaria centrale ha avuto 6.906 accessi. Con una maggiore concentrazione nei mesi invernali poiché è uno dei principali punti di accesso alle strutture del piano freddo.
- Servizi rivolti a persone con consumo problematico di sostanze:
  - l'Unità di strada ha effettuato 4.977 contatti allo sportello e 1.547 nelle uscite. Mentre gli accompagnamenti all'unità mobile sono stati 80;
  - Area 15. Nell'area del consumo e consulenza 73 persone hanno preso contatto con il servizio per bisogni diversificati. Nell'area della cultura si sono realizzati 5 grandi eventi sul tema delle sostanze ed ai quali hanno partecipato circa 700 persone.
- Servizi nell'area dell'esecuzione penale. Lo sportello di mediazione linguistico-culturale ha effettuato 1.797 colloqui con detenuti e 211 colloqui con nuovi giunti. Inoltre 61 colloqui sono stati svolti nell'ambito del progetto dimittendi.
- Servizio sociale bassa soglia. Ha servito 554 persone attraverso 3.418 colloqui. Per 90 persone si è attivato un accompagnamento. Gestione di 28 segnalazioni per la gestione della convalescenza di persone dimesse dagli ospedali e che non hanno una risorsa alloggiativa.
- Housing first: 64 persone inserite nel programma di autonomia, al suo primo anno di vita.
- Transizione abitativa. Oltre alle strutture Battiferro, Roncaglio e Campana, nel 2015 si è avviata la gestione del residence Galaxy. Complessivamente ASP gestisce 164 alloggi.

### ***Servizi di protezione internazionale***

- Sportello per le protezioni internazionali:
  - 663 accessi (nel 2014 erano 466)
  - 5.901 colloqui (contro i 4.145 del 2014) con una media-utente di 8-9 colloqui, invariata rispetto al 2014, e che evidenzia la complessità delle storie di vita con cui il servizio viene a contatto.

L'accesso allo sportello è aperto a tutti, indipendentemente dallo status e dal titolo di soggiorno posseduto. A tutti coloro che vi si rivolgono viene garantito il colloquio con l'operatore come servizio informativo di base. Mentre i percorsi di orientamento e di presa in carico prevedono dei requisiti di accesso.
- Sistema di protezione per richiedenti asilo e rifugiati (SPRAR):
  - 218 beneficiari SPRAR transitati su 167 posti. Con 97 ingressi e 79 uscite.
  - I posti per l'accoglienza sono 167, distribuiti in strutture collettive o in appartamenti, di proprietà pubblica o privata, diffusi sul territorio urbano. Sono finanziati su quattro linee: Ordinari (92), Aggiuntivi1 (30), Aggiuntivi2 (31), Resettlement siriani (14). Il finanziamento ammonta a circa € 1.993.130 annuali.
- Centro di accoglienza straordinario (CAS) Milliaro. Avviato nel 2015 in un immobile di proprietà ASP accoglie 50 persone.

### ***Servizi per minori e famiglie***

- Accoglienza minori e madri con bambini:
  - Accoglienza residenziale e semiresidenziale per madri e minori: 124 nuclei familiari e 74 minori soli presi in carico. Al 31 dicembre erano presenti in struttura 232 persone di cui 74 minori con madre;
  - Progetto Gandusio per l'accompagnamento all'autonomia di nuclei monogenitoriali: 18 alloggi;
  - HUB ex scuole Merlani per minori stranieri non accompagnati. Avviato il 20/3/2015 ha accolto 109 minori di cui 103 maschi e 6 femmine. Le nazionalità prevalenti sono: Gambia, Ghana, Nigeria, Senegal, Bangladesh che nell'insieme assommano 85 minori;
  - Accoglienza minori stranieri non accompagnati, vittime della tratta, non riconosciuti alla nascita: al 31 dicembre erano 396 i minori in carico. Di questi 216 erano in strutture di accoglienza, 14 in affidamento familiare;
  - Pronta accoglienza in comunità socio-educativa (69 minori al 31 dic.), comunità ad alta autonomia (15 minori al 31 dic.); comunità familiare (14 minori al 31 dic.).
- Centro per le famiglie:
  - Supporto nei percorsi di adozione e affido: 10 corsi con 4 gruppi per complessivi 60 incontri in cui si sono registrate 520 presenze;
  - Sostegno alle competenze genitoriali: 227 colloqui di counselling genitoriale, con 59 famiglie; 86 percorsi di mediazione familiare attraverso 335 colloqui;
  - Sportello informa famiglie: 4.051 accessi nell'anno di cui 3.014 di persona (i restanti tel/mail).
- Supporto per assegni familiari:
  - 1.061 assegni al nucleo familiare con una somma totale erogata di € 1.690.626,65;
  - 688 assegni di maternità con una somma totale erogata di € 972.311,70.

## **2.3. Modalità di attuazione dei servizi erogati e modalità di coordinamento con gli altri Enti del territorio**

Il sistema sociale in cui ASP si trova ad operare vede diversi settori di intervento e diverse collaborazioni con le altre istituzioni pubbliche.

Le azioni vanno dalla prevenzione del disagio giovanile, ma anche della condizione di non autosufficienza, agli interventi di domiciliarità per anziani e disabili (assistenza domiciliare, centri diurni, dimissioni protette), all'offerta di residenzialità protetta (per anziani e disabili, ma anche per minori allontanati dalle famiglie), al supporto alla genitorialità (interventi di mediazione familiare, ma anche corsi sulla gestione delle problematiche dei figli adolescenti o per l'accudimento della prima infanzia, sussidi ed interventi economici), all'integrazione dei bambini disabili nel mondo della scuola attraverso interventi educativi mirati e di supporto all'insegnamento, ad azioni educative individuali o di gruppo rivolte a minori nell'ottica della prevenzione del disagio, o ancora di integrazione sociale di adulti, italiani e stranieri.

Azioni che scaturiscono dalla presa in carico, del singolo o del nucleo familiare, da parte di un assistente sociale, che individua con la famiglia il progetto di intervento più adeguato rispetto al bisogno; bisogno che può richiedere anche la valutazione e quindi il supporto di figure specialistiche del servizio sanitario nazionale (psichiatri, geriatri, psicologi, infermieri, fisiatristi, etc), con cui viene elaborato il programma di intervento, o del mondo della scuola, per quello che attiene minori in condizione di disagio sociale o disabili.

Da qui il ricorso ai servizi organizzati dal Comune o da ASP, o dall'Azienda sanitaria locale, in collaborazione con le cooperative sociali o con altri soggetti erogatori, sulla base di contratti o di convenzioni. Soggetti istituzionali cui sempre di più, oggi, si affianca un cosiddetto privato sociale, fatto di associazionismo e di volontariato che agisce sussidiariamente rispetto all'intervento pubblico, spesso affiancando l'operato dei servizi sociali riuscendo a coprire altre aree di bisogno, o le stesse con strumenti diversi.

Si parla a questo proposito di nuove forme di capitale sociale e di reti sociali che coinvolgendo, di fatto, i "già inclusi" si allargano all'esclusione sociale per offrire interventi che integrano l'intervento pubblico, arricchendolo. Si tratta, ad esempio, di famiglie che accolgono bambini in condizioni di disagio, anche per poche ore al giorno o per periodi di tempo limitati, o di volontari che garantiscono servizi ausiliari di accompagnamento, di anziani, di disabili o di minori, o di persone impegnate nel recupero della merce in scadenza dei supermercati e nella distribuzione alle persone che ne hanno necessità, o di gruppi di familiari di utenti disabili che organizzano iniziative per il tempo libero e la socializzazione, o ancora di volontari nominati dal Tribunale che svolgono il compito di amministratori di sostegno di persone non autosufficienti, o di associazioni impegnate nell'erogazione di prestiti sull'onore; per non parlare dei tanti gruppi di auto mutuo aiuto, che avviati grazie all'intervento pubblico (con operatori sociali, presso sedi comunali o sanitarie), proseguono spesso autonomamente nell'esperienza preziosa del supporto reciproco, per target di utenza o di bisogno.

Associazionismo, volontariato singolo o associato, che impone sempre di più la propria presenza accanto all'intervento pubblico, disposto a collaborare con questo e a proporre nuove azioni di supporto alle fasce deboli della popolazione.

Questa realtà che alimenta oggi, arricchendolo, il mondo dei servizi, impone allo stesso sistema di rivedere il proprio operato, di aprirsi sempre di più alla co-progettazione, al confronto e alla collaborazione, nella direzione di un sistema multidimensionale che richiede al pubblico il ruolo di regia, ma non più di esclusivo erogatore.

Servizi sociali, allora, aperti alla comunità, intesa come risorsa su molteplici fronti, che vanno dalla condivisione della progettazione sociale, all'organizzazione di servizi, alla predisposizione di interventi capaci di dare risposte anche innovative alle problematiche emergenti, alla ricerca di nuove fonti di finanziamento.

Comunità intesa anche come risorse economiche portate nel sistema attraverso la partecipazione a bandi di progettazione dedicati al terzo settore e promossi, ad esempio, dalle fondazioni bancarie o dai centri servizi del volontariato; ma anche portate nel sistema dei servizi sociali attraverso la compartecipazione degli utenti ai costi dei servizi.

La comunità rappresenta oggi una delle sfide più importanti per il sistema dei servizi sociali, che riuscirà a coprire fette sempre più ampie di utenza, rispondendo all'aumento crescente della domanda, nella misura in cui saprà costruire un sistema che includa gli attori sociali, coinvolgendoli, e facendo confluire risorse economiche.

La scarsa copertura garantita oggi dall'intervento sociale rispetto al bisogno resta un dato di fatto del sistema pubblico dei servizi; per allargare il sistema dell'offerta, necessario per dare risposte alle problematiche che caratterizzano oggi il contesto sociale, occorre questa apertura alla comunità, anche nella logica di alimentare un sistema che diventi virtuosamente sempre più accogliente, perché indirizzato all'inclusione e alla responsabilizzazione collettiva.

Ma occorre anche lavorare per l'innovazione, per tenere orientato il sistema verso l'individuazione delle soluzioni sempre più aderenti ai bisogni attuali, con uno sguardo attento al futuro, alle altre esperienze e alle altre realtà nazionali. Nell'ottica della prevenzione e non della riparazione una volta che i problemi si sono verificati.

Prevenzione che richiede un atteggiamento pro-attivo, centrato sulla persona e sulle sue abilità, e sulla capacità di autodeterminarsi, come viene suggerito peraltro dalle indicazioni europee (Strategia Europa 2020) che sottolineano l'importanza dell'accompagnamento delle persone fuori dalle situazioni di difficoltà e non della sostituzione o dell'assistenzialismo.

Tutto ciò verso l'organizzazione di servizi sociali che, se vogliono essere efficaci, devono poter intersecare sempre di più, oggi, gli altri settori dell'intervento pubblico: politiche sociali, quindi, che dialogano con il sistema dell'istruzione, ma anche con la sanità per garantire ben-essere a sempre più ampie fasce di popolazione, e con l'urbanistica, laddove la prevenzione del disagio si fa anche in stretta collaborazione con il mondo della scuola, o in raccordo con politiche della città inclusive delle fasce deboli, capaci di garantire luoghi di incontro e di socializzazione per ri-allacciare i legami sociali alla base della solidarietà e dell'accoglienza.

Servizi sociali che se vogliono coprire sempre più ampie fasce di bisogno devono ricercare forme di organizzazione più efficaci ed efficienti, anche di superamento della sola dimensione comunale, per aprirsi a forme di gestione associata che devono lasciare alla territorialità il primo contatto con il cittadino, trovando nell'aggregazione delle funzioni più amministrative forme di efficientamento della spesa.

Sfide molteplici da affrontare, quindi, per il sistema dei servizi sociali, perché diventa sempre più urgente la necessità di dare risposte ai cambiamenti sociali; le strade possibili riguardano, allora, l'apertura alla comunità, intesa come risorse sotto molteplici aspetti, l'innovazione, come ricerca di nuove soluzioni, l'individuazione di nuove forme di organizzazione della risposta, più efficaci ed efficienti.

[Torna al Sommario](#)

### 3. I risultati raggiunti

Di seguito si riportano sia gli indirizzi e le priorità per il 2015 (definite a fine 2014) sia i risultati raggiunti nel 2015, come rilevati a inizio 2016.

#### 3.1. Gli indirizzi definiti per il 2015<sup>12</sup>

Nel 2015 gli indirizzi definiti per garantire un operato di ASP in grado di rispondere efficacemente all'aumento dei bisogni della popolazione, garantendo un progressivo pareggio di bilancio, mentre si costituiva di fatto l'Azienda, nata dall'accorpamento delle precedenti ASP, erano i seguenti:

- sostenibilità economica,
- sviluppo organizzativo e gestionale,
- qualificazione ed innovazione dei servizi e degli interventi e coordinamento nella programmazione cittadina.

#### 3.2. I risultati raggiunti nel 2015

I principali risultati sono raggruppati per obiettivo strategico.

##### 3.2.1. Obiettivo strategico: Sostenibilità economica – Risultati raggiunti

Di seguito i passaggi e le azioni realizzate per la gestione del Bilancio 2015

**A. Il Bilancio di previsione 2015:** approvato in Assemblea dei Soci il 17 dicembre 2014 teneva conto, tra l'altro, dei seguenti aspetti:

- servizi per anziani non autosufficienti accreditati: rette a carico degli utenti invariate rispetto all'anno precedente;
- per gli stessi servizi, retta a carico del FRNA (fondo regionale per la non autosufficienza) definita secondo la remunerazione ultima riconosciuta da parte dell'Azienda USL;
- previsione di tutte le poste contabili in dare e in avere per l'ASP IRIDEs accorpata ad ASP Città di Bologna a partire dall'1/1/2015; la previsione non era in relazione ad una perfetta conoscenza di questa realtà, anche per il non passaggio del personale amministrativo relativo e per il breve momento di passaggio di consegne; peraltro solo in autunno (Deliberazione Assemblea dei soci n. 29 del 24/11/2015) è stato approvato il Consuntivo 2014 di IRIDEs con una perdita non prevista (pari ad euro -396.820);
- contabilizzazione dei rimborsi previsti per i servizi amministrativi resi, per conto delle Cooperative sociali, a favore dei reparti ceduti per effetto dell'accredimento dei servizi per anziani non autosufficienti;
- ipotesi di remunerazione dei terreni agrari non chiaramente definita (il percorso per tale definizione, concordato con Università di Bologna e Associazioni di categoria è stato condotto tra inverno 2014 e primavera 2015; il bando è uscito solo nell'estate 2015);

È necessario sottolineare che il Bilancio è stato redatto tenendo conto dell'effetto dell'accredimento definitivo e dei relativi i volumi di fatturato conseguenti alla cessione di circa il 40% dei posti letto per anziani originariamente previsti.

<sup>12</sup> Vedi seduta Assemblea dei soci del 6 ottobre 2014 e Piano programmatico 2015-2017. Allegato A) alla Deliberazione dell'Assemblea dei soci n. 16 del 17/12/2014.

**B. Il piano di rientro:** definito ad aprile 2015, come richiesto dalla normativa ogniqualvolta si determini una perdita di esercizio. Questo prevedeva di ridurre almeno a metà la perdita inizialmente prevista in fase previsionale (ossia da 1,3 milioni di euro a 700.000), e il pareggio nell'esercizio 2016<sup>13</sup>.

Alcune delle principali azioni individuate per la riduzione del debito, oltre al risparmio derivato dall'unificazione delle ASP cittadine, riguardavano la razionalizzazione dei processi produttivi, la ricontrattazione di affidamenti e incarichi, la riorganizzazione degli interventi e il recupero di morosità.

**C. La valorizzazione del patrimonio immobiliare.** Strategica per ASP Città di Bologna è una adeguata valorizzazione del cospicuo patrimonio immobiliare. A tal fine è definito il Piano di gestione, conservazione, valorizzazione e utilizzo del patrimonio che è stato aggiornato nel corso del 2015<sup>14</sup> anche in funzione dell'acquisizione del patrimonio di ASP IRIDeS. Il piano evidenzia le modalità di utilizzo in base ai principi di valorizzazione, conservazione, uso sociale, trasparenza e redditività strumentale all'esercizio delle finalità perseguite da ASP.

Nel 2015 si è portato a compimento l'accorpamento delle sedi adibite ad attività istituzionali, gettando le basi per economie su utenze e servizi. Particolare attenzione è stata dedicata al tema del comfort degli ambienti di lavoro.

Per informazioni di dettaglio sulla gestione del patrimonio disponibile e indisponibile si veda la relazione nella [Parte III](#).

#### **D. Gli approvvigionamenti**

Le procedure di approvvigionamento hanno consentito di sfruttare un maggior peso come acquirente, determinando condizioni vantaggiose. In particolare nel 2015 si è conclusa la gara per l'affidamento dei servizi assicurativi (ribasso del 20% su una base d'asta triennale di 1,29 Mln) e per il personale socio-sanitario in somministrazione (ribasso del 2% su una base d'asta triennale di 10,89 Mln). Sono inoltre proseguite le operazioni di razionalizzazione delle postazioni telefoniche.

Oltre a questi gli affidamenti sottosoglia e soprasoglia sono state aggiudicate con un ribasso medio del 5.82 % che comporta minori spese per € 531.004

Per informazioni di dettaglio si veda la [Parte III](#) del presente documento.

#### **E. Monitoraggio del bilancio 2015 e indirizzi per il secondo semestre<sup>15</sup>**

Dal primo consuntivo 2014 di ASP Città di Bologna, approvato a fine giugno 2015, sono emersi ulteriori elementi da tenere in considerazione per l'andamento del Bilancio 2015.

A [luglio 2015](#) è stata fatta un'attenta ricognizione sull'andamento del Bilancio 2015 che confermava quanto ipotizzato con il Piano di rientro, e quindi la perdita stimata di circa 700.000 Euro.

Per comprendere appieno l'andamento del Bilancio 2015, e quindi commentare gli scostamenti più rilevanti rispetto al Bilancio Consuntivo 2014 occorre tenere in considerazione i seguenti elementi, che costituiscono elementi di criticità e di attenzione anche per il 2016: [vedi capitolo 5 "Le criticità e le opportunità"](#)

Di seguito i dati di sintesi derivanti dal Conto Economico al 31/12/2015, comparati con quelli del Bilancio chiusi al 31/12/2014. Anche se è difficile il raffronto, a causa dell'incorporazione di ASP IRIDES, avvenuta il 1° gennaio 2015, si rileva subito che il Consuntivo 2015 chiude con un dato

---

<sup>13</sup> Il piano di rientro è stato approvato dall'Assemblea dei soci di ASP nella seduta del 29 aprile 2015, su proposta dell'Amministratore unico.

<sup>14</sup> Vedi deliberazione dell'Amministratore unico n. 24/2015, recepita dall'Assemblea dei soci con deliberazione n. 3/2015

<sup>15</sup> Tratto dal documento "Monitoraggio del bilancio 2015 – Azioni e prospettive. Linee di indirizzo in ordine al bilancio preventivo 2016". Approvato dall'Assemblea dei soci nella seduta del 29 settembre 2015.

positivo grazie anche alle azioni di razionalizzazione poste in essere dall'Azienda e dalla rilevazione sul conto economico delle plusvalenze realizzate dalle vendite di patrimonio.

	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015
A) Valore della produzione	48.836.632	58.650.555
B) Costi della produzione	48.128.636	57.459.659
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)	707.996	1.190.896
C) Proventi e oneri finanziari	-40.320	37.294
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie	0	0
E) Proventi e oneri straordinari	292.027	1.255.508
Risultato prima delle imposte (A+B+C+D+E)	959.703	2.483.699
Utile o (perdita) di esercizio	<b>-909.425</b>	<b>465.807</b>

#### Analisi dei principali scostamenti rispetto al Bilancio Consuntivo 2014

Il Bilancio Consuntivo 2015 di ASP Città di Bologna si caratterizza principalmente per due aspetti: l'incorporazione delle attività dell'estinta ASP IRIDES (Servizi nell'area Minori e gestione di patrimonio immobiliare) e per l'applicazione dell'accREDITAMENTO per l'intero anno (nell'esercizio 2014 l'accREDITAMENTO ha avuto un impatto solo sugli ultimi 6 mesi).

L'analisi degli scostamenti deve quindi necessariamente tenere conto di questi due macro fattori, oltre ad altri fatti intervenuti nella gestione quali operazioni di razionalizzazioni di costi (nell'ambito del personale e degli acquisti di beni e forniture di servizi), sviluppo di azioni/progetti per l'incremento di ricavi (si veda ad esempio, il passaggio dalla gestione in economia dell'Azienda agraria alla gestione per affitti o la messa in affitto di immobili storici, sottratti alla gestione del patrimonio indisponibile) nonché il mantenimento della vendita di servizi da parte di ASP alle cooperative accreditate (servizi amministrativi, trasporto e guardaroba, gestione ingressi, coordinamento servizi di ristorazione).

La gestione caratteristica complessivamente è migliorata ed è ben evidenziato dall'incremento della differenza positiva tra valore e costi della produzione passata da € 707.996 del 2014 a € 1.190.896 del 2015 con un incremento positivo del 68%.

Le imposte sul reddito nell'esercizio 2015 incidono complessivamente per € 2.017.891 (IRAP e IRES).

Il dettaglio delle principali voci di bilancio è riportato nell'allegato "Analisi dei principali scostamenti rispetto al Bilancio consuntivo" ([vai →](#)).

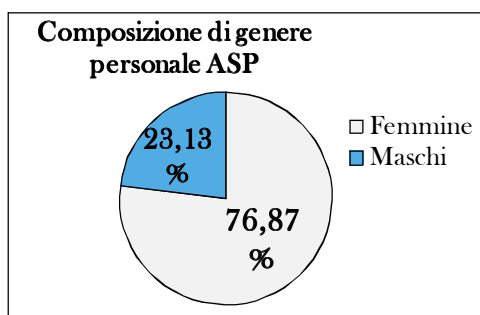
### 3.2.2 Obiettivo strategico: Sviluppo organizzativo e gestionale- Risultati raggiunti

Il principale risultato raggiunto nel 2015 è stato quello di aver **concluso l'analisi dei processi organizzativi dell'Azienda**, compresi quindi quelli relativi ai servizi precedentemente gestiti da ASP IRIDeS, e la definizione una nuova dotazione organica, approvata a ottobre 2015<sup>16</sup>. L'analisi organizzativa continua necessariamente anche nel 2016, sia per individuare spazi per recuperare efficienza, sia per adeguare la struttura organizzativa ai servizi che verranno gestiti in un futuro a breve termine.

**A. La nuova dotazione organica** si orienta ad un modello che indirizza le strutture ed i servizi verso più incisivi traguardi di razionalizzazione ed innovazione, a seguito e per effetto del rapido cambiamento degli scenari di riferimento. In particolare, viene dato avvio ad un percorso di sviluppo organizzativo per migliorare il governo ed il funzionamento dei processi, attraverso il "compattamento" delle diverse strutture organizzative e la conseguente ridefinizione delle posizioni organizzative. Ciò partendo dal Settore Patrimonio nel quale sono state razionalizzate le articolazioni organizzative (in particolare il servizio di Manutenzione degli immobili e delle attrezzature e la funzione di Gestione delle locazioni di fabbricati e terreni).

Viene inoltre creato **il Servizio di Prevenzione e protezione**, una nuova struttura organizzativa, in staff alla Direttore Generale, appositamente incaricata della sicurezza nei luoghi di lavoro.

La Dotazione organica dell'Azienda al 31/12/2015 è quasi completamente coperta con personale in ruolo a tempo indeterminato, e, a seguito dell'avvenuto transito di personale proveniente dall'ex ASP IRIDeS, ammonta a 454 unità (comprehensive del personale cessato dal servizio in corso d'anno); la composizione di genere si conferma la medesima dell'anno 2014, e pertanto continua a vedere la presenza di personale in netta prevalenza di genere femminile.



**Ripartizione di genere:** 349 donne(76,87%) e 105 uomini (23,13%).

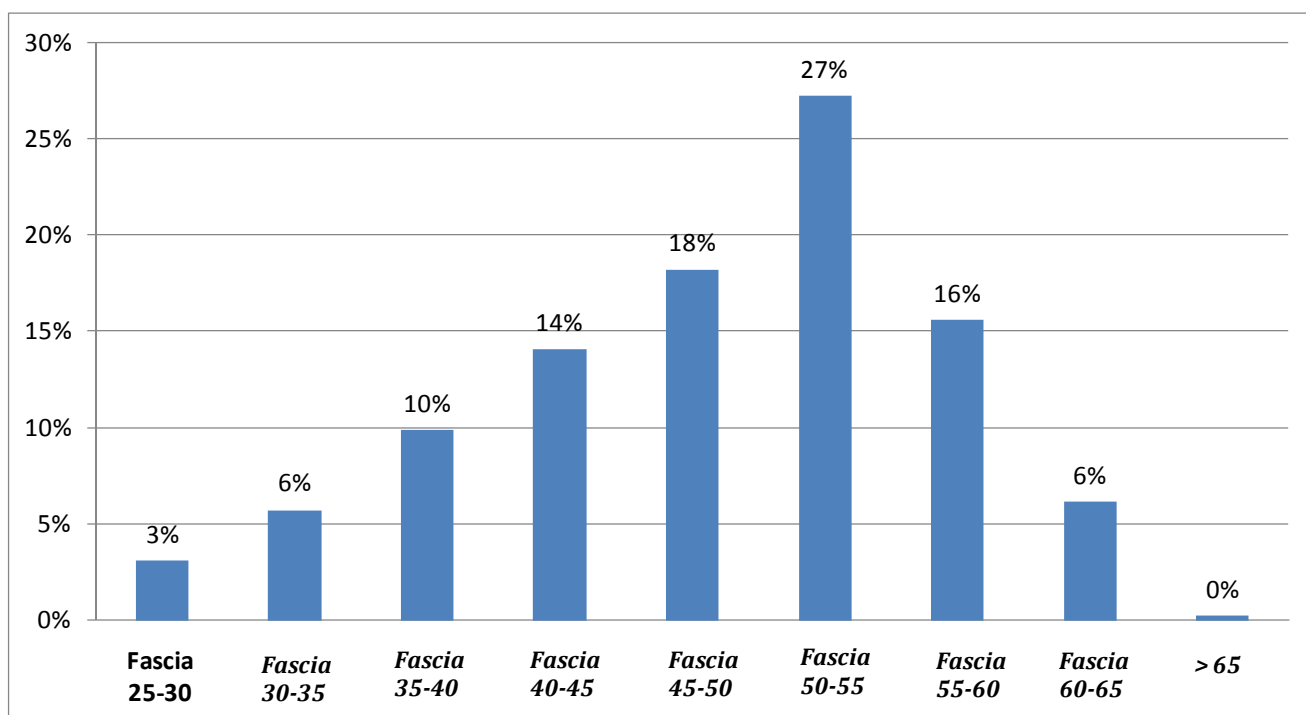
Il **personale in somministrazione** al 31/12/2015 è costituito da un numero medio<sup>17</sup> di lavoratori pari a 130,8 unità, rappresenta circa il 24% della forza lavoro di ASP.

La nuova ASP Città di Bologna si conferma quale Azienda a forte vocazione sociale ed unico soggetto pubblico, all'interno dell'ambito distrettuale di riferimento, gestore e produttore di servizi alla persona intesi in senso ampio. L'organizzazione aziendale, pertanto, ha continuato a prevedere la prevalente presenza di personale operativamente coinvolto nell'erogazione del servizio sociale o socio-sanitario (collocato, per quanto riguarda l'inquadramento contrattuale, in categoria B), affiancato e sostenuto da figure amministrative di staff: per l'anno 2015 si rileva che la netta percentuale di dipendenti ASP opera nell'area dei servizi alle persone (per un 78%), ed una percentuale minoritaria (pari a circa il 22%) è occupata in attività più propriamente amministrative.

<sup>16</sup> Deliberazione dell'Amministratore unico n. 26 del 7 ottobre 2015.

<sup>17</sup> Il dipendente medio identifica ciascun dipendente rapportato al valore percentuale del part-time e di giorni di presenza. Per esempio: lavoratore part-time 50% vale 1 unità (testa) ma 0,5 come dipendente medio. Un lavoratore assunto l'1 settembre fino al 31 dicembre vale 1 unità (testa) ma 0,33 come dipendente medio (cioè 4/12).

**Anagrafica delle Risorse Umane.** Nel grafico la suddivisione per fasce di età del personale dipendente.



Quasi il 50% dei dipendenti ha più di 50 anni e poco più del 6% ne ha più di 60.

Nella [sezione III](#) viene riportata **l'analisi delle risorse umane e il dettaglio delle azioni realizzate**

**B.** Propedeutica alla revisione organizzativa è stata la **definizione delle Linee guida per la gestione delle risorse umane**<sup>18</sup>. Queste definiscono i principi di base su cui improntare la programmazione, la selezione, la formazione, la valutazione, la comunicazione, la gestione quotidiana delle risorse umane. Le linee guida esplicitano l'impegno dei diversi livelli aziendali nel consentire a ciascun collaboratore di agire elevati livelli di integrazione e di sintonia con l'organizzazione. Attraverso una pluralità di azioni messe in campo con tale finalità ASP potrà essere competitiva nel sistema di erogazione dei servizi della Città di Bologna.

Un primo risultato concreto di quanto sopra è il percorso di ricollocazione professionale di alcuni Operatori socio sanitari non più completamente idonei all'assistenza delle persone anziane in residenza.

Ma anche la riorganizzazione delle attività infermieristiche finalizzato all'accrescimento dei servizi rivolti agli anziani non autosufficienti. Con tale progetto si è ridefinita l'erogazione del servizio con redistribuzione dei compiti, mansioni e responsabilità, riorganizzazione dei turni in coerenza con i bisogni emergenti nelle diverse tipologie di servizi (residenze e centri diurni).

E ultimo, ma non meno importante, l'avvio del percorso di revisione delle schede di valutazione con la costituzione ad hoc di una commissione bilaterale azienda-sindacati. I lavori di tale commissione sono già terminati (maggio 2015) e le nuove schede di valutazione verranno adottate già per la valutazione dell'apporto individuale 2016.

<sup>18</sup> Deliberazione dell'Amministratore unico n. 13 del 6 maggio 2015.

