



Azienda Servizi alla Persona  
Ravenna Cervia e Russi

Allegato F alla Delibera A.Soci. N° 4 del 14-12-2015

ALBO PRETORIO
2566
17/12/2015

# ASP

## RAVENNA CERVIA E RUSSI

### RELAZIONE ILLUSTRATIVA AL BILANCIO ANNUALE ECONOMICO PREVENTIVO 2015

## Premessa

Il Bilancio annuale Economico Preventivo dell'esercizio 2015 considera sia il percorso di riorganizzazione istituzionale e territoriale dei Comuni soci sia il completamento delle procedure per l'ottenimento dell'unitarietà gestionale delle strutture definitivamente accreditate all'Azienda ed in particolare:

- i Contratti di Servizio con i Comuni Soci e l'AUSL scaduti al 31/12/2014 sono stati rinnovati ai medesimi patti e condizioni fino al 31/12/2015;
- le strutture per anziani in regime di accreditamento definitivo a gestione diretta dell'Ente sono rimaste la Casa Residenza Aziani e Centro Diurno Baccarini di Russi e la Casa Residenza Anziani e Centro Diurno Busignani di Cervia, mentre le strutture per anziani non autosufficienti di Ravenna Casa Residenza Anziani e Centro Diurno Garibaldi e Casa Residenza Anziani Santa Chiara sono state accreditate definitivamente alla Cooperativa Sol.co che corrisponderà unicamente un canone di concessione ed affitto dei locali e delle attrezzature, nonché un rimborso spese per il personale attualmente comandato/distaccato presso quei servizi. La tariffa di remunerazione degli stabili di cui alla DGR 514/2009 verrà applicata nella misura prevista dal punto 6 dell'allegato 1 alla Deliberazione della Giunta Regionale Emilia Romagna n. 2110/2009, con particolare riferimento all'ultimo capoverso del sesto periodo, in considerazione della necessità di contenimento delle rette e dell'assorbimento della differenza nelle somme che remunerano il contratto di servizio con il Comune di Ravenna.

Il Bilancio annuale Economico Preventivo dell'esercizio 2015 anche in ragione delle proiezioni effettuate sulla base delle rilevazioni al 30/6/2015 potrebbe essere considerato alla stregua di un preconsuntivo al 31/12/2015.

Il Bilancio annuale Economico Preventivo dell'esercizio 2015 rispetto al Bilancio annuale Economico Consuntivo dell'esercizio 2014 differisce per alcune variazioni significative delle quali si riportano solo quelle direttamente riferite ai servizi erogati e precisamente:

- aumento della spesa per minori stranieri non accompagnati pari a circa 320.000 euro
- aumento della spesa per il sostegno scolastico ed extrascolastico dovuto ad un incremento delle certificazioni dei minori disabili pari a circa 270.000 euro
- aumento della spesa per disabili residenziali e semiresidenziali pari a circa 250.000 euro
- aumento della spesa per legato ai servizi di supporto all'emergenza casa 180.000 euro

Pertanto il Bilancio annuale Economico Preventivo dell'esercizio 2015 raggiunge il pareggio con l'utilizzo di alcune sopravvenienze attive derivanti dalla maggior contributo dello Stato per il concorso negli oneri derivanti dal collocamento in struttura dei minori stranieri non accompagnati che, nel corso dell'esercizio, anche per il pregresso esercizio 2014, è passato da 25 a 45 Euro pro capite pro die, da alcuni risparmi nelle utenze e dalla positiva conclusione della vertenza arbitrale con il Consorzio Selenia per l'adeguamento tariffario del contratto di gestione dei servizi per disabili. Sono inoltre stati finanziati con il lascito testamentario della Sig.ra Luisa Pasini a favore delle Istituzioni di Assistenza Raggruppate Ravenna, che all'epoca gestiva esclusivamente servizi per anziani, sia alcune opere di manutenzione del Centro per le Famiglie a Lei dedicato ed ospitato presso lo stabile facente parte del lascito medesimo, sia alcuni servizi a favore degli anziani quali le integrazioni rette degli indigenti e le attività presso gli appartamenti protetti. Tale scelta, motivata dalla mancanza di strutture per anziani a gestione diretta sul territorio del Comune di Ravenna cui destinare le partite correnti del lascito, si estende anche al fondo manutenzioni cicliche, ora sovrabbondante per le necessità dell'Azienda stante l'obbligo

per i soggetti accreditati di provvedere a tutte le manutenzioni ordinarie, che verrà destinato alle manutenzioni programmate dell'Azienda nel suo complesso.

