

A.S.S.E.MI.



AZIENDA SOCIALE SUD EST MILANO

# Piano Programma 2022

Indice

Premessa	pag. 3
Articolazione del Piano	pag. 3
<u>Asse strategico 1 – Analisi organizzativa e sviluppi conseguenti</u>	pag. 4
<i>Area di lavoro 1A - Risorse umane e struttura organizzativa</i>	
<i>Area di lavoro 1B – Innovazione tecnologica e processi</i>	
<u>Asse strategico 2 – Evoluzione della filiera dei servizi offerti (linee di intervento)</u>	pag. 6
<i>Area di lavoro 2A – Organizzazione dei servizi erogati</i>	
<i>Area di lavoro 2B – Innovazione nei servizi</i>	
<u>Asse strategico 3 - Le relazioni con i committenti</u>	pag. 7
<i>Area di lavoro 3A – Programmazione zonale e progettazione</i>	
<i>Area di lavoro 3B – Coordinamento con i committenti</i>	
 <i>Allegato 1 - Budget di previsione 2022, bilancio triennale e tabelle di dettaglio</i>	
<i>Allegato 2 – Dotazione organica 2022</i>	
<i>Allegato 3 – Fabbisogno di personale per l'anno 2022</i>	
<i>Allegato 4 – Programmazione degli affidamenti dei servizi in scadenza</i>	
<i>Allegato 5 – Funzionigramma 2022</i>	
<i>Allegato 6 – Schede di dettaglio costi dei servizi per i comuni</i>	
<i>Allegato 7 - Bozza di contratto di servizio e schede servizi</i>	

## Premessa

Il Piano programma di quest'anno è sottoposto all'approvazione degli organi statutari dopo una fase di riassetto dell'Azienda che ha visto la nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione e del nuovo Direttore avvenute entrambe nella seconda metà del 2021.

Con la fine dell'anno è poi stata manifestata dal Comune di Carpiano la volontà di recesso dall'Azienda. Tutto questo, in un periodo in cui la pandemia anche nel 2021 ha rappresentato un ulteriore livello di complessità e fatica nell'attività dell'Azienda.

La sfida che l'Azienda ha di fronte è quindi notevole e complessa. La capacità di tutti di credere nelle potenzialità di ASSEMI sarà la base per affrontare anche questa sfida.

Preme qui anche ringraziare tutti i lavoratori dell'Azienda che quotidianamente dedicano la propria attività al perseguimento degli scopi aziendali e che rappresentano la risorsa principale su cui contare.

## Articolazione del piano

Il presente documento viene sviluppato, sulla base di una presentazione snella e il più possibile chiara per consentire a tutti i destinatari di avere gli elementi per poter fare le proprie valutazioni.

Si intende quindi articolare il documento attraverso 3 **Assi strategici** che si ritiene importante affrontare a partire dal 2022. Sono le 3 voci più importanti da affrontare e dalle quali non si può prescindere.

Sono 3 assi strategici intrinsecamente avviluppati, non si può analizzarne uno senza considerare gli altri. Rappresentano l'azienda da 3 lati diversi ma sono strettamente interconnessi.

Quello che si intende qui proporre è quindi un metodo di lavoro basato su un'analisi di processo che dovrà essere condivisa con i committenti, per arrivare ad una nuova consapevolezza su dove dovrà andare l'Azienda e dare quindi un mandato chiaro alla struttura gestionale.

Ogni Asse strategico viene a sua volta sviluppato su 2 **Aree di lavoro**. Sono gli argomenti che devono essere analizzati per arrivare a realizzare compiutamente gli assi strategici. Ogni area di lavoro andrà approfondita individuando i punti di forza e i punti di debolezza derivanti dall'esperienza di questi anni, puntando a rafforzare gli elementi di forza e ridurre le criticità. Un lavoro quindi basato su una metodologia composta da 4 fasi: **analisi, proposta, attuazione e verifica**.

