

## **RELAZIONE SULLA GESTIONE 1.1.2011 – 31.12.2011**

La presente relazione, redatta in conformità alla previsioni dell'art. 2428 del codice civile, accompagna il bilancio consuntivo con l'intento di evidenziare alcune tra le azioni che hanno avuto maggiore rilevanza del corso dell'anno 2011, in ossequio ai principi civilistici in materia di bilancio e con riferimento, in particolare, alla gestione economico finanziaria di ASP Seneca.

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

### **CONSIDERAZIONI GENERALI**

L'esercizio 2011 è il quarto in cui si è esplicitata l'attività di Asp Seneca, avviata il 1 gennaio 2008.

L'azienda è nata dalla trasformazione e fusione in un'unica organizzazione delle IPAB di Crevalcore, San Giovanni in Persiceto, Sant'Agata Bolognese che, fino al 31 dicembre 2007, hanno gestito le strutture residenziali per anziani non autosufficienti dei tre comuni.

I Comuni aderenti all'Associazione intercomunale Terred'acqua hanno conferito all'azienda i servizi di assistenza domiciliare e centri diurni e i servizi per famiglia, minori e adulti e disabili in precedenza gestiti direttamente o attraverso accordo di programma con l'azienda USL.

Nei primi anni di attività (2008 – 2009) l'azienda ha operato in continuità con il passato, pianificando una rivalutazione delle strutture organizzative finalizzata, in via prioritaria, al superamento delle gestioni miste dei servizi semiresidenziali e di assistenza domiciliare.

L'anno 2010 segna l'effettivo passaggio alla gestione diretta dei servizi semiresidenziali con il trasferimento di tutto il personale proveniente dai Comuni e l'avvio del percorso di accreditamento. Questo vede la predisposizione, per ogni struttura accreditabile, delle relazioni tecnico gestionali e la definizione dei singoli piani di adeguamento.

Nel corso dell'anno 2011 le attività prioritarie sono rappresentate dalla definizione delle previsioni del contratto di servizio e dall'allineamento ai requisiti generali e specifici previsti dalla delibera regionale 514/2009. Per ogni tipologia di servizio vengono

ridefiniti processi organizzativi, procedure e protocolli nell'ambito dello sviluppo di un completo sistema di gestione dell'accREDITAMENTO.

Il Piano di zona per la salute e il benessere sociale 2009 -2011, integrato dal successivo verbale del Comitato di Distretto del 9.12.2010 ha identificato il fabbisogno di servizi e strutture da accreditare.

I Comuni dell'ambito distrettuale, con propri atti, hanno formulato le linee tecnico-operative per la sottoscrizione dei contratti di servizio con gli enti gestori e hanno messo a disposizione di Asp Seneca, in qualità di sub committente, le risorse economiche necessarie alla sottoscrizione dei relativi contratti.

Nel mese di luglio 2011 sono stati siglati i contratti per i servizi in gestione diretta e per i servizi affidati da Asp Seneca a terzi, in qualità di subcommittente per conto dei Comuni.

## ACCREDITAMENTO E CONTRATTI DI SERVIZIO

Il bilancio di previsione 2011, elaborato nel mese di ottobre 2010 e approvato nel successivo mese di dicembre individuava l'avvio del sistema di accreditamento al 1° gennaio 2011. L'annunciato slittamento al 30 aprile 2011 della data inizialmente prevista, ha indotto la necessità di rivedere già nel mese di febbraio il bilancio preventivo 2011, da poco approvato.

Le variazioni apportate sono connesse alla previsione:

- per il periodo 1 gennaio – 30 aprile 2011 della prosecuzione delle attività di ASP secondo il modello di gestione del 2010 e, più precisamente, gestione diretta case residenze e centri semiresidenziali per anziani non autosufficienti, gestione con affidamento esterno dei servizi domiciliari per anziani e disabili e dei servizi residenziali e semiresidenziali per disabili,

- per il periodo 1 maggio – 31 dicembre 2011 del mantenimento della gestione diretta delle case residenze e dei centri semiresidenziali per anziani non autosufficienti, della subcommittenza e conseguentemente della stipula, per conto dei Comuni soci, del contratto di servizio con il soggetto gestore accreditato per i servizi domiciliari per anziani e disabili e per i servizi residenziali e semiresidenziali per disabili.

Un ulteriore rinvio dell'avvio del sistema di accreditamento al 30 giugno, renderà la gestione 2011 e la rendicontazione ai Comuni particolarmente complessa.

Il bilancio consuntivo - La sottoscrizione dei contratti di servizio con decorrenza 1 luglio 2011, e con essa, la previsione di un diverso sistema di remunerazione rende, di fatto, l'esercizio 2011 il risultato della sommatoria di due esercizi:

### **1° esercizio 1 gennaio-30 giugno 2011**

nel quale, in continuità con gli anni passati, i costi per la produzione e l'erogazione dei servizi sono sostenuti come segue:

1. case protette: copertura in ragione dei costi detratti gli oneri sanitari attraverso le rette corrisposte dagli utenti,

2. assistenza domiciliare e centri diurni: ogni Comune finanzia una quota pari alla differenza del costo del servizio erogato sul suo territorio e le entrate rappresentate da rette utenti e da oneri a rilievo sanitario,
3. servizi rivolti a minori e disabili adulti: con applicazione del criterio della quota capitaria fissata detraendo dalle spese complessive, la compartecipazione degli utenti ed eventuali contributi da altri soggetti istituzionali

## **2° esercizio 1 luglio-31 dicembre 2011**

nel quale:

1. per i servizi accreditati in gestione diretta
  - casa residenza Crevalcore
  - casa residenza San Giovanni in Persiceto
  - casa residenza Sant'Agata Bolognese
  - centro diurno Anzola dell'Emilia
  - centro diurno Calderara di Reno
  - centro diurno Crevalcore
  - centro diurno Sala Bolognese
  - centro diurno San Giovanni in Persiceto

la valutazione del costo di riferimento è effettuata dalla Committenza sulla base delle previsioni della deliberazione della Giunta Regionale 2110/2009,

2. per i servizi accreditati gestiti da terzi
  - assistenza domiciliare per i Comuni di terred'acqua gestore consorzio Aldebaran
  - casa residenza Barberini di Crevalcore gestore CADIAI,
  - centro residenziale per disabili La corte del sole gestore CADIAI
  - centro semiresidenziale per disabili Le farfalle gestore CADIAI
  - centro semiresidenziale per disabili Accanto gestore CADIAI
  - centro semiresidenziale per disabili Maieutica gestore Coop Attività Sociali

il soggetto gestore fattura ad Asp Seneca la quota a carico dei Comuni, ottenuta dalla detrazione dal costo per le prestazioni erogate della quota utente e oneri FRNA (fondo regionale per la non autosufficienza)

3. per i servizi rivolti a minori e disabili adulti: si conferma l'applicazione del criterio della quota capitaria determinata detraendo dalle spese complessive, la compartecipazione degli utenti ed eventuali contributi da altri soggetti istituzionali.

## **Centri semiresidenziali anziani**

Si evidenzia come l'applicazione del sistema tariffario previsto dalla normativa dell'accREDITamento abbia rappresentato e rappresenti un potenziale aumento del rischio di impresa in capo ad Asp Seneca.

Nel secondo semestre l'applicazione delle nuove tariffe comporta il passaggio dalla copertura totale del costo del servizio centro diurno del 1° esercizio a un sistema nel quale la remunerazione del servizio avviene in ragione di € 52 al giorno di cui € 29 a carico utente/Comune e € 23 per rimborso di oneri a rilievo sanitario a carico del FRNA, indipendentemente dal costo del servizio e per i soli posti accreditati.

Da luglio 2011 la spesa in capo ai Comuni è relativa alle sole eventuali contribuzioni dirette agli utenti in relazione alle loro condizioni reddituali, mentre è superata la copertura del costo del servizio.

