



# PIANO PROGRAMMA

**BUDGET ECONOMICO 2021 - 2023**

*DIREZIONE GENERALE  
COMUNITA' SOCIALE CREMASCA*

## SOMMARIO

▪ INTRODUZIONE.....	PAG. 3
▪ NOTA METODOLOGICA.....	PAG. 4
▪ PRINCIPI ISPIRATORI DEL PIANO PROGRAMMA.....	PAG. 4
▪ APPROPRIATEZZA, VALORIZZAZIONE E SVILUPPO.....	PAG. 5
▪ L'AZIENDA.....	PAG. 5
▪ TRANSIZIONE AL DIGITALE.....	PAG. 7
▪ IL TERRITORIO .....	PAG. 8
▪ LA GOVERNANCE TERRITORIALE .....	PAG. 11
▪ LA GOVERNANCE AZIENDALE.....	PAG. 12
▪ POLITICA DEL PERSONALE .....	PAG. 15
▪ LE FONTI DI FINANZIAMENTO.....	PAG. 18
▪ OBIETTIVI STRATEGICI .....	PAG. 19
▪ BUDGET 2021 – SCHEDE .....	PAG. 21
▪ CANALI DI FINANZIAMENTO .....	PAG. 35
▪ CONFRONTO 2020/2021.....	PAG. 36
▪ BUDGET PLURIENNALE.....	PAG. 37
▪ PIANO OBIETTIVI E INDICATORI.....	PAG. 44

## **INTRODUZIONE**

L'analisi aziendale di seguito presentata contempla inevitabilmente la conseguente evoluzione della condizione sociale dell'Ambito Territoriale Cremasco a seguito delle problematiche emerse a causa dell'epidemia da COVID19. L'emergenza da subito aveva fatto emergere su tutto il territorio un fronte ampio, impegnativo e a tratti drammatico di interventi socio sanitari da rimodulare. I soggetti più vulnerabili, e in generale i più deboli, erano stati, in un primo momento, i più esposti al contagio e i più bisognosi di una mirata presa in carico.

Al momento i primi dati a disposizione evidenziano già che le vulnerabilità sono più accentuate e più diffuse nella popolazione. Alcuni bisogni prevalgono su altri (es. disponibilità di reddito per acquistare beni di prima necessità, pagare utenze, affitti etc.) e nuovi bisogni sono emersi (es. disponibilità di strumenti informatici, competenze digitali, necessità di preservare la socialità e l'aggregazione in sicurezza, nuove modalità di presa in carico etc.).

L'Azienda chiamata a operare in un contesto sociale mutato, con l'aumento della vulnerabilità della popolazione e della domanda di servizi individuali, sta mantenendo un attento sguardo alla salvaguardia dei delicati equilibri dei soggetti fragili che i suoi servizi hanno in carico. L'azienda sta:

- rivedendo e adeguando l'operatività dei propri servizi all'attuale situazione per agire sull'intero Ambito Territoriale;
- ricercando e creando soluzioni attuabili da fornire agli amministratori a fronte delle specifiche richieste pervenute dai loro territori;
- mantenendo una forte e stabile coesione tra la gestione dei servizi territoriali sociali e socio-sanitari;
- prestando particolare attenzione al tema dello sviluppo digitale e alla sua attuazione nei servizi aziendali;

## **NOTA METODOLOGICA**

Il Piano Programma, di cui all'art. 38 del DPR 902/1986, è il documento di programmazione aziendale che contiene le scelte e gli obiettivi che si intendono perseguire considerando:

- Le dimensioni territoriali ed i livelli tecnologici ed economicamente ottimali di ogni servizio;
- I livelli di erogazione dei servizi e gli indici di produttività aziendale raffrontati nel tempo;
- Il programma pluriennale degli investimenti;
- Le modalità di finanziamento;
- La politica del personale, con particolare riferimento alle modalità e alle forme per ricercare la più ampia e continua partecipazione dei lavoratori alla migliore organizzazione del lavoro e all'erogazione di servizi;
- Le forme del concorso della collettività alla migliore gestione dei servizi.

Il piano programma, anche ai sensi dell'art. 114 del D. Lgs 267/2000, è annoverato tra gli atti fondamentali dell'azienda, insieme al budget economico triennale e al piano degli indicatori.

Gli indicatori individuati, riguardano standard quantitativi e qualitativi dell'attività aziendale che, elaborati periodicamente, permettono di monitorare lo stato di avanzamento degli obiettivi, nonché l'efficacia dell'attività aziendale.

Il presente Piano programma 2021 dell'azienda declina gli obiettivi strategici, le risorse umane (dotazione organica e fabbisogno del personale) e finanziarie per il triennio 2021-2023.

Il budget economico, con la declinazione dei costi per l'erogazione dei singoli servizi e le relative fonti di finanziamento, potrà essere oggetto di modifiche ed aggiornamenti nel corso dell'anno.

## **PRINCIPI ISPIRATORI DEL PIANO PROGRAMMA**

Il piano programma di Comunità Sociale Cremasca non è un semplice atto burocratico ma un'occasione di cambiamento e sviluppo organizzativo, nel rispetto dei vincoli, della sostenibilità e della riallocazione adeguata delle risorse.

In un contesto di grande trasformazione sociale e economica, indotta dall'emergenza sanitaria ancora in corso il documento vuole rappresentare uno strumento di valenza strategica per accompagnare la definizione di nuovi percorsi e processi di lavoro. Non si tratta soltanto di elaborare atti o documenti ma di agire su quell'insieme di regole, strutture, relazioni, processi, comportamenti e culture che condizionano il perseguimento degli scopi e degli obiettivi dell'azienda.

L'organizzazione è infatti un sistema sociale complesso per il quale l'introduzione di cambiamenti passa per quegli elementi che ne condizionano il funzionamento: da un lato gli aspetti strutturali e regolamentari (organigrammi, regolamenti e procedure), dall'altro quelli comportamentali e culturali (valori, atteggiamenti, relazioni interpersonali).

La riorganizzazione e gli elementi di sviluppo che il Piano Programma può favorire, si intendono sempre e comunque volti al perseguimento dell'obiettivo principale e prioritario di costruire e garantire un sistema che ponga sempre l'utente al centro, in una dimensione olistica della presa in carico.

## **APPROPRIATEZZA, VALORIZZAZIONE E SVILUPPO**

Nel contesto sociale e socio-sanitario non si può prescindere dal rispetto dei vincoli di bilancio che definiscono il perimetro di risorse delle organizzazioni pubbliche. Per tale motivo il processo di riorganizzazione dovrà maggiormente considerare il sovra utilizzo o sotto utilizzo delle prestazioni sociali (appropriatezza professionale) piuttosto che l'integrazione tra differenti setting assistenziali (appropriatezza organizzativa).

Nella riprogettazione dei servizi e dell'organizzazione vi sono infatti alcuni aspetti prioritari:

- Rafforzare la funzione di direzione strategica ed operativa e degli uffici di staff;
- Semplificare l'assetto organizzativo, rendendolo più governabile e più chiaro;
- Superare la frammentazione del livello operativo, rafforzando l'integrazione tra servizi;
- Definire adeguatamente i livelli di autonomia e responsabilità nell'uso delle risorse;
- Attenzionare lo sviluppo digitale e la dematerializzazione, tematiche attuali, trattate dal legislatore nazionale per le quali sarà necessario a breve un adeguamento;
- Creare le condizioni per l'innovazione e per l'orientamento dell'organizzazione ai Comuni soci e agli utenti.

## **L'AZIENDA**

L'azienda denominata Comunità Sociale Cremasca si è costituita in data 11 dicembre 2006 per volontà dei 48 Comuni dell'ambito cremasco, ai sensi dell'art. 114 del D.Lgs 267/2000.

L'azienda è ente strumentale dei Comuni consorziati, dotato di personalità giuridica e di autonomia gestionale, il cui funzionamento è disciplinato dallo statuto.

Scopi dell'azienda sono:

- la gestione associata ed integrata degli interventi e dei servizi sociali, in attuazione dei programmi e delle azioni definite nel Piano di Zona dell'ambito territoriale cremasco;
- la gestione di servizi alla persona di competenza istituzionale degli Enti consorziati che gli stessi ritengano opportuno conferire all'Azienda;
- la gestione di ulteriori attività e servizi nel campo sociale, assistenziale, educativo, sociosanitario e sanitario e nelle aree di intervento legate alla salute e al benessere fisico e psichico dei cittadini;
- la gestione di interventi di promozione, formazione, consulenza e orientamento concernenti le attività dell'Azienda, aventi finalità di promozione dei diritti di cittadinanza.

L'azienda, che ha durata sino al 31 dicembre 2037, esercita la gestione dei servizi affidati in forma diretta per mezzo della propria struttura organizzativa tenuto conto delle convenienze tecniche ed economiche, anche attraverso l'affidamento di servizi e prestazioni d'opera a terzi o tramite accordi con istituzioni non lucrative e con il Terzo Settore, individuando idonee forme di collaborazione tra pubblico e privato.

La sede legale dell'azienda è in Piazza Duomo n. 25 a Crema mentre quella operativa è in Via Goldaniga 11 a Crema.

L'azienda speciale è dotata di autonomia imprenditoriale, ha quindi capacità autonoma di organizzazione dei fattori di produzione secondo il modello dell'impresa privata. Opera in regime di diritto privatistico, sia per quanto concerne la disciplina dei rapporti di lavoro, sia per quanto riguarda la contabilità (contabilità analitico-patrimoniale diversa da quella pubblica finanziaria).

L'azienda, attraverso specifico contratto di servizio, fornisce ai propri soci l'erogazione di servizi connessi all'attuazione degli indirizzi del Piano Operativo redatto in sede programmatoria ed eventuali servizi che ciascuno dei soci può discrezionalmente negoziare con Comunità Sociale Cremasca.

Nel corso della sua attività ha adottato, oltre agli atti fondamentali per il regolare funzionamento dell'attività, i seguenti atti/regolamenti:

- Regolamento assunzione e sviluppo delle risorse umane;
- Regolamento di gestione del personale;
- Regolamento sul diritto di accesso ai documenti amministrativi e sull'accesso civico;
- Regolamento costi di riproduzione per il rilascio di copie e diritti di ricerca atti e documenti;
- Regolamento d'utilizzo della piattaforma socio-sanitaria "GECAS";
- Regolamento per la gestione dei sistemi informatici;
- Regolamento per la segnalazione di illeciti e irregolarità;
- Regolamento Servizio Affidi;
- Codice Etico;

Nel corso del 2018, il regolamento UE 679/2016 (GDPR) ha introdotto importanti novità normative in materia di privacy per le quali l'azienda ha strutturato uno specifico e articolato percorso di adeguamento che si è concluso nell'anno 2019.