Per ciascuna Area di lavoro verranno quindi successivamente definiti i **Risultati attesi** assegnati al Direttore e per ognuno di essi verranno sviluppate delle **fasi di attuazione** e degli **indicatori di valutazione**.

In estrema sintesi, se si dovesse dare un sottotitolo a questo documento si potrebbe dire: **innovare nella continuità**. Perché da una parte è necessario tener conto della storia di questa Azienda, dell'esperienza acquisita in questi anni nell'erogazione dei servizi, della competenza del personale coinvolto, dall'altra è necessario dotarsi di una struttura organizzativa che possa continuare a svolgere la propria funzione di fronte alle sfide e alle complessità di questi anni.

Resta inteso che come in ogni organizzazione, questo processo potrà funzionare se vi sarà un vero lavoro di squadra di tutti i soggetti coinvolti, ciascuno per la propria parte.

**La Presidente del Consiglio di Amministrazione**  
**Monica Rossana Bellini**

**Il Direttore**  
**Alessandro Cassuto**

## **Asse strategico 1 – Analisi organizzativa e sviluppi conseguenti**

Riteniamo che il primo Asse strategico su cui si dovrà intervenire dovrà riguardare il tema dell'analisi organizzativa, a partire dall'attuale struttura dell'Azienda per arrivare, attraverso un processo che potrà riguardare alcuni mesi, ad una possibile nuova forma, che sia in linea con la missione aziendale e i bisogni dei portatori di interesse a vario titolo coinvolti.

La struttura organizzativa deve essere adeguata, infatti, alla mission aziendale, e quindi consentire un efficace ed efficiente azione operativa.

La struttura organizzativa dovrà inoltre essere in linea con l'evoluzione degli altri Assi strategici in un disegno coordinato e coerente.

### **Area di lavoro 1A - Risorse umane e struttura organizzativa**

Le "risorse umane" di ASSEMI sono la prima e più importante forza dell'Azienda. La possibilità quindi che le dipendenti e i dipendenti possano lavorare nelle migliori condizioni, con un mandato chiaro, mettendoli in grado di poter svolgere i propri compiti nella maniera più adeguata è fra i compiti più importanti degli organi aziendali di vertice.

Una puntuale ricognizione del fabbisogno di personale, sulla base delle attuali necessità e in funzione dell'evoluzione delle attività e degli impegni in cui sarà coinvolta l'Azienda è e sarà portata avanti in maniera costante.

Sarà la necessaria attività per poter poi fare una programmazione delle procedure di selezione, da una parte, e dare attuazione al piano di formazione annuale, dall'altra, che tenga conto del necessario aggiornamento professionale richiesto dal particolare campo di azione di ASSEMI.

Sarà altresì necessario consolidare un regolamento per il lavoro agile, diventato ormai una forma di svolgimento del lavoro ordinaria e disciplinata a livello normativo.

Particolare attenzione andrà quindi posta anche a quello che si potrebbe chiamare il benessere aziendale, ovvero l'attenzione allo svolgimento del lavoro nelle migliori condizioni possibili e in tutti i suoi aspetti (dotazioni strumentali, sicurezza sul lavoro, welfare aziendale).

In questa ottica vanno quindi la programmata apertura della sede di San Giuliano e un ricollocamento degli uffici amministrativi nella sede di San Donato in accordo con il Comune e ASST:

Come detto il percorso che si intende affrontare dovrà riguardare anche una puntuale analisi della struttura organizzativa. Particolare attenzione andrà posta a consolidare le attività amministrative che in questi anni a seguito dell'implementazione dei servizi hanno visto un incremento nel carico degli adempimenti (dalla fase di avvio della procedura per l'affidamento dei servizi alle rendicontazioni necessarie per far fronte alle varie voci di finanziamento/fondi che sono aumentati in questi anni).

La struttura organizzativa potrà inoltre essere rivista alla luce di una razionalizzazione nell'erogazione dei servizi, sia di quelli gestiti internamente che di quelli affidati ad un gestore esterno.

Si dovrà quindi puntare ad un consolidamento dei servizi che rappresenteranno il cuore dell'azienda, puntando a superare le sperimentazioni che non vengano messe a sistema.