Asp Seneca prosegue le azioni finalizzate a ridurre il costo del servizio, nell'intento di farlo coincidere o, laddove le ridotte dimensioni non lo consentano, quantomeno avvicinarlo al costo di riferimento regionale.

Esse si sostanziano in:

- previsione di modelli organizzativi, che attraverso il superamento della logica incrementale siano in grado di garantire la migliore efficienza e la contemporanea qualità del servizio offerto (tali azioni proseguono in continuità con quanto già avveniva in regime ante-accreditamento),
- determinazione del costo del servizio di ciascun centro e analisi degli scostamenti dal costo di riferimento regionale,
- valutazione congiunta Asp-Comuni delle variazioni della domanda di servizio e individuazione di azioni di miglioramento per l'ottimizzazione del rapporto utenti/posti accreditati.

#### Contratti di servizio

Le criticità che Seneca si trova ad affrontare, sulla base delle previsioni dei contratti di servizio stipulati nel luglio 2011 per

- assistenza domiciliare per i Comuni di "Terred'Acqua" gestore Consorzio Aldebaran
- centro residenziale per disabili "La corte del sole" gestore CADIAI
- centro semiresidenziale per disabili "Le farfalle" gestore CADIAI
- centro semiresidenziale per disabili "Accanto" gestore CADIAI
- centro semiresidenziale per disabili "Maieutica" gestore Coop Attività Sociali

sono notevoli.

L'azienda, in particolare,

- è chiamata alla riscossione delle quote di contribuzione a carico degli utenti per il periodo 1 luglio-dicembre 2011, per conto dei soggetti gestori e in forza di un contratto di mandato,
- è tenuta all'utilizzo del sistema informativo-operativo GARSIA. Questo prevede l'impiego del modulo informatico GARSIA-BACK OFFICE SOSIA per la rendicontazione al Comune e al Distretto degli interventi e delle prestazioni effettuate.

La concomitanza delle deliberazioni da parte dei Comuni di nuove quote di contribuzione a carico degli utenti con decorrenza luglio 2011 complica ulteriormente l'attività di fatturazione.

L'impiego di SOSIA si rivela di enorme difficoltà. Pensato per servizi *standard*, richiede continui interventi della software house per adattarlo alla realtà gestionale e al sistema tariffario dei servizi gestiti da Seneca e dagli altri gestori accreditati.

Un'ulteriore difficoltà è rappresentata dal fatto che la fatturazione agli utenti può avvenire solo a seguito del completo inserimento dei dati da parte degli sportelli sociali dei Comuni. I tempi di tale attività in alcuni casi si rivelano più lunghi del previsto. Ne consegue, per una sorta di effetto domino, lo slittamento della fatturazione luglio-dicembre 2011 a marzo/aprile 2012 e con esso:

- disagi e insoddisfazione per gli utenti,
- carico di lavoro amministrativo sottostimato e remunerato solo in minima parte dal sistema di compensazione previsto nel contratto di servizio,
- importante riduzione della liquidità di Asp Seneca che si troverà nel 2012 ad anticipare quanto non ancora incassato,
- impossibilità di anticipare l'elaborazione del bilancio consuntivo dal 30 aprile 2012 al 31 marzo 2012 (nota- tale anticipo sarebbe stato funzionale alla restituzione di dati in tempo utile per l'elaborazione dei bilanci preventivi 2012 dei Comuni)
- ritardi nell'invio della reportistica del controllo di gestione ai Comuni soci.

## **CONTROLLO DI GESTIONE**

Nel corso dell'anno 2011 Asp Seneca continua a porre la massima attenzione all'analisi e al contenimento dei costi dei servizi. I dati trasmessi dal servizio "controllo di gestione" costituiscono un valido riferimento per il confronto con i costi di riferimento regionali e confermano per la quasi totalità dei servizi un sostanziale allineamento costi dei servizi gestiti da ASP - costi di riferimento regionali.

Si tratta di un risultato significativo, un traguardo che assume una rilevanza ancora maggiore con riguardo

- alla gestione dei servizi di Asp Seneca interamente con personale pubblico (peraltro con inquadramento in B3 giuridico del personale OSS),
- all'avvenuto adeguamento dei propri servizi ai requisiti generali e specifici del sistema di accreditamento,

se rapportato

- alla dimensione di per sé antieconomica di alcuni servizi semiresidenziali gestiti, in particolare il centro diurno di Sala Bolognese che ha una capacità ricettiva di soli 8 posti,
- ai maggiori costi di molte ASP regionali, per le quali il riallineamento ai costi di riferimento regionali è stato rinviato alla scadenza prevista per l'accreditamento definitivo ponendo, nel frattempo, a carico del FRNA la differenza tra il maggior costo del servizio accreditato rispetto al costo di riferimento regionale.

Esso è perseguito con modalità organizzative che, attraverso una gestione flessibile delle risorse umane dedicate, sono in grado di ottimizzare il rapporto utenti/personale previsto dalla normativa vigente.

Per l'allineamento dei costi dei centri diurni si è rivelato strategico l'impiego del personale OSS nelle attività di animazione (progetto descritto alla voce FORMAZIONE).

## ULTERIORI FATTI DI RILIEVO DEL 2011

Libro "Zitelle, miserabili e infermi" e convegno "L'assistenza da elemosina a diritto".

Nell'ambito delle celebrazioni per il 150° anniversario dell'Unità d'Italia l'azienda ha organizzato un evento fatto di due appuntamenti finalizzati l'uno alla riscoperta delle radici storiche di Asp Seneca, l'altro ad approfondire l'evoluzione dei servizi alla persona.

Giovedì 24 novembre presso il teatro Bibiena di Sant'Agata è stato presentato il libro prodotto dall'Asp "Zitelle, miserabili e infermi. Sei secoli di un'opera pia attraverso il suo archivio storico. Da Santa Maria delle Laudi all'Asp Seneca" di Angelina Marini e Antonio Guarnotta. Il testo raccoglie documenti e immagini che vanno dal 1470 a oggi tratti dall'archivio aziendale. Un contributo del Direttore generale focalizza la ricerca sul bilancio dell'ente nel 1861 e sulla realtà sociale ed economica del tempo.

Venerdì 25 novembre presso la sala del Consiglio Comunale di San Giovanni in Persiceto un convegno dal titolo "dall'elemosina al diritto" ha approfondito il tema dell'evoluzione della risposta al bisogno nel tempo e focalizzato l'attenzione sull'offerta e sulle prospettive del *welfare* con i diversi attori del sistema (Comuni, Azienda USL, Asp, Ufficio di Piano, Regione).

I relativi interventi sono pubblicati sul sito [www.asp-seneca.it](http://www.asp-seneca.it)

Carta dei servizi

Il gruppo di lavoro impegnato nell'elaborazione del sistema di gestione dell'accreditamento ha steso una proposta di carta dei servizi residenziali che ha ottenuto l'approvazione del Consiglio di Amministrazione. La carta è stata presentata alle associazioni di volontariato nel corso della seduta del Comitato consultivo misto del 21 dicembre 2011. Esse hanno mostrato apprezzamento per il lavoro svolto e hanno condiviso l'impostazione del documento.

Rivalutazione strutture organizzative gestionali

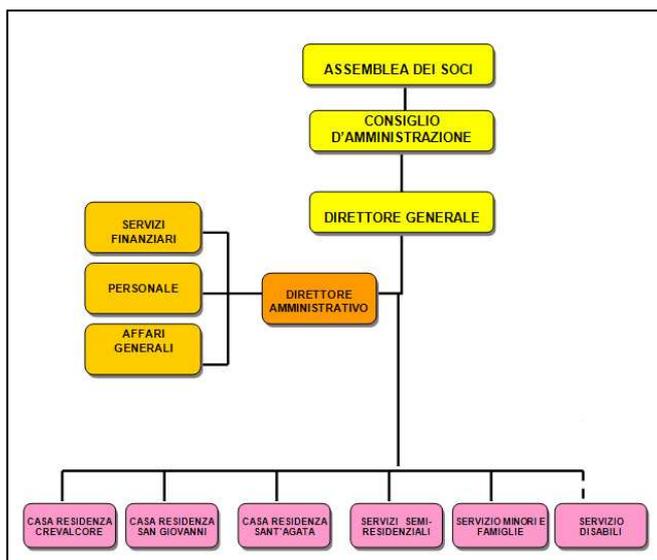
Nel corso del 2011 è continuata l'attività di rivalutazione delle strutture organizzative gestionali. Il Piano di trasformazione di Asp Seneca, approvato nel 2007, aveva previsto, per l'avvio dell'attività dell'azienda, un'organizzazione che contemperasse le esigenze aziendali con i profili del personale trasferito dalle Ipad e dai Comuni. Essa, che è stata inizialmente confermata, si è mostrata nel tempo non del tutto adeguata alle esigenze di sviluppo dell'azienda e all'assunzione del nuovo ruolo di subcommittente per conto dei Comuni dei servizi in accreditamento gestiti da terzi.