**C. Lo sviluppo del sistema informatico.** Nel 2015 è stato definito un primo vero progetto di sviluppo dell'informatica in ASP, come supporto per incrementare la qualità e l'efficienza dei servizi erogati. L'affidamento, a fine 2014, della gestione dei servizi informatici alla società pubblica Lepida ha dato origine ad un progetto di ampliamento della rete informatica (al fine di rendere progressivamente collegate tutte le sedi e accessibili agli ospiti, e loro familiari, con il wi-fi) e ad un piano di sostituzione dei personal computer obsoleti. In parallelo l'ampliamento del datawarehouse con la disponibilità di ulteriori dati ha incrementato il monitoraggio di processi chiave dell'ASP.

#### **D. Processi di empowerment delle risorse umane e networking**

Il 2015 è stato anche l'anno in cui si sono sviluppati progetti trasversali rispetto alle diverse unità organizzative di ASP. Progetti che hanno consentito lo sviluppo di competenze tecniche e relazionali mediante la creazione e sviluppo di reti di persone per il perseguimento di obiettivi comuni.

I principali:

- ASP ha scelto di investire sulla ricerca di **fonti di finanziamento pubbliche e private** attraverso la crescita professionale di personale interno, rappresentativo delle diverse competenze in azienda. Il gruppo di lavoro opera in raccordo i responsabili delle tre aree di servizio di ASP: Minori e famiglie, Inclusione sociale degli adulti e Anziani ed è finalizzato anche alla collaborazione con altre Aziende di servizi sociali ed Enti locali del territorio regionale e nazionale.
- **Noi di ASP è un percorso per la rilevazione del benessere organizzativo** che, in momenti e con modalità diverse, ha coinvolto tutti i ruoli presenti in ASP: dal Dirigente al dal funzionario alle équipes professionali. Questo ha consentito di evidenziare le tematiche significative per chi lavora in ASP e strettamente legate ad un migliore coinvolgimento delle risorse umane.
- **Sviluppo della comunicazione interna ed esterna.** La scelta di sviluppare la funzione di comunicazione con una regia centrale ma avvalendosi di una rete di redattori interna ha portato all'ampliamento delle notizie pubblicate con i diversi mezzi di comunicazione aziendale. Ha inoltre creato una rete tra "pari", dove ciascuno mette a beneficio di tutti quello che viene fatto in azienda con la logica che tutto è importante. Questo porta alla consapevolezza di tutto quello che fa l'azienda, ad una visione complessiva e non solo del proprio operato.
- **La formazione: sviluppo, crescita e apprendimento.** Nel 2015 si sono avute 7.995 ore complessive di formazione e con un coinvolgimento di 338 dipendenti nell'arco dell'anno, pari al 78% (nel 2014 i dipendenti coinvolti erano il 64%). Ciascun dipendente ha pertanto fruito in media di 23 ore di formazione (nel 2014 la media procapite era di 21.63 ore). I dati assoluti non sono confrontabili con l'anno precedente a causa dell'incorporazione di parte del personale di IRIDeS.

### 3.2.3 Obiettivo strategico: Qualificazione ed innovazione dei servizi e degli interventi e coordinamento nella programmazione cittadina – Risultati raggiunti

E' l'ambito nel quale sono molteplici i risultati prodotti **nella direzione di un ampliamento dell'offerta dei servizi per dare risposte più mirate ai bisogni del contesto, ma anche per consolidare i servizi esistenti**. Non possono purtroppo essere riportati tutti nel dettaglio che ciascuno di essi meriterebbe. E' possibile però reperire informazioni ulteriori nei documenti riportati nella Sezione III del presente documento.

Rileggendo il 2015 rispetto a questa linea programmatica emergono **tre ordini di valutazioni** che possono aiutarci a programmare i prossimi esercizi:

- la prima considerazione è che l'innovazione nei servizi ed interventi sociali porta a rendere sempre più "sottile" il confine tra target di intervento. Per accogliere istanze ed esigenze del territorio occorre pensare e quindi realizzare servizi che superino progressivamente questo approccio;
- la seconda considerazione è che il patrimonio di ASP rappresenta un risorsa per il sistema di welfare non solo come fonte di entrate ma anche come sviluppo di progettualità peculiari;
- la terza: lo sviluppo di progettualità per innovare i servizi ed interventi sociali necessita di modalità di gestione dei servizi flessibili che non devono trovare nella struttura organizzativa un ostacolo, ma un elemento facilitante. Soprattutto nella fase di star up occorre adottare modalità organizzative più vicine al lavoro per progetti piuttosto che ad una gestione per funzioni o attività.

#### Alcuni esempi al riguardo.

- Il progetto "Anziani 2020": avviato come ampliamento dell'offerta residenziale per anziani è diventato un progetto che contempla un ventaglio di soluzioni residenziali, anche per persone che anagraficamente non hanno ancora raggiunto l'età anziana, ma che sono portatori di bisogni di protezione specifici.
- Oppure la riflessione sulle protezioni internazionali che porta ad integrare gli interventi rivolti alle persone adulte e ai minori oltre che il tema dell'accoglienza in strutture e dell'accoglienza familiare. Un approccio capacitante che si sposta dall'individuo alla famiglia, ad una comunità accogliente.
- La realizzazione di un primo co-housing interamente pubblico in un immobile di proprietà di ASP, con un consistente finanziamento statale. E' rivolto a giovani adulti, una fascia di popolazione non tradizionalmente ricompresa tra quelle "in carico" ai servizi sociali, ma verso la quale indubbiamente è opportuno rivolgere azioni di promozione e di sostegno.
- O, ancora, l'avvio di un progetto di co-housing rivolto anche a persone adulte disabili, in un immobile di proprietà ASP. Progettualità nella quale la persona disabile non è solo portatrice di bisogni ma è una risorse da coinvolgere in modo attivo già in fase di progettazione dell'immobile in cui coabitare.

Ma anche alcune progettualità alle quali ASP ha aderito in funzione di finanziamenti europei e che necessitano di un dialogo e di raccordo con sistemi di protezione sociale di differenti Paesi, ma anche con organizzazioni molto diverse dalla nostra, sia per forma giuridica che per finalità (realtà pubbliche, aziende profit, associazioni, che lavorano in ambiti molto diversi: dall'educazione allo sport alla produzione di tecnologie oltre che alla ricerca) .

Di seguito, suddivisi per ambito di intervento, i principali risultati del 2015.

- A. Servizi di sostegno alla persona anziana →
- B. Servizi per l'inclusione sociale delle persone adulte →
- C. Servizi per i richiedenti asilo e protezione internazionale →
- D. I servizi per i minori e le famiglie →
- E. Co-housing →

## A. Servizi di sostegno alla persona anziana

I servizi sono gestiti con la finalità di affiancarsi all'anziano nella terza e quarta età e alla sua famiglia, per individuare e mantenere le capacità residue e contrastare il subentro della non autosufficienza o la perdita progressiva di ambiti di autonomia.

Nel 2014 si è mantenuta la **gestione diretta delle residenze e alloggi e dei centri diurni per anziani**. Si tratta di 568 posti letto residenziali e 111 diurni. Per i servizi rivolti agli anziani non autosufficienti nel 2015 è stato **conseguito l'accreditamento definitivo** in seguito a verifica, da parte dell'OTAP<sup>19</sup>, prima documentale e poi con sopralluoghi in tutte le strutture interessate.

La conclusione del percorso di accreditamento ha consentito il consolidamento di tali servizi individuando con chiarezza le risorse disponibili e, soprattutto, finalizzando la gestione al benessere e alla dignità della persona anziana come finalità ultima del servizio.

In tale ottica ai fini della qualificazione del servizio, ogni centro servizi si è impegnato in alcuni **progetti di miglioramento**, seguendo tre direttrici principali:

- integrazione con le realtà territoriali, anche associative, e coinvolgimento attivo dei familiari;
- miglioramento dell'offerta di attività con particolare attenzione alle persone con demenza che rappresentano il 70% dei nostri ospiti;
- miglioramento gestionale circa l'organizzazione di alcune componenti del servizio, la valutazione di interventi specifici, l'informazione ai familiari degli utenti.

Nel 2015 per questa tipologia di servizi si sono ricevuti **11 reclami e 14 note di elogio**, tutte riguardanti le Case residenza e scritte da un familiare dell'anziano assistito.

Attuazione del ruolo di **sub-committenza per i servizi di assistenza domiciliare**. Questi sono inseriti in un più ampio **sistema di servizi a sostegno della permanenza al domicilio del cittadino**. Si è ulteriormente rinforzato il ruolo dei nuclei per la domiciliarità di ASP come supporto e integrazione ai Servizi sociali territoriali di quartiere. Nel 2015 si è inoltre avviato un percorso di verifica della qualità del servizio di assistenza domiciliare che ha coinvolto ASP, Distretto ASL, consorzio Aldebaran. Questo ha individuato ambiti di innovazione e di miglioramento che saranno affrontati nel 2016.

---

<sup>19</sup> OTAP, Organismo Tecnico di Ambito Provinciale, a cui è demandata la verifica dei requisiti previsti dal sistema regionale di accreditamento dei servizi per persone non autosufficienti.

Per rispondere sempre meglio all'obiettivo di arricchire e completare la gamma dei servizi nel 2015 si sono avviati **nuovi progetti e cambiamenti**:

- Revisione del numero di posti dei centri diurni e delle loro aperture. In particolare da dicembre si è avviata l'**apertura domenicale del centro diurno l'Aquilone**, a cadenza mensile.
- Avvio del **Centro di incontro Margherita**, per anziani con deterioramento cognitivo. Un servizio con modalità di accesso facilitata e rivolto sia alla persona con demenza sia al suo caregiver.
- **Pronta attivazione di assistenti per le dimissioni protette**. La definizione di convenzioni con Agenzie per il lavoro consente la somministrazione ai cittadini di prestazioni di assistenza familiare.
- **Anziani 2020**. Definizione di un progetto per la **realizzazione e avvio di una comunità alloggio** per anziani e **un gruppo appartamento** per persone con disagio psichico. Progetto che sarà completato nel 2016, ma che vede nel 2020 un traguardo per la realizzazione di ulteriori azioni, quali ad esempio l'implementazione di alloggi protetti, realizzati utilizzando anche soluzioni architettoniche di avanguardia.

**L'ascolto degli utenti**. Nel 2015 è proseguita la positiva esperienza dei Comitati consultivi misti già esistenti per alcuni Centri servizi. Dalla interlocuzione con ciascun Comitato le équipes hanno potuto trarre spunti di miglioramento dei servizi, nell'ottica dell'utente, e con particolare riferimento all'umanizzazione del servizio e al coinvolgimento del familiare, quando presente.

Si è inoltre completato il percorso visite del sottogruppo socio-sanitario del Comitato consultivo misto del Distretto di Bologna dell'Azienda USL. Tale percorso consiste nell'accesso del gruppo a ciascun Centro servizi e alla individuazione di ambiti migliorabili dal punto di vista della percezione del servizio ad un "esterno".

## **B. Servizi per l'inclusione sociale delle persone adulte**

Nel corso del 2014-2015 è stato avviato un nuovo modello di gestione dei servizi rivolti ad adulti in condizione di disagio e marginalità sociale e progetti ed interventi afferenti le nuove povertà, con l'adozione di tre obiettivi strategici: cambiare l'approccio all'inclusione sociale focalizzandosi sui processi di autonomia e di responsabilizzazione della persona; sperimentare nuovi criteri di efficienza ed efficacia dei servizi e delle azioni di sostegno; disegnare un nuovo sistema della sussidiarietà orizzontale.

**Nel 2015 si sono consolidati alcuni progetti innovativi**, nati tra il 2014 e il 2015. Tutti servizi che lavorano sulla capacitazione e sulla comunità, restituendo alle persone che assistiamo una nuova identità e con l'intento di pensarle, un domani, incluse veramente nella nostra comunità:

- **Laboratori di comunità**. Prevedono diverse attività al loro interno (informatica, attività teatrale, emeroteca, ecc...). Attraverso lo strumento del laboratorio si intende trasmettere competenze, ma soprattutto offrire al territorio uno spazio di socializzazione qualificata e di integrazione sociale. L'obiettivo dei Laboratori consiste nel costruire insieme alle forze sane della comunità (associazioni, singoli cittadini, istituzioni, etc) le attività che il territorio stesso segnala come oggetto di interesse comune.

- **Housing first: l'accoglienza di pre-autonomia.** E' un intervento rivolto alle persone a grave rischio di esclusione ed ha come punto focale la casa. L'intervento sociale, secondo questa prospettiva, parte da due presupposti: la convinzione che l'abitazione sia uno tra i fondamentali diritti umani, inalienabile ed indispensabile per ogni persona e l'idea che sia preferibile, nonché più efficace, un percorso di stabilizzazione dei beneficiari del progetto il più rapido e tempestivo possibile. Il progetto prevede un team multidisciplinare in grado di trattare, ridurre, e curare gradualmente i vari livelli del disagio, da quello sociale a quello psichiatrico-sanitario, secondo l'approccio tipico della riduzione del danno. Oltre all'assistenza sanitaria, i servizi integrati disponibili per gli utenti delle abitazioni sono di supporto legale e di inclusione socio-lavorativa. L'adesione al progetto prevede una quota di compartecipazione ai costi.
- **Help center: un presidio di prossimità.** Avviato in via sperimentale a dicembre 2014 presso la stazione ferroviaria, il servizio di Help center è un presidio fisso di prossimità in favore di tutte le persone adulte in condizione di grave emarginazione sociale e senza una dimora stabile, con difficoltà economiche, sanitarie o relazionali. Le persone possono accedervi in maniera diretta e lo Sportello lavora su più livelli fungendo da collegamento tra le realtà sociali territoriali e la rete dei servizi sociali e sanitari. I servizi variano dal colloquio individuale; all'informazione sui servizi e sulle modalità di accesso; all'invio dell'utente presso le strutture di accoglienza a bassa soglia, per un periodo di 15 giorni quale momento di tregua dalla vita di strada. Dalla lettura dei primi dati di attività l'utenza e le domande intercettate dall'Help Center risultano essere in costante aumento e molto diversificate.

Nel 2015 è stata introdotta la **compartecipazione degli utenti ai costi delle strutture di accoglienza notturna**. Si tratta della cifra simbolica di un euro al giorno, nell'ottica della responsabilizzazione: chi ha una forma di entrata paga in denaro, chi non ne dispone restituisce lo stesso importo in ore di volontariato, che saranno a disposizione della struttura stessa, oppure da svolgere in laboratori presso centri diurni, o ancora da svolgersi presso associazioni del territorio. La logica è quella di responsabilizzare le persone nella cura dei propri luoghi di vita, affinché le strutture di accoglienza diventino sempre più delle dimore e vengano vissute come tali anche dalle persone che le abitano solo temporaneamente.

Il **Piano freddo** 2015/2016 ha messo a disposizione 22 posti in più dell'anno precedente (+8%). Il numero di persone accolte è aumentato in misura più ampia (+30%). Si è avuto un maggior turn over rispetto all'anno precedente, dovuto anche alla forte presenza di richiedenti asilo che non hanno ancora depositato la domanda. In tutte le strutture si è reso necessario, più volte, l'intervento delle forze dell'ordine a causa, anche, della promiscuità tra target diversi e problematiche differenti. Un esito positivo è dato dalla risposta dei centri per il volontariato limitrofi alle strutture che sono riusciti ad instaurare ottimi rapporti con gli ospiti portando pasti caldi per la cena e organizzando attività e momenti di convivialità.

Nel 2015 si è avuto il **trasferimento dei progetti ed interventi afferenti le nuove povertà** alla Istituzione per l'inclusione sociale don Serra Zanetti. Questo in un'ottica di efficacia ed efficienza, ma anche di ridisegno del sistema di sussidiarietà, nell'ottica dell'appropriatezza.

**Ampliamento del servizio di transizione abitativa.** Oltre all'avvio (Battiferro) a al mantenimento delle strutture precedentemente utilizzate, a metà ottobre si è avviato il progetto di accoglienza **Galaxy**. In tre mesi di attività ha accolto 71 nuclei familiari: 66 famiglie e 5 singoli. L'equipe casa del Comune ha inviato 42 famiglie mentre le restanti 29 provengono da occupazioni. A inizio 2016 vivevano al Galaxy 274 persone, di cui 146 maggiorenni e 128 minori.

## C. Servizi per i richiedenti asilo e protezione internazionale

Il servizio Protezioni internazionali di ASP, nato come sportello informativo per l'orientamento agli asilanti (richiedenti e beneficiari) e come punto di accesso al progetto SPRAR territoriale, ha visto nel corso del tempo ampliare il proprio mandato arrivando a contemplare nella propria mission un numero sempre maggiore di attività eterogenee allocate sotto il grande ombrello "protezioni internazionali".

All'attuale situazione hanno contribuito diversi fattori, tra cui la progressiva scomparsa del Servizio Immigrati, istituito negli anni '90 e poi chiuso in virtù dell'apertura dei servizi cittadini ai migranti, il calo di quelli che chiamavamo migranti economici (possessori di permesso di soggiorno per lavoro, ricongiungimento familiare, ecc.), l'aumento della realtà delle protezioni internazionali e l'adesione di Bologna alla rete SPRAR.

**L'aumento degli accessi e dei colloqui (del 42%)** è legato in primo luogo al potenziamento del Sistema di Protezione per Richiedenti Asilo e Rifugiati come sistema ordinario di accoglienza (passato, a livello nazionale, da 3000 posti nel 2013 a oltre 20.000 nel 2014). Lo Sportello, infatti, svolge un ruolo di regia dello SPRAR a partire dall'accesso nelle strutture dedicate, durante la permanenza in esse, fino all'uscita per fine progetto e oltre; continuando a rimanere il servizio di riferimento per l'utente nei primi 3 anni dal ricevimento del riconoscimento come rifugiato/a.

**Coloro che si rivolgono allo Sportello costituiscono un'utenza sempre più diversificata**, per provenienza e status rispetto alla permanenza nel territorio italiano.

L'utenza che presenta le maggiori problematiche sociali comprende i nuclei familiari con minori, le donne vittime della tratta e le persone provenienti da altri percorsi di accoglienza.

Le famiglie richiedono una risposta complessiva che attiene a molti aspetti della vita. A fine 2015 l'assistente sociale ASP aveva in carico 69 nuclei familiari (per un totale di 230 persone), tra i quali **38 coppie con figli e 31 nuclei monoparentali**. Di questi nuclei solo 18 erano beneficiari di un posto nello SPRAR.

**Per l'anno scolastico 2015/2016 sono stati segnalati 29 bambini per l'inserimento nei servizi scolastici** del comune di Bologna. La maggior parte delle attività è stata impiegata per prendere e tenere contatti con i 9 diversi uffici scuola, per l'esenzione dal pagamento della mensa scolastica e dei servizi integrativi. Varie criticità si sono invece verificate nelle scuole dei comuni dell'area metropolitana, in relazione evidentemente a dimensionamenti delle strutture scolastiche decisamente inferiori e quindi non in grado di assorbire talvolta neanche pochi casi.

**Spesso coloro che fanno richiesta di protezione non trovano immediatamente accoglienza all'interno del sistema SPRAR.** Con questa fascia di utenza lo sportello lavora maggiormente per sopperire all'assenza di risorse dedicate. Prevalentemente queste persone accedono ai servizi a bassa soglia per l'inclusione sociale (Help center, Piano freddo, Caritas, Antoniano, ecc).

**Le prassi più consolidate sono quelle relative al bacino di utenza**, costituito da tutti coloro che sono in attesa del riconoscimento della protezione internazionale (sia quelli arrivati autonomamente allo sportello, sia quelli segnalati da altre istituzioni). Ne sono esempio le relazioni messe a punto all'interno del Coordinamento Interistituzionale Accoglienza Protezioni Internazionali. Attivato da settembre 2015, il CIAPI è costituito da rappresentanti dell'ASP (Protezioni Internazionali e Minori), del Comune, della Prefettura (è previsto anche il coinvolgimento della Questura).

I lavori di questo organismo prevedono la valutazione dei casi presenti sul territorio (segnalati anche da Help center, dai Servizi di prossimità e dormitori a bassa soglia) che si ritenga possano avere accesso allo SPRAR o ad una collocazione emergenziale presso l'Hub Mattei e l'individuazione delle persone che possono essere segnalate al Servizio Centrale SPRAR per un'accoglienza a livello nazionale.

Questa prassi risponde al principio definito dal decreto legislativo 142 del 18 agosto 2015, che mira ad una **maggiore integrazione del sistema SPRAR, Hub e CAS, per garantire massima risposta con le accoglienze.**

**Prassi necessarie ma ancora poco consolidate sono quelle d'integrazione con i soggetti** gestori delle residenze SPRAR (Arca di Noé, Mondo Donna e Lai Momo) soprattutto per la progettazione della fase dell'accoglienza.

**Le criticità** più cogenti sono relative alla costruzione di percorsi di sostegno sociale ad un vario bacino di persone (tra cui, ad esempio, coloro hanno già il riconoscimento dello status di rifugiato o coloro che hanno una procedura aperta in altre regioni) che richiedono una presa in carico diversa ed autonoma dal sistema SPRAR.

Il SIARR, lo Sportello per l'integrazione e l'autonomia dei rifugiati e richiedenti. Nato in forma sperimentale nel 2010 si è occupato dell'inserimento lavorativo dei beneficiari SPRAR. Dal 2011 ha preso in carico 300 persone e attivato 250 percorsi lavorativi. Circa 50 persone hanno concluso il percorso SIARR con un contratto di lavoro. Dal 2013 le attività dello sportello erano in via di ridefinizione e a fine 2015 si è deciso di non proseguire questo servizio, non ricompreso tra quelli conferiti dal Comune di Bologna.

Con l'obiettivo di una sempre maggiore integrazione e **sviluppo delle capacità del sistema d'accoglienza**, il potenziamento dei posti disponibili SPRAR e CAS (Centri di accoglienza straordinaria) ha portato all'apertura nel 2015 del **CAS Milliaro Ventotto**, in una sede di ASP di cui nel prossimo futuro andrà valutata la qualità della convivenza con il nuovo Centro per persone disabili adulti.

Si tratta di una delle strutture, di proprietà di ASP, individuata dalla Prefettura in accordo con il Comune di Bologna nell'ambito dell'operazione "Mare Nostrum", che da' accoglienza sulle 24 ore ai profughi che vengono ospitati prima nei Centri di identificazione e poi destinati nelle diverse strutture presenti in tutta Italia.

La struttura può accogliere 50 persone (uomini adulti). In genere, rimangono nel centro per un periodo massimo di 20 giorni successivi al rilascio del permesso di soggiorno definitivo. Oltre ai servizi di natura sociale offerti (accompagnamento ai servizi sanitari, ai servizi amministrativi per l'espletamento delle pratiche di identificazione, aiuto nella raccolta e nella stesura delle memorie utili all'audizione presso la Commissione territoriale per il riconoscimento della protezione), la struttura organizza anche attività ludiche, sportive e di insegnamento della lingua italiana. Durante il giorno sono presenti mediatori interculturali per le principali lingue di provenienza.

## D. I servizi per i minori e le famiglie

Il passaggio di tali servizi da ASP IRIDeS a ASP Città di Bologna è stata l'occasione per interrogarsi sul modo migliore di garantire un sostegno efficace alla genitorialità, alle famiglie e agli individui minorenni, italiani e stranieri. Finalità perseguita anche attraverso modalità organizzative più adeguate. Un primo passo in questa direzione è rappresentato dalla scelta di **una nuova sede unica – in via del Pratello, 53** – quale catalizzatore di tale processo. Dall'inverno 2015 la condivisione del luogo di lavoro tra gli operatori del Centro per le famiglie; dei servizi di Accoglienza; dei Minori stranieri non accompagnati, vittime della tratta, non riconosciuti alla nascita (precedentemente distribuite tra via Castiglione, via Orfeo e via De' Buttieri) **ha dato avvio ad un percorso di integrazione dei percorsi operativi**, sia al nostro interno, sia nei confronti dei cittadini e di tutti gli interlocutori con i quali collaboriamo. Percorso che necessiterà almeno di un ulteriore anno per essere compiuto.

Di seguito ciò che ha caratterizzato l'operatività dei servizi.

Nel 2015 la funzione di sub committenza di ASP sulla rete delle risorse di accoglienza distrettuali si è ampliata all'**assistenza educativa domiciliare**. In particolare la necessità di selezionare l'affidatario del servizio ha costituito l'opportunità per una puntuale **analisi dei bisogni e dei processi di erogazione e la conseguente profonda rivisitazione dell'architettura del servizio**. Questa è articolata per profili riferiti alle aree di intervento, al target d'utenza e con obiettivi specificamente identificati per ciascun modulo di servizio .

In seguito della sottoscrizione dell'**accordo per l'integrazione delle prestazioni socio-sanitarie nell'area della tutela minori** il Servizio minori di ASP ha formalmente assunto un **ruolo cardine nell'ambito della committenza integrata socio-sanitaria**. In base a tale accordo ASP è il riferimento unitario per la realizzazione degli interventi integrati definiti dall'Unità di Valutazione Multidimensionale Minori. Questo sia nei confronti di Comune di Bologna e AUSL sia nei confronti dei soggetti gestori dei servizi semiresidenziali e residenziali individuati.

Pertanto, accanto al **ruolo di subcommittenza e regolazione sull'intero sistema delle risorse [residenziali, semiresidenziali e domiciliari] a favore del target minori e famiglie, ASP svolge formalmente – in collaborazione con il Comune di Bologna – le funzioni di segreteria tecnico-organizzativa dell'UVM**.

**L'accoglienza di minori e madri con bambini** segnalati dai territori ha volumi sostanzialmente stazionari rispetto agli anni precedenti.

L'incremento più rilevante della domanda di residenzialità è rappresentata dal **flusso dei minori stranieri non accompagnati (MSNA)**, che ha provocato una **forte pressione su tutto il sistema di accoglienza**, comportando la pronta accoglienza e la successiva collocazione in seconda accoglienza.

Si è fronteggiato un flusso di minori stranieri senza precedenti, che si è concentrato soprattutto nel secondo semestre dell'anno. Il volume di nuove prese in carico di MSNA registrato nel 2015 è il secondo più elevato dato annuale rispetto agli otto anni di gestione ASP di questo servizio. Nel 2015 sono entrati 183 minori di cui 124 nel secondo semestre dell'anno. Nel 2014 erano 178.

Malgrado un volume rilevante il sistema di accoglienza ha retto grazie anche all'implementazione di **50 posti di prima accoglienza** nell'ambito del **Progetto HUB-FAMI avviato nel marzo 2015**, su bando e finanziamento del Ministero dell'Interno - Dipartimento per le libertà civili e l'immigrazione. A questo si è aggiunto il notevole ampliamento dei posti in seconda accoglienza sul circuito **SPRAR Minori**. Ai primi 40 posti del Bando 2014 **si sono aggiunti ulteriori 65 posti** del Bando 2015, **oltre a 12 posti in appartamenti per neo maggiorenni** e 10 posti ancora da attivare.

Sul versante dell'attivazione di **nuove opportunità di accoglienza a favore dei Minori non accompagnati** si è dato impulso e consulenza per l'avvio, nell'ambito della rete dei gestori locali, della prima comunità autorizzata ai sensi della DGR 1490/2014. Infatti in via emergenziale la Regione Emilia-Romagna ha consentito l'autorizzazione di comunità in deroga temporanea ai requisiti della DGR 1904, in relazione al flusso straordinario di minori stranieri non accompagnati, per incrementare le capacità di accoglienza del sistema e, parallelamente, ridurne i costi. Il costo previsto è di € 49/die, allineati ai costi standard del sistema SPRAR, contro i 90-100 €/die dei posti letto in comunità autorizzate ex DGR 1904. La comunità ha poi concretamente ottenuto l'autorizzazione al funzionamento e iniziato l'attività di accoglienza nel gennaio 2016.

**Minori albanesi.** A seguito del tavolo istituzionale riunito nel dicembre 2014, nel corso del 2015 – in collaborazione con il Comune di Bologna e con le altre istituzioni a vario titolo coinvolte nella gestione della materia – è stata identificata una strategia operativa nei confronti dei diversi aspetti e attori incidenti rispetto al possibile controllo del flusso.

Il lavoro compiuto si è concretizzato in un minuzioso percorso, fatto di ricerche, colloqui, ecc., che ha portato al riaffido familiare di 19 minori e al rimpatrio assistito di ulteriori 2. Va evidenziato che gli **affidamenti a familiari sono stati effettuati con contestuale richiesta di deferimento in tutela al familiare** (pertanto senza l'erogazione del contributo economico legato all'istituto dell'affidamento familiare) o nel riaffidamento ai genitori.

## **Il Centro per le famiglie**

Opera con la finalità di integrare e potenziare l'attività dei servizi territoriali e specialistici finalizzati a sostenere le famiglie nei momenti critici o nelle fasi di cambiamento della vita familiare, allo scopo di prevenire o ridurre le esperienze di disagio familiare, infantile, adolescenziale.

In particolare nel 2015 il Centro ha sviluppato alcune azioni di particolare rilievo.

**Il sostegno delle competenze genitoriali,** aiutare le famiglie nella cura e nell'educazione dei figli anche nell'ottica della prevenzione delle condizioni di disagio e per favorire i processi di inclusione.

Nel 2015 si sono effettuati 227 colloqui di counselling genitoriale per 59 famiglie. Sul versante della mediazione familiare si sono condotti 312 colloqui relativamente a 73 percorsi di mediazione. Anche nei casi in cui non era possibile incontrare entrambi i genitori si è ritenuto utile effettuare colloqui con un solo componente (23 colloqui per 13 consulenze) come presupposto per una successiva mediazione di coppia.

**Supporto economico.** Viene realizzato tramite lo Sportello informa famiglie che realizza l'istruttoria per gli assegni al nucleo familiare e di maternità. Nel 2015 sono stati effettuati 1.061 assegni al nucleo familiare che hanno portato all'erogazione di 1.690.626,65 Euro e 688 assegni di maternità con l'erogazione di 972.311,70 Euro.

**La promozione dell'adozione e dell'affido,** attraverso iniziative di sensibilizzazione dei cittadini e di collaborazione con il terzo settore. Oltre alle azioni istruttorie per individuare le famiglie affidatarie e al supporto durante l'affido ASP ha collaborato alla definizione della **campagna "A braccia aperte"**. Questa è stata lanciata dalla Regione Emilia-Romagna in occasione della giornata mondiale dei diritti dell'infanzia e dell'adolescenza (20 novembre). In quella occasione è stata realizzata una trasmissione televisiva sull'accoglienza, fatta a più voci, che costituisce un valido strumento informativo e formativo sul tema dell'accoglienza e sulla integrazione tra i diversi soggetti che la rendono possibile. Ulteriori azioni in questa direzione sono state poi implementate ad inizio 2016.