Per il 2022 quindi viene proposto un adeguamento della pianta organica individuando alcune figure che si ritiene imprescindibile far entrare in organico alla luce dei compiti e degli impegni che sono richiesti all'Azienda.

Questo adeguamento nell'immediato ruota intorno all'individuazione della figura di Responsabile dell'Area Gestione Servizi sociali, psicologici, educativi.

E' questa una prima modifica organizzativa che si ritiene adottare fin dal 2022 a seguito dell'analisi effettuata in questi mesi.

L'obiettivo è quello di individuare una nuova figura di coordinamento nell'attuazione e nella gestione dei servizi che svolga una funzione di raccordo diretto con i servizi erogati direttamente e sia anche referente operativo dei servizi dati in appalto, assorbendo in questo senso alcune funzioni attualmente svolte dall'Area Azioni di Sistema. Tale figura consentirà inoltre di rafforzare il necessario raccordo tra la fase di progettazione/programmazione dei servizi e la fase di gestione.

Tale figura andrà prioritariamente individuata attraverso una ricognizione interna con le attuali risorse dell'Azienda puntando quindi a valorizzare le competenze e le esperienze già presenti, attraverso un percorso di responsabilizzazione e valorizzazione che tenga conta dei percorsi professionali.

Le altre operazioni che si intende effettuare sul personale riguardano da una parte la stabilizzazione di personale a tempo determinato o la sostituzione di dipendenti che nel corso degli ultimi mesi si sono dimessi (In particolare 2 dipendenti AS a tempo determinato in forza all'Area Azioni di Sistema che si sono dimesse).

Nell'Allegato 3 è possibile vedere il dettaglio del fabbisogno di personale per l'anno 2022.

## **Area di lavoro 1B – Innovazione tecnologica e processi**

Quest'Area di lavoro rappresenta una sfida per ogni organizzazione ma è ormai diventata imprescindibile in questi ultimi anni. Il passaggio in maniera forte alla digitalizzazione, alla dematerializzazione delle pratiche e degli atti dovrà diventare un compito per i prossimi anni.

L'obiettivo è quello di arrivare ad un sistema di lavoro dove ogni passaggio procedurale viene gestito per la maggior parte tramite documenti on line o operazioni su piattaforme informatiche.

Servirà quindi un'analisi della situazione esistente, dei processi amministrativi e organizzativi in essere, ed una valutazione dei bisogni, non solo in relazione all'efficientamento delle attività dell'Azienda, ma anche degli stessi operatori coinvolti, rispetto alla loro esigenza di migliori condizioni di lavoro.

Accanto a questo sarà poi necessaria una ricognizione degli attuali regolamenti per capire quali dovranno essere rivisti (anche a seguito delle novità normative introdotte in questi anni).

Si ritiene infatti che i processi vadano governati a tutti i livelli: dal livello micro dell'organizzazione quotidiana del lavoro fino ai livelli più macro legati alle scelte strategiche; quindi non solo per dimensione di importanza ma anche in base ai vari livelli decisionali presenti in Azienda.

Lo snellimento dei passaggi operativi portati dalla riduzione della documentazione cartacea dovrà essere effettivo oltre che percepito chiaramente e portare reali vantaggi nel lavoro quotidiano.

Nello stesso tempo si dovrà valutare la necessità di implementare le attuali piattaforme e software in relazione ad esempio alla cartella sociale, arrivando ad utilizzare un unico gestionale dei servizi sociali e all'implementazione degli avvisi relativi alle misure con domande on line.

Anche un'analisi degli attuali gestionali amministrativi e contabili dovrà consentire di fare delle scelte all'interno di un quadro complessivo di razionalizzazione ed efficientamento delle attività.

L'implementazione dell'infrastruttura informatica, dovrà poi accompagnarsi con una sempre più consapevole cultura del dato per arrivare ad un compiuto sistema di raccolta ed elaborazione dei dati per valutare e affinare le analisi rispetto all'efficacia e all'efficienza dei servizi erogati ed alla valutazione dell'impatto degli interventi.

