



**AZIENDA TERRITORIALE PER I SERVIZI
ALLA PERSONA**

PIANO PROGRAMMA ANNO 2024

**BUDGET ECONOMICO ANALITICO 2024
BUDGET ECONOMICO TRIENNALE 2024-2026**

**PRESIDENTE CONSIGLIO D'AMMINISTRAZIONE
(ILARIO SABBADINI)**

**DIREZIONE AMMINISTRATIVA E
DELLE RISORSE UMANE
(ROBERTO BELLESI)**

**DIREZIONE SERVIZI AZIENDALI
(ROBERTA FERRARI)**

Breno, 28 Dicembre 2023



1. INTRODUZIONE, CONTESTO NORMATIVO E QUADRO GESTIONALE GENERALE

Premessa

Il piano programma dell'azienda costituisce uno dei documenti fondamentali dell'attività aziendale in quanto previsto nell'art. 114 del D. Lgs.267/2000 Testo Unico degli Enti Locali, nonché ripreso nello Statuto quale fondamentale atto programmatico aziendale.

Rappresenta il momento in cui si consolida l'attività di ideazione e progettazione e si concretizza un piano che contiene finalità, scelte strategiche, livelli di erogazione dei servizi, obiettivi di breve e medio termine. Questo significa per l'intera struttura dell'azienda e per i suoi organi di governo alzare lo sguardo, guardare avanti, pensare allo sviluppo del benessere delle persone e dei servizi, raccogliere idee, suggestioni e progetti, traducendoli in programmi praticabili e sostenibili economicamente per il ben-essere dei cittadini.

L'anno 2024 è il diciassettesimo anno di attività, con lo sviluppo delle diverse iniziative attivate già a partire dal 2020 e finalizzate ad intraprendere nuove attività e nuove responsabilità, l'Azienda, grazie al riconoscimento da parte dei Comuni, ha acquisito anche l'importante ruolo di ente Capofila del Piano di Zona.

Sarà un anno complesso con molte nuove competenze e una nuova organizzazione aziendale: **da Azienda di Servizi ad Azienda di Welfare**. Per far ciò si cercherà di sviluppare un sistema di servizi di welfare, generativo di sviluppo e coesione della comunità, attraverso dei processi marco che consentano lo sviluppo continuo dei servizi e di competenze dei ruoli all'interno dell'Azienda.

Quindi il presente documento non può che essere un documento sintetico, parziale e doverosamente provvisorio, visto che viene proposto all'adozione mentre si redigono i contenuti della nuova riorganizzazione aziendale.

Riferimenti Normativi

Nel Testo Unico (D.Lgs.18.08.2000 n. 267), all'art. 114 e s.m.i., l'Azienda Speciale è definita come "ente strumentale dell'ente locale, dotato di personalità giuridica, di autonomia imprenditoriale e di proprio Statuto, approvato dal Consiglio Comunale o Provinciale". L'Azienda Speciale quale ente strumentale dell'Ente locale evidenzia l'esistenza di un collegamento inscindibile tra l'azienda stessa e l'ente locale.

La "strumentalità" sta a significare che l'ente locale, attraverso l'Azienda, realizza una forma diretta di gestione del servizio pubblico e ad esso spetta la fase politica della determinazione degli obiettivi e della vigilanza per il perseguimento ed il raggiungimento degli stessi.

Lo strumento principale che contiene tali obiettivi, declinati sotto forma di scelte e programmi dell'Azienda condivisi dall'Amministrazione, è rappresentato dal Piano Programma, adottato in sede di approvazione del Bilancio preventivo economico e del Budget economico.

L'importanza di questo strumento viene ribadita dal comma 8, dell'art. 114 del D.lgs. 267/2000, che lo colloca tra gli atti fondamentali dell'Azienda da sottoporre all'approvazione del Consiglio Comunale; in aggiunta, l'art. 38 del D.P.R. n. 902/1986 dispone che il Piano Programma indichi le scelte e gli obiettivi che si intendono perseguire.

Il Piano Programma ed i Budget economico triennale sono, inoltre, per l'Azienda Speciale, strumenti preziosi per conformarsi ai dettati normativi che prevedono per gli enti strumentali una gestione uniformata a criteri di trasparenza, efficienza, economicità.

Anche le disposizioni del D.lgs 118/11 recante disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli Enti locali e dei loro organismi ed in particolare del Punto 4.3 del Principio Contabile Applicato concernente la Programmazione di Bilancio, demandano all'ente territoriale "capogruppo" l'autonomia e la responsabilità di definire gli strumenti della programmazione dei propri enti strumentali. Per gli enti strumentali quali l'Azienda Speciale, il Piano Programma rappresenta il principale documento di programmazione che ha come orizzonte temporale minimo il triennio e per il quale la normativa non esplicita la tempistica di predisposizione.

Quadro d'insieme

L'Azienda quale ente strumentale dei 41 Comuni del Distretto di Valle Camonica opera su delega dei Comuni assumendo il compito di gestire i servizi e quindi concretizzare le politiche, secondo un preciso vincolo di strumentalità nei confronti dei comuni associati. I principi che ispirano le attività, come luogo di produzione dei servizi e strumento di gestione dei comuni, sono la centralità e l'unicità della persona. In questo senso, la strategia si focalizza su tre dimensioni:

- investire sul personale e sullo sviluppo di competenze per promuovere la qualità dei servizi;
- riconoscere i bisogni del territorio in stretta collaborazione con gli altri attori del welfare;
- utilizzare le risorse disponibili in modo efficiente ed appropriato.

L'azienda, in questi anni, ha sviluppato le proprie attività avendo come riferimento i seguenti obiettivi:

- ✓ fornire risposte appropriate ai bisogni sociali dei cittadini;
- ✓ sviluppare approcci integrati degli interventi socio assistenziali e socio sanitari integrati;
- ✓ garantire una funzione di regia d'ambito per rafforzare l'integrazione tra i comuni e l'ottimizzazione delle risorse umane ed economiche
- ✓ sviluppo e di ricerca di fondi integrativi alle risorse pubbliche per la gestione di servizi innovativi e sperimentali.

Nel corso degli anni, è stata creata una rete allargata, composta da una pluralità di attori, capace di adattarsi dinamicamente alle condizioni di crescita dell'azienda, che ha consentito di sviluppare un livello di collaborazione il quale, partendo dalla consultazione, si apre al coinvolgimento nella costruzione delle politiche e alla corresponsabilizzazione nella gestione.

Questa visione si è concretizzata nel modello della coprogrammazione e coprogettazione attuata in numerose esperienze, una per tutte il PNRR, rese possibili anche grazie al ruolo del Terzo Settore radicato sul territorio: da una visione di mera committenza verso un modello di welfare territoriale.

Un altro elemento che ha contribuito in modo significativo allo sviluppo e allargamento del modello di governance è la scelta strategica dei soci di avere attribuito all'Azienda l'attività di programmazione zonale e la gestione dell'Ufficio di Piano, consentendo lo sviluppo di una serie di connessioni che vanno ben oltre la funzione di produzione dei servizi.