La promozione del benessere nella crescita dei/le bambini/e e dei/le ragazzi/e. Al riguardo a fine 2015 si è perfezionato il progetto **“Uno spazio di ascolto”**, che offre ai minorenni la possibilità di incontrare il **Garante regionale per l’infanzia e l’adolescenza** o un rappresentante del suo staff, senza necessità di appuntamento o altre formalità, per parlare di tutto ciò che riguarda loro: dalla tutela dei diritti alla prevenzione rispetto ad eventuali situazioni di maltrattamento, violenza, negligenza, discriminazioni o abuso. Lo spazio d’ascolto si trova presso i locali del Servizio Minori e Famiglie dell’ASP in Via del Pratello, 53.

## **E. Co-housing**

Rappresenta un ambito di intervento nuovo per ASP e che non può essere ricondotto ad uno solo dei target specifici precedenti. Nel corso del 2015 ha dato corpo ad alcune riflessioni cittadine in merito tra cui quella nell’ambito del progetto metropolitano “Anziani attivi” e il confronto con alcune esperienze realizzate in altri territori (tra questa Abitare solidale di Auser Firenze).

**Porto 15.** A dicembre 2015 Comune di Bologna e ASP Città di Bologna hanno aperto un bando per la candidatura di aspiranti coabitanti interessati al progetto PORTO 15, una residenza collaborativa per **giovani fra i 18 e i 35 anni** (single, coppie e famiglie).

I giovani selezionati parteciperanno ad un percorso di progettazione partecipata degli spazi e della comunità, guidato da SuMisura, la società cooperativa responsabile del processo di costituzione e accompagnamento del gruppo dei cohousers.

La ristrutturazione edilizia dell’edificio è stata avviata, sotto la direzione di Acer, a settembre 2015 con previsione di ingresso dei coabitanti nel 2017.

L’investimento di 2 milioni di euro è stato co-finanziato dal Dipartimento della Gioventù della Presidenza del Consiglio dei Ministri e da ASP Città di Bologna. Per maggiori informazioni vai la sito del progetto [www.porto15.it](http://www.porto15.it)

**Via Barozzi.** Sempre nel 2015 è stata avviata la progettazione di una esperienza di **co-housing per adulti disabili** presso l’immobile di ASP di via Barozzi, oggi adibito a transizione abitativa. In collaborazione con AIAS, Comune di Bologna, e Azienda USL di Bologna, questa nuova esperienza intende dare una risposta al bisogno di alloggio delle persone disabili, favorire la loro autonomia e creare condizioni di socializzazione e mutua collaborazione tra gli abitanti.

[Vedi anche sezione III del presente documento](#)

[Torna al Sommario](#)

## 4. Principali rischi e incertezze cui è esposta ASP Città di Bologna

Già al termine del 2015 sono evidenti le azioni di ri-assorbimento degli effetti dell'accreditamento dei servizi rivolti agli anziani. Avviato a metà del 2014 il processo ha da subito evidenziato la diseconomicità dell'azione, soprattutto in riferimento al tema del personale; cedendo posti letto e non potendo cedere risorse di personale sono stati individuati ambiti di riorganizzazione e di utilizzo delle risorse. Ma nel corso dell'anno, come già prevedibile, in relazione a pensionamenti o all'assunzione di ulteriori servizi è stato possibile un progressivo assorbimento, che vedrà certamente risultati ancora maggiori negli anni a venire.

Certamente da valutare insieme al Comune e all'AUSL la possibilità di servizi anche diversi rispetto a quelli tradizionalmente erogati e strettamente vincolati alla normativa sull'accreditamento, nell'ottica di garantire risposte maggiormente adeguate ai bisogni, degli utenti e delle famiglie, ma anche nella direzione *dell'out of pocket* delle famiglie.

Se tra la fine del 2014 e l'inizio del 2015 si sono conclusi favorevolmente contenziosi importanti, che potevano impattare negativamente sul Bilancio di ASP, restano ancora aperte delle cause, soprattutto di lavoro, che potrebbero portare effetti negativi sul Bilancio. Ancora aperta, invece, la causa avviata in merito alla ristrutturazione di S. Marta per la quale non è prevedibile il tempo della chiusura; alcune pronunce dei Giudici fanno sperare in conclusioni più favorevoli del previsto.

Sostanziale stabilità arriverà ad ASP dalla gestione sempre più efficace ed efficiente del Patrimonio, anche quello agrario; la scelta di mettere in affitto tutti i terreni riscontrerà risultati certamente positivi già nel 2016, ma ancora di più nel 2017 in relazione all'ottimizzazione delle risorse, anche di personale (ancora in corso, data la difficoltà dell'operazione di licenziamento delle risorse umane dedicate allo scopo).

Da indagare già dal 2016 possibili soluzioni di gestione del patrimonio, per favorire una maggiore redditività.

Certamente da affrontare in maniera ancora più incisiva il tema della definizione del contratto di servizio con il Comune di Bologna al fine di dare certezza degli importi trasferiti almeno nella prima metà dell'anno e, con questo, della tempistica dei trasferimenti per evitare problemi di liquidità. Il contratto di servizio incide sul Bilancio per circa 21.500.0000 di euro.

Il ritardo con cui ogni anno viene definito l'importo del trasferimento di cui al contratto di servizio causa incertezze non più accettabili per un'Azienda con il nostro fatturato.

Un ulteriore elemento da tenere sotto controllo riguarda il tema della tassazione per IMU, soggetto a costante aumento negli ultimi anni.

[Torna al Sommario](#)

## 5. Le criticità e le opportunità

Il 2015 è stato certamente un anno molto dinamico sia in termini di criticità sia in termini di opportunità per la nuova ASP Città di Bologna.

Effetti dell'accreditamento dei servizi per anziani non autosufficienti: la diminuzione di posti era stato visto ad inizio anno come una delle principali criticità per la gestione. Questa ha consentito di condurre un'analisi critica sia della struttura organizzativa di questa tipologia di servizi, alla ricerca di margini di efficienza, sia del sistema di servizi offerto alla popolazione anziana bolognese.

Incorporazione di ASP IRIDeS: la scelta di far passare ad ASP Città di Bologna solo il personale di diretta assistenza ha comportato la criticità di dover "ricostruire" i processi amministrativi. Questo ha portato a tempi "dilatati" per la chiusura del bilancio 2014 ma ha determinato la comprensione delle dinamiche economiche rilevanti per i servizi rivolti ai minori. L'elemento di discontinuità rappresentato dal passaggio dei servizi ha invece rappresentato un'opportunità per una analisi tecnico-organizzativa dei servizi e propedeutica alla individuazione di scelte per aumentare l'efficacia dei servizi e l'efficienza dei processi mediante i quali vengono realizzati.

Slittamento del passaggio dei Servizi sociali territoriali (SST) ad ASP: previsto per l'1 ottobre 2015 è slittato all'1 gennaio 2017. Questo ha avuto ripercussioni sia sul bilancio sia soprattutto sul piano gestionale. Se da un lato si sono dovute assumere professionalità specifiche per attuare alcuni dei servizi conferiti (i nuclei per la domiciliarità delle persone anziane) dall'altro la realizzazione di sinergie auspicabili, ma già in parte individuate, ha subito una battuta d'arresto inibendo processi di innovazione e sviluppo del sistema dei servizi.

Chiusura del contratto di servizio con il Comune di Bologna. La definizione annuale delle schede tecniche ed economiche si è conclusa a dicembre 2015. Ciò ha comportato la gestione dei servizi con una incertezza delle risorse disponibili e, in particolare, non ha consentito di gestire i servizi per minori e per l'inclusione sociale con la piena comprensione delle risorse disponibili.

Superamento della somministrazione di manodopera. Il 2015 è stato anche l'anno in cui ASP ha definito in modo compiuto come superare il ricorso alla somministrazione attuando il piano assunzionale, in particolare per figure amministrative e assistenti sociali. Anno in cui si è affrontata anche la gestione di alcune cause di lavoro di lavoratori in somministrazione con dispendio di risorse lavorative e per il patrocinio legale, e aumento delle uscite nel caso di perdita della causa.

Le emergenze del 2015: è stato un anno caratterizzato da alcuni fenomeni sociali.

- D. i minori stranieri non accompagnati: il loro numero è in aumento e si registra la presa in carico di un minore al giorno, per il quale predisporre accoglienza ed ottemperare agli adempimenti nei confronti della Procura per i Minori. Questa situazione ha generato l'opportunità di avvio di un Hub minori utilizzando le ex scuole Merlani;
- E. i migranti e richiedenti protezione internazionali: le ondate migratorie a cui è stato interessato il nostro Paese hanno prodotto effetti sia sullo SPRAR sia sullo Sportello per le protezioni internazionali. In particolare per quest'ultimo il numero e le caratteristiche degli utenti si è modificato radicalmente, soprattutto, per la complessità dei bisogni.
- F. l'emergenza abitativa che si presenta in dimensioni sempre più rilevanti, anche per il perdurare della crisi economica, ha generato nuove politiche per l'abitare e, in particolare l'avvio di percorsi di transizione abitativa. Le strutture di Battiferro e Galaxy ne sono un esempio.

[Torna al Sommario](#)

## 6. Fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio

Dopo la chiusura dell'esercizio sono intervenuti fatti di rilievo che avranno certamente un impatto sul 2016, alcuni anche sugli anni futuri.

- La rimodulazione del case mix operata dall'AUSL a causa della sostenibilità del FRNA comporta la necessità di rivedere l'assetto degli operatori in relazione agli utenti delle strutture, con ripercussioni in termini di riduzione dei lavoratori. Senza calcolare che la riduzione delle unità non corrisponde effettivamente al carico di lavoro socio-assistenziale in relazione a pazienti che hanno importanti esigenze di assistenza;
- Nel corso dei primi mesi del 2016 risulta evidente che non è possibile un azzeramento dell'IRAP (per ASP: 1.200.000 euro). Tale azzeramento viene al momento compensato dall'incremento delle tariffe, in applicazione della direttiva regionale sulle tariffe dell'accreditamento (si stimano al momento circa 360.000 euro di maggiori entrate). Resta da individuare come coprire la restante parte nel corso dell'anno;
- Viene assunta da ASP la gestione della struttura per emergenza abitativa di Via Battistelli e questo costituisce un fatto non previsto nella programmazione delle attività. Come per il 2015, anche nel 2016, il continuo incremento delle attività non pianificate (transizione abitativa, piano freddo, implementazione posti SPRAR) appesantisce il lavoro quotidiano di operatori ASP e la gestione diventa sempre più faticosa, dovendo contemperare la necessità di azioni veloci (allestire in pochi giorni una struttura) con il rispetto delle norme del diritto amministrativo;
- Sono state avviate le procedure di concorso per figure amministrative, assistenti sociali e tecnici, su posizioni tradizionalmente occupate da personale interinale. Questa ha portato l'Azienda in sede di contenzioso legale promosso da operatori interinali.

[Torna al Sommario](#)

## 7. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti

In questa sezione vengono riportati i risultati di performance conseguiti dall'amministrazione nel corso dell'anno, secondo una logica a cascata<sup>20</sup>.

### 7.1. Albero della performance

In ASP Città di Bologna l'albero della performance viene definito con un processo articolato che vede interagire diversi attori e che porta alla definizione di

- Obiettivi strategici
- Obiettivi e piani operativi
- Obiettivi individuali

#### A. La definizione delle priorità di intervento (gli obiettivi strategici)

Sulla base di quanto emerso dalla seduta del 6 ottobre dell'Assemblea dei Soci sono stati elaborati i documenti previsti dal regolamento di contabilità e di budget utili alla definizione degli obiettivi della gestione. Sono state individuate le seguenti **priorità di intervento**<sup>21</sup>.

##### **Priorità 1. Sostenibilità economica**

- 1.1. Massimizzazione dei ricavi, tensione nel recupero dei crediti e ricerca di altre e nuove fonti di finanziamento
- 1.2. Razionalizzazione e riduzione dei costi
- 1.3. Interventi volti all'incremento della redditività e valorizzazione del patrimonio immobiliare e mobiliare

##### **Priorità 2. Sviluppo organizzativo e gestionale**

- 2.1. Attuazione dell'organizzazione aziendale secondo un modello gestionale aderente agli obiettivi aziendali (con riferimento anche all'acquisizione di ASP IRIDEs, al contratto di servizio, agli input derivati dall'accreditamento regionale, etc.)
- 2.2. Flessibilità ed efficientamento nell'impiego delle risorse umane
- 2.3. Valorizzazione delle qualità e professionalità del personale
- 2.4. Semplificazione dell'attività amministrativa

##### **Priorità 3. Qualificazione ed innovazione dei servizi e degli interventi e coordinamento nella programmazione cittadina**

- 3.1. Qualificazione ed innovazione dei servizi rivolti all'utenza, nell'ottica di un più generale efficientamento dei servizi, miglioramento della qualità e coordinamento nella programmazione cittadina.

---

<sup>20</sup> Delibera CIVIT n. 5/2012 "Linee guida ai sensi dell'art. 13, comma 6, lettera b). del DLgs n. /150/2009, relative alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla performance di cui all'art. 10, comma 1, lettera b), dello stesso decreto"

<sup>21</sup> Vedi Piano programmatico 2015-2017 (allegato A alla deliberazione dell'Assemblea dei soci n. 16 del 17/12/2014)

## B. La definizione delle priorità gestionali

Successivamente, sulla base di quanto espresso dall'Assemblea dei Soci, il Direttore Generale ha individuato le **“indicazioni di priorità” della gestione assegnate alle Direzioni e ai Servizi** per essere poi tradotte in obiettivi nella Relazione illustrativa al Documento di budget annuale.

### Priorità 1. Sostenibilità economica

#### *1.1. Massimizzazione dei ricavi, tensione nel recupero dei crediti e ricerca di altre e nuove fonti di finanziamento*

- Massimizzazione ricavi istituzionali, tenendo conto dell'impatto dell'accreditamento;
- Remunerazione servizi sociali trasferiti (tendere al recupero del 7% delle spese generali per le aree del disagio adulto e della domiciliarità);
- Fund raising (progetti europei, FRNA e altre progettazioni);
- Unificazione di IRIDeS ad ASP Città di Bologna, sotto il profilo della remunerazione dei nuovi servizi trasferiti.

#### *1.2. Razionalizzazione e riduzione dei costi*

- Gestione virtuosa, adeguata al nuovo contesto caratterizzato da scarsità di risorse;
- Azienda solida, passando attraverso la definizione del nuovo punto di equilibrio del bilancio di ASP, dopo la definizione del trasferimento previsto per la scheda L dei servizi trasferiti da ASP IRIDeS;
- Riduzione di taluni comparti di spesa, con particolare riferimento ai costi delle utenze;
- Definizione di consumi standard per i principali fattori di costo impiegati nell'ambito dell'erogazione dei servizi (beni, servizi e risorse umane) e relativamente a centri di spesa comparabili (CRA, Centri diurni, etc.); riduzione dei contratti in essere di una percentuale compresa tra il 5% ed il 10%;
- Riduzione incarichi professionali, anche per effetto dell'internalizzazione di attività ed impiego flessibile del personale – ricontrattazione di tutti gli incarichi in essere di una percentuale compresa tra il 5% ed il 10%; chiusura dei contratti in essere che possono essere svolti da personale interno (da non sostituire);
- Impatto accreditamento – stimare l'impatto dell'accreditamento per tutto il 2015;
- Riduzione ambiti decisori di spesa;
- Riduzione di costi ad evidenza indiretta (abbattimento fondi ferie, ore e festività non godute) e riduzione del fenomeno dell'assenteismo, anche attraverso iniziative di formazione, di gestione partecipata, etc.;
- Definizione di un nuovo sistema di controllo di gestione che consenta il monitoraggio di indicatori di produttività che favoriscano la ridefinizione in tempi celeri di nuove scelte gestionali.

#### *1.3 Interventi volti all'incremento della redditività e valorizzazione del patrimonio immobiliare/mobiliare*

- Scelte strategiche di valorizzazione del patrimonio immobiliare e mobiliare, miglioramento/massimizzazione della redditività: individuazione di scelte, in accordo con il Comune, per la valorizzazione del patrimonio, anche attraverso la vendita di immobili "importanti";

- Unificazione di IRIDeS ad ASP Città di Bologna: da subito razionalizzazione delle sedi per mettere a reddito più patrimonio possibile, anche di ASP IRIDeS;
- Incremento della produttività del patrimonio agrario nel medio periodo mediante ricorso a contratto di affitto (comprensivo dei terreni provenienti da ASP IRIDeS): percorso per mettere in affitto l'intero patrimonio entro il 2016;
- Valutazione circa la vendita del patrimonio mobiliare di ASP IRIDeS (mobili, altri oggetto di pregio artistico), nella collaborazione con la Sovrintendenza e nell'ambito di un piano strategico di valorizzazione del patrimonio storico-artistico delle tre ASP;
- Valutazione di tutte le possibili sinergie con il Comune di Bologna e con i Comuni dove insistono terreni e proprietà per la riduzione delle tasse da pagare;
- Affitto di terreni o immobili per scopi istituzionali e per favorire progetti sociali che tengano conto del recupero almeno delle spese che ASP sostiene per tasse diverse, al fine di evitare almeno rimessa di risorse economiche, se non si intende gestione a reddito.

## **Priorità 2. Sviluppo organizzativo e gestionale**

*2.1 Attuazione dell'organizzazione aziendale secondo un modello gestionale aderente agli obiettivi aziendali (con riferimento anche all'acquisizione di ASP IRIDeS, al contratto di servizio, agli input derivati dall'accreditamento regionale, etc.)*

- Attuazione del modello organizzativo approvato nel corso del 2014;
- Gestione virtuosa, responsabilità e flessibilità, attraverso supervisione e formazione mirata; avvio di una riflessione interna all'Azienda su quale modello di qualità dei servizi adottare;
- Riduzione degli ambiti di responsabilità gestionale e conseguente ridefinizione dei meccanismi operativi;
- Riduzione assenteismo;
- Internalizzazione di processi complessi prima affidati all'esterno;
- Studio/analisi dei processi produttivi, organizzativi e amministrativi necessari all'azienda e contestualmente fotografia dell'esistente (misurazione del lavoro svolto dagli operatori nei diversi servizi/ambiti organizzativi e loro grado di produttività);
- Unificazione di IRIDeS ad ASP Città di Bologna, sotto il profilo gestionale.

*2.2 Flessibilità ed efficientamento nell'impiego delle risorse umane*

- Gestione virtuosa, per processi, orientata al perseguimento degli obiettivi aziendali a tutti i livelli dell'organizzazione;
- Riconversione del personale non più idoneo alle mansioni, nelle diverse aree di intervento dell'Azienda;
- Unificazione di IRIDeS ad ASP Città di Bologna, sotto il profilo gestionale;
- Raccordo con i Quartieri cittadini nell'eventualità venissero trasferiti ad ASP i servizi sociali territoriali;
- Definizione del nuovo contratto collettivo decentrato e del fondo incentivante, nell'ottica di omogeneizzazione tra le diverse aziende e con il Comune di Bologna;
- Razionalizzazione nella distribuzione dei buoni pasto, in relazione ad una nuova regolamentazione della distribuzione e dell'orario di lavoro.

*2.3 Valorizzazione delle qualità e professionalità del personale*

- Definizione del nuovo contratto decentrato;
- Omogeneizzazione degli istituti contrattuali per il personale appartenente alle tre ASP;

- Fidelizzazione, formazione e benessere del personale; riduzione della spesa della formazione (almeno del 10%) conseguita attraverso la razionalizzazione delle azioni di formazione, che devono riguardare azioni rivolte a più persone e meno azioni individualizzate;
- Produttività legata a reali obiettivi di performance (diminuzione costi/aumento ricavi);
- Internalizzazione di attività specialistiche (valorizzazione di know-how già presenti in azienda) con riduzione di incarichi professionali ad analogo contenuto;
- Promozione di una cultura tesa al coinvolgimento delle risorse umane (processi partecipativi alla vita dell'Azienda).

#### *2.4 Semplificazione dell'attività amministrativa*

- Gestione dell'attività amministrativa per processi, con potenziamento del ricorso all'informatica e alle piattaforme-dati già implementate presso l'azienda, previa sensibilizzazione all'utilizzo del sistema informativo;
- Razionalizzazione di attività e processi al fine di migliorare i percorsi decisionali.

### **Priorità 3. Qualificazione ed innovazione dei servizi e degli interventi e coordinamento nella programmazione cittadina**

#### *3.1 Qualificazione ed innovazione dei servizi rivolti all'utenza, nell'ottica di un più generale efficientamento dei servizi, miglioramento della qualità e coordinamento nella programmazione cittadina*

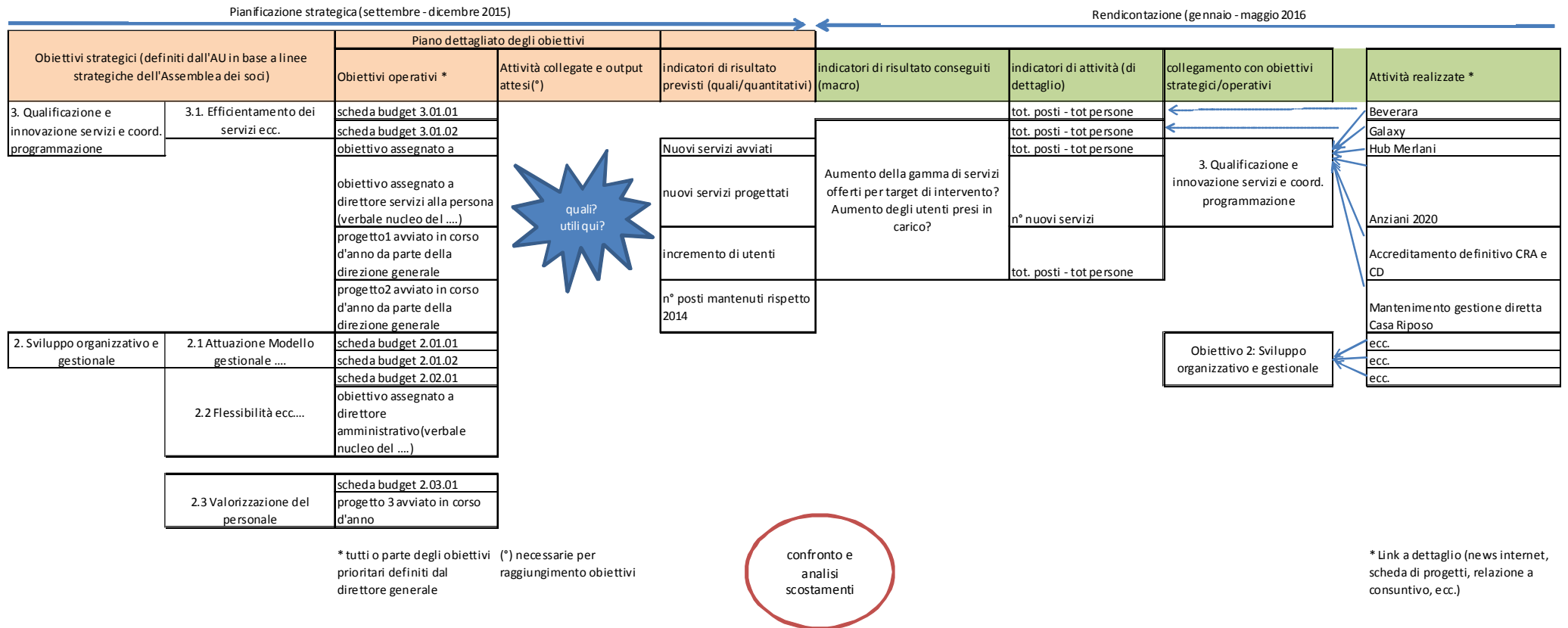
- Aumento degli interventi a beneficio della comunità di riferimento facendo leva sulla capacità di spesa delle famiglie e sulla razionalizzazione degli interventi, in accordo con i Quartieri;
- Nuovi e più flessibili modalità per garantire servizi più aderenti ai bisogni e a minore impatto di spesa;
- Miglioramento nella qualità degli interventi su utenti e collettività in genere;
- Unificazione di IRIDeS ad ASP Città di Bologna;
- Raccordo con i Quartieri cittadini nell'eventualità venissero trasferiti ad ASP i servizi sociali territoriali;
- Promozione di prassi e canali che prevedano la collaborazione con gli altri attori del welfare cittadino, in primis la committenza.

### **C. Gli obiettivi gestionali assegnati alle Direzioni e ai Servizi**

Per il 2015 i risultati raggiunti non sono sempre allineati con i risultati formalizzati. La dinamicità richiesta dal contesto all'ASP non sempre trova rispondenza nei percorsi di formalizzazione degli obiettivi gestionali assegnati alle Direzioni e ai Servizi. Questo rappresenta il principale scostamento che si evidenzia e che deve essere superato nel corso del 2016, anche per una più adeguata valutazione della performance individuale.

Occorrerà individuare modalità più snelle per rivedere gli obiettivi assegnati anche nel corso dell'anno, in funzione di un contesto in così rapida evoluzione e della necessità di innovare il sistema di offerta dei servizi sociali che viene richiesto ad ASP come a tutti gli attori del sistema di protezione sociale anche per un congruo utilizzo delle risorse disponibili.

Lo schema seguente evidenzia i gap individuati tra la rendicontazione effettuata a fine 2015 e la pianificazione definita a fine 2014



## 7.2. Indicatori e parametri per la verifica

ASP Città di Bologna ha utilizzato un Sistema di Pianificazione e Controllo basato su uno schema plurimo di contabilità analitiche: alla contabilità analitica per centri di costo (per costi e ricavi) e fattori produttivi si affiancano contabilità di maggior dettaglio relative alle risorse umane, ai consumi di magazzino, agli utenti, alle attività socio-assistenziali e al patrimonio. Il monitoraggio bimestrale consiste nella raccolta, elaborazione, implementazione e analisi di tali elementi. Vengono quindi esposti, nel Report periodico, dati di tipo quantitativo e qualitativo per rappresentare le dinamiche gestionali aziendali ritenute rilevanti nel periodo e per supportare le strategie aziendali. Il monitoraggio che scaturisce è diretto anche ad attivare necessari e conseguenti percorsi correttivi e di miglioramento.

Il controllo di tali dati, effettuato mensilmente vede coinvolte tutte le principali Aree, Servizi e Settori dell'azienda: vengono predisposti e tenuti aggiornati dati di tipo elementare che, opportunamente aggregati, offrono una sintetica fotografia sempre attuale di quale è l'andamento aziendale rispetto a processi e attività.

Nel corso del 2016 dovranno essere definiti indicatori e parametri per la verifica nell'ambito dell'Inclusione Sociale e dell'Area Minori e Famiglie.

Nel corso del 2015 sono stati attentamente monitorati un set di indicatori, in grado di tenere costantemente sotto osservazione "lo stato di salute" dell'Azienda. Nel corso dell'anno 2016 continua l'impegno progettuale sulla struttura informativa del Controllo Direzionale che si evolve secondo le dinamiche aziendali, adeguandosi al veloce ritmo del cambiamento strutturale dell'Asp e al mutare delle esigenze conoscitive.

INDICATORE	RISULTATI ATTESI 2015	RISULTATI VERIFICATI 2015 A CONSUNTIVO
Copertura posti letto e Giornate vuote	<p><b>Copertura posti letto</b> CRA 99,7%; Casa riposo 97,0%; Centri Diurni 81,1%</p> <p><b>Giornate vuote</b> CRA      CR 411      690</p>	<p><b>Copertura posti letto</b> CRA 99,7%, Casa riposo 99,1%; Centri Diurni 83,5%</p> <p><b>Giornate vuote</b> CRA      CR 397      206</p>
Livello di assenze ADB (assistenti di base)	Riduzione delle giornate di assenza tra il personale dell'Area Anziani (valori previsti dai parametri regionali, che individuano convenzionalmente 1500 ore di presenza effettiva minima del personale assistenziale).	Giorni medi di assenza per dipendenti con qualifica Adb_Oss per assenze retribuite (escluse maternità, malattie art.10, legge 104, infortuni e congedo disabili) Anno 2015 gg 18,5 Anno 2014 gg 20,4
Costo del personale ADB (assistenti di base)	Ore in acquisto per personale assistenziale < al budget.	Budget iniziale approvato 67.316 h Budget aggiornato "mobile" 97.226 h Ore acquistate 111.172 h Scostamento fabbisogno bdg "mobile" - ore acquistate = 13.946 h

Ferie godute ed eccedenze orarie	Giorni di ferie complessivamente goduti = 100% dei giorni maturati (per singolo dipendente). Fondo eccedenze orarie: mantenimento del valore al 31.12.2014	Tasso erosione monte ferie aziendale anno 2015 102,4% > 100%  Fondo eccedenze orarie: aumento del fondo anno 2015 per euro 124.520 (competenze e oneri)
Costi generali	Rappresentazione dell'incidenza (in %) dei costi generali amministrativi sul totale dei costi aziendali =< al budget	I costi generali/amministrativi incidono per il 5,76% sul totale dei costi della produzione e imposte e tasse (esclusa gestione finanziaria e straordinaria)
Redditività patrimoniale	Confronto tra il fatturato derivante dalla gestione degli immobili da reddito ed il budget =>al budget.	Fitti attivi da fondi e terreni e fitti attivi da fabbricati urbani: consuntivo 2015 euro 7.365.047,36 => budget 2015 euro 7.068.956,70
Patrimonio non locato	Numero giornate medie di mancata rilocazione delle unità immobiliari rilasciate.	Giorni medi di rilocazione, calcolati dalla data di rilascio, per unità immobiliari che: - necessitano di manutenzione ordinaria: commerciali 183 gg; abitative 220 gg; - che necessitano di manutenzione straordinaria: commerciali 0 gg, abitative 288 gg.  Giorni medi di rilocazione, calcolati dalla data di disponibilità del bene per la rilocazione, per unità immobiliari che: - necessitano di manutenzione ordinaria: commerciali 85 gg; abitative 115 gg; - necessitano di manutenzione straordinaria: commerciali 0 gg, abitative 88 gg
Situazione crediti	Rapporto fra importo crediti finali e iniziali, valore di riferimento =<1 (1= dato al 31/12/2014)	Il dato non risulta significativo a causa dell'incorporazione di ex Asp IRIDES (dato > 1)
Liquidità disponibile	Rapporto fra liquidità iniziale e liquidità finale, valore di riferimento >=1 (1=dato al 31/12/2014)	Il dato non risulta significativo a causa dell'incorporazione di ex Asp IRIDES e della conseguente iniezione di liquidità (dato < 1)

Riguardo al Personale dipendente si riportano alcuni dati del Report di monitoraggio al 31/12/2015.

