

RELAZIONE SULLA GESTIONE 1.1.2016 – 31.12.2016

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.

Il Piano della Performance 2016 – 2018 pubblicato sul sito 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 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.

CONSIDERAZIONI GENERALI, CONTESTO ESTERNO ED INTERNO

vedi Relazione sulla performance

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

GLI OBIETTIVI STRATEGICI 2016

vedi Relazione sulla performance

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

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.

Il percorso che ha portato alla sua adozione rappresenta il passaggio definitivo da una gestione del personale, seppur illuminata e attenta, a politiche del personale ancor più mirate a valorizzare e responsabilizzare le risorse umane.

Prima gestione del personale ora politiche del personale. Non siamo di fronte, come spesso accade, a un mero cambio di nome. Siamo a una tappa importante di un cammino avviato nel 2009: "un progetto per ogni persona" trova la sua piena attuazione attraverso un sistema di valutazione che ha come obiettivo (quasi unico) quello di valorizzare le persone che fanno Asp Seneca e le loro differenze.

Il sistema è pienamente integrato con gli altri sistemi di governance, in particolare con il sistema di pianificazione strategica e con la carta dei valori aziendale.

Le previsioni in esso contenute:

- permettono di legare in maniera efficace la misurazione e valutazione della performance individuale al grado di raggiungimento degli obiettivi di servizio e aziendali
- personalizzano la valutazione anche attraverso l'assegnazione di comportamenti pensati per ogni persona, tenendo conto delle caratteristiche individuali e del ruolo ricoperto
- assicurano un pieno coinvolgimento delle persone attraverso la previsione di colloqui trimestrali che sono da un lato restituzione della valutazione sui comportamenti assegnati e dall'altro imperdibile occasione di ascolto
- consentono ai valutatori un più puntuale e migliore accompagnamento del personale nei percorsi di responsabilizzazione e di crescita professionale.

E' parte integrante del sistema di valutazione il dizionario dei comportamenti organizzativi nel quale vengono declinati gli agiti attesi dall'azienda.

Orientamento al cittadino e al collega,
lavorare in gruppo,
guida, coordinamento e gestione dei conflitti,
innovazione e gestione del cambiamento,
sviluppo e trasferimento delle competenze,
pensiero strategico,
auto-organizzazione,
flessibilità,
partecipazione e impegno lavorativo,
orientamento all'efficienza,
delega,
programmazione e organizzazione,
gestione progetti processi,
tensione al risultato,
comunicazione e ascolto

diventano così il perimetro di un nuovo modo di intendere la valutazione.

Da misurazione dell'attività di ciascuno nell'anno precedente a affidamento di comportamenti organizzativi attesi e accompagnamento dei responsabili al loro raggiungimento in un percorso che vede colloqui trimestrali e un patto valutato-valutatore su "cosa l'azienda si aspetta da te" in relazione al tuo ruolo e agli obiettivi strategici che si è data.

A supporto di un nuovo modo di intendere la valutazione, da un'attività "statica" che guarda al passato a un'attività dinamica che guarda al futuro, sono

- a. il manuale del valutatore – tecniche per la gestione del colloquio a cura del direttore generale e dell'OIV

- b. un piano di formazione specifico per i valutatori
- c. un confronto continuo in sede di comitato di direzione sull'andamento dei colloqui di valutazione
- d. l'analisi condivisa direttore generale - OIV- valutatori dei dati che il servizio di supporto all'organismo di valutazione trasmette trimestralmente.

Edmund Burke ha detto che *nessuno commise errore più grande di colui che non fece nulla perché poteva fare poco.*

Le politiche del personale di azienda Seneca mentre valorizzano la differenza delle persone intendono richiedere a chi ha ruoli di responsabilità di "fare molto", sempre e comunque, perché ogni persona rappresenti una risorsa per l'azienda e si senta parte di 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>

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. Un sistema di controllo di gestione sofisticato e completo garantisce l'analisi dell'andamento della gestione e fornisce, in tempo reale, un cruscotto di dati che supporta la direzione nell'individuazione delle possibili azioni per il riallineamento dei costi da adottare tempestivamente.

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
che, al momento, è assicurata dal sostenimento di costi in linea con quelli stimati dalla Regione Emilia Romagna. L'obiettivo è stato perseguito attraverso una rivisitazione di tutti i contratti, il superamento di più punti di acquisto a favore di un'unica centrale acquisti per beni e servizi, l'innovazione dei processi gestionali, l'innovazione dei sistemi informativi per renderli più confacenti alle dimensioni dell'azienda. Vi è, tuttavia, un rischio prevedibile solo in parte, che è quello dello sfornamento del **costo del personale**. L'azienda a differenza del privato e del privato sociale sostiene in toto i costi per malattia, maternità, assistenza a famigliari in condizione di gravissima disabilità. Ciò comporta che il costo del personale può comportare oneri più elevati rispetto a quelli previsti per variabili indipendenti dalle azioni per il miglioramento del clima organizzativo che l'azienda mette in campo da tempo.
- 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.

