

E se non potrò correre e nemmeno camminare, imparerò a volare.

PIANO di SVILUPPO 2019-2022

punto 2. <u>Approvazione Piano di Sviluppo Aziendale</u> seduta Assemblea Consortile del 20 dicembre 2018

INDICE

PREMESSE	pagina 3
A. Contesto A.1. Evoluzione dei bisogni di welfare A.2. Ambito territoriale e Distretto (e distretti limitrofi)	
B. Vision, Mission, ambiti di azione e destinatari	pagina 4
B.1. Welfare comunitario e territoriale per/con i cittadini, per/con le organizzazioni locali B.2. Agenzia di Sviluppo locale	
C. Modello di Azienda speciale e posizionamentoC.1. Organizzazione di progettazione/coordinamento con alcune strutture specializzateC.2. Azienda aggregatrice per ottimizzare in forma associata servizi	pagina 5
OBIETTIVI DI SVILUPPO	pagina 8
D.1. Osservatorio sui bisogni e offerta D.2. Stakeholder e relazioni D.3. Sviluppo Servizi D.4. Organizzazione D.5. Ampliamento dei Comuni soci	
PROCESSI E STRUMENTI GESTIONALI E.1. Governance e patrimonio E.2. Strumenti e Indicatori	pagina 12

ALLEGATO 1

Prospetti (fogli excel) relativi a simulazioni di ingresso di nuovi Comuni su scenari differenti, con modifiche

- a) quote calcolate a carico dei Comuni con quota associativa e affidamento di alcuni servizi,
- b) quota associativa modificata con ingresso nuovi;
- c) quote di partecipazione alle assemblee in relazione all'attuale sistema, 30% abit. e 70% impegni

PREMESSE

A. Contesto

A.1. Evoluzione dei bisogni di welfare

La crisi economica, sociale e di valori che da oltre un decennio colpisce i paesi occidentali, l'Italia e anche la Brianza sta provocando un <u>aumento delle diseguaglianze sociali</u> tra le persone con maggiori e minori possibilità culturali, relazionali ed economiche e un <u>aumento delle vulnerabilità</u> del ceto medio.

I nuovi vulnerabili sono persone in genere proprietarie di un'abitazione, con un titolo di studio che va oltre la scuola dell'obbligo, con un reddito da lavoro e, tuttavia, spesso con una condizione economica traballante dovuta al combinato disposto di una vita vissuta al di sopra delle proprie possibilità e della debolezza delle reti parentali e sociali. Ciò produce uno scivolamento silenzioso verso la povertà a motivo di eventi che negli anni '60 e '70 appartenevano alla "naturalità" delle svolgimento della vita di una famiglia (perdita temporanea del lavoro, separazioni coniugali, nonni che da caregiver dei nipoti si trasformano in persone dementi da assistere) e che oggi la penuria di legami trasforma in fattori di impoverimento.

A questo esodo silente verso la povertà si aggiunge un risentimento verso le istituzioni e un isolamento dalla cittadinanza. Lo sbriciolamento dei legami sociali sta creando una nuova scena in cui il rapporto dei cittadini con istituzioni e organizzazioni di terzo settore diventa sempre più raro e meno significativo, in cui le relazioni sociali diventano esigue e si sviluppano solitudine e individualismo. L'interdipendenza di questi fattori porta sempre più spesso a povertà e marginalità.

Come in numerosi territori italiani anche nel nord-ovest della Brianza si rileva un significativo incremento dell'indice di vecchiaia della popolazione, un aumento della popolazione straniera (in particolare romeni e pachistani), un basso ricambio della popolazione in età lavorativa e un sistema imprenditoriale fortemente parcellizzato, costituito da una massiccia diffusione di micro e piccole realtà.

A.2. Ambito territoriale e Distretto (e distretti limitrofi)

La riforma sanitaria e sociosanitaria, avviata in Lombardia con la L.R. 23/15, vede tra i suoi principi ispiratori l'integrazione tra welfare sanitario, sociosanitario e sociale e ha avuto e ha ancora ripercussioni significative nella ridefinizione dell'assetto, istituzionale, gestionale e territoriale dei servizi alla persona. L'ATS si articola in distretti che hanno competenza sul territorio del settore aziendale territoriale delle ASST. A loro volta i distretti saranno articolati in "ambiti distrettuali" comprendenti ciascuno una popolazione di norma non inferiore agli 80.000 abitanti.

Nel definire le traiettorie di sviluppo di CoDeBri, sarà perciò importante intercettare, innanzitutto i Comuni operanti nei medesimi ambiti distrettuali su cui l'Azienda già oggi opera con successo. Non è da escludere che la stessa geografia degli ambiti zonali su cui si era abituati ad operare subisca cambiamenti significativi, se non drastiche revisioni.

Nel corso del triennio precedente si è lavorato per consolidare il ruolo di CoDeBri nella ricomposizione del processo di realizzazione degli obiettivi previsti nel Piano di Zona, verso il possibile potenziamento della gestione associata dei servizi di Ambito. Il nostro ruolo di gestore si è ulteriormente rafforzato sulla nostra natura giuridica di ente strumentale, cioè per servizi vicini alla funzione di programmazione e di governo o su servizi che per la particolare complessità e fragilità dell'utenza richiedessero un profilo di natura strettamente pubblica-istituzionale. Si è trattato in questo caso del rinforzo ai servizi e attività dell'Ufficio di Piano, o per l'area inclusione sociale con l'avvio del REI e nella fragilità con l'avvio del Servizio di Protezione Giuridica di Ambito e soprattutto poi per le politiche abitative, dove l'"abitudine" dei nostri Comuni al confronto per la gestione del patrimonio di edilizia residenziale pubblica e la gestione delle DGR sulla casa è stata integrata dall'apertura all'Azienda in preparazione dei processi attuativi della Legge 16/2016.

Con la nuova programmazione in corso di elaborazione per il prossimo triennio 2018-2020 si intende ulteriormente andare in questa direzione.

In tal senso è utile chiarire, in logica di ampliamento ad altri Comuni, che ciò che particolarmente interessa gli Ambiti e i Distretti limitrofi (Monza, Carate B., Seregno) - e ciò che si chiede prioritariamente ad un'azienda o ente terzo di proprietà dei Comuni - sono soprattutto quei servizi come quelli sopradescritti, che comportano un profilo di natura strettamente pubblica-istituzionale non delegabile a soggetti di natura privata o di privato-sociale. Questo è ciò che prioritariamente interessa, non la gestione di servizi diretti rivolti all'utenza, cioè i cosiddetti servizi di "mercato".

B. Vision, Mission, ambiti di azione e destinatari

B.1. Welfare comunitario e territoriale per/con i cittadini, per/con le organizzazioni locali

L'evoluzione della situazione demografica, economica, sociale e culturale impone di <u>accompagnare la</u> <u>generazione di nuovi legami sociali</u> tra le persone, le generazioni, le aggregazioni informali. È una scommessa su cui istituzioni pubbliche e terzo settore sono chiamati a un impegno congiunto.

La <u>sussidiarietà</u> (verticale, orizzontale e circolare) diventa quindi risposta possibile di rafforzamento dapprima di legami, a poi conseguentemente anche di reti di leggera o forte intensità.

