



SENECA

Azienda Servizi alla Persona

Allegato D alla delibera di Assemblea dei Soci n. 2 del 25.06.2018

## RELAZIONE SULLA GESTIONE 1.1.2017 – 31.12.2017

La presente relazione nelle previsioni dell'art. 2428 del codice civile accompagna il bilancio consuntivo con l'intento di fornire un quadro informativo completo, atto a rappresentare in maniera esaustiva l'evolversi della situazione aziendale.

L'articolo 2428 richiede che il bilancio sia corredato da una relazione degli amministratori contenente un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione dell'azienda e dell'andamento e del risultato di gestione, nonché una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta.

Le linee guida per la predisposizione del bilancio sociale delle ASP dell'Emilia Romagna approvate con delibera della Giunta Regionale n.741/2010 richiedono, a loro volta, la pubblicazione all'interno del documento di indicatori relativi alle risorse economico-finanziarie. ASP Seneca ha elaborato una sezione pensata per rispondere in maniera esaustiva e completa alle linee guida.

I servizi gestiti, le attività svolte e gli aspetti con maggiore valenza sociale sono parimenti descritti e rendicontati nel bilancio sociale, allegato alla presente deliberazione e pubblicato sul sito [www.asp-seneca.it](http://www.asp-seneca.it).

Il Piano della Performance 2017 – 2019 pubblicato sul sito [www.asp-seneca.it](http://www.asp-seneca.it) nella sezione Amministrazione trasparente – Performance descrive gli obiettivi strategici e le linee di intervento dell'azienda.

La Relazione sulla Performance redatta ai sensi del d.lgs. 150/2009 (anche questa pubblicata sul sito [www.asp-seneca.it](http://www.asp-seneca.it) nella sezione Amministrazione trasparente) espone il contesto esterno e interno, l'organizzazione, le risorse umane, i risultati raggiunti, la performance organizzativa e individuale.

I contenuti della relazione sulla gestione indicati dall'art.2428 del codice civile in molti casi coincidono con quelli indicati dalle linee guida sul **bilancio sociale** e le previsioni della **relazione sulla performance**. Volendo evitare inutili appesantimenti e duplicazioni si rimanda a questi documenti per i contenuti non riportati in questa relazione.

### 1 - CONSIDERAZIONI GENERALI, CONTESTO ESTERNO ED INTERNO

vedi Relazione sulla performance

<http://www.asp-seneca.it/Amministrazione-trasparente/Performance/Relazione-sulla-Performance>

### 2 - GLI OBIETTIVI STRATEGICI 2017

vedi Relazione sulla performance

<http://www.asp-seneca.it/Amministrazione-trasparente/Performance/Relazione-sulla-Performance>

### 3 - LE POLITICHE DEL PERSONALE

Con delibera dell'Amministratore Unico n. 2 del 1° marzo 2016 è stato approvato il nuovo sistema di valutazione e valorizzazione del personale.

Se la sua adozione rappresenta il passaggio definitivo da una gestione del personale, seppur illuminata e attenta, a politiche del personale mirate a valorizzare e responsabilizzare le risorse umane, la sua applicazione ne conferma la valenza ai fini della crescita professionale di ciascuno. In corso d'anno per ogni persona di ASP Seneca, lavoratore a tempo indeterminato, determinato o somministrato, si è tenuto un colloquio trimestrale. Sono stati momenti di restituzione della valutazione sui comportamenti assegnati e soprattutto di ascolto. Ogni colloquio ha permesso di individuare punti di forza e di debolezza della propria prestazione e condividere un suo obiettivo di miglioramento.

Il percorso è impegnativo, in primis per i responsabili di servizio. I numeri come sempre ne danno la misura: stiamo parlando di oltre 250 colloqui trimestrali concentrati nell'arco di 8/10 giorni.

I ritorni del personale ci dicono che ne è valsa la pena. Continuare questo percorso significa da un lato il definitivo passaggio dalla valutazione alla valorizzazione del personale, dall'altro arricchire di sempre nuovi elementi di conoscenza il "progetto per ogni persona" che l'azienda è impegnata a concretizzare.

Il 2017 ha coinciso con i 10 anni di attività dell'azienda. Seguendo le indicazioni dell'Amministratore unico alcuni responsabili di servizio, il direttore e l'OIV hanno raccontato nel libro EFFETTO DOMINO- *pubblico si può* l'esperienza di questi anni, i risultati ottenuti, il metodo che ha sostenuto il cammino di ASP Seneca.

Si è trattato di un impegno straordinario, in alcuni momenti al limite della sostenibilità perché concomitante con l'attività ordinaria e il contributo allo studio di fattibilità sul trasferimento del Servizio Sociale Territoriale dei comuni soci. La presentazione del libro al personale ha confermato un senso di appartenenza accresciuto anche da questa iniziativa e trasmesso l'orgoglio del personale di essere azienda Seneca.

La formazione del personale si è estesa ai campi della ricerca e innovazione, della strategia aziendale, della riduzione del rischio, dell'adozione di buone pratiche professionali.

Essa è descritta nell'appendice 3.2 del bilancio sociale alla quale si rimanda per ogni approfondimento.