Dal 2010 si sono susseguite modifiche e integrazioni dell'organigramma che lo hanno adeguato alle mutate esigenze aziendali. La logica che ha sotteso la riorganizzazione ha inteso procedere a incrementi di posizioni di responsabilità o a nuovi incarichi solo

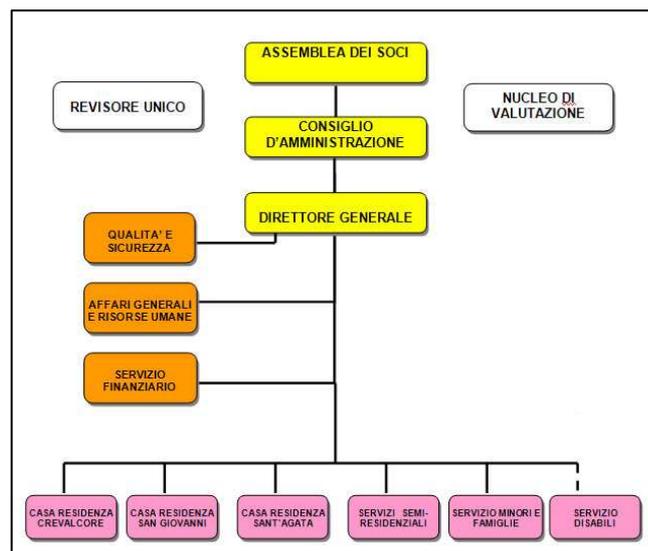
dopo aver ripensato l'esistente, superato le sovrapposizioni, definito un'unica responsabilità per ogni servizio, valorizzato le professionalità interne, valutato il loro potenziale e le loro aspettative.

Il percorso di rivalutazione delle strutture organizzative gestionali di ASP è descritto *step by step* negli organigrammi che si riportano di seguito. Esso non è da considerare definitivo perché l'azienda ha potenzialità di crescita e evoluzione. Certamente oggi è in grado di rispondere adeguatamente, in una logica di contenimento della spesa che permea ogni scelta gestionale dell'azienda, alle esigenze di questa.

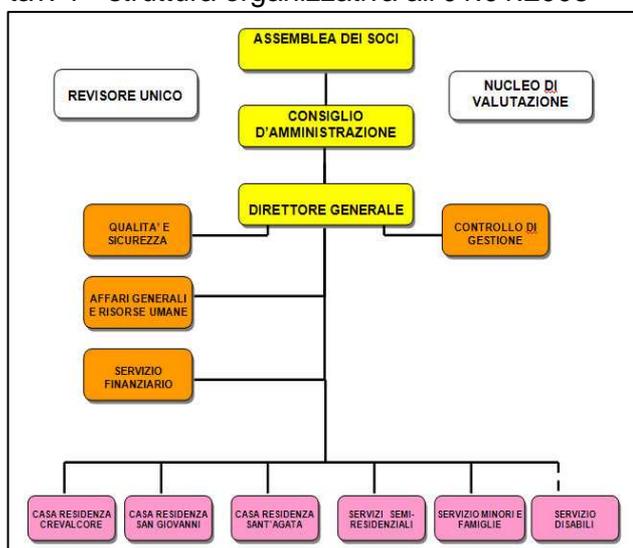
Di seguito gli organigrammi:



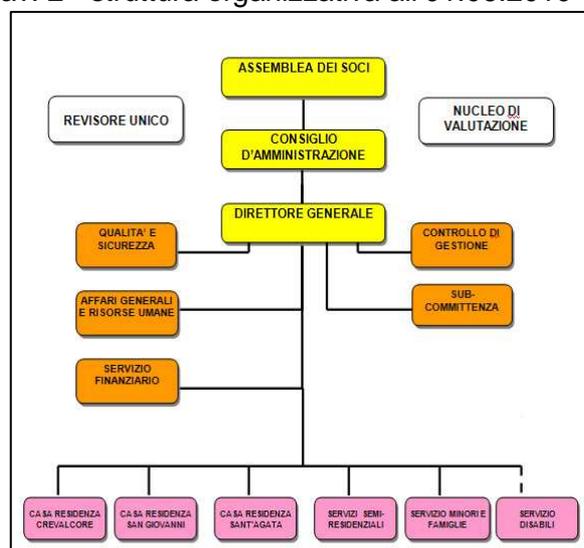
tav. 1 - struttura organizzativa all'01.01.2008



tav. 2 - struttura organizzativa all'01.06.2010



tav. 3 struttura organizzativa pre-accreditamento



tav. 4 - struttura organizzativa con sub-committenza

In tavola 1 è riportata l'organizzazione della fase di avvio dell'attività dell'Asp.

Essa è stata modificata in corso d'anno 2010 per rispondere alla duplice esigenza di:

- superare le sovrapposizioni di responsabilità dell'area amministrativa del Direttore amministrativo e dei Responsabili dei servizi finanziari, affari generali, personale ( 4 Posizioni organizzative),

- istituire un servizio Qualità e sicurezza, fino a quel momento non adeguatamente presidiata.

Il modello organizzativo riportato in tavola 2 ha ottenuto una migliore individuazione delle responsabilità dell'area amministrativa, una conseguente razionalizzazione delle risorse umane dedicate, un miglior presidio di un'area strategica per l'azienda quale quella rappresentata dalla qualità e sicurezza.

Nel secondo semestre 2010 sono state avviate tutte le azioni propedeutiche all'attivazione di un sistema di controllo di gestione aziendale:

- affidamento incarico di consulenza/formazione
- individuazione della risorsa interna alla quale affidare la responsabilità del servizio
- formazione della stessa,
- condivisione del percorso con i Responsabili dei vari servizi

Ciò ha consentito di prevedere l'avvio del sistema di controllo di gestione puntualmente a gennaio 2011, secondo lo schema organizzativo riportato in tavola 3.

L'affidamento da parte dei Comuni di terred'acqua del ruolo di subcommittente ad Asp Seneca per i contratti relativi a

- assistenza domiciliare gestore consorzio Aldebaran
- centro residenziale per disabili "La corte del sole" gestore CADIAI
- centro semiresidenziale per disabili "Le farfalle" gestore CADIAI
- centro semiresidenziale per disabili "Accanto" gestore CADIAI
- centro semiresidenziale per disabili "Maieutica" gestore Coop Attività Sociali

ha comportato la previsione di un referente aziendale dell'attività di subcommittenza in *staff* alla Direzione generale. (tav.4)

#### Politiche di gestione delle risorse umane

Il personale rappresenta il vero patrimonio dell'azienda, oltre che la leva strategica che consente di garantire la qualità dei servizi e il contenimento dei costi. Con questa consapevolezza Asp Seneca investe in ricerca del benessere organizzativo e in formazione risorse economiche e umane.

Le politiche di gestione del personale sono proseguite con azioni volte all'introduzione di metodi di valorizzazione delle risorse umane.

In particolare nel 2011 è stato migliorato il sistema di valutazione del personale rendendolo più adeguato alle esigenze dei servizi gestiti da Seneca. Molta attenzione è stata riservata ai colloqui individuali tenuti dai Responsabili di servizio con il personale di riferimento.