## **Asse strategico 2 – Evoluzione della filiera dei servizi offerti (linee di intervento)**

I tempi sono maturi per poter concentrare l'attenzione anche sulla filiera dei servizi offerti dall'Azienda. Si tratta di capire quali sono i servizi storici che rappresentano il cuore delle attività, quali sono le sperimentazioni effettuate in questi anni che possono essere messe a sistema a rappresentare un nuovo modello operativo e quali sono i servizi innovativi su cui puntare, raccogliendo anche il meglio delle esperienze locali ma anche regionali e nazionali di questi anni, anche alla luce degli importanti appuntamenti che coinvolgono direttamente gli enti locali, primo fra tutti il PNRR.

Intervenire sui servizi offerti impatterà ovviamente sulla struttura organizzativa e questo è un altro evidente elemento di intreccio con gli altri Assi.

### **Area di lavoro 2A – Organizzazione dei servizi erogati**

Rifacendosi a quanto riportato nel Piano Nazionale degli Interventi e dei Servizi Sociali 2021-2023, approvato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali nell'agosto 2021, si può dire che "la priorità massima" sarà quella di consolidare e standardizzare i servizi.

L'obiettivo è quindi quello di favorire la valorizzazione delle competenze, alla luce dell'esperienza acquisita in questi anni di storia dell'Azienda per offrire servizi ben organizzati e ben amministrati, moderni e pienamente accessibili da parte delle cittadine e dei cittadini.

Ancora, riprendendo il Piano, *"standardizzare non significa rinunciare alla sperimentazione e all'innovazione, perché in un contesto in continua evoluzione i servizi devono adattarsi a nuove esigenze e bisogni in continuo mutamento. Tuttavia, la sperimentazione non deve mai essere fine a sé stessa, e deve invece porsi come elemento propedeutico ad una azione di sistematizzazione ed integrazione strutturale dell'innovazione nel complessivo sistema dei servizi sociali territoriali"*.

Un'adeguata organizzazione dei servizi rappresenta la chiave di questo processo, finalizzato ad orientare le risorse nel modo più rispondente possibile alle strategie e ai bisogni dei cittadini utenti.

In questa logica il coordinamento dei servizi del territorio (non solo quelli direttamente delegati), è una funzione strategica che deve essere continuamente presidiata nella direzione di:

- una ricomposizione dell'offerta di servizi rivolta agli utenti verso una maggiore integrazione degli interventi;
- una omogeneizzazione e di una razionalizzazione delle risorse umane ed economiche;
- una tendenza continua all'innovazione sia dei servizi che dei processi di erogazione in modo da rispondere sempre meglio ai bisogni dell'utenza.

### **Area di lavoro 2B – Innovazione dei servizi**

L'omogeneizzazione e il consolidamento dei servizi storicamente erogati, va di pari passo con la necessità di innovare e trovare forme nuove di intervento. Il raccordo tra le unità organizzative aziendali deputate alla programmazione e progettazione e gli enti committenti potrà dare impulso a questa attività, arrivando a mettere a sistema un nuovo assetto di erogazione dei servizi che tenga conto del bisogno del territorio, nelle sue varie sfaccettature e variabili.

Da questo punto di vista il nuovo Piano di Zona appena approvato dall'Assemblea dei Sindaci rappresenta la miglior base di partenza per dare attuazione a questo tema strategico.

Il Welfare di comunità e di prossimità, l'attivazione e il consolidamento delle reti che coinvolgono i vari attori, del privato sociale, dell'associazionismo ma anche del mondo imprenditoriale e dei singoli cittadini saranno uno dei riferimenti da cui partire.

Un altro filone da esplorare riguarda, all'interno di un piano complessivo, integrato con quanto previsto dai progetti del PNRR, l'evoluzione del sistema dell'assistenza domiciliare su 3 grandi tipologie di utenti minori, anziani e disabili. Si pensi, a puro titolo di esempio, allo sviluppo di un servizio di assistenza domiciliare educativa rivolta ai minori che operi in un'ottica preventiva e attivato direttamente dal servizio sociale.