Altrettanto necessaria risulta essere l'<u>interdipendenza tra policies, programmi e prassi</u> che promuovono e consentono sinergia tra sociale, socio sanitario, casa, reddito, formazione, lavoro, ... ambiti cruciali di interesse di singoli cittadini, di gruppi e della comunità locale.

Queste politiche, peraltro, trovano piena coerenza con l'<u>Agenda globale per lo sviluppo sostenibile</u>, programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU. Essa ingloba 17 obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile in un grande programma d'azione per 169 traguardi per il 2030. CoDeBri conta di contribuire, tramite le proprie attività, agli obiettivi:

- Goal 3: Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età
- Goal 4: Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti
- Goal 8: Incentivare una crescita economica, duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti
- Goal 10: Ridurre le disuguaglianze all'interno e fra le Nazioni
- Goal 11: Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili

Inoltre CoDeBri vuole farsi promotore dei contenuti dell'Agenda nei confronti dei cittadini, delle associazioni, delle imprese e degli enti pubblici i quali interagisce nel proprio territorio, in relazione con ASviS – Alleanza italiana per lo Sviluppo Sostenibile.

Questa visione culturale e sociale è la base per un rinnovato impegno operativo finalizzato: alla costruzione di un nuovo welfare comunitario, per

- generare nuove risorse corresponsabilizzando cittadini e forze della società civile, con un ruolo di regia del pubblico visto non come gestore o controllore ossessivo, ma come broker di territorio, capace di accompagnare la crescita di nuove risposte e di favorirne l'autonomia all'interno di un mercato sociale co-costruito e co-gestito da pubblico, privato sociale, cittadini attivi e imprese;
- cercare collaboratori (più che utenti) con cui gestire i problemi, sia nel senso che agli utenti va chiesta collaborazione, sia nel senso che nuovi attori vanno chiamati in causa: vicini di casa, vigili urbani, gestori di esercizi commerciali, ...; più che una proliferazione infinita di operatori sociali (del resto impossibile per la diminuzione delle risorse economiche) è importante sviluppare attenzioni psicosociali fra gli attori che gestiscono quotidianamente grandi quantità di relazioni con i cittadini;

al lavoro di comunità come nuovo "core" del welfare, per

- <u>andare verso i nuovi vulnerabili</u> che hanno vergogna a mostrare le loro fragilità, anziché attenderli in qualche servizio;
- <u>far transitare le istanze dei singoli dall'''io" al "noi"</u>, favorendo la costruzione di contesti in cui sia possibile un'elaborazione collettiva dei disagi individuali, spesso ancora non consapevolmente formulati come richieste o problemi, generando risposte a quegli stessi problemi;
- individuare oggetti di intervento utili, circoscritti e non stigmatizzanti (le nuove vulnerabilità sono

timorose di mostrarsi), dare nomi nuovi a problemi nuovi e dunque andare oltre le categorie tradizionali di utenti stratificatesi nel tempo all'interno della pubblica amministrazione per <u>evitare di ridursi ad erogare un welfare di nicchia</u>, in grado di intercettare solo chi è individuato dal mandato istituzionale o chi - per abitudine, disperazione o scaltrezza - è in grado di chiedere/accedere ai servizi.

B.2. Agenzia di Sviluppo locale

Il pensiero di fondo è di proiettare CoDeBri come <u>Agenzia di Sviluppo locale</u>: questo comporta la consapevolezza di trasformarsi da azienda, che finora è stata prioritariamente erogatrice di singoli servizi, ad azienda strategica prioritariamente di supporto alle funzioni comunali di progettazione e programmazione territoriale.

Il <u>vantaggio per il territorio</u> sarà di poter avere un soggetto che, in condivisione con gli enti locali e le altre organizzazioni sociali, opererà, più che nella gestione ripetitiva di singoli servizi magari scollegati tra loro, nell'accompagnare azioni di sviluppo territoriale in una dimensione progettuale, evolutiva e interconnessa tesa a valorizzare le risorse locali e a dare opportunità di protagonismo.

In questa dimensione quindi possono essere ridefinite la visione e la missione aziendale.

VISIONE

Contribuire a livello territoriale a realizzare un welfare comunitario che intende favorire la coesione sociale di tutti gli abitanti e l'inclusione dei soggetti deboli.

Essere attivi, motore di cambiamento e innovazione coinvolgendo i cittadini, le imprese, i sindacati, i soggetti educativi e culturali, gli enti di terzo settore e le istituzioni pubbliche locali.

MISSIONE

CoDeBri è un'azienda pubblica che vuole:

- <u>supportare</u> i propri Comuni consorziati nel promuovere lo sviluppo delle proprie comunità locali, fornendo servizi con livelli di qualità e costi adeguati, grazie alla gestione associata;
- <u>fare</u> della capacità di accompagnare processi di innovazione sociale e di costruire e governare reti, anche complesse, l'elemento qualificante della propria azione;
- **promuovere** progetti e servizi di eccellenza grazie all'integrazione funzionale dei servizi sociali e sociosanitari, della formazione, del lavoro, dell'abitare e del reddito;
- <u>ricorrere</u> alla gestione diretta dei servizi qualora ciò rappresenti una scelta strategica dei Comuni consorziati e/o sia in grado di garantire risposte più efficace ed economica alle esigenze del territorio;
- <u>avere</u> una struttura organizzativa solida, con un patrimonio di risorse, competenze e professionalità interne elevato e in grado di evolvere nel tempo.

C. Modello di azienda speciale e posizionamento

C.1. Organizzazione di progettazione/coordinamento con alcune strutture specializzate

In questi ultimi anni si sono via via sovrapposti una serie di obblighi normativi che evidentemente esprimono la tendenza a ricondurre il modello gestionale delle aziende speciali all'interno della "sfera pubblica". Il risultato complessivo di questi adempimenti si traduce sempre più negativamente e andando contro le aspettative di snellezza amministrativa e burocratica che la trasformazione in azienda 10 anni fa sembrava indurre. Contrariamente alla logica di sviluppo immaginata, infatti il legislatore prosegue nel configurare la nostra azienda sempre di più all'interno del perimetro tipico delle pubbliche amministrazioni, soprattutto con i vincoli che ciò comporta. Di seguito si riepilogano alcuni di questi obblighi senza pretesa di completezza:

• le disposizioni in materia di <u>trasparenza</u>, obblighi di pubblicazione e prevenzione della <u>corruzione</u>;

- le norme in materia di <u>codice degli appalti</u>, per le procedure di affidamento di lavori, forniture e servizi;
- la novità dal 2017 per le aziende speciali consortili di inclusione all'interno dell'<u>Elenco ISTAT</u>, predisposto annualmente per definire l'elenco delle unità istituzionali che fanno parte del <u>settore delle Amministrazioni Pubbliche</u> (Settore S13 nel SEC). Ciò comporta una serie di conseguenze, quali l'assoggettamento ai medesimi obblighi in materia di fatturazione elettronica gravanti sulle PA in senso stretto, il Protocollo informatico, lo split payment, o (in prospettiva) l'iscrizione al SIOPE ed alcuni ulteriori adempimenti legati all'armonizzazione contabile ex D.Lgs. 118/11;
- i <u>vincoli in materia di selezione, assunzione e costi del personale</u>, anche se su questo versante le norme hanno teso a salvaguardare da tali obblighi le aziende speciali che gestiscono servizi socio-assistenziali ed educativi, scolastici e per l'infanzia, culturali e alla person).