Dalla data di costituzione dell'azienda, il volume di produzione è aumentato in misura significativa passando da €. 3.852.991,00 del 2007 ad €. 9.751.476,92 del 2019. L'incremento è dovuto principalmente al progressivo ampliamento dei servizi gestiti a livello distrettuale e all'attuazione di strategie progettuali, anche attraverso un lavoro di rete capillare nel territorio ma anche extraterritoriale, che ha consentito di intercettare risorse da terzi attraverso bandi e specifiche progettualità.



Fig. 1: Valore della produzione – Anno 2020 dato pre-consuntivo

## TRANSIZIONE AL DIGITALE

La diffusione del Covid-19 sarà tra le pietre miliari che segneranno il decennio appena iniziato; un evento dirompente che sta trasformando lo scenario mondiale con conseguenze che saranno visibili anche nei prossimi anni. Il massiccio confinamento di oltre metà della popolazione mondiale, tra cui 60 milioni di italiani sta alterando le nostre abitudini sociali e lavorative, così come i nostri modelli di consumo, inducendo una trasformazione economica e produttiva della società.

In questo scenario, la tecnologia si sta rivelando un alleato essenziale per rallentare la diffusione del virus, gestire la crisi e mitigarne le conseguenze. Tutto questo avviene sia attraverso l'implementazione di modelli di analisi dei dati che, allo scopo, si rivelano strategici, sia mediante lo sviluppo di processi collaborativi, resi possibili dai miglioramenti della rete. Tali tecnologie, per esempio, hanno consentito alle persone di continuare a svolgere le loro attività in telelavoro.

Gli enti pubblici sono stati investiti da un processo ormai irreversibile che nei prossimi anni richiederà grande attenzione. La Pubblica Amministrazione e nello specifico, gli Enti Locali saranno fortemente interessati da questo processo di transizione al digitale. Il D.L. 76/2020, cosiddetto "decreto semplificazioni" contiene molti interventi relativi alla digitalizzazione che impatteranno, in particolar modo sui Comuni e di riflesso sui loro enti strumentali: dall'identità digitale e dall'accesso ai servizi digitali, fino alla razionalizzazione delle infrastrutture digitali intese come i Centri per l'elaborazione Dati e la conseguente migrazione verso soluzioni in cloud. Spazio anche alle novità sulla notificazione digitale degli atti, provvedimenti e comunicazioni, sulla circolarità del dato anagrafico e sulla disponibilità ed interoperabilità dei dati delle pubbliche amministrazioni.

In questo scenario, Comunità Sociale Creasca, intende consolidare e sviluppare strategie che portino ad un efficientamento dei processi di lavoro e all'acquisizione di dati utili alla lettura di fenomeni sociali che aiutino la programmazione del welfare e la personalizzazione degli interventi. Nel Piano Programma 2021-2023, queste strategie si traducono in azioni concrete così come di seguito descritte:

- **Adeguamento graduale della piattaforma Gecas alle linee guida di Regione Lombardia** emanate nel novembre 2019;
- **Evoluzione della piattaforma Gecas con l'apertura del sistema al cittadino** e la gestione digitalizzata di istanze e misure in grado di semplificare i processi di lavoro nel territorio e per i servizi distrettuali;
- **Sviluppo di modelli collaborativi e di interoperabilità** attraverso la piattaforma Gecas, con gli attori istituzionali del welfare territoriale. Tutt'ora è in fase di definizione l'apertura dei sistemi con ASST e RSA del territorio per la gestione condivisa degli ingressi in struttura, in base alle linee definite nell'accordo territoriale RSA;
- **Dematerializzazione della documentazione e degli archivi**, attraverso una gestione informatica mediante piattaforme specializzate, in grado di favorire celerità nell'accesso alla documentazione e ridurre di conseguenza gli spazi fisici oggi dedicati all'archiviazione cartacea. Con specifico riferimento ai servizi distrettuali Tutela Minori e Inserimento Lavorativo si intende inoltre sperimentare una informatizzazione dei fascicoli degli utenti, in base a criteri standardizzati e condivisi di catalogazione, utili al reperimento di informazioni in tempo reale.

## IL TERRITORIO

L'ambito territoriale Cremasco comprende 48 Comuni di diversa estensione, con una popolazione complessiva, al 31/12/2019, pari a 162.541.

Il territorio si estende su 572 Km<sup>2</sup> con una densità di popolazione pari a 285 ab/Km<sup>2</sup>, superiore alla media provinciale (pari a 203 ab/km<sup>2</sup>), ma inferiore alla media regionale (pari a 420 ab/km<sup>2</sup>).



Fig. 2: Mappa del distretto

41 Comuni del distretto presentano una popolazione inferiore ai 5000 abitanti, 6 Comuni hanno una popolazione compresa tra i 5000 ed i 10.000 abitanti mentre il solo Comune di Crema, ente capofila del Piano di Zona presenta una popolazione di circa 35.000 abitanti.

Il territorio cremasco è diviso in sei sub-ambiti che rappresentano luoghi di confronto e di mediazione tecnico-politica rispetto alla programmazione e gestione associativa di interventi e politiche sociali.

Le tabelle e i grafici che seguono evidenziano le variazioni di popolazione nel periodo 2006-2019.