### **Commenti alle principali voci di entrata**

#### **rette**

nella voce sono comprese prevalentemente le rette delle strutture a gestione diretta in accreditamento definitivo oltre alla compartecipazione degli utenti agli altri servizi dell'Azienda.

#### **oneri a rilievo sanitario**

sono esclusivamente gli oneri sanitari trasferiti dall'AUSL della Romagna alle strutture a gestione diretta in accreditamento definitivo, a seguito della valutazione periodica degli anziani ospitati.

La rideterminazione del valore giornaliero di tali oneri per ogni singolo servizio gestito, è ancora quella comunicata dall'Ausl della Romagna con pr. Ra/2014/37927/DTRA/P acquisito con nostro pr.8278/14 del 9/06/14 e decorrenza dal 1/03/2014.

#### **concorsi rimborsi e recuperi da attività per servizi alla persona**

la voce comprende principalmente i trasferimenti da contratto di servizio con i comuni soci e l'Azienda USL della Romagna, i trasferimenti relativi alle risorse del FRNA (Fondo Regionale Non Autosufficienza) e i trasferimenti legati alle attività previste dal Piano di Zona.

### **Commenti alle principali voci di spesa**

Riguardo alla spesa per i minori disabili pur in presenza di una proposta riorganizzativa concertata e condivisa con i singoli dirigenti scolastici il Comune di Ravenna ha ritenuto di confermare i livelli educativi in essere che, stante l'aumento degli utenti a seguito di un aumento delle certificazioni di circa il 10% fa registrare un cospicuo aumento degli oneri.

Rispetto agli adulti disabili si è proseguito con la riorganizzazione della rete dei servizi, valorizzando gli inserimenti socio abilitativi finalizzati ad implementare il livello di integrazione con la collettività per una progressiva riduzione dei costi di gestione; lo studio di fattibilità per la compartecipazione alla spesa da parte delle famiglie degli utenti disabili già partito nello scorso esercizio, è stato rivisitato alla luce dell'introduzione del nuovo ISEE e sarà completato presumibilmente solo nel prossimo esercizio.

Altro elemento di rilievo è l'assunzione di 12 assistenti sociali con il superamento dell'utilizzo di altre forme di somministrazione del lavoro per lo svolgimento di una attività che rappresenta il cuore dell'attività dell'Azienda e che non comporta sostanzialmente incrementi di spesa (se non per la sostituzione delle lunghe assenze) transitando da una voce di costo del conto economico ad un'altra.

### **Metodi di rilevazione adottati per le previsioni e per il controllo**

L'attività di programmazione, rilevazione e controllo dell'andamento gestionale dell'Azienda, sia nella sua fase previsionale che nella successiva fase di rendicontazione, si snoda all'interno di uno schema di suddivisione dei costi e dei ricavi, di obiettivi e risorse, centri di attività e centri di responsabilità. Tale schema, così come gli strumenti di rilevazione, previsione e verifica, non è statico bensì flessibile, per adattarsi alla mutevolezza della realtà aziendale e consentire scelte strategiche.

La programmazione Aziendale è il risultato di una contrattazione di risorse ed utilizzi tra la Direzione ed i titolari dei centri di responsabilità, che contestualmente definiscono gli obiettivi della propria attività ed il loro contributo al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

I titolari dei centri di responsabilità sono responsabili delle risorse a loro assegnate nel documento di budget, ma la loro capacità di spesa è filtrata dalla verifica delle risorse disponibili. Tale verifica, inizialmente attuata attraverso le rilevazioni contabili, è stata implementata con un sistema di ordinativi automatizzati che consentono di spostare il controllo alla fase antecedente quella della fornitura.