### Andamento fondi ferie, ex festività, saldi orari

Fondo Ferie				
Area attività	Tasso erosione monteferie complessivo	Tasso erosione monteferie ANNUO (<100%)	Media giorni ferie smaltite al 31/12/2015	Media giorni ferie residue al 31/12/2015
AMMINISTRAZIONE	75,9%	108,9%	34,2	10,8
ANZIANI	87,5%	102,3%	35,5	5,1
ANZIANI_SERV_SUPP	76,4%	104,0%	33,5	10,4
COMUNI PERSONA	0,0%	0,0%	0,0	0,0
INCLUSIONE SOCIALE	61,7%	97,8%	30,9	19,1
MINORI	73,0%	108,6%	31,2	11,6
PATRIMONIO	57,0%	92,6%	30,6	23,1
SERVIZI TERRITORIALI	77,0%	96,8%	30,5	9,1
<b>Totale complessivo</b>	<b>80,1%</b>	<b>102,4%</b>	<b>34,2</b>	<b>8,5</b>

### Livello di assenza del personale: Analisi assenze retribuite - GIORNATE

Area /Qualifica	N°. dip. medi	TOTALE GIORNATE di assenza con rilevanza economica			GG MEDI/DIPENDENTE di assenze con rilevanza economica		
		A	B	C= A+B	gg medi A	gg medi B	gg medi C**
		Maternità, malattia art. 10, L.104, infortuni, cong.disabili	Altre assenze retribuite (MALATTIE, permessi vari)	Totale assenze retribuite			
AMMINISTRAZIONE	38,2	1.029,0	441,1	1.470,1	27,0	11,6	38,5
ANZIANI							
<b>ADB/OSS ai reparti* (Dettaglio)</b>	<b>183,9</b>	<b>4.335,6</b>	<b>3.400,8</b>	<b>7.736,4</b>	<b>23,6</b>	<b>18,5</b>	<b>42,1</b>
AMMINISTRATIVO	3,9	30,0	20,3	50,3	7,7	5,2	12,8
ANIMAZIONE E CURA PERSONA	7,0	95,0	59,0	154,0	13,6	8,4	22,0
DIRIGENTI	1,0		3,0	3,0	0,0	3,0	3,0
INFERMIERI	31,5	32,3	699,0	731,3	1,0	22,2	23,2
MANUTENZIONE	7,2		70,0	70,0	0,0	9,7	9,7
RAA	20,8	18,0	226,4	244,4	0,9	10,9	11,8
RESP.CENTRO SERVIZI E SERV SUPP	5,9	2,2	39,6	41,8	0,4	6,7	7,0
TERAPISTI RIABILITAZIONE	2,7		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SERV.SUPPORTO (inclusi Adb)	45,5	796,8	1.485,7	2.282,5	17,5	32,6	50,1
COMUNI PERSONA	2,1		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
INCLUSIONE SOCIALE	14,4	507,1	140,2	647,3	35,2	9,7	44,9
MINORI	16,2	642,0	102,4	744,4	39,6	6,3	45,9
PATRIMONIO	23,6	46,5	104,4	150,9	2,0	4,4	6,4
SERVIZI TERRITORIALI	12,4	322,0	65,2	387,2	26,0	5,3	31,3
<b>Totale di periodo - 12/2015</b>	<b>416,4</b>	<b>7.856,4</b>	<b>6.857,1</b>	<b>14.713,5</b>	<b>18,8</b>	<b>16,5</b>	<b>35,3</b>
<b>Totale periodo anno prec. - 12/2014</b>					<b>15,9</b>	<b>17,5</b>	<b>33,4</b>

\*\*Il parametro di riferimento, da Direttiva regionale, è di 17gg **annui** di assenza per ogni Adb/Oss (15gg malattia, 2 gg permessi vari).

Al 31 dicembre 2015 si registrano 35,3 giornate medie/dipendente di assenze retribuite. Al netto di assenze per maternità, malattie art. 10, infortuni, L.104, congedo disabili, il dato si assesta a 16,5 giornate medie.

Per gli ADB/OSS nell'anno 2015 si registrano 42 giornate medie/dipendente di assenze di rilevanza economica. Al netto di assenze per maternità, malattie art. 10, infortuni, L.104, congedo disabili, il dato si assesta a 18,5 giornate medie - dato storico 12/2014: 20,4 gg)

Sono escluse dall'analisi le assenze non retribuite (es. aspettative per motivi di famiglia, per cariche elettive, ecc.).

Sulla Redditività del Patrimonio:

<b>REDDITIVITA' PATRIMONIALE</b>	<b>Valore di inventario</b>	<b>Ricavi 2015</b>	<b>Redditività</b>
Urbano abitativo e commerciale (az. agraria)	81.525.892,51	6.709.467,30	8,23%
Terreni e altri fitti istituzionali	20.378.156,47	1.912.856,35	9,39%
<b>Totale</b>	<b>101.904.048,98</b>	<b>8.622.323,65</b>	<b>8,46%</b>

<b>INDICE DI REDDITIVITA'</b>	<b>2015</b>
Redditività lorda: proventi canoni di locazione da fabbricati (abitativo e commerciale) e terreni / Valore fabbricati e terreni iscritti a bilancio	8,46%
Redditività netta: risultato analitico netto della gestione del patrimonio immobiliare disponibile/Valore fabbricati e terreni iscritto a Stato Patrimoniale	2,26%

L'indice di redditività lorda così calcolato sconta alcuni fattori di cui certamente tenere conto nel 2016, per un miglioramento complessivo del dato, degli elementi di analisi e di un'eventuale riformulazione dello stesso:

- al numeratore si sommano redditi di tipo rendita (affitti) e redditi di tipo "impresa" (ricavi da attività agricola) non omogenei per natura;
- il denominatore è composto anch'esso da elementi non omogenei: al valore proposto in sede di costituzione ASP (valore catastale rivalutato ai fini ICI/IMU) si sono via via aggiunti valori di mercato derivanti dalle manutenzioni incrementative e dalle nuove acquisizioni di immobili che hanno trasformato il dato di bilancio in un dato spurio e non propriamente significativo.

A questo si aggiunga che, nel caso specifico, il numeratore contiene ricavi di immobili il cui valore non è ricompreso nel dato del denominatore, perché relativo a fitti di fabbricati che sono stati classificati come patrimonio indisponibile (si tratta in particolare dell'immobile di Via Barozzi che ospita il progetto di transizione abitativa gestito dal Servizio Inclusione Sociale dal punto di vista progettuale ma dal settore patrimonio per quanto riguarda la gestione dei fitti e del condominio e dell'immobile di via Emilia Ponente inserito in un primo momento nell'ambito di interventi di Social housing ma di fatto gestito come unità abitative tradizionali). L'indice risulta pertanto sovrastimato.

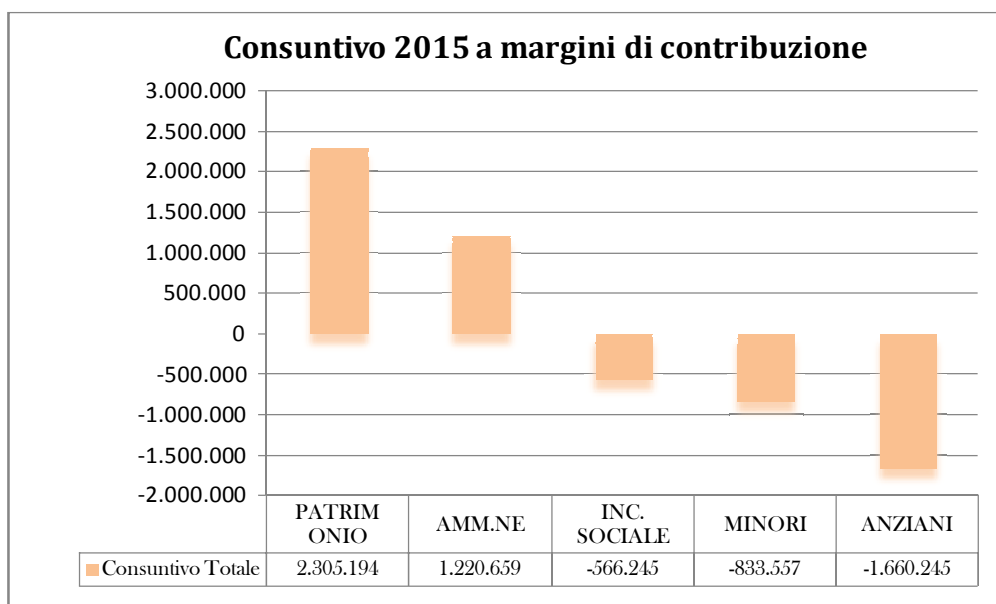
L'indice di redditività netta sconta le modalità di ribaltamento dei costi generali tra i diversi settori di attività dell'ASP.

Di seguito alcune tabelle riferite al conto economico rappresentato a costi e ricavi sui segmenti aziendali (prima dei ribaltamenti a centri di costo finali). Viene prima esposta un'ulteriore tabella di sintesi del conto economico rappresentato con metodologia a Full Costing - classificazione di costi e ricavi, localizzazione nei centri, ribaltamento dei centri ausiliari (comuni) ai centri produttivi di servizi (speciali).

Dai grafici, ad esempio, emerge che i costi generali amministrativi ammontano al 5,76% del totale costi della produzione incluse imposte e tasse

### CONTTO ECONOMICO 2015 - riclassificato a margini per macro Aree (Full costing)

Conti di bilancio / Aree	AMM.NE*	ANZIANI E SERVIZI TERRIT.	INCLUSIONE SOCIALE	MINORI	PATRIMONI O	Totale complessivo
A - Valore della produzione	259	27.007.407	6.574.693	11.997.276	13.070.920	58.650.555
B - Costi della produzione	-21.432	-27.777.176	-7.040.999	-12.772.334	-9.847.715	-57.459.656
Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)	-21.173	-769.769	-466.306	-775.058	3.223.205	1.190.898
C - Proventi e oneri finanziari		38.538	-4.267	18.400	-15.376	37.294
E - Proventi e oneri straordinari	1.242.516	12.990				1.255.506
Risultato prima delle imposte	1.221.343	-718.242	-470.572	-756.659	3.207.828	2.483.699
Imposte e Tasse	-684	-942.003	-95.673	-76.898	-902.634	-2.017.891
<b>Risultato di esercizio</b>	<b>1.220.659</b>	<b>-1.660.245</b>	<b>-566.245</b>	<b>-833.557</b>	<b>2.305.194</b>	<b>465.808</b>



La **struttura informativa dei costi e ricavi per il controllo direzionale** si basa sulla contabilità analitica (Co.A) e l'Asp ha adottato la

➤ **METODOLOGIA di analisi FULL COSTING** => analisi a COSTI PIENI

I costi sono classificati, in base alla modalità di attribuzione contabile, in:

- SPECIALI => imputazione diretta sui centri di costo finali
- COMUNI => imputazione indiretta previa localizzazione dei costi sui centri intermedi e successivo ribaltamento sui centri finali



➤ **L'IMPUTAZIONE DEI COSTI INDIRETTI: la scelta delle basi di imputazione**

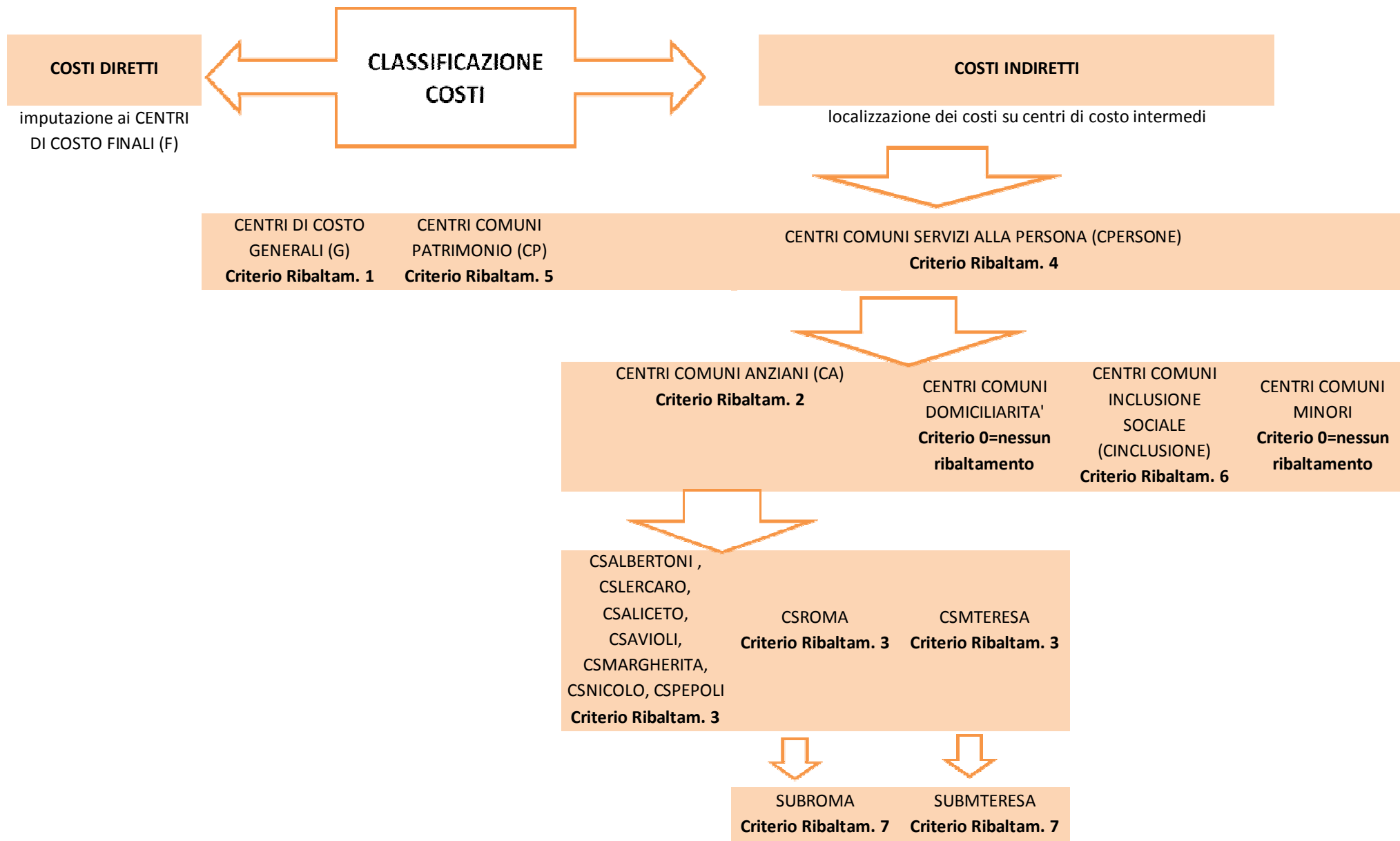
L'imputazione dei costi indiretti avviene su base multipla aziendale di centro applicando 7 criteri per il ribaltamento (7 basi di imputazione).

Con questo procedimento i costi indiretti vengono localizzati in una pluralità di aggregati (si veda flusso sotto), in ciascuno dei quali vengono ricompresi costi indiretti che risultano omogenei secondo un predefinito aspetto. Successivamente tali costi vengono ripartiti utilizzando per ciascun raggruppamento la base d'imputazione che è ritenuta più opportuna.



- A. Il criterio tecnico-funzionale: tende ad individuare una relazione causale fra i costi indiretti da imputare e i fattori produttivi sottostanti ai costi diretti (posti letto, stime auto valutative, costi, nr. lavoratori, ore lavorate, ....)
- B. Il criterio graduato-soggettivo: tende ad individuare una relazione fra i costi indiretti da imputare ed il valore prodotto dei servizi. Con tale criterio si riconducono i costi indiretti alla capacità delle singole aree di attività di assorbirli (ricavi)

Le rilevazioni di cui alle tabelle successivamente riportate sono riferite a imputazioni dirette di costi e ricavi sui segmenti aziendali (prima dei ribaltamenti a centri di costo finali).



## ANZIANI

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	DIREZIONE SERVIZI PERSONA	COMUNI ANZIANI	ALBERTONI	LERCARO	MADRE TERESA	MARGHERITA	PEPOLI (Coop. In Cammino)	ROMA	SALICETO	SANTA MARTA	SAN NICOLÒ	SAVIOLI	Totale
300101	Rette		90	1.199.297	1.908.362	150.479	70.207		3.362.227	2.802.656		437.869	211.983	<b>10.143.170</b>
300102	Oneri a rilievo sanitario			1.065.030	1.283.785		71.976		1.634.438	2.407.930		170.145	127.138	<b>6.760.441</b>
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria		5.708	481.804	791.460	0	30.870	0	809.422	1.249.333		40.518	980	<b>3.410.096</b>
300104	Altri		155.460	8.013	29.448	4			7.653	0		15.777	13.670	<b>230.025</b>
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)		7.744	58.082	280.345	43.993	1.737	12.908	474.529	164.204	119.697	48.319	0	<b>1.211.559</b>
300401	Proventi e ricavi da utilizzo del patrimonio immobiliare					176.891			292.831			4.000		<b>473.722</b>
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse		6.249	7.784	318	540	76		135.420	6.593		194	31	<b>157.205</b>
300404	Sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo ordinarie		58.464	45	713				15.001	448		170	116	<b>74.957</b>
300406	Ricavi da attività commerciale		-622	765	37.712	15.114	935	140.925	115.836	3.218		1.413		<b>315.295</b>
	<b>Totale Ricavi</b>	<b>0</b>	<b>233.093</b>	<b>2.820.821</b>	<b>4.332.142</b>	<b>387.020</b>	<b>175.800</b>	<b>153.833</b>	<b>6.847.358</b>	<b>6.634.382</b>	<b>119.697</b>	<b>718.404</b>	<b>353.919</b>	<b>22.776.470</b>
400601	Acquisti beni socio sanitari		1.917	-49.583	-75.098		-1.149		-94.911	-108.045		-1.203	-128	<b>-328.199</b>
400602	Acquisti beni tecnico - economici	-18	-22.148	-24.966	-51.878	-2.794	-2.553	0	-72.138	-59.655	-542	-3.428	-4.333	<b>-244.454</b>
400701	Appalto gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale		0			-124.800			-20.953					<b>-145.753</b>

400702	Servizi esternalizzati	-1.089	-32.144	-378.718	-449.062	-115	-19.573		-	1.096.158	-931.805	-48.003	-41.419	<b>-2.998.087</b>	
400703	Trasporti		-29.024	-16.571	-29.095				-25.850	-14.827	-26.463	-10.207		<b>-152.037</b>	
400704	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali		-69.093	-205.050	-195.399		-29.518		-351.533	-683.505	-29.037	-1.045		<b>-1.564.178</b>	
400705	Altre consulenze	0	0		-81	-1.618			-6.872	-6.092				<b>-14.663</b>	
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa		-48.676	-453.363	-1.273.728		-14.615		-598.171	-539.026	-49.028	-20.306		<b>-2.996.913</b>	
400707	Utenze	-70	-14.000	-128.186	-272.081	-203	-1.292	-2.861	-565.021	-265.008	-1.768	-62.392	-4.002	<b>-1.316.882</b>	
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cidiiche		-15.105	-68.321	-185.975	-15.637	-3.656	0	-247.424	-142.189	-4.829	-44.819	-7.385	<b>-735.340</b>	
400710	Assicurazioni				-250				-500					<b>-750</b>	
400711	Altri servizi		-2.232	-4.883	-18.257		-458	-36	-10.075	-5.087	-6.201	-620		<b>-47.849</b>	
400803	Service	0	-1.686	-3.616	-2.066		-178		-1.467	-2.465	-285	-700		<b>-12.462</b>	
400901	Salari e stipendi	-36.948	-1.305.161	-963.012	-710.163	-4.965	-123.482		-	1.961.906	-2.155.592	-	244.497	-135.226	<b>-7.640.953</b>
400902	Oneri sociali	-10.435	-369.225	-263.380	-193.611	-1.279	-33.857		-536.902	-599.484	-66.755	-36.735		<b>-2.111.663</b>	
400904	Altri costi personale dipendente	-1.231	-25.317	-1.965	-764		-2.721		-8.458	-4.626	-6.258	-309		<b>-51.649</b>	
401001	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	-1.331	-1.777		-120	0	-208	-6.971	-2.307			-1.174		<b>-13.889</b>	
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-159	-9.317	-78.745	-289.021	-52.099	-1.608	-22.876	-590.453	-230.165	-119.697	-49.244	-1.994	<b>-1.445.378</b>	
401004	Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante		-15.071											<b>-15.071</b>	

401201	Accantonamenti ai fondi rischi		-107.420												<b>-107.420</b>
401401	Costi amministrativi	0	-1.159	-957	-840				-1.298	-957			-319		<b>-5.530</b>
401402	Imposte non sul reddito			-32	0										<b>-32</b>
401403	Tasse	0	-775	-20.760	-53.334			-74	-87.474	-35.281	-619	-5.368	-96		<b>-203.780</b>
401404	Altri oneri diversi di gestione		-4		-15					-1		-0	-0		<b>-20</b>
401405	Minusvalenze ordinarie								-496						<b>-496</b>
401406	Sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo ordinarie		-232	-1.607	-69.186	-151.183			-1.662	-2.762	-711	-10.935	-3.844		<b>-242.121</b>
401407	Contributi erogati ad aziende non-profit			-550	-550				-318	-550					<b>-1.968</b>
501703	Oneri finanziari diversi		-5												<b>-5</b>
702001	Donazioni, lasciti ed erogazioni liberali			142					100						<b>242</b>
702003	Sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo straordinarie		12.748												<b>12.748</b>
802201	Irap	-3.092	-108.614	-105.640	-137.181	-383	-11.154		-200.584	-211.412		-22.627	-12.696		<b>-813.384</b>
802202	Ires		-28.148												<b>-28.148</b>
	<b>Totale Costi diretti e saldo gest.finanz. e straord.</b>	<b>-54.373</b>	<b>-2.191.669</b>	<b>-2.769.761</b>	<b>-4.007.754</b>	<b>-355.076</b>	<b>-246.095</b>	<b>-32.744</b>	<b>6.482.831</b>	<b>-5.998.533</b>	<b>-128.166</b>	<b>677.717</b>	<b>-281.363</b>	<b>-23.226.083</b>	
	<b>Ricavi - Costi Diretti</b>	<b>-54.373</b>	<b>-1.958.575</b>	<b>51.060</b>	<b>324.388</b>	<b>31.944</b>	<b>-70.294</b>	<b>121.089</b>	<b>364.527</b>	<b>635.849</b>	<b>-8.469</b>	<b>40.687</b>	<b>72.556</b>	<b>-449.613</b>	

\* I costi della Direzione Servizi alla Persona vengono ribaltati oltre che sull' Area Anziani, anche sulle aree dell'Inclusione Sociale, dei Minori e dei servizi Territoriali.

**SERVIZI TERRITORIALI**

<b>GRUPPO</b>	<b>GRUPPO CONTABILE</b>	<b>SERVIZI TERRITORIALI</b>
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	3.835.426
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	2.112
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	112
300404	Sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo ordinarie	778
300406	Ricavi da attività commerciale	96.240
300501	Contributi dalla Regione	9.019
300505	Contributi dallo Stato e da altri Enti pubblici	6.670
	<b>Totale Ricavi</b>	<b>3.950.356</b>
400602	Acquisti beni tecnico - economici	-936
400701	Appalto gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-2.959.901
400702	Servizi esternalizzati	-5.465
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	-155.738
400707	Utenze	-930
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-10.053
400711	Altri servizi	-149.155
400803	Service	-13
400901	Salari e stipendi	-315.553
400902	Oneri sociali	-86.763
400904	Altri costi personale dipendente	-1.359
401001	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	-1.689
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-3.220
401404	Altri oneri diversi di gestione	-0
401406	Sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo ordinarie	-1.276
802201	Irap	-34.868
	<b>Totale Costi diretti e saldo gest. finanz. e straord.</b>	<b>-3.726.920</b>
	<b>Ricavi - Costi Diretti</b>	<b>223.436</b>

*Il bilancio dell'area qui rappresentato non è riconducibile alle rendicontazioni nell'ambito del contratto di servizio con il Comune di Bologna poiché risponde a logiche aziendali di attribuzione differenti.*

## INCLUSIONE SOCIALE

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	COMUNI INCLUSIONE	DISAGIO	PROTEZIONI INTERNAZIONALI	totale
300101	Rette		57.568		<b>57.568</b>
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	0	3.613.532	2.566.189	<b>6.179.720</b>
300104	Altri	1.793	240	-2	<b>2.031</b>
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	88.934	46.794	4.044	<b>139.772</b>
300401	Proventi e ricavi da utilizzo del patrimonio immobiliare		16.600		<b>16.600</b>
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	73	38.709	99	<b>38.882</b>
300404	Sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo ordinarie	1.322	65.877	385	<b>67.585</b>
300406	Ricavi da attività commerciale		246	451	<b>697</b>
300503	Contributi dai Comuni dell'ambito distrettuale		14		<b>14</b>
	<b>Totale Ricavi</b>	<b>92.123</b>	<b>3.839.579</b>	<b>2.571.166</b>	<b>6.502.868</b>
400601	Acquisti beni socio sanitari		-35	-49	<b>-84</b>
400602	Acquisti beni tecnico - economici	-2.486	-2.676	-10.968	<b>-16.130</b>
400701	Appalto gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale		-2.492.539	-1.123.911	<b>-3.616.450</b>
400702	Servizi esternalizzati	-12.292	-16.285	-159.641	<b>-188.218</b>
400704	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali		0	-30.000	<b>-30.000</b>
400705	Altre consulenze	-41.250	-2.652	-15.000	<b>-58.902</b>
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	-72.687	-293.518	-395.443	<b>-761.648</b>
400707	Utenze	-21.086	-151.045	-26.451	<b>-198.582</b>
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-21.404	-98.158	-34.094	<b>-153.655</b>
400711	Altri servizi	-6.951	-333.316	-488.220	<b>-828.487</b>

400803	Service	-2.648	-211	-268	<b>-3.128</b>
400901	Salari e stipendi	-125.731	-165.486	-90.940	<b>-382.157</b>
400902	Oneri sociali	-33.442	-45.401	-24.309	<b>-103.152</b>
400904	Altri costi personale dipendente	-8.632	-2.430	-2.667	<b>-13.729</b>
401001	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	-9.489	-314	-2.398	<b>-12.201</b>
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-89.229	-97.791	-1.892	<b>-188.912</b>
401401	Costi amministrativi	-90	-2.018	-699	<b>-2.807</b>
401403	Tasse	-5.308	2.234	-3.845	<b>-6.918</b>
401406	Sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo ordinarie	-9.085	-3.117	-19.268	<b>-31.470</b>
501701	Interessi passivi su mutui		-14.121		<b>-14.121</b>
501703	Oneri finanziari diversi		-6	-10	<b>-16</b>
802201	Irap	-17.191	-31.335	-29.601	<b>-78.127</b>
	Totale Costi diretti e saldo gest.finanz. e straord.	-478.999	-3.750.221	-2.459.674	-6.688.893
	<b>Ricavi - Costi Diretti</b>	<b>-386.876</b>	<b>89.358</b>	<b>111.492</b>	<b>-186.025</b>

*Il bilancio dell'area qui rappresentato non è riconducibile alle rendicontazioni nell'ambito del contratto di servizio con il Comune di Bologna poiché risponde a logiche aziendali di attribuzione differenti.*

## MINORI

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	MINORI
300103	Concorsi rimborsi e recuperi per attività socio assistenziale e socio sanitaria	11.846.416
300104	Altri	10.150
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	4.193
300404	Sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo ordinarie	2.625
	<b>Totale Ricavi</b>	<b>11.863.384</b>
400601	Acquisti beni socio sanitari	-109
400602	Acquisti beni tecnico - economali	-17.370
400702	Servizi esternalizzati	-9.737.100
400703	Trasporti	-13.632
400705	Altre consulenze	-1.269
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	-158.898
400707	Utenze	-43.389
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-107.135
400711	Altri servizi	-1.224.100
400803	Service	-5.776
400901	Salari e stipendi	-461.181
400902	Oneri sociali	-123.409
400904	Altri costi personale dipendente	-7.504
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-14.348
401401	Costi amministrativi	-546
401403	Tasse	-1.606
401406	Sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo ordinarie	-25.421
401407	Contributi erogati ad aziende non-profit	-980
802201	Irap	-44.179
	<b>Totale Costi diretti e saldo gest.finanz. e straord.</b>	<b>-11.987.951</b>
	<b>Ricavi - Costi Diretti</b>	<b>-124.567</b>

*Il bilancio dell'area qui rappresentato non è riconducibile alle rendicontazioni nell'ambito del contratto di servizio con il Comune di Bologna poiché risponde a logiche aziendali di attribuzione differenti.*

## PATRIMONIO

GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	COMUNI PATRIMONIO E IMMOBILIARE	AGRARIO	MANUTENZIONE*	TOTALE
300104	Altri	5.632	51		5.682
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	3.278.601	147.447	982	3.427.030
300301	Rimanenze attività iniziali		-736.264		-736.264
300302	Rimanenze attività finali		824.364		824.364
300401	Proventi e ricavi da utilizzo del patrimonio immobiliare	6.893.409	666.961		7.560.371
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	586.064	14.633	60	600.757
300404	Sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo ordinarie	308.760	14.028		322.788
300406	Ricavi da attività commerciale	1.564	953.253		954.817
300506	Altri contributi da privati	5.000			5.000
	<b>Totale Ricavi</b>	<b>11.079.030</b>	<b>1.884.472</b>	<b>1.042</b>	<b>12.964.544</b>
400602	Acquisti beni tecnico - economici	-9.864	-335.489	-39.713	-385.067
400702	Servizi esternalizzati	-99.205	-291.448	-2.748	-393.401
400703	Trasporti	0	-25.855	0	-25.855
400705	Altre consulenze	-69.046	-1.394		-70.439
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	-186.152	-33.879		-220.030
400707	Utenze	-536.224	-464	-418	-537.106
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-564.686	-6.665	-6.446	-577.797
400710	Assicurazioni	-600			-600
400711	Altri servizi	-36.998	-4.450		-41.449
400801	Affitti	0	-32		-32
400803	Service	-1.492		-1.694	-3.187