Le aziende, nei confronti dei Comuni soci, devono gestire sempre più SERVIZI vicini a FUNZIONI "associate" di strumentalità, quindi nell'ambito di una dimensione pubblico – istituzionale tipica del Comune.

Pur tenendo conto di queste limitazioni per CoDeBri è comunque utile e opportuno evolvere come organizzazione di progettazione/coordinamento di servizi e mantenere al proprio interno alcune strutture operative specializzate e strategiche. Per altri servizi diretti all'utenza, si valuterà l'affidamento a soggetti del terzo settore grazie ad opportune partnership di co-progettazione che ne garantiscano sviluppo e innovazione; sarà necessario fare un'analisi accurata dei servizi attuali e degli scenari futuri introducendo con gradualità l'innovazione necessaria tesa anche a ridurre il personale a lavoro somministrato, avendo cura di salvaguardare il valore aggiunto che alcuni servizi storicamente radicati nel territorio stanno realizzando a favore di alcune fasce deboli di utenti e delle loro famiglie.

C.2. Azienda aggregatrice per ottimizzare in forma associata servizi

CoDeBri può <u>rafforzare la propria funzione di ente strumentale dei Comuni</u> soci puntando su servizi di supporto utili, sotto il profilo:

- giuridico ed economico-finanziario, tenendo conto del <u>Codice appalti e del Codice Terzo Settore</u>, <u>accreditamenti per voucherizzazione, concessioni, coprogettazione, ...</u>,
- amministrativo, che, grazie alla dimensione associata, consente economie di scala nella entità degli
 appalti, nella razionalizzazione delle risorse umane messe in campo e nella possibilità conseguente
 di mettere in campo competenze elevate (economie di specializzazione),
- professionale (<u>operatori professionali esperti di progettazione e di project-management</u>), ma anche dei contenuti tecnici dei servizi e interventi co-progettati (<u>operatori professionali quali</u> <u>assistente sociale, psicologo, pedagogista, ecc.</u>).

Ad esempio con:

- 1. il supporto alle funzioni amministrative in ambito sociale esercitate dai Comuni, ampliando l'esperienza già avviata da alcuni anni con l'Ufficio unico;
- 2. il supporto alle funzioni programmatorie della gestione dell'Ufficio di piano, con titolarità evidentemente in capo all'Ambito territoriale, grazie al potenziamento della capacità amministrativa e gestionale associata dei Comuni, come lo sviluppo di competenze specifiche sulla progettazione e di fund raising e a supporto della ricerca e l'ottenimento di bandi, finanziamenti, welfare aziendale territoriale, ecc.
- 3. **la gestione in forma associata** di:
 - processi di innovazione e co-progettazione con i fornitori di servizi (intesi come partner), in logica di regista della gestione, anche in collaborazione e/o per conto dei Comuni associati e dell'Ufficio di Piano;
 - **procedure di affidamento** (o **servizio di stazione appaltante** unica, verificata la possibilità sotto l'aspetto normativo) per l'affidamento e il monitoraggio, amministrativo e gestionale dei servizi sociali e (quantomeno in alcuni casi) educativi e scolastici dei Comuni soci (anche con stazione appaltante unica) e monitoraggio, amministrativo e gestionale dei servizi sociali e dei servizi socio-educativi dei Comuni degli ambiti territoriali di riferimento;

- servizi per i quali si ritenga prevalente e strategica la scelta di mantenimento appieno della funzione pubblica e/o la dimensione associata consente economie di scala e di specializzazione per mettere in campo competenze elevate sotto il profilo tecnico-professionale e che richiedano terzietà nella titolarità della valutazione per casi complessi. Rientrano qui servizi come Tutela minori/ETIM, Affidi, Protezione giuridica, SIL per disabilità, SIA/REI, Sportelli vari, ecc.;
- formazione e aggiornamento professionale degli operatori dei servizi alla persona, pubblici e privati, utili per <u>accompagnare investimenti di impatto sociale e cultura di welfare comunitario;</u>
- formazione e aggiornamento professionale dei Comuni, anche con riferimento agli altri settori professionali dell'ente, puntando sulla semplice messa a disposizione delle proprie aule e strutture dedicate alla formazione, oppure a una forma più intensiva (ma di più difficile attuazione) che potrebbe prevedere il coordinamento della progettazione formativa per i Comuni soci.

CoDeBri, nell'assumere questo ruolo di aggregazione di politiche, progettualità e competenze d'intesa con i Comuni soci, opera per poter sempre meglio sviluppare investimenti che abbiano impatto sociale e promuovano nel territorio la cultura di welfare comunitario.

OBIETTIVI DI SVILUPPO

D.1. Osservatorio sui bisogni e offerta

Il lavoro preparatorio di questo Piano di Sviluppo ha evidenziato la carenza di dati strutturati soprattutto nella dimensione locale territoriale dei bisogni emergenti. In parte sono recuperabili i dati sull'offerta dei servizi pubblici e accreditati.

In altre parole da alcuni anni è molto difficile fare una seria programmazione e progettazione alla luce dei bisogni rilevati a partire da informazioni e dati demografici, epidemiologici, economici, sociologici, culturali periodicamente assunti da terzi o rilevate direttamente a livello provinciale e territoriale.

Nei prossimi anni occorrerà costruire alleanze tra soggetti pubblici, privati e di terzo settore interessati e disponibili a raccogliere e condividere informazioni utili e soprattutto a analizzarli e discuterli al fine di far emergere una lettura, possibilmente condivisa, delle esigenze e dei bisogni emergenti.

Al contempo sarà necessario migliorare la raccolta dei dati quanti/qualitativi dell'offerta di servizi sociosanitari, sociali, educativi, formativi, lavorativi, di integrazione al reddito, di politiche abitative, ... da parte di tutti i soggetti coinvolti.

Da questo <u>osservatorio delle nostre comunità sarà possibile ricomporre una analisi sia dei punti di</u> <u>debolezza che di potenzialità</u>, utili per ridefinire le politiche di sviluppo locale e quindi di articolazione dei servizi, progetti e attività.

Se ne potranno avvantaggiare sia gli Ambiti territoriali per la funzione precipua di programmazione, che i Comuni, CoDeBri e altre aziende pubbliche per la progettazione e gestione di servizi, che le fondazioni, il terzo settore e le imprese per coprogettare, cofinanziare e cogestire gli interventi locali.

Sarà un impegno non semplice e scontato ma cruciale per poter garantire maggiori informazioni utili anche per poter definire, non solo le prossime singole e puntuali decisioni, ma anche il prossimo Piano di Sviluppo.

D.2. Stakeholder e relazioni

CoDeBri ha come prioritari interlocutori:

- gli abitanti dell'Ambito distrettuale di Desio e tra questi, con una attenzione particolare, i soggetti deboli (minori, giovani, disabili, immigrati, disoccupati, ecc. ...),
- le 7 Amministrazioni Comunali dell'Ambito di Desio,
- i propri dipendenti e collaboratori,
- gli altri enti pubblici, le imprese e le organizzazioni sindacali e di categoria, gli enti di terzo settore per i quali e con i quali realizza progetti e servizi.

