

RELAZIONE SULLA GESTIONE 1.1.2015 – 31.12.2015

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.

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 2015 – 2017 pubblicato sul sito www.asp-seneca.it nella sezione Amministrazione trasparente – Performance descrive gli obiettivi strategici e le linee di intervento dell'azienda.

CONSIDERAZIONI GENERALI

Asp Seneca assiste anziani, disabili e minori. L'analisi dell'evoluzione demografica e sociale del territorio di Terred'acqua rappresentata nel bilancio sociale fotografa un progressivo invecchiamento della popolazione ultraottantenne, un aumento costante degli anziani che vivono soli, un numero di minori superiore rispetto a medie provinciali, regionali e nazionali, un aumento delle famiglie monogenitoriali. I fenomeni migratori dal canto loro pongono questioni inedite, la cui evoluzione è difficilmente prevedibile.

La crisi che il paese non ha ancora superato rende questi fenomeni più preoccupanti e induce a ricercare per i bisogni che aumentano nuove risposte che sappiano coniugare qualità e sostenibilità economica di medio-lungo periodo.

Gli obiettivi strategici che l'azienda si è data per l'anno 2015 colgono questa sfida e affrontano con il pieno coinvolgimento del personale di Asp Seneca tutte le criticità elencate.

GLI OBIETTIVI STRATEGICI 2015

Gli obiettivi strategici 2015 derivano dagli indirizzi contenuti nel pensiero strategico dell'Amministratore unico e si inseriscono in due macro aree, lo sviluppo dell'appartenenza solidale e della partecipazione etica di coloro che sono Asp Seneca.

Area strategica appartenenza solidale

Obiettivo *progettare una nuova solidarietà*

È obiettivo assegnato all'UO Disabili e utenti svantaggiati, servizio in ASP dal 2014.

La circostanza ha richiesto azioni per il consolidamento dell'integrazione del servizio all'interno dell'azienda e con gli enti e le associazioni del territorio

In particolare, l'attivazione di un sistema di rilevazione delle attività del servizio ha consentito di valutare positivamente l'efficacia della struttura organizzativa approvata da Asp all'atto del definitivo trasferimento a questa delle competenze dell'area disabili.

Il servizio ha inoltre predisposto una procedura per l'attivazione e la gestione dei progetti di tirocinio formativo che ha consentito una migliore collaborazione con il servizio Politiche del Personale, una semplificazione del procedimento e una riduzione dei tempi dello stesso.

Area strategica confronto con il territorio

Obiettivi *trasparenza, progetti a sostegno domiciliarità, rafforzare legami con il territorio*

Gli obiettivi hanno interessato rispettivamente il servizio affari generali, il servizio centri diurni anziani, il servizio minori e famiglia.

L'approccio alla **trasparenza**, così come era stato per la rendicontazione sociale, ha significato *in primis* un cambiamento culturale attraverso momenti formativi per tutto il personale dell'azienda. Completata questa fase si sono tenuti incontri con tutti i diversi servizi interessati mirati ad ottenere una migliore collaborazione. A seguire si è operato per dotare l'azienda di strumenti informatici in grado di consentire il trasferimento automatico dei dati.

L'azienda ha individuato in una nuova progettualità del servizio di centro diurno una risposta efficace nel **sostegno alla domiciliarità**. Essa si concretizza in una estensione dell'orario e delle giornate di apertura del centro di san Giovanni in Persiceto e in un progetto sperimentale di attivazione di 4 posti di centro diurno all'interno dell'immobile che ospita la casa residenza di sant'Agata, posti per progetti individuali fortemente personalizzati.

Rafforzare i legami con il territorio si è concretizzato nell'istituzione dell'albo dei volontari, nella campagna di sensibilizzazione e di promozione, nel reclutamento e formazione, nell'attivazione di microprogetti di volontariato per interventi di solidarietà familiare. L'attivazione del gruppo nodi di rete e del gruppo delle famiglie affidatarie sono obiettivi raggiunti dal servizio Minori e famiglia.