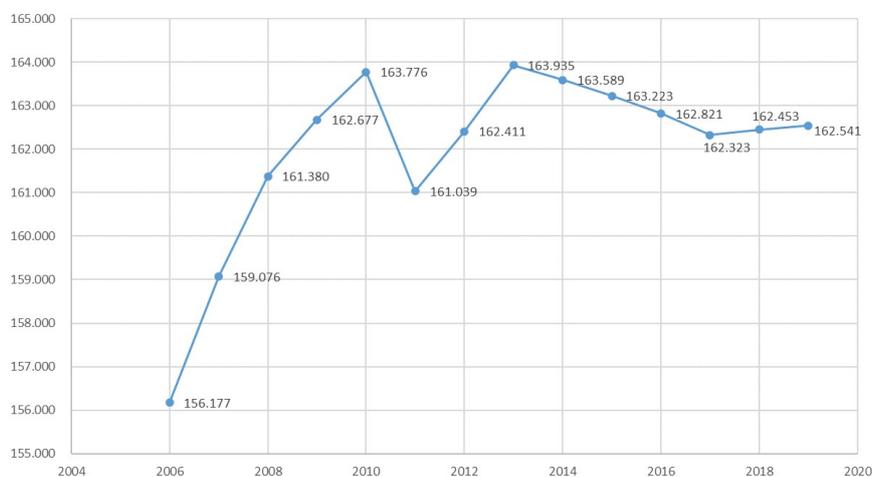


Fig. 3: Residenti nel distretto cremasco 2006 - 2019

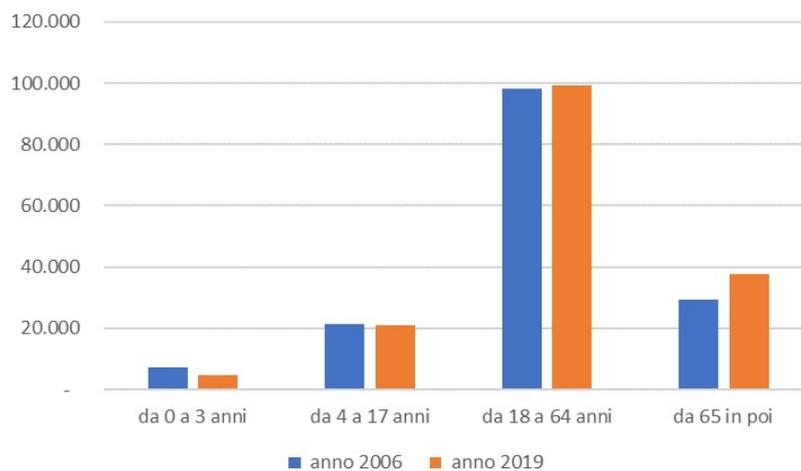


Fig. 4: Residenti nel distretto cremasco suddivisi per fasce d'età 2006-2019

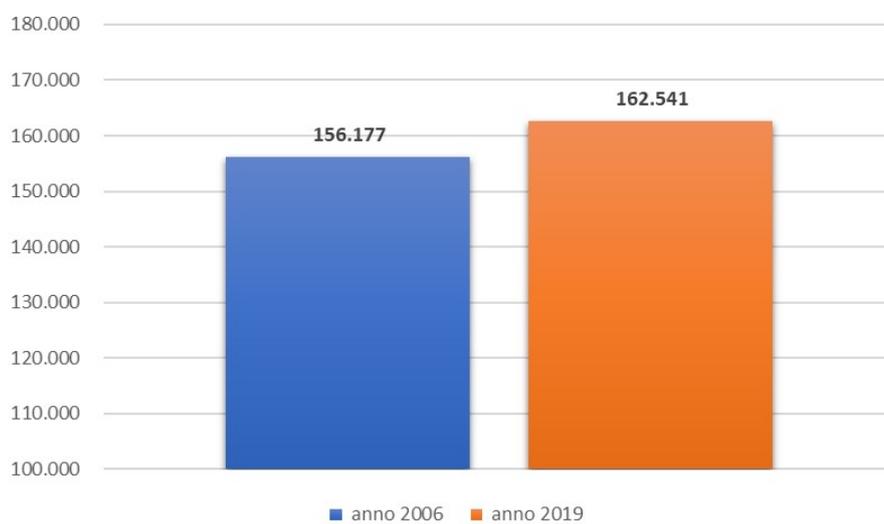


Fig. 5: Incremento della popolazione residente nel periodo 2006-2019

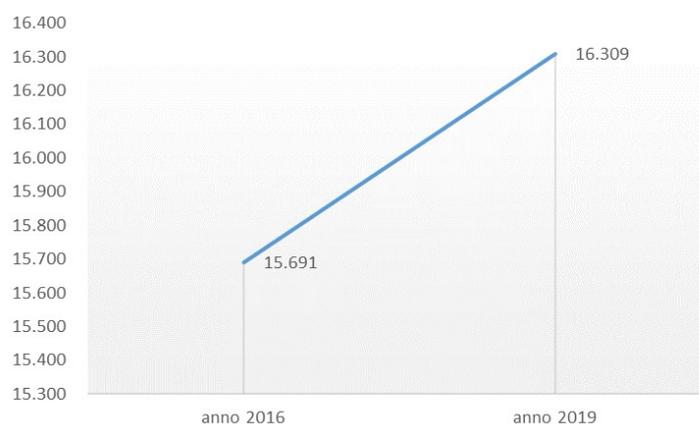


Fig. 6: Incremento della popolazione straniera residente nel decennio 2006-2018

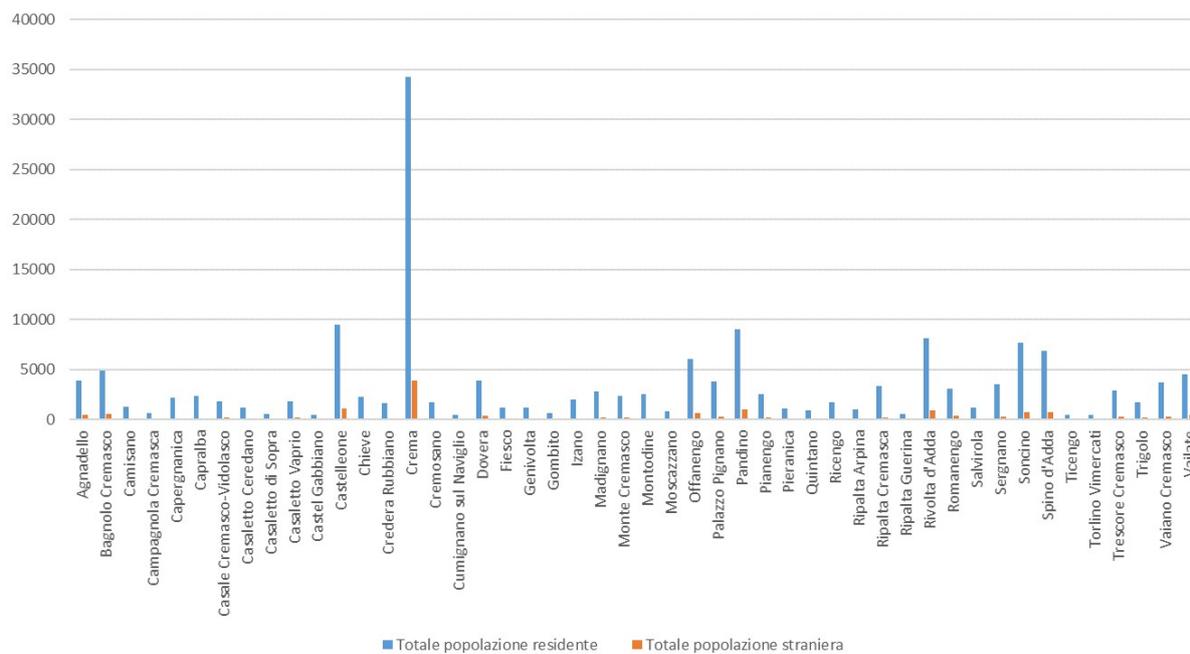


Fig. 8: Distribuzione popolazione straniera residente 2016-2019

## LA GOVERNANCE TERRITORIALE



Fig. 8: Governance

I Comuni sono titolari della funzione sociale e definiscono attraverso il Piano di Zona le linee guida triennali di politica sociale.

L'Assemblea dei Sindaci esercita la titolarità della programmazione, declinata nelle attività annuali attraverso lo strumento del Piano Operativo, documento di carattere programmatico nel quale sono contenuti gli indirizzi di politica sociale e gli obiettivi relativi all'anno di riferimento.

L'Azienda è preposta alla gestione di servizi ed interventi delegati alla dimensione distrettuale in base agli indirizzi definiti in sede di Assemblea dei Sindaci.



Fig. 9: Integrazione tra dimensione programmatica e gestionale

## LA GOVERNANCE AZIENDALE

Gli organi dell'Azienda Speciale Consortile sono:

- l'Assemblea Consortile
- il Consiglio di Amministrazione
- il Presidente del Consiglio di Amministrazione
- il Direttore Generale
- il Revisore dei Conti

### a) **Assemblea consortile**

L'assemblea consortile, composta dai Sindaci di ciascun Ente consorziato o da loro delegati, è l'organo di indirizzo, di controllo politico-amministrativo e di raccordo con gli enti soci.

All'assemblea competono:

- elezione, nella prima seduta, del Presidente dell'Assemblea e del Vice Presidente fra i suoi componenti;
- nomina dei componenti del Consiglio di Amministrazione su proposta espressa dai comuni appartenenti ai diversi sub-ambiti del distretto cremasco;
- pronuncia della decadenza e revoca dei componenti del Consiglio di Amministrazione nei casi previsti dalla legge;
- nomina del Revisore dei Conti;
- definizione dell'entità del rimborso spese per gli amministratori e l'indennità per il revisore dei conti;
- deliberazione in merito a modifiche dello Statuto e dell'Atto Costitutivo;
- approvazione, su proposta del Consiglio di Amministrazione, del Bilancio di esercizio, del Budget annuale e pluriennale, delle relative variazioni e Conto Consuntivo;
- ammissione di altri Enti all'Azienda Speciale Consortile;
- istituzione della sede dell'Azienda Speciale Consortile;
- deliberazione dello scioglimento dell'Azienda Speciale Consortile;
- determinazione delle quote di partecipazione conseguenti al recesso di Enti consorziati o all'adesione di nuovi Enti;
- approvazione del proprio Regolamento di funzionamento;
- nomina, designazione e revoca dei rappresentanti dell'Azienda Speciale Consortile negli Enti in cui esso partecipa;
- deliberazione in merito agli acquisti e alienazioni a qualsiasi titolo di beni immobiliari e relative permute.

### b) **Il Consiglio di Amministrazione**

Il Consiglio di Amministrazione nei limiti degli indirizzi e delle direttive dell'Assemblea, sanciti nel contratto di conferimento e nei contratti annuali di servizio, adotta tutti gli atti e i provvedimenti necessari alla gestione amministrativa dell'Azienda Speciale Consortile che non siano riservati dalla legge o dallo Statuto alla competenza di altri soggetti:

- adotta tutti gli atti necessari per l'attuazione delle deliberazioni dell'Assemblea Consortile;
- riferisce annualmente all'Assemblea sulla propria attività;
- nomina il Direttore sulla base degli indirizzi stabiliti dall'Assemblea.

### **c) Il Presidente del Consiglio di Amministrazione**

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione, ha la rappresentanza istituzionale dell'Azienda Speciale Consortile ed esercita le seguenti funzioni:

- Convoca, presiede il Consiglio di Amministrazione e stabilisce l'ordine del giorno;
- firma gli atti e la corrispondenza del Consiglio di Amministrazione;
- sottoscrive il contratto individuale di lavoro del Direttore Generale;
- coordina l'attività dei componenti il Consiglio di Amministrazione, ne mantiene l'unità di indirizzo finalizzato alla realizzazione dei programmi ed al conseguimento degli scopi dell'Azienda Speciale Consortile;
- provvede alla trasmissione all'Assemblea degli atti fondamentali del Consiglio di Amministrazione;
- vigila sull'esecuzione delle deliberazioni adottate dal Consiglio di Amministrazione;
- firma, unitamente al segretario verbalizzante, i verbali di Deliberazione del Consiglio di Amministrazione;
- assume, sotto la propria responsabilità, i provvedimenti di propria competenza del Consiglio di Amministrazione, quando l'urgenza sia tale da non permettere la tempestiva convocazione del Consiglio stesso; di questi provvedimenti il Presidente farà relazione al Consiglio alla prima adunanza al fine di ottenerne la ratifica. A tale scopo il Consiglio dovrà essere convocato non oltre quindici giorni dalla data del provvedimento d'urgenza.

### **d) Il Direttore Generale**

Il Direttore Generale sovrintende all'organizzazione e alla gestione dell'Azienda Speciale Consortile ed opera per il raggiungimento dei risultati programmatici, sia in termini di servizio che in termini economici, sviluppando una struttura organizzativa idonea alla migliore utilizzazione delle risorse dell'Azienda Speciale Consortile.

Le competenze e le responsabilità del Direttore Generale, sono descritti nell'apposito provvedimento di nomina.

In particolare, il Direttore Generale:

- ha la rappresentanza legale dell'Azienda Speciale Consortile di fronte ai terzi ed in giudizio;
- garantisce con le risorse assegnate, gli standard di servizio concordati con il Consiglio di Amministrazione;
- formula proposte di deliberazione da sottoporre all'esame e all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e dell'Assemblea;
- esegue le deliberazioni dell'Assemblea e del Consiglio di Amministrazione;
- sottopone al Consiglio di Amministrazione il Budget annuale e pluriennale, e il Bilancio di esercizio;
- stipula i contratti, con possibilità di delegare tali funzioni a Responsabili di unità organizzative dell'Azienda Speciale Consortile, in possesso dei requisiti necessari, secondo le norme vigenti;
- organizza funzioni e attribuzioni di servizi, settori e coordinamento di aree;
- seleziona e dirige, in conformità al Regolamento di Organizzazione, il personale dell'Azienda Speciale Consortile, sovrintendendo al funzionamento dei servizi e degli uffici e all'esecuzione degli atti;

- conferisce gli incarichi di direzione di aree funzionali, di uffici e di qualifiche dirigenziali;
- decide in merito al conferimento di collaborazioni esterne;
- provvede autonomamente agli acquisti in economia, entro i limiti della normativa EU e provvede agli altri acquisti per il funzionamento dell'Azienda Speciale Consortile ed alle alienazioni di beni mobili, entro i limiti fissati dal Regolamento di Organizzazione. Provvede all'alienazione dei beni immobili, previa deliberazione dell'Assemblea;
- adotta i provvedimenti per il miglioramento dell'efficienza e della funzionalità dei servizi dell'Azienda Speciale Consortile;
- gestisce le relazioni sindacali;
- esercita ogni altra funzione attribuitagli da norme regolamentari o da specifiche deleghe approvate dal Consiglio di Amministrazione;
- interviene alle riunioni del Consiglio di Amministrazione e dell'Assemblea senza diritto di voto.

Il Direttore Generale risponde del proprio operato direttamente al Presidente e al Consiglio di Amministrazione e tiene i rapporti con tutti i soggetti coinvolti nelle strategie dell'Azienda Speciale Consortile a tutti i livelli.

#### **e) Il Revisore dei Conti**

Il Revisore dei Conti in conformità allo Statuto e all'apposito Regolamento di contabilità:

- collabora con l'Assemblea nella sua funzione di controllo;
- esprime pareri sulla proposta di Budget e sui documenti allegati;
- esercita la vigilanza sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione dell'Azienda Speciale Consortile;
- redige l'apposita relazione che accompagna il Bilancio di esercizio predisposto dal Consiglio di Amministrazione inserendovi proprie valutazioni in merito all'efficacia e all'efficienza della gestione.

Il Revisore dei Conti risponde della veridicità degli atti ed adempie ai propri compiti con la diligenza del mandatario. Ove riscontri gravi irregolarità nella gestione dell'Azienda Speciale Consortile, ne riferisce immediatamente all'Assemblea.

Gli atti del Revisore dei Conti vengono inseriti nell'apposita raccolta cronologica.

Altro organismo di controllo, non ornato dallo Statuto, è l'Organismo di Vigilanza. Istituito in azienda dal 2016 è un organismo di carattere monocratico che ha il compito di vigilare sul funzionamento, sull'adeguatezza e sull'osservanza del Codice Etico e del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo; dispone di autonomi poteri di iniziativa e di controllo, tali da consentire l'efficace esercizio delle funzioni previste nel "Modello di organizzazione, gestione e controllo", nonché dei successivi provvedimenti o procedure assunti in attuazione del medesimo. All'OdV compete la raccolta delle notizie inerenti le violazioni effettive o tentate del Codice Etico, del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, dello Statuto e dei Regolamenti.