▪ 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. L'accreditamento definitivo ottenuto per le case residenze e i centri diurni ne è un tangibile risultato.

Le assenze del personale (che nel settore pubblico rimangono un onere a carico del datore di lavoro) sono un rischio concreto e preoccupante. Il 2016 registra una buona presenza del personale trasversale a tutti i servizi. Il dato, relativamente al personale addetto all'assistenza, segnala una resa oraria del personale a tempo determinato molto più alta rispetto a quella dei tempi indeterminati. Ne consegue che il dato medio che ne deriva è in parte conseguente alla presenza di molto personale a tempo determinato. Nel 2017 sono state concluse le procedure concorsuali per la copertura dei posti di dotazione organica vacanti. Occorre quindi tenere conto del fatto che a partire dalla seconda metà del 2017 il personale dell'azienda sarà per la quasi totalità assunto a tempo indeterminato e potrebbe registrarsi una minore resa del personale.

▪ 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 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 rientrano quelli inerenti

▪ alla normativa

Il rischio relativo ai vincoli assunzionali paventato negli anni scorsi è stato superato con l'estensione alle Aziende di servizi alla persona della normativa in materia di esclusioni dai divieti e dalle limitazioni nell'assunzione di personale prevista per le aziende speciali e le istituzioni che gestiscono servizi socio-assistenziali.

Oggi si ritiene superato anche il **divieto di assunzioni** a tempo indeterminato, di bandire nuovi concorsi e procedure di mobilità connesso alla necessità di ricollocare il personale coinvolto nei processi di mobilità (leggi personale delle Province).

Ciò ha consentito nella seconda parte del 2016 l'avvio di procedure concorsuali per l'assunzione a tempo indeterminato di personale addetto all'assistenza e amministrativo e potrà garantire maggiore stabilità dei relativi servizi e la riduzione dei costi sostenuti per il personale amministrativo assunto con contratto di somministrazione..

La riforma del lavoro e la previsione di norme stringenti sui **tirocini** continua a comportare un carico di lavoro importante e risulta di difficile applicazione per alcuni target di utenti serviti. L'annunciato azzeramento dell'**IRAP** ha trovato nella fase di approvazione, in luogo dell'abolizione o quantomeno dell'equiparazione all'aliquota del 3,9% prevista per le cooperative sociali, una compensazione sulle giornate di presenza di case residenze e centri diurni che nei fatti penalizza le ASP multiservizi. Esso comporta che l'IRAP sostenuta per il personale di tutti i servizi diversi da casa residenza e centri diurni non trova alcuna compensazione.

▪ 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
- la crisi, oltre che di tipo economico, è una crisi di valori, dei legami sociali. E' crescente il fenomeno della disgregazione familiare e dei conflitti che in tanti casi si riverberano sui figli. Assistiamo a un costante **aumento dei minori in carico** al servizio gestito da Seneca e a un conseguente maggior bisogno di risorse, che le politiche attuate a sostegno della genitorialità e del lavoro di rete con gli altri servizi riescono solo in parte ad attenuare.

SERVIZI GESTITI

Tutti i dati relativi ai servizi gestiti per il target anziani, minori e famiglie e disabili sono descritti nel bilancio sociale 2016 al quale rimandiamo per tutti gli approfondimenti.

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

ANDAMENTO DELLA GESTIONE

Il risultato economico è positivo per € 4.685,00.

I dati del bilancio consuntivo e quelli forniti dal controllo di gestione consegnano gli elementi per l'analisi dell'andamento della gestione.

Il risultato dell'esercizio 2016 è conseguente a una serie di variabili che devono essere attenzionate perché non è scontata la ripetibilità di alcuni ricavi, mentre preoccupa l'aumento di alcuni costi.