I ricavi sono imputati ai centri di attività con il criterio dell'attinenza. Tale imputazione coincide con l'assegnazione gestionale e degli adempimenti e verifiche relativi all'incasso tranne che per i servizi a gestione diretta delle strutture per anziani non autosufficienti i cui ricavi sono gestiti direttamente dal Servizio Pianificazione Bilancio e Risorse Umane ora Servizio che supervisiona comunque tutti gli incassi dell'Azienda.

Le verifiche delle attività svolte e dei risultati ottenuti saranno altresì utilizzati dal sistema di valutazione per l'assegnazione delle risorse destinate all'incentivazione della qualità del lavoro.

Il controllo di gestione è in continua evoluzione ed implementazione attraverso l'allineamento dei data base esistenti e l'implementazione della reportistica.

Elemento di criticità è stato rappresentato dalla nuova organizzazione posta iniziata con la delibera n. 5 del 25 febbraio 2014 e terminata, almeno a livello macro, con la nomina delle nuove 12 posizioni organizzative responsabili dei servizi previsti nel nuovo organigramma e titolari di centri di responsabilità più avanti indicati. Non essendo possibile modificare in corso di esercizio la definizione dei centri di attività e dei centri di responsabilità, per non inficiare tutte le imputazioni contabili effettuate fino a tale data, l'impostazione è stata quella della nuova organizzazione sin dal 1/1/2015.

Aggiungere parte relativa al piano delle assunzioni

## **CENTRI DI ATTIVITÀ**

I costi ed i ricavi di diretta imputazione vengono assegnati ai relativi centri di attività, mentre i costi ed i ricavi generali vengono ripartiti sui centri di attività attraverso la loro attribuzione a centri intermedi e ad un loro ribaltamento in base, fondamentalmente, ai seguenti criteri: il numero delle ore lavorate all'interno dei vari servizi, il numero medio e teorico degli ospiti presenti nelle varie strutture, le superfici dei locali dove vengono svolte le attività, i ricavi prodotti da ciascun servizio, i costi complessivi del servizio.

I Centri di attività sono individuati come da tabella allegata.

## **CENTRI DI RESPONSABILITÀ**

L'articolazione dei Centri di responsabilità per l'anno 2015 tiene conto del completamento del percorso organizzativo come sopra individuato. Le posizioni sono coperte da titolari di posizione organizzativa responsabili di servizio di norma incaricati dal 1 luglio 2015 sino al 31 dicembre 2016.

In caso di assenza od impedimento dei titolari di posizione organizzativa il Direttore assume direttamente la responsabilità dei Centri di responsabilità.

## **I CENTRI DI RESPONSABILITÀ sono:**

<b>Centro Responsabilità</b>	<b>Tipologia CR</b>
Strutture per Anziani Cervia Busignani	Finale
Strutture per Anziani Russi Baccarini	Finale
Servizio Sociale Territoriale Area 1	Finale
Servizio Sociale Territoriale Area 2	Finale
Servizio Sociale Territoriale Area 3	Finale

Servizio Sociale Territoriale Area 4	Finale
Servizio Trasporti Provveditorato Acquisti Economato	Strumentale
Manutenzioni e Gestione Patrimonio	
Servizio Sviluppo Comunità Famiglie e Minori Minori	Strumentale
Stranieri non Accompagnati Centro per le Famiglie	
Servizio Integrazione e Promozione Sociale	Strumentale
Assistenza Economica	
Servizio Controllo Qualità non Autosufficienza	
Integrazione Scuole Sociale Sanità in Ambito	Strumentale
Educativo	
Servizio Pianificazione Programmazione Bilancio	
Ragioneria Contabilità Entrate Spese Controllo di	Supporto
Gestione Patrimonio Appalti Contratti	
Servizio Personale Organizzazione Formazione Affari	
Generali e Legali URP Protocollo Segreteria	Supporto
Comunicazione Archivio Sistemi Informativi	
Digitalizzazione	

### Indicazioni e obiettivi dai Comuni Soci

I Comuni di Ravenna e Russi hanno proceduto nel corso dell'ultimo triennio a sistematiche attività di monitoraggio del sistema di erogazione dei servizi socio-assistenziali, socio sanitari e socio educativi.