Dal giugno 2014 all'OdV sono stati attribuiti i compiti previsti in materia di trasparenza, ai sensi del D.Lgs 33/2013, ovvero verificare la coerenza tra gli obiettivi previsti nel Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità e promuovere ed attestare circa l'assolvimento degli obblighi conseguenti.

## POLITICA DEL PERSONALE

### Organigramma attuale

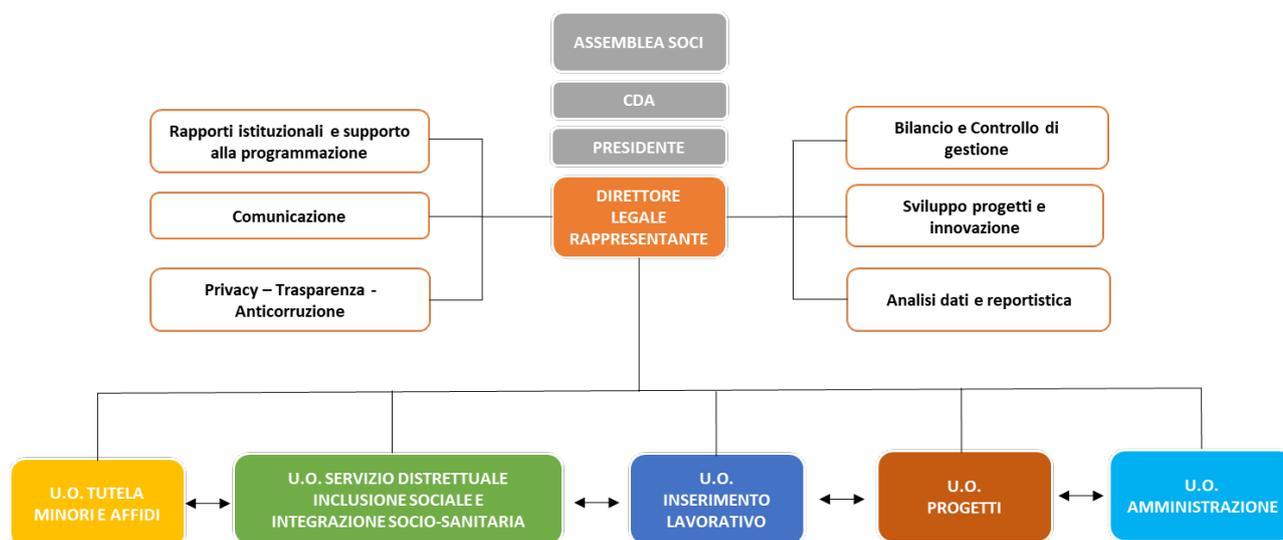


Fig. 10: Organigramma attuale

### Dotazione del personale

La struttura organizzativa è funzionale alle attività svolte. Gli uffici sono organizzati in modo da assicurare la flessibilità delle strutture, in relazione ai progetti da realizzare, ai servizi e agli obiettivi da conseguire.

La struttura organizzativa è aperta, per consentire apporti specialistici esterni, ed integrata per evitare, secondo la logica unitaria del programma di attività, la frattura tra i vari ambiti.

I principi di organizzazione cui si ispira sono:

- accrescere l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dei processi di erogazione, la qualità e l'equità dei servizi e delle prestazioni;
- favorire la flessibilità e la pronta capacità di adeguamento ai bisogni e alle domande dell'utenza;
- razionalizzare il costo del lavoro del personale;
- favorire la trasparenza amministrativa riguardo alle attività esercitate;

L'Azienda esercita i propri compiti con personale proprio, alle dirette dipendenze o con altre forme contrattuali.

La struttura organizzativa aziendale è composta da n. 43 persone, di cui n. 35 con profilo professionale tecnico (assistenti sociali, educatori professionali, psicologi) e n. 8 con profilo professionale amministrativo (Direttore e operatori amministrativi)

Profilo professionale	N° persone	Tempo indeterminato	Tempo determinato	Collaboratore a progetto	Comando	di cui a tempo pieno	di cui part-time
Direttore	1	1	0	0	0	1	0
Funzionari	5	5	0	0	0	2	3
Segreteria	1	1	0	0	0	0	1
Operatori Amministrativi	6	6	0	0	0	3	3
Assistenti Sociali	27	27	0	0	0	22	5
Psicologi	2	2	0	0	0	0	2
Educatori	2	2	0	0	0	0	2
	<b>44</b>	<b>44</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>28</b>	<b>16</b>

Tab1: Dotazione organica al 30/11/2020

## Organigramma prossimo

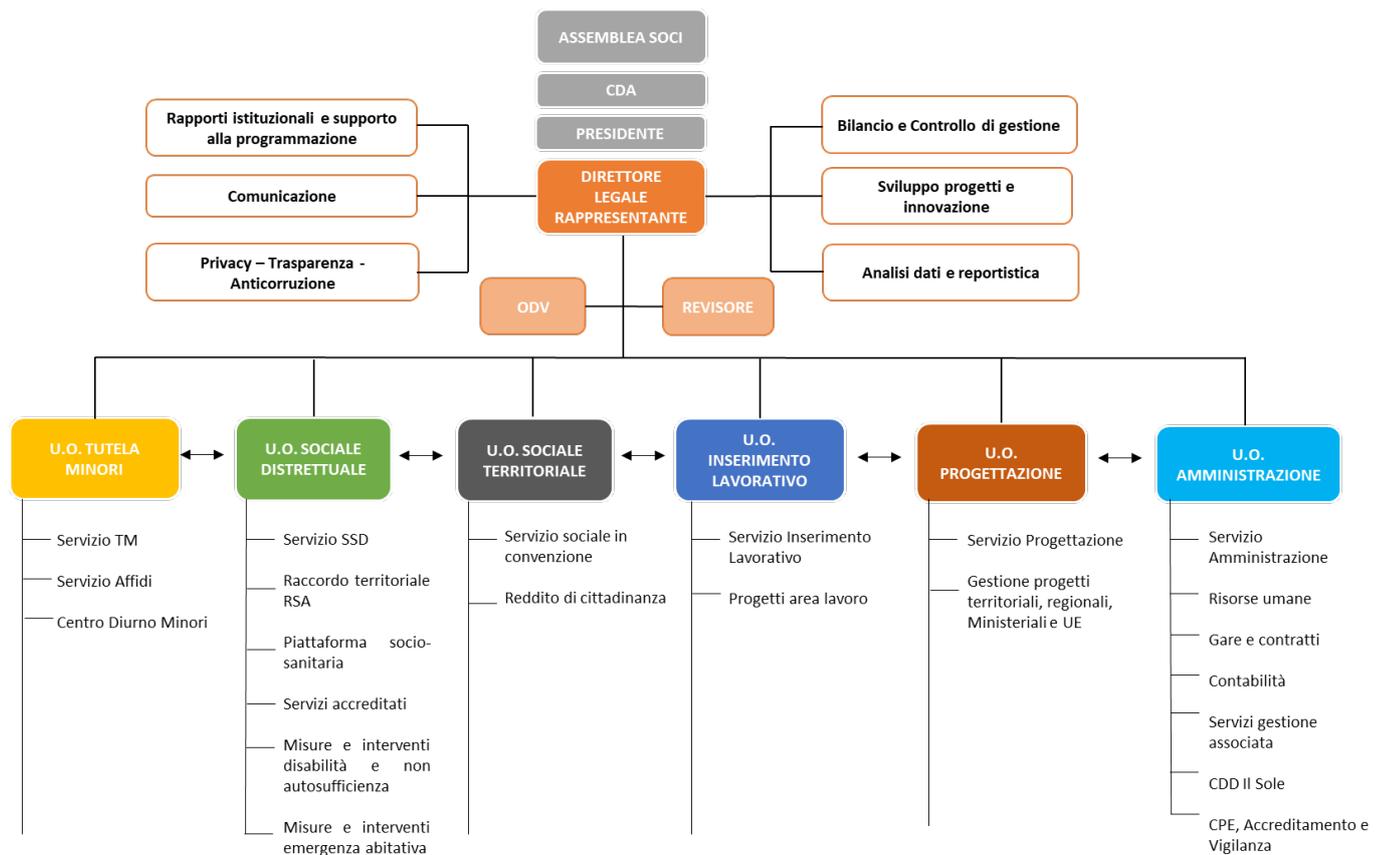


Fig. 11: Organigramma prossimo

## Piano occupazionale 2021-2023

L'azienda investe nel personale e riconosce nella formazione (anche per il personale dei Comuni consorziati) la leva strategica per la valorizzazione delle risorse umane, per lo sviluppo organizzativo e per il miglioramento della qualità dei servizi offerti.

L'azienda procede annualmente alla definizione di un piano per la formazione coerentemente alla rilevazione del bisogno formativo, espresso dalle risorse umane operanti nei diversi ambiti/servizi, gli obiettivi aziendali e le disposizioni organizzative/normative.

<b>Profilo professionale</b>	<b>Ambito</b>	<b>Unità</b>	<b>Modalità di copertura</b>	<b>Anno</b>
<b>Segreteria</b>	Affari Generali	1	Selezione pubblica	2021
<b>Educatore Professionale</b>	Tutela Minori	1	Selezione pubblica	2021
<b>Assistente Sociale</b>	Tutela Minori	1	Selezione pubblica	2022
<b>Educatore Professionale</b>	Servizio Sociale Distrettuale	1	Selezione pubblica	2022
<b>Assistente Sociale</b>	Servizio Sociale in convenzione	2	Selezione pubblica	2023

Tab2: Piano occupazionale 2020-2021

## LE FONTI DI FINANZIAMENTO

Gli oneri derivanti dalle attività istituzionali e gestionali dell'azienda trovano copertura nei trasferimenti riconosciuti dagli enti associati, nonché da altri trasferimenti pubblici e/o privati.