Sono interlocutori con i quali l'Azienda consortile dialoga e comunica in varie forme e con diversi strumenti. Inoltre CoDeBri, potendo contare anche su un patrimonio di relazioni sviluppatosi grazie alla propria presenza ultratrentennale sul territorio, opera grazie a numerose collaborazioni, sinergie e partnership su progetti e servizi, che negli anni gli hanno permesso di acquisire una significativa reputazione sotto vari aspetti.

Questa attitudine e pratica di dialogo e collaborazione nel prossimo quadriennio deve essere ulteriormente potenziata <u>creando alleanze di senso, culturali ed operative, con cittadini, enti pubblici, scuole, forze dell'ordine, imprese, banche, enti terzo settore, enti filantropici, ...</u>

Il Forum del Terzo Settore di Monza e Brianza persegue lo scopo di aumentare e valorizzare i processi di collaborazione tra le diverse organizzazioni; impegnarsi in un progetto comune di crescita; rappresentare gli interessi e le istanze comuni del Terzo Settore; contribuire a ridefinire un sistema di protezione sociale che si ispiri ai principi di solidarietà, universalismo e sussidiarietà; esprimere un continuativo e corale impegno per la legalità e per la lotta contro qualsiasi forma di esclusione; operare per lo sviluppo delle organizzazioni di volontariato e per la cittadinanza attiva; sostenere lo sviluppo dell'impresa sociale; favorire il rapporto pubblico/privato no profit.

Le associazioni aderenti sono: ACLI Milano Monza e Brianza, ANTEAS Brianza, ARCI Milano, Ass. CADOM, Ass. Casa del Volontariato, Ass. Vivere Aiutando a Vivere, AUSER Brianza, AVIS Prov.le Monza e Brianza, Caritas decanato di Monza, Consorzio Comunità Brianza Coop. Soc., Consorzio CS&L Coop. Soc., Coop. Soc., Atipica, Coop. Soc. Diapason, Coop. Soc. La Grande Casa, Coop. Soc. Lambro, Coop. Soc. Lombarda FAI, Coop. Soc. META, Coop. Soc. Novo Millennio, Coop. Soc. Solaris, Coop. Soc. Spazio Giovani, Coordinamento Volontariato di Zona – Vimercate, Dipartimento Welfare di Legacoop Lombardia, Fondazione Stefania, Il Mondo di Emma, Sociosfera, Natur& Onlus, URASAM

¹ Stakeholder principale - il terzo settore in Monza e Brianza

Per ciascuna di queste tipologie di soggetti dovranno essere curate relazioni, definite progettualità specifiche, predisposti strumenti e, laddove utili, stilati appositi protocolli d'intesa.

Dovranno essere coniugati armonicamente gli indirizzi politici al fine di evitare inutili sprechi di risorse e operazioni ridondanti: la messa in comune del proprio patrimonio relazionale è di fatto un tassello essenziale per avviare un processo di collaborazione proattiva con gli stakeholder territoriali. Altrettanto strategica e fondamentale l'integrazione delle competenze e l'investimento sullo sviluppo delle reti territoriali dei servizi. Questa condivisione rappresenterà un'occasione di moltiplicazione di conoscenze e di opportunità di collaborazione che favorirà tutti i singoli territori.

Per migliorare il rapporto con i cittadini e le organizzazioni dovrà essere messo a punto uno specifico <u>Piano</u> <u>di marketing sociale</u> riposizionando il ruolo di CoDeBri nel panorama dei soggetti territoriali che si occupano di welfare al fine di mettere specifiche strategie.

Tra <u>gli strumenti</u> si dovrà quindi porre attenzione a un rinnovato utilizzo degli strumenti <u>web e social</u> orientati a interloquire con i diversi stakeholder, ai rapporti con la <u>stampa</u>, alla realizzazione del <u>Bilancio Sociale</u> annuale come dispositivo progressivo di rendicontazione e accountability aziendale e all'avvio di una funzione di <u>Osservatorio del sistema welfare territoriale</u> con la rilevazione sistematica delle dinamiche di domanda/offerta e la conseguente riflessione sulle azioni sociali del territorio dell'Ambito (sia Comunali che aziendali).

D.3. Sviluppo Servizi

Lo sviluppo del nostro ente, nel desiderio dei Comuni di rispondere con servizi alla persona a tutto tondo, ha fatto sì che nell'arco dei quasi 40 anni di sua storia, il Consorzio Desio-Brianza risultasse alla fine costituito da servizi accumulatesi nel tempo in diversi campi, tra il sociosanitario, il sociale ed educativo, l'istruzione e la formazione professionale e il lavoro. Per questo lo ha reso nel panorama lombardo (e forse non solo) originale e unico per la doppia o plurima anima di cui spesso si dà conto.

L'originalità dell'offerta di CoDeBri sta nella composizione di "diverse anime" della sua azione tra Sociale, Socio-Sanitario, Formazione, Lavoro, Reddito, Casa, ecc..

Nell'arco del triennio di riferimento questi diversi fronti devono tendere a diventare "unica anima" aziendale, valorizzando così il proprio "patrimonio storico" e prospettico e facendolo diventare unico, originale e distintivo dell'Azienda.

In tal senso, è indispensabile potenziare ulteriormente le sinergie esistenti all'interno tra le diverse aree di intervento (anche prevedendo lo sviluppo di nuovi servizi o l'incorporazione di ulteriori servizi già gestiti dai Comuni) per rafforzare un sistema di offerta (diretta o indiretta) basato sul principio di una forte integrazione tra coesione e inclusione sociale, come ben espresso nella Vision aziendale.

In questa prospettiva il modello di Azienda speciale di "Organizzazione di progettazione e coordinamento con alcune strutture specializzate", descritto precedentemente, necessita di una ridefinizione del sistema di offerta di servizi, puntando prioritariamente su progetti innovativi e su servizi strumentali alle Pubbliche Amministrazioni (anche in ottica di gestione associata), quali ad esempio servizi al lavoro, protezione giuridica, valutazione pluridimensionale e orientamento ai servizi, ufficio per autorizzazioni e accreditamenti, ufficio di progettazione, centrale unica di committenza, progetti innovativi a rete (animazione territoriale, iniziative culturali e formative, welfare aziendale territoriale, assicurazioni, ecc.). In questa dimensione è da mettere allo studio nei prossimi anni l'eventuale affidamento da parte dei Comuni anche delle attività dell'Ufficio di Piano, ambito di programmazione e coordinamento della gestione associata locale.

Parallelamente CoDeBri potrà mantenere un presidio diretto su servizi di "mercato", nei casi in cui tale soluzione rappresenti una scelta strategica e/o più efficace ed economica alle esigenze poste dal territorio e in cui CoDeBri può competere su qualità e differenziazione.

In altri ambiti d'azione dove oggi vi è la gestione di servizi diretti all'utenza (CDD, ecc.), si potrà valutare l'affidamento a soggetti terzi grazie ad opportune partnership di coprogettazione.

