

RELAZIONE SULLA GESTIONE 1.1.2013 – 31.12.2013

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. Ne consegue che, volendo evitare inutili appesantimenti e duplicazioni, si rimanda al bilancio sociale e, in particolare all'appendice, per tutti gli approfondimenti sulla situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'azienda.

Le attività svolte e gli aspetti con maggiore valenza sociale sono parimenti rendicontati nel bilancio sociale, allegato alla presente deliberazione e pubblicato sul sito www.asp-seneca.it. Si rimanda al documento per i relativi approfondimenti.

CONSIDERAZIONI GENERALI

A sei anni dalla sua costituzione Asp Seneca rappresenta una realtà consolidata e riconosciuta come azienda sociale a servizio del territorio di Terred'acqua.

La solidità economico-finanziaria e l'esperienza acquisita nella gestione dei servizi e nella sub committenza consentono di guardare al futuro con minori preoccupazioni e, nel contempo, liberano nuove energie da dedicare alla presa in carico dei servizi che i Comuni affideranno all'azienda.

Il processo di riordino delle forme di gestione pubblica nel sistema dei servizi sociali e socio-sanitari avviato dalla Regione Emilia Romagna ha trovato in questo territorio puntuale applicazione. I Comuni di Terred'acqua hanno approvato nei primi mesi del 2014 il programma di riordino che prevede entro la fine del 2015 il conferimento ad Asp Seneca dei servizi:

- pronto intervento sociale
- attività di prevenzione delle dipendenze
- attività di mediazione culturale e alfabetizzazione
- attività inerenti alle politiche di pari opportunità
- trasporto sociale (gestione amministrativa)
- gestione tirocini formativi

Una delle motivazioni che hanno indotto i Comuni ad affidare ad ASP Seneca i servizi si deve alla gestione efficiente ed efficace dell'azienda.

E' un risultato importante che l'azienda ha perseguito nel 2013 "raffinando" il monitoraggio dei rischi e delle incertezze a cui è esposta.

Vi sono rischi interni ed esterni, in relazione alla causa generatrice.

Fanno parte della prima tipologia quelli connessi a:

- efficacia/efficienza operativa che, al momento, è assicurata dal sostenimento di costi in linea con quelli stimati dalla Regione Emilia Romagna. L'obiettivo, reso sempre più difficoltoso da aumenti che risultano solo in parte compensati dall'aumento degli oneri a rilievo sanitario riconosciuto dalla Regione Emilia Romagna a decorrere dal 1° marzo 2014, è stato perseguito attraverso l'innovazione di processi gestionali, come più avanti descritto,
- delega (rischio connesso ad 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,
- risorse umane il rischio che il personale impiegato nella gestione o nel controllo dei processi aziendali non possieda le competenze adeguate al perseguimento degli obiettivi prefissati è affrontato con un piano pluriennale della formazione mirato, con il costante supporto della direzione generale, con il contrasto al turn over e con le innumerevoli azioni messe in campo per favorire il clima organizzativo,
- informativa se cioè le informazioni utilizzate a supporto delle decisioni strategiche e operative non siano disponibili, complete e tempestive. Questo è un rischio che in passato ha causato disagi e inefficienze e che ha indotto a individuare per l'anno 2013 un obiettivo specifico di miglioramento della comunicazione interna ed esterna più avanti descritto.

Tra i rischi di fonte esterna a cui è esposta ASP Seneca rientrano quelli inerenti

- alla normativa in particolare quelli relativi all'estensione alle Asp dei vincoli assunzionali, il rischio può essere superato attraverso la concessione di una deroga da parte dei Comuni soci,
- al rischio Paese in quanto gli eventi congiunturali economici stanno determinando crediti di difficile riscossione che 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.

SERVIZI GESTITI

Tutti i dati relativi ai servizi gestiti per il target anziani, minori e famiglie e disabili sono descritti nel bilancio sociale 2013, allegato alla delibera di approvazione del bilancio consuntivo 2013.