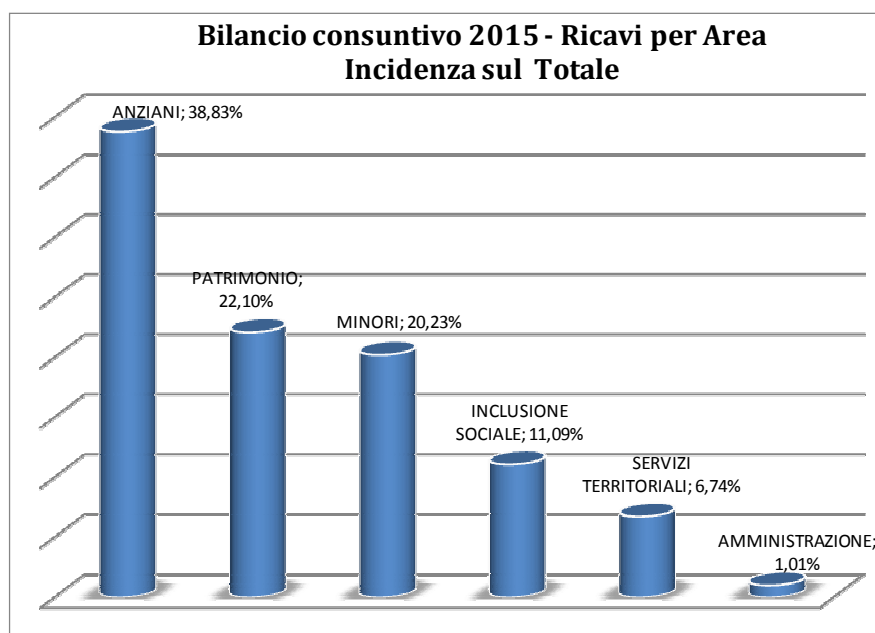
400901	Salari e stipendi	-393.272	-115.654	-160.145	-669.071
400902	Oneri sociali	-107.851	-36.188	-42.961	-186.999
400903	Trattamento di fine rapporto	0	-4.203		-4.203
400904	Altri costi personale dipendente	-9.113	-4.370	-910	-14.392
401001	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	-17.998	-10.245	-13.929	-42.171
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-3.560.634	-148.401	-5.953	-3.714.988
401004	Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante	-183.686			-183.686
401201	Accantonamenti ai fondi rischi	-36.927			-36.927
401401	Costi amministrativi	-389.165	-259	-390	-389.814
401402	Imposte non sul reddito	-1.322.145	-400.794		-1.722.939
401403	Tasse	-20.195	-115.824	-2.182	-138.200
401404	Altri oneri diversi di gestione	-9.137	0		-9.137
401406	Sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo ordinarie	-163.513	-857		-164.370
501603	Proventi finanziari diversi	76			76
501701	Interessi passivi su mutui	-28.595			-28.595
501703	Oneri finanziari diversi	-1.434	-216		-1.650
802201	Irap	-42.914	-11.803	-13.851	-68.568
802202	Ires	-759.577	-65.787		-825.364
	Totale Costi diretti e saldo gest.finanz. e straord.	-8.550.347	-1.614.276	-291.340	-10.455.963
	<b>Ricavi - Costi Diretti</b>	<b>2.528.683</b>	<b>270.196</b>	<b>-290.298</b>	<b>2.508.581</b>

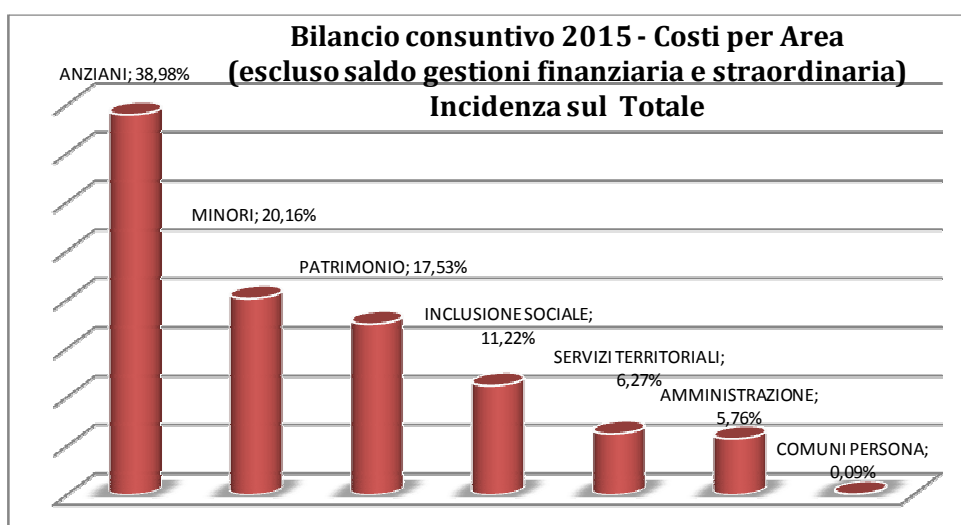
*\*Manutenzione: i costi del settore sono parziali poiché parte dei costi del personale sono già attribuiti ad altre aree aziendali. Il dato qui esposto verrà ulteriormente ribaltato alle aree dei servizi alla persona.*

## AMMINISTRAZIONE

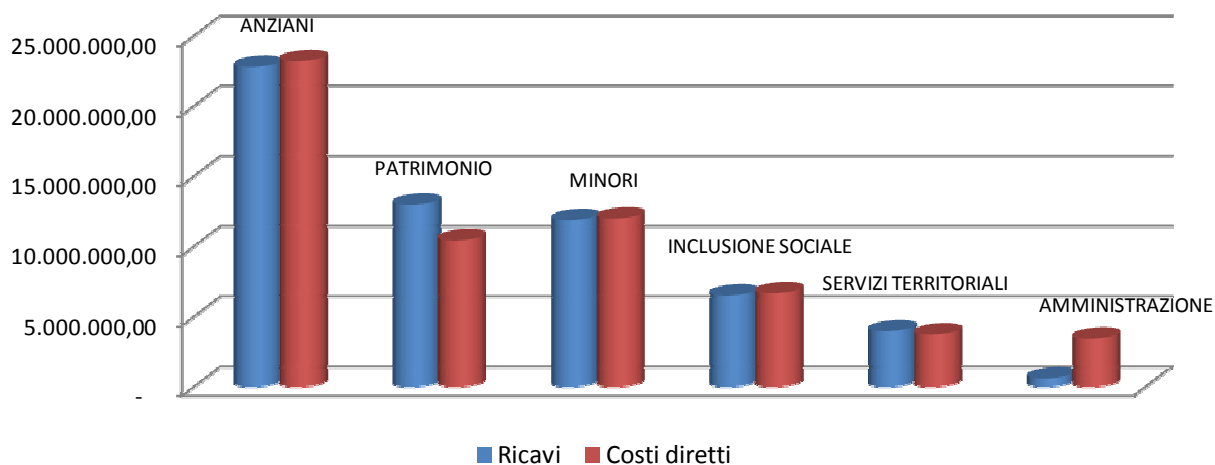
GRUPPO	GRUPPO CONTABILE	AMMINISTRAZIONE	PINACOTECA
300104	Altri	2.566	
300202	Quota per utilizzo contributi e donazioni in c/capitale (sterilizzazione quote ammortamento)	79.834	132
300402	Concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	137.571	2
300404	Sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo ordinarie	356.689	
300405	Altri ricavi istituzionali	1.200	
300406	Ricavi da attività commerciale	14.939	
	<b>Totale Ricavi</b>	<b>592.798</b>	<b>134</b>
400602	Acquisti beni tecnico - economici	-6.429	
400701	Appalto gestione attività socio sanitaria e socio assistenziale	-10.448	
400702	Servizi esternalizzati	-46.661	
400703	Trasporti	-227	
400704	Consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	-40.495	
400705	Altre consulenze	-211.854	
400706	Lavoro interinale ed altre forme di collaborazione coordinata e continuativa	-280.585	
400707	Utenze	5.269	
400708	Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	-88.500	
400709	Costi per organi Istituzionali	-63.840	
400710	Assicurazioni	-391.883	
400711	Altri servizi	-34.259	
400803	Service	-12.242	
400901	Salari e stipendi	-1.135.024	-7.989
400902	Oneri sociali	-300.274	-2.254
400904	Altri costi personale dipendente	-103.202	
401001	Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	-101.405	
401002	Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	-87.514	-132

401201	Accantonamenti ai fondi rischi	-74.591	
401301	Altri accantonamenti	-40.353	
401401	Costi amministrativi	-39.953	
401402	Imposte non sul reddito	-6.954	
401403	Tasse	-3.467	
401404	Altri oneri diversi di gestione	-446	
401406	Sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo ordinarie	-211.261	
401407	Contributi erogati ad aziende non-profit	-833	
501601	Interessi attivi su titoli dell'attivo circolante	76.042	
501602	Interessi attivi bancari e postali	5.565	
501701	Interessi passivi su mutui	0	
501702	Interessi passivi bancari	-1	
501703	Oneri finanziari diversi	-1	
702002	Plusvalenze straordinarie	1.242.516	
802201	Irap	-115.839	-684
802202	Ires	-8.731	
	<b>Totale Costi diretti e saldo gest.finanz. e straord.</b>	<b>-2.087.878</b>	<b>-11.059</b>
	<b>Ricavi - Costi Diretti</b>	<b>-1.495.080</b>	<b>-10.925</b>





### Ricavi e Costi Diretti per Area



## 7.3 Il monitoraggio degli obiettivi di gestione

Il Nucleo di Valutazione riunitosi il 25 maggio 2015 ha così **sintetizzato** il raggiungimento degli obiettivi aziendali, collegati alle schede di budget.

OBIETTIVI AZIENDALI 2015					
Cod Obiettivo	Obiettivo	DIREZIONE	Settore / Ufficio	Responsabile	Risultato
<b>1 SOSTENIBILITÀ ECONOMICA</b>					
<b>1.01 Massimizzazione dei ricavi, tensione nel recupero dei crediti e ricerca di altre e nuove fonti di finanziamento</b>					
01.01.01	Incremento ricavi area anziani.	DIREZIONE SERVIZI ALLE PERSONE	Area anziani	Luppi Cecilia	Obiettivo Raggiunto
01.01.02	Rilocazione immobili, ridefinizione del canone di locazione (contratti abitativi e commerciali) e presa in carico condomini in piena proprietà	DIREZIONE GENERALE	Settore Patrimonio	Useri Fabrizio	Obiettivo Raggiunto al 75%
<b>1.02 Razionalizzazione e riduzione dei costi</b>					
01.02.01	Interventi finalizzati alla razionalizzazione ed al contenimento dei costi della telefonia fissa/mobile e rete dati	DIREZIONE AMMINISTRATIVA	Ufficio appalti, servizi e forniture	Piras Giovanna	Obiettivo Raggiunto
01.02.02	Procedura di gara per il servizio di ristorazione destinato agli ospiti delle strutture residenziali e semiresidenziali.	DIREZIONE AMMINISTRATIVA	Ufficio appalti, servizi e forniture	Piras Giovanna	Obiettivo Raggiunto al 65%
01.02.03	Razionalizzazione costi area anziani	DIREZIONE SERVIZI ALLE PERSONE	Area anziani	Luppi Cecilia	Obiettivo Raggiunto
1.02.04 / 2.02.01	Nuova organizzazione dei servizi di manutenzione	DIREZIONE GENERALE	Settore Patrimonio	Nicoletti Andrea	Obiettivo Raggiunto
1.02.05 / 2.01.01 / 2.04.01	Azioni volte alla razionalizzazione delle attività del Servizio Risorse Umane, alla semplificazione, al miglioramento del flusso informativo, al reengineering dei processi e alla riduzione dei costi con mantenimento degli standard qualitativi	DIREZIONE AMMINISTRATIVA	Servizio Risorse Umane	Calzolari Elisabetta	Obiettivo Raggiunto
<b>01.03. Interventi volti all'incremento della redditività e valorizzazione del patrimonio immobiliare/mobiliare</b>					
01.03.01	Conversione da gestione in economia ad affitto di parte del patrimonio agricolo aziendale	DIREZIONE GENERALE	Azienda Agraria	Capuano Giuseppe	Obiettivo Raggiunto
<b>2 SVILUPPO ORGANIZZATIVO E GESTIONALE</b>					
<b>2.01 Attuazione dell'organizzazione aziendale secondo un modello gestionale aderente agli obiettivi aziendali (con riferimento anche all'acquisizione di ASP IRIDeS, al contratto di servizio, agli input derivati dall'accreditamento regionale, etc.)</b>					
2.01.02	Ridefinizione della mission del servizio di 'inclusione sociale', ricollocazione logistica e sviluppo di attività tipiche	DIREZIONE SERVIZI ALLE PERSONE	Servizio Inclusione Sociale	Cavallini Simona	Obiettivo Raggiunto
2.01.03	Affiancamento e presa in carico della chiusura della contabilità 2014 di ASP IRIDeS in previsione dell'incorporazione in ASP Città di Bologna, redazione dei documenti contabili di chiusura e assolvimento degli obblighi contabili	DIREZIONE AMMINISTRATIVA	Servizio Bilanci e Contabilità	Rocchi Marta	Obiettivo Raggiunto
2.01.04	Implementazione del modello contabile-gestionale, allineamento delle procedure informatiche concernenti i processi contabili	DIREZIONE AMMINISTRATIVA	Servizio Bilanci e Contabilità	Rocchi Marta	Obiettivo Raggiunto
2.01.05 / 2.04.02	Definizione, implementazione e sviluppo di un sistema aziendale di monitoraggio e controllo di gestione	DIREZIONE AMMINISTRATIVA	Servizio Bilanci e Contabilità	Rocchi Marta	Obiettivo Raggiunto al 90%

2.01.06	Attività conseguenti per l'avvio del nuovo appalto a seguito del completamento del processo di gara di appalto per il Servizio di ristorazione	DIREZIONE SERVIZI ALLE PERSONE	Servizi di supporto (Esperto Dietista)	Rossini Matilde	Obiettivo Raggiunto
2.01.07	Integrazione e razionalizzazione degli incarichi legali	DIREZIONE GENERALE	Servizio legale	Vivi Francesco	Obiettivo Raggiunto
2.01.08	Consolidamento delle attività proprie del servizio in continuità con quanto avviato nel 2014 e sviluppo di progettualità specifiche	DIREZIONE GENERALE	Innovazione	Tommaso Calia	Obiettivo Raggiunto
2.01.09	Maggior ricorso a personale interno per progettazione, accertamenti e perizie di stima	DIREZIONE GENERALE	Settore Patrimonio	Useri Fabrizio	Obiettivo Raggiunto
2.01.10	Rinegoziazione di contratti per fornitura energia elettrica e gas naturale attraverso adesione a convenzione Consip	DIREZIONE GENERALE	Settore Patrimonio	Useri Fabrizio	Obiettivo Raggiunto al 80%
2.01.11	Massimizzazione delle Produzioni agricole del Servizio Patrimonio Agrario.	DIREZIONE GENERALE	Azienda Agraria	Capuano Giuseppe	Obiettivo Raggiunto
2.01.12 / 2.03.01	Promozione della sicurezza nei luoghi di lavoro	DIREZIONE AMMINISTRATIVA	Servizio Risorse Umane	Calzolari Elisabetta	Obiettivo Raggiunto
2.01.13 / 3.01.01	Unificazione di ASP IRIDeS ad ASP Città di Bologna; sviluppo organizzativo e di azioni orientate alla razionalizzazione dei servizi	DIREZIONE SERVIZI ALLE PERSONE	Minori	Agrestini Giovanni	Obiettivo Raggiunto
<b>2.02 Flessibilità ed efficientamento nell'impiego delle risorse umane</b>					
2.02.02	Attuazione del nuovo modello organizzativo e gestionale e adeguamento strumenti di gestione anche a seguito dell'acquisizione di Asp IRIDeS	DIREZIONE AMMINISTRATIVA	Servizio Risorse Umane	Calzolari Elisabetta	Obiettivo Raggiunto
<b>2.03 Valorizzazione delle qualità e professionalità del personale</b>					
2.03.02	Azioni volte al miglioramento del clima aziendale	DIREZIONE AMMINISTRATIVA	Servizio Risorse Umane	Calzolari Elisabetta	Obiettivo Raggiunto
2.03.03	Supporto nell'elaborazione ed introduzione dei metodi di valutazione e di valorizzazione risorse umane, azioni volte al miglioramento del clima aziendale.	DIREZIONE AMMINISTRATIVA	Servizio Risorse Umane	Calzolari Elisabetta	Obiettivo Raggiunto
<b>2.04 Semplificazione dell'attività amministrativa</b>					
2.04.02	Sviluppo del processo di informatizzazione all'interno dei reparti, sia per migliorare le diverse esperienze dei centri servizi, sia per arricchire il ricorso a strumenti tecnologicamente avanzati per l'attività con gli ospiti.	DIREZIONE SERVIZI ALLE PERSONE	Area anziani	Luppi Cecilia	Obiettivo Raggiunto al 90%
<b>3 QUALIFICAZIONE ED INNOVAZIONE DEI SERVIZI E DEGLI INTERVENTI E COORDINAMENTO NELLA PROGRAMMAZIONE CITTADINA</b>					
3.01 Qualificazione ed innovazione dei servizi rivolti all'utenza, nell'ottica di un più generale efficientamento dei servizi, miglioramento della qualità e coordinamento nella programmazione cittadina					
03.01.02	Gestione e sviluppo del servizio per l'integrazione territoriale, il coordinamento e gli interventi a supporto della domiciliarità	DIREZIONE SERVIZI ALLE PERSONE	Servizi Sociali per la domiciliarità	Maccaferri Maurizio	Obiettivo Raggiunto
03.01.03	Realizzazione di azioni di miglioramento e qualificazione dei servizi accreditati	DIREZIONE SERVIZI ALLE PERSONE	Area anziani	Luppi Cecilia	Obiettivo Raggiunto

## 7.4 Investimenti

L'art. 5 della Legge regionale 26 luglio 2013 n. 12 prevede che le ASP individuino le modalità di utilizzazione del proprio patrimonio, in base a principi di conservazione, valorizzazione, uso sociale, trasparenza e redditività strumentalmente all'esercizio delle finalità perseguite. A tal fine, le ASP, tenendo conto della reale consistenza del patrimonio devono approvare, rendere pubblico e aggiornare annualmente un Piano di gestione, conservazione, valorizzazione e utilizzo del patrimonio nel quale sono individuati:

- i beni utilizzati per la realizzazione dei fini statutari ed assistenziali, che comprenda le sedi amministrative ed operative, le strutture per l'utenza e per la realizzazione di progetti;
- i beni che, in considerazione delle loro caratteristiche di pregio, di tipo commerciale o in quanto suscettibili di utilizzazione imprenditoriale o agricola, vengono destinati a reddito in modo da garantire sostegno economico – finanziario alla gestione dei servizi o al sostegno economico di altre iniziative sociali;
- i beni immobili che, tenendo conto delle problematiche dell'ambito territoriale di riferimento, sono destinati a bisogni abitativi, ad attività sociali coerenti con i settori di attività svolti dalle ASP, ad attività svolte da soggetti senza fini di lucro, prevedendone e distinguendone le tipologie e i relativi canoni di utilizzo;
- i beni di tipo agricolo, che possano essere destinati a favorire il ricambio generazionale nel settore e ad agevolare l'imprenditorialità giovanile, o che vengano messi a disposizione di soggetti senza scopo di lucro che svolgano finalità di recupero sociale ed assistenza di soggetti deboli;
- il patrimonio storico-artistico e le relative modalità di utilizzazione e conservazione.

Nell'ambito del Piano di gestione, conservazione, valorizzazione e utilizzo, le ASP devono programmare gli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria del proprio patrimonio, al fine di assicurare il rispetto dei principi di cui alla legge regionale n. 12/2013 e garantirne l'effettiva utilizzazione.

ASP Città di Bologna ha proceduto con deliberazione n. 3 del 29/09/2015 dell'Assemblea dei Soci all'approvazione dell'aggiornamento annuale di tale Piano comprendendo anche il patrimonio immobiliare dell'ex ASP IRIDeS, unificatasi dall'01/01/2015 con ASP Città di Bologna;

Il patrimonio immobiliare nel 2015:

Categoria	N° immobili	%
RESIDENZIALI	665	48%
UFFICI	67	5%
STRUTTURE ASSISTENZIALI	22	1%
UFFICI PUBBLICI	2	0,1%
SCUOLE E LABORATORI	2	0,1%
BIBLIOTECHE, PINACOTECHES, MUSEI, GALLERIE	1	0,07%
NEGOZI	50	4%
MAGAZZINI	94	7%
LABORATORI	11	1%
FABBRICATI PER ESERCIZI SPORTIVI	1	0,07
AUTORIMESSE	256	18%
TETTOIE CHIUSE E APERTE	4	0,32%
OPIFICI	14	1%
ALBERGHI E PENSIONI	2	0,1%
TEATRI, CINEMA, ECC.....	1	0,07
FABBRICATI E LOCALI AD USO SPORTIVO	1	0,07%
FABBRICATI AGRICOLI	136	10%
FABBRICATI DESTINATI ALL'ESERCIZIO PUBBLICO DEI CULTI	2	0,1%
ALTRO (AREE URBANE, UNITA', COLLABENTI)	55	4%
TOTALE	1.386	100%

Nel corso dell'anno 2015, fra **gli interventi maggiormente significativi** indicati nel Piano degli Investimenti (di cui all'allegato della Deliberazione di approvazione del Bilancio Pluriennale di Previsione e a cui si rimanda per maggiori dettagli) si segnalano le seguenti realizzazioni:

## PATRIMONIO INDISPONIBILE

### **Centro Servizi di Viale Roma 21**

E' in corso la ristrutturazione e l'ampliamento dell'ala C del centro multiservizi comprendente un Centro Diurno. Alla fine del 2015 si è approvato il 5° SAL e i lavori continueranno nel 2016. Tale intervento consente un concreto ampliamento degli spazi assistenziali e di servizio, oltre che un totale rinnovo, sia interno che esterno, di una parte di fabbricato, mai precedentemente sottoposta a ristrutturazione dal momento della sua costruzione.

E' in corso la richiesta di modifica della destinazione d'uso dei locali oggetto di ristrutturazione (da Nucleo residenziale demenze per n. 18 anziani non autosufficienti a Comunità Alloggio per n. 12 anziani totalmente o parzialmente autosufficienti e Gruppo Appartamento per n. 6 persone adulte con disagio psichico compensato), in collaborazione con il Settore Assistenza per l'individuazione delle esigenze riguardanti specifiche nuove destinazioni.

L'intervento è propedeutico inoltre al recepimento dei requisiti dell'accreditamento per le strutture socio-sanitarie e rientra in un intervento complessivo di adeguamento per il conseguimento del certificato di prevenzione incendi per l'intero Centro Servizi.

### **Centro Servizi di Via Saliceto 71-73.**

Sono in corso gli interventi necessari per l'ottenimento del certificato di prevenzione incendi.

### **Opere per la razionalizzazione degli spazi dedicati ad accogliere gli uffici istituzionali dell'Azienda anche in seguito all'incorporazione dei servizi dedicati ai minori di IRIDeS.**

Sono state ultimate nel 2015 le opere per la razionalizzazione degli spazi dedicati agli uffici istituzionali dell'ASP Città di Bologna con la ristrutturazione dei locali siti al secondo piano del corpo A di Viale Roma, destinati agli uffici del Settore Patrimonio, è stato ristrutturato il fabbricato di Via del Pratello 53 che ha ospitato gli uffici del Servizio per i Minori e un piano dell'edificio di Via Bigari 3 Bologna, destinato agli uffici del Settore Inclusione Sociale.

Il Programma degli investimenti 2016-2018 proseguirà coerentemente con il disegno complessivo di miglioramento di tutte le strutture eseguendo le opere necessarie sul fronte della sicurezza, della capacità di utilizzazione degli spazi e della flessibilità di risposta alle esigenze assistenziali di servizio alla persona nella sua più ampia accezione.

Sono inoltre previsti interventi per la riqualificazione delle centrali termiche, condizionatori e impianti elettrici, nonché la sostituzione degli infissi, ove necessario, per il risparmio energetico.

## PATRIMONIO DISPONIBILE

Anche nel corso del 2015 sono stati eseguiti interventi di ristrutturazione delle unità immobiliari riconsegnate in vista di una nuova locazione e opere per il miglioramento/adeguamento della sicurezza e dell'abitabilità degli immobili su diverse unità immobiliari affittate.

Sono continuati nel 2015 gli affidamenti di incarichi per elaborazioni pratiche per l'ottenimento degli attestati di prestazioni energetiche negli immobili che ne erano sprovvisti al fine di poter rispettare la legge durante il procedimento pubblico di locazione e di alienazione.

Si sono conclusi nel 2015 interventi cominciati in anni precedenti, relativamente all'edificio di Via Saragozza 63, 65, 67 e 71, che riguardano la sanificazione e messa in sicurezza delle soffitte, la realizzazione di ascensori per disabili, il restauro della pavimentazione del portico, la sistemazione delle facciate interne con messa in sicurezza dei soffitti di gronda.

Tutti gli interventi sopra esposti, oltre ad incrementare il valore patrimoniale, metteranno in grado l'Azienda di intercettare una diversa domanda nella rilocazione degli immobili, migliorando in alcuni casi anche la classe energetica dell'immobile.

Si segnala inoltre che il Settore Patrimonio, nel corso del 2015, è stato impegnato per alcuni interventi di manutenzione, per conto del Comune di Bologna, su immobili non di nostra proprietà e di rilevanza assistenziale, fra cui la ristrutturazione dello stabile sito in Bologna, via Fantin 15, ex Galaxy.

Sono stati previsti a budget per il triennio 2016-2018, oltre agli interventi di ristrutturazione delle abitazioni riconsegnate nonché interventi destinati al miglioramento e/o adeguamento della sicurezza e dell'abitabilità degli immobili,

Sono stati previsti anche interventi di riqualificazione energetica delle centrali termiche, condizionatori e impianti elettrici.

E' in corso per il 2016 la ristrutturazione dell'immobile sito in Via del Porto 15 Bologna (di provenienza dall'ex ASP IRIDeS) da parte dell'ACER per l'attuazione di un progetto di Co-Housing.

Si prevede nel 2016 la realizzazione di interventi di adeguamento del centro di accoglienza "Rostom" ubicato presso il Centro Irnerio in Bologna, Via Pallavicini 12, di proprietà del Comune di Bologna, per il quale il costo è completamente coperto, in parte da finanziamento regionale (ottenuto nel corso del 2015) e, per la restante parte, da rimborso del Comune di Bologna nell'ambito del Contratto di Servizio.

Il dettaglio dei [Piani di investimento 2015](#) è riportato nella [Parte terza](#) del presente documento.

[Torna al Sommario](#)

## **8. Piano di rientro delle perdite dell'ASP Città di Bologna.**

ASP Città di Bologna ha chiuso l'esercizio 2015 con un risultato economico positivo, pari ad €. 465.808.

ASP Città di Bologna ha contabilizzato le perdite delle preesistenti ASP Poveri Vergognosi ed ASP IRIDeS, perdite che, al netto di coperture parziali avvenute con risultati positivi di gestioni precedenti di ASP Poveri Vergognosi e Giovanni XXIII, risultano ancora da coprire per un importo complessivo di €. 2.148.877.

Dato atto che risultano ancora iscritti in Bilancio utili non ancora destinati per €. 66.474, si propone di coprire parzialmente la perdita pregressa di €. 2.148.877, attraverso l'utilizzo degli utili anni precedenti e di quello dell'anno 2015, portando a nuovo nell'anno 2016 la perdita residua pari ad €. 1.616.596.

Entro settembre 2016 verrà presentato in Assemblea dei Soci un piano di rientro di tale perdita.

## BILANCIO SOCIALE 2015 - SEZIONE III

In questa sezione sono riportati documenti di dettaglio riguardo a:

- A. Analisi dei principali scostamenti rispetto al Bilancio consuntivo 2014 [→](#)
- B. Le risorse umane: una fotografia del personale [→](#)
- C. I risultati in dettaglio [→](#)
- D. Piani di investimento 2015 [→](#)

### A. Analisi dei principali scostamenti rispetto al Bilancio Consuntivo 2014

Il Bilancio Consuntivo 2015 di ASP Città di Bologna si caratterizza principalmente per due aspetti: l'incorporazione delle attività dell'estinta ASP IRIDES (Servizi nell'area Minori e gestione di patrimonio immobiliare) e per l'applicazione dell'accreditamento per l'intero anno (nell'esercizio 2014 l'accreditamento ha avuto un impatto solo sugli ultimi 6 mesi).

L'analisi degli scostamenti deve quindi necessariamente tenere conto di questi due macro fattori, oltre ad altri fatti intervenuti nella gestione quali operazioni di razionalizzazioni di costi (nell'ambito del personale e degli acquisti di beni e forniture di servizi), sviluppo di azioni/progetti per l'incremento di ricavi (si veda ad esempio, il passaggio dalla gestione in economia dell'Azienda agraria alla gestione per affitti o la messa in affitto di immobili storici, sottratti alla gestione del patrimonio indisponibile) nonché il mantenimento della vendita di servizi da parte di ASP alle cooperative accreditate (servizi amministrativi, trasporto e guardaroba, gestione ingressi, coordinamento servizi di ristorazione).

La gestione caratteristica complessivamente è migliorata ed è ben evidenziato dall'incremento della differenza positiva tra valore e costi della produzione passata da € 707.996 del 2014 a € 1.190.896 del 2015 con un incremento positivo del 68%.

Le imposte sul reddito nell'esercizio 2015 incidono complessivamente per € 2.017.891 (IRAP e IRES).