In particolare si segnala:

- costi relativi al personale: sono stati stornati da **fondi** costituiti negli anni precedenti e progressivamente ripristinati **€ 163.760,88** relativi a costi per maternità (per € 94.244,55), per assistenza a familiari conviventi in condizioni di grave disabilità di cui all'art.42 comma 5 del d.lgs.151/2001 (per €44.955,48) e per assenze ex legge 104/92 (per € 24.560,85)
- costi servizio gestione minori: registrano un andamento costante di crescita dei costi della gestione caratteristica
- costi servizio disabili: registrano un aumento di costi in relazione all'aumentato numero di posti dei centri e dei laboratori

I costi per sostituire l'assenza del **personale** sono difficilmente prevedibili. L'analisi dei dati storici ci dice che vi è un andamento non costante e apparentemente non riconducibile a fattori esterni misurabili. Si possono, tuttavia, ipotizzare alcune considerazioni che potranno trovare o meno conferma negli esercizi a venire.

A oggi l'84% del personale è donna, il 17,33% del personale ha un'età compresa tra i 55 e i 64 anni e il 29,77% tra i 45 e i 54 anni.

Se è vero che il lavoro di cura è prerogativa quasi essenzialmente femminile e il personale è per lo più femminile, il rischio è più elevato che altrove. La circostanza che alcuni colleghi già fruiscono di assenze per l'assistenza a familiari disabili può indurre più facilmente altri ad analoghe richieste. E' quindi quantomeno prudente pensare a un aumento dei costi a questo titolo. Allo stesso modo l'assunzione nel corso del 2017 di almeno 20 addetti all'assistenza, la presumibile età giovane, l'ottenuta stabilità del posto di lavoro potranno indurre un aumento dei costi per maternità. Occorre tenerne conto e in tal senso valutare la coerenza tra accantonamento a fondi rischi e rischio valutato.

I costi per il servizio gestioni **minori** sono in costante e preoccupante aumento. Sono state messe in campo molte azioni che nel medio periodo potranno dare gli esiti auspicati a partire da un importante investimento sulla prevenzione del disagio. A oggi i costi aumentano e potrebbero aumentare ulteriormente ove venissero accolte le richieste di presa in carico di situazioni non sempre del tutto coerenti con le competenze affidate all'azienda che i Comuni sono indotti a formulare per la loro carenza di risorse economiche.

Un obiettivo positivo conseguito quale quello del protocollo per gli interventi a tutela dell'infanzia di terred'acqua comporta per contro un possibile dato negativo (ovviamente sul solo fronte dei costi) in quanto una maggiore consapevolezza da parte degli attori dei casi da segnalare può produrre un conseguente possibile aumento dei casi presi in carico.

I ricavi da DGR 1102 per i casi complessi compensano solo in parte i maggiori costi che ne derivano e potrebbero subire variazioni a seguito dell'approvazione di linee guida per l'applicazione della direttiva che sembrano indurre una limitazione dei casi riconosciuti come complessi.

I costi per il servizio **disabili** aumentano, seppur in maniera nettamente inferiore a rispetto a quelli dei minori, a motivo dell'aumento dei posti acquistati presso i laboratori e i centri semiresidenziali. La circostanza risulta in questo caso prevedibile e misurabile in quanto riconducibile alla programmazione approvata dalla Giunta dell'Unione in sede di destinazione delle risorse del FRNA.

Va considerato tuttavia che i costi relativi alla gestione servizi minori e disabili trovano compensazione al netto delle altre entrate, nella quota capitaria che è immutata dal 2012 ad oggi e in diminuzione rispetto all'avvio dell'attività di Asp Seneca.

GLI INVESTIMENTI

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

Casa Residenza S. Giovanni Persiceto	€ 2.300,00	centrale GSM su ascensori
	€ 1.098,00	televisore
	€ 3.398,00	
Casa residenza S.Agata Bolognese	€ 573,00	ferro da stiro
	€ 1.363,00	carrello infermieristico
	€ 1.098,00	televisore
	€ 1.202,00	rilevatore presenze
	€ 4.236,00	

Casa residenza Crevalcore	€ 3.154,00	centrale Panasonic
	€ 2.300,00	centrale GSM su ascensori
	€ 2.184,00	presidi antidecubito
	€ 1.291,00	elettrocardiografo
	€ 534,00	televisore
	€ 1.525,00	gazebo
	€ 10.988,00	
Amministrazione	€ 8.711,00	implementazione software protocollo informatico
	€ 1.061,00	licenze Alcatel
	€ 2.074,00	impianto switch
	€ 3.024,00	caldaia Via Roma
	€ 966,00	arredi Villa Emilia
	€ 15.836,00	
U.O. Minori	€ 2.012,00	impianto videosorveglianza
	€ 2.012,00	
TOTALE	€ 36.470,00	

6 – FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO

E' in corso la valutazione da parte dei Comuni dell'unificazione del Servizio Sociale Territoriale con ipotesi di trasferimento all'Unione o ad Asp Seneca.

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 sperimentale dello sportello di 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.