Per passare dall'idea di servizi isolati e statici a quella di progetti integrati (come ora accade ad esempio col progetto Tikitaka o il progetto Totem), occorre coinvolgere sempre più gli operatori dell'Azienda consortile, dei Comuni associati e del Terzo Settore gestore in modo tale da rilevare i cambiamenti della società, individuare le nuove aree di bisogno e progettare interventi per nuove aree di bisogno (ad esempio anziani, pazienti psichiatrici con ritardo mentale, welfare aziendale territoriale, formazione giovanile in accordo con aziende, ecc....)

Si dovrà quindi operare per <u>aggregare le competenze diffuse tra gli operatori, coinvolgere le persone, potenziare le collaborazioni con i Servizi sociali dei Comuni, partecipare a reti articolate nei territori, decentrando localmente la fruizione dei servizi da parte dei cittadini appena sia funzionale e non significativamente diseconomico.</u>

Per riuscire a <u>ridefinire il Portafoglio servizi</u> occorre di procedere ad una ricognizione dei servizi in capo a CoDeBri, con una rilettura e definizione di una proposta di ampio respiro che comprenda tipo e forma di gestione degli stessi servizi, così come di quelli in futuro possibili.

La proposta importante che questo Piano di sviluppo si deve porre e proporre sin dal suo inizio, prima al livello tecnico (es. attraverso la neocostituita Commissione Tecnica ex art. 5 del Contratto di servizio) e poi da al livello decisionale politico, è quella di <u>esaminare il Catalogo dei servizi attuali di CODEBRI</u>, andando a scegliere

- quali mantenere in gestione diretta,
- quali passare ad altra forma di gestione (come per es. si sta già operando nel merito con il lavoro sui CDD nel 2018),

così come procedere poi ad un'analisi su quali servizi a gestione comunale e/o associata non di CodeBri

- mantenere ad attuale gestione comunale e/o associata non di CodeBri o invece
- passare a gestione associata a CodeBri e scegliendo in quale forma gestirli, diretta o esternalizzata o in coprogettazione.

Successivamente e/o in contemporanea <u>questa azione deve essere svolta anche sulla scorta di servizi e</u> interventi di nuova istituzione che vanno a rispondere a nuovi e/o rinnovati bisogni del territorio.

In fondo al testo si riporta la possibile *Tabella* che, partendo dal Catalogo dei servizi, dà l'idea della base di lavoro su cui la proposta di tipo metodologico si potrebbe fondare.

D. 4. Organizzazione

<u>CoDeBri nei prossimi quattro anni deve evolvere gradualmente verso un modello organizzativo più snello rispetto a quello attuale</u>, senza tuttavia snaturare la propria storia, contemplando la co-progettazione con soggetti terzi laddove questa risponda ai criteri delineati sopra di sviluppo dei servizi.

L'organizzazione nel suo insieme dovrà quindi potenziare e/o consolidare:

- la capacità di analisi dei bisogni sociali,
- la gestione di attività di ricerca e promozione culturale,
- la coprogettazione di interventi multidisciplinari,
- la gestione di azioni di marketing sociale,
- la capacità di comunicazione efficace anche verso e con i cittadini,
- la gestione di servizi e attività per centri di costo sia in entrata che in uscita,
- <u>la rendicontazione delle attività svolte e la valutazione dei risultati raggiunti (bilancio sociale e impatto sociale).</u>

Le linee guida per la revisione dell'assetto organizzativo possono essere quindi così sintetizzate:

- mantenere la gestione diretta su servizi, sui quali il presidio diretto con proprio personale dipendente costituisce una soluzione in grado di generare valore aggiunto, in termini economici, di qualità dei servizi e di tutela dell'interesse pubblico rispetto alla co-progettazione con soggetti terzi;
- creare e consolidare unità organizzative o team di lavoro di staff (composte da figure intermedie operanti nelle attuali diverse aree organizzative) in grado di far crescere le competenze aziendali in materia di progettazione di progetti e servizi, monitoraggio di servizi in co-gestione con terzi, e

- governo di reti di partenariato su progetti complessi e trasversali tra le aree del core business aziendale;
- consolidare i profili professionali nelle diverse aree di intervento che siano in grado di garantire multidisciplinarietà ed intercambiabilità su più servizi;
- modificare gradualmente la composizione del gruppo di dipendenti, passando anche attraverso la riqualificazione da "figure operative" (anche fortemente specializzate), focalizzate sulla produzione diretta di servizi, a "profili progettuali", ossia figure professionali in grado di costruire e governare reti di operatori, coordinare progetti e monitorare servizi, anche affidati a terzi;
- curare, con appositi piani operativi, <u>l'accompagnamento al pensionamento, il ricambio</u> professionale, la riconversione e riqualificazione del personale;
- <u>supportare le precedenti azioni</u> con adeguati interventi formativi e di aggiornamento professionale con particolare attenzione verso quelle figure idonee allo sviluppo del know-how aziendale nell'ottica delle esigenze di coordinamento e progettazione.

D.5. Ampliamento dei Comuni soci

Oltre che proporre al Comune di Limbiate, già inserito nell'Ambito territoriale di Desio, l'adesione all'azienda, risulta strategico ampliare il numero delle amministrazioni comunali a cui proporre l'adesione alla compagine associativa.

In particolare, oltre Limbiate, risultano al momento potenzialmente coinvolgibili:

i 13 Comuni dell' Ambito territoriale di Carate B.za,

i 10 Comuni dell' Ambito territoriale di Seregno.

L'allargamento della base associativa rappresenta anche lo strumento principale per superare (senza eluderlo) il vincolo che grava sulle aziende speciali rispetto alla territorialità nell'affidamento dei servizi ai soli Comuni soci.

In particolar modo dovrà essere:

- predisposto un "portafoglio" di progetti e servizi che rendano interessante l'adesione all'Azienda;
- definito il regime agevolato per i Soci nuovi sul conferimento delle quote di partecipazione al fondo di dotazione;
- definite le modalità di utilizzo da parte dei soci fondatori del patrimonio netto esistente;
- al momento dell'ingresso di nuovi soci, andrà predisposta la riduzione della quota associativa annuale, che potrà ulteriormente favorire l'ingresso di nuovi Comuni;
- mappato l'elenco delle possibili prime e graduali adesioni in modo tale da poterle accompagnare nel tempo al fine di favorire la migliore integrazione possibile e prevenire situazioni problematiche.

Definire preliminarmente le caratteristiche minime dei nuovi soci

È certamente opportuno prevedere delle minime modifiche statutarie e dell'atto costitutivo al fine di incentivare l'ingresso nella compagine societaria di 3 o 4 nuovi Comuni fra quelli contermini o con i quali si condividono oggettive omogeneità di servizi.

Una volta verificato il proficuo allargamento della compagine aziendale sulla qualità dei servizi e sulla gestione economica e finanziaria degli stessi, si potrà valutare se e come ipotizzare ulteriori allargamenti.

Occorre in ogni caso predeterminare i parametri minimi di accesso, così da garantire la sostenibilità del nuovo ingresso e la sua convenienza sotto il profilo economico e finanziario sia per l'azienda che per il nuovo socio, oltre che l'adeguatezza delle regole di governance.