ULTERIORI FATTI DI RILIEVO DEL 2013

Modifiche statutarie

A seguito dell'approvazione della legge regionale 12 del 26 luglio 2013 si è reso necessario adeguare lo Statuto dell'azienda alle previsioni normative sulla semplificazioni degli organi contenute nell'art. 4. Le dimensioni aziendali hanno suggerito ai Comuni soci di superare il Consiglio di amministrazione a favore dell'Amministratore Unico. Sono state proposte alla Regione ulteriori modifiche statutarie finalizzate a estendere l'area di attività di Asp Seneca in previsione della possibile attribuzione di nuovi servizi in coerenza con il programma di riordino delle forme di gestione dei servizi alla persona. La Regione ha approvato nei primi giorni di gennaio 2014 l'introduzione dell'Amministratore Unico e sospeso l'approvazione delle altre modifiche statutarie in attesa della preventiva formulazione della cornice organizzativa oggetto del programma di riordino distrettuale.

Rivalutazione strutture organizzative gestionali

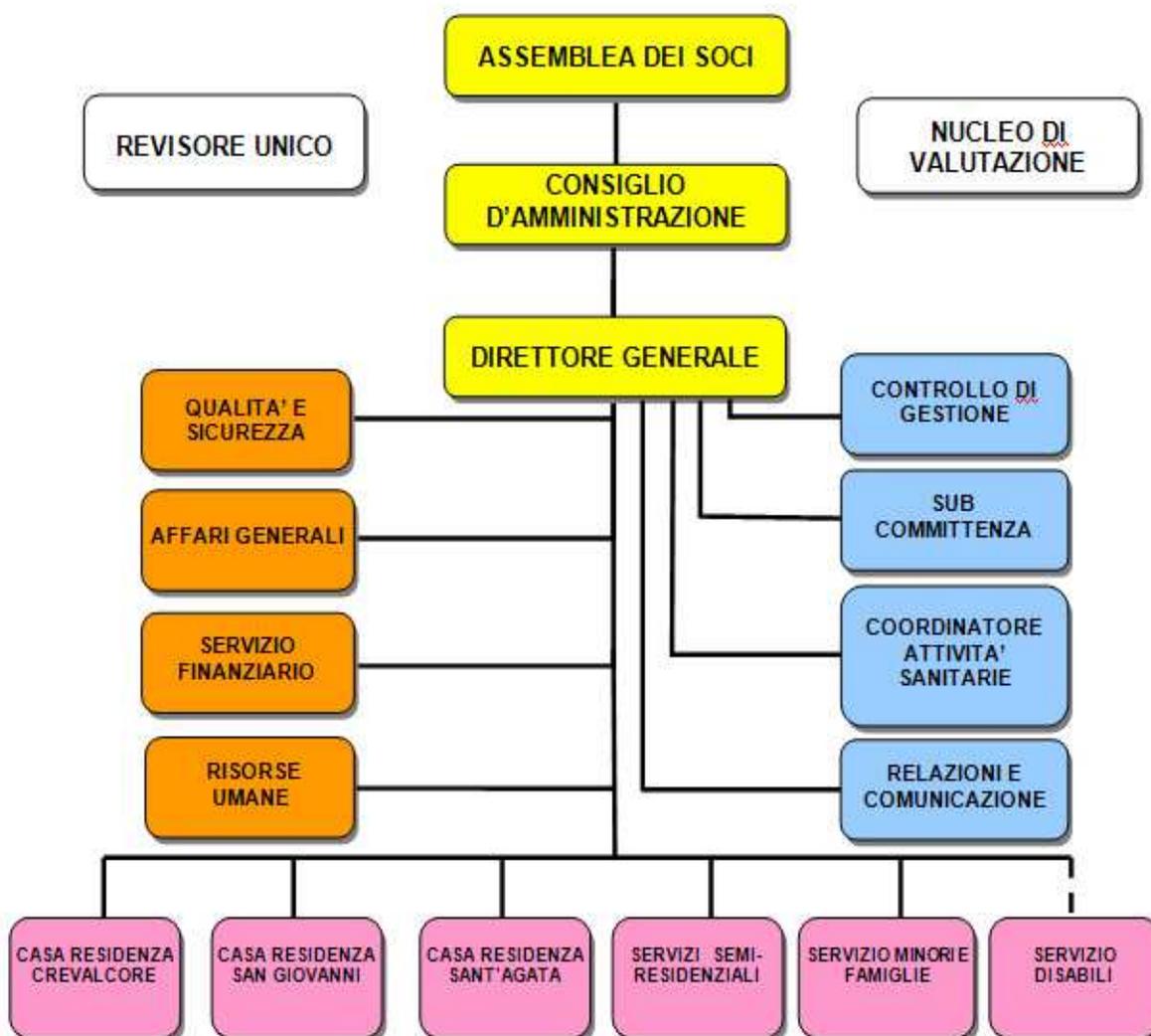
Nel corso del 2013 è continuata l'attività di rivalutazione delle strutture organizzative gestionali per meglio adattarle al ruolo e alle esigenze di Asp Seneca.