Sempre nel 2011 è stato approvato un sistema di valutazione delle prestazioni riservato ai responsabili di servizio e titolari di posizione organizzativa che risponde in modo più efficace agli obiettivi di valorizzazione e crescita professionale che il sistema si pone.

Molto è stato fatto, molto resta da fare in particolar modo con riguardo all'obiettivo del miglioramento continuo del clima aziendale e allo sviluppo del senso di appartenenza all'Asp del personale che vi opera.

Nel corso del 2011 è stato definito e attuato un progetto di smaltimento delle ferie arretrate dei Coordinatori di casa residenza. A fine anno residuavano un numero importante di ferie del Responsabile della CR di San Giovanni che potranno essere smaltite nel corso del 2012.

Rimangono da completare il percorso di reingegnerizzazione di tutti i processi amministrativi e la razionalizzazione dell'attività del servizio affari generali e risorse umane.

Il servizio risorse umane sconta un carico di lavoro importante, legato al crescente numero di dipendenti di ASP e al consistente numero di contratti a tempo determinato da attivare per garantire la sostituzione del personale per assenze non programmabili. In sede di valutazione del fabbisogno del personale è stata prevista un'unità aggiuntiva all'attuale organico. Essa potrà consentire una più puntuale risposta alle esigenze aziendali di gestione delle risorse umane solo se accompagnata da una rivisitazione di tutti i processi amministrativi.

#### Realizzazione del piano occupazionale

Nell'anno 2011 è continuata la progressiva realizzazione del piano occupazionale. E' stata espletata procedura selettiva per l'assunzione a tempo indeterminato di n. 2 posti di istruttore direttivo (con riserva di 1 posto al personale interno) da assegnare

- al servizio finanziario
- al controllo di gestione

Nelle more di una più puntuale definizione del ruolo di sub committente per conto dei Comuni di ASP Seneca, il profilo di Referente della sub committenza è stato coperto attraverso ricorso al contratto di somministrazione di lavoro per n.18 ore settimanali.

### GLI OBIETTIVI DI ATTIVITA' – GRADO DI RAGGIUNGIMENTO

Di seguito si indicano gli obiettivi di attività previsti in sede di approvazione del bilancio di previsione 2011 ed il relativo grado di raggiungimento a fine anno.

Programma	Servizio	situazione al 31.12.2011	note
<b>Adempimenti richiesti dalla trasformazione in ASP</b>			
Predisposizione proposte: <ul style="list-style-type: none"> <li>• regolamento funzionamento Assemblea dei Soci</li> <li>• regolamento per l'acquisizione in economia lavori, beni e servizi</li> </ul>	Affari generali e risorse umane	approvati <ul style="list-style-type: none"> <li>• regolamento Assemblea soci</li> <li>• regolamento acquisti in economia</li> </ul>	<u>regolamento dei contratti:</u> obiettivo non raggiunto per maggior carico di lavoro del

<ul style="list-style-type: none"> <li>regolamento dei contratti</li> <li>documento programmatico sicurezza entro 30 giugno 2011</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>DPS</li> </ul>	servizio relativo a evento 150 anni Unità d'Italia obv rinviato al 31.12.2012
redazione in sanatoria determinazioni non estese relative alla gestione risorse umane periodo 2008-2010	Affari generali e risorse umane	confermata situazione pregressa	obv rinviato al 31.12.2013
predisposizione proposta di regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi	Direzione generale	predisposta bozza di regolamento per valutazioni del CDA	obv raggiungibile al 30.6.2012
<b>Razionalizzazione dell'attività amministrativa e gestionale</b>			
Reengineering dei processi amministrativi elaborazione proposta organizzativa con individuazione specifiche responsabilità per ciascun processo	Affari generali e risorse umane	avviato solo processo as-is manca ridisegno processi e proposta organizzativa	obv rinviato al 31.12.2013
Assunzione responsabilità del servizio. Adozione atti e provvedimenti di competenza. Gestione tecnica, amministrativa e finanziaria.	Servizio famiglia e minori	responsabile di servizio dimissionario da maggio 2011	obv rinviato al 31.12.2013
Riorganizzazione servizi finanziari con individuazione responsabilità	Servizi finanziari	individuate responsabilità fatturazione attiva e passiva bilancio	interim al direttore generale gen-dic
<b>Promozione di interventi volti alla razionalizzazione e riduzione dei costi</b>			
Analisi scostamenti costi giornalieri servizi rilevati dal bilancio consuntivo 2010 in rapporto a costi di riferimento regionali	Direzione generale Servizio finanziario	obiettivo raggiunto	
Esperimento gara per l'affidamento dei servizi di pulizia sanificazione e lavanderia per le strutture residenziali, semiresidenziali e per le sedi amministrativa e minori entro 30 giugno 2011	Affari generali e risorse umane	gara esperita	obiettivo non raggiunto per cause esogene gara deserta
Predisposizione capitolato gara pulizia, sanificazione etc. entro 31 marzo 2011 Scheda tecnica case residenze  Scheda tecnica centri semiresidenziali Scheda tecnica sede amministrativa Scheda tecnica sede minori	Diversi	documentazione predisposta	obiettivo non raggiunto per cause esogene gara deserta
Esperimento gara per l'affidamento del servizio ristorazione strutture			obiettivo rinviato in

residenziali e semiresidenziali entro 30 giugno 2011			corso d'anno al 31.12.2012
Predisposizione capitolato per l'affidamento del servizio ristorazione Scheda tecnica servizi residenziali Scheda tecnica servizi semiresidenziali	Diversi		obiettivo rinviato in corso d'anno al 31.12.2012
Predisposizione progetto gestione con ottimizzazione rapporto utenti effettivi/personale e riallineamento costi di riferimento regionali entro 31 marzo 2011	Servizi semiresidenziali	progetto predisposto	obiettivo raggiunto
Razionalizzazione e riduzione dei costi derivanti dal traffico telefonico	Servizi residenziali		obiettivo rinviato in corso d'anno
Migliorare la gestione degli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria sugli immobili attraverso un'unica centrale	Qualità sicurezza	avviato percorso centralizzazione manutenzioni	obiettivo rinviato al 31.12.2012
<b>Equilibrio economico e sostenibilità del medio-lungo periodo</b>			
Impostazione di modello di gestione sostenibile dal punto di vista dei contenuti e delle risorse assegnate ad ASP	Servizio famiglia e minori	responsabile di servizio dimissionario da maggio 2011 interim direttore generale	obv parzialmente raggiunto
Pratica di benchmarking con altre amministrazione per valutare le procedure di gestione del servizio al fine di porre in essere miglioramenti nelle prassi attuali	Servizio famiglia e minori	responsabile di servizio dimissionario da maggio 2011 interim direttore generale	obv parzialmente raggiunto
Definizione posizioni debitorie pregresse – adozione azioni per recupero somme corrisposte indebitamente  Recupero crediti – formalizzazione preventiva accordi per assunzione impegno di spesa	Servizio famiglia e minori	responsabile di servizio dimissionario da maggio 2011 interim direttore generale	obv parzialmente raggiunto avviata 1 azione legale siglati accordi preventivi
Recupero crediti: solleciti di pagamento mensili e reportistica trimestrale alla Direzione generale	Servizio finanziari	obiettivo raggiunto per <i>target</i> anziani	rinviato al 31.12.2012 obv per <i>target</i> disabili per cause esogene
<b>Organizzazione e sviluppo</b>			
Predisposizione di un sistema di controllo dei servizi per i quali è prevista la sub committenza di ASP per garantire il puntuale adempimento delle prestazioni contrattuali Servizi domiciliari Servizi per disabili		obiettivo rinviato per slittamento stipula contratto di servizio	obiettivo raggiunto al 30.4.2012