L'Azienda negli ultimi anni ha subito ripetute evoluzioni, necessarie per accompagnare "nella giusta dimensione" la crescita aziendale, ovvero senza costruire una struttura sovradimensionata rispetto alle necessità operative, ma allo stesso tempo rappresentando una base solida (in termini organizzativi, gestionali e normativi) su cui innestare la gestione operativa dei servizi.

Contestualmente la Direzione con i Responsabili hanno intrapreso un percorso di riorganizzazione e riprogettazione, al fine di ripensare i servizi e le loro modalità di funzionamento, in un'ottica di un sistema di welfare in "movimento" che sia una risorsa per rispondere ai nuovi bisogni, rafforzando sempre più il lavoro in equipe con la presenza di più professionalità in una visione di una presa in carico integrata.

Obiettivo generale è quello quindi di incrementare, rispetto a tutti i piani che compongono l'Architettura dei Servizi di ATSP, il loro potenziale generativo ovvero la competenza di fare squadra internamente ad ogni team, tra Servizi e con l'utenza/comunità verso obiettivi comuni. E' in un costante lavoro in equipe che si creano realtà organizzative e identità professionali più o meno efficaci, modalità di interagire e gestire il proprio ruolo costantemente orientata a valorizzare il contributo di tutti i membri del team entro una cornice di metodo condivisa e verso obiettivi comuni, che è possibile creare le condizioni per garantire non solo il "benessere" dei cittadini ma anche quello degli operatori, oltre che il miglioramento dell'intervento/servizio.

Per quanto sopra la proposta progettata, prende in considerazione un'organizzazione per "**Poli Territoriali**", che superi l'eccessiva frammentazione e centralizzazione dell'azione aziendale e dell'erogazione dei servizi ed alcuni elementi di criticità emersi con l'attuale organizzazione quali la sicurezza e la solitudine professionale.

Il sistema di programmazione e controllo aziendale ha ciclicità annuale e discende dagli strumenti di pianificazione strategica triennale del Piano di Zona dei Comuni e dalle linee guida politiche annuali. E' in conformità a tali indirizzi che l'ente strumentale Azienda programma la propria attività annuale, contribuendo così attivamente, insieme con altri soggetti pubblici e privati, alla realizzazione delle politiche per lo sviluppo del territorio.

Il sistema di finanziamento prevede che, a fronte dell'attività programmata dall'Azienda, il Comune s'impegni a erogare, a cadenze prestabilite, l'importo corrispondente al volume complessivo di spesa per l'erogazione dei servizi.

Le regole di questi sistemi sono contenute nel nuovo contratto di servizio in essere tra Comuni e Azienda, di durata quinquennale, che disciplina quindi il rapporto tra le due amministrazioni. Il budget predisposto per il 2024 fa riferimento al bisogno in carico e prende inoltre in considerazione spese gestionali e di personale, in continuo adattamento, sia per le nuove richieste che per il mutamento del sistema di finanziamento/erogazione pubblico.

Le prospettive di andamento dei costi nelle diverse aree evidenziano un incremento per **l'area Minori e Famiglia** per quanto riguarda l'aumento dei casi in Comunità. La casistica è sempre più caratterizzata da complessità, da variabili e cause coincidenti, e dall'estrema fragilità delle figure adulte di riferimento; in misura sempre maggiore rispetto al passato si assiste a situazioni di minori che si trovano a vivere esperienze di collocamento in struttura con uno o entrambi i genitori: in casa rifugio con le madri per il prevalere del fenomeno di violenza di genere, in comunità terapeutiche con uno o entrambi i genitori o in comunità educativa mamma/bambino.

Per quanto riguarda **l'Area Disabili** i dati confermano il costante, moderato, aumento della spesa, sia per gli aspetti legati alla tipologia di utenza e agli specifici progetti di vita, sia per un aumento del bisogno, in particolare per quanto riguarda le Persone Disabili in età scolare.

Nell'**Area Anziani** si evidenzia un assestamento della spesa. Seppur con le cautele del caso, si potrebbe ipotizzare che, pur in presenza di un forte aumento del bisogno legato alle note variabili, il complesso sistema di prestazioni aggiuntive e complementari, erogate in virtù di specifiche misure/progetti regionali e nazionali quali i Fondi per la non autosufficienza, possa contribuire a contenere i costi dei servizi gestiti dall'Azienda

2. ASSETTO ORGANIZZATIVO E DOTAZIONE DI PERSONALE

Dal 2021 l'Azienda ha avviato una riorganizzazione delle funzioni aziendali ed una ristrutturazione dei servizi erogati in forma diretta. In relazione al potenziamento ed all'incremento dell'efficacia dell'azione aziendale, si è preso da subito in considerazione quale potesse essere il percorso più funzionale per migliorare l'integrazione tra i vari settori aziendali: Servizio Minori e Famiglia, Servizio Sociale dei Comuni, Inserimenti Lavorativi, Servizi Amministrativi.

La proposta progettata, prende in considerazione un'organizzazione per "Poli Territoriali", che superi l'eccessiva frammentazione e centralizzazione dell'azione aziendale e dell'erogazione dei servizi.

I POLI TERRITORIALI sono sedi operative periferiche dell'Azienda, all'interno dei quali la presa in carico del Cittadino avviene in un'ottica di multiprofessionalità.

L'operatività dei POLI si costruisce attraverso la creazione di singole équipes, con competenza per territorio omogeneo, composte dagli operatori del Servizio Sociale Professionale, dagli operatori del Servizio Minori e Famiglia e dagli operatori di Inserimento Lavorativo, che avranno sede nei poli territoriali.

I POLI TERRITORIALI pensati sono 6, divisi geograficamente e demograficamente in maniera omogenea, con la previsione di 1 polo ogni 15.000 abitanti circa. In relazione ai Poli Area 3 e 4 è in via di definizione la suddivisione geografica che verrà definita nelle prime settimane del 2024.

Polo territoriale Area 1	Polo territoriale Area 2	Poli territoriali Area 3/4	Polo territoriale Area 5	Polo territoriale Area 6
Unione Alta Valle, Unione Alpi Orobie	Unione Valsaviore, Unione Civiltà delle Pietre, Ceto, Cimbergo, Paspardo, Braone	Breno, Malegno, Cividate C., Borno, Ossimo, Lozio, Niardo, Blenno, Berzo Inferiore, Esine, Piancogno, Angolo Terme	Darfo Boario Terme	Gianico, Artogne, Piancamuno, Pisogne
(pop. 16.597)	(pop. 13.838)	(pop. 34.013)	(pop. 15.672)	(pop. 18.287)

LA GESTIONE A SUPPORTO DELL'OPERATIVITA'

Il superamento della settorialità ed il miglioramento dell'efficienza aziendale avviene anche attraverso un'organizzazione centrale per "NUCLEI DI COMPETENZA" che agiscono in stretta collaborazione tra loro con un obiettivo trasversale:

implementare il piano di sviluppo dell'azienda definito dal livello dirigenziale, e le condizioni che consentono l'efficienza e l'efficacia dell'azione dei poli, in un'ottica di squadra.