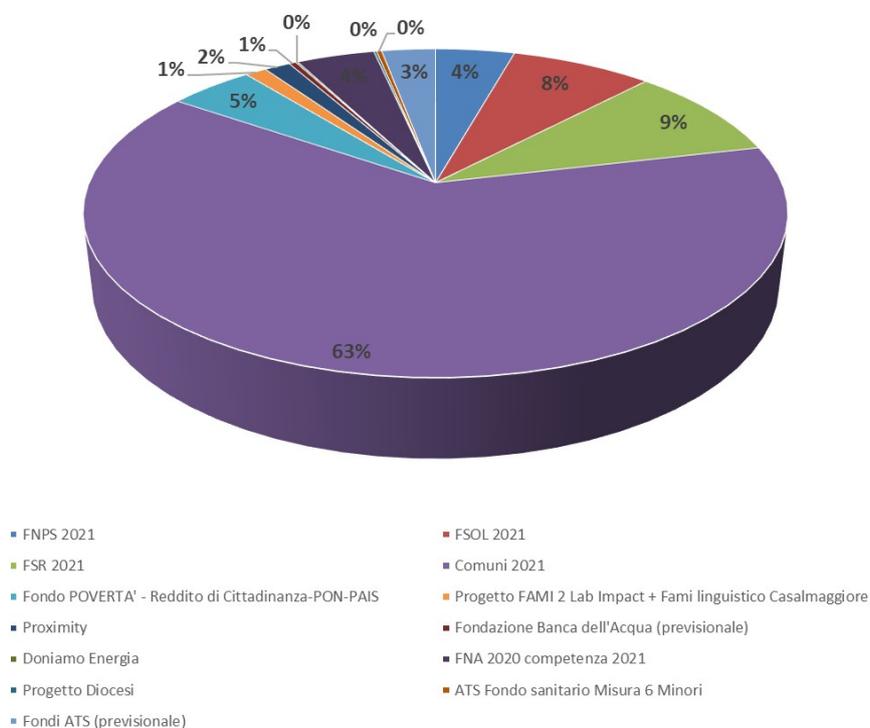


Fig. 11: Fonti di finanziamento previsionale 2020

Le voci di entrata che concorrono al finanziamento delle attività aziendali sono:

- **Fondi comunali:** corrisposti dai Comuni per la gestione associata
- **Fondo Nazionale Politiche Sociali (FNPS):** assegnato annualmente all'ambito in applicazione della legge 328/2000 e dell'art. 18 legge regionale 3/2008; è finalizzato al finanziamento della rete integrata dei servizi sociali territoriali, ovvero alla realizzazione di obiettivi declinati nel documento di programmazione territoriale (Piano Operativo e Piano di zona triennale);
- **Fondo Sociale Regionale (FSR):** finalizzato al cofinanziamento delle unità di offerta sociali, pubbliche e private afferenti alle aree minori, disabili e anziani;
- **Fondo Non Autosufficienza (FNA):** finalizzato alle azioni di sostegno alla domiciliarità delle persone in condizione di non autosufficienza;
- **Fondi ATS:** assegnati per sostegno quota sanitaria posti CDD, Misura 6 per minori provenienti da situazioni di maltrattamento e abuso e quote destinate per l'esercizio al funzionamento e vigilanza di Unità di Offerta Sociali.
- **Misure Regionali:** assegnate da Regione Lombardia per la realizzazione di azioni e/o interventi mirati (es. Dopo di Noi, Reddito di autonomia, Emergenza Abitativa, Bonus assistenti familiari, ecc.)
- **Piano Povertà:** assegnato per l'attuazione di tutte le misure a contrasto della povertà, con particolare riferimento al Reddito di Cittadinanza.
- **Altre entrate:** ottenute a seguito dell'adesione a bandi e progetti.

## **GLI OBIETTIVI STRATEGICI DEL PIANO PROGRAMMA 2021-2023**

Nell'ambito del mandato conferito all'azienda, la Direzione ha individuato una serie di obiettivi strategici che, compatibilmente alle risorse disponibili, dovranno accompagnare i processi di ridefinizione dell'organizzazione, conseguenti ad un contesto sociale in forte cambiamento.

Tali obiettivi si suddividono in tre aree:

1. Organizzazione;
2. Servizi;
3. Progetti;

### **1. Organizzazione**

#### ***Obiettivo 1.1: Riorganizzazione attività équipe Servizio Sociale Distrettuale***

Riorganizzazione dell'équipe del Servizio Sociale Distrettuale in sede, prevedendo momenti di confronto anche con gli operatori preposti alla gestione del Fondo Povertà e dislocati presso i sub-ambiti. In particolare, in linea anche con quanto emergerà nella nuova programmazione zonale, il Servizio definirà in modo più puntuale le proprie attività, anche attraverso il supporto di un formatore esterno;

#### ***Obiettivo 1.2: Definizione di un coordinamento del Servizio Sociale Territoriale dell'azienda***

La costituzione di una U.O. Sociale Territoriale si pone l'obiettivo di mantenere e curare i legami professionali attraverso il collegamento costante tra gli assistenti sociali, la loro formazione e garantire omogeneità di interventi, riflessioni, occasioni di confronto/scambio sulla metodologia del lavoro sociale. In aggiunta si potrà favorire il lavoro di rete e facilitare i percorsi di integrazione collaborativa con operatori dei Comuni.

#### ***Obiettivo 1.4: Approfondimento natura giuridica di CSC***

Analisi dell'attuale configurazione giuridica di Comunità Sociale Cremasca, alla luce del mutato quadro normativo e con particolare riferimento al suo inquadramento tra gli enti economici o non economici. Verranno in particolare approfonditi gli aspetti giuslavoristici insieme al ruolo dell'ente strumentale nella gestione dei procedimenti amministrativi, inclusi quelli complessi.

#### ***Obiettivo 1.4: Sviluppo digitale e dematerializzazione***

Analisi di processi e procedimenti oggetto di possibile digitalizzazione e individuazione di criteri di catalogazione per la dematerializzazione dei fascicoli degli utenti dei servizi distrettuali.

## 2. Servizi

### ***Obiettivo 2.1: Studio di fattibilità di un nuovo modello organizzativo-gestionale del servizio SAAP***

Definizione di un nuovo modello organizzativo del servizio che superi la logica prestazionale a favore di un servizio più flessibile e coerente con il progetto di vita del minore disabile.

### ***Obiettivo 2.2: Implementazione della Piattaforma Gecas per Sezione dedicata al Cittadino***

A seguito della modifica delle modalità di lavoro determinate dal periodo di emergenza sanitaria, si propone di avviare i lavori propedeutici all'implementazione del gestionale per l'accesso del cittadino (accesso misure, richiesta informazioni, videoconferenze), prevedendo momenti di confronto con gli operatori del territorio circa le necessità e per momenti formativi

### ***Obiettivo 2.5: Sperimentazione buone prassi tra Servizio Tutela Minori di CSC e Servizio Territoriale di un Sub Ambito, estendibile in una fase successiva a tutto il territorio***

L'azione si concretizza nella definizione di un percorso di elaborazione di procedure condivise tra Servizio Tutela Minori e un Sub Ambito fino a giungere alla stesura di un documento e alla sua concreta applicazione.

## 3. Progetti

### ***Obiettivo 3.1: Apertura nuovo Centro Diurno semiresidenziale per minori***

Apertura di una nuova unità di offerta per minori decretati con l'introduzione di elementi innovativi connessi alla creazione di spazi per la residenzialità.

### ***Obiettivo 3.2: Partecipazione a nuovi bandi e definizione accordi di lavoro/ricerca con Università***

Partecipazione a nuovi bandi di finanziamento e nuove opportunità in qualità di capofila laddove possibile oppure in partnership con altri soggetti. Attivazione di un accordo di collaborazione con l'Università per favorire lo svolgimento di attività di ricerca sul campo e facilitare la costruzione di possibili percorsi di innovazione organizzativa e gestionale.

# BUDGET 2021 – SCHEDE

## AREA SERVIZI AZIENDALI

SERVIZIO TM	BUDGET 2020	BUDGET 2021	FNPS 2021	FSOL 2021	FSR 2021
<b>Azione 1: Servizio Tutela Minori</b>					
Coordinamento TM	€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 15.000,00		€ 35.000,00
Equipe Tutela Minori - Assistenti Sociali	€ 197.881,53	€ 197.429,75	€ 12.115,26	€ 135.314,49	€ 50.000,00
Equipe Tutela Minori - Psicologi	€ 28.116,78	€ 28.315,23	€ 28.315,23		
Equipe Tutela Minori - Psicologi	€ 61.100,00	€ 61.100,00		€ 61.100,00	
Supervisione / Formazione	€ 5.000,00	€ 4.000,00	€ 4.000,00		
Consulente legale	€ 5.000,00	€ 6.000,00		€ 6.000,00	
<b>Azione 2: Servizio Affidi</b>					
Coordinamento Affidi	€ 14.455,67	€ 28.221,37	€ 28.221,37		
Centro Adozioni e Affidi - Assistente Sociale	€ 22.000,43	€ 21.834,79	€ 21.834,79		
Centro Adozioni e Affidi - Educatore	€ 30.951,90	€ 24.155,32	€ 24.155,32		
Sostituzione Psicologo	€ 8.000,00		€ -		
Formazione Adozioni e Affidi	€ -				
<b>TOTALE SERVIZIO TM</b>	<b>€ 422.506,31</b>	<b>€ 421.056,46</b>			

SERVIZIO INSERIMENTO LAVORATIVO	BUDGET 2020	BUDGET 2021	FNPS 2021	ALTRI FONDI PROGETTUALI
<b>Azione 1: Servizio Inserimento Lavorativo</b>				
Referente servizio	€ 26.690,22	€ 26.734,15	€ 26.734,15	
Equipe Integrazione lavorativa - Educatore	€ 17.902,26	€ 18.019,50		€ 18.019,50
Equipe Integrazione lavorativa - Psicologo	€ 6.110,00	€ 6.110,00		€ 6.110,00
Supporto amministrativo alle attività	€ 6.019,37	€ 7.444,68		€ 7.444,68
Formazione / Visita medica tirocinanti	€ 2.000,00		€ -	
Tirocini	€ -			
<b>TOTALE SERVIZIO SIL</b>	<b>€ 58.721,85</b>	<b>€ 58.308,33</b>		

SERVIZIO SOCIALE DISTRETTUALE	BUDGET 2020	BUDGET 2021	FNPS 2021	FSOL 2021
<b>Azione 1: Servizio Sociale Distrettuale</b>				
Coordinamento SSD	€ -	€ 22.569,83	€ 22.569,83	
Equipe SSD- Assistenti Sociali	€ 36.402,76	€ 25.551,32	€ 25.551,32	
Supervisione / Formazione	€ -	€ 5.000,00	€ 5.000,00	
Consulente legale	€ 6.000,00	€ 6.000,00		€ 6.000,00
<b>TOTALE SERVIZIO SSD</b>	<b>€ 42.402,76</b>	<b>€ 59.121,16</b>		