Completamento sistema di gestione dell'accreditamento	Qualità sicurezza	obiettivo parzialmente raggiunto	rinvio completamento sistema per motivi di opportunità
Monitoraggio applicazione sistema di gestione dell'accreditamento	Diversi servizi	obiettivo raggiunto	
Trasmissione al servizio controllo di gestione della reportistica nei termini indicati	Tutti i servizi	obiettivo raggiunto	
Realizzazione 5 posti letto residenziali	Diversi servizi		obv rinvio al 31 maggio 2012 per cause esogene
Completamento Villa Emilia	Diversi servizi	adottati gli atti propedeutici	obv rinvio al 31.12.2012 per cause esogene
<b>Benessere organizzativo - soddisfazione del personale</b>			
Privilegiare il benessere del personale mantenendo un'organizzazione del lavoro che riduca i richiami in servizio ed il turn over degli operatori	Servizi residenziali	ridotti i richiami in servizio organizzazione da migliorare con il contributo delle OO.SS. e delle RSU OSS di continuità valutato non completamente efficace	obv rinvio al 31.12.2012
Programmazione e gestione formazione obbligatoria e specifica in materia di tutela salute negli ambienti di lavoro	Qualità e sicurezza	obiettivo raggiunto	
<b>Promozione attività e immagine di ASP SENECA</b>			
Aumentare il livello di conoscenza di ASP e dei suoi servizi da parte del cittadino – progettazione iniziativa esterna	Direzione generale	obiettivo raggiunto	evento novembre 2011 e libro
Redazione manuale di immagine coordinata	Direzione generale		obv rinvio in corso d'anno
Promuovere l'affidamento familiare	Famiglia e minori	obiettivo raggiunto	
<b>Partecipazione e trasparenza</b>			
Costituzione organismi di rappresentanza utenti e volontari ASP: elaborazione proposta di regolamento condivisa	Direzione generale	proposta di regolamento obiettivo raggiunto costituzione organismi rappresentanza obv rinvio al 2012	proposta presentata nel dicembre 2011 al CCM rinvio costituzione organismi di rappresentanza al 30.6.2012 per consentire valutazioni del volontariato
Approvazione carta dei servizi di	Diversi servizi	Il gruppo di lavoro	approvazione

ASP (servizi per anziani)		impegnato nella realizzazione del sistema di gestione dell'accreditamento ha elaborato una proposta di carta dei servizi con riferimento alle linee di indirizzo degli organi di Asp. La proposta, approvata dal Cda, è stata validata dal CCM nel dicembre 2011	formale nel 2012
Rendicontazione sociale – partecipazione costruzione bilancio sociale 2010	Diversi servizi gruppo di progetto	obiettivo raggiunto	

## I DATI ANALITICI RELATIVI ALLE RISORSE UMANE E LA FORMAZIONE

L'azienda ha proseguito il processo di razionalizzazione della gestione delle risorse umane avviato nel 2008 perseguendo il raggiungimento della massima efficienza e della valorizzazione delle risorse umane interne.

Nel corso del 2011 sono state completate le procedure concorsuali per n.2 istruttori direttivi.

La riserva di 1 posto al personale interno conferma la dichiarata volontà di valorizzare le risorse umane di Seneca e offrire occasioni di crescita professionale nell'ottica di un sistema premiante.

La consistenza del personale dipendente a tempo determinato è ancora importante. Questo non corrisponde a una scelta aziendale, ma alla prioritaria necessità di procedere a una riorganizzazione dei servizi residenziali che consentisse una più puntuale valutazione del fabbisogno di personale in concomitanza con l'avvio del sistema di accreditamento dei servizi gestiti dall'azienda.

Confermata l'opportunità di nuove assunzioni di personale OSS a tempo indeterminato, esse sono state quantificate nel mese di novembre 2011 in sede di valutazione del fabbisogno triennale di personale. Quello relativo al personale OSS è quantificato in circa 20 unità, che potranno aumentare in presenza di eventuali dimissioni o mobilità di risorse a tempo indeterminato attualmente in servizio. L'azienda procederà al relativo concorso nel corso del 2012. Con l'assunzione dei concorrenti idonei si ridurranno ulteriormente il ricorso a personale a tempo determinato e il *turn over*.

La Direzione generale ha continuato l'attività di analisi della salute organizzativa di Asp Seneca prendendone in considerazione le diverse variabili:

- ⇒ l'ambiente di lavoro,
- ⇒ le relazioni interpersonali,
- ⇒ il rapporto con i responsabili di area e servizio,

- ⇒ il significato che le persone attribuiscono al proprio lavoro,
- ⇒ l'equità del trattamento retributivo,
- ⇒ l'equità nell'offerta di opportunità formativa e di crescita professionale.

Il sistema di valutazione delle prestazioni del personale è concepito oltre che come un mezzo per valorizzare le eccellenze e stimolare la crescita professionale, come un'occasione di ascolto empatico.

L'attenzione e il tempo dedicato ai colloqui di valutazione nel corso dell'anno 2011 hanno inteso trasmettere al personale di Seneca la consapevolezza dell'azienda del loro valore e la volontà di utilizzare nell'azione quotidiana i loro suggerimenti, le loro informazioni e intuizioni, oltre che le loro ben accette critiche.

L'evento "dall'elemosina al diritto" e, in particolare, la presentazione del libro "zitelle, miserabili e infermi", che il personale ha definito *il nostro libro* ha dato la dimensione di un senso di appartenenza ad Asp Seneca superiore alle aspettative.

I traguardi raggiunti dall'azienda in termini di chiarezza della propria *mission*, solidità economica, apprezzamento della committenza, valutazioni positive degli *stakeholders*, buone relazioni sindacali sono ben noti al personale che vi opera e hanno comportato per molti maggiore volontà di investire energie nel loro lavoro.

Nella convinzione che, per dirla con Marziale, "*tu avrai le ricchezze che avrai dato*", il compito della Direzione generale e dei Responsabili di servizio è quello di mantenere e sviluppare un'organizzazione del ben-essere, senza mai trascurare di misurare eventuali sentimenti di frustrazione dei propri collaboratori.

Le persone *lasciate in un angolo* o, peggio, *messe in un angolo* rappresenterebbero oltre che un fallimento sul piano etico, un fallimento dal punto di vista economico.

Seneca pratica la "sua" *spending review* da sempre. L'attenzione a ridurre i costi, la ricerca di soluzioni alternative in grado di ottimizzare la gestione di breve e di medio periodo non sono state azioni isolate, ma il paradigma che consente ad ASP Seneca risultati di esercizio positivi dal 2008 ad oggi.

Il maggior costo dell'azienda è rappresentato dal personale.

Tutti i servizi dell'azienda sono gestiti con risorse umane dipendenti a tempo indeterminato, in misura residuale con il personale a tempo determinato o assunto attraverso contratto di somministrazione lavoro.

Le assenze del personale sono oggetto di attenta analisi.

Una parte di esse (maternità, legge 104/92, congedi parentali etc.) rappresentano un diritto e, come tali, non consentono azioni di contenimento.

La malattia e l'infortunio rappresentano, al contrario, condizioni su cui l'azienda può intervenire.

In questo senso Asp ha dotata le case residenze che ne difettavano di letti elettrici e dei più moderni sistemi di sollevamento degli utenti, per migliorare la sicurezza degli operatori e ridurre il ricorso all'infortunio. Allo stesso modo, consapevoli che la malattia è in molti casi correlata a una condizione di *stress*, la Direzione e i Responsabili di servizio sono impegnati a creare ben-essere organizzativo, a garantire un adeguato recupero psicofisico del personale attraverso una programmazione delle ferie e delle sostituzioni idonea a evitare qualsiasi tipo di richiamo in servizio, a cogliere in anticipo situazioni di *burn out* dei colleghi.

Di seguito vengono indicati i tassi di assenza del personale dipendente.