I NUCLEI non sono suddivisi per competenze/ funzioni ma in modo tale da portare avanti macro processi diversi. Tale gestione consente anche di gestire i poli in maniera coordinata per impedirne la frammentazione. I Nuclei gestionali individuati sono 6: Nucleo sviluppo e progettazione, Nucleo Sviluppo Risorse Umane, Nucleo Affari Generali, Nucleo Economico Finanziario, Nucleo di Co-programmazione, Nucleo Comunicazione.

Nucleo Comunicazione

Obiettivo: Migliorare i processi comunicativi interni (nuclei e poli) ed esterni al fine di qualificare gli interventi progettati

Nucleo Sviluppo e progettazione

Obiettivo: sviluppare risorse conoscitive, progetti e strumenti utili ad una gestione efficiente ed efficace dell'operatività dei Poli, in un'ottica di co-progettazione.

Nucleo Risorse umane

Obiettivo: sviluppare le competenze delle risorse umane dell'azienda utili alla gestione efficiente ed efficace degli obiettivi delegati ai ruoli ricoperti e alla coesione interna all'azienda

Nucleo Affari generali

Obiettivo: sviluppare l'efficienza dell'azienda in riferimento agli aspetti logistico-organizzativi e di aderenza alle cogenze normative.

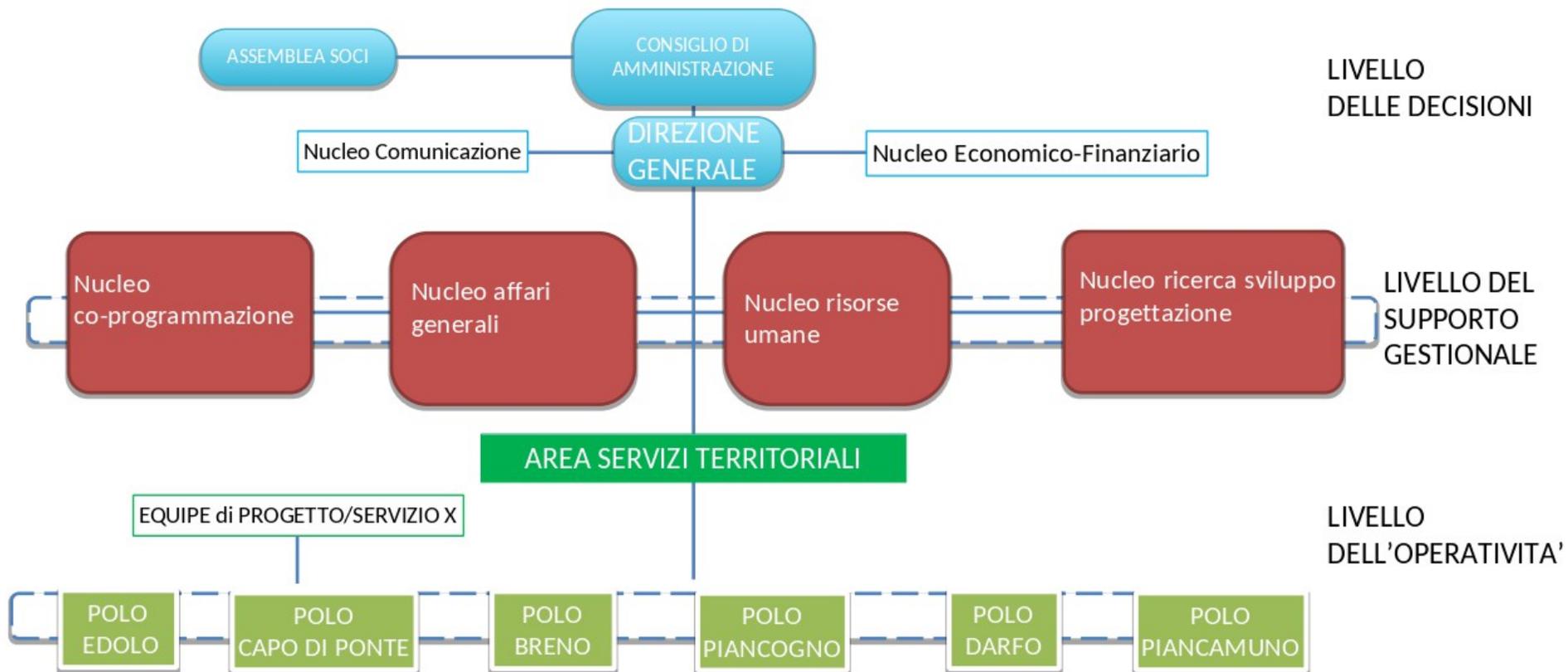
Nucleo Economico/finanziario

Obiettivo: sviluppare l'efficienza dell'azienda in riferimento agli aspetti economico-finanziari

Nucleo Coprogrammazione

Obiettivo: sviluppare la co-programmazione con i soggetti strategici del territorio

LA MATRICE ORGANIZZATIVA



Gli organismi dell'Azienda, così come stabilito dallo Statuto, sono:

- **Assemblea Consortile**
- **Consiglio di Amministrazione**
- **Direzione**

In coerenza con le normative regionali e nazionali in materia di programmazione, ci sono poi gli organismi trasversali che connettono la nostra struttura organizzativa alla programmazione zonale, ovvero l'**Ufficio di Piano** ed il **Comitato tecnico di Programmazione**.

La struttura di Governance di **ATSP** la possiamo sintetizzare come di seguito:



Di seguito è riportata la dotazione di personale per l'anno 2024 coerente con la struttura organizzativa Aziendale:

DOTAZIONE DI PERSONALE ANNO 2024					
Profilo Professionale	C.C.N.L. APPLICATO	Categoria C.C.N.L.	Tipologia Contrattuale	Tempo di lavoro	Ore settimanali
DIREZIONE					
Direttore Amministrativo e Risorse Umane	C.C.N.L. PERSONALE AREA FUNZIONI LOCALI	Dirigente	Tempo Determinato	tempo pieno	36
Direttore Servizi Aziendali	C.C.N.L. PERSONALE AREA FUNZIONI LOCALI	Dirigente	Tempo Determinato	part-time	28
NUCLEO ECONOMICO FINANZIARIO					
Responsabile NUCLEO	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Indeterminato ASPETTATIVA	tempo pieno	36
Impiegato amministrativo	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA ISTRUTTORI	Tempo Indeterminato	tempo pieno	36
Impiegato amministrativo	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA ISTRUTTORI	Tempo Indeterminato	tempo pieno	36
Impiegato amministrativo	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Indeterminato	tempo pieno	36
Impiegato amministrativo	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA ISTRUTTORI	Tempo Determinato	tempo pieno	36
NUCLEO RISORSE UMANE					
Responsabile NUCLEO	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Indeterminato ASPETTATIVA	tempo pieno	36
Impiegato amministrativo	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA ISTRUTTORI	Tempo Indeterminato	tempo pieno	36