Altrettanto interessante sarà ragionare sulla strutturazione di un servizio di protezione giuridica, attraverso una procedura di affidamento ad un gestore esterno e conferito dai comuni, che vada a coprire non solo gli aspetti più prettamente sociali ma anche gli aspetti amministrativi che su questo tema sono altrettanto importanti e delicati.

### **Asse strategico 3 - Le relazioni con i committenti**

Questo Asse riveste un'importanza fondamentale per il futuro dell'Azienda e merita un'attenzione particolare.

E' infatti chiaro che solo una relazione improntata alla massima chiarezza e disponibilità con i comuni soci e committenti possa essere la base per un consolidamento della fiducia nei confronti dell'Azienda. Per questo motivo è necessario riprendere un processo, interrottosì l'anno scorso per le note vicende, con i committenti basato sulla massima disponibilità all'ascolto, sulla capacità di chiarezza nel rappresentare i servizi erogati e nel mettere a disposizioni i dati di analisi.

L'obiettivo, come detto all'inizio, è quello di arrivare ad una comune consapevolezza su dove dovrà andare l'Azienda, per arrivare a darle un mandato chiaro che tenga conto dei reali bisogni dei territori coinvolti. In questo senso quello che veramente farà la differenza per mantenere la rotta, sarà un processo condiviso e chiaro che metta in grado tutti di poter fare le migliori valutazioni e scelte.

### **Area di lavoro 3A – Programmazione zonale e progettazione**

Questo importante funzione rappresenta il fulcro su cui ruota tutta l'innovazione che l'Azienda saprà mettere in campo in relazione agli impegni e alle sfide dei prossimi anni.

Un attento coordinamento di questa attività che possa, anche a livello organizzativo interno, concentrare l'attenzione sul cuore del proprio compito, e cioè la programmazione e la progettazione dei servizi, sarà l'impegno principale a cui saremo tenuti su questo fronte.

E' utile ricordare a tal proposito che si è da poco concluso l'iter di approvazione e sottoscrizione del Piano di Zona 2021-2023 e dell'Accordo di programma che lo adotta. A seguito dell'approvazione da parte dell'Assemblea Intercomunale in data 22.02.2022, infatti, si è proceduto con la sottoscrizione dei 9 sindaci dei Comuni componenti l'Ambito e a seguire di ASST Melegnano Martesana e Città Metropolitana. In data 28.02.2022 gli atti sono stati trasmessi ad ATS che ha sottoscritto l'Accordo e inviato in Regione secondo le disposizioni regionali.

A seguire si procederà alla sottoscrizione dell'Accordo integrativo da parte dei soggetti di Terzo settore che hanno manifestato l'interesse comunicandone le modalità.

Per quanto riguarda gli aspetti di contenuto tecnico, verranno condivisi con il Tavolo tecnico i passaggi successivi rispetto agli obiettivi specifici delle aree di programmazione individuate, al cronoprogramma e alle priorità.

E' essenziale qui richiamare le sfide importanti che ci attendono su questo fronte: dal consolidamento dei fondi strutturali, quali, ad esempio, il Fondo povertà, alle risorse che verranno dall'approvazione dei progetti legati al PNRR che potranno rappresentare una svolta nello sviluppo dell'Azienda. A tal proposito verrà presentata l'adesione dell'Ambito ai progetti condivisi al Tavolo Tecnico, come previsto, entro il 31 marzo 2022.

Da rilevare anche l'importante passaggio della costituzione dell'Agenzia per l'Abitare, anche connessa ad un sistema di residenzialità sociale temporanea, che a partire da quanto previsto dal Piano di Zona rappresenterà un punto di arrivo fondamentale sul tema delle politiche abitative integrate.