Percentuale di presenza/ assenza del personale anno 2011					
Area di riferimento			n.persone*	%presenza	%assenza
Direzione generale			1	89,15	10,85
Area amministrativa			8,45	83,66	16,34
Area assistenza anziani	servizi residenziali	CR Crevalcore	37	77,60	22,40
		CR San Giovanni in P.	40,45	73,13	26,87
		CR Sant'Agata B.	39,5	81,31	18,69
	servizi semiresidenziali	CD Anzola	3	78,68	21,32
		CD Calderara di Reno	3	83,78	16,22
		CD Crevalcore	3	76,61	23,39
		CD Sala bolognese	1,67	84,35	15,65
		CD San Giovanni			
		CSR Decima	2	76,33	23,67
		RAA**	1		
		OSS sostituzioni**	1		
Area famiglia e minori			5	73,59	26,41
Totale			146,07	77,83	22,17

Nota:

i dati relativi alle percentuali di assenza sono stati ricavati rapportando il numero dei giorni di assenza del personale in servizio, compreso il Responsabile di Posizione organizzativa, tenendo conto di tutte le giornate di mancata presenza lavorativa a qualsiasi titolo (ferie, permessi, malattia, infortunio, aspettativa, diritto allo studio etc. al numero dei giorni lavorativi nelle singole strutture (previsioni circolare Presidenza del Consiglio dei Ministri n.3/2009)

\*numero persone equivalenti

\*\* il dato non viene indicato in quanto riferito a un solo operatore che, come tale, diviene identificabile.

La tabella che precede, come meglio precisato nella nota, riporta le assenze del personale a qualsiasi titolo, in conformità alle previsioni della circolare della Presidenza del Consiglio dei Ministri n.3 del 2009.

I dati aggregati risultano, nel caso di Asp Seneca, poco significativi del livello di produttività dell'ente. In qualche caso la maggiore assenza del personale di un servizio, anziché rappresentare un dato negativo è il risultato dell'attuazione di un programma di smaltimento delle ferie arretrate ( di derivazione IPAB) e, di conseguenza, da valutare positivamente.

Nella tavola che segue si riportano dati che si ritengono più significativi dello stato di salute dell'organizzazione dell'ente.

In particolare risulta interessante la separazione dei dati relativi alle assenze per malattia e infortunio.

Asp Seneca, come molte amministrazioni pubbliche, ha registrato una potenziale tendenza del personale a ricorrere all'infortunio piuttosto che non alla malattia, anche in funzione del miglior trattamento economico che ne consegue. Questa "pratica" deve essere contrastata perché altera la valutazione dello stato di salute dell'ente, vanifica tutte le azioni e gli investimenti messi in campo dall'azienda per migliorare la sicurezza del luogo di lavoro, impedisce una valutazione dei rischi da lavoro basata su elementi oggettivi e reali.

Il servizio Risorse Umane nel corso del 2011 ha avviato un'azione di contrasto del fenomeno, basata su una più puntuale verifica delle dichiarazioni rese dai dipendenti, incrociandole con le dichiarazioni dei Responsabili di servizio e le risultanze delle consegne organizzative.

I primi risultati delle nuove procedure si sono visti già nel 2011 e, in alcuni casi, l'infortunio dichiarato dal dipendente non è stato riconosciuto come tale dall'INAIL.

Percentuale di assenza del personale per <b>malattia</b> anno 2011				
Area di riferimento			n.persone*	%assenza
Direzione generale			1	0
Area amministrativa			8,45	0,79
Area assistenza anziani	servizi residenziali	CR Crevalcore	37	7,45
		CR San Giovanni in P.	40,45	8,21
		CR Sant'Agata B.	39,5	4,46
	servizi semiresidenziali	CD Anzola	3	4,20
		CD Calderara di Reno	3	1,27
		CD Crevalcore	3	4,29
		CD Sala bolognese	1,67	1,91
		CD San Giovanni		
		CSR Decima	2	4,17
		RAA**	1	
OSS sostituzioni**	1			
Area famiglia e minori			5	2,31
Totale			146,07	<b>5,83</b>

\*\* il dato non viene indicato in quanto riferito a un solo operatore che, come tale, diviene identificabile.

Percentuale di assenza del personale per <b>infortunio</b> anno 2011				
Area di riferimento			n.persone*	%assenza
Direzione generale			1	0
Area amministrativa			8,45	0
Area assistenza anziani	servizi residenziali	CR Crevalcore	37	0,46
		CR San Giovanni in P.	40,45	1,73
		CR Sant'Agata B.	39,5	0,88
	servizi	CD Anzola	3	0
		CD Calderara di Reno	3	0
		CD Crevalcore	3	0,11

	semiresidenziali	CD Sala bolognese	1,67	0
		CD San Giovanni		
		CSR Decima	2	0
		RAA**	1	
		OSS sostituzioni**	1	
Area famiglia e minori			5	0
Totale			146,07	<b>0,85</b>

\*\* il dato non viene indicato in quanto riferito a un solo operatore che, come tale, diviene identificabile.

## Formazione

L'investimento nelle attività formative rappresenta per Asp Seneca una delle leve più importanti per lo sviluppo delle risorse umane.

Nel corso del 2011 il personale ha seguito percorsi formativi coerenti con le linee di indirizzo e gli obiettivi strategici dell'azienda, in parte in continuità con progetti già avviati, in parte con altri, dettati dalle nuove esigenze che derivano dall'applicazione del sistema di accreditamento.

L'attuazione di un ambizioso piano della formazione, in particolare per il personale turnista addetto all'assistenza nei servizi residenziali, si è scontrata con la sostenibilità dell'impegno che la frequenza ai corsi comporta.

Con questa consapevolezza, si è ritenuto opportuno dare priorità ai corsi per "addetto al primo soccorso" e "addetto alla lotta antincendio aziendale" per gli OSS a tempo indeterminato che ne erano ancora sprovvisti. Questa azione, che continuerà anche nel corso del 2012, è condizione necessaria per garantire in tutti i turni di servizio la presenza di personale adeguatamente preparato e in possesso dei requisiti formativi prescritti dalla normativa.

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.

Nell'ambito della ricerca di una gestione efficiente ed efficace dei centri diurni è stato avviato un progetto di formazione di tutto il personale OSS alle attività di animazione da sviluppare all'interno del servizio. Il progetto, che proseguirà anche nel 2012, ha ottenuto ottimi livelli di soddisfazione degli utenti e di valorizzazione del personale. Sul fronte dell'efficienza e dell'efficacia il modello organizzativo proposto consente di recuperare una unità OSS e di garantire una maggiore qualità del servizio.

La normativa sull'accreditamento dei servizi prevede lo svolgimento di attività di animazione all'interno dei centri diurni da parte di personale adeguatamente formato. La scelta di un modello organizzativo che prevede l'attività di animazione in capo al personale OSS a seguito di un percorso di formazione mirato, piuttosto che la previsione di una figura di animatore che ruota sui 5 centri gestiti da Asp

- evita dispersione di risorse (gli improduttivi spostamenti da un centro all'altro),
- riduce i costi (dell'automezzo per gli spostamenti)
- garantisce l'adeguatezza dell'orario dell'attività in ogni singolo centro,
- rende più efficiente il rapporto personale OSS/ ospiti (il progetto fa parte delle misure adottate per avvicinare il costo del servizio al costo di riferimento regionale)
- gratifica e valorizza il personale OSS

Di seguito, si riportano alcuni dati sull'attività di formazione aziendale.