NUCLEO AFFARI GENERALI					
Responsabile NUCLEO	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Indeterminato COMANDO	part-time	24
Impiegato amministrativo	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA ISTRUTTORI	Tempo Indeterminato	tempo pieno	36
Impiegato amministrativo	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA ISTRUTTORI	Tempo Indeterminato	tempo pieno	36
Impiegato amministrativo	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA OPERATORI	Tempo Indeterminato	part-time	25
Impiegato amministrativo	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA ISTRUTTORI	Tempo Indeterminato	part-time	20
Addetta pulizie	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA OPERATORI	Tempo Indeterminato	part-time	20
NUCLEO CO-PROGRAMMAZIONE					
Responsabile NUCLEO	C.C.N.L. PERSONALE AREA FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Indeterminato ASPETTATIVA	part-time	28
Impiegato amministrativo	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Indeterminato	tempo pieno	36
NUCLEO PROGETTAZIONE E SVILUPPO					
Responsabile NUCLEO	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Indeterminato ASPETTATIVA	part-time	28
Psicologo	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Indeterminato	part-time	30
Assistente Sociale	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Indeterminato	tempo pieno	36
Assistente Sociale	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Indeterminato	tempo pieno	36
Specialista attività socio assistenziali	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Determinato	tempo pieno	36
Assistente Sociale	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Indeterminato	tempo pieno	36

AREA SERVIZI TERRITORIALI

Responsabile AREA	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Indeterminato	part-time	30
Assistente Sociale	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Indeterminato	part-time	32,5
Assistente Sociale	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Indeterminato	tempo pieno	36
Assistente Sociale	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Indeterminato	part-time	25
Assistente Sociale	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Indeterminato	tempo pieno	36
Assistente Sociale	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Indeterminato	tempo pieno	36
Assistente Sociale	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Indeterminato	tempo pieno	36
Assistente Sociale	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Indeterminato	part-time	28
Assistente Sociale	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Indeterminato	part-time	30
Assistente Sociale	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Indeterminato	part-time	32
Assistente Sociale	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Indeterminato	tempo pieno	36
Assistente Sociale	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Indeterminato	tempo pieno	36
Assistente Sociale	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Determinato	tempo pieno	36
Assistente Sociale	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Indeterminato	tempo pieno	36
Assistente Sociale	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Indeterminato	tempo pieno	36
Assistente Sociale	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Determinato	tempo pieno	36

Assistente Sociale	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Indeterminato STABILIZZAZIONE 2024	tempo pieno	36
Assistente Sociale	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Determinato	part-time	24
Assistente Sociale	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Determinato	part-time	16
Psicologo	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Indeterminato	part-time	25
Psicologo	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Indeterminato	tempo pieno	36
Assistente Sociale	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Indeterminato	tempo pieno	36
Assistente Sociale	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Indeterminato	part-time	28
Assistente Sociale	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Indeterminato	tempo pieno	36
Assistente Sociale	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Indeterminato	tempo pieno	36
Assistente Sociale	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Indeterminato STABILIZZAZIONE 2024	tempo pieno	36
Educatore Professionale	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Indeterminato	part-time	24
Educatore Professionale	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Indeterminato	part-time	32
SERVIZI EXTRA-RIPARTIZIONE PER SOCI					
Impiegato amministrativo	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA ISTRUTTORI	Tempo Indeterminato	tempo pieno	36
Specialista attività socio assistenziali	C.C.N.L. PERSONALE COMPARTO FUNZIONI LOCALI	AREA FUNZIONARI	Tempo Determinato	tempo pieno	36

I dati sintetici descrittivi della dotazione di personale per l'anno 2024, incluse le nuove assunzioni/stabilizzazioni, sono i seguenti:

TOTALE PERSONALE DIPENDENTE 2024	49
TOTALE PERSONALE DIRIGENTE	2
TOTALE PERSONALE CAT. FUNZIONARI/EQ	37
TOTALE PERSONALE CAT. ISTRUTTORI	8
TOTALE PERSONALE CAT. OPERATORI	2
TOTALE PERSONALE TEMPO INDETERMINATO	42
TOTALE PERSONALE TEMPO DETERMINATO	7
TEMPI PIENI EQUIVALENTI (TPE)	44,15

3. CONTRATTO DI SERVIZIO E COMPARTECIPAZIONE DEI SOCI ALLA COPERTURA DEI COSTI

Come previsto dal Contratto di servizio in essere con i Soci, con validità 2021-2025, ogni anno in fase di approvazione del Bilancio di previsione, viene aggiornato anche il Piano Finanziario del Contratto, che per il 2024 prevede le seguenti modifiche:

- aggiornamento delle tariffe globali dei servizi
- inserimento budget di servizio 2024
- modifica compartecipazione Soci in relazione all'intervento Tirocinio Inclusione Sociale, a partire dal 01/07/2024, con l'introduzione di una compartecipazione a consumo pari al 10% del costo complessivo.

Le restanti modalità di compartecipazione restano invece invariate ed in linea con l'anno 2023.

In relazione invece alla compartecipazione dei Soci alla copertura dei costi, non è previsto, come deliberato in fase di approvazione del Bilancio Previsionale 2021 e pluriennale 2021-2023, l'aumento della quota pro-capite del fondo di solidarietà, che per il 2024 rimarrà invariata a € 23,76 per abitante.

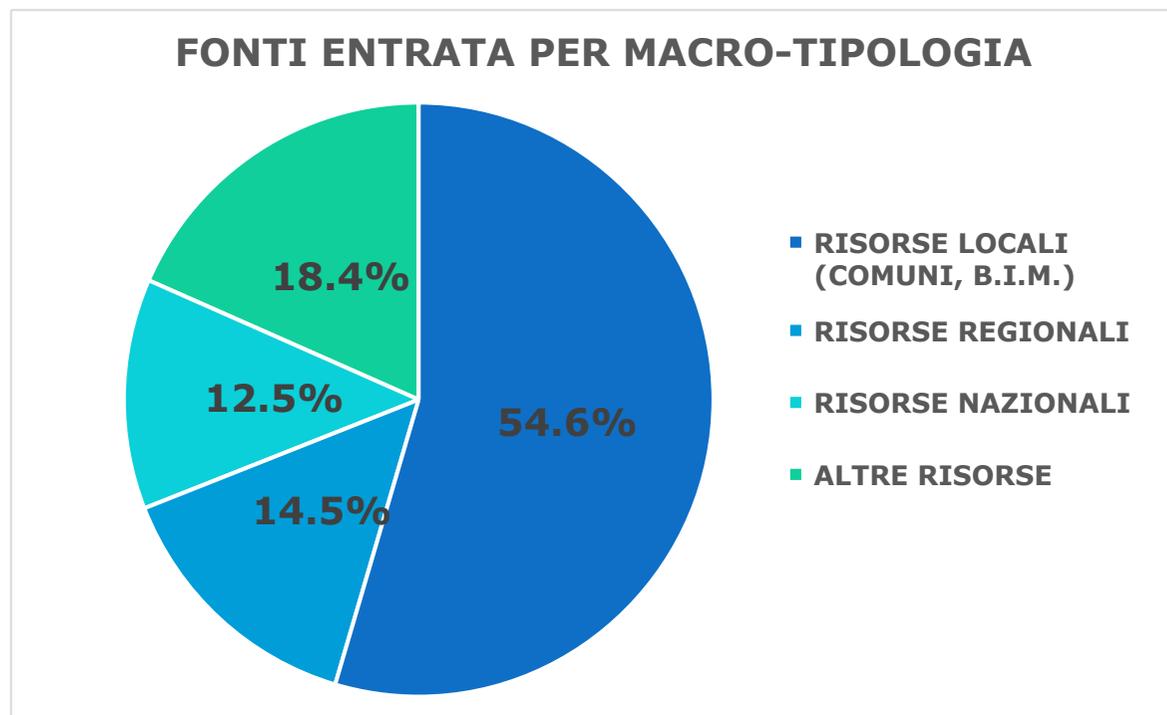
Nel corso dell'anno verrà istituita una apposita Commissione tecnica per il ripensamento della gestione economica aziendale, con l'obiettivo di tendere ad un sistema gestionale più stabile e coerente con la gestione.