A seguire un dettaglio delle principali voci:

#### A1a) Rette

Nel 2015 le rette attinenti l'area anziani si sono assestate nel corso dell'anno sui seguenti valori:

#### Rette giornaliere per strutture residenziali e semiresidenziali

TIPOLOGIA STRUTTURE	2015
Casa di Riposo	55,51
CRA	51,60
CRA Lercaro (strutture ad alta qualità)	52,60
CD non autosufficienti (Utente/Comune) fino al 30/06/2015	29,00
CD non autosufficienti (Utente/Comune) dal 01/07/2015	29,35
CD autosufficienti (Utente/Comune)	52,00

## Rette per appartamenti protetti:

APPARTAMENTI PROTETTI	2015
Retta mensile appartamento singolo ROMA	720,22
Retta mensile appartamento doppio ROMA	1.017,00
Retta mensile appartamento singolo LERCARO	678,00
Retta mensile appartamento doppio LERCARO	950,00
Retta mensile appartamento singolo MADRE TERESA	678,00
Retta mensile appartamento doppio MADRE TERESA	950,00
Retta mensile appartamento singolo SAN NICOLO'	678,00
Retta mensile appartamento doppio uso singolo	813,60
Retta mensile appartamento doppio SAN NICOLO'	950,00

Gli importi delle rette a consuntivo 2015 si sono ridotte in termini assoluti per l'entrata a regime completa dell'accreditamento. La gestione tuttavia è positiva, i tassi di copertura sono prossimi al 100% per le CRA e si assestano su 83,5% per i Centri diurni.

	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015
a) rette	<b>12.711.150,47</b>	<b>10.143.170,09</b>
30010101 RETTE ALBERGHIERE RESIDENZIALI	10.829.898,02	8.358.970,71
30010102 RETTE ALBERGHIERE SEMIRESIDENZIALI	981.789,40	885.041,27
30010103 RETTE PER APPARTAMENTI PROTETTI	899.463,05	899.158,11

Tra le rette sono inserite anche alcune voci che attengono alla gestione dell'area disagio adulti laddove gli interventi prevedono una contribuzione da parte degli utenti. Di seguito il dettaglio:

	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015
a) rette	<b>8.603,97</b>	<b>57.567,85</b>
30010104 RETTE DISAGIO ADULTO	8.603,97	52.165,85
30010188 ALTRE RETTE E PROVENTI SOCIO SANITARI	0,00	5.402,00

Le rette per il disagio adulto per complessivi € 52.165,85 si compongono di € 28.121,72 derivanti dalla gestione degli Appartamenti Battiferro e di € 24.044,13 derivanti dalla gestione degli appartamenti Galaxy, nell'ambito dei servizi per la transizione abitativa).

Tra gli altri proventi socio sanitari sono stati inseriti gli introiti pari a € 5.402 riconducibili alla gestione della Casa del Riposo Notturno Zaccarelli.

## A1b) Oneri a rilievo sanitario

Il dato chiude a € 6.760.441,17, contro un consuntivo 2014 pari a € 8.669.289,07, con un notevole differenziale dovuto anche in questo caso al processo di accreditamento.

## A1c) Concorsi rimborsi e recuperi da attività per servizi alla persona

Il dato chiude a € 25.271.657,57 , contro un consuntivo 2014 pari a € 14.918.480,88. La voce si compone di più elementi. I più significativi riguardano il rimborso delle spese sanitarie da parte dell'AUSL che registra un notevole differenziale rispetto all'esercizio 2014 sempre a causa del processo di accreditamento.

Per i rimborsi relativi ai servizi trasferiti dal Comune di Bologna i dati vanno letti considerando la "partita di giro" sull'assistenza domiciliare e le difficoltà a prevedere poste spesso fluttuanti e definite solo nel corso dell'autunno-inverno di ciascun anno nell'ambito del Contratto di servizio con il Comune di Bologna. Tra questi c'è una voce non presente nel bilancio 2014 e che riguarda i rimborsi per i servizi svolti nell'ambito minori, ovviamente connessi al passaggio delle funzioni ex ASP IRIDeS.

Tra i rimborsi disagio adulto ci sono € 14.060,78 relativi alle quote di rimborso spese accessorie alla retta per gli appartamenti Battiferro.

	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015
c) concorsi rimborsi e recuperi da attività per servizi alla persona	<b>14.918.480,88</b>	<b>25.271.657,57</b>
30010301 RIMBORSI SPESE SANITARIE (COMPRESO ONERI PERSONALE SANITARIO)	4.569.817,05	3.375.670,71
30010302 RIMBORSI PER VOLONTARI DEL SERVIZIO CIVILE	0,00	0,00
30010303 RIMBORSO FARMACI	21.717,23	16.094,44
30010304 RIMBORSI PER CENTRI DIURNI IN SEDI COMUNALI (SCHEDA C1)	0,00	0,00
30010305 RIMBORSI PER STRUTTURE RESIDENZIALI IN SEDI COMUNALI (SCHEDA E)	0,00	0,00
30010306 SERVIZIO PER LA CONTINUITA' ASSISTENZIALE NELLE DIMISSIONI PROTETTE (SCHEDA F)	0,00	0,00
30010307 SERVIZI FORMATIVI PER LA DOMICILIARITA' (SCHEDA G)	0,00	0,00
30010308 SERVIZI DI ASSISTENZA DOMICILIARE (SCHEDA H)	4.913.310,19	3.182.431,96
30010309 SERVIZI PER LA PROMOZIONE DELLA DOMICILIARITA' (SCHEDA L)	600.714,29	652.994,00
30010310 RIMBORSI SERVIZIO MINORI	0,00	11.846.415,63
30010311 RIMBORSI SERVIZIO NUOVE POVERTA'	6.699,66	0,00
30010312 RIMBORSI SERVIZIO DISAGIO ADULTO	3.363.481,14	3.510.999,62
30010313 RIMBORSI SERVIZIO IMMIGRATI	1.330.189,12	2.668.720,69
30010388 ALTRI RIMBORSI SOCIO-SANITARI	112.552,20	18.330,52

### A1d) Altri ricavi

Tale voce residuale comprende il trasferimento per il Progetto Teniamoci per Mano pari ad € 155.460 nel conto relativo ai trasferimenti da enti pubblici per progetti vincolati, mentre la voce "Altri ricavi" comprende rimborsi di voci accessorie alla retta di CRA, centri diurni e appartamenti protetti.

	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015
d) altri ricavi	<b>124.914,72</b>	<b>250.454,64</b>
30010401 TRASFERIMENTI DA ENTI PUBBLICI PER PROGETTI VINCOLATI	19.000,00	165.609,77
30010488 ALTRI RIMBORSI	105.830,00	84.797,42
30010489 RIMBORSO IMPOSTA DI BOLLO D.M.26 GIUGNO 2014	0,00	0,00
30010499 RIBASSI, ABBUONI E SCONTI ATTIVI	84,72	47,45
d) altri ricavi	124.914,72	250.454,64

### A2b) Quota per utilizzo contributi in conto capitale e donazioni vincolate ad investimenti

Si tratta della quota che sterilizza gli ammortamenti sui beni conferiti in sede di costituzione dell'ASP e acquisiti con risorse pubbliche o donazioni vincolate. Tale quota è pari all'importo complessivo degli ammortamenti di beni posseduti all'1/01/2007 per l'ex ASP Giovanni XXIII, all'1/01/2008 per l'ex ASP Poveri Vergognosi e all'1/04/2008 per l'ex ASP IRIDES, a cui si sommano gli ammortamenti dei beni successivamente acquisiti (o incrementati di valore con la manutenzione straordinaria), attraverso l'utilizzo di risorse pubbliche, donazioni o la vendita di parte del patrimonio.

La sterilizzazione consente di non gravare il Bilancio delle quote di ammortamento legate ai beni conferiti; l'aumento della voce è da mettere in relazione con il passaggio del patrimonio ex IRIdeS.

	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015
b) quota per utilizzo contributi in conto capitale e donazioni vincolate ad investimenti	<b>3.605.483,30</b>	<b>4.860.437,82</b>
30020201 QUOTA PER UTILIZZO CONTRIBUTI E DONAZIONI IN C/CAPITALE (STERILIZZAZIONE QUOTE AMMORTAMENTO)	3.605.483,30	4.860.437,82

### 3) Variazione delle rimanenze di attività in corso

Si tratta delle variazioni rimanenze legate all'attività agricola. L'andamento del 2015 evidenzia un saldo positivo che costituisce un incremento di ricavo.

	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015
3) Variazione delle rimanenze di attività in corso	<b>-105.150,19</b>	<b>88.099,90</b>
30030101 RIMANENZE ATTIVITÀ INIZIALI	-841.413,87	-736.263,68
30030201 RIMANENZE ATTIVITÀ FINALI	736.263,68	824.363,58

#### A4a) Proventi e ricavi diversi da utilizzo del patrimonio immobiliare

Tali fonti di ricavo risentono indubbiamente della crisi del mercato immobiliare. L'incremento dei ricavi è dovuto principalmente all'incorporazione di ASP IRIDES che ha portato in dote fabbricati e terreni disponibili. Tra gli "Altri fitti attivi istituzionali" sono compresi i canoni per l'utilizzo delle strutture da parte delle cooperative accreditate per un importo complessivo di € 469.721,56.

	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015
a) da utilizzo del patrimonio immobiliare	<b>5.703.942,80</b>	<b>8.050.692,19</b>
30040101 FITTI ATTIVI DA FONDI E TERRENI	424.348,82	655.580,06
30040102 FITTI ATTIVI DA FABBRICATI URBANI	5.013.333,65	6.709.467,30
30040103 ALTRI FITTI ATTIVI ISTITUZIONALI	266.260,33	685.644,83

#### A4b) Proventi e ricavi diversi - concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse

Lo scostamento del dato risente anche in questo caso dell'incorporazione di ex ASP IRIDES, che determina l'incremento delle voci di ricavo relative alla gestione del patrimonio immobiliare (in particolare rimborsi spese condominiali e rimborso spese per registrazione contratti).

Da segnalare che con la chiusura del contenzioso con l'Azienda Ospedaliera S. Orsola-Malpighi, che si trascina ormai da due anni e riferito ad ASP Giovanni XXIII, si sono registrati ricavi a chiusura della partita per € 124.736,67.

Tale voce inoltre comprende tipologie di ricavo imprevedibili quali rimborsi assicurativi (in diminuzione rispetto l'anno 2014).

	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015
b) concorsi rimborsi e recuperi per attività diverse	<b>784.699,83</b>	<b>938.721,48</b>
30040201 CESSIONE DI BENI NON PLURIENNALI	0,00	0,00
30040202 RIMBORSO SPESE CONDOMINIALI DA CONDUTTORE	245.138,74	485.225,21
30040203 RIMBORSO SPESE LAVORI	16.897,11	9.020,39
30040204 RIMBORSO SPESE DI VENDITA E PUBBLICAZIONE BANDI	2.185,37	3.101,61
30040205 RIMBORSI INAIL	11.029,71	9.035,74
30040206 RIMBORSO COSTI ASSICURATIVI PER COLPA GRAVE	0,00	0,00
30040207 TASSE DI CONCORSO	0,00	2.580,00
30040208 ALTRI RIMBORSI PERSONALE DIPENDENTE	8.679,29	9.021,28
30040209 VITALIZI E LEGATI	124.738,68	124.736,67
30040210 RIMBORSI ASSICURATIVI	98.214,64	23.159,18
30040211 RIMBORSI SPESE DA CONDUTTORI REGISTRAZIONE CONTRATTI	32.806,53	97.739,82
30040212 ARROTONDAMENTI ATTIVI	0,00	0,00
30040288 ALTRI RIMBORSI	245.009,67	175.101,08
30040299 ARROTONDAMENTI ATTIVI	0,09	0,50

#### A4f) Proventi e ricavi diversi - da attività commerciale

In questa voce confluiscono i ricavi derivanti da attività commerciali extracaratteristiche, e quindi anche la vendita dei servizi alle cooperative accreditate. L'operazione del passaggio dalla gestione in economia alla gestione in affitto del patrimonio agrario (avviata con la messa a bando solo durante l'estate) risconterà un dato positivo solo nel 2016 e pienamente nel 2017.

	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015
f) ricavi da attività commerciale	<b>1.654.450,70</b>	<b>1.384.888,48</b>
30040601 RICAVI PER ATTIVITÀ DI MENSA	21.195,70	14.911,21
30040602 RICAVI DA SPONSORIZZAZIONI	0,00	0,00
30040603 FITTI ATTIVI E CONCESSIONI (ASSOGGETTATI AD IVA)	8.343,11	3.888,88
30040604 CONSULENZE IN CONVENZIONE	0,00	0,00
30040605 PROVENTI DA ATTIVITA' AGRICOLE	1.160.023,35	953.253,12
30040606 RICAVI DA FOTOVOLTAICO	45.796,31	35.269,61
30040607 CONTRIBUTI DA FOTOVOLTAICO	0,00	0,00
30040688 RICAVI DA SERVIZI DIVERSI NON ISTITUZIONALI	419.092,23	377.565,66
30040691 RIMBORSI ATTIVITA' AGRICOLA	0,00	0,00

#### A5e) Contributi in conto esercizio - Contributi dallo Stato e da altri Enti pubblici

Lo scostamento è dovuto al fatto che l'iter della pratica per il contributo PAC (Politica agricola comunitaria) è ancora in corso alla data di presentazione del bilancio. Per il principio di prudenza il ricavo non è stato iscritto.

	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015
e) contributi dallo Stato e da altri Enti pubblici	<b>274.963,55</b>	<b>6.669,81</b>

#### B6a) Acquisto di beni socio-sanitari

	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015
6) Acquisti beni:		
a) beni socio sanitari	<b>419.607,11</b>	<b>334.501,95</b>
40060101 FARMACI	51.363,49	36.597,99
40060102 PRESIDI PER INCONTINENZA	240.830,12	195.213,54
40060103 ALTRI PRESIDI SANITARI (OSSIGENO, GUANTI MATERIALE PER MEDICAZIONE)	117.670,29	92.694,10
40060188 ALTRI BENI SOCIO SANITARI	9.743,21	9.996,32

Certamente frutto di un'attenzione al tema degli acquisti e al contenimento della spesa relativa ma anche all'accreditamento che ha trovato piena applicazione nell'anno 2015.

## B6b) Acquisto di beni tecnico-economici

Tra i beni tecnico-economici per la realizzazione delle attività e degli obiettivi aziendali si segnalano:

	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015
b) beni tecnico-economici	<b>607.641,48</b>	<b>682.284,10</b>
40060201 GENERI ALIMENTARI	1.892,20	364,13
40060202 MATERIALI PULIZIE E CONVIVENZA	18.822,88	15.883,92
40060203 PRODOTTI PER L'IGIENE PERSONALE	26.130,94	38.617,00
40060204 ARTICOLI PER MANUTENZIONE	80.427,98	75.558,61
40060205 CANCELLERIA, STAMPATI E MATERIALE DI CONSUMO HARDWARE	21.702,72	28.365,89
40060206 ABBONAMENTI, RIVISTE E LIBRI	0,00	0,00
40060207 PIANTE FIORI ED ORNAMENTI	586,65	305,54
40060208 DONI, ARTICOLI PER OSPITI E MATERIALE PER ANIMAZIONE	14.758,06	11.545,10
40060209 VESTIARIO PERSONALE DIPENDENTE	11.994,36	15.030,83
40060210 VESTIARIO OSPITI	20.944,74	18.616,33
40060211 CARBURANTI E LUBRIFICANTI (ESERCIZIO AUTOMEZZI)	27.193,03	25.036,80
40060212 MATERIALE A PERDERE PER REPARTI	93.513,58	74.818,49
40060213 MATERIALE DI GUARDAROBA (COPEPTE, TELERIE E MATERASSI)	5.492,36	14.829,55
40060214 BENI PER L'ACCOGLIENZA (COPEPTE, MATERASSI, SACCHI A PELO, ECC.)	0,00	0,00
40060288 ALTRI BENI TECNICO - ECONOMICI	9.836,59	27.822,89
40060290 MATERIE PRIME ATTIVITA' AGRICOLA	245.520,82	303.120,61
40060291 MATERIALE DI CONSUMO ATTIVITA' AGRICOLA	3.232,60	3.199,98
40060292 CARBURANTI E LUBRIFICANTI ATTIVITA' AGRICOLA (ESERCIZIO AUTOMEZZI)	25.591,97	29.168,43

## B7a) Acquisto di servizi per la gestione dell'attività socio sanitaria e socio-assistenziale

In questa voce sono compresi i costi per la gestione di acquisti di servizi da soggetti terzi:

	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015
7) Acquisti di servizi		
a) per la gestione dell'attività socio sanitaria e socio assistenziale	<b>11.098.943,21</b>	<b>6.732.553,06</b>
40070101 APPALTO GESTIONE ATTIVITÀ SOCIO ASSISTENZIALE	2.282.630,57	145.753,44
40070102 APPALTO GESTIONE ATTIVITÀ SOCIO SANITARIA	785.304,18	0,00
40070103 APPALTO GESTIONE ATTIVITÀ SERVIZIO DISAGIO ADULTI	2.314.926,30	2.492.539,07
40070104 APPALTO GESTIONE ATTIVITÀ SERVIZIO IMMIGRATI	1.022.970,40	1.123.911,43
40070105 APPALTO GESTIONE ATTIVITÀ SERVIZIO NUOVE POVERTA'	0,00	0,00
40070106 APPALTO GESTIONE ATTIVITÀ DOMICILIARE	4.680.750,58	2.959.901,35
40070107 APPALTO GESTIONE CENTRI DIURNI	0,00	0,00
40070108 APPALTO SERVIZI FORMATIVI PER FAVORIRE LA DOMICILIARITA'	0,00	0,00
40070109 INTERVENTI SOCIO EDUCATIVI AI MINORI	0,00	0,00
40070110 APPALTO GESTIONE ATTIVITÀ SOCIO ASSISTENZIALE ANIMATORI	0,00	0,00
40070111 APPALTO SERVIZI ALL'INFANZIA	12.361,18	10.447,77

Gli scostamenti più significativi sono relativi al quasi azzeramento del costo relativo all'appalto della gestione dell'attività socio-assistenziale e alla forte riduzione dell'attività domiciliare. Per quest'ultimo il dato consuntivo 2014 non è comparabile con i dati dell'anno corrente poiché dal 1° giugno 2014 sono state introdotte, per effetto del nuovo contratto siglato in nome e per conto del Comune di Bologna, nuove modalità di calcolo per la fatturazione dell'assistenza domiciliare. Da una distinzione tra ore erogate di tipo A e di tipo B, in termini di prestazioni "ad alta intensità" (ore A) o di "accadimento" (ore B), si è passati ad una distinzione tra ore rivolte a utenti autosufficienti e non autosufficienti. Inoltre, parte della quota tariffaria relativa alle ore relative agli utenti non autosufficienti non viene più fatturata più all'ASP, ma posta a carico del Fondo per la non autosufficienza. Questa nuova metodologia di calcolo genera una diminuzione negli importi rimborsati dal Comune di Bologna.

## B7b) Servizi esternalizzati

All'interno di questa voce sono compresi tutti i servizi (intermedi rispetto al prodotto finale) esternalizzati, in dettaglio:

	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015
b) servizi esternalizzati	<b>4.110.699,46</b>	<b>13.368.930,80</b>
40070201 SERVIZIO SMALTIMENTO RIFIUTI	19.481,64	17.527,30
40070202 SERVIZIO LAVANOLO	647.122,35	501.743,71
40070203 SERVIZIO DISINFESTAZIONE ED IGIENIZZAZIONE	1.179.458,96	1.071.812,93
40070204 SERVIZIO DI MENSA	2.053.795,05	1.745.672,10
40070205 SERVIZIO DI VIGILANZA	0,00	0,00
40070206 SERVICE PAGHE	1.830,00	0,00
40070207 SERVIZI DI MANUTENZIONE	0,00	0,00
40070208 SERVIZIO MINORI	0,00	9.725.577,05
40070288 ALTRI SERVIZI ESTERNALIZZATI	4.250,16	18.863,99
40070290 APPALTO LAVORAZIONE TERRENI	204.761,30	287.733,72
40070291 ALTRI SERVIZI ESTERNALIZZATI PER L'ATTIVITA' AGRICOLA	0,00	0,00

Da segnalare che dal 2015 all'interno di queste voci è presente anche il servizio esternalizzato nell'ambito dei minori (per rette di accoglienza in struttura). La diminuzione consistente sui servizi di lavanolo, mensa ed igienizzazione è da mettere in relazione ancora una volta con la piena ed integrale applicazione dell'accreditamento per un intero anno.

## B7c) Trasporti

All'interno di questa voce sono compresi sia i costi dei trasporti generici sia quelli indirizzati specificamente agli ospiti, per i quali è necessario l'utilizzo dell'autoambulanza oltre che i trasporti per minori (compresi nelle spese trasporto utenti).

	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015
c) trasporti	<b>187.350,52</b>	<b>191.750,65</b>
40070301 SPESE DI TRASPORTO UTENTI	167.359,32	165.697,98
40070388 ALTRE SPESE DI TRASPORTO	2.579,43	197,79
40070390 SPESE DI TRASPORTO ATTIVITA' AGRICOLA	17.411,77	25.854,88

### **B7d) Consulenze socio-sanitarie e socio assistenziali**

Nel rispetto della classificazione contabile regionale, all'interno di questa voce sono collocati i soggetti che hanno un rapporto di consulenza occasionale o con partita IVA in ambito socio-sanitario e socio-assistenziale.

Sono comprese perciò in questa voce:

	<b>Consuntivo 2014</b>	<b>Consuntivo 2015</b>
d) consulenze socio sanitarie e socio assistenziali	<b>1.742.882,03</b>	<b>1.634.672,76</b>
40070401 CONSULENZE SOCIO-ASSISTENZIALI (PSICOLOGO)	131.027,05	130.431,10
40070402 CONSULENZE SANITARIE (INFERMIERI E TERAPISTI)	1.134.457,54	1.070.473,50
40070403 CONSULENZE MEDICHE	428.102,79	402.770,93
40070404 CONSULENZE SOCIO EDUCATIVE	0,00	0,00
40070488 ALTRE CONSULENZE SOCIO-SANITARIE (PODOLOGO, PARRUCCHIERE)	49.294,65	30.997,23

ASP intende avviare già nel 2016 una riflessione con il Comune di Bologna per comprendere come si possa ovviare a questo utilizzo delle consulenze, peraltro previste (come figure professionali) nella normativa sull'accreditamento e per le quali è evidente la necessità di applicazione eventuale di un diverso contratto collettivo.

### **B7e) Altre consulenze**

In questa voce confluiscono tutte le altre consulenze che non hanno diretta attinenza con l'attività di servizi alla persona. Diminuite le consulenze amministrative, sostanzialmente stabili le consulenze tecniche e legali (nonostante l'aumento del contenzioso legale, anche ereditato da ultimo con IRIDES), in aumento le consulenze informatiche (principalmente per interventi dovuti all'incorporazione di ASP IRIDES e alla necessità di adeguamento dell'architettura informatica e all'omogeneizzazione dei softwares).

	<b>Consuntivo 2014</b>	<b>Consuntivo 2015</b>
e) altre consulenze	<b>334.037,56</b>	<b>357.127,66</b>
40070501 CONSULENZE AMMINISTRATIVE	83.383,12	67.703,93
40070502 CONSULENZE TECNICHE	90.629,87	91.769,04
40070503 CONSULENZE LEGALI	112.633,64	110.095,41
40070504 CONSULENZE INFORMATICHE	47.390,93	87.559,28

## B7f) Lavoro interinale e altre forme di collaborazione

A questa voce afferiscono i rapporti contrattuali di collaborazione resi al di fuori delle consulenze di cui sopra:

	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015
f) lavoro interinale ed altre forme di collaborazione	<b>3.771.168,45</b>	<b>4.573.811,50</b>
40070601 COLLABORAZIONI SOCIO-ASSISTENZIALI (PSICOLOGO E ADB)	2.242.647,70	2.474.836,90
40070602 COLLABORAZIONI SANITARIE (INFERMIERI E TERAPISTI)	521.101,07	685.368,40
40070603 COLLABORAZIONI SOCIO-EDUCATIVE	0,00	0,00
40070604 COLLABORAZIONI AMMINISTRATIVE	708.300,53	1.052.644,39
40070605 COLLABORAZIONI TECNICHE	141.984,71	132.393,98
40070606 COLLABORAZIONI LEGALI	0,00	0,00
40070607 COLLABORAZIONI INFORMATICHE	0,00	0,00
40070608 BORSE DI STUDIO/VOUCHER	0,00	0,00
40070609 ALTRE COLLABORAZIONI SOCIO-ASSISTENZIALI (PARRUCCHIERE E PODOLOGO)	0,00	3.225,92
40070610 ALTRE COLLABORAZIONI	157.134,44	225.341,91

All'interno di queste spese compaiono le sostituzioni del personale dipendente, in particolare OSS. L'Azienda già nel 2015 ha avviato un percorso per il superamento del lavoro interinale per le figure amministrative "ereditate" dalle precedenti ASP. A metà del 2016 si concluderà tale percorso. Poi, si potrà avviare una riflessione sugli OSS. Già avviato il concorso (aprile 2016) per assistenti sociali che verrà una riduzione della spesa anche per questa figura professionale, essendo alcune unità di ex ASP IRIDeS ancora in somministrazione.

## B7g) Utenze

	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015
g) utenze	<b>1.909.920,23</b>	<b>2.091.620,76</b>
40070701 SPESE TELEFONICHE ED INTERNET	157.392,42	125.148,90
40070702 ENERGIA ELETTRICA	785.926,23	838.074,20
40070703 GAS E RISCALDAMENTO	704.771,69	769.875,75
40070704 ACQUA	261.829,89	358.521,91

L'aumento della spesa su alcune voci è unicamente da mettere in relazione con il passaggio della gestione ed IRIDeS e con utenze non ancora volturate nell'anno al Comune di Bologna su alcuni servizi non di competenza, o ancora all'assunzione in capo ad ASP di utenze per progetti di transizione abitativa. Già nel 2016 avviata riflessione su possibili contenimenti; il dato riferito alla valutazione di tali azioni potrà essere evidente solo con la chiusura del Consuntivo 2016.

## B7h) Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche

Questa voce di bilancio comprende tutte le manutenzioni ordinarie e i canoni di manutenzione su tutti i beni mobili (attrezzature socio-sanitarie e generiche) ed immobili (facenti parte del patrimonio da reddito e del patrimonio istituzionale). Il dato a consuntivo 2015 è complessivamente in aumento rispetto al dato 2014 per l'incorporazione del patrimonio immobiliare di ASP IRIDES.

	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015
h) manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche	<b>1.352.347,83</b>	<b>1.672.480,79</b>
40070801 MANUTENZIONI E RIPARAZIONI FABBRICATI ISTITUZIONALI	252.154,35	209.714,93
40070802 MANUTENZIONI E RIPARAZIONI FABBRICATI URBANI	225.263,12	490.092,87
40070803 MANUTENZIONI E RIPARAZIONI TERRENI	2.216,00	1.028,00
40070804 CANONI MANUTENZIONE IMPIANTI E MACCHINARI	436.330,37	433.769,87
40070805 CANONI MANUTENZIONE HARDWARE E SOTFWARE MACCHINE D'UFFICIO	74.339,01	108.305,72
40070806 CANONI MANUTENZIONE BENI E ATTREZZATURE PER ATTIVITA' SOCIO EDUCATIVE	38.456,03	36.193,46
40070807 MANUTENZIONI E RIPARAZIONI BENI E ATREZZATURE SOCIO EDUCATIVE SANITARIE	5.443,78	4.079,82
40070808 CANONI MANUTENZIONE BENI E ATTREZZATURE TECNICO ECONOMICI	0,00	0,00
40070809 MANUTENZIONE E RIPARAZIONI AUTOMEZZI	35.629,45	44.705,12
40070810 MANUTENZIONI SU BENI DI TERZI (MOBILI E IMMOBILI)	105.770,86	186.403,40
40070811 MANUTENZIONI VERDE	75.915,40	86.900,52
40070812 MANUTENZIONI E RIPARAZIONI DELL'ATTIVITA' AGRICOLA (MOBILI E IMMOBILI)	15.247,11	4.881,96
40070813 CANONI MANUTENZIONI E RIPARAZIONI FABBRICATI ISTITUZIONALI	40.757,77	0,00
40070814 MANUTENZIONE IMPIANTI E MACCHINARI	7.227,51	0,00
40070815 MANUTENZIONE HARDWARE, SOFTWARE E MACCHINE UFFICIO	0,00	0,00
40070888 ALTRE MANUTENZIONI E RIPARAZIONI	37.597,07	66.405,12

## B7i) Costi per organi istituzionali

Questa voce comprende i compensi e i rimborsi per l'Amministratore unico e per il collegio di revisione contabile. L'aumento di spesa (2015 su 2014) è dato dal fatto che il Collegio dei Revisori è stato nominato in corso di anno (2014) e quindi il 2015 è il primo anno "pieno".

	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015
i) costi per organi Istituzionali	<b>53.123,34</b>	<b>63.839,50</b>
40070901 COMPENSI, ONERI E COSTI PER CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	41.281,20	43.538,70
40070902 COMPENSI, ONERI E COSTI PER COLLEGIO DEI REVISORI	11.842,14	20.300,80

## B7j) Assicurazioni

	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015
j) assicurazioni	<b>313.698,40</b>	<b>393.233,03</b>
40071001 ASSICURAZIONE PER LA RESPONSABILITÀ CIVILE (RCT E RCO)	123.074,00	136.280,00
40071002 ASSICURAZIONE INCENDI E ALL RISK BENI MOBILI E IMMOBILI	126.696,19	191.059,07
40071003 ASSICURAZIONE RC AUTOMEZZI E CASCO AUTO DIPENDENTI	30.249,41	30.161,20
40071004 POLIZZA INFORTUNI PER NON DIPENDENTI	2.377,16	3.064,00
40071005 TUTELA GIUDIZIARIA	21.806,00	21.010,00
40071006 ASSICURAZIONE PER RC PATRIMONIALE	9.495,64	11.658,76

Lo scostamento positivo è dovuto all'incorporazione delle attività ex IRIDeS e alla necessità di copertura per alcune attività aggiuntive (struttura per profughi del Milliaro; strutture per la transizione abitativa; etc.).