La necessità di coordinare la comunicazione aziendale interna ed esterna hanno suggerito la previsione di un servizio dedicato alle relazioni e alla comunicazione attivo dalla seconda parte dell'anno. Esso ha raggiunto obiettivi importanti, impensabili senza un servizio dedicato. Il sito internet è stato completamente rivisitato, anche per dare spazio ai contenuti della norma sulla trasparenza. E' stato completato il lavoro propedeutico all'avvio dell'intranet, che potrà essere strumento di comunicazione efficace con il personale oltre che leva per un ulteriore sviluppo del senso di appartenenza.

Le norme sull'accreditamento, ma anche l'esigenza di un più efficace coordinamento dei centri diurni hanno suggerito la previsione di una figura a tempo parziale dedicata. Dal mese di settembre è avviata l'analisi organizzativa di tutti i centri e l'implementazione del sistema qualità.

In entrambi i casi, superata la logica esclusivamente incrementale, il personale è stato individuato all'interno dell'organico attraverso una riorganizzazione delle attività precedentemente gestite.

Nell'organigramma di seguito riportato si evidenzia la rivisitazione della struttura organizzativa.



Politiche del personale

Il personale rappresenta il vero patrimonio dell'azienda, oltre che la leva strategica che può consentire di coniugare la qualità dei servizi e l'adeguatezza dei costi.

Le azioni intraprese nel 2013 sono descritte nella sezione dedicata del bilancio sociale.

I gruppi di lavoro permanenti nei quali sono rappresentati tutti i servizi dell'azienda, oltre che leva per il cambiamento, hanno rappresentato una insostituibile occasione di coinvolgimento del personale e di ascolto.

Il cambiamento e l'ascolto richiedono un impegno che cresce in un circolo virtuoso che non si ferma mai. L'azienda ha investito risorse e tempo nella consapevolezza che la qualità e l'efficienza dei servizi crescono grazie al contributo di tutte le persone che lavorano in ASP Seneca. Di tutte le persone che *stanno bene* all'interno dell'organizzazione.

Coinvolgimento, ma anche valorizzazione del personale e meritocrazia.

La raccolta dei curricula del personale integrati dall'indicazione delle loro aspettative e della loro disponibilità al cambiamento hanno reso possibile pensare a un progetto per ogni persona. Alcuni progetti al momento sono sogni che potranno realizzarsi in un tempo medio, altri si sono realizzati già nel 2013 e hanno consentito la valorizzazione di risorse con interessanti potenzialità di sviluppo.

Lo stesso sistema di valutazione è pensato come un momento di crescita e ha accompagnato il personale in tutto l'arco dell'anno. I colloqui di valutazione sono stati pensati come un altro importante momento di ascolto, termometro preciso della salute dell'organizzazione.