4. ANALISI DEI COSTI, DELLE FONTI DI FINANZIAMENTO E DEGLI IMPIEGHI

Le **ENTRATE** previste per la gestione anno 2024 sono caratterizzate dalla seguente composizione:

DETTAGLIO FONTI DI ENTRATA		
TIPOLOGIA DI FONTE	IMPORTO	%
FONDO DI SOLIDARIETA'	€ 2.334.016,08	20,3%
ENTI COMPrensORIALI	€ 800.000,00	7,0%
ENTI COMPrensORIALI TRASPORTO	€ 190.000,00	1,7%
FSR	€ 630.000,00	5,5%
FNPS	€ 565.000,00	4,9%
FNA	€ 278.000,00	2,4%
FONDO POVERTA'	€ 348.573,40	3,0%
ALTRI FONDI NAZIONALI	€ 250.000,00	2,2%
ALTRI FONDI REGIONALI	€ 1.032.840,00	9,0%
FONDI P.N.R.R.	€ 1.798.000,00	15,6%
FONDI INPS HCP	€ 166.862,00	1,5%
ALTRE ENTRATE DA PROGETTI	€ 73.000,00	0,6%
FATTURAZIONE COMUNI	€ 2.767.093,97	24,1%
ALTRE ENTRATE	€ 79.629,54	0,7%
FONDO DI SOLIDARIETA' ANNI PRECEDENTI	€ 181.538,44	1,6%
TOTALE FONTI DI ENTRATA	€ 11.494.553,43	100,0%

FONTI DI ENTRATA PER MACROTIPOLOGIA		
MACROTIPOLOGIA DI FONTE	IMPORTO	%
RISORSE LOCALI (COMUNI, B.I.M.)	€ 6.272.648,49	54,6%
RISORSE REGIONALI	€ 1.662.840,00	14,5%
RISORSE NAZIONALI	€ 1.441.573,40	12,5%
ALTRE RISORSE	€ 2.117.491,54	18,4%
TOTALE	€ 11.494.553,43	100,0%



Dall'analisi della natura delle Fonti di Entrata, si evince quanto di seguito:

- Il 54,6% delle Fonti di Entrata, pari a oltre la metà, sono classificate quali "**LOCALI**" e derivano esclusivamente dai Trasferimenti dei Comuni per il Fondo di Solidarietà, dai Trasferimenti degli Enti Comprensoriali per la gestione e dalla Fatturazione ai Comuni per il consumo di servizi.
- Il 14,5% sono riferibili a Risorse proprie **REGIONALI** (FSR, Trasferimenti per Assistenza Specialistica, Misure e Buoni Sociali)
- Il 12,5% sono riferibili a Risorse proprie **NAZIONALI** (Fondo Nazionale Politiche Sociali, Fondo Non Autosufficienze, Fondo Povertà, Fondi Ministeriali per potenziamento Servizi Sociali)
- Il restante 18,4% è classificabile quale **ALTRE RISORSE** (Entrate da progetti ed altre entrate e contributi)

Le **SPESE** previste per la gestione anno 2024 sono caratterizzate dalla seguente composizione:

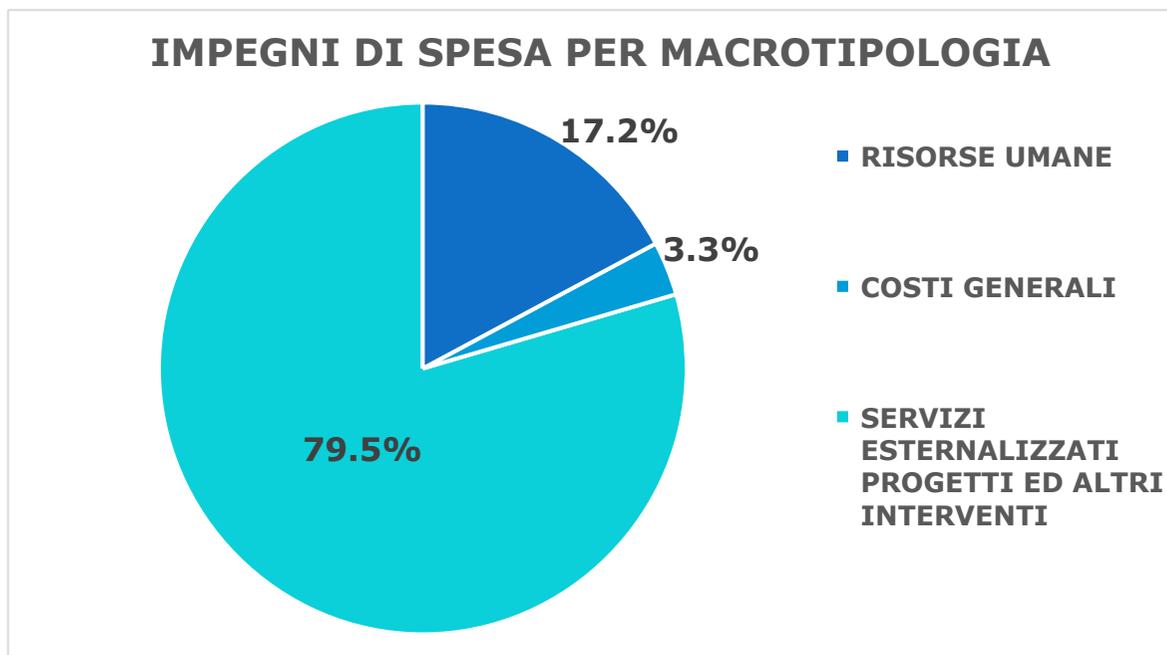
DETTAGLIO IMPEGNI DI SPESA		
MACROTIPOLOGIA DI SPESA	IMPORTO	%
COSTI PER ORGANI DI AMMINISTRAZIONE	€ 6.000,00	0,1%
COSTI PER LE RISORSE UMANE	€ 1.979.000,00	17,2%
COSTI GENERALI DI GESTIONE E FUNZIONAMENTO	€ 371.000,00	3,2%
COSTI SERVIZI ESTERNALIZZATI MINORI E FAMIGLIA	€ 1.615.000,00	14,1%
COSTI SERVIZI ESTERNALIZZATI ANZIANI	€ 399.844,20	3,5%
COSTI SERVIZI ESTERNALIZZATI DISABILI	€ 4.617.515,00	40,2%
COSTI ALTRI PROGETTI ED INTERVENTI	€ 2.506.194,23	21,8%
TOTALE	€ 11.494.553,43	100,0%