Area strategica cultura solidale

Obiettivo *Partecipazione responsabile: migliorare il senso di appartenenza, oltre il ben-essere delle persone il ben-essere dell'organizzazione.*

E' un obiettivo affidato al Direttore generale descritto alla sezione Politiche del Personale. Esso ha comportato diverse azioni su più fronti:

- costituzione di un tavolo di lavoro per la condivisione di soluzioni in grado di garantire stabilità all'organizzazione
- regolamentazione dei percorsi di partecipazione per garantirne la sostenibilità economica

- percorsi di sviluppo delle competenze manageriali dei ruoli di vertice e degli intermedi.
L'obiettivo della partecipazione è stato perseguito anche attraverso ritorni periodici al personale dell'andamento della gestione dell'azienda e dello stato di salute dell'organizzazione.

Area strategica valutazione della performance

Obiettivi *Semplificare e innovare i processi – progettare un sistema gestionale integrato – pianificare gli acquisti e le manutenzioni*

Sono obiettivi trasversali ai servizi Affari generali – Controllo di gestione – Qualità e sicurezza che hanno contribuito a rendere più efficiente la macchina amministrativa di ASP, a rispondere in maniera più adeguata alle prescrizioni della normativa sulla trasparenza, a centralizzare gli acquisti con ricorso agli acquisti sul mercato elettronico della pubblica amministrazione per circa il 70 il % , a pianificare manutenzione e acquisti per evitare le manutenzioni in situazioni di emergenza e garantire la continuità del servizio e la qualità dello stesso. La progettazione di un gestionale integrato tra i diversi strumenti informatici in uso all'azienda è un obiettivo spalmato sul triennio che si propone di ottenere interconnessione di tutti i programmi gestionali di Asp Seneca con la rilevazione automatica degli indicatori della reportistica del Controllo di gestione. In corso d'anno 2015 è stata valutata l'adeguatezza dei programmi alle crescenti esigenze del controllo di gestione e del cruscotto a supporto dell'attività della dirigenza, sono state mappate tutte le criticità, valutati altri programmi in uso presso aziende della Regione.

Area strategica partecipazione etica

Obiettivi *partecipazione etica all'organizzazione*

Anche in questo caso sono stati individuati obiettivi trasversali a diversi servizi: le case residenza, i centri diurni, la direzione generale, le politiche del personale.

Si è operato in più direzioni per promuovere e suscitare comportamenti etici e responsabili tra il personale e per accrescerne il senso di appartenenza. Il comune denominatore delle azioni che l'azienda ha intrapreso è il più ampio coinvolgimento del personale sui risultati trimestrali conseguiti dall'azienda. Ritorno rispetto agli indicatori di attività, rispetto ai risultati economici, all'andamento dei costi e dei ricavi in rapporto al budget, all'andamento dei costi per le sostituzioni del personale assente. Parallelamente è stato attivato in via sperimentale per il personale della sede amministrativa e unità minori e per il personale della casa residenza di Crevalcore un programma gestionale che consente di attestare la presenza in servizio e la gestione del rapporto di lavoro con il contributo del personale e la validazione dei responsabili di servizio. I risultati in ordine ad un più efficiente impiego delle risorse umane del servizio politiche del personale sono positivi e inducono a estendere il sistema a tutti i servizi di Asp Seneca.

Continuano con sempre maggior convinzione le azioni messe in campo per valorizzare il personale dell'azienda. Una valorizzazione i cui risultati sono tangibili e che è riconosciuta dalle persone che fanno Asp Seneca. Una valorizzazione che parte dal pensiero che ogni ruolo è diverso e per questo ha esigenze di sviluppo professionale diverse. Le persone sono, a loro volta, diverse. Hanno potenzialità, aspettative, aspirazioni, comportamenti diversi e proprio per questo hanno diritto a un progetto pensato per ognuna di loro all'interno dell'organizzazione.

Le politiche del personale partono da questo presupposto e investono i percorsi di mobilità interna, i piani di formazione e la stessa valutazione.

Il 2015 ha visto alcuni momenti fondamentali della vita dell'azienda. Tra questi: la condivisione del nuovo **sistema di valutazione** del personale, le **elezioni di laboratorio Seneca**, un **piano della formazione** coerente con gli obiettivi di sviluppo dell'azienda nel medio periodo.

Il nuovo **sistema di valutazione**, approvato dall'Amministratore unico con delibera n.2 del 4 marzo 2016 e pubblicato sul sito dell'azienda, mentre misura il raggiungimento degli obiettivi aziendali, di servizio e individuali assegna comportamenti personalizzati a tutti gli operatori, sui quali ogni persona è misurata. Misurata in maniera più oggettiva perché i comportamenti sono descritti e sviluppati nel "Dizionario dei comportamenti organizzativi" allegato al Sistema di valutazione ma soprattutto perché i comportamenti sono assegnati in maniera condivisa in un colloquio valutatore-valutato. I colloqui si ripetono con periodicità trimestrale e sono la migliore garanzia del percorso di valorizzazione del capitale umano di Asp Seneca. Se i sistemi più comuni di valutazione guardano al passato, si può affermare con certezza che quello aziendale guarda al futuro e "accompagna" la crescita del personale. Le **elezioni** di laboratorio Seneca sono una delle azioni più significative nell'ambito delle politiche del personale e del raggiungimento dell'obiettivo della partecipazione etica.

Esse si sono tenute nel mese di ottobre. Il primo risultato, che ha superato di gran lunga le migliori aspettative, è la percentuale di votanti, oltre il 70% in ogni servizio gestito da Seneca. Ciò conferma la fiducia riposta nell'azienda, il suo interesse "vero" alla partecipazione e obbliga ciascuno a una nuova responsabilità.

Il secondo, forse ancora più rilevante, è che la nuova composizione di laboratorio Seneca (9 rappresentanti dell'intera azienda e 6 ognuno in rappresentanza dei servizi gestiti) garantisce una migliore partecipazione e sancisce il passaggio dal pensiero di un'azienda sommatoria di più servizi e di più realtà a una sola azienda che ha fatto propri gli stessi valori, gli stessi comportamenti e le stesse responsabilità. Così il successo o il disagio di un servizio diventano il successo o il disagio dell'azienda e impegnano ciascuno a fare la propria parte per il raggiungimento degli obiettivi che Seneca si è data. Il piano della **formazione** descritto puntualmente nel focus all'interno del bilancio sociale è un investimento destinato a:

- sviluppare ulteriormente il senso di appartenenza,
- produrre le professionalità necessarie all'azienda per essere al passo con le nuove esigenze,
- rivisitare tutti i procedimenti in una logica di sistema qualità
- sensibilizzare tutti i servizi al processo di digitalizzazione che l'azienda ha intrapreso
- efficientare l'attività attraverso il miglioramento dei sistemi informativi
- mantenere un'elevata attenzione alla sicurezza dei luoghi e delle persone

Nel bilancio sociale la descrizione puntuale dei corsi, dei partecipanti e degli oneri sostenuti dall'azienda.

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 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 l'innovazione dei processi gestionali, come più avanti descritto, ma è sottoposto a un rischio concreto di sfioramento del costo del personale illustrato alla voce *risorse umane*
- 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 2015 registra un calo delle giornate di assenza del personale trasversale a tutti i servizi. E' un risultato importante che va mantenuto e, ove possibile, ulteriormente migliorato
 - le assenze per malattia in particolare le più basse nel triennio e sono inferiori alla previsione stimata dalla Regione.
 - le assenze prolungate per l'assistenza a soggetti disabili, costituiscono un problema oltre che economico organizzativo.

L'azienda sta sensibilizzando il personale a un esercizio consapevole di questo e di altri diritti, che non vogliono in alcun modo essere messi in discussione, ma che, ove possibile, devono essere fruiti responsabilmente.

Alcuni dati del bilancio consuntivo 2015 possono far comprendere meglio le dimensioni del fenomeno:

costo personale assente ex art.33, c.3 legge 104/92 (fino a 3 giorni mese)	€ 18.730,68
costo personale assente ex art.42, c.d.lgs.151/2001 (fino a due anni*)	€ 99.695,19
*nell'arco di vita del disabile	totale € 118.425,87

Il rischio legato a eventuali ulteriori richieste dei 15 aventi diritto è stimato in € 159.887,00. La stima si ritiene rappresentativa del possibile ed affettivo rischio connesso agli aventi diritto a tali prestazioni. Potrebbe subire variazioni in relazione all'esercizio del diritto da parte del personale o in relazione all'aumento degli aventi diritto.

Gli obiettivi strategici indicati dall'Amministratore unico hanno sollecitato azioni volte a ottenere dal personale un forte senso di appartenenza e un'assunzione di maggiore responsabilità relativamente all'andamento dei servizi dell'azienda.

Il pensiero strategico dell'Amministratore unico è tradotto in un obiettivo che prevede

- la costituzione di un tavolo di lavoro nel quale Dirigenza- Laboratorio Seneca – RSU sono impegnati a trovare risposte e soluzioni per tutte quelle situazioni che possono minare il mantenimento della qualità dei servizi e la salute aziendale, intesa come salute economico-finanziaria e salute organizzativa
- il coinvolgimento del personale tramite la restituzione trimestrale delle azioni dell'ambito Politiche del Personale e dello stato di salute di Seneca (costi del personale, costi delle sostituzioni, onere amministrativo delle sostituzioni, criticità connesse al turn over del personale e al ricorso ad assunzioni a tempo determinato)

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 consentirà 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 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 pur in presenza delle norme sui tirocini inclusivi approvate recentemente dalla Regione Emilia Romagna dall'azienda.

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 2015 al quale rimandiamo per tutti gli approfondimenti.

ANDAMENTO DELLA GESTIONE

Il risultato economico è positivo per € 1.974,00

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 2015 è conseguente a una serie di variabili che devono essere attenzionate perché non è scontata la ripetibilità di alcuni ricavi e costi, mentre preoccupa l'aumento di alcuni di questi ultimi.

In particolare si segnalano:

maggiori ricavi

- servizi residenziali conseguenti a una percentuale di copertura della case residenze pari al 99,55% - percentuale molto elevata, riconducibile per lo più alla riduzione dei posti di sollievo i quali storicamente scontano una minore occupazione. Un aumento dei posti di sollievo comporterebbe quasi certamente una riduzione delle giornate di presenza e dei relativi ricavi
- servizi semiresidenziali registrano una percentuale di copertura molto alta (92,39% sui posti accreditati – 72,28% sui posti autorizzati) che segna un calo nel primo trimestre 2016

maggiori costi

- servizio gestione minori presenta un maggior costo di circa 330.000, compensato solo in parte da ricavi per interventi integrati rivolti a minorenni allontanati o a rischio di allontanamento

minori costi rispetto all'andamento del triennio per sostituzione personale in maternità. In particolare i costi 2015 ammontano a € 52.898,01, mentre nel 2014 sono stati pari a € 128.702,49.

minori costi per sostituzione assenze del personale e ricorso ai permessi retribuiti in misura inferiore ai 3 giorni potenzialmente fruibili sulla base delle previsioni normative.

Questi dati contribuiscono a un risultato di gestione ancora positivo nonostante i maggiori costi del servizio minori. Si tratta di dati che potrebbero variare in corso d'esercizio 2016 in relazione a condizione esogene. Per questo sono costantemente monitorati in Comitato di direzione allo scopo di individuare progettualità ed interventi in grado di riequilibrare al budget l'andamento dei costi e dei ricavi.

GLI INVESTIMENTI

Casa Residenza S. Giovanni Persiceto	€ 2.013,00	Carrello attrezzato
	€ 2.013,00	
Casa residenza S.Agata Bolognese	€ 2.074,00	Centralino telefonico
	€ 2.074,00	
Casa residenza Crevalcore	€ 1.363,35	Carrello attrezzato
	€ 1.363,35	
Amministrazione	€ 581,94	Stampante fax
	€ 1.464,00	Pacchetto fatturazione elettronica
	€ 549,00	Implementazione buste paga
	€ 793,00	Implementazione sito internet
	€ 2.196,00	Gestionale paghe su internet
	€ 610,00	Modulo turni di lavoro
	€ 1.098,00	Implementazione sito internet
	€ 1.647,00	Software portale personale
	€ 8.938,94	
Centri Diurni		
	€ -	
TOTALE INVESTIMENTI	€ 14.389,29	

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

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