<http://www.asp-seneca.it/Amministrazione-trasparente/Bilanci/Bilancio-preventivo-e-consuntivo>

### 4 - I POTENZIALI RISCHI

L'art.4 dello Statuto di ASP Seneca recita "*omissis ...opera con criteri imprenditoriali, informando le proprie attività di gestione a criteri di etica, efficienza, efficacia ed economicità, nel rispetto del pareggio di bilancio da perseguire attraverso l'equilibrio dei costi e dei ricavi. Omissis*"

L'azienda opera per oltre il 70% del proprio bilancio in un sistema nel quale i ricavi per la gestione dei servizi sono predeterminati dal sistema tariffario previsto nell'ambito dell'accreditamento. Per la restante quota di attività riceve dai Comuni Soci una quota capitaria che si è mantenuta costante dal 2008 al 2011 e dal 2012 ha subito una modesta riduzione. Ne consegue che, a differenza di molte altre pubbliche amministrazioni, Asp Seneca è soggetta al **rischio di impresa**, al pari di qualsiasi altro gestore privato o privato sociale.

Il 2017 è segnato dal passaggio a nuovi sistemi informativi, che, dopo una difficile e comprensibile fase iniziale, hanno prodotto risultati che confermano la validità dell'investimento. I sistemi di controllo interno, il controllo di gestione, i dati riferiti al personale in particolare mettono a disposizione un

cruscotto molto più ricco del precedente, ampliano le rilevazioni automatiche e danno report mensili che consentono azioni correttive molto più tempestive.

Nello specifico l'azienda è sottoposta a rischi interni ed esterni, in relazione alla causa generatrice. Fanno parte della prima tipologia quelli connessi a:

- efficacia/efficienza operativa  
Uno dei rischi più elevati è relativo all'assenza del personale e ai costi che essa comporta. Le azioni messe in campo, in particolare il progetto sul benessere organizzativo, l'attenzione alla conciliazione dei tempi di vita e lavoro, lo sviluppo di un sempre più alto senso di appartenenza sembrano assicurare rispetto alla gestione del rischio. I dati sulla presenza in servizio confermano una sua costante crescita così come la costituzione del fondo rischi del personale con le risorse ricavate dai continui efficientamenti non annullano ma certamente riducono il rischio di sfioramento del budget.
- delega  
(rischio connesso a una struttura organizzativa che non preveda una chiara definizione dei ruoli e delle responsabilità nell'ambito del sistema di gestione e controllo) Questo rischio è da ritenere minimo. La struttura organizzativa è stata costantemente adeguata alle nuove esigenze che sono emerse e per ogni processo aziendale è individuato un responsabile.
- informativa  
se cioè le informazioni utilizzate a supporto delle decisioni strategiche e operative non siano disponibili, complete e tempestive. Questo è un rischio che è da ritenere superato a seguito di tutte le azioni messe in campo da ASP negli anni 2013-2014 (la rete intranet, il miglioramento del sito aziendale, la previsione di un servizio Relazione e Comunicazione, la partecipazione attraverso i gruppi del progetto STARE BENE, gli incontri con tutto il personale, la legittimazione di laboratorio Seneca come interlocutore privilegiato dell'azienda insieme alle OO.SS. e alle RSU, la circolarità delle informazioni insita nel sistema qualità)

Tra i rischi di fonte esterna a cui è esposta ASP Seneca rientra quello inerente

- al rischio Paese
  - gli eventi congiunturali economici stanno determinando **crediti di difficile riscossione**. Essi vengono monitorati mensilmente al fine di proporre, laddove possibile, rateazioni che, se creano problemi di liquidità all'azienda, sono le sole che possono garantire in tempi medi il recupero del credito o di parte di esso. Il recupero coattivo, in alcuni casi inevitabile, oltre a determinare costi aggiuntivi per l'azienda, produce risultati significativi solo in alcuni casi. Il problema delle insolvenze è in gran parte legato agli utenti delle case residenze, per i quali coincidono un importante costo del servizio con la concreta impossibilità di dimettere dal servizio

Tutti i dati relativi ai servizi gestiti per il target anziani, minori e famiglie e disabili sono descritti nel bilancio sociale 2017 al quale rimandiamo per tutti gli approfondimenti.

<http://www.asp-seneca.it/Amministrazione-trasparente/Bilanci/Bilancio-preventivo-e-consuntivo>

## 6 - ANDAMENTO DELLA GESTIONE

Se un sostanziale pareggio di bilancio in linea con quelli dei nove anni precedenti potrebbe far pensare a un andamento della gestione consolidato e tranquillo, al contrario quella dell'anno 2017 si conferma come la gestione più difficile dopo quella della fase di inizio di attività dell'azienda.

La presentazione ai decisori dello studio di fattibilità sul **trasferimento del servizio sociale territoriale** già nel mese di febbraio aveva fatto ipotizzare l'avvio in tempi rapidi di un percorso condiviso e unanime.

In realtà e solo a fine anno è stato confermato il trasferimento del Servizio Sociale Territoriale dei soli soci Comune di Crevalcore e Comune di Sala Bolognese a far tempo dal 1° gennaio successivo.