SERVIZIO SOCIALE TERRITORIALE	BUDGET 2020	BUDGET 2021	AVANZO 2020 VINCOLATO	AVANZO 2020 NON VINCOLATO	FNPS 2021	FSOL 2021	COMUNI	ALTRI FONDI PROGETTUALI
<b>Azione 1: Servizio Sociale in convenzione con CSC</b>								
Referente SSP	€ -	€ 10.706,48				€ 10.706,48		
Servizio sociale comunale	€ 358.247,99	€ 428.714,38					€ 428.714,38	
Supporto amministrativo alle attività	€ 15.959,97	€ 16.897,43					€ 16.897,43	
Sviluppo sistemi informatici	€ 5.000,00	€ 5.000,00		€ 5.000,00				
Strumentazione operatori SSP	€ -							
<b>Azione 2: Piano Povertà - Reddito di cittadinanza</b>								
Referente Operatori SSD di sub-ambito	€ -	€ 10.706,48				€ 10.706,48		
SSD di Sub Ambito	€ 249.349,00	€ 245.722,81	€ -					€ 245.722,81
Fondo di salvaguardia Operatori Piano Povertà	€ 25.000,00	€ 25.000,00		€ 18.471,71	€ 4.000,00	€ 2.528,29		
Sviluppo sistemi informatici	€ -	€ 1.000,00				€ 1.000,00		
Eventi e formazione	€ 2.604,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00					
Piano Azione Povertà	€ 81.761,60	€ 214.723,11	€ 68.761,60					€ 145.961,51
Piano Azione Povertà	€ 10.000,00	€ 5.621,20	€ 5.621,20					
Piano Azione Povertà	€ 40.432,50	€ 40.432,50	€ 40.432,50					
PON 2019	€ 20.195,68	€ 15.024,48	€ 15.024,48					
Costo personale amministrativo Quota servizi	€ 14.623,46	€ 15.635,09						€ 15.635,09
PUC	€ -	€ 35.000,00						€ 35.000,00
Costo amministrativo per PUC		€ 20.000,00						€ 20.000,00
<b>TOTALE SERVIZIO SST</b>	<b>€ 823.174,20</b>	<b>€ 1.093.183,97</b>						

SERVIZIO CPE E ACCREDITAMENTO	BUDGET 2020	BUDGET 2021	FNPS 2021	FSOL 2021	FONDI ATS
<b>Azione 1: Accreditamento / Qualità / Controllo</b>					
Procedure di esercizio / accreditamento	€ 30.004,74	€ 31.512,09	€ 12.000,00	€ 19.512,09	
Ispezione / controllo	€ 20.113,88	€ 20.245,45		€ 10.866,45	€ 9.379,00
Supporto amministrativo alle attività	€ 2.650,00	€ 2.700,00		€ 2.700,00	
Formazione enti accreditati / Commissione	€ 4.000,00	€ 3.000,00		€ 3.000,00	
<b>TOTALE SERVIZIO CPE/ACCR.</b>	<b>€ 56.768,62</b>	<b>€ 57.457,54</b>			

## AREA GESTIONE ASSOCIATA SERVIZI

	BUDGET 2020	BUDGET 2021	AVANZO 2020 VINCOLATO	FNPS 2021	FSOL 2021	FSR 2021	COMUNI	FONDI ATS
<b>Azione 1: Gestione servizi accreditati</b>								
SAAP	€ 2.950.000,00	€ 3.000.000,00	€ 30.314,00				€ 2.969.686,00	
SAD	€ 600.000,00	€ 650.000,00					€ 650.000,00	
ADM -ADEA	€ 270.000,00	€ 270.000,00					€ 270.000,00	
SAAP Comune di Crema	€ 38.712,00	€ -	€ -					
Implementazione gestione ulteriori servizi (SIP/AID/AIM)	€ 23.000,00	€ 25.000,00					€ 25.000,00	
Rivisitazione modello organizzativo SAAP	€ -							
Gestione servizi accreditati	€ 19.430,88	€ 18.610,34			€ 18.610,34			
Gestione del servizio SSD	€ 14.763,36	€ 14.823,61		€ 3.000,00	€ 11.823,61			
Supporto amministrativo alle attività	€ 24.540,01	€ 24.370,26		€ 24.370,26				
<b>Azione 2: Gestione rette TM</b>								
Gestione rette	€ 1.448.379,00	€ 1.300.000,00				€ 436.705,16	€ 833.294,84	€ 30.000,00
Supporto amministrativo alle attività	€ 13.292,54	€ 15.009,92		€ 15.009,92				

	BUDGET 2020	BUDGET 2021	FNPS 2021	FSOL 2021	FSR 2021	COMUNI	FONDI ATS
<b>Azione 3: Gestione Centro Diurno Minori "Lo Spazio"</b>							
Gestione rette	€ 130.000,00	€ 130.000,00			€ 45.000,00	€ 85.000,00	
Affitto sede	€ 7.200,00	€ 7.963,15		€ 7.963,15			
Pubblicità gara	€ -						
Manutenzione sede	€ -	€ 1.500,00	€ 1.500,00				
Supporto amministrativo alle attività	€ 3.370,29	€ 3.001,98		€ 3.001,98			
<b>Azione 4: Gestione CDD "Il Sole" di Crema</b>							
Costo del servizio esternalizzato	€ 550.000,00	€ 550.000,00				€ 250.000,00	€ 300.000,00
Affitto sede	€ 40.603,60	€ 41.000,00		€ 41.000,00			
Tassa di registro	€ 396,40	€ 410,00		€ 410,00			
Debito	€ 30.000,00	€ -					
manutenzione sede	€ -	€ -		€ -			
Supporto amministrativo alle attività	€ 10.032,28	€ 11.901,03		€ 11.901,03			

	BUDGET 2020	BUDGET 2021	AVANZO 2020 NON VINCOLATO	FNPS 2021	FSR 2021	COMUNI
<b>Azione 5: Gestione Rete Disabilità</b>						
Gestione accesso rete servizi SFA - CSE - CDD - CAH	€ 2.199.215,00	€ 1.500.000,00	€ 28.504,49	€ 1.495,51	€ 300.000,00	€ 1.170.000,00
Supporto amministrativo alle attività	€ 10.032,28	€ 11.901,03		€ 11.901,03		
<b>Azione 6: Gestione FSR</b>						
Sostegno Comunità Alloggio (CAH)	€ 88.453,72	€ 90.000,00			€ 90.000,00	
Sostegno servizi minori (Nidi e CRD pubblici)	€ 3.093,76	€ 5.000,00			€ 5.000,00	
Sostegno una tantum prima infanzia Covid	€ 76.064,91	€ -			€ -	
SFA-CSE a consuntivo non a contratto	€ 2.420,34	€ -			€ -	
SFA - CSE Utenti fuori distretto	€ 6.549,40	€ 7.000,00			€ 7.000,00	
Supporto amministrativo alle attività	€ 1.791,32	€ 1.801,19		€ 1.801,19		
<b>Azione 8: Gestione Fondi Distrettuali</b>						
SAP - Sistema premiante		€ -				
SAD - Sistema premiante		€ -				
ADM - Sistema premiante		€ -				
Fondo Sostegno Comuni COVID	€ 25.000,00	€ -				
Fondo ATS Centri Estivi	€ 79.606,79	€ -				
Supporto amministrativo alle attività	€ 8.000,00	€ -				
<b>Azione 9: Gestione rimborso Coordinamento Sub Ambito</b>						
Indennità di coordinamento	€ 13.193,70	€ -				
Rimborso ai Comuni per coordinamento	€ 68.006,28	€ -				

	BUDGET 2020	BUDGET 2021	AVANZO 2020 VINCOLATO	FNPS 2021	FSOL 2021	COMUNI	ALTRI FONDI PROGETTUALI
<b>Azione 10: Servizio di emergenza sociale</b>							
Costo del servizio esternalizzato	€ 19.200,00	€ 19.200,00			€ 19.200,00		
Costo degli interventi	€ 5.000,00	€ 5.000,00			€ 5.000,00		
Supporto del servizio sociale distrettuale	€ 1.050,28	€ 1.200,79		€ 1.200,79			
<b>Azione 11: Gestione modello accesso RSA</b>							
Supporto amministrativo alle attività	€ 23.257,14	€ 22.787,31		€ 22.787,31			
<b>Azione 12: Trasporto Sociale</b>							
Contributo ex dipendenti Ospedale	€ 1.000,00	€ 1.000,00			€ 1.000,00		
Spese gestione e manutenzione	€ 3.500,00	€ 3.500,00			€ 3.500,00		
Spese carburante	€ 3.000,00	€ 3.500,00			€ 3.500,00		
Supporto amministrativo alle attività	€ 1.672,05	€ 1.487,63		€ 1.487,63			
<b>Azione 13: Telesoccorso</b>							
Interventi	€ 27.000,00	€ 27.000,00				€ 27.000,00	
Supporto amministrativo alle attività	€ 3.344,09	€ 2.487,63		€ 1.000,00		€ 1.487,63	
<b>Azione 14: Piattaforma socio-sanitaria</b>							
Gestione e sviluppo software (presentazione misure online)	€ 5.000,00	€ -					
Gestione e sviluppo software (Smart Gecas - accesso al cittadino)		€ 20.000,00					€ 20.000,00
Gestione e sviluppo software RSA		€ 8.000,00			€ 8.000,00		
Sviluppo interoperabilità Piattaforma	€ 60.000,00	€ 60.000,00	€ 60.000,00				
Canone e contratto di assistenza	€ 12.475,00	€ 15.000,00			€ 15.000,00		
Costo del personale	€ 38.398,20	€ 39.812,35	€ 10.000,00	€ 8.000,00	€ 1.812,35		€ 20.000,00

	BUDGET 2020	BUDGET 2021	FNPS 2021	FSOL 2021	COMUNI	ALTRI FONDI PROGETTUALI
<b>Azione 15: Gestione del sistema</b>						
Direttore	€ 38.402,27	€ 39.877,79	€ 3.633,69	€ 36.244,10		
Coordinatore	€ 12.539,26	€ 18.030,74		€ 18.030,74		
Supporto amministrativo per la gestione	€ 18.045,81	€ 13.675,04		€ 13.675,04		
Segreteria	€ 15.759,47	€ 14.469,86		€ 14.469,86		
Dote Comune	€ 3.900,00	€ 3.900,00		€ 3.900,00		
Consulenze	€ 27.000,00	€ 30.000,00		€ 30.000,00		
Consulenze	€ 8.500,00	€ 9.000,00		€ 9.000,00		
Revisori	€ 9.000,00	€ 9.000,00		€ 9.000,00		
Assicurazione	€ 14.500,00	€ 15.500,00		€ 15.500,00		
Affitto sede Via Goldaniga	€ 30.100,00	€ 36.000,00	€ 5.000,00	€ 31.000,00		
Piano strutturazione spazi Via Goldaniga	€ 8.000,00	€ 10.000,00		€ 10.000,00		
Adeguamento nuovi spazi	€ 50.000,00	€ 15.000,00	€ 15.000,00			
Approfondimento natura giuridica CSC	€ 4.000,00	€ 10.000,00		€ 10.000,00		
Utenze sede Via Goldaniga	€ 27.000,00	€ 27.000,00		€ 27.000,00		
IRAP	€ 54.860,96	€ 53.548,88		€ 36.062,71	€ 17.486,17	
Mensa	€ 15.000,00	€ 15.000,00		€ 15.000,00		
Aggiornamento professionale	€ 10.000,00	€ 10.000,00		€ 10.000,00		
Informatizzazione archivi e cartelle sociali	€ -	€ 5.000,00	€ 5.000,00			
Informatizzazione sede (server + adeguamento PC)	€ 8.500,00	€ 35.000,00		€ 25.300,00		€ 9.700,00
Spese generali	€ 52.000,00	€ 52.000,00		€ 51.300,00		€ 700,00
<b>TOTALE AREA GESTIONE ASSOCIATA.</b>	<b>€ 9.366.152,39</b>	<b>€ 8.331.270,52</b>				