Tale analisi condotta nel rispetto della separazione delle funzioni di governo e programmazione (esercitate dal Comune committente) da quelle di gestione, (affidate dal Comune committente ad ASP Ravenna Cervia e Russi), in ordine ai rispettivi ruoli e responsabilità, nonché sulla base di quanto previsto dal disposto normativo regionale di riferimento conferma la centralità degli enti locali nei processi di pianificazione e programmazione.

Nel dettaglio i singoli obiettivi assegnati dal Comune di Ravenna sono:

- **Ambito Anziani:** Rimodulazione del servizio di assistenza domiciliare, in un'ottica di maggiore flessibilità e personalizzazione degli interventi nei confronti degli utenti e delle loro famiglie. Completamento del percorso di internalizzazione delle strutture Busignani e Baccarini, anche attraverso l'assunzione pubblica del personale sociale e socio sanitario in forza alle due strutture, da selezionarsi attraverso apposito concorso;
- **Ambito Disabili:** Proseguimento riorganizzazione della rete dei servizi dedicati alla disabilità e realizzazione studio di fattibilità per la compartecipazione alla spesa da parte delle famiglie delle persone disabili. Realizzazione di progetti di inclusione sociale e lavorativa rivolti a ragazzi con forme di disabilità media e lieve (soggetti autistici e affetti da Sindrome di Down). Mantenimento dei livelli qualitativi del servizio di appoggio scolastico per minori disabili inseriti nei vari servizi/istituti scolastici.
- **Ambito Integrazione e Promozione Sociale:** Emergenza Abitativa: Collaborazione costante con il Comune di Ravenna e con ACER sul tema dell'accoglienza, per l'individuazione di soluzioni idonee a superare le problematiche abitative delle persona in carico ai servizi sociali, anche ripetendo l'esperienza del Piano Freddo e dell'Albergo Sociale, attivato sperimentalmente nell'inverno 2014/2015, con l'obiettivo di superare gradualmente il collocamento dei

nuclei familiari nelle strutture ricettive del territorio ed accompagnare le persone nell'autonomia abitativa. Tirocini Lavorativi: promozione di progetti finalizzati all'inserimento lavorativo di persone adulte in situazione di svantaggio socio economico e psicofisico, anche attraverso la ricerca di strategie finalizzate ad ampliare la valutazione delle competenze e le opportunità per le persone fragili.

- **Ambito Famiglie e Minori:** Valorizzazione del Centro per le Famiglie, quale luogo di orientamento e di informazione per le famiglie, supporto alle capacità genitoriali, prevenzione del disagio di famiglie e minori, per lo sviluppo di una cultura dell'accoglienza (affido, adozione nazionale ed internazionale, minori stranieri non accompagnati).
- **Ambito Organizzativo:** Nuovo regolamento ISEE: a seguito dell'entrata in vigore del DPCM 159/2013, si rende necessario predisporre lo schema del nuovo Regolamento di Assistenza Economica con particolare riferimento alla ridefinizione/rimodulazione dei criteri/modalità di erogazione delle prestazioni agli utenti, all'adeguamento delle soglie ISEE per l'accesso alle prestazioni, all'adeguamento delle tariffe attualmente applicate. Sportello Sociale e Servizio Sociale Territoriale: sviluppo del servizio sociale territoriale in funzione di una maggiore produttività ed intercettazione del bisogno, raccordando le esigenze dell'utenza con le opportunità presenti nel territorio e migliorando il collegamento fra la funzione di informazione/accoglienza e quella della presa in carico, come delineato dalle nuove linee guida emanate dalla Regione Emilia Romagna. Piena valorizzazione dello sportello sociale come strumento di lettura del "bisogno sociale" complessivo, necessario alla predisposizione dei principali strumenti di programmazione sociale, anche in relazione alla realizzazione della cartella socio sanitaria integrata, da utilizzarsi sperimentalmente nel corso del 2015.