Infine, ma non da ultimo va ricordate il grande tema del raccordo e del consolidamento della rete dei servizi che riguardano gli altri enti istituzionali, si pensi in particolare ad ASST e ad Afol Metropolitana che vanno coinvolti in maniera sostanziale sui rispettivi temi dell'integrazione socio-sanitaria, e in particolare sulla disabilità psichica, e delle politiche attive per il lavoro, così come previsto dai tutti i documenti programmatori nazionali e regionali.

### **Area di lavoro 3B – Coordinamento con i committenti**

Il tema del coordinamento con i committenti ed in particolare i comuni soci, diventa quindi di primaria attenzione.

E' necessario, a titolo di esempio, riattivare dei tavoli di coordinamento e di confronto periodici e trasversali per fare il punto sui servizi e le attività dell'Azienda, anche per comuni omogenei, in modo da poter affrontare per tempo le questioni e le problematiche che di volta in volta dovessero emergere o solo per aggiornare rispetto ai lavori in corso o rispondere a particolari esigenze di richiesta di dati o informazioni in relazione anche ai passaggi normativi previsti dai comuni soci.

Un altro importante aspetto riguarda il tema del raccordo tra fase di programmazione e progettazione (ad esempio in sede di tavolo tecnico) e fase di attuazione e gestione. Gli interventi e le azioni che si intendono attuare andranno sempre più governati e programmati in ogni passaggio fin dalla fase di riflessione e progettazione iniziale, per capire fin da subito le compatibilità economiche e le ricadute sull'organizzazione nella fase di gestione operativa. Questo per poter garantire sempre più che le decisioni prese abbiano poi una concreta attuazione e rispondano alle attese e agli obiettivi fissati.

Vi è poi da riprendere il tema dei contratti di servizio. In particolare si propone di prevedere un periodo di durata dei contratti almeno triennale che consenta di garantire una programmazione ed una gestione adeguati agli impegni che l'Azienda potrà prendere nei confronti di terzi, ad esempio quando si tratta di affidare dei servizi a gestori esterni.

La modalità del confronto e del dialogo deve rimanere la base per uno sviluppo armonico necessario per affrontare i temi portati all'attenzione con questo documento che come si è visto, rappresentano più livelli di uno stesso processo evolutivo a cui devono partecipare tutti i soggetti a vario titolo coinvolti e nel rispetto del ruolo di ciascuno.



Allegato 1 - Budget di previsione 2022, bilancio triennale e tabelle di dettaglio