Le numerose rivisitazioni della struttura organizzativa sono sempre state accompagnate dall'individuazione della *persona giusta al posto giusto*. Dal 2008 a oggi molte persone hanno cambiato ruolo perché hanno dimostrato di possedere le capacità per diventare, insieme all'azienda, qualcosa di più o semplicemente di diverso rispetto a quello per il quale sono stati assunti. Qualcosa nel quale esprimere al meglio il loro potenziale.

Valorizzazione patrimonio

Nel mese di febbraio 2013 è stato completato l'intervento su Villa Emilia. Il 2° piano dell'immobile ospita la sede amministrativa dell'azienda, le unità operative minori e disabili e dal mese di ottobre un gruppo appartamento per 6 disabili.

Sono stati effettuati diversi interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria sugli immobili di proprietà meglio descritti da pag.32 del bilancio sociale.

L'ampliamento della casa residenza di Sant'Agata Bolognese e la realizzazione di un'area parcheggio a servizio della casa residenza di San Giovanni in Persiceto e della sede aziendale, avviati nel corso del 2013 e completati nel mese di aprile 2014 rappresentano gli interventi più significativi.

GLI OBIETTIVI DI ATTIVITA'

Abbiamo detto più volte che è convinzione di ASP Seneca che un'organizzazione per essere efficace deve operare con persone che si sentano bene nel proprio luogo di lavoro. Questa convinzione è stata il motore di tutte le azioni messe in campo dal 2008 a oggi. Il 2013 si caratterizza come l'anno di un maggiore coinvolgimento del personale nel percorso virtuoso finalizzato al miglioramento del proprio lavoro. Il Consiglio di Amministrazione ha individuato le linee programmatiche e strategiche, il Direttore generale e i responsabili di servizio riuniti nel Comitato di direzione le hanno trasformate in obiettivi che, per la prima volta, sono stati condivisi collegialmente con tutto il personale dell'azienda.

Il risultato è confortante. Sancisce il superamento degli obiettivi-adempimento (elaborazione regolamenti, esperimento gare d'appalto, reportistica etc.) a favore di obiettivi indirizzati al miglioramento della qualità dei servizi, delle condizioni di lavoro e alla promozione di interventi volti alla razionalizzazione dei costi e delle risorse umane impiegate.

Nella tavola che segue sono indicati gli obiettivi:

	OBIETTIVO	AZIONI
1	sviluppare il senso di appartenenza	ridisegnare e riformulare il sito internet creare una piattaforma intranet
2	conoscere e comunicare per migliorare	documentare l'evoluzione dei bisogni conoscere le risorse migliorare l'efficacia degli interventi
3	assicurare uno stesso livello di qualità del servizio delle case residenze	elaborare un piano unico delle case residenze
4	migliorare la comunicazione con i famigliari dei centri diurni	elaborazione piano e strumenti di comunicazione
5	programmare la spesa e spendere meglio	centrale unica acquisti manutenzioni centralizzate
6	benessere organizzativo	progetto stare bene
7	mantenere equilibrio di cassa	revisione organizzativa fatturazione

Il livello di raggiungimento degli obiettivi è valutato positivamente. Alcuni di essi, per la loro natura, sono obiettivi di medio periodo, altri possono considerarsi chiusi con l'anno 2013.

Il sito internet è stato ridisegnato con la previsione della sezione trasparenza che si sta via via implementando. La previsione di una figura dedicata alla comunicazione rende più vivi tutti gli spazi dedicati alle news e consente gli aggiornamenti dei testi e la pubblicazione dei documenti in tempo utile. La piattaforma intranet ha richiesto interventi anche di natura tecnica che hanno fatto slittare il raggiungimento dell'obiettivo al primo semestre 2014. Il risultato è soddisfacente sia per quanto riguarda la parte grafica, sia per la definizione delle modalità organizzative di accesso e implementazione dei contenuti.