Centri di Attività

01	S.A. Busignani	F - 01	C.P. Busignani	I - 01	Istruttore Socio Ass
		F - 02	C.D. Busignani	I - 02	Istr. Dir. Socio Ass
		F - 03	Comunità Alloggio	I - 03	O.S.S.
		I - 04	Lavanderia	I - 04	Esec.Tec. Lavanderia
		I - 05	Personale SGD	I - 05	Istruttore amm.cont.
				I - 06	Operaio
		I - 06	Oneri/Ricavi diretti		
		I - 07	Spese/Entrate gener.		
02	S.A. Baccarini	F - 01	C.P. Baccarini	I - 01	Istruttore Socio Ass
		F - 02	C.D. Baccarini	I - 02	Istr. Dir. Socio Ass
		I - 03	Cucina	I - 03	O.S.S.
		I - 04	Lavanderia	I - 04	Esec.Tec. Cucina
		I - 05	Personale SGD	I - 05	Esec.Tec. Lavanderia
				I - 06	Istruttore Amm.Cont.
				I - 07	Operaio
				I - 08	Coll. Tecnico
		I - 06	Oneri/Ricavi diretti		
		I - 07	Spese/Entrate gener.		
03	Area Territoriale 1	I - 01	Personale	F - 01	Assistente Sociale
				F - 02	Coll. Socio Ass.
				F - 03	Esecutore Amm. Cont.
				F - 04	Istruttore Socio Ass
				F - 05	Istr. Dir. Socio Ass
		I - 02	Oneri/Ricavi Diretti		
		I - 03	Spese/Entrate gener.		
04	Area Territoriale 2	I - 01	Personale	F - 01	Assistente Sociale
				F - 02	Coll. Socio Ass.
				F - 03	Esecutore Amm. Cont.
				F - 04	Istruttore Socio Ass
		I - 02	Oneri/Ricavi diretti		
		I - 03	Spese/Entrate gener.		
05	Area Territoriale 3	I - 01	Personale	F - 01	Assistente Sociale
				F - 02	Coll. Socio Ass.
				F - 03	Istruttore Amm. Cont.
				F - 04	Istruttore Socio Ass
				F - 05	Istr. Dir. Socio Ass
		I - 02	Oneri/Ricavi diretti		
		I - 03	Spese/Entrate gener.		
06	Area Territoriale 4	I - 01	Personale	F - 01	Assistente Sociale
				F - 02	Coll. Socio Ass.
				F - 03	Esecutore Amm. Cont.
				F - 04	Istruttore Amm. Cont.
				F - 05	Istruttore Socio Ass
				F - 06	Istr. Dir. Socio Ass
		I - 02	Oneri/Ricavi diretti		
		I - 03	Spese/Entrate gener.		
07	Trasporti Economato	I - 01	Trasporto Disabili	I - 01	Istr. Dir. Amm. Cont.
		I - 02	Economato	I - 02	Istr. Dir. Tecnico
		I - 03	Personale	I - 03	Esecutore Tecnico
				I - 04	Istruttore Amm. Cont.
				I - 05	Istruttore tecnico
				I - 06	Esecutore Amm. Cont.
				I - 07	Dedicato SGD
		I - 04	Oneri/Ricavi diretti		
		I - 05	Spese/Entrate gener.		
08	Int. Prom. Sociale	I - 01	Ravenna	I - 01	Assistenza Economica
				F - 01	Una Tantum
				F - 02	Utenze
				F - 03	Mensili
				F - 04	Buoni Spesa