## B7k) Altri costi

A tale voce residuale corrispondono i seguenti servizi:

	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015
k) altri	<b>1.531.474,02</b>	<b>2.325.298,66</b>
40071101 MANIFESTAZIONI ED ANIMAZIONI PER OSPITI	33.145,58	16.446,41
40071102 SPESE FUNERARIE OSPITI	0,00	0,00
40071103 COSTI DI PUBBLICITÀ PER PROMOZIONE ATTIVITÀ	0,00	0,00
40071104 COSTI DI PUBBLICITÀ PER PUBBLICAZIONE BANDI ANNUALI	4.751,20	21.478,64
40071105 ASSISTENZA RELIGIOSA	0,00	0,00
40071106 PRESTAZIONI EXTRA PER VITALIZI E LEGATI (FIORI E LUCI VOTIVE)	12.139,60	12.090,41
40071107 ALTRI SUSSIDI E BORSE LAVORO	542.814,26	791.647,41
40071108 FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO PERSONALE NON DIPENDENTE	0,00	0,00
40071109 PUBBLICAZIONI	-32.391,69	0,00
40071110 SERVIZIO DI PRIMO INTERVENTO PER L'ACCOGLIENZA (PERNOTTAMENTI, PASTI)	208.368,36	233.443,51
40071111 SPESE AGGIUNTIVE PER SERVIZIO MINORI	0,00	1.142.935,68
40071188 ALTRI SERVIZI	762.646,71	107.256,60
40071191 ALTRI COSTI PER ATTIVITÀ AGRICOLA	0,00	0,00

Gli scostamenti più rilevanti sono dovuti all'incremento dei costi per altri sussidi e borse lavoro attivati nell'ambito dei progetti SPRAR e le spese aggiuntive per servizi minori completamente assenti nell'anno 2014.

**B8a) Affitti**

	<b>Consuntivo 2014</b>	<b>Consuntivo 2015</b>
a) affitti	<b>19.926,30</b>	<b>32,40</b>
40080101 FITTI PASSIVI	19.581,00	0,00
40080102 CONCESSIONI D'USO	345,30	32,40

**B8c) Service e noleggi**

Comprende il costo per il contratto di fornitura dell'apparecchiatura fissa per l'erogazione dell'ossigeno presso i reparti di assistenza, il noleggio degli estintori e delle fotocopiatrici e fax aziendali:

	<b>Consuntivo 2014</b>	<b>Consuntivo 2015</b>
c) service	<b>30.825,65</b>	<b>36.809,03</b>
40080301 SERVICE	24.296,91	29.596,92
40080302 NOLEGGI	6.528,74	7.212,11

**B9a) Costi per il personale - Salari e stipendi**

	<b>Consuntivo 2014</b>	<b>Consuntivo 2015</b>
a) salari e stipendi	<b>10.449.839,21</b>	<b>10.611.927,71</b>
40090101 COMPETENZE FISSE	9.433.885,19	9.458.721,56
40090102 COMPETENZE VARIABILI (STRAORDINARIO, TURNO)	36.085,59	41.671,48
40090103 ALTRE COMPETENZE PER INCENTIVAZIONE ALLA PRODUTTIVITA'	1.130.819,74	1.233.883,17
40090104 ALTRE COMPETENZE	0,00	0,00
40090120 COMPETENZE FISSE PERSONALE AGRICOLO	0,00	0,00
40090121 COMPETENZE PER LAVORO STRAORDINARIO	0,00	0,00
40090130 VARIAZIONE FONDI PERSONALE DIPENDENTE (FERIE E RECUPERO ORE)	-14.659,18	13.971,69
40090150 RIMBORSO COMPETENZE PERSONALE IN COMANDO E PRESTATO	-136.292,13	-136.320,19

Il dato rivela una flessione non proporzionale all'ingresso di personale ex IRIDeS. La spesa derivante da questo personale, infatti, si divide tra spesa per lavoratori dipendenti e lavoratori interinali. Per questi ultimi si è già detto rispetto a percorsi di possibile superamento di queste forme, cui l'Azienda intende rivolgersi, compatibilmente con le normative sull'accreditamento e con la riduzione della spesa di personale imposta dalla revisioni di case mix, conseguente alla necessità di rimodulazione per non completa capienza del FRNA.

### B9b) Costi per il personale – Oneri sociali

Questa voce ricomprende la parte di costi legata alle retribuzioni a carico dell'Ente ed è, quindi, in strettissima relazione con la voce precedente:

	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015
b) oneri sociali	<b>2.859.829,51</b>	<b>2.914.513,02</b>
40090201 ONERI SU COMPETENZE FISSE E VARIABILI	2.782.374,23	2.823.023,86
40090202 INAIL	119.430,44	122.614,10
40090220 ONERI SU COMPETENZE PERSONALE AGRICOLO	0,00	0,00
40090230 ONERI SU VARIAZIONE FONDI	-5.601,98	5.652,15
40090250 RIMBORSO ONERI SOCIALI PERSONALE IN COMANDO E PRESTATO	-36.373,18	-36.777,09

L'IRAP, pur essendo calcolata con il metodo retributivo (aliquota dell'8,5 % sulla retribuzione lorda di dipendenti e assimilati), non è compresa in questa voce ma viene inserita (analogamente allo schema di bilancio CEE) nelle imposte sul reddito.

### B9c) Trattamento di fine rapporto

Questa voce riguarda esclusivamente il salariati agricoli:

	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015
c) trattamento di fine rapporto	<b>4.176,19</b>	<b>4.202,92</b>
40090301 TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	4.176,19	4.202,92

### B9d) Altri costi per il personale

Tale voce residuale comprende:

	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015
d) altri costi	208.867,00	191.834,97
40090401 COSTI PER LA FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO	91.026,31	89.780,15
40090402 INDENNITÀ SOSTITUTIVA DI VESTIARIO E CALZATURE	0,00	0,00
40090403 SPESE SANITARIE PER IL PERSONALE DIPENDENTE	8.916,75	13.233,32
40090404 SPESE COMMISSIONI GIUDICATRICI E ALTRE SPESE DI CONCORSI	0,00	133,28
40090405 RIMBORSI SPESE TRASFERTE (NON PER AGGIORNAMENTO)	11.909,74	4.586,50
40090406 BUONI PASTO E MENSA	82.404,85	84.101,72
40090488 ALTRI COSTI PERSONALE DIPENDENTE	14.609,35	0,00

## B10) Ammortamenti e svalutazioni

A tale voce afferiscono gli ammortamenti, ovvero le quote di obsolescenza calcolate secondo quanto previsto dallo schema di regolamento regionale, sia per i beni mobili che immobili.

Tale impostazione è frutto dell'applicazione dei criteri di valorizzazione utilizzati per lo Stato Patrimoniale di Apertura. I criteri sono:

- Beni mobili: costo storico
- Beni immobili: valore catastale rivalutato del 5%.

	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015
10) Ammortamenti e svalutazioni	<b>4.468.510,17</b>	<b>5.824.603,93</b>
a) ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	<b>161.099,09</b>	<b>171.354,96</b>
40100111 AMMORTAMENTO COSTI DI IMPIANTO E DI AMPLIAMENTO	13.052,72	23.678,40
40100121 AMMORTAMENTO COSTI DI RICERCA E SVILUPPO	0,00	0,00
40100122 AMMORTAMENTO COSTI DI PUBBLICITÀ	0,00	0,00
40100131 AMMORTAMENTO SOFTWARE E ALTRI DIRITTI DI UTILIZZAZIONE DELLE OPERE D'INGEGNO	63.372,42	70.248,83
40100132 AMMORTAMENTO BREVETTI	0,00	0,00
40100141 AMMORTAMENTO CONCESSIONI, LICENZE, MARCHI E DIRITTI SIMILI	0,00	0,00
40100151 AMMORTAMENTO MIGLIORIE SU STRUTTURA MARGHERITA	208,38	208,38
40100152 AMMORTAMENTO MIGLIORIE SU STRUTTURA MADRE TERESA	5.863,94	0,00
40100153 AMMORTAMENTO MIGLIORIE SU BENI DI TERZI	1.029,01	1.030,24
40100171 AMMORTAMENTO COSTO PUBBLICAZIONI BANDI PLURIENNALI	2.512,49	3.046,43
40100172 AMMORTAMENTO FORMAZIONE E CONSULENZE PLURIENNALI	55.313,86	44.713,38
40100178 AMMORTAMENTO ONERI PLURIENNALI SU MUTUO	825,50	825,50
40100179 AMMORTAMENTO ALTRE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	18.920,77	27.603,80
b) ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	<b>4.089.929,08</b>	<b>5.454.491,85</b>
40100203 AMMORTAMENTO FABBRICATI DEL PATRIMONIO INDISPONIBILE	1.267.027,19	1.629.727,79
40100204 AMMORTAMENTO FABBRICATI DEL PATRIMONIO DISPONIBILE	1.813.252,04	2.892.299,44
40100205 AMMORTAMENTO FABBRICATI DI PREGIO ARTISTICO DEL PATRIMONIO INDISPONIBILE	123.649,60	123.649,60
40100206 AMMORTAMENTO FABBRICATI DI PREGIO ARTISTICO DEL PATRIMONIO DISPONIBILE	302.540,43	302.540,43
40100207 AMMORTAMENTO IMPIANTI, MACCHINARI	174.378,90	160.790,08
40100208 AMMORTAMENTO ATTREZZATURE SOCIO-ASSISTENZIALI E SANITARIE ED EDUCATIVE	55.771,03	59.757,70

40100209 AMMORTAMENTO MOBILI E ARREDI	191.671,31	161.256,81
40100211 AMMORTAMENTO MACCHINE D'UFFICIO ELETTROMECCANICHE ED ELETTRONICHE, COMPUTERS ED ALTRI STRUMENTI ELETTRONICI ED INFORMATICI	44.786,10	38.777,68
40100212 AMMORTAMENTO AUTOMEZZI	24.301,02	16.820,39
40100213 AMMORTAMENTO ALTRI BENI MATERIALI TECNICO-ECONOMALI	60.397,52	37.956,12
40100214 AMMORTAMENTO MANUTENZIONI INCREMENTATIVE FABBRICATI AGRICOLI	0,00	0,00
40100290 AMMORTAMENTO AUTOMEZZI PER ATTIVITA' AGRICOLA	6.356,88	6.356,88
40100291 ATTREZZATURE PER ATTIVITA' AGRICOLA (ivi inclusi carrelli elevatori e mezzi di trasporto interni)	4.933,66	3.695,53
40100292 AMMORTAMENTO MACCHINE AGRICOLE (compresi trattori)	7.884,00	7.884,00
40100294 AMMORTAMENTO IMPIANTI E MACCHINARI ATTIVITA' AGRICOLA	11.958,31	11.958,31
40100295 AMMORTAMENTO ALTRI BENI PER ATTIVITA' AGRICOLA	1.021,09	1.021,09
40100392 AMMORTAMENTO AUTOVEICOLI DA TRASPORTO	0,00	0,00
c) svalutazione delle immobilizzazioni	<b>21.483,50</b>	<b>0,00</b>
40100301 SVALUTAZIONE DELLE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	0,00	0,00
40100302 SVALUTAZIONE DELLE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	0,00	0,00
40100303 SVALUTAZIONE CREDITI	21.483,50	0,00

## B12 e B13) Accantonamenti

Le risorse destinate agli accantonamenti sono previste all'interno della normativa contabile e allo schema di regolamento di contabilità regionale al fine di costituire fondi per rischi ed oneri, a fronte di debiti di cui non è possibile determinare la liquidabilità.

Tali fondi sono destinati soltanto a coprire perdite o debiti di natura determinata, di esistenza certa o probabile, dei quali tuttavia alla chiusura dell'esercizio siano indeterminati o l'ammontare o la data di sopravvenienza.

Gli accantonamenti tengono conto di una attenta valutazione dei fatti in essere e quindi del preventivo di rischi ed oneri.

	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015
12) Accantonamenti ai fondi rischi	<b>143.612,00</b>	<b>218.937,90</b>
40120111 ACCANTONAMENTI IMPOSTE PER ACCERTAMENTI IN ATTO O PRESUNTI	0,00	0,00
40120112 ACCANTONAMENTI IMPOSTE DIFFERITE	0,00	0,00
40120121 ACCANTONAMENTI PER CONTROVERSIE LEGALI IN CORSO O PRESUNTE	143.612,00	218.937,90
40120122 ACCANTONAMENTI RISCHI NON COPERTI DA ASSICURAZIONI (COMPRESO FRANCHIGIE)	0,00	0,00

40120123 ACCANTONAMENTI RISCHI SU CREDITI	0,00	0,00
40120124 ACCANTONAMENTI PER LA CORRESPONSIONE DELL'EQUO INDENNIZZO	0,00	0,00
40120125 ACCANTONAMENTI PRESTITI SULL'ONORE	0,00	0,00
40120126 ACCANTONAMENTI PER GARANZIA MICROCREDITO PER LA CASA	0,00	0,00
40120127 ACCANTONAMENTI PER GARANZIA MICROCREDITO ALLE INGIUNZIONI DI PAGAMENTO	0,00	0,00
13) Altri accantonamenti	<b>426.716,38</b>	<b>40.353,36</b>
40130103 ACCANTONAMENTI ONERI A UTILITÀ RIPARTITA PERSONALE IN QUIESCENZA	0,00	0,00
40130109 ACCANTONAMENTI SPESE LEGALI	26.791,38	40.353,36
40130111 ACCANTONAMENTI MANUTENZIONI CICLICHE FABBRICATI ISTITUZIONALI	120.950,00	0,00
40130112 ACCANTONAMENTI MANUTENZIONI CICLICHE FABBRICATI URBANI E FONDI	278.975,00	0,00
40130113 ACCANTONAMENTI INTERESSI PASSIVI FORNITORI	0,00	0,00
40130114 ACCANTONAMENTI MANUTENZIONI CICLICHE BENI MOBILI E ATTREZZATURE	0,00	0,00

#### **B14) Oneri diversi di gestione**

Tale voce di bilancio residuale, quantomeno nella descrizione, contiene tutti i costi della gestione caratteristica non allocabili direttamente ad una delle voci precedenti, fra cui spiccano, per importanza, le imposte e le tasse. L'aumento è da porre in relazione con l'incorporazione di IRIDeS.

In particolare, contiene:

	<b>Consuntivo 2014</b>	<b>Consuntivo 2015</b>
14) Oneri diversi di gestione	<b>1.951.238,64</b>	<b>3.212.344,47</b>
a) costi amministrativi	<b>342.435,49</b>	<b>438.650,72</b>
40140101 SPESE POSTALI, VALORI BOLLATI E DIRITTI DI SEGRETERIA	9.201,99	8.192,08
40140102 SPESE DI RAPPRESENTANZA	419,90	834,01
40140103 SPESE CONDOMINIALI	297.770,75	390.917,06
40140104 QUOTE ASSOCIATIVE (ISCRIZIONI)	600,00	750,00
40140105 ONERI BANCARI E SPESE DI TESORERIA	27.563,07	28.810,90
40140106 ABBONAMENTI A RIVISTE E LIBRI	6.879,78	8.926,16
40140188 ALTRI COSTI AMMINISTRATIVI	0,00	220,51

b) imposte non sul reddito	<b>1.104.296,46</b>	<b>1.729.924,03</b>
40140201 IMU	1.003.005,00	1.571.156,00
40140203 IMPOSTA DI REGISTRO	91.144,33	143.998,53
40140204 IMPOSTA DI BOLLO	10.123,89	14.769,50
40140288 ALTRE IMPOSTE NON SUL REDDITO	23,24	0,00
c) tasse	<b>378.791,93</b>	<b>353.970,68</b>
40140301 TASSA SMALTIMENTO RIFIUTI	271.663,00	225.111,65
40140302 TASSA DI PROPRIETÀ AUTOMEZZI	3.767,26	3.404,74
40140303 TRIBUTI A CONSORZI DI BONIFICA	93.584,23	117.251,07
40140388 ALTRE TASSE	9.777,44	8.203,22
d) altri	<b>6.205,18</b>	<b>9.602,89</b>
40140401 PERDITE SU CREDITI	0,00	0,00
40140402 ARROTONDAMENTI RIBASSI E ABBUONI PASSIVI	16,49	25,57
40140403 ALTRI ONERI DIVERSI DI GESTIONE	0,00	0,00
40140404 SPESE LEGALI	3.962,94	7.343,00
40140405 SANZIONI AMMINISTRATIVE,SANATORIE,MULTE	882,75	546,32
40140406 SPESE PER ESECUZIONE SFRATTI	1.343,00	1.688,00
e) minusvalenze ordinarie	<b>0,00</b>	<b>496,02</b>
40140501 MINUSVALENZE ORDINARIE	0,00	496,02
f) sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo ordinarie	<b>98.986,74</b>	<b>675.918,80</b>
40140601 SOPRAVVENIENZE PASSIVE ORDINARIE ATTIVITÀ SOCIO-SANITARIA	22.135,01	28.253,29
40140602 SOPRAVVENIENZE PASSIVE ORDINARIE ALTRE ATTIVITÀ	46.776,32	456.526,55
40140603 SOPRAVVENIENZE PASSIVE ORDINARIE PERSONALE DIPENDENTE	29.232,06	148.059,00
40140604 INSUSSISTENZE DELL'ATTIVO ORDINARIE ATTIVITÀ SOCIO-SANITARIA	154,26	16.979,35
40140605 INSUSSISTENZE DELL'ATTIVO ORDINARIE ALTRE ATTIVITÀ	689,09	13.046,67
40140606 INSUSSISTENZE DELL'ATTIVO ORDINARIE PERSONALE DIPENDENTE	0,00	13.053,94
g) contributi erogati ad aziende non-profit	<b>20.522,84</b>	<b>3.781,33</b>
40140701 CONTRIBUTI EROGATI DA ENTI AD AZIENDE NON-PROFIT	20.522,84	3.781,33

### C) Proventi ed oneri finanziari

È previsto che la gestione finanziaria determini proventi, come di seguito specificato. In particolare si evidenziano € 76.042 di interessi attivi da titoli che contribuiscono a compensare gli interessi passivi pagati sui mutui pari ad € 42.716.

	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015
<b>C) Proventi e oneri finanziari</b>		
15) Proventi da partecipazioni	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
a) in società partecipate	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
50150101 PROVENTI DA PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ PARTECIPATE	0,00	0,00
b) da altri soggetti	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
50150201 PROVENTI DA PARTECIPAZIONI DA ALTRI SOGGETTI	0,00	0,00
16) Altri proventi finanziari	<b>17.629,88</b>	<b>81.682,79</b>
a) interessi attivi su titoli dell'attivo circolante	<b>0,00</b>	<b>76.042,37</b>
50160101 INTERESSI ATTIVI SU TITOLI DELL'ATTIVO CIRCOLANTE	0,00	76.042,37
b) interessi attivi bancari e postali	<b>16.723,28</b>	<b>5.564,91</b>
50160201 INTERESSI ATTIVI BANCARI E POSTALI	16.723,28	5.564,91
c) proventi finanziari diversi	<b>906,60</b>	<b>75,51</b>
50160301 INTERESSI ATTIVI DA CLIENTI/INQUILINI	12,80	75,51
50160302 ALTRI PROVENTI FINANZIARI	893,80	0,00
17) Interessi passivi ed altri oneri finanziari	<b>57.950,47</b>	<b>44.388,30</b>
a) su mutui	<b>55.557,97</b>	<b>42.715,77</b>
50170101 INTERESSI PASSIVI SU MUTUI	55.557,97	42.715,77
b) bancari	<b>-23,64</b>	<b>0,58</b>
50170201 INTERESSI PASSIVI BANCARI	-23,64	0,58
c) oneri finanziari diversi	<b>2.416,14</b>	<b>1.671,95</b>
50170301 INTERESSI PASSIVI FORNITORI	2.405,86	1.206,07
50170302 INTERESSI PASSIVI SU DEPOSITI CAUZIONALI	0,00	250,00
50170388 ALTRI ONERI FINANZIARI	10,28	215,88

## E) Proventi straordinari

Sono inseriti in questa sezione le plusvalenze generate dalla vendita di patrimonio immobiliare per € 1.242.516.

	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015
<b>E) Proventi e oneri straordinari</b>		
20) Proventi da:	<b>292.030,11</b>	<b>1.255.506,24</b>
a) donazioni, lasciti ed erogazioni liberali	<b>10,00</b>	<b>241,90</b>
70200101 DONAZIONI, LASCITI ED EROGAZIONI LIBERALI	10,00	0,00
70200102 DONAZIONI DEDUCIBILI/DETRAIBILI	0,00	241,90
b) plusvalenze straordinarie	<b>0,00</b>	<b>1.242.516,30</b>
70200201 PLUSVALENZE STRAORDINARIE	0,00	1.242.516,30
c) sopravvenienze attive ed insussistenze del passivo straordinarie	<b>292.020,11</b>	<b>12.748,04</b>
70200301 INSUSSISTENZE DEL PASSIVO STRAORDINARIE	0,00	0,00
70200302 SOPRAVVENIENZE ATTIVE STRAORDINARIE	292.020,11	12.748,04
70200381 ALTRE INSUSSISTENZE DEL PASSIVO STRAORDINARIE	0,00	0,00
70200382 ALTRE SOPRAVVENIENZE ATTIVE STRAORDINARIE	0,00	0,00
21) Oneri da:	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
a) minusvalenze straordinarie	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
70210101 MINUSVALENZE STRAORDINARIE	0,00	0,00
b) sopravvenienze passive ed insussistenze dell'attivo straordinarie	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
70210201 SOPRAVVENIENZE PASSIVE STRAORDINARIE	0,00	0,00
70210202 INSUSSISTENZE DELL'ATTIVO STRAORDINARIE	0,00	0,00
<b>TOTALE E)</b>	<b>292.030,11</b>	<b>1.255.506,24</b>

## 22) Imposte sul reddito

Le imposte sul reddito ricomprendono oltre all'IRAP (anche se, come già detto, viene quantificata con il metodo retributivo), l'IRES che, essendo l'ASP un ente pubblico non commerciale, viene determinata sulla base di:

- Redditi da terreni
- Redditi da fabbricati (preponderante come reddito imponibile rispetto alle altre voci)
- Redditi commerciali e diversi

In dettaglio:

	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015
<b>22) Imposte sul reddito</b>		
a) irap	<b>1.098.253,21</b>	<b>1.155.648,43</b>
80220101 IRAP PERSONALE DIPENDENTE	870.435,09	876.943,26
80220102 IRAP ALTRI	227.818,12	278.705,17
80220103 IRAP AGRICOLI	0,00	0,00
b) ires	<b>770.875,10</b>	<b>862.243,00</b>
80220201 IRES	770.875,10	862.243,00

[Torna al Sommario](#)

## B. Le risorse umane di ASP: una fotografia del personale

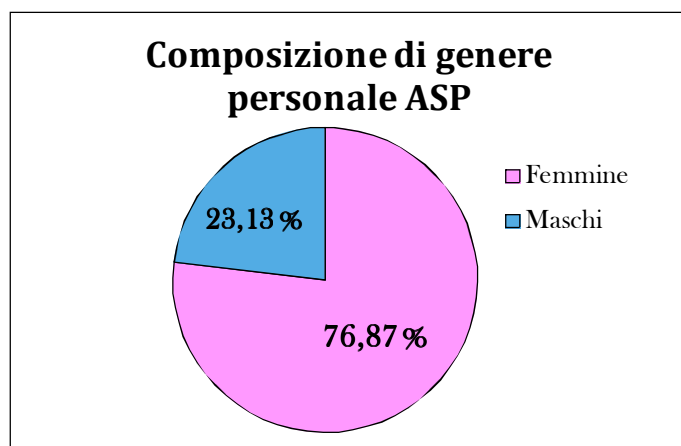
Con l'incorporazione dell'ex ASP IRIDeS, terza ASP presente all'interno del Distretto della Città di Bologna e dedicata in particolare ai servizi per minori e famiglie, a decorrere dal 1 gennaio 2015 si è ufficialmente costituita ASP Città di Bologna, e parimenti può ritenersi conclusa l'esperienza della fusione delle tre ASP cittadine.

Come per l'esperienza di unificazione delle due precedenti aziende ASP Giovanni XXIII e ASP Poveri Vergognosi, anche per quest'ultima il percorso ha visto un lavoro sinergico e coordinato per il personale proveniente dalle diverse realtà di provenienza, ed ai diversi livelli organizzativi è stato affidato un ruolo proattivo nel consentire il raccordo di strumenti di condivisione e di interscambio reciproco.

Durante il corso del 2015 ASP ha proseguito nel percorso di costruzione e consolidamento di una nuova identità e cultura aziendale, che, pur non dimenticando il *background* storico-istituzionale delle tre realtà preesistenti, ne superasse in modo costruttivo le differenze.

### Composizione e consistenza delle Risorse Umane: tipologia contrattuale, area di appartenenza e inquadramento contrattuale

La Dotazione Organica dell'Azienda al 31.12.2015 è quasi completamente coperta con personale in ruolo a tempo indeterminato, e, a seguito dell'avvenuto transito di personale proveniente dall'ex ASP IRIDeS, ammonta a 454 unità (comprensive del personale cessato dal servizio in corso d'anno); la composizione di genere si conferma la medesima dell'anno 2014, e pertanto continua a vedere la presenza di personale in netta prevalenza di genere femminile.



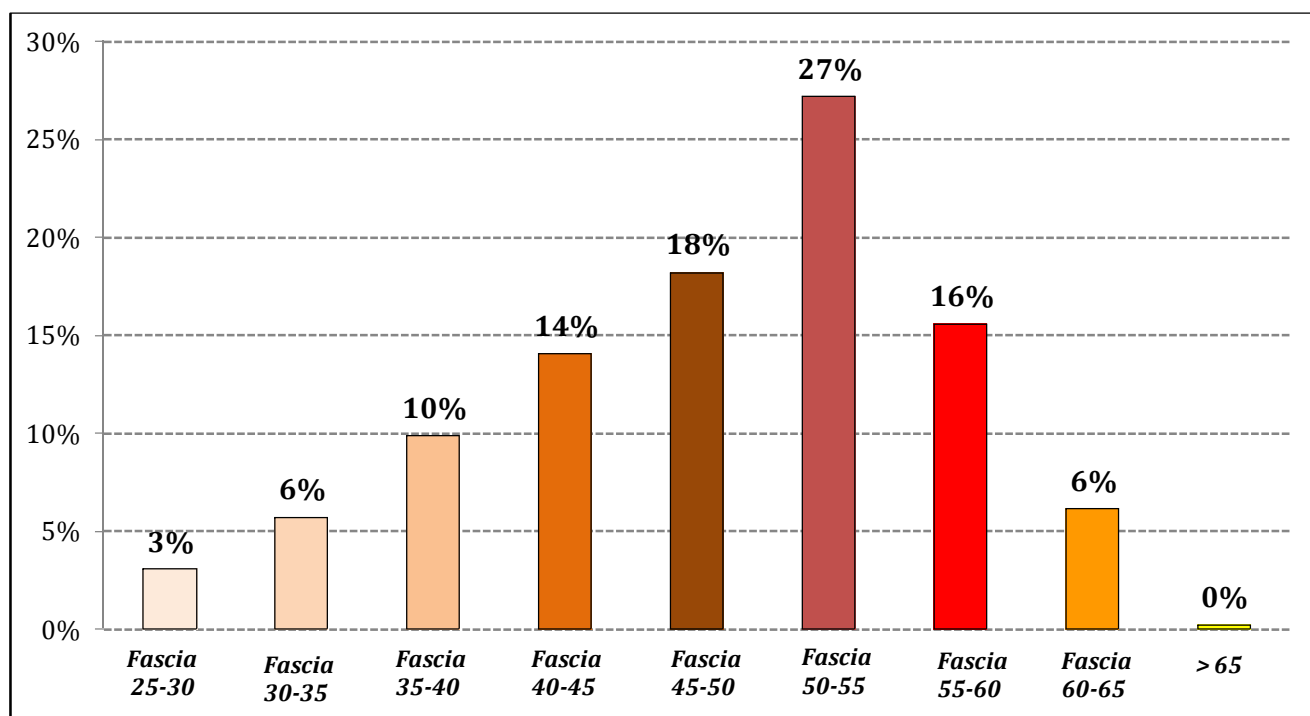
\*\* Dettaglio ripartizione di genere: 349 donne(76,87%) , 105 uomini (23,13%).

La nuova ASP Città di Bologna si conferma quale Azienda a forte vocazione sociale ed unico soggetto pubblico, all'interno dell'ambito distrettuale di riferimento, gestore e produttore di servizi alla persona intesi in senso ampio. L'organizzazione aziendale, pertanto, ha continuato a prevedere la prevalente presenza di personale operativamente coinvolto nell'erogazione del servizio sociale o socio-

sanitario (collocato, per quanto riguarda l'inquadramento contrattuale, in categoria B), affiancato e sostenuto da figure amministrative di *staff*: per l'anno 2015 si rileva che la netta percentuale di dipendenti ASP opera nell'area dei servizi alle persone (per un 78,19%), ed una percentuale minoritaria (pari a circa il 21,81%) è occupata in attività più propriamente amministrative.

## Anagrafica delle Risorse Umane

A seguire viene riportata la suddivisione per fasce di età del personale dipendente di ASP.



Dal grafico è possibile evincere che la maggior parte dei dipendenti appartiene alla fascia di età tra i 50 e i 55 anni, subito seguita dalla fascia dei dipendenti tra i 45 e i 50 anni; i dipendenti con un'età compresa tra i 25 e i 30 anni sono invece presenti in una quota minoritaria.

## Assunzioni e dimissioni: l'andamento del turn-over nel 2015

Nel corso del 2015 sono stati assunti 3 assistenti di base (2 provenienti da una graduatoria del 2013 dell'ex ASP Giovanni XXIII e 1 in mobilità per interscambio); a seguito di selezione pubblica è statp assunto 1 istruttore direttivo presso l'U.O. Contratti, mentre 2 operatori logistici sono inseriti mediante selezione pubblica ai sensi dell'art. 1 L. 68/99.

Per contro le cessazioni dal servizio sono state 26, ripartite in:

Pensionamento	14
Trasferimento	6
Dimissioni volontarie	5
Risoluzione per inabilità	1
<b>TOTALE</b>	<b>26</b>

## Tutela dei diritti contrattuali: maternità, aspettativa, infortunio

Nel corso dell'anno 2015 ASP ha assicurato al proprio personale dipendente l'applicazione e la piena fruizione di tutti gli istituti contrattuali di tutela miranti a conciliare le esigenze lavorative con quelle di cura familiare.

Nel prospetto a seguire si evidenziano le giornate di astensione dal lavoro per maternità usufruite dal personale di ASP nel corso dell'anno 2015.

Astensione per maternità	Tot. giorni
interdizione anticipata	1172
astensione obbligatoria	1268
astensione facoltativa	799 (*compresa la non retribuita: 903)
malattia figlio retribuita (al 100%)	0
Tot. giornate di astensione	3343 (*compresa la maternità n.r.)

Le giornate complessive di fruizione da parte dei dipendenti ASP di permessi *ex* Legge 104/1992 (computati sia a giorni che ad ore) ammontano in totale a 903.