## AREA PROGETTAZIONE

	BUDGET 2020	BUDGET 2021	AVANZO 2020 VINCOLATO	FNPS 2021	FSOL 2021	ALTRI FONDI PROGETTUALI
<b>Azione 1: Progetti distrettuali</b>						
Coordinamento gestione progetti distrettuali	€ 45.710,99	€ 56.468,26		€ 32.907,70	€ 4.994,10	€ 18.566,46
<b>Azione 2: Fondo distrettuale progetti</b>						
obiettivo strategico 8.1 DOMICILIARITA'	€ 24.170,03	€ 10.000,00	€ 10.000,00			
obiettivo strategico 8.2 PROGETTO DI VITA	€ 7.000,00	€ 7.000,00	€ 7.000,00			
obiettivo strategico 8.3 PATTO DI COMUNITA'	€ 35.000,00	€ 30.000,00	€ 15.000,00			€ 15.000,00
obiettivo strategico 8.3 CLAC - PRESIDI EDUCATIVI MINORI	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00			
Incarico Community Maker - FARE LEGAMI	€ 16.000,00	€ 13.000,00	€ 13.000,00			
<b>Azione 3: Progetto nuovo Centro Diurno</b>						
Sviluppo nuovo Centro Diurno per minori decretati	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00			
Arredi	€ 12.787,31	€ 12.787,31	€ 12.787,31			
<b>Azione 4: Progetto CARIPL0</b>						
Attuazione azioni progetto emblematici maggiori	€ -	€ -				
<b>Azione 5: Progetti area lavoro</b>						
Tirocini Lavorativi / alfabetizzazione	€ 10.000,00	€ -	€ -			
Progetto Orti Sociali	€ 10.500,00	€ -				
Progetto avvio al lavoro	€ 8.000,00	€ 8.000,00	€ 8.000,00			
Progetto Banca dell'Acqua	€ 13.081,56	€ 13.081,56				€ 13.081,56
Progetto Banca dell'Acqua	€ 26.918,44	€ 26.918,44				€ 26.918,44
Piano Provinciali azioni di rete - personale	€ 8.974,00					
Piano Provinciali azioni di rete -Tirocini Lavorativi	€ 23.400,00	€ 17.400,00	€ 17.400,00			
Piano Provinciali azioni di rete - Laboratori accompagnamento educativo	€ 8.400,00	€ 8.400,00	€ 8.400,00			
Piano Provinciali azioni di rete - spese di progetto	€ 2.600,00	€ 1.600,00	€ 1.600,00			
Doniamo energia (tirocini)		€ 11.400,00				€ 11.400,00
Progetto Riscatto	€ 4.590,83					
Progetti conciliazione	€ 4.000,00					
<b>TOTALE AREA PROGETTAZIONE</b>	<b>€ 916.161,15</b>	<b>€ 667.800,08</b>				

## AREA MISURE DISTRETTUALI E REGIONALI

	BUDGET 2020	BUDGET 2021	AVANZO 2020 VINCOLATO	FNPS 2021	ALTRI FONDI PROGETTUALI
<b>Azione 1: FNA</b>					
FNA - Buono Sociale Assistenza	€ 47.181,62	€ 60.837,96			€ 60.837,96
FNA - Buono Sociale Assistenza	€ 198.353,04	€ 154.162,04			€ 154.162,04
FNA - Buono acquisto prestazioni	€ 159.249,36	€ 130.000,00			€ 130.000,00
FNA - Buono Sociale Assistenza	€ 38.400,00	€ 24.000,00			€ 24.000,00
FNA - Buono Sociale Assistenza	€ 96.840,00	€ 81.000,00			€ 81.000,00
Contributo per sollievo	€ -				
FNA -Voucher	€ -				
Gestione FNA	€ 10.000,00	€ 11.474,53		€ 11.474,53	
<b>Azione 2: Misure reddito di autonomia</b>					
Anziani graduatoria fondi competenza 2018 su bando 2017		€ -			
Anziani graduatoria fondi competenza 2019 su bando 2018	€ -	€ -			
Disabili graduatoria su fondi competenza 2018 su bando 2017	€ 11.520,00	€ -			
Disabili graduatoria su fondi competenza 2019 su bando 2018	€ -	€ -			
Misure regionali integrative disabilità gravissima e NA	€ -	€ -			
Gestione RDA	€ 3.000,00	€ 3.568,83		€ 3.568,83	
<b>Azione 3: Dopo di noi</b>					
Interventi fondo 2016	€ 144.301,65	€ 81.980,59	€ 81.980,59		
Interventi fondo 2017	€ 105.463,00	€ 98.901,46	€ 98.901,46		
Interventi fondo 2018	€ 139.401,05	€ 139.401,05	€ 139.401,05		
Interventi fondo 2019	€ 154.134,24	€ 154.134,24	€ 154.134,24		
Gestione Dopo di Noi	€ 5.000,00	€ 5.642,46		€ 5.642,46	

	BUDGET 2020	BUDGET 2021	AVANZO 2020 VINCOLATO	FNPS 2021
<b>Azione 4: PRO-VI</b>				
Provi (Interventi)	€ 105.065,28	€ 95.065,28	€ 95.065,28	
Gestione Pro-Vi	€ 1.100,25	€ 1.689,09		€ 1.689,09
<b>Azione 5: Sportello badanti</b>				
Bonus assistenti familiari + fattore famiglia	€ 21.738,00	€ 20.384,12	€ 20.384,12	
Sportelli assistenti familiari	€ 7.792,00	€ 7.792,00	€ 7.792,00	
<b>Azione 6: Contenimento emergenza abitativa</b>				
Misure emergenza abitativa	€ 107.278,00	€ 23.827,64	€ 23.827,64	
Bandi emergenza COVID	€ 615.222,00	€ 407.626,84	€ 407.626,84	
Costo di personale		€ 6.000,00		€ 6.000,00
<b>Azione 7: Pacchetto Famiglia</b>				
Dote infanzia	€ 100.070,00	€ 100.070,00	€ 100.070,00	
Pacchetto Famiglia	€ 273.649,31	€ 66.658,21	€ 66.658,21	
Costo di personale	€ 23.093,00			
<b>TOTALE AREA MISURE DISTRETTUALI E REGIONALI</b>	<b>€ 2.367.851,80</b>	<b>€ 1.674.216,34</b>		

## AREA UFFICIO DI PIANO

	BUDGET 2020	BUDGET 2021	AVANZO 2020 NON VINCOLATO	FNPS 2021	FSOL 2021	ALTRI FONDI PROGETTUALI
<b>Azione 1: Programmazione del sistema</b>						
Gestione attività programmatiche	€ 29.254,74	€ 28.484,13		€ 28.484,13		
Nucleo Operativo Programmazione	€ 40.000,00	€ 40.135,17		€ 2.663,87	€ 22.471,71	€ 14.999,59
Attività UdP	€ 8.919,34	€ 6.000,00	€ 6.000,00			
Supporto amministrativo alle attività	€ 10.104,06	€ 10.884,79		€ 10.884,79		
<b>TOTALE AREA UDP</b>	<b>€ 88.278,14</b>	<b>€ 85.504,09</b>				

## CANALI DI FINANZIAMENTO 2021

ENTRATE PREVISIONALI ESERCIZIO 2021		
<i>Avanzo gestionale 2020 vincolato</i>	€	2.045.903,52
<i>Avanzo gestionale 2020 - non vincolato</i>	€	80.976,20
<b>Totale avanzo 2020</b>	<b>€</b>	<b>2.126.879,72</b>
<b>FNPS 2021</b>	€	455.000,00
<b>FSOL 2021</b>	€	814.105,00
<b>FSR 2021</b>	€	968.705,16
<b>Comuni 2021</b>	€	6.744.566,45
<b>Fondo POVERTA' - Reddito di Cittadinanza-PON-PAIS</b>	€	487.019,00
<b>Dopo di noi</b>	€	-
<b>Progetto FAMI 2 Lab Impact + Fami linguistico Casalmaggiore</b>	€	123.290,00
<b>Care Leavers</b>	€	-
<b>Azioni di rete</b>	€	-
<b>Proximity</b>	€	149.000,00
<b>Progetto PIPPI</b>	€	-
<b>Fondazione Banca dell'Acqua</b>	€	40.000,00
<b>Doniamo Energia</b>	€	12.100,00
<b>FNA 2021</b>	€	450.000,00
<b>Progetto Diocesi</b>	€	15.000,00
<b>ATS Fondo sanitario Misura 6 Minori</b>	€	30.000,00
<b>Fondi ATS</b>	€	309.379,00
<b>Totale Entrate 2021</b>	<b>€</b>	<b>10.498.164,61</b>
<b>TOTALE BUDGET</b>	<b>€</b>	<b>12.725.044,33</b>
<b>Progetto Smart Bear (Avanzo vincolato) - Quota vincolata 2021</b>	€	245.334,60
<b>Progetto Fami 2 - Quota vincolata 2021</b>	€	31.791,25
<b>TOTALE PO 2021</b>	<b>€</b>	<b>12.447.918,48</b>

## CONFRONTO 2020 - 2021

OBIETTIVI	PO 2020	PRE CONSUNTIVO 2020	BUDGET 2021
OBIETTIVO 1: Sistema Piattaforma socio-sanitaria	€ 123.477,20	€ 61.873,20	€ 146.812,35
OBIETTIVO 2: Modello Unitario Servizio Sociale	€ 772.159,70	€ 770.159,70	€ 775.456,23
OBIETTIVO 3: Servizio TM	€ 422.506,31	€ 422.506,31	€ 421.056,46
OBIETTIVO 4: Servizio SIL	€ 58.721,85	€ 58.721,85	€ 58.308,33
OBIETTIVO 5: Gestione Associata	€ 6.781.458,48	€ 6.732.261,92	€ 6.572.755,95
OBIETTIVO 6: Rete Unità di Offerta	€ 2.387.620,73	€ 1.288.405,73	€ 1.615.702,22
OBIETTIVO 7: Accreditamento e Coprogettazione	€ 56.768,62	€ 54.268,62	€ 57.457,54
OBIETTIVO 8: Progettazione	€ 848.465,39	€ 244.284,66	€ 586.451,31
OBIETTIVO 9: REI Reddito di Cittadinanza	€ 167.013,24	€ 37.002,26	€ 367.975,03
OBIETTIVO 10: Misure distrettuali e regionali	€ 1.645.351,80	€ 861.864,60	€ 1.247.635,72
OBIETTIVO 11: Integrazione cittadini stranieri	€ 67.695,76	€ 32.846,18	€ 81.348,77
OBIETTIVO 12: Violenza di genere	€ -	€ -	RISORSE COMUNE DI CREMA
OBIETTIVO 13: Protezione giuridica	€ -	€ -	RISORSE COMUNE DI CREMA
OBIETTIVO 14: Servizi abitativi	€ 722.500,00	€ 291.045,52	€ 431.454,48
OBIETTIVO 15: Ufficio di Piano	€ 88.278,14	€ 88.278,14	€ 85.504,09
<b>TOTALE BUDGET</b>	<b>€ 14.142.017,22</b>	<b>€ 10.943.518,69</b>	<b>€ 12.447.918,48</b>