		F - 02 Emergenza Abitativa	F - 05 Contributi Affitto
		F - 03 Esoneri Scolastici	
		F - 04 Ticket	
		F - 05 Sostegno Maternità	
		F - 06 Rette Adulti	
		F - 07 Tirocini Lavorativi	
		F - 08 Ass. Domiciliare	
		F - 09 Progetto ROM	
I - 02	Russi	I - 01 Assistenza Economica	F - 01 Una Tantum
			F - 02 UtENZE
			F - 03 Mensili
			F - 04 Buoni Spesa
			F - 05 Contributi Affitto
		F - 02 Emergenza Abitativa	
		F - 03 Esoneri Scolastici	
		F - 04 Ticket	
		F - 05 Rette Adulti	
		F - 06 Tirocini Lavorativi	
		F - 07 Ass. Domiciliare	
I - 03	Progetti Internaz.	I - 01 Oltre la Solitudine	F - 01 Maggese
			F - 02 Re di Girgenti
			F - 03 Strutt. Accoglienza
			F - 04 Tracce
			F - 05 Link
		F - 02 Carcere	
		F - 03 Circuiti	
		F - 04 DSM	
		F - 05 Pro Labor	
		F - 06 Dom. S.Rocco	
		F - 07 Co-Housing	
		F - 08 Albergo Sociale	
I - 04	Personale	I - 01 Funz. Socio Assist.	
		I - 02 Istr. Dir. Socio Ass	
		I - 03 Funz. Amm. Cont.	
		I - 04 Assistente Sociale	
		I - 05 Istruttore Amm. Cont.	
		I - 06 Esecutore Amm. Cont.	
		I - 07 Istr. Dir. Amm. Cont.	
I - 05	Oneri/Ricavi diretti		
I - 06	Spese/Entrate Gener.		
I - 01	Anziani Ravenna	I - 01 Ass. Domiciliare	F - 01 Pasti
			F - 02 Dimissioni Protette
			F - 03 ADI
			F - 04 Altri Servizi Dom.
		F - 02 App. Prot. S.P. in V	
		F - 03 Com. All. SGB	
		F - 04 Valentiniano	
		F - 05 Int. Rette Esterni	
		F - 06 Progetto Badami	
		F - 07 Tirocini Ass. Fam.	
		F - 08 Agopuntura	
		F - 09 Palestra della Mente	
I - 02	Anziani Russi	I - 01 Ass. Domiciliare	F - 01 Pasti
			F - 02 Dimissioni Protette
			F - 03 ADI
			F - 04 Altri Servizi Dom.
			F - 05 Podologia
		F - 02 Int. Rette Esterni	
		F - 03 Tirocini Ass. Fam.	
		F - 04 Palestra della Mente	
F - 03	Home Care Premium		
I - 04	Disabili Adulti	I - 01 Ravenna	F - 01 Residenziali
			F - 02 Centri Diurni
			F - 03 Centri Socio Occup.
			F - 04 Ass. Domiciliare
			F - 05 Tirocini Lavorativi
			F - 06 Sussidi e Contributi
			F - 07 Att. Ludico Sportive
			F - 08 SILL
			I - 09 Trasporti
		I - 02 Cervia	F - 01 SILL
		I - 03 Russi	F - 01 Residenziali
			F - 02 Centri Diurni
			F - 03 Centri Socio Occup.
			F - 04 Ass. Domiciliare