progetto formativo <b>addetto al primo soccorso</b>	
ruoli interessati	numero ore formazione
RAA – responsabile att.tà ass.li centri diurni	12
OSS – operatori socio sanitari	216
Assistente sociale unità minori	12
Istruttore amministrativo	12
	<b>totale 252</b>

progetto formativo <b>addetto lotta antincendio aziendale – rischio alto</b>	
ruoli interessati	numero ore formazione
OSS – operatori socio sanitari	272
	<b>totale 272</b>

progetto formativo <b>addetto lotta antincendio aziendale – rischio medio</b>	
ruoli interessati	numero ore formazione
OSS – operatori socio sanitari	80
Istruttori amministrativi	24
Assistenti sociali unità minori	16
	<b>totale 120</b>

progetto formativo <b>movimentazione ospiti</b>	
ruoli interessati	numero ore formazione
Fisioterapisti	6
RAA – responsabili attività assistenziali	4
Animatori	2
OSS operatori socio sanitari	77
	<b>totale 89</b>

progetto formativo sistema di gestione accreditamento – <b>assistenza</b>	
ruoli interessati	numero ore formazione
Coordinatori resp. le di struttura	125
RAI - responsabili attività infermieristiche	50
RSA - responsabile sistema	52

accreditamento	
RAA - responsabile attività assistenziali	58
Direttore generale	4
	<b>totale 289</b>

progetto formativo sistema di gestione accreditamento – <b>procedure</b>	
ruoli interessati	numero ore formazione
Coordinatori resp. di struttura	14
RAI - responsabili attività infermieristiche	8
RAA - responsabile attività assistenziali	23
Fisioterapisti	4
Animatori	3
OSS – Operatori socio sanitari	146
	<b>totale 198</b>

progetto formativo sistema di gestione accreditamento – <b>gestione risorse umane</b>	
ruoli interessati	numero ore formazione
Responsabile servizio Risorse umane	23
Coordinatori resp. di struttura	19
Istruttori amm.vi	23
RSA - responsabile sistema accreditamento	19
Direttore generale	8
	<b>totale 92</b>

progetto formativo sistema di gestione accreditamento – <b>acquisti</b>	
ruoli interessati	numero ore formazione
Responsabile servizio Affari generali	9
Coordinatori resp. di struttura	9
Istruttori amm.vi	9
RSA - responsabile sistema accreditamento	9
	<b>totale 36</b>

progetto formativo <b>orientamento al cliente</b>	
ruoli interessati	numero ore formazione
Personale amministrativo addetto <i>front office</i>	48
	<b>totale 48</b>

progetto formativo <b>animazione centri semiresidenziali</b>	
ruoli interessati	numero ore formazione
OSS operatori socio sanitari centri diurni	366
	<b>totale 366</b>

progetto formativo <b>avvio al controllo di gestione</b>	
ruoli interessati	numero ore formazione
Istruttore direttivo – responsabile servizio	90
Responsabili servizio - tutti	35
Direttore generale	5
	<b>totale 130</b>

progetto formativo permanente* <b>servizio amministrativo</b>	
ruoli interessati	numero ore formazione
Responsabile affari generali e risorse umane	14
Collaboratore amministrativo	7
	<b>totale 21</b>

\* temi :

Assunzioni – Costituzione e ripartizione fondo incentivante – Regolamento appalti – Codice amministrazione digitale

progetto formativo permanente <b>servizio Minori e famiglia</b> rivolto a tutto il personale del servizio	
temi	numero ore formazione
Diritto minorile	50
Obbligo segnalazione/denuncia maltrattamenti, abuso, violenza	50
Riconoscimento figli	50
“Il faro” aggiornamento	40
SISAM aggiornamento	20
	<b>totale 210</b>

Formazione Direttore generale presso Scuola Superiore Pubblica Amministrazione	
corso	numero ore formazione
Etica, codici di comportamento e procedimenti disciplinari dopo la riforma Brunetta	10
Attuare la riforma della Pubblica amministrazione	40
	<b>totale 50</b>

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 € 21.219, può essere rappresentato conformemente allo schema del bilancio d'esercizio, come di seguito:

	<b>consuntivo 2011</b>	<b>budget 2011</b>	<b>variazione assoluta</b>	<b>variazione percentuale</b>
A) valori della produzione	11.577.077	10.756.912	820.165	7,6%
B) costi della produzione	-11.200.630	-10.446.016	-754.614	7,2%
C) proventi ed oneri finanziari	-2.183	-3.250	1.067	-32,8%
D) rettifiche di valore di attività finanziarie	0	-4.500	4.500	-100,0%
E) proventi ed oneri straordinari	-32.760	0	-32.760	
Imposte sul reddito	-320.285	-303.093	-17192	5,7%
<b>risultato</b>	<b>21.219</b>	<b>53</b>	<b>21.166</b>	

### 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/ <i>target</i>	fattore produttivo	consuntivo 2011	budget 2011	variazione consuntivo/budget	variazione percentuale
case residenze	rette	3.386.350	3.458.570	-72.220	-2,1%
	rette ricoveri sollievo	96.879	0	96.879	
	<b>a - rette totali</b>	<b>3.483.229</b>	<b>3.458.570</b>	<b>24.659</b>	<b>0,7%</b>
	oneri a rilievo sanitario	2.690.631	2.744.001	-53.370	1,9%
	oneri a rilievo sanitario ricoveri sollievo	82.054	0	82.054	

	<b>b- oneri a rilievo sanitario totali</b>	<b>2.772.685</b>	<b>2.744.001</b>	<b>28.684</b>	<b>1,05%</b>
	<b>totale a + b</b>	<b>6.255.914</b>	<b>6.202.571</b>	<b>53.343</b>	<b>0,86%</b>

I dati del consuntivo si discostano in misura minima dal *budget* in quanto all'atto dell'approvazione del preventivo erano noti gli importi di rette e oneri e il numero dei posti accreditati. Lo scostamento è dovuto a un'occupazione dei posti letto pari al 98%, superiore alle previsioni relativamente ai posti di sollievo.

centri diurni anziani	rette case protette (CD San Giovanni in Persiceto)	0	40.927	-40.927	-100,0%
	rette utenti	194.827	279.476	-84.649	-30,3%
	rette da Comuni	80.197		80.197	
	rette da Comuni posti non accreditati	36.744		36.744	
	<b>a- rette totali</b>	<b>311.768</b>	<b>320.403</b>	<b>-8.635</b>	<b>-2,7%</b>
	oneri a rilievo sanitario case protette (CD San Giovanni in Persiceto)	0	20.796	-20.796	-100,0%
	oneri a rilievo sanitario	206.360	212.704	-6.344	-3,0%
	<b>b- oneri a rilievo sanitario</b>	<b>206.360</b>	<b>233.500</b>	<b>-27.140</b>	<b>-11,6%</b>
	<b>totale a + b</b>	<b>518.128</b>	<b>553.903</b>	<b>-35.775</b>	<b>-6,5%</b>

La tavola che precede va letta tenendo conto di quanto indicato in premessa circa il doppio esercizio con copertura dei costi da parte dei Comuni e senza copertura dei costi da parte dei Comuni. Il dato rette case protette si riferisce alle rette degli utenti del Centro Diurno di San Giovanni in Persiceto, che in sede di *budget* sono state previste all'interno del *budget* della casa residenza. Lo stesso dicasi per gli oneri a rilievo sanitario.

Il risultato inferiore alle previsioni si riferisce in particolar modo a una contrazione importante del numero di utenti del Centro di Calderara di Reno nel 2° semestre.

disabili	rette residenze	168.338	115.180	53.158	46,2%
	rette residenze sub committenza	95.224		95.224	
	<b>totale rette residenze</b>	<b>263.562</b>	<b>115.180</b>	<b>148.382</b>	<b>128,8%</b>
	rette semiresidenziale	9.740		9.740	
	rette semiresidenziale sub committenza	8.921		8.921	
	<b>totale rette semiresidenziale</b>	<b>18.661</b>	<b>0</b>	<b>18.661</b>	

Lo scostamento è dovuto a una previsione errata in sede di *budget*. Nel momento in cui è stato approvato il bilancio preventivo e anche nel momento della variazione di bilancio non erano note né le rette che i Comuni avrebbero deliberato, né il costo del servizio riconosciuto al gestore esterno. In assenza degli elementi utili a una corretta previsioni sono stati riportati i dati 2010.