Per essere "preparata" al trasferimento da parte dell'intera Unione Terred'acqua l'azienda ha strutturato una serie di approfondimenti e simulazioni su diversi temi tra i quali in particolare: salario accessorio e relazioni sindacali, macro e micro struttura, fabbisogno di personale, piano di comunicazione, revisione budget, effetti sui ribaltamenti dei costi di non diretta imputazione, liquidità, trasferimenti, logistica intesa come spazi da destinare ai servizi conferiti, reti, dotazioni informatiche, telefonia e altro ancora.

Con riguardo alle risultanze dello studio è stata strutturata una possibile organizzazione che è stata completamente rivista e in tempi brevissimi quando nel mese di dicembre è stato deliberato il trasferimento del servizio per soli due comuni.

Se è evidente che tutto è possibile, è altrettanto evidente che vi sono volumi di attività che permettono maggiori economie di scala e una organizzazione delle risorse umane più efficiente ed efficace. Tutti noi siamo *impegnati a far di necessità virtù*, e a cercare nella semplificazione dei processi esistenti e nell'innovazione quel contributo all'efficienza che i volumi di servizio e di bilancio trasferiti di per sé non produrrebbero.

Il risultato economico è **positivo per € 5.261**.

I dati del bilancio consuntivo e quelli forniti dal controllo di gestione hanno consegnato solo a partire del novemestre gli elementi per l'analisi dell'andamento della gestione, che era stata comunque monitorata con sistemi più "artigianali" nel restante periodo dell'anno.

A partire dal 1° gennaio 2017 l'azienda si è dotata di un nuovo gestionale. Il sistema ha interessato i programmi di contabilità generale e analitica, cespiti, magazzino, ospiti e risorse umane. Il cambiamento che ha richiesto un impegno straordinario dei responsabili dei servizi interessati e dei loro colleghi, è stato sostenuto nella fase di individuazione del gestionale da un processo di coinvolgimento di tutto il personale, è proseguito con un percorso di formazione mirato, si è consolidato con l'elaborazione di manuali che consentono di ridurre i disagi legati al turn over del personale.

Le migliori potenzialità del sistema hanno consentito al controllo di gestione di ampliare il perimetro dell'analisi e migliorare l'utilità dei report che ne derivano. Il servizio ha implementato l'albero dei centri di costo con fattori produttivi costruendo un'architettura in grado di consentire un'analisi minuziosa dei costi dei servizi finali con dettaglio specifico dei costi del personale dipendente che rappresentano i costi aziendali di maggiore entità, potenzialmente soggetti a variabilità. Il sistema ha inoltre permesso al controllo di gestione di creare una struttura specifica riguardante le fasi del ribaltamento delle spese generali che consente di verificarne in tempo reale l'impatto sui costi finali dei servizi.

Il nuovo sistema permette di estrapolare, a seconda delle esigenze, i costi/ ricavi da bilancio generale, da bilancio riclassificato, da bilancio per fattore produttivo specifico del personale, da schede budget. Lo stesso ha il pregio di essere estremamente flessibile, in grado quindi di rispondere ad analisi molteplici e di svilupparsi ove nuove necessità lo esigano.

## GLI INVESTIMENTI

Nella tavola che segue l'elencazione degli investimenti effettuati per ogni servizio

Casa residenza Crevalcore	€ 8.174	Impianto condizionamento cucina
Amministrazione	€ 1.199,99	proiettori
	€ 48.586,50	acconto software gestionale GPI
<b>TOTALE</b>	<b>€ 57.960,49</b>	

## 7 – FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO

Il conferimento del Servizio Sociale Territoriale da parte dei Comuni di Crevalcore e Sala Bolognese decorre dal 1° gennaio 2018. Nel paragrafo 6 “andamento della gestione” sono elencate tutte le criticità che accompagnano un trasferimento solo parziale del servizio e l'incertezza rispetto l'eventuale trasferimento da parte degli altri soci.

E' in corso la valutazione da parte dei restanti Comuni.

La scelta del trasferimento ad ASP sarebbe da leggere molto positivamente specie in un momento in cui molte aziende di servizi sono in difficoltà e i Comuni di riferimento hanno ritenuto di non affidare loro altri servizi o, in alcuni casi, hanno optato per ridurre gli affidamenti di servizi già in essere.

Sarebbe una ulteriore conferma della fiducia che i soci ripongono nell'azienda e della valutazione positiva della gestione per conto dei comuni di Crevalcore e Sala Bolognese.

Occorre tuttavia la consapevolezza che l'eventuale trasferimento comporta una serie di azioni che richiedono tempo. L'integrazione della macro-struttura, la revisione della dotazione organica, le relazioni sindacali, il coinvolgimento delle risorse umane dei Comuni e di Asp Seneca in un processo che non può che essere partecipato, la valutazione dell'impatto sul bilancio di Asp Seneca, l'integrazione della rete informatica, la formazione del personale all'utilizzo dei software aziendali, la logistica e molto altro ancora se affrontati potendo disporre di tempi adeguati, possono garantire una presa in carico del servizio più efficace ed efficiente.