I - 05	Minori Disabili	I - 01	Ravenna	F - 05	Tirocini Lavorativi
				F - 06	Sussidi e Contributi
				F - 07	Att. Ludico Sportive
				F - 08	SILL
				I - 09	Trasporti
				F - 01	Residenziali
				F - 02	Centri Diurni
				F - 03	Int. Educativi
				F - 04	Ass. Domiciliare
				F - 05	Attività Formative
				F - 06	Sussidi e Contributi
				F - 07	Att. Ludico Sportive
				I - 08	Trasporti
		I - 02	Russi	F - 01	Residenziali
				F - 02	Centri Diurni
				F - 03	Int. Educativi
				F - 04	Ass. Domiciliare
				F - 05	Attività Formative
				F - 06	Sussidi e Contributi
				F - 07	Att. Ludico Sportive
				I - 08	Trasporti
I - 06	Personale	I - 01	Funz. Socio Assist.		
		I - 02	Istr. Dir. Socio Ass		
		I - 03	Funz. Amm. Cont.		
		I - 04	Assistente Sociale		
		I - 05	Istr. Dir. Amm. Cont		
		I - 06	Esecutore Amm. Cont.		
		I - 07	Istruttore Amm. Cont		
I - 07	Oneri/Ricavi diretti				
I - 08	Spese/Entrate gener.				
I - 01	Minori Ravenna	I - 01	Centri Agg. Diurni	F - 01	Agorà
		F - 02	Interventi Educativi		
		F - 03	Int. Sociali Fam.		
		F - 04	Strutt. Residenziali		
		F - 05	Affido/Accoglienza		
		F - 06	Att. Formative		
		F - 07	Progetto PDZ		
		I - 08	Centro Famiglia		
				I - 01	Educatori
				I - 02	Tam Tam
				I - 03	Centro Doc. Fam
				I - 04	Prog. Affid. e Adoz.
				I - 05	Interpr. e Traduz.
				I - 06	Mediaz. Ling. Cult.
				I - 07	Coordinamento
I - 02	Minori Russi	I - 01	Centri Agg. Diurni	F - 01	Paradiso
		F - 02	Interventi Educativi		
		F - 03	Int. Sociali Fam.		
		F - 04	Strutt. Residenziali		
		F - 05	Affido/Accoglienza		
		F - 06	Att. Formative		
		F - 07	Progetto PDZ		
		I - 08	Centro Famiglia		
				F - 01	Educatori
				F - 02	Tam Tam
				F - 03	Centro Doc. Fam.
				F - 04	Prog. Affid. e Adoz.
				F - 05	Interpr. e Traduz.
				F - 06	Mediaz. Ling. Cult.
				F - 07	Coordinamento
I - 03	M.S.N.A.	I - 01	Ravenna	F - 01	Strutt. Residenziali
				F - 02	Interpr. e Traduz.
				F - 03	Sussidi Economici
				F - 04	Int. e Socializz.
		I - 02	Russi	F - 01	Strutt. Residenziali
				F - 02	Interpr. e Traduz.
				F - 03	Sussidi Economici
				F - 04	Int. e Socializz.
I - 04	Personale	I - 01	Funz. Socio Assist.		
		I - 02	Istr. Dir. Socio Ass		
		I - 03	Funz. Amm. Cont.		
		I - 04	Assistente Sociale		
		I - 05	Istr. Dir. Amm. Cont		
		I - 06	Istruttore Amm. Cont		
		I - 07	Esecutore Amm. Cont.		
I - 05	Oneri/Ricavi diretti				
I - 06	Spese/Entrate gener.				

11	Patrimonio Bilancio	I - 01	Patrimonio Extra	F - 01	Ravenna
				F - 02	Cervia
				F - 03	Russi
		I - 02	Ragioneria		
		I - 03	Personale	I - 01	Funz. Amm. Cont.
				I - 02	Istr. Dir. Amm. Cont.
				I - 03	Istruttore Amm. Cont.
				I - 04	Esecutore Amm. Cont.
				I - 05	Dedicato SGD
		I - 04	Oneri/Ricavi diretti		
		I - 05	Spese/Entrate gener.		
12	Personale Segreteria	I - 01	Ufficio Personale	I - 01	Funz. Amm. Cont.
		I - 02	Sistemi Informativi	I - 02	Istr. Dir. Amm. Cont.
		I - 03	Organi Istituzionali	I - 03	Istruttore Amm. Cont.
		I - 04	Personale	I - 04	Coll. Amm. Cont.
				I - 05	Dedicato SGD
				I - 08	Esecutore Amm. Cont.
		I - 05	Oneri/Ricavi diretti		
		I - 06	Spese/Entrate gener.		
13	Servizi presso Terzi	I - 01	Entrate ed Oneri	I - 01	Istruttore Amm. Cont.
		I - 02	Personale	I - 02	Istruttore Socio Ass.
				I - 03	OSS
				I - 04	Funz. Amm. Cont.
		I - 03	Morosità Accreditt.		



COMUNE DI RAVENNA  
 Certifico che il presente atto  
 prot. n. 0172725/2015  
 Albo n. 2566/2015  
 è stato pubblicato all'Albo  
 Pretorio di questo Comune per  
 16 giorni consecutivi  
 dal 18/12/2015 al 02/01/2016

Ravenna, - 4 GEN 2016

ISTRUTTORE AMMINISTRATIVO  
 Elisa Brognara