In merito si potrebbero precisare i parametri per l'accesso, sia sotto il profilo soggettivo (ad es preferenza per gli enti di Ambiti limitrofi o dello stesso Ambito) che sotto il profilo oggettivo (conferimento di più di un servizio o di "pacchetti di servizi", durata adeguata dei primi conferimenti, comunque non inferiore a 4 anni; ampio preavviso in caso di mancato rinnovo dell'affidamento, ecc.) a fronte di agevolazioni all'accesso.

Su questo non sarà necessario prevedere modifiche dello Statuto o della Convenzione ma solo definire linee guida di indirizzo condivise.

PROCESSI E STRUMENTI GESTIONALI

E.1 Governance e patrimonio

Risulta utile ridefinire le funzioni dei diversi organismi chiamati a programmare, progettare e realizzare le politiche e i relativi servizi connessi.

È necessaria una chiara e snella governance che permetta veloci e condivise decisioni sulla base di precise analisi e verifiche, anche in vista del possibile ampliamento a ulteriori comuni soci e relativi Ambiti territoriali degli UdP.

Soggetti	Funzioni
Comuni aggregati negli Ambiti	Predisposizione della programmazione strategica delle politiche dei
degli UdP	servizi sociali e relativa verifica tecnica
	Accordo di programma con soggetti terzi
Comuni soci in Assemblea	Condivisione obiettivi delle politiche di welfare comunitario locale
CoDeBri	(sociali, sociosanitarie, abitative formative, del lavoro, di reddito,)
Consiglio d'Amministrazione	Trasposizione delle politiche in visione strategica aziendale e scelte di
	investimento progettuale
	Sviluppo partnership con Forum TS, Associazioni imprenditoriali, Ufficio
	Scolastico territoriale, Fondazioni,
Struttura (mandato a direttore)	Attuazione del piano di lavoro in collaborazione con tecnici dei comuni:
	analisi bisogni/servizi utili per ridefinire le politiche
	proposte di innovazione progettuale, tecniche e economiche
	realizzazione di servizi in proprio
	controllo e integrazione dei servizi in co-progettazione con soggetti
	Pubblici, Terzo settore e Imprese

Dal punto di vista patrimoniale e della contribuzione economica sono da prevedere meccanismi che prevedano contestualmente vantaggi sia per i nuovi Comuni aderenti che per i Comuni storici.

Capitale sociale/Fondo di dotazione e Quota aziendale minima

Per quanto riguarda il <u>Capitale sociale</u> oggi ammonta a € 10.000 per sei soci: ogni socio aggiuntivo dovrà integrarlo con una quota sociale determinata in proporzione al numero di abitanti residenti (30%) e all'impegno finanziario presunto (70%).

Ad esempio nel caso di ingresso solo di un Comune di 35.000 abitanti condurrebbe ad un impegno finanziario proporzionale pari a € 1.824,61 e consentirebbe di disporre di una quota del fondo di dotazione pari al 18%; nel caso di ingresso solo di un Comune di 7.000 abitanti l'impegno finanziario proporzionale sarebbe pari a € 426,80 con una quota del fondo di dotazione pari al 4%, nel caso solo di un Comune di piccole dimensioni di 4.500 abitanti per la quota di partecipazione del 3% comporterebbe un investimento iniziale di € 278,44.

Ovviamente l'entrata contestuale di più Comuni comporterebbe una rideterminazione delle quote del Capitale che abbasserebbe notevolmente la quota sociale rispetto all'ingresso di un solo nuovo socio.

Le norme statutarie e della convenzione costitutiva vigenti impongono condizioni molto gravose a qualsivoglia nuovo ente che voglia divenire socio dell'azienda, imponendo anche una quota minima di partecipazione pari al 5% a prescindere dalle dimensioni dell'ente.

In tal senso l'eliminazione della quota minima del 5 % delle quote è determinata dalla volontà di garantire agli enti di minori dimensioni un peso decisionale significativo. Ma le norme vigenti e la giurisprudenza ammettono il perdurare del rapporto in house anche nel caso di partecipazioni minime, ammettendo che il controllo gestionale ed amministrativo possa avvenire anche in modo congiunto fra più enti.

Non vi è, quindi, necessità sostanziale di mantenere tale vincolo che nel caso di ampliamento della compagine societaria potrebbe essere molto gravoso rispettare per un Comune piccolo.

Si proporrà quindi di **modificare l'art.5 bis n.3) Convenzione** eliminando la soglia minima del 5% e lasciando il vincolo di non superamento di quella massima al 49% delle quote."

Riserva da soprapprezzo delle azioni

Per quanto riguarda la <u>Riserva da soprapprezzo delle azioni</u> (patrimonio netto accumulato) che oggi ammonta a € 935.486, che si è accumulata con gli avanzi di amministrazione degli anni precedenti alla trasformazione in Azienda consortile: ogni socio aggiuntivo, poiché la quota di ingresso in Co.De.Bri. come da Statuto è legata alla quota minima detenuta attualmente dai Comuni soci, è tenuto a versare una quota del 9% che ammonta a € 84.193. Tale percentuale impone al Comune nuovo l'imposizione di un esborso di estremo rilievo, tanto più se "piccolo", a prescindere dalle sue dimensioni e dai servizi affidati. Tale esborso, aggiuntivo rispetto al contributo ai costi gestionali dell'azienda versato tramite la quota associativa, contrasta con lo stesso scopo funzionale dell'azienda speciale consortile, che non è una società di capitali e non è volta alla produzione di utile d'impresa o di valore azionario. L'azienda speciale è un ente strumentale di tutti gli enti soci per la gestione ed erogazione di servizi e non strumento di investimento finanziario.

In sostanza, il contributo al patrimonio netto nella gravosa misura minima determinata dall'atto costitutivo, in aggiunta alla partecipazione al fondo di dotazione ed all'esborso della quota associativa e del corrispettivo per i servizi affidati, rende l'ingresso di un nuovo socio nell'azienda molto gravoso. Inoltre, poiché è necessario motivare la scelta della partecipazione con specifica deliberazione di Consiglio Comunale, diventa impossibile per un ente giustificare la convenienza economico - finanziaria della partecipazione come socio rispetto alla scelta di rimanere "cliente" o procedere ad appalti a terzi.

Si propone quindi:

- di eliminare l'obbligo di partecipare ad una quota aziendale minima, in favore di una partecipazione proporzionale alle dimensioni dell'ente ed ai servizi affidati;
- di eliminare l'obbligo di partecipare al rilevante patrimonio netto esistente, costituito dai soci fondatori per effetto delle pregresse scelte di gestione, nella misura minima oggi prevista, in favore di una partecipazione proporzionale alle dimensioni dell'ente ed ai servizi affidati;
- di valutare la possibilità di eliminare tout court l'obbligo di partecipare a tale rilevante patrimonio netto e di considerare ipotesi alternative di contribuzione alle esigenze di liquidità aziendale.

Quota associativa annuale

L'ingresso di uno o più Comuni nuovi consentirà invece di rideterminare il calcolo della Quota associativa annuale e ridurre contestualmente la quota associativa per tutti, soci fondatori e soci nuovi, finalizzata a coprire i costi generali dell'azienda consortile che per il 2018 ammontano a € 475.140. Poiché tali costi si può stimare infatti che rimangano stabili (o al massimo con piccoli irrilevanti aumenti), l'ingresso di ogni Comune (e soprattutto di un gruppo di Comuni) permetterà il ricalcolo e la conseguente rideterminazione, anche significativamente al ribasso, della quota associativa (oggi pari a € 3,00 procapite abitante), come dimostrano le proiezioni effettuate e riportate più avanti. Per quanto riguarda le modalità di decisione in sede assembleare potrebbero essere mantenuti gli attuali criteri percentuali in proporzione al numero di abitanti residenti (30%) e all'impegno finanziario presunto (70%), che verrebbero diluiti per i soci fondatori al crescere del numero dei nuovi soci.