Si segnala che:

- le rette saranno emesse solo nell'aprile 2012
- alcuni utenti hanno avviato azioni per ottenere la gratuità del servizio
- gli stessi non hanno firmato il contratto di assistenza proposto dal soggetto gestore
- conseguentemente la fatturazione del servizio rimane in capo ad ASP Seneca
- così come la fatturazione del servizio per gli utenti fuori distretto

assistenza domiciliare	rette utenti certificati	81.492	71.153	10.339	14,5%
	rette utenti non certificati	37.075		37.075	
	<b>totale rette</b>	<b>118.567</b>	<b>71.153</b>	<b>47.414</b>	<b>66,6%</b>
	oneri a rilievo sanitario	192.564	104.546	88.018	84,2%
assistenza domiciliare subcommittenza	rette utenti	109.961		109.961	
	rette Comuni	139.297		139.297	
	<b>totale rette</b>	<b>249.258</b>	<b>0</b>	<b>249.258</b>	

I maggiori importi rendicontati in chiusura di bilancio sono coerenti con l'approvazione in corso d'anno di un diverso di contribuzione degli utenti e di un costo del servizio non noto al momento dell'approvazione del preventivo

### **personale dipendente**

centro attività	consuntivo	<i>budget</i>	scostamento consuntivo/ <i>budget</i>	scostamento %
CR Crevalcore	1.196.484	1.159.106	37.378	3,2
CR san Giovanni in Persiceto	1.139.487	1.144.005	4.518	-0,4%
CR sant'Agata Bolognese	1.258.809	1.290.229	31.420	- 2,4%
<b>totale case residenze</b>	<b>3.594.780</b>	<b>3.593.340</b>	<b>1.440</b>	<b>0,0%</b>
CD Anzola dell'Emilia	117.435	112.286	5.149	4,6%
CD Calderara di Reno	95.205	109.980	14.775	-13,4%
CD Crevalcore	109.053	104.614	4.439	4,2%
CSR Decima	62.366	70.257	7.891	-11,2%
CD Sala Bolognese	59.167	72.650	13.383	-18,6%
CD san Giovanni in Persiceto	38.598		38.598	
<b>totale centri diurni</b>	<b>481.824</b>	<b>469.787</b>	<b>12.037</b>	<b>2,6%</b>
<b>Minori</b>	<b>236.200</b>	<b>226.249</b>	<b>9.951</b>	<b>4,4%</b>
<b>Disabili</b>	<b>132.783</b>	<b>109.385</b>	<b>23.398</b>	<b>21,4%</b>
<b>Amministrativi – spese</b>	<b>571.612</b>	<b>552.808</b>	<b>18.804</b>	<b>3,4%</b>

<b>generali</b>				
-----------------	--	--	--	--

### **acquisto di beni**

fattore produttivo	consuntivo 2011	budget 2011	variazione in valore assoluto	variazione percentuale
beni socio sanitari	191.468	230.236	-38.768	-16,8%
beni tecnico-economici	114.587	141.541	-26.864	-18,9%
<b>totale</b>	<b>306.055</b>	<b>371.687</b>	<b>-65.632</b>	<b>-17,7%</b>

### **acquisti di servizi**

fattore produttivo	consuntivo 2011	budget 2011	variazione in valore assoluto	variazione percentuale
servizi per la gestione attività socio sanitarie	2.075.298	1.893.554	181.744	9,6%
servizi esternalizzati	1.454.247	1.402.266	51.981	3,7%
<b>totale</b>	<b>3.529.545</b>	<b>3.295.820</b>	<b>233.725</b>	<b>7,1%</b>

### **altre consulenze**

fattore produttivo	consuntivo 2011	budget 2011	variazione in valore assoluto	variazione percentuale
cons. mediche	6.564	8.204	-1.640	-19,9%
cons. amministrative	46.598	50.000	-3.402	-6,8%
cons. tecniche	119.394	93.078	26.316	28,3%
cons. legali	27.657	9.200	18.457	200,6%
<b>totale</b>	<b>200.213</b>	<b>160.482</b>	<b>39.731</b>	<b>24,8%</b>

### **utenze**

fattore produttivo	consuntivo 2011	budget 2011	variazione in valore assoluto	variazione percentuale
telefono e internet	29.488	39.243	-9.755	-24,9%
energia elettrica	139.586	133.704	6.152	4,6%
gas e riscaldamento	59.227	72.730	-13.503	-18,6%

Acqua	18.096	13.418	4.678	34,7%
<b>totale</b>	<b>246.667</b>	<b>259.095</b>	<b>-12.428</b>	<b>-4,8%</b>

### **manutenzioni e riparazioni ordinarie e cicliche**

fattore produttivo	consuntivo 2011	budget 2011	variazione in valore assoluto	variazione percentuale
manutenz. rip. Terreni e fabbricati	22.781	45.800	-23.019	-50,2%
manutenz. rip. impianti,macchinari e attrezzature	127.337	145.763	-18.426	-12,6%
manutenz. e rip. automezzi	8.757	15.188	-6.431	-42,3%
altre manutenz. e rip.	4.486	8.402	-3.917	-46,6%
can. manutenz e rip. hardware e software	18.896	31.500	-12.604	-40,0%
<b>totale</b>	<b>182.257</b>	<b>246.653</b>	<b>-64.396</b>	<b>-26,1%</b>

## **GLI INVESTIMENTI**

### **Villa Emilia**

Con delibera n. 11 del 2 dicembre 2009 l'Assemblea dei soci ha approvato il finanziamento delle opere di completamento dell'immobile Villa Emilia destinato a sede amministrativa dell'ASP.

Nel corso del 2010 l'Azienda USL, assegnataria del finanziamento regionale, ha presentato richiesta di proroga di 270 giorni dei termini per l'avvio dei lavori.

Tale circostanza ha comportato il rinvio da parte di ASP dell'investimento al 2011.

Nel corso del 2011 ASP sulla base delle previsioni di avanzamento lavori comunicate ha assunto un mutuo per il finanziamento della quota di competenza.

### **Altri investimenti**

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

Casa Residenza S. Giovanni Persiceto	€ 7.420,00	Messa in opera allarme per ascensori
		Messa in opera impianto TV
		Carrello Terapia
Casa residenza S.Agata Bolognese	€ 5.776,00	Arredi nuova Reception

Amministrazione	€ 3.250,00	Arredi uffici amministrativi
		Materiale Informatico
U.O. Minori	€ 2.616,00	Server

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

### Integrazione contratto di servizio

Alcuni utenti/famigliari di utenti disabili, in relazione al contenzioso in essere relativamente alla previsione di rette per i servizi fruiti, hanno rifiutato la sottoscrizione del contratto di assistenza proposto dal soggetto gestore del servizio (CADIAI).

In relazione a questa circostanza CADIAI si è dichiarata impossibilitata a fatturare rette a questi utenti.

Da tempo Comuni - Azienda USL – ASP, con la collaborazione dell'Ufficio di Piano, hanno avviato un percorso per addivenire ad un accordo con questi utenti. Esso ancora tarda a venire, conseguentemente i Comuni hanno chiesto ad ASP di fatturare, limitatamente a questi utenti, le rette per il servizio fruito.

Si è provveduto ad integrare il contratto di servizio secondo le seguenti previsioni:

- ⇒ Asp Seneca fattura il servizio all'utente,
- ⇒ liquida le fatture del soggetto gestore,
- ⇒ esperisce ogni utile azione per il recupero dell'eventuale credito,
- ⇒ fattura ai Comuni gli insoluti – crediti inesigibili.

L'integrazione del contratto di servizio prevede anche la fatturazione in capo ad Asp delle rette degli utenti di servizi per disabili fuori dal Distretto di committenza dell'Azienda USL. Ciò in ragione del fatto che in questi territori i soggetti gestori non fatturano, ma hanno delegato la fatturazione ai Comuni/Asp.

Anche in questo caso è stato previsto identico percorso fattura ASP all'utente – liquidazione fattura soggetto gestore da parte di ASP - recupero eventuale credito da parte di ASP – fattura al Comune da parte di ASP della somma corrispondente a credito inesigibile.

Si segnala che tale attività risulta molto onerosa dal punto di vista amministrativo, obbligando a un ripensamento della dotazione inizialmente prevista per l'attività di subcommittenza e sottrae liquidità ad ASP.

Si auspica che la criticità rappresentata dalla mancata sottoscrizione dei contratti di assistenza possa essere superata in tempi rapidi.