### Priorità di finalizzazione avanzo 2020 in caso di accertamento di maggiori fondi:

- Rimborso ai Comuni capofila per azione coordinamento;
- Riconoscimento indennità di coordinamento alle coordinatrici di Sub Ambito;
- Potenziamento obiettivi strategici

## BUDGET PLURIENNALE 2021-2023

AREE	BUDGET 2021	BUDGET 2022	BUDGET 2023
AREA SERVIZI AZIENDALI	€ 1.689.127,45	€ 1.700.000,00	€ 1.750.000,00
AREA GESTIONE ASSOCIATA SERVIZI	€ 8.331.270,52	€ 8.500.000,00	€ 9.000.000,00
AREA PROGETTAZIONE	€ 667.800,08	€ 644.800,08	€ 644.800,08
AREA MISURE DISTRETTUALI E REGIONALI	€ 1.674.216,34	€ 1.700.000,00	€ 1.700.000,00
AREA UFFICIO DI PIANO	€ 85.504,09	€ 83.504,09	€ 83.504,09
<b>TOTALE BUDGET</b>	<b>€ 12.447.918,48</b>	<b>€ 12.628.304,17</b>	<b>€ 13.178.304,17</b>

## PIANO OBIETTIVI E INDICATORI

<b>OBIETTIVI STRATEGICI</b>					
<b>OBIETTIVO</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	
Riorganizzazione attività equipe Servizio Sociale Distrettuale	Presentazione di una proposta riorganizzativa dell'Unità Operativa	31/12/2021			
Definizione di un coordinamento del Servizio Sociale Territoriale dell'azienda	Individuazione di un referente per il coordinamento	30/06/2021			
Adeguamento della natura giuridica di CSC alle normative vigenti in materia di aziende speciali	Avvio del percorso di approfondimento della natura giuridica di CSC	31/12/2021			
Sviluppo digitale e dematerializzazione	Definizione dei procedimenti prioritari per la transizione al digitale	31/12/2021			
Studio di fattibilità di un nuovo modello organizzativo-gestionale del servizio SAAP	Presentazione di una proposta riorganizzativa del servizio	31/12/2021			
Implementazione della Piattaforma Gecas per Sezione dedicata al Cittadino	Realizzazione della sezione dedicata	31/12/2021			
Sperimentazione buone prassi tra Servizio Tutela Minori di CSC e Servizio Territoriale del Comune di Crema, estendibili in una fase successiva a tutti i Sub Ambiti	Definizione di uno specifico protocollo di collaborazione	31/12/2021			
Potenziamento servizi di semiresidenzialità per minori sottoposti a provvedimento A.G.	Apertura nuovo Centro Diurno semiresidenziale per minori	31/12/2021			
Promozione di reti di collaborazione istituzionale finalizzate all'acquisizione di conoscenza e sviluppo di elementi di innovazione	Definizione di protocolli di lavoro/ricerca con Università	31/12/2021			

## OBIETTIVI AREA SERVIZI AZIENDALI

OBIETTIVO	INDICATORE	2021	2022	2023
<b>Consolidamento presidio TM presso il Tribunale Minori</b>	Numero presenze al presidio presso il Tribunale	Almeno 5		
<b>Verifica periodica dei carichi di lavoro</b>	Pesatura periodica dei carichi di lavoro	Almeno 2 volte l'anno (SI/NO)		
<b>Sperimentazione di nuove procedure per la valutazione psicosociale</b>	Definizione e attuazione di nuove procedure			
<b>Definizione di progettualità con ricaduta servizio TM</b>	N° progetti presentati	Almeno 2		
<b>Consolidamento dell'equipe TM e Affidi</b>	Incontri periodici di verifica dei casi in carico	Almeno 10/anno		
<b>Utilizzo e aggiornamento della piattaforma Gecas</b>	Numero fascicoli TM caricati in Gecas rispetto al totale casi in carico	90%		
<b>Consolidamento e introduzione nella prassi operativa dell'equipe penale minorile</b>	Penale minorile - Mantenimento delle figure professionali e stabilizzazione ore di servizio	(SI/NO)		
<b>Mantenimento delle relazioni e coinvolgimento famiglie affidatarie (anche in periodo di emergenza sanitaria)</b>	Organizzazione di incontri anche in modalità remota con famiglie affidatarie	Almeno 2 volte l'anno		
<b>Sensibilizzazione e promozione dell'istituto dell'affido eterofamiliare</b>	n° eventi organizzati dal servizio	Almeno 2/anno		
<b>Integrazione e raccordo tra operatori di CSC in servizio presso i Comuni</b>	Organizzazione e partecipazione degli operatori di CSC ad equipe periodiche in sede, per discutere di progettualità e metodologie di lavoro	Almeno 6/anno		
<b>Implementazione Progetti Utili alla collettività (PUC) per il distretto</b>	Numero di postazioni attivate nel territorio	Almeno 10/anno		
	Numero di soggetti inseriti PUC	Almeno 10/anno		
<b>Tempestività nella presa in carico degli utenti segnalati dai Comuni</b>	n° giorni di attesa per la presa in carico	Max 60gg.		
<b>Ampliamento degli enti interessati ad ospitare tirocini</b>	% incremento del numero di potenziali ditte ospitanti	15% rispetto all'anno 2020		
<b>Utilizzo e aggiornamento della piattaforma Gecas</b>	N° casi SIL caricati in piattaforma rispetto al totale dei casi in carico	100%		
<b>Definizione di progettualità con ricaduta servizio SIL</b>	N° progetti presentati	Almeno 2/anno		
<b>Acquisizione di risorse aggiuntive per CSC mediante attività di progettazione e fundraising</b>	Progetti - Incremento di almeno 10% risorse CSC	(SI/NO)		
<b>Acquisizione di risorse aggiuntive per il territorio mediante attività di progettazione e fundraising</b>	Progetti - Incremento di almeno 20% risorse per il territorio	(SI/NO)		
<b>Favorire stabilità del personale dell'azienda</b>	Contenimento tasso di turn over complessivo	(Riduzione di almeno 5%)		

## OBIETTIVI AREA GESTIONE ASSOCIATA SERVIZI

OBIETTIVO	INDICATORE	2021	2022	2023
<b>Raccordo con enti gestori accreditati per i servizi domiciliari</b>	N° incontri	Almeno 1 anno		
<b>Saturazione del servizio Centro Diurno Minori</b>	Numero di posti occupati / Tot. posti autorizzati	100%		
<b>Miglioramento della qualità del servizio percepita dalle famiglie degli utenti frequentanti il CDD Il Sole</b>	Customer satisfaction - mantenimento qualità del servizio percepita dall'utenza	Almeno 80%		
<b>Potenziare inclusione sociale dei soggetti disabili del territorio cremasco inseriti in strutture semiresidenziali "fuori contratto"</b>	Revisione sistema disabilità - Avvio del nuovo modello entro il 31/12/2021	(SI/NO)		
	%° nuovi soggetti inseriti nel sistema	100%		
<b>Ampliare le strutture di accoglienza disponibili per il servizio di emergenza sociale</b>	N° nuove realtà convenzionate	Almeno 2		
<b>Consolidare accordo RSA con strutture del territorio e ASST</b>	Sottoscrizione nuovo protocollo entro il 30/06/2021	(SI/NO)		
<b>Realizzazione modello cooperativo di interoperabilità funzionale all' accordo RSA</b>	Implementazione della nuova sezione di Piattaforma quale strumento di gestione entro il 31/12/2021	(SI/NO)		
<b>Studio di fattibilità per nuovo modello organizzativo del servizio Telesoccorso (collegato al progetto Smart Bear)</b>	Definizione di una nuova proposta riorganizzativa del servizio Telesoccorso entro il 31/12/2021	(SI/NO)		
<b>Realizzazione interoperabilità con INPS</b>	Avvio sezione di interscambio dati su piattaforma Gecas entro il 31/12/2021	(SI/NO)		
<b>Formazione e aggiornamento operatori per utilizzo piattaforma Gecas</b>	N° incontri formativi e di aggiornamento per operatori	Almeno 2 anno		
<b>Adeguamento di CSC alle normative in materia di sicurezza</b>	Aggiornamento DVR - Definizione e approvazione aggiornamento, anche con individuazione di nuovi fattori di rischio e valutazione degli stessi (entro il 31/12/2021)	(SI/NO)		
	N° riunioni Direzione, RSPP e Medico del Lavoro	Almeno 1 anno		
<b>Aggiornamento professionale dei dipendenti di CSC</b>	n° ore di formazione totale dipendenti	Almeno 1000 ore/anno		
<b>Adeguamento di CSC alle normative in materia di trasparenza e anticorruzione</b>	Aggiornamento annuale PTPCT	(SI/NO)		
<b>Potenziare sostegni per famiglie affidatarie, favorendo ampliamento delle realtà accoglienti</b>	Incremento quota contributo affidi	(SI/NO)		

## OBIETTIVI AREA PROGETTAZIONE

OBIETTIVO	INDICATORE	2021	2022	2023
Incremento di risorse per il finanziamento del welfare locale	Avvio nuove progettualità - n° progetti	Almeno 3 anno		
Acquisizione di risorse aggiuntive per CSC mediante attività di progettazione e fundraising	% risorse incrementalì per CSC (almeno 10%)	Almeno 10%		
Acquisizione di risorse aggiuntive per il territorio mediante attività di progettazione e fundraising	% risorse incrementalì per il territorio (almeno 20%)	Almeno 20%		

## OBIETTIVO AREA UFFICIO DI PIANO

OBIETTIVO	INDICATORE	2021	2022	2023
Attuazione di obiettivi definiti dalla programmazione territoriale	Raggiungimento obiettivi rispetto alla programmazione territoriale (almeno il 70% entro il 31/12/2021)	(SI/NO)		
Definizione della nuova programmazione territoriale 2021-2024	Sottoscrizione accordo di programma	(SI/NO)		