La modifica delle regole di amministrazione (governance)

A prescindere dall'ingresso di nuovi soci è opportuno inserire nello Statuto l'ipotesi di **avvalersi di un Amministratore Unico** in luogo dell'organo amministrativo collegiale oggi previsto a composizione variabile da 3 o 5 membri. Si propone quindi una modifica dell'Art.7 comma 2 dello Statuto, istituendo quindi una nuova possibilità aggiuntiva a quelle già presenti.

Anche se le norme in materia di società di capitali non si applicano alle Aziende speciali consortili, è comunque opportuno ricordare che il Legislatore ha indicato tale scelta gestionale come soluzione organizzativa ordinaria per le società a controllo pubblico ("di norma", cfr. art. 11 d.lgs. 175/2016). Pertanto, è ragionevole prevederla ed inserirla nello Statuto, pur consentendo motivate scelte difformi all'Assemblea consortile.

Si propone di introdurre la modifica dello Statuto in tal senso, indicando che la sua eventuale entrata in vigore parta dal mandato successivo a quello che si concluderà con l'esercizio 2021.

Le proiezioni effettuate mostrano che anche nell'ipotesi di ingresso di diversi nuovi soci, i soci fondatori manterrebbero più della maggioranza assoluta delle quote aziendali.

E.2 Strumenti e indicatori

PROIEZIONI E SIMULAZIONI

BILANCIO di PREVISIONE

In relazione alla *previsione di ingresso di tre nuovi comuni nell'arco del prossimo quadriennio 2019/2022* la TABELLA riprende le ricadute sul BILANCIO di previsione per ciascun anno di riferimento

- PROIEZIONI periodo 2019/2022 su Previsione 2018 con ipotesi di *ingresso di tre Comuni uno grande, uno medio e uno piccolo* così scanditi
 - o Ingresso del grande da metà anno 2019,
 - o Ingresso del medio da metà anno 2020 e
 - o Ingresso del piccolo a metà del 2021
 - o A regime dal 2022

A regime dal 2022. CONTO ECONOMICO PREVISIONALE 2019/2022						
Previsione PROIEZIONI QUADRIENNIO 2019/2022						
Voci	2018	2019	2020	2021	2022	
A. Ricavi GESTIONE CARATTERISTICA						
Proventi e ricavi dai Comuni associa	5.182.692,00	5.667.692,00	6.530.192,00	7.032.692,00	7.157.692,00	
Proventi e ricavi da altri Comuni	867.700,00	397.700,00	397.700,00	397.700,00	397.700,00	
Proventi e ricavi da Uffici di Piano	1.244.990,00	1.244.990,00	1.244.990,00	1.244.990,00	1.244.990,00	
Proventi e ricavi dall'A.S.L.	1.595.400,00	1.595.400,00	1.595.400,00	1.595.400,00	1.595.400,00	
Proventi e ricavi dalla Provincia	358.000,00	238.000,00	238.000,00	238.000,00	238.000,00	
Proventi e ricavi dalla Regione	1.211.000,00	1.211.000,00	1.211.000,00	1.211.000,00	1.211.000,00	
Proventi e ricavi da altri enti pubbli	231.130,00	231.130,00	231.130,00	231.130,00	231.130,00	
Proventi e ricavi da soggetti privati	157.200,00	157.200,00	157.200,00	157.200,00	157.200,00	
Quote associative annuali	475.140,00	475.140,00	475.140,00	475.140,00	475.398,00	
Altro	129.748,00	129.748,00	129.748,00	129.748,00	129.748,00	
TOTALE Ricavi GESTIONE CARATTERISTICA (A)	11.453.000,00	11.348.000,00	12.210.500,00	12.713.000,00	12.838.258,00	
CARATTERISTICA						
Materie Prime, di cons. e di merci	85.000,00	87.000,00	90.000,00	92.000,00	92.000,00	
Prestazioni di servizi	6.209.400,00	6.168.400,00	6.918.900,00	7.355.400,00	7.465.400,00	
Godimento di beni di terzi	321.400,00	336.400,00	366.400,00	384.400,00	384.400,00	
Personale	4.341.000,00	4.240.000,00	4.276.000,00	4.298.000,00	4.303.258,00	
Ammortamenti e svalutazioni	60.200,00	60.200,00	60.200,00	60.200,00	60.200,00	
Oneri diversi di gestione	346.000,00	361.000,00	394.000,00	413.000,00	418.000,00	
TOTALE Costi della GESTIONE CARATTERISTICA (B)	11.363.000,00	11.253.000,00	12.105.500,00	12.603.000,00	12.723.258,00	
Risultato della gestione caratteristica (A-B)	90.000,00	95.000,00	105.000,00	110.000,00	115.000,00	
C. GESTIONE FINANZIARIA						
Proventi Finanziari	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	
Oneri finanziari	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	
finanziaria	-	-	-	-	-	
D. GESTIONE STRAORDINARIA						
Proventi straordinari						
Oneri straordinari Risultato della gestione straordinaria	-	-	-	-	-	
RISULTATO ANTE- IMPOSTE	90.000,00	95.000,00	105.000,00	110.000,00	115.000,00	
E. Imposte d'esercizio						
Ires/Irap	90.000,00	95.000,00	105.000,00	110.000,00	115.000,00	
TOTALE IMPOSTE d'ESERCIZIO (E)	90.000,00	95.000,00	105.000,00	110.000,00	115.000,00	
RISULTATO D'ESERCIZIO	-	-	-	-	-	

STATO PATRIMONIALE

PROIEZIONE in relazione alla *previsione di ingresso di 1 nuovo Comune grande nell'arco dell'anno 2019 e* delle ricadute sul STATO PATRIMONIALE

Il patrimonio netto con particolare riferimento al Capitale Sociale (Fondo di Dotazione) non subirebbe un rilevante aumento.

Infatti, con il nuovo sistema di calcolo della quota di ingresso sull'attuale Capitale Sociale di €. 10.000,00 (30% su numero abitanti e 70% su impegno finanziario), si prevede un aumento dal 30% al 40% con un risultato finale complessivo a fine quadriennio del Capitale Sociale di €. 14.000,00.

Di seguito l'esempio di calcolo sviluppato sull'ingresso di un nuovo comune nel 2019.