Il secondo obiettivo attiene alla documentazione dei bisogni del target minori ed è elaborato attraverso il sistema informativo implementato dalla Regione. E' un lavoro importante che consente valutazioni di prospettiva sull'evoluzione dei bisogni. A completare l'analisi la mappatura delle risorse a disposizione, siano esse comunità o risorse informali del territorio e la misurazione dell'efficacia degli interventi. E' un obiettivo raggiunto che non si chiude al 2013, ma che proseguirà raffinando l'analisi negli anni a venire.

Elaborare un unico piano di struttura per le tre case residenze ha significato mettere in comune le esperienze e le eccellenze delle singole strutture, trovare risposte condivise alle difficoltà organizzative, garantire la medesima qualità del servizio agli ospiti. Il piano unico è uno strumento consolidato che nel 2014 verrà acquisito a sistema qualità.

La programmazione della spesa e la necessità di spendere non meno ma meglio trova risposta nella previsione di un'unica centrale acquisti e di un unico centro ordinatore delle manutenzioni di tutte le attrezzature aziendali. Prevedere un'unica centrale acquisti e acquisti effettuati attraverso il laborioso ricorso al mercato elettronico (MEPA) ha significato rivedere l'organizzazione del servizio affari generali, specializzare il personale dedicato, programmare meglio per concentrare e ridurre il numero di richieste di acquisto. Molto è stato fatto, molto altro ancora resta da fare. L'obiettivo è da considerare comunque raggiunto in quanto la cultura dello spendere meglio è divenuta patrimonio del personale che ha compreso la differenza tra operare tagli lineari ed efficientare la spesa.

Il progetto "stare bene" è un obiettivo trasversale a tutti i servizi, ampiamente descritto nella premessa del bilancio sociale. Nel 2013 ha coinvolto a vario titolo tutto il personale di ASP SENECA.

I DATI ANALITICI RELATIVI ALLE RISORSE UMANE E LA FORMAZIONE

I dati analitici relativi alle risorse umane così come i dati sulla formazione sono riportati nel bilancio sociale 2013.

In questa sede si evidenzia come l'investimento nelle attività formative rappresenti per Asp Seneca una delle leve più importanti per lo sviluppo delle risorse umane. Nella tabella che segue l'incremento dell'investimento dell'azienda nel triennio:

ANNO	PERSONE IN FORMAZIONE*	ORE DI FORMAZIONE
2011	141	1804
2012	285	2474
2013	370	3287

*alcune persone hanno partecipato a più corsi

In continuità con quanto avvenuto negli anni precedenti, nel corso del 2013 il personale ha seguito percorsi formativi coerenti con le linee di indirizzo e gli obiettivi strategici dell'azienda.

La formazione sul sistema aziendale di gestione dell'accreditamento si configura come una sorta di formazione continua che interessa trasversalmente tutto il personale di Asp. Come tale sono proseguite tutte le attività formative propedeutiche all'implementazione condivisa del sistema, alla diffusione e al suo miglioramento.

Il dato indicato nella tavola sopra riportata evidenzia un significativo aumento dell'attività aziendale di formazione e, ciò che più rileva, come tutte le persone di ASP Seneca siano state impegnate in una o più attività formative.

E' stata sempre favorita la partecipazione a convegni su temi di interesse.

Sono state accolte, nei limiti della normativa, le richieste di permessi per diritto allo studio e agevolata la turnazione del personale impegnato in attività di studio.

Sono state accolte tutte le richieste di *stage*-tirocinio.