IMPEGNI DI SPESA PER MACROTIPOLOGIA		
MACROTIPOLOGIA DI SPESA	IMPORTO	%
RISORSE UMANE	€ 1.979.000,00	17,2%
COSTI GENERALI	€ 377.000,00	3,3%
SERVIZI ESTERNALIZZATI PROGETTI ED ALTRI INTERVENTI	€ 9.138.553,43	79,5%
TOTALE	€ 11.494.553,43	100,0%

Una prima analisi degli impegni di spesa fa emergere una loro possibile classificazione in tre macro aree:

- Le **RISORSE UMANE**, comprensive di tutti i costi relativi al personale dipendente ed agli incarichi di libera professione, con una percentuale sugli impegni complessivi pari al 17,2%;
- i **SERVIZI ESTERNALIZZATI, I PROGETTI E GLI ALTRI INTERVENTI**, con una percentuale sugli impegni complessivi pari al 79,5%;
- i **COSTI GENERALI**, con una percentuale del 3,3%

Di seguito un grafico riassuntivo della distribuzione percentuale degli impegni di spesa per macrotipologia.

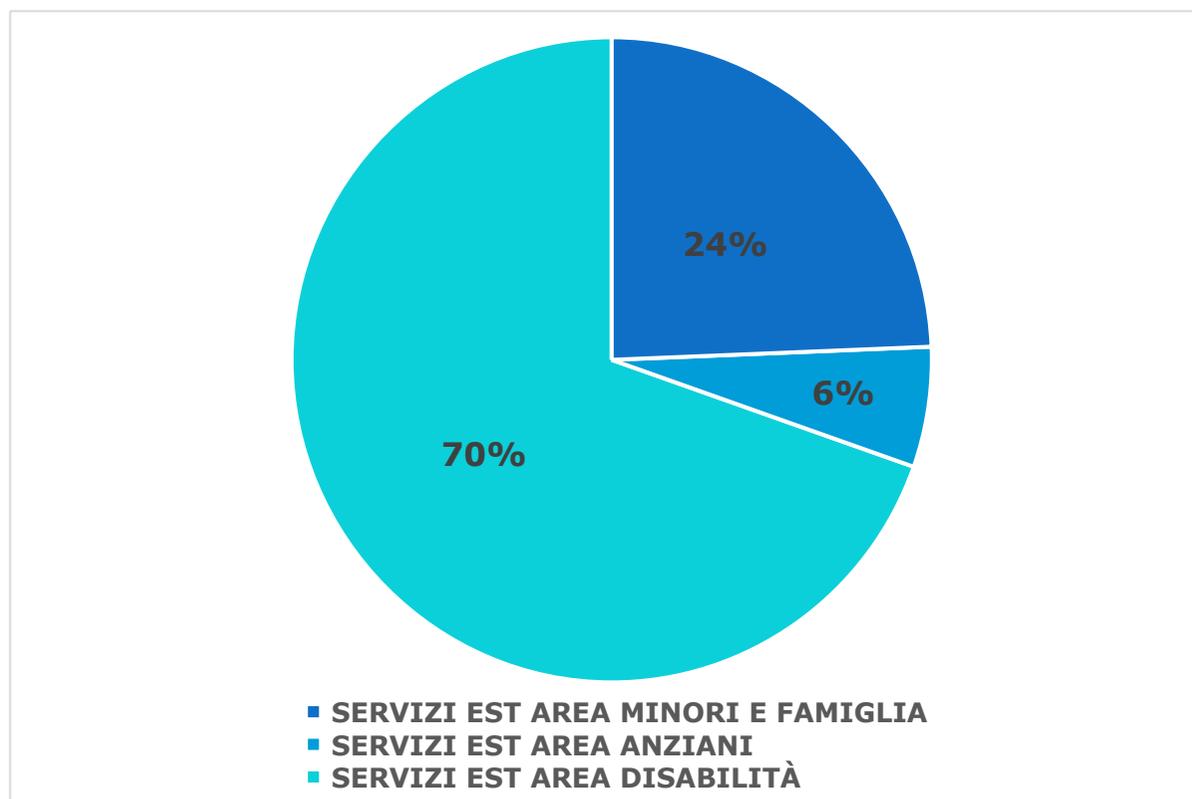


Il Focus di dettaglio degli impegni per il **PERSONALE**, fanno emergere la seguente distribuzione:

COSTO PERSONALE DEDICATO A SERVIZI AMMINISTRATIVI DI SUPPORTO	€ 198.000,00	10%
COSTO PERSONALE DEDICATO A PROGRAMMAZIONE E PROGETTAZIONE	€ 406.500,00	21%
COSTO DEL PERSONALE DEDICATO AL'EROGAZIONE DI SERVIZI DIRETTI AI CITTADINI	€ 1.374.500,00	69%
TOTALE	€ 1.979.000,00	100%

Il secondo Focus interessante in relazione agli impegni, è relativo alle aree di intervento dei **SERVIZI ESTERNALIZZATI**, che si classificano in MINORI E FAMIGLIA, PERSONE CON DISABILITÀ, ANZIANI e vedono la spesa così distribuita:

DISTRIBUZIONE SPESA PER SERVIZI ESTERNALIZZATI IN ACCREDITAMENTO		
AREA DI SPESA PER SERVIZI	IMPORTO	%
SERVIZI EST AREA MINORI E FAMIGLIA	€ 1.615.000,00	24%
SERVIZI EST AREA ANZIANI	€ 399.844,20	6%
SERVIZI EST AREA DISABILITÀ	€ 4.617.515,00	70%
TOTALE	€ 6.632.359,20	100%



Come ultima analisi degli impegni, è sicuramente importante prendere in esame i **COSTI UNITARI DEI SERVIZI**. La Tabella seguente espone il costo unitario di ogni singolo servizio erogato dall'Azienda, partendo da specifiche unità di misura che variano sulla base della tipologia stessa di servizio (numero dei beneficiari, giornate o mesi servizio).

PREVISIONE COSTO UNITARIO DEI SERVIZI PER L'ANNO 2024						
SERVIZIO	UNITÀ DI MISURA	BUDGET 2024			COSTO UNITARIO DEL SERVIZIO BUDGET 2023	DIFF. 2023-2024
		COSTO TOTALE PREVISTO SERVIZIO	VOLUME ANNUO PREVISTO PER UNITÀ DI MISURA	COSTO UNITARIO DEL SERVIZIO		
SERVIZIO AFFIDI CONTRIBUTI	<i>NUMERO CONTRIBUTI MENSILI EROGATO</i>	€ 150.000,00	380	€ 394,74	€ 323,68	€ 71,06
	<i>NUMERO BENEFICIARI (TESTE)</i>	€ 150.000,00	38	€ 3.947,37	€ 3.843,75	€ 103,62
SPAZIO NEUTRO	<i>NUMERO BENEFICIARI (TESTE)</i>	€ 95.000,00	75	€ 1.266,67	€ 800,00	€ 466,67
ADE	<i>NUMERO BENEFICIARI (TESTE)</i>	€ 364.000,00	140	€ 2.600,00	€ 2.446,41	€ 153,59
COMUNITÀ MINORI	<i>NUMERO GIORNATE COMUNITÀ</i>	€ 870.000,00	8.150	€ 106,75	€ 100,00	€ 6,75
	<i>NUMERO BENEFICIARI (TESTE)</i>	€ 870.000,00	40	€ 21.750,00	€ 20.769,00	€ 981,00
CENTRO DIURNO MINORI	<i>NUMERO BENEFICIARI (TESTE)</i>	€ 96.000,00	12	€ 8.000,00	€ 8.000,00	€ -
SAD ANZIANI/DISABILI	<i>NUMERO BENEFICIARI (TESTE)</i>	€ 489.962,00	168	€ 2.916,44	€ 2.915,50	€ 0,94
SOSTEGNO DOMICILIARE	<i>NUMERO BENEFICIARI (TESTE)</i>	€ 55.600,00	40	€ 1.390,00	€ 1.350,00	€ 40,00
TELEASSISTENZA	<i>NUMERO BENEFICIARI (TESTE)</i>	€ 1.635,20	18	€ 90,84	€ 90,84	€ 0,00
ASSISTENZA SPECIALISTICA		€				
	<i>NUMERO BENEFICIARI (TESTE)</i>	1.800.000,00	205	€ 8.780,49	€ 8.242,87	€ 537,62
CSE	<i>NUMERO BENEFICIARI (TESTE)</i>	€ 532.000,00	62	€ 8.580,65	€ 8.547,18	€ 33,47
CDD	<i>NUMERO BENEFICIARI (TESTE)</i>	€ 809.162,00	98	€ 8.256,76	€ 8.177,36	€ 79,40
SFA	<i>NUMERO BENEFICIARI (TESTE)</i>	€ 17.000,00	4,5	€ 3.777,78	€ 3.829,08	-€ 51,30
CSS	<i>NUMERO BENEFICIARI (TESTE)</i>	€ 933.000,00	39	€ 23.923,08	€ 24.205,13	-€ 282,05
	<i>NUMERO GIORNATE COMUNITÀ</i>	€ 933.000,00	13.800	€ 67,61	€ 63,15	€ 4,46
DOPO DI NOI - RESIDENZIALITÀ	<i>NUMERO BENEFICIARI (TESTE)</i>	€ 96.000,00	16	€ 6.000,00	€ 5.843,75	€ 156,25

5. ESAME DI DETTAGLIO DEI CAPITOLI DI SPESA

Il documento "Schede Analitiche Budget 2024", allegato al Piano Programma, include il dettaglio di ogni singolo paragrafo di spesa con evidenza del costo previsto e delle relative coperture, oltre alle informazioni relative agli interventi.

6. PIANO DEGLI OBIETTIVI AZIENDALI 2024

Piano di Zona

L'Azienda rappresenta l'organo amministrativo e tecnico della programmazione zonale, che trova la sua sede decisionale nella assemblea distrettuale dei sindaci. La gestione delle attività amministrative del Piano di Zona in seno all'azienda favorisce e facilita lo sviluppo delle politiche di coesione tra i comuni aderenti, che hanno riconosciuto nell'azienda un unico luogo di programmazione e di gestione dei servizi. Dal 2003 ad oggi si è avuto un progressivo consolidamento dei Piani di Zona come luogo di programmazione e governo delle politiche sociali territoriali. L'U.O. Programmazione zonale con la Direzione dell'Azienda ha coordinato e seguito i lavori dell'Ufficio di Piano e del monitoraggio degli obiettivi previsti nel triennio.

Le attività di programmazione si sono quindi sviluppate con incisività nel perimetro dei servizi gestiti dall'azienda, non limitandosi ad una mera attività di allocazione di risorse bensì accogliendo gli orientamenti generali e le scelte strategiche di medio periodo in termini di welfare dei comuni dell'ambito. L'azione programmatoria costituisce nei fatti un percorso incrementale che contiene evidenze e dati su cui basare le scelte, ma anche un patrimonio di conoscenze, relazioni e alleanze che va continuamente rinnovato e alimentato. Il 2024 vedrà i laboratori di governance, previsti nell'assetto organizzativo del PdZ, impegnati nella valutazione degli obiettivi con lo sguardo rivolto alla nuova programmazione che dovrà sempre più sviluppare un'identità d'ambito che rappresenti non solo i Comuni ma anche il Terzo Settore e altre istituzioni come ASST.

Co-progettazioni con il territorio

Anche per l'anno 2024 l'Azienda sarà impegnata con gli enti del Terzo Settore coinvolti nella coprogettazione delle linee del PNRR.

Accreditamento dei servizi

Nel corso del primo semestre 2024 verrà avviato un percorso partecipato di progettazione per la costruzione del nuovo accreditamento di tutti i servizi socio-assistenziali esternalizzati.

La linea di attività a favore dell'autonomia delle persone anziane non autosufficienti (1.1.2)

Il progetto presentato dall'Ambito di Vallecamonica e Tirano insieme al Consorzio SolCo Camunia e alle cooperative Pia Fondazione di Vallecamonica e Forme di Tirano per un valore di euro 2.100.000,00 su tre anni dovrà sviluppare due linee di intervento:

- Riqualficazione degli spazi abitativi e dotazione strumentale tecnologica atta a garantire l'autonomia dell'anziano e il collegamento alla rete dei servizi integrati sociali e sociosanitari per la continuità assistenziale;
- Potenziamento della rete integrata dei servizi legati alla domiciliarità.

La linea di attività relativa ai percorsi di autonomia per persone con disabilità (1.2) risponde all'obiettivo generale di accelerazione del processo di de-istituzionalizzazione fornendo servizi sociali e sanitari di comunità e domiciliari alle persone con disabilità, al fine di migliorarne l'autonomia e offrire loro opportunità di accesso nel mondo del lavoro, anche attraverso la tecnologia informatica. Il budget assegnato dal Ministero per il triennio 2023-2025 è pari a euro 715.000,00.

Nel triennio si pensa di prendere in carico n.12 beneficiari, inserendoli all'interno di un percorso di autonomia abitativa e di formazione professionale e lavorativa. Nello specifico, sono state individuate nel del territorio due unità abitative, nel comune di Malegno (6 posti) in coprogettazione con la Pia Fondazione di Valle Camonica e nel Comune di Breno (6 posti) in coprogettazione con la Cooperativa Arcobaleno da destinare a gruppi-appartamento per persone con disabilità.

La linea di attività a favore della realizzazione di housing temporaneo (1.3.1) ha l'obiettivo di creare un sistema di accoglienza per le persone e i nuclei in condizioni di elevata marginalità sociale per le quali si attiva un percorso di autonomia attraverso un progetto personalizzato all'interno delle strutture di accoglienza stesse. Il progetto presentato dall'Ambito di Vallecamonica insieme al Comune di Malegno e alla cooperativa Pia Fondazione di Vallecamonica per un valore di euro 710.000,00 su tre anni, ha l'obiettivo di riqualificare di un edificio attualmente inutilizzato formato da n. 5 appartamenti che si trova nel comune di Malegno. L'edificio verrà destinato a servizio della residenzialità temporanea per soddisfare esigenze abitative di chi si trova in difficoltà o in una situazione di stress abitativo.

Linea 1.1.4- Rafforzamento dei servizi sociali e prevenzione del fenomeno del burn out tra gli operatori sociali

L'ambito ha ricevuto euro 210.000,00 per assicurare la supervisione e la formazione ai propri operatori e al Terzo settore coinvolto nelle varie progettualità, le attività sono in coprogettazione con la Cooperativa Dialogica.

Pronto Intervento Sociale

L'art. 22 della 328/2000 colloca il Pronto Intervento Sociale tra le tipologie dei servizi e delle prestazioni inserite nei livelli essenziali delle prestazioni sociali; a seguito di ciò al fine di dare una risposta immediata e puntuale ai casi di emergenza del territorio, l'Ambito di Vallecamonica nel 2022 ha aderito all'Avviso del Ministero per la progettazione e sperimentazione di un modello di risposta efficace e efficiente nell'ambito del Pronto Intervento Sociale.

Proseguirà anche per il 2024 il Servizio di Pronto intervento come punto di accesso per tutto il territorio con l'individuazione di una Centrale Operativa coprogettata e cogestita con il Terzo Settore del territorio a supporto dei servizi sociali.

Unità di Valutazione Multidimensionale

Nel 2024, a seguito della sottoscrizione del protocollo con ASST per l'attivazione dell' UVM, si vuole attivare la "Porta Unica di Accesso alla rete integrata dei servizi per i casi più complessi" costruendo una modalità di lavoro dotata di poteri decisionali e titolare di responsabilità, compiti e funzioni relativi alla centralità della persona insieme all'area del socio-sanitario.

L'obiettivo principale è quello di potenziare un percorso di presa in carico finalizzata ad una maggiore integrazione tra interventi diversi e verso una personalizzazione rispetto alle necessità del singolo.

Centri per la Famiglia

Il progetto vuole rispondere al bisogno di costruire un sistema di prevenzione e protezione locale dei minori e della famiglie, specifico per un territorio montano che si trova ad affrontare il problema connotato da alcune "tipicità", cercando da un lato di garantire gli interventi specialistici necessari a sostenere i bambini e le famiglie attraverso il potenziamento dei servizi che già ci sono, la sperimentazione di nuovi dispositivi/competenze che possono supportare e integrare il sistema di sostegno attuale e dall'altro di sensibilizzare e responsabilizzare la comunità nella quale famiglie e minori sono inseriti sia per prevenire i fenomeni di trascuratezza che per intervenire in aiuto ove necessario, contrastando un atteggiamento di evitamento, difensivo e di chiusura tipico delle zone montane. In questi mesi di implementazione del Progetto è stato possibile attivare concretamente azioni di intervento integrate tra i servizi sociali territoriali dell'Ambito (ATSP) e i servizi socio-sanitari (ASST di Vallecamonica), sia nelle fasi di assessment (lettura e valutazione dei bisogni assistenziali complessi), che in quelle di strutturazione e condivisione dei progetti di intervento. L'integrazione è stata inoltre garantita e costantemente sollecitata da iniziative di formazione e sensibilizzazione, dalla sperimentazione di nuovi modelli di gestione (anche attraverso l'utilizzo di una piattaforma informatica condivisa), nonché attraverso il Tavolo di coordinamento tra i due enti, che ha lavorato per l'identificazione e strutturazione di strategie di intervento congiunte, la programmazione delle priorità e l'eventuale rimodulazione delle azioni. Anche per l'anno 2024 si vuole continuare e rafforzare le attività previste nel progetto, sia di presa in carico psicologica singola che di attivazione di gruppi di sostegno nelle diverse sedi: Ponte di Legno, Edolo, Cedegolo, Breno, Berzo Inferiore, Esine, Darfo B.T. e Pisogne.

Cartella sociale informatizzata

L'obiettivo forte del 2024 è di utilizzare nella sua interezza la cartella sociale informatizzata CEGAS perché diventi veramente uno strumento di supporto per gli operatori sociali nello svolgimento della loro attività e nella programmazione degli interventi/servizi.

Affido Professionale

La riflessione e la progettazione di nuovi modelli di accoglienza nasce tra gli operatori che, negli ultimi anni, si sono confrontati sulle problematiche emergenti e sulla necessità di individuare risposte nuove, mirate ed adeguate per la tutela dei minori. Da qui l'idea di Sperimentare nell'anno 2024 modalità di Affidamento Professionale.

Assistenza Specialistica

Al fine di promuovere un cambiamento di paradigma di pensiero nel sistema scolastico e socio sanitario in relazione all'aumento delle certificazioni di alunno disabile e la ridefinizione del ruolo di assistenza educativa specialistica, si vuole sperimentare l'assistente/educatore di plesso

Fondo Contrasto alle Povertà

Il ruolo assegnato all'azienda di ente capofila per l'attuazione della misura e di amministratore di ambito imporrà – anche per tutto il 2024 – una continua rivisitazione del fabbisogno del personale e di servizi da finanziare con il Fondo di contrasto alle povertà.

Formazione e coaching

In linea generale la supervisione che verrà attivata anche per l'anno 2024 nelle formule più rispondenti alle esigenze dei diversi Servizi (in plenaria – per equipe di servizio – per microequipe di uno specifico progetto) risponderà all'obiettivo di incrementare la coesione del team di lavoro rispetto all'applicazione di riferimenti condivisi nella gestione dei propri mandati.

Il poter avere un orizzonte comune, condividere modalità di lavoro e criteri attraverso cui scegliere i comportamenti da adottare, analizzare le criticità incontrate nel perseguimento degli obiettivi a partire da indicatori espliciti e metodologicamente fondati,

rappresentano la miglior "protezione" per la salute degli operatori e per lo sviluppo dei servizi, in quanto riducono nettamente il senso di solitudine e la diffusione di giudizi di capacità/incapacità personali, che sono, com'è noto, alla base di condizioni di stress o di burn-out. In questo senso potranno essere oggetto di supervisione piani diversi del lavoro di ogni Servizio, dalla gestione dell'utenza ai rapporti interni ai team a qualunque altra dimensione che si valuterà prioritaria anche a fronte delle esigenze rilevate nelle fasi precedenti e condivise con i ruoli di responsabilità/coordinamento.

Nello specifico per l'anno 2024 è prevista una supervisione :

- monoprofessionale per gli assistenti sociali
- monoprofessionale per gli psicologi
- individuale per ogni figura professionale
- micro- equipe su casi specifici con anche operatori ASST (socio-sanitari)