STATO PATRIMONIALE

CALCOLO QUOTA FONDO DOTAZIONE INGRESSO DI UN COMUNE ANNO 2019						
Comune	proporzione agli abitanti di ogni Comune al 31/12/2018 (al momento sono i dati al 31/12/2017)		proporzione all'impe dell'anno 2018 per ns d impegno 2019 nuovo 70	TOTALE QUOTE		
	Abitanti	Quote spettanti	Impegno finanziario	Quote spettanti		
Bovisio Masciago	16.929	2,56	431.547,90	4,96	8,00	
Cesano Maderno	38.996	5,90	1.055.617,10	12,14	18,00	
Desio	42.079	6,36	1.563.994,90	17,99	24,00	
Muggiò	23.581	3,57	936.367,10	10,77	14,00	
Nova Milanese	23.334	3,53	970.763,40	11,17	15,00	
Varedo	13.461	2,04	556.999,60	6,41	8,00	
GRANDE	40.000	6,05	569.000,00	6,55	13,00	
TOTALE	198.380		6.084.290,00	70,00		
FONDO DI DOTAZIO		10.000,00				
NUOVO FONDO	_	11.300,00				

QUOTE INGRESSO NUOVI COMUNI

Nel file excel Allegato al presente documento, si vedono i prospetti elaborati con ipotesi di ingresso di nuovi Comuni simulando 4 scenari differenti:

- 1° SCENARIO due Comuni Grandi (+ 80.000 abitanti)
- 2° SCENARIO tre Comuni Grande + Medio + Piccolo (+ 68.000 abitanti)
- 3° SCENARIO due Comuni Grande + Medio (+ 60.000 abitanti)
- 4° SCENARIO due Comuni Medi (+ 40.000 abitanti)
- a. *nel primo foglio le quote calcolate a carico dei Comuni* ipotizzando oltre alla quota associativa anche l'affidamento di alcuni servizi;
- b. *nel secondo foglio la quota associativa oggi e come potrebbe cambiare con ingresso nuovi comuni* con indicazione del risparmio sui comuni fondatori;
- c. *nel terzo foglio le quote di partecipazione alle assemblee* in relazione all'attuale sistema, 30% su n. abitanti e 70% su impegni finanziari.

• Bilancio sociale (indicatori di performance/utenti raggiunti)

FRUITORI SERVIZI

AREA Servizi	Previsione 2018	2019	2020	2021
alla Persona				
C.D.D. (Centri	95 (di cui 1 part-			
Diurni per	time da giugno) su			
Disabili)	105 posti accreditati			
C.S.S. (Comunità	10 su 10 posti			
Socio Sanitaria)	accreditati			
C.D.I. (Centro	43 su 24 posti			
Diurno Integrato)	accreditati (dato			
	anno 2017)			
A.S.H.	466 (dato anno			
(Assistenza	2017)			
Scolastica				
Disabili)				
A.D.H.	123 (dato anno			
(Assistenza	2017)			
Domiciliare				
Disabili)				
D.S. (Disabili	28 (dato anno 2017)			
Sensoriali)				
A.E.S.	101 (dato anno			
(Assistenza	2017)			
Educativa				
Scolastica)				
MINORI	999 (dato anno			
	2017)			
TOTALE	1865			
AREA	Previsione 2018	2019	2020	2021
Formazione				
Professionale e				
Politiche Lavoro				
Formazione	161 (7 classi – dato			
Professionale	a.f. 2017/2018)			
percorsi in DDIF				
P.P.D. (Percorsi	41 (3 classi – dato			
Personalizzati per	a.f. 2017/2018)			
allievi Disabili)				
S.F.A. (Servizio	40			
Formazione alle				
Autonomie)				
Corsi di	777 (dato anno			
formazione e	2017)			
aggiornamento				

per Adulti				
S.A.F. (Sportello	448 (dato anno			
Assistenti	2017)			
Famigliari)				
S.I.L. Ambito	283 (dato anno			
Desio	2017)			
S.I.L. Ambito	218 (dato anno			
Carate Brianza	2017)			
PUNTO	314 (dato anno			
LAVORO	2017)			
R.E.I.	813 accessi, 719			
	domande presentate,			
	domande			
	approvate da INPS			
	(dato 1°			
	quadrimestre anno			
	2018)			
Altri Servizi e	688 (dato anno			
progetti Ambito	2017)			
TOTALE	3.783	2010	2020	2021
AREA altri	Previsione 2018	2019	2020	2021
Servizi	0.0			
Protezione	90			
Giuridica	105			
Progetto TIKI	197			
TAKA	(persone con			
	disabilità coinvolte			
TOTALE	dato anno 2017)			
TOTALE	287			
TOTALE	5.935			
AZIENDA				

TABELLA di lavoro di cui al punto D.2 Sviluppo servizi - Ridefinire il Portafoglio servizi

Servizi e interventi oggi gestiti da CODEBRI	GESTIONE DIRETTA	GESTIONE	GESTIONE	ALTRA FORMA	NOTE
da CATALOGO SERVIZI		MEDIANTE	MEDIANTE	DI GESTIONE	
		AFFIDAMENTI	AFFIDAMENTI	(es.	
		ESTERNI	ESTERNI	accreditamento)	
		(appalto)	(coprogettazione)	accicuitamento,	
Assistenza scolastica persone con disabilità (A.S.H.)		Х	? FUTURO		
Assistenza domiciliare disabili (A.D.H.)	1	X	? FUTURO		
Assistenza alla comunicazione disabili sensoriali (D.S.)	1	X	? FUTURO		
Assistenza Educativa Scolastica (A.E.S.)	1	X	? FUTURO		
Centro diurno per disabili di Cesano M.		X	? FUTURO		
Centro diurno per disabili di Desio	1		X IN CORSO DI AVVIO		
Centro diurno per disabili di Muggiò	1	X	X IIV CONSO DI X VVIO		
Centro diurno per disabili di Nova Milanese	1	X			
Comunità socio-sanitaria SOLELUNA di Desio		**	Х		
Centro Diurno Integrato Anziani		Х			
Psicologia di Ambito territoriale	X PIVA				
Affidi	Х				
Spazio neutro Re.Te	Х				
Equipe specialistica Penale minorile	Х				
Percorsi triennali per il conseguimento della qualifica di operatore	Х				
Percorsi per il conseguimento del diploma di tecnico e del diploma di	Х				
maturità					
Percorsi Personalizzati per Disabili					
Servizio Formazione all'Autonomia (SFA)	X				
Percorsi di formazione e di istruzione tecnica superiore e Percorsi di	X				
formazione continua o permanente, e in apprendistato.					
Percorsi regolamentati e abilitanti nell'area socioassistenziale	Х				
Sportello Assistenza Familiare (SAF)	X				
Altri percorsi e progetti per adulti	Х				
Integrazione lavorativa disabili (SIL)	X				
Punto Lavoro	Х				
Ufficio Unico per autorizzazioni e accreditamenti Unità di offerta sociale	X				
Servizio di Supporto all'Ufficio di Piano Ambito territoriale di Desio	Х				
Servizio di Protezione Giuridica	X				
Sistema POLITICHE ABITATIVE	X				
SIA/REI reddito di inclusione sociale attiva	Х				
ALTRI SERVIZI					
ALTRI SERVIZI					
ALTRI SERVIZI					
ALTRI SERVIZI					

ALLEGATO 1

Prospetti relativi a simulazioni di ingresso di nuovi Comuni su scenari differenti, con modifiche

- d) quote calcolate a carico dei Comuni con quota associativa e affidamento di alcuni servizi,
- e) quota associativa modificata con ingresso nuovi;
- f) quote di partecipazione alle assemblee in relazione all'attuale sistema, 30% abit. e 70% impegni

File Excel