ANDAMENTO DELLA GESTIONE

Il risultato economico, positivo per € 12.901, può essere rappresentato conformemente allo schema del bilancio d'esercizio, come di seguito:

	consuntivo 2013	budget 2013	variazione assoluta	variazione percentuale
A) valori della produzione	10.864.992	10.811.066	53.926	0,50%
B) costi della produzione	-10.572.876	-10.548.684	-24.192	-0,23%
C) proventi ed oneri finanziari	-26.282	-31.880	-5.598	-17,56%
D) rettifiche di valore di attività finanziarie	0	0	0	0%
E) proventi ed oneri straordinari	80.922	93.443	-12.521	-13,40%
imposte sul reddito	-333.856	-322.543	-11.313	3,51%
risultato	12.901	1.402	11.499	

Analisi dei principali scostamenti

I dati di consuntivo confrontati con quelli di *budget* possono essere utilmente letti in uno schema che evidenzia i principali scostamenti:

Ricavi da rette e oneri a carico Azienda USL

SERVIZIO/ TARGET	FATTORE PRODUTTIVO	CONSUNTIVO 2013	BUDGET 2013	VARIAZIONE ASSOLUTA	VARIAZIONE PERCENTUALE
Case residenze	rette posti residenziali	3.421.518	3.417.672	3.846	0,11%
	rette ricoveri sollevio	95.082	99.794	-4.712	-4,72%
	a - rette totali	3.516.600	3.517.466	-866	-0,02%
	oneri a rilievo sanitario posti residenziali	2.901.995	2.897.696	4.299	0,15%
	oneri a rilievo sanitario ricoveri di sollevio	84.517	86.592	-2.075	-2,40%
	b- oneri a rilievo sanitario totali	2.986.512	2.984.288	2.224	0,07%
	totale a + b	6.503.112	6.501.754	1.358	0,02%

SERVIZIO/ TARGET	FATTORE PRODUTTIVO	CONSUNTIVO 2013	BUDGET 2013	VARIAZIONE ASSOLUTA	VARIAZIONE PERCENTUALE
Centri diurni anziani	rette utenti	224.180	213.898	10.282	4,81%
	rette da Comuni	184.558	179.304	5.254	2,93%
	rette da Comuni posti non accreditati	51.557	53.792	-2.235	-4,15%
	a- rette totali	460.295	446.994	13.301	2,98%
	oneri a rilievo sanitario	272.614	248.268	24.346	9,81%
	b- oneri a rilievo sanitario	272.614	248.268	24.346	9,81%
	totale a + b	732.909	695.262	37.647	5,41%

Personale

CENTRO ATTIVITÀ	CONSUNTIVO	BUDGET	SCOSTAMENTO	SCOSTAMENTO %
			CONSUNTIVO / BUDGET	
CR Crevalcore	1.153.724	1.166.496	-12.772	-1,09%
CR San Giovanni in Persiceto	1.085.749	1.042.448	43.301	4,15%
CR Sant'Agata Bolognese	1.352.448	1.315.400	37.048	2,82%
Totale Case residenze	3.591.920	3.524.344	67.576	1,92%
CD Anzola dell'Emilia	116.587	124.805	-8.218	-6,59%
CD Calderara di Reno	74.442	102.686	-28.244	-27,51%
CD Crevalcore	123.302	121.321	1.981	1,63%
CSR Decima	43.710	49.528	-5.818	-11,75%
CD Sala Bolognese	69.289	68.371	918	1,34%
CD San Giovanni in Persiceto	56.178	60.197	-4.019	-6,68%
Totale Centri diurni	483.507	526.908	-43.401	-8,24%
Minori	224.577	294.727	-70.150	-23,80%
Disabili	129.254	129.368	-114	-0,09%
Sub committenza	15.947	19.298	-3.351	-17,36%
Amministrativi – spese generali	743.530	734.966	8.564	1,17%
Trasporto Sociale San Giovanni in Persiceto	3.000	0	3.000	
TOTALE GENERALE	5.191.735	5.229.611	-37.876	-0,72%

Acquisto di beni

	FATTORE PRODUTTIVO	CONSUNTIVO 2013	BUDGET 2013	VARIAZIONE IN VALORE ASSOLUTO	VARIAZIONE PERCENTUALE
	beni socio sanitari	213.262	220.533	-7.271	-3,30%
	Beni tecnico economali	127.833	179.518	-51.685	-28,79%
	totale	341.095	400.051	58.955	-14,74%