AZIENDA SOCIALE SUD EST MILANO - A.S.S.E.MI.	Consuntivo 2020	PREVENTIVO 2021	SCORRIMENTO 2021 al 30.09.21	PREVENTIVO 2022	%	Diff. con 2021
<b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>						
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	7.824.723,07	8.409.260,47	8.231.623,74	8.191.755,00	98,9%	-217.505,47
5) Altri ricavi e proventi						
a) Altri ricavi e proventi	36.018,94	66.612,56	65.064,06	88.150,00	1,1%	21.537,44
b) Altri ricavi e proventi - contributi in conto esercizio	2.858,00					
5 TOTALE Altri ricavi e proventi	38.876,94	66.612,56	65.064,06	88.150,00		21.537,44
<b>A TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>7.863.600,01</b>	<b>8.475.873,03</b>	<b>8.296.687,80</b>	<b>8.279.905,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>-195.968,03</b>
<b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>						
6) per materie prime,suss.,di cons.e merci	24.338,26	11.500,00	12.200,00	11.000,00		-500,00
7) per servizi	5.960.802,00	6.608.114,15	6.452.073,08	6.333.605,00		-274.509,15
8) per godimento di beni di terzi	78.087,88	91.429,10	79.332,33	90.300,00		-1.129,10
<b>9) per il personale:</b>	<b>1.577.503,30</b>	<b>1.672.570,26</b>	<b>1.664.716,62</b>	<b>1.745.800,00</b>		73.229,74
a) salari e stipendi	1.127.647,55					
b) oneri sociali	329.684,28					
c) trattamento di fine rapporto	78.882,68					
e) altri costi	41.288,79					
<b>9 TOTALE per il personale:</b>	<b>1.577.503,30</b>	<b>1.672.570,26</b>	<b>1.664.716,62</b>	<b>1.745.800,00</b>	<b>21,1%</b>	73.229,74
10) ammortamenti e svalutazioni:						
a) ammortamenti immobilizz. Immateriali	14.667,08	8.989,77	10.954,67	13.250,00		4.260,23
b) ammortamenti immobilizz. materiali	20.649,55	28.787,95	23.894,31	32.900,00		4.112,05
d) svalutazione crediti (att.circ.) e disp.liq.						
<b>10 TOTALE ammortamenti e svalutazioni</b>	<b>35.316,63</b>	<b>37.777,72</b>	<b>34.848,98</b>	<b>46.150,00</b>	<b>0,6%</b>	8.372,28
13) altri accantonamenti	120.000,00	23.658,80	0,00	17.200,00		-6.458,80
14) oneri diversi di gestione	51.316,77	20.823,00	29.803,53	10.850,00		-9.973,00
<b>B TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>7.847.364,84</b>	<b>8.465.873,03</b>	<b>8.272.974,54</b>	<b>8.254.905,00</b>	<b>99,7%</b>	<b>-210.968,03</b>
<b>A-B TOTALE DIFF. TRA VALORE E COSTI DI PRODUZIONE</b>	<b>16.235,18</b>	<b>10.000,00</b>	<b>23.713,25</b>	<b>25.000,00</b>		15.000,00
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>						
<b>TOTALE DIFF. PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		0,00
D) RETTIFICHE DI VAL. DI ATTIV. E PASSIV. FIN.						
A-B±C±D TOTALE RIS. PRIMA DELLE IMPOSTE	16.235,18	10.000,00	23.713,25	25.000,00		15.000,00
20) Imposte redd.eserc.,correnti,differite,anticipate						
a) imposte correnti	25.636,00	10.000,00	23.713,25	25.000,00		15.000,00
c) imposte differite e anticipate (CREDITO DI IMPOSTA)	-33.480,00					
<b>20 TOTALE Imposte redd.eserc.,correnti,differite,anticipate</b>	<b>-7.844,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>23.713,25</b>	<b>25.000,00</b>	<b>0,3%</b>	15.000,00
<b>Totale costi</b>	<b>7.839.520,84</b>	<b>8.475.873,03</b>	<b>8.296.687,80</b>	<b>8.279.905,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>-195.968,03</b>
<b>21) Utile (perdite) dell'esercizio</b>	<b>24.079,18</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		

Di seguito viene riportato il preventivo su base triennale:

AZIENDA SOCIALE SUD EST MILANO - A.S.S.E.MI.	PREVENTIVO 2022	PREVENTIVO 2023	PREVENTIVO 2024
<b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>			
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	8.191.755,00	8.191.755,00	8.191.755,00
5) Altri ricavi e proventi			
a) Altri ricavi e proventi	88.150,00	88.150,00	88.150,00
b) Altri ricavi e proventi - contributi in conto esercizio			
5 TOTALE Altri ricavi e proventi	88.150,00	88.150,00	88.150,00
<b>A TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>8.279.905,00</b>	<b>8.279.905,00</b>	<b>8.279.905,00</b>

<b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>			
6) per materie prime,suss.,di cons.e merci	11.000,00	11.000,00	11.000,00
7) per servizi	6.333.605,00	6.333.605,00	6.333.605,00
8) per godimento di beni di terzi	90.300,00	90.300,00	90.300,00
<b>9) per il personale:</b>	<b>1.745.800,00</b>	<b>1.745.800,00</b>	<b>1.745.800,00</b>
a) salari e stipendi			
b) oneri sociali			
c) trattamento di fine rapporto			
e) altri costi			
<b>9 TOTALE per il personale:</b>	<b>1.745.800,00</b>	<b>1.745.800,00</b>	<b>1.745.800,00</b>
10) ammortamenti e svalutazioni:			
a) ammort. immobilizz. Immateriali	13.250,00