### *Le assenze per infortunio*

Si aggiunge infine che il totale di giorni di assenza annui riconosciuti per infortunio sono stati complessivamente pari a 299 (per l'anno in questione non è possibile il confronto puro con le giornate di infortunio dell'anno precedente, per via dell'aumento di personale in ingresso proveniente dall'ex ASP IRIDeS).

## Formazione delle Risorse Umane: sviluppo, crescita ed apprendimento

Come preannunciato nel piano di Formazione 2015 nella Relazione illustrativa-Bilancio annuale preventivo 2015: *"Il programma di formazione per l'esercizio 2015 è stato definito con l'apporto dei dirigenti responsabili di area: ciascuno di essi ha effettuato una ricognizione delle esigenze di formazione e ne ha condotto un'analisi in base agli obiettivi strategici da realizzare nell'anno"* con particolare riguardo *"ove possibile, all'utilizzo di risorse interne in qualità di formatori"*.

Centrale è stato il tema della Sicurezza che ha impegnato grandemente le attività formative rivolte agli operatori di reparto, in particolare con i Corsi M.A.P.O. avviati nel 2014 e di cui si prevede la conclusione ad inizio 2016 che hanno coinvolto nel 2015 oltre 200 dipendenti per poco più di 2.500 ore di formazione.

L'Azienda, infatti, ha adottato il criterio dell'indice M.A.P.O. (Movimentazione manuale pazienti ospedalizzati), ovvero di un indice sintetico per la valutazione del rischio nella movimentazione Manuale dei pazienti, messo a punto dal gruppo di ricerca EPM (Ergonomia della Postura e del Movimento) da ICP CEMOC di Milano nel 1996.

L'utilizzo di tale metodo nelle strutture di ricovero di pazienti parzialmente autosufficienti o non autosufficienti si presta efficacemente a ricavare un indicatore specifico del rischio per la complessa interrelazione tra i fattori ambientali e gli strumenti di ausilio adottati per la movimentazione dei pazienti. All'elevarsi del rischio come risultante da appositi calcoli indicati dal metodo M.A.P.O. visualizzabili secondo livelli di gravità "a semaforo" (fascia verde, gialla o rossa), l'Azienda è tenuta ad attivare la formazione, la sorveglianza sanitaria e la programmazione di interventi per la rimozione dei fattori di rischio. Secondo le indicazioni fornite dal Responsabile del Servizio di Prevenzione e Sicurezza la

formazione prevista in materia di indici MAPO ha concretizzato la formazione per Rischio Specifico di 12 ore prevista per gli operatori di reparto e richiesta come obbligatoria secondo le modalità definite dall'Accordo del 21.12.2011 in sede di Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni. E' stata inoltre avviata la formazione antincendio, in collaborazione con il Comando dei Vigili del Fuoco di Bologna, che ha coinvolto 26 partecipanti per complessive 516 ore, ed è stato svolto l'aggiornamento annuale degli RLS aziendali (Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza) con 3 partecipanti per 32 ore.

Grande attenzione è stata dedicata anche al personale amministrativo, che con l'unificazione delle tre ASP e l'attuazione del nuovo modello organizzativo si è trovato a svolgere le sue mansioni nel contesto profondamente mutato di un'Azienda multi- servizi.

Si è ritenuto di dover svolgere un percorso formativo per amministrativi che consentisse una maggiore comprensione del nuovo contesto lavorativo ed un proficuo scambio di conoscenze ed esperienze oltre all'approfondimento normativo e sociale dell'ambito di operatività delle ASP in Emilia Romagna. Il percorso formativo per il personale amministrativo, prevalentemente di categoria giuridica C, ha coinvolto più di 40 dipendenti per complessive 642 ore.

Gli aggiornamenti dei diversi software aziendali annualmente vedono la formazione "sul campo", in tema Informatico, dei dipendenti che li utilizzano. Quest'anno l'applicativo della Rilevazione Presenze dedicato alla Gestione dei Turni di reparto ha coinvolto anche le RAA e gli Infermieri Coordinatori per complessivi 28 partecipanti e 142 ore di attività.

Sulla base delle indicazioni fornite dal Medico Coordinatore circa gli argomenti, e concentrando le attività didattiche prevalentemente presso le Aule dell'ASP, si sono svolti i corsi ECM utili al conseguimento dei Crediti Formativi per gli Infermieri Professionali, in particolare sui seguenti argomenti: "Bisogni e problemi emergenti di salute: obesità, diabete, alimentazione anticancro", "Gestione del dolore e cure palliative", "L'infermiere in ASP: dibattito sulle responsabilità e l'autonomia professionale" e "Trasfusione di sangue ed emoderivati" ha visto la partecipazione di 29 Infermieri Professionali per complessive 560 ore.

Gli ulteriori interventi formativi rivolti agli operatori dell'area anziani si sono svolti secondo il piano formativo sviluppato dal Dirigente dell'Area Anziani e dai Responsabili dei Centri Servizi in linea con l'obiettivo del contenimento dei costi tramite utilizzo prevalente di personale interno. Le attività sono state molteplici, mirate a supportare gli operatori nelle delicate situazioni di disagio nei confronti di utenti con demenza tra esse risaltano i seguenti corsi che hanno coinvolto oltre 100 dipendenti per oltre 650 ore di: "Approccio alle persone con Demenza: pionieri del cambiamento", "Utilizzo delle tecnologie per invecchiamento attivo", "Sostenerci per sostenere", "Progetto AUDIT e contenzione" "Chi ha paura di un disabile?". in tema demenze ASP continua a sostenere il Metodo Validation: si è avviata la formazione mirata all'insegnamento del Metodo Validation 3° livello per due dipendenti con complessive 42 ore, che si concluderà nel 2016.

Si è sviluppata anche la formazione a supporto di competenze operative e legate all'uso degli strumenti di lavoro come "Caro Amico ti scrivo" incentrato sull'importanza e valore dello strumento "consegna" in uso nei reparti con coinvolgimento di 60 operatori dipendenti per complessive 263 ore.

Non sono state trascurate attività rivolte al benessere degli operatori e degli utenti come "Yoga della risata e salute" e "Formatori terapia della bambola" con coinvolgimento di circa 30 operatori per complessive 261 ore di formazione. E' stato trattato anche il tema dedicato al voler "Evitare il dolore inutile" con oltre 70 partecipante e complessive 238 ore di formazione.

In risposta ad esigenze specifiche ed innovazioni normative l'Azienda ha curato le competenze professionali sia tramite Corsi Individuali specialistici per i diversi Servizi d'appartenenza, che con partecipazioni a Convegni a tema e a corsi Collettivi esterni d'interesse delle differenti Aree aziendali.

La Formazione nell'anno 2015 per i dipendenti di ASP si è svolta per complessive ore 7.995,12 (pari a centesimi 7.995,21) e con un coinvolgimento di 338 dipendenti nell'arco dell'anno.

Si confrontano quindi i dati complessivi 2015 con quelli relativi all'anno 2014:

Anno	Numero dipendenti in servizio al 31 dic.	Numero dipendenti in formazione	Percentuale di dipendenti coinvolti	ORE DI FORMAZIONE (centesimi)	Media di ore di formazione per singolo dipendente coinvolto in formazione
2015	429	338	78,79	7.995,21	23,65
2014	431	278	64,50	6.012,56	21,63

Nell'osservazione delle differenze tra i due anni si nota un notevole incremento sia sulle ore complessivamente svolte sia sul numero di dipendenti coinvolti, che, di conseguenza della media di ore di formazione per singolo dipendente coinvolto.

Si riporta inoltre il confronto anni 2015/2014 per le attività di formazione rivolte ad utenti esterni:

#### Accoglienza di tirocinanti esterni

Anno	Numero tirocinanti accolti in corso d'anno	Ore di tirocini effettuate	Numero convenzioni stipulate
2015	261	30.140	34
2014	219	25.381	40

Nel 2015 l'ASP ha collaborato come di consueto con diversi Enti Proponenti (AUSL di Bologna, Università di Bologna, Istituti Aldini-Sirani-Valeriani, Futura, Irecoop, Ciofs, Cefal, Associazione Seneca, Unciformazione, Iscom, Agenfor ed altri) accogliendo tutte le richieste pervenute.

Rispetto all'anno precedente si nota una flessione in aumento del numero di tirocinanti ospitati, giustificata da un corposo inserimento di tirocinanti allievi delle Scuole Aldini Sirani (oltre 60 nell'anno in esame).

#### Politiche di genere e benessere organizzativo: azioni ed interventi

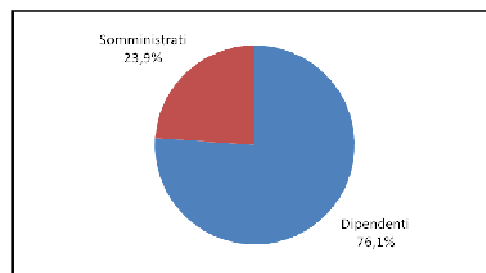
Per quanto riguarda interventi in materia di *welfare* aziendale, l'ASP ha confermato, anche per il 2015, la possibilità di iscrizione all'asilo nido aziendale "Giovannino" situato presso la sede Viale Roma (che prevede una quota di posti riservati ai dipendenti ASP che ne siano interessati), e per quanto riguarda le azioni di *mobility management* si è avviata una contrattazione con l'Azienda di trasporto pubblico locale TPER volta ad ottenere abbonamenti a prezzi agevolati per il personale dipendente di ASP.

#### Abbattimento Fondo Ferie

La media delle giornate di ferie residue è risultata minore rispetto al dato del 2014: al mese di dicembre 2015, il tasso di erosione del monte-ferie annuo aziendale (102,4%) è risultato inferiore rispetto al dato dello stesso periodo dell'anno precedente (103,2%). Dal quadro complessivo è emerso che i lavoratori hanno mediamente goduto di tutti i giorni di ferie spettanti per l'anno 2015, nonché di alcuni residui degli anni precedenti. L'andamento ha evidenziato, pertanto, una progressiva e continua erosione del Fondo ferie arretrate, contestualmente all'obiettivo, raggiunto, di consentire al lavoratore di fruire delle proprie ferie nell'anno stesso in cui queste vengono maturate.

## Personale in somministrazione al 31.12.2015

Il personale in somministrazione al 31/12/2015 è costituito da un numero medio di lavoratori pari a 130,8 unità, mentre il numero medio di lavoratori dipendenti è pari a 416,4, la cui ripartizione in termini percentuali è illustrata, nel prospetto riportato a fianco: da qui si evince che i lavoratori inseriti con contratto di somministrazione rappresentano circa il 23,9% della forza lavoro di ASP.



E' stata inoltre conclusa la procedura di affidamento del servizio di somministrazione di lavoro a tempo determinato per l'area socio-assistenziale e socio-sanitaria, con la proroga del contratto di appalto in capo ad Oasi Lavoro S.p.A. (avvenuta nel mese di maggio 2015).

Si è tuttavia dato avvio, a fine 2015, nell'obiettivo di superare l'utilizzo di personale in somministrazione su figure previste in dotazione organica, all'implementazione concreta del Piano occupazionale di ASP, con l'avvio di procedura di selezione pubblica che hanno coinvolto in particolare i profili ed i posti di istruttore amministrativo ed istruttore tecnico cat. C (indetta a dicembre 2015) ed assistente sociale cat. D (per la quale è stata sottoscritta, a dicembre 2015, una Convenzione per l'assunzione di assistenti sociali tra ASP, Comune di Bologna ed ASC Insieme); la conclusione dell'*iter* selettivo, per le figure amministrative, si è conclusa alla fine di maggio 2016, mentre si prevede la copertura dei posti di assistente sociale entro la fine del periodo estivo.

## Valorizzazione delle Risorse Umane

Nel corso dell'anno 2015, ASP ha intrapreso e proposto ampi percorsi di valorizzazione delle proprie risorse umane, realizzati principalmente mediante:

- L'elaborazione ed implementazione del proprio sistema interno di **gestione della performance**, avvenuto con la contestuale approvazione delle *Linee guida per la gestione delle risorse umane in ASP*, delle *Linee guida per la gestione della performance* e delle *Linee guida per la valutazione della performance dei dirigenti di ASP*;
- L'Amministratore unico ha inoltre provveduto ad adottare il Regolamento interno di disciplina della misurazione, valutazione, integrità e trasparenza della *performance*, avviando contestualmente una selezione pubblica comparativa per la nomina del membro unico ed esterno dell'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.) di ASP Città di Bologna, individuato e di seguito nominato ad inizio 2016;
- L'intero percorso che ha portato alla sottoscrizione del Contratto Collettivo Decentrato dell'anno 2015 ha visto le delegazioni trattanti coinvolte nell'attribuzione di una rilevante quota (pari al 60% dell'importo complessivo) dell'incentivo di produttività al raggiungimento del dipendente di una valutazione individuale positiva (accertata con il medesimo modello di schede di valutazione dell'anno precedente). Si sono avviati tuttavia, in parallelo agli ordinari incontri di trattativa sindacale, i lavori di una commissione tecnica paritetica chiamata ad elaborare nuovi modelli di schede di valutazione, che entreranno in uso in Azienda a decorrere dalla valutazione 2016.

La restante quota del 40% dell'incentivo economico di produttività è invece stata messa in relazione ad un più ampio progetto-obiettivo di incentivazione alla presenza in servizio, che ha previsto la mancata corresponsione di tale quota in caso di un'assenza superiore a 17 giorni nell'anno di riferimento (nel cui computo sono fatte rientrare unicamente le assenze per malattia -esclusi i ricoveri ospedalieri e la relativa convalescenza-, le assenze per motivi di studio ed i giorni di permesso per motivi familiari).

[Torna al Sommario](#)

## C. Piani di investimento 2015

N° programma e Commessa	Descrizione Programma	Situazione iniziale al 01/01/2015	Variazioni 2015	Situazione al 31/12	Contabilizzato 2015	Di cui eseguito nel 2015	Immobilizzazioni in corso al 31/12/2015	Risorse proprie e altre fonti di finanziamento non sterilizzabili	Fonte finanziamento "vendite" e altre fonti di sterilizzazione
90	Via Albertoni 11: realizzazione del nuovo sistema di chiamate ospiti	76.656,83	12.823,26	89.480,09	89.480,09	12.823,26	-	-	89.480,09
98	Ascensori per disabili Via Saragozza 71 e 65	220.000,00	30.000,00	250.000,00	-	-	212.354,90	-	250.000,00
100	Sanificazione e messa in sicurezza soffitte Via Saragozza 63,65,67,71	100.000,00	70.155,31	170.155,31	-	-	69.545,25	13.674,42	156.480,89
103	Acquisto solleva persone, barelle doccia, sedie doccia, lavapadelle, carrelli per terapia ed altre piccole attrezzature per i reparti di Assistenza	1.886,93	-	1.886,93	-	-	-	-	1.886,93
110	Viale Roma 21: intervento al reparto posto al secondo piano del corpo di fabbrica B.	1.070,17	0,01	1.070,18	1.070,18	1.070,18	-	-	1.070,18
117	Informatizzazione reparti	3.050,00	-	3.050,00	-	-	-	3.050,00	-
126	Viale Roma 21: opere di messa a norma antincendio nelle porzioni residue del fabbricato parzialmente o non interessate da precedenti lavori compreso realizzazione di nuova cabina ascensore antincendio nel corpo di fabbrica B in sostituzione della cabina ascensore attuale non più a norma	67.495,05	-	67.495,05	67.164,72	- 1.775,13	-	-	67.495,05
128	Viale Roma 21: ristrutturazione e ampliamento ala C centro multiservizi comprendente il Centro Diurno	2.577.095,28	1.000.000,00	3.577.095,28	-	-	1.032.945,71	1.382.677,19	2.194.418,09
135	Restauro pavimentazione portici Via Saragozza	20.000,00	50.000,00	70.000,00	-	-	-	-	70.000,00

136	Sistemazione facciate interne con messa in sicurezza soffitti di gronda complesso di Via Saragozza dal n. 63 al n. 71.	127.391,73	-	127.391,73	-	-	123.791,59	127.391,73	-
140	Impianti di chiamata per Via Saliceto e Viale Pepoli	-	6.687,24	6.687,24	6.687,24	6.687,24	-	-	6.687,24
149	Costituzione anagrafica iniziale Global Service Patrimonio da Reddito	6.695,08	-	6.695,08	6.695,08	-	-	6.695,08	-
153	Interventi su Via Saliceto 71 su caldaie, impianto citofonico	3.178,74	-	3.178,74	3.178,74	-	-	-	3.178,74
155	Progetto formativo Validation "De Nobili"	5.880,00	3.000,00	8.880,00	1.144,00	1.144,00	-	-	8.880,00
163	Via Saliceto 71: interventi condusivi di messa a norma antincendio	70.000,00	30.000,00	100.000,00	-	-	46.542,85	-	100.000,00
165	Controllo, registrazione, sostituzione infissi non rispondenti alle normative di sicurezza posti nei Centri Diurni gestiti operativamente dall'Asp ed opere interne in genere pertinenti la sicurezza e il benessere degli ospiti e opere esterne volte al miglioramento della fruibilità degli spazi e all'eliminazione dei fattori di rischio	10.631,38	9.368,63	20.000,01	2.199,62	-	-	20.000,01	-
173	Accertamenti tecnici e interventi di ripristino per il risanamento dei danni provocati dal sisma nel Centro Servizi di Via Saliceto Rifacimento tubazioni interrato a seguito di perdita di gas.	1.590,12	-	1.590,12	1.590,12	-	-	-	1.590,12
176	Interventi di messa in sicurezza parapetti, terrazze nel Centro Servizi di V.le Roma	3.159,67	-	3.159,67	-	-	-	-	3.159,67
179	Messa in sicurezza della facciata interna dell'edificio di Via Drapperie 6	56.084,80	-	56.084,80	-	-	49.959,81	14.629,27	41.455,53
181	Mezzi di comunicazione interna/esterna a seguito dell'unificazione	11.000,00	-	5.252,10	2.415,60	2.415,60	-	5.252,10	-

183	Implementazione software aziendali (contabilità, patrimonio, magazzino, protocollo, controllo di gestione)	60.000,00	70.000,00	130.000,00	55.220,25	34.480,25	4.880,00	130.000,00	-
188	Acquisto software per ASP (licenze)	12.268,86	10.000,00	22.268,86	1.418,25	-	-	22.268,86	-
189	Acquisto hardware e altre attrezzature	14.824,35	25.440,95	40.265,30	18.309,81	18.309,81	-	40.265,30	-
192	Attrezzature per il Settore Igiene Alimentare e Ambientale: frigoriferi,carrelli termici,macchine colazione,e attrezzature varie	173,64	-	173,64	-	-	-	173,64	-
193	Acquisto attrezzature per i reparti (sollevatori, lavapadelle, aspiratori, ecc)	27.186,71	23.217,68	50.404,39	13.052,31	12.256,71	-	50.404,39	-
194	Acquisto mobili e attrezzature per uffici	1.500,00	4.244,48	5.744,48	4.789,85	4.789,85	-	5.744,48	-
195	Acquisto mobili e attrezzature per servizi alla persona	229,00	26.011,18	26.240,18	26.011,18	26.011,18	-	26.240,18	-
197	Interventi di ristrutturazione delle abitazione riconsegnate	81.463,16	50.000,00	131.463,16	-	-	76.028,09	-	131.463,16
198	Intervento per ripristino portico di Via Saragozza 63/68 causa incendio	70.000,00	-	70.000,00	-	-	55.930,07	-	70.000,00
199	Via Saliceto: sostituzione di linee orizzontali della distribuzione dell'acqua sanitaria, di quella del riscaldamento/raffrescamento	103.000,00	-	103.000,00	-	-	18.147,75	-	103.000,00
200	Via Saliceto: rigenerazione caldaia e sostituzione ventilconvettori	43.500,00	20.311,88	23.188,12	23.188,12	18.238,12	-	-	23.188,12
201	Costi di fusione ASP	110.981,58	22.249,76	133.231,34	22.421,64	22.421,64	-	133.231,34	-
202	Pubblicazione gare pluriennali (servizi sociali, ecc.)	9.500,00	100,36	9.399,64	49,98	49,98	-	9.399,64	-
203	Via Albertoni: sistemazione dell'area esterna	22.000,00	-	22.000,00	-	-	-	-	22.000,00

204	Centri Servizi di V.le Roma : lavori per ampliamento rete dati e telefonia realizzazione di impianto di raffrescamento per 2 locali ad uso centralino telefonico e un locale ad uso quadri enel	30.842,32	19.360,00	50.202,32	14.292,28	14.292,28	29.824,54	-	50.202,32
205	Centri Servizi di Via Saliceto: lavori per ampliamento rete dati e telefonia	8.365,52	-	8.365,52	8.365,52	7.104,95	-	-	8.365,52
207	Software applicativo per la gestione delle manutenzioni	16.000,00	-	16.000,00	683,20	683,20	-	16.000,00	-
208	F.do Di Sotto adeg. imp. fognature	30.000,00	-	30.000,00	-	-	-	-	30.000,00
209	Acquisto host per macchine virtuali	20.618,00	-	20.618,00	-	-	-	20.618,00	-
210	Variazioni catastali, audit energetico e rinnovi CPI	16.783,82	2.927,10	19.710,92	2.521,08	2.521,08	-	19.710,92	-
212	Acquisto attrezzature per CRA Lercaro (imbraghi, carrelli, letti, sollevatori, lavapadelle, defibrillatori, materassi)	1.441,44	-	1.441,44	1.441,44	1.441,44	-	1.441,44	-
217	Interventi destinati al miglioramento/ adeguamento della sicurezza e dell'abitabilità degli immobili	91.770,11	136.246,75	228.016,86	43.343,64	43.343,64	-	-	228.016,86
218	Attrezzature tecnico economali per i reparti	12.188,88	18.000,00	30.188,88	15.550,61	15.550,61	-	30.188,88	-
219	Attrezzature tecnico economali per il settore manutenzione	951,60	4.000,00	4.951,60	3.017,71	3.017,71	-	4.951,60	-
220	Acquisto lettori marcatempo, scanner e piccole stampanti di rete	1.075,43	3.196,00	4.271,43	-	-	-	4.271,43	-
221	Via Albertoni: incremento degli elementi raffrescanti nelle stanze più esposte al sole	-	8.000,00	8.000,00	-	-	1.866,60	-	8.000,00
225	Opere per razionalizzazione uffici istituzionali	158.824,39	138.197,74	297.022,13	21.424,84	21.424,84	230.769,88	-	297.022,13
230	12-26/134/ S. Gabriele Baricella: controsoffitto	33.952,60	-	33.952,60	-	-	-	-	33.952,60
237	Acquisto beni per funzionamento servizi inclusione sociale (Battiferro)	1.306,01	-	1.306,01	1.306,01	1.306,01	-	1.306,01	-

238	F.do Costiera manut. str. coperto e strutture	-	10.000,00	10.000,00	-	-	-	-	10.000,00
239	Partecipazione a interventi su condomini di non esclusiva proprietà dell'Ente in base a ripartizione millesimi	12.335,89	65.188,26	77.524,15	11.742,43	11.742,43	-	-	77.524,15
240	Manut. Str. Varie su strutture casa f.do S. Raffaele	25.000,00	-	25.000,00	-	-	-	-	25.000,00
241	F.do Grande Canalazzo Baricella lavori di impermeab. Coperto stalla	55.000,00	-	55.000,00	-	-	43.078,93	-	55.000,00
242	F.do Ca' Rossa ricostruz. Coperto casella causa incendio	-	45.797,11	45.797,11	-	-	2.593,66	-	45.797,11
244	Sostituzione caldaie appartamenti locati	6.869,52	-	6.869,52	6.869,52	-	-	6.869,52	-
245	12-26/24/ F.do Cagnola ricostruzione coperto stall	119.910,62	-	119.910,62	-	-	-	-	119.910,62
246	12-26/93/ M. Teresa: Ristrutturaz. Corpo A e Corpo	230.392,36	113.662,29	344.054,65	329.950,35	162.744,05	-	-	344.054,65
251	Acquisto letti per il Centro Servizi Albertoni	27.000,00	65.158,58	92.158,58	56.059,19	56.059,19	-	92.158,58	-
253	Perfezionamento software Garsia.we integrazione Assistenza Domiciliare Comune di Bologna	10.980,00	-	10.980,00	7.686,00	7.686,00	-	10.980,00	-
255	Centri Servizi di Via Saliceto: modifica impianto di illuminazione d'emergenza	4.826,63	-	4.826,63	4.826,63	-	-	-	4.826,63
257	Santa Marta	14.664,54	5.389.806,88	5.404.471,42	-	-	1.328.741,18	-	5.404.471,42
259	Opere impiantistiche per ampliamento 4 posti letto presso la struttura Lercaro	777,75	-	777,75	777,75	-	-	-	777,75
260	Madre Teresa di Calcutta: motore per nuova pompa in lega metallica ascensore	6.540,53	-	6.540,53	6.540,53	-	-	6.540,53	-
263	Sostituzione segnaletica esterna ed interna a seguito della fusione	20.000,00	7.000,00	27.000,00	7.614,12	7.614,12	-	27.000,00	-
264	Attuazione del collegamento delle sedi ASP con fibra ottica	34.230,63	-	34.230,63	26.730,63	26.730,63	-	-	34.230,63
266	Realizzazione progetto ASPHI	4.000,00	-	4.000,00	2.744,44	2.744,44	-	-	4.000,00
268	Ripristino impianto TVCC Via Marsala 7	3.824,69	-	3.824,69	3.824,69	-	-	-	3.824,69
269	Lavori di ristrutturazione dell'ufficio coordinatore cra In Cammino	4.880,00	-	4.880,00	4.880,00	4.880,00	-	-	4.880,00
270	Acquisizione complesso "Centro Polifunzionale Madre Teresa di Calcutta"	9.222,02	-	9.222,02	9.222,02	9.222,02	-	9.222,02	-

272	Centralino per sede amministrativa	-	19.368,20	19.368,20	19.229,05	19.229,05	-	19.368,20	-
273	Acquisto frigorifero, distruggi documenti, lampade	-	7.220,00	7.220,00	6.886,57	5.666,57	-	7.220,00	-
274	2/11 Studio, progettazione e realizzazione ristrutturazione unità immobiliari nei palazzi di pregio storico-architettonico	115.000,00	115.000,00	230.000,00	100.228,43	100.228,43	-	-	230.000,00
275	1/12 Rifacimento facciate e infissi immobile via del Beccaccino 23	50.000,00	100.000,00	150.000,00	49.007,90	49.007,90	-	-	150.000,00
276	Realizzazione di linee vita per messa in sicurezza manutenzione impianti posti in copertura della struttura di Via Saliceto 71-73	-	23.435,50	23.435,50	23.435,51	23.435,51	-	-	23.435,50
277	Opere per razionalizzazione uffici istituzionali (impianti)	-	19.467,38	19.467,38	-	-	13.700,10	-	19.467,38
278	Via Quirino di Marzio 12: rifacimento centrale termica e valvole	-	89.590,00	89.590,00	89.590,00	89.590,00	-	-	89.590,00
279	Opere per razionalizzazione uffici istituzionali (Fabbr. Pat. Disp.)	-	90.441,93	90.441,93	90.441,93	90.441,93	-	-	90.441,93
280	Opere per il completamento degli interventi necessari per l'ottenimento del CPI del Centro Servizi di Viale Roma 21	-	400.000,00	400.000,00	-	-	23.090,58	-	400.000,00
281	Casalecchio di Reno via Costituzione 1-3: teleriscaldamento	-	38.421,68	38.421,68	-	-	-	-	38.421,68
282	4/11 Studio, progettazione e realizzazione ristrutturazione di immobile sito in Piazza del Baraccano 2 adibito a chiesa e canonica	200.000,00	450.000,00	650.000,00	-	-	1.179,98	-	650.000,00
283	Impianto antifurto Baraccano	-	3.525,80	3.525,80	3.525,80	3.525,80	-	3.525,80	-
284	F.do Marsili in Budrio: rinforzo strutturale solaio	-	9.484,52	9.484,52	-	-	-	-	9.484,52
	Contabilizzazioni immobilizzazioni in corso asp estinte				34.525,16				
		<b>5.299.068,38</b>	<b>8.809.534,08</b>	<b>14.108.602,46</b>	<b>1.354.371,76</b>	<b>940.156,52</b>	<b>3.364.971,47</b>	<b>2.272.470,56</b>	<b>11.836.131,90</b>

N° programma e Commessa	Descrizione Programma	Situazione iniziale al 01/01/2015	Variazioni 2015	Situazione al 31/12	Contabilizzato 2015	Di cui eseguito nel 2015	Immobilizzazioni in corso al 31/12/2015	Risorse proprie e altre fonti di finanziamento non sterilizzabili	Fonte finanziamento "vendite" e altre fonti di sterilizzazione
-------------------------	-----------------------	-----------------------------------	-----------------	---------------------	---------------------	--------------------------	---	---	--

## I risultati in dettaglio

1. Le risorse umane di ASP: una fotografia del personale
2. La Comunicazione aziendale
3. Noi di ASP: un percorso per comprendere i punti nodali del benessere organizzativo in ASP I servizi di sostegno alle persone anziane. Azioni e risultati del 2015
4. Apertura domenicale del Centro diurno l'Aquilone
5. Percorso verifica qualità assistenza domiciliare consorzio Aldebaran
6. Il centro di incontro Margherita. Definizione del progetto
7. Happy center Bolognina. Relazione sulle attività di laboratorio
8. Laboratorio E-20. Relazione di andamento
9. Help center della stazione centrale di Bologna. Relazione sulle attività.
10. Piano freddo 2015/2016. Dati e attività.
11. Report Galaxy al 31/1/2016
12. Il primo anno di Housing First
13. Le protezioni internazionali : attualità e prospettive
14. Sistema di accoglienza richiedenti asilo e rifugiati, adulti e minori stranieri non accompagnati. Area metropolitana di Bologna
15. La gestione e la valorizzazione del patrimonio immobiliare
16. La gestione del patrimonio indisponibile
17. Contributo al Bilancio sociale del Servizio Appalti, servizi, forniture
18. Gli obiettivi gestionali assegnati ai dirigenti/responsabili e valutazione del loro raggiungimento
19. Un anno in ASP Città di Bologna (newsletter 2015)

*Nota bene:* i documenti sopracitati sono disponibili presso la segreteria di Direzione per l'invio telematico

Bologna, 1 Giugno 2016

ASP Città di Bologna  
L'Amministratore unico  
F.to Gianluca Borghi

ASP Città di Bologna  
Il Direttore Generale  
F.to Elisabetta Scoccati