Acquisti di servizi

	FATTORE PRODUTTIVO	CONSUNTIVO 2013	BUDGET 2013	VARIAZIONE IN VALORE ASSOLUTO	VARIAZIONE PERCENTUALE
	servizi per la gestione attività socio sanitarie	1.341.222	1.442.421	-101.199	-7,02%
	servizi esternalizzati	1.501.973	1.437.728	64.245	4,47%
	totale	2.843.195	2.880.149	-36.954	-1,28%

Altre consulenze

	FATTORE PRODUTTIVO	CONSUNTIVO 2013	BUDGET 2013	VARIAZIONE IN VALORE ASSOLUTO	VARIAZIONE PERCENTUALE
	cons. mediche	5.125	5.715	-590	-10,32%
	cons . amministrative	10.999	11.739	-740	-6,30%
	cons. tecniche	111.478	139.982	-28.504	-20,36%
	cons. legali	20.918	14.200	6.718	47,31%
	totale	148.520	171.636	-23.116	-13,46%

Utenze

	fattore produttivo	consuntivo 2013	budget 2013	variazione in valore assoluto	variazione percentuale
	telefono e internet	34.791	36.150	-1.359	- 3,76%
	energia elettrica	144.578	154.649	-10.071	-6,51%
	gas e riscaldamento	75.167	83.377	-8.210	-9,85%
	Acqua	13.440	19.386	-5.946	-30,67%
	totale	267.976	293.562	-25.586	-8,72%

Manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche

	FATTORE PRODUTTIVO	CONSUNTIVO 2013	BUDGET 2013	VARIAZIONE IN VALORE ASSOLUTO	VARIAZIONE PERCENTUALE
	manutenz. rip. Terreni	19.811	18.500	1.311	7,09%
	manutenz. rip. Fabbricati	63.291	72.800	-9.509	-13,06
	manutenz. rip. impianti,macchinari e	179.379	173.173	6.206	3,58%

attrezzature				
manutenz. e rip. automezzi	6.217	10.246	-4.029	-39,33%
altre manutenz. e rip.	37.586	28.500	9.086	31,88%
can. manutenz e rip. hardware e software	31.954	31.850	104	0,33%
totale	338.238	335.069	3.169	-0,95%

GLI INVESTIMENTI

Nel corso del 2013 è avvenuto il trasferimento degli uffici amministrativi presso la nuova sede di Villa Emilia.

Altri investimenti

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

Casa Residenza S. Giovanni P.	Attrezzature socio sanitarie	
	€ 106.968,00	Barella doccia
		Sollevatori
		Carrello medico
	Mobili e arredi	
	€ 16.092,00	Panchine giardino
		Tenda oscurante
		Poltrone reclinabili
		Carrelli biancheria
Casa residenza S. Agata B.	Attrezzature socio sanitarie	
	€ 26.504,00	Barella doccia
		Carrelli medici
		Sollevatori
Casa residenza Crevalcore	Attrezzature socio sanitarie	
	€ 23.660,00	Sollevatori
	Mobili e arredi	
	€ 12.305,00	Poltrone reclinabili
		Tendone da sole
		Condizionatore portatile
	Macchine ufficio elettroniche	
	€ 578,00	Personal computer
Amministrazione	Macchine ufficio elettroniche	
	€ 5.031,00	Personal computer
		Server Amministrazione

	Impianti e macchinari	
	€ 18.356,00	Impiantistica Villa Emilia
Centri Diurni	Mobili e arredi	
	€ 7.665,00	Poltrone reclinabili
	Macchine ufficio elettroniche	
	€ 2.583,00	Personal computer

6 – fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio

Dopo la chiusura dell'esercizio non sono intervenuti fatti di rilievo.