

Relazione illustrativa del Direttore sul bilancio chiuso al 31 dicembre 2013

Il bilancio relativo all'esercizio chiuso al 31.12.2013 che sottoponiamo alla Vostra cordiale approvazione, rileva un **utile di euro 68.193,13**.

L'anno solare 2013 rappresenta il secondo anno "intero" di attività dell'Azienda Speciale.

Nel corso dell'anno l'Azienda ha consolidato la propria struttura organizzativa, definendo processi e ruoli all'interno dei vari uffici e ambiti di attività che garantiscono una gestione stabile e ben integrata con il contesto istituzionale del territorio della bassa reggiana. L'Azienda ha per altro visto aumentare le proprie attività sul territorio avendo, tale consolidamento, reso più coerenti i processi di lavoro.

L'Azienda, nel rispetto di quanto previsto dai Contratti di servizio e dal Piano Programma 2013, ha proseguito la propria attività di gestione dei servizi educativi conferiti dall'Unione Bassa Reggiana, nonché dei servizi scolastici, extra scolastici e socioeducativi. Nel mese di febbraio 2013, inoltre, L'Unione ha affidato in gestione all'Azienda una ulteriore istituzione educativa storica per il territorio quale la Scuola d'infanzia comunale Soliani Scutellari di Brescello.

L'Azienda gestisce oggi

- 15 servizi educativi per la prima infanzia (10 nidi d'infanzia e 5 scuole dell'infanzia comunali);
- la ristorazione in tutti i Comuni per le scuole di ogni ordine e grado;
- il trasporto della scuola dell'obbligo in sette degli otto comuni;
- gli educatori di sostegno impegnati presso le scuole dell'obbligo;
- il Punto d'Ascolto (psicologi scolastici) nelle scuole primarie;
- gli educatori territoriali famigliari (inclusa la collaborazione al progetto co-housing);
- il Centro Famiglie Bassa Reggiana;
- gli sportelli sociali;
- servizi di tempo estivo e campo giochi;
- il doposcuola in due comuni.

Tali servizi sono regolamentati da Contratti di Servizio con l'Unione dei Comuni, la quale a sua volta regola i rapporti con gli otto comuni aderenti.

I servizi elencati sono descritti in modo dettagliato nel Piano Programma 2013.

L'Azienda, come detto, imposta la propria attività nell'ottica di una *governance* partecipata, ispirandosi ai principi di trasparenza, di efficienza e di qualità dei servizi. Il sistema di *governance* dei servizi dell'Azienda vuole sostenere un protagonismo dei cittadini e degli utenti dei servizi promuovendo le connessioni tra i diversi livelli del sistema e relativo valore per la comunità di riferimento. La *governance* è in grado di accogliere la complessità e di governarla attraverso processi orizzontali, dove l'interazione e la negoziazione tra gli attori rappresentano strumenti indispensabili ed in continuo movimento. E' quindi centrale il concetto di rete inteso come sistema di

scambio, di interrelazione nei e tra i livelli del sistema. A tal fine uno degli aspetti su cui si insiste è l'investimento e il coinvolgimento del capitale sociale, attraverso una forte attenzione alla responsabilità condivisa e alla trasparenza dei processi di *decision making*.

Lo Statuto dell'Azienda Speciale dell'Unione dei Comuni della Bassa Reggiana istituisce la Consulta dei Genitori e la Consulta degli Operatori, consegnando loro il mandato di "formulare proposte e pareri per progetti e attività e promuovere la partecipazione dei lavoratori e dei genitori" (art.20 bis, comma 4)¹. Siamo convinti che esse costituiscano un valido e prezioso strumento per dar voce alle famiglie, ai cittadini, ai lavoratori ed alle lavoratrici e per sostenere la loro partecipazione alle scelte strategiche dell'Azienda.

Condizioni operative e sviluppo dell'attività

Dal lato amministrativo l'attività gestionale dell'Azienda si basa sull'operatività di un ufficio personale, di un ufficio contabile/amministrativo, di un ufficio rette e recupero morosità, e di otto uffici scuola territoriali quale presidio locale. L'azienda si è inoltre dotata di una collaborazione tecnica per la gestione delle manutenzioni.

L'**ufficio personale** (basato su 3 figure, di cui una part-time) è oggi in grado di gestire più di 300 dipendenti di cui circa 80 provenienti dai Comuni e i restanti 220 assunti direttamente dall'Azienda. Nel corso dell'anno 2013 l'ufficio ha fortemente investito nelle procedure di rilevazione e controllo delle presenze di tutto il personale (direttamente assunto dall'Azienda e in comando dall'Unione), attraverso la messa a regime di un software gestionale con l'obiettivo di monitorare i turni di lavoro in tutte le strutture educative, anche a supporto della pianificazione delle carriere lavorative del personale di ambito educativo, scolastico e sociale. Inoltre, insieme alla direzione, ha sostenuto e supportato la consulta degli operatori nel processo di condivisione delle scelte o delle strategie di lavoro.

L'**ufficio amministrativo** (basato su 4 figure part-time, più una di coordinamento) si occupa della gestione di tutti i processi amministrativi (gestione ordini, pagamenti, forniture, appalti, contratti) e contabili necessari al funzionamento dell'Azienda.

L'Azienda, uniformandosi alle normative sul Codice degli appalti e sulla Amministrazione trasparente (incluse quelle che prevedono il contenimento e il controllo della spesa) ha proseguito nella pubblicazione di gare tramite procedure aperte o ristrette utilizzando gli strumenti messi a disposizione dalle piattaforme di committenza attualmente disponibili (CONSIP - INTERCENTER). L'ufficio amministrativo ha inoltre potenziato i propri strumenti di controllo interno, utilizzando le tecniche del controllo di gestione attraverso gli strumenti della contabilità analitica e del budgeting.

La collaborazione tecnica (una figura ad incarico esterno) gestisce tutte le manutenzioni ordinarie delle strutture affidate all'azienda. Dove è possibile, si sono pianificati interventi di manutenzione programmata nel rispetto delle normative sulla sicurezza e in materia di controllo. Si sono inoltre elaborati tutti i capitolati in riferimento alle gare e/o indagini di mercato per l'affidamento dei lavori o dei servizi.

L'**ufficio rette** (basato su tre figure, di cui una part-time) adempie a tutte le funzioni di emissione dei bollettini e di controllo dei pagamenti e di sollecito e riscossione in tema di morosità.

Tutti gli uffici operano in modalità fortemente interconnessa allo scopo di poter adempiere a tutte le procedure amministrative in modo snello ed efficace.

Nel corso dell'anno si è continuato a lavorare per migliorare la componente tecnologica a sostegno del rapporto con l'utenza. Si è investito nella comunicazione tra utenti e **uffici scuola territoriali**,

¹ <http://www.asbr.it/statuto/>

quali presidi territoriali più vicini ai cittadini, grazie ad un lavoro di coordinamento e predisposizione di modulistica on-line in stretto contatto con gli uffici gestionali dell'Azienda.

Clima sociale, politico e sindacale

Il periodo nel quale è stata creata l'Azienda Speciale si è caratterizzato per la forte criticità a livello di risorse a disposizione degli Enti Locali, in un momento storico di forte rigore e di attenzione alla spesa pubblica. Tale periodo è proseguito anche nell'anno 2013 nel quale i tagli alla spesa pubblica hanno generato difficoltà negli Enti Locali.

Nell'anno 2013 si sono consolidate alcune economie di scala dovute agli appalti e agli acquisti centralizzati, di cui i benefici sono stati già restituiti agli Enti Locali.

Prosegue il confronto con le organizzazioni dei lavoratori in merito al Contratto aziendale, in ottemperanza all'accordo del 23 giugno 2011.

Si è ulteriormente valorizzato il ruolo in azienda della **Consulta dei Genitori**, che si è rivelata uno strumento imprescindibile per quanto riguarda la realizzazione dell'appalto ristorazione, dove i genitori hanno avuto un ruolo consultivo e critico rispetto alle scelte delle materie prime e dunque della qualità dei menu.

La scelta della **governance partecipata** è stata sviluppata con l'intento di sostenere quanto possibile il benessere organizzativo inteso anche come fondamento per lo sviluppo della creatività e dei talenti individuali, Nelle linee guida Regionali per la valutazione del progetto pedagogico, si sostiene quanto segue:

“Un contesto educativo per la prima infanzia si qualifica come tale quando si propone come luogo di relazioni significative, intenzionalmente pensato per far sperimentare al bambino un clima di benessere e sviluppare senso di sicurezza, fiducia e autostima. Un contesto relazionale significativo è legato anche alla creazione di un clima sociale positivo tra gli adulti, i quali devono essere capaci di ascoltare e accogliere il bambino e sostenere la crescita delle sue capacità cognitive, emotive e relazionali.”²

La significatività di cui parlano le linee guida assume sensi analoghi anche quando si tratta di contesti di lavoro, dove la costruzione di significati e di approcci al lavoro diviene, spesso, un tratto identitario collettivo decisivo per l'efficacia delle azioni di un contesto. Riteniamo infatti che servano nuove forme di governo aziendale che concepiscano e configurino al proprio interno la capacità di accogliere stati di crisi ed impasse. Le competenze di un sistema in termini di risignificazione, la resilienza di fronte alle avversità sistemiche e la riprogettazione continua si possono affrontare, a nostro modo di vedere, attraverso il ricorso progressivo a forme di *crowdthinking*³, chiedendo alle persone di affrontare ed interpretare collettivamente le questioni complesse che la contemporaneità propone. Da questo emergono forme di auto-organizzazione dal basso che sono spesso in grado di far fronte localmente a situazioni di complessità, rafforzando la resilienza del sistema.

Un livello estremamente importante per poter costruire *governance partecipata* è quello della **valutazione**, intesa come capacità del sistema di leggersi, decostruirsi e riprogettarsi in modo più utile e funzionale, senza dover destrutturare processi e relazioni. Lo scopo è quello di raggiungere obiettivi, tra l'altro sempre meno misurabili e sempre più interpretabili, in ottica organizzativa.

Andamento della gestione nei settori in cui opera l'Azienda

² “Linee guida sperimentali per la predisposizione del progetto pedagogico e della metodologia di valutazione nei servizi educativi per la prima infanzia”, Regione Emilia Romagna, Delibera di Giunta GPG/2012/1133, pagina 18.

³ Idee, conoscenze e progetti di gruppo.

Il settore educativo, ed in particolare quello che si occupa della prima infanzia, ha insita una certa **stabilità di funzionamento** in termini di gestione. Si conferma il dato, già evidenziato l'anno precedente, su scala regionale di una leggera diminuzione di richieste sulla fascia 0-3 ed un aumento di richieste sulla fascia 3-6, alle quali si è cercato per l'a. s. 2012/2013 di dare risposte concrete in termini di disponibilità attraverso la riprogettazione di spazi e servizi in due contesti educativi.

In termini generali l'Azienda Speciale è dotata di una certa flessibilità organizzativa e una capacità/possibilità di rimodulazione basata su una poliedricità di caratteristiche del personale e su un numero di contratti a tempo determinato tali da permettere una buona ridefinizione dei servizi offerti all'utenza in termini di dimensioni e quantità.

Sui servizi sociali l'Azienda rispetto alle recenti attribuzioni di nuovi servizi ha investito su una strategia che individua nel coordinamento una forte attività di rette e connessione, capillare e continua, con gli altri servizi e le altre istituzioni del territorio con un ruolo talvolta di mediazione e di *governance* delle progettualità a valenza territoriale.

A livello gestionale la quota di servizi erogati sull'area sociale resta di entità contenuta, tuttavia l'investimento dell'Azienda su questi temi è stato considerevole anche su continua sollecitazione dei diversi interlocutori istituzionali del territorio.

Un ruolo importante nel lavoro dell'anno solare 2013 lo ha avuto la progettazione, la realizzazione e l'affidamento dell'appalto della ristorazione scolastica. La gara d'appalto ha rappresentato un importante passaggio di condivisione di prassi e modalità comuni di erogazione dei servizi. Il lavoro di costruzione del capitolato si è focalizzato sull'obiettivo di valorizzare le migliori esperienze che le otto municipalità portavano dalle gestioni precedenti; in seconda battuta ha coinvolto in diversi modi tutti gli stakeholder, raccogliendo la sfida di perseguire al contempo l'obiettivo dell'unificazione e dunque dell'economia di scala, e l'incremento della qualità del servizio nel suo complesso. In tale ottica, l'Azienda ha avviato il citato percorso partecipato di analisi e redazione del capitolato di gara consentendo a tutti i soggetti coinvolti di contribuire a creare le condizioni per lo sviluppo di qualità e sostenibilità del complesso sistema di ristorazione collettiva che coinvolge tutti gli undici nidi e le cinque scuole comunali a gestione diretta, nonché numerose scuole statali di diverso ordine e grado del territorio (scuole dell'infanzia, scuole primarie, scuole secondarie di primo grado).

La dimensione e la complessità dell'appalto, dovute alla differente organizzazione delle cucine tra un Comune e l'altro, alla logistica, alla numerosità degli attori coinvolti ed alle prassi di ciascun servizio educativo, ha reso necessario un primo dettagliato lavoro di analisi dell'esistente che è confluito nella redazione di un piano industriale del sistema di refezione. Ad esso ha fatto seguito la stesura della bozza del capitolato, cuore dell'appalto. Dal lavoro di riflessione e condivisione delle Consulte, con la collaborazione e la consulenza di una dietista, sono scaturite le più importanti scelte relative alla qualità ed alle caratteristiche delle derrate alimentari (quanti e quali prodotti biologici, IGP, di produzione locale, equo-solidali) e alla tipologia di menù che hanno costituito poi gli allegati tecnici al capitolato in senso stretto. Le consultazioni politiche che sono seguite, costituite da due passaggi in Giunta dell'Unione e da due passaggi in Consiglio di Amministrazione al fine di discutere e deliberare i criteri di aggiudicazione, hanno consentito la determinazione a contrarre della gara.

Si è inoltre proceduto a rinnovare il parco hardware e soprattutto software all'interno dei servizi per aumentare l'efficacia del lavoro e ridurre i tempi di attesa dovuti a malfunzionamenti e guasti. Parallelamente si è proceduto ad un lavoro formativo, di consulenza e di assistenza alle scuole e ai nidi che ha aumentato le competenze professionali. Vi è inoltre un quadro più chiaro della complessità dei materiali HW e SW che in futuro consentirà una programmazione degli interventi e delle migliorie su larga scala.

Per quanto concerne il tema della formazione e della sicurezza del personale in ambito lavorativo, si sono costruiti dei percorsi di lavoro che hanno riguardato prevalentemente l'ufficio personale. È stata fatta una programmazione della formazione di Primo Soccorso di tutto il personale della durata di dodici ore. Nei mesi di giugno e luglio 2013 si sono sviluppati i corsi di formazione per la Prevenzione Incendi ed i corsi di formazione completi per chi non era ancora stato formato. È stata fatta anche la formazione per gli addetti alle mansioni di ufficio, di otto ore. Sono stati sottoposti a sorveglianza sanitaria 206 lavoratori.

Evoluzione prevedibile della gestione

La gestione associata dovrebbe portare ad un consolidamento dei benefici complessivi frutto delle scelte e delle assegnazioni di forniture e servizi che si sono messe in gioco negli anni dal 2011 al 2013. Al contempo ci si attende per questi settori un aumento della qualità.

Criteri di valutazione degli elementi della situazione patrimoniale e criteri seguiti nella determinazione delle quote di ammortamento e degli accantonamenti per le indennità di anzianità del personale e di eventuali altri fondi.

Per quanto riguarda i criteri di valutazione degli elementi della situazione patrimoniale si riporta quanto indicato già in modo esaustivo nella nota integrativa:

I criteri di valutazione utilizzati per la redazione del bilancio sono quelli previsti dal Codice civile e tengono conto dei principi contabili predisposti dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e dei ragionieri e dall'Organismo Italiano di Contabilità (OIC).

B) I - IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI

Le Immobilizzazioni immateriali sono iscritte/valutate al costo di acquisto o di produzione, comprensivo degli oneri accessori, e sono sistematicamente ammortizzate in funzione della loro residua possibilità di utilizzazione e tenendo conto delle prescrizioni contenute nel punto 5) dell'art. 2426 del codice civile.

In dettaglio:

1. I **costi di impianto e ampliamento** € 18.248,90,00 trattasi di spese notarili e spese pluriennali per configurazione rete; sono stati iscritti nell'attivo del bilancio, con il consenso del Revisore Unico, in considerazione della loro utilità pluriennale. L'ammortamento è calcolato in cinque anni a quote costanti;
2. I costi per **diritto di brevetto e utilizzazione opere dell'ingegno** sono iscritti al costo di acquisto computando anche i costi accessori e sono ammortizzati sulla base della loro residua possibilità di utilizzazione. Essi sono rappresentati da licenze d'uso per l'utilizzo di software (€2.241,86).
3. I **costi di concessione, licenze e marchi** sono riferibili al software gestionale acquistato dall'Associazione e trasferito con donazione di ramo d'azienda. L'ammortamento è calcolato in 5 anni.
4. Le **altre immobilizzazioni** immateriali includono:
-spese effettuate su beni di terzi ammortizzati in funzione della durata dei relativi contratti (trattasi di spese effettuate sullo stabile di Gualtieri).

B) II - IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI

Le immobilizzazioni materiali sono iscritte al costo di acquisto o di produzione/costruzione, compresi gli oneri accessori e i costi direttamente imputabili al bene.

Nessuna immobilizzazione è stata oggetto di rivalutazione monetaria.

Nessun onere finanziario è stato imputato ad incremento del valore delle immobilizzazioni.

I costi di manutenzione aventi natura ordinaria sono addebitati/imputati integralmente a Conto economico.

Le immobilizzazioni materiali sono sistematicamente ammortizzate in ogni esercizio a quote costanti secondo tassi commisurati alla loro residua possibilità di utilizzo e tenendo conto anche dell'usura fisica del bene; per il primo anno di entrata in funzione dei cespiti le aliquote sono ridotte del 50% in quanto rappresentativa della partecipazione effettiva al processo produttivo che si può ritenere mediamente avvenuta a metà esercizio.

Le **aliquote di ammortamento** utilizzate per le singole categorie di cespiti sono:

Impianti, macchinario e Arredamento	15%
Mobili e macchine d'ufficio e sistemi di elaborazione dati	20%

Nel caso in cui, indipendentemente dall'ammortamento già contabilizzato, risulti una perdita durevole di valore, l'immobilizzazione viene corrispondentemente svalutata; se in esercizi successivi vengono meno i presupposti della svalutazione, viene ripristinato il valore originario.

I beni strumentali di modesto costo unitario inferiore a Euro 516,46 e di ridotta vita utile sono completamente ammortizzati nell'esercizio di acquisizione.

B) III – IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE

CREDITI

I crediti, iscritti fra le immobilizzazioni finanziarie, sono relativi ad un deposito cauzionale Enel di € 1.187,00

C) ATTIVO CIRCOLANTE

C) I – Rimanenze

Materie prime, sussidiarie e di consumo; Prodotti in corso di lavorazione e semilavorati; Prodotti finiti e merci (art. 2427, nn. 1 e 4; art. 2426, nn. 9, 10 e 12)

Le rimanenze di materie prime, sussidiarie e di consumo e di merci sono iscritte al **costo di acquisto**. Trattasi di pannolini.

C) II – Crediti (art. 2427, nn. 1, 4 e 6; art. 2426, n. 8)

I crediti sono iscritti al presunto valore di realizzo.

C) III – Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni

PARTECIPAZIONI

Voce a zero.

C) IV – Disponibilità liquide

Le disponibilità liquide sono iscritte per il loro effettivo importo. Trattasi dei saldi attivi intrattenuti presso gli Istituti di Credito e il saldo della cassa contanti.

Ratei e risconti attivi e passivi (art. 2427, nn. 1, 4 e 7)

I ratei e risconti sono contabilizzati nel rispetto del principio della competenza economica facendo riferimento al criterio del tempo fisico e determinati con il consenso del Collegio Sindacale. Costituiscono quote di costi e ricavi comuni a 2 o più esercizi.;

Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato

L'ammontare di debito maturato verso i lavoratori dipendenti è calcolato in conformità alla vigente normativa ed ai contratti di lavoro, tenuto conto dell'applicazione delle opzioni connesse alla riforma del sistema di previdenza complementare.

Debiti

I debiti sono iscritti al valore nominale

Costi e Ricavi

I costi e i ricavi sono stati contabilizzati in base al principio di competenza indipendentemente dalla data di incasso e pagamento, al netto dei resi, degli sconti, degli abbuoni e dei premi.

Fra i ricavi sono ricompresi i trasferimenti dell'Unione.

Motivazione degli scostamenti rispetto al bilancio di previsione

Nel documento di confronto tra conto economico preventivo e consuntivo sono posti a confronto i dati riferiti all'anno 2013.

I principali motivi di scostamento sono dovuti al fatto che il bilancio dell'Azienda è stato redatto nel mese di luglio 2012 mentre i Contratti di Servizio sono stati redatti successivamente, sulla base delle iscrizioni reali. Nel corso dell'anno, sono stati inoltre stati affidati ulteriori servizi all'azienda, non preventivati nel 2012.

Gualtieri, 14 marzo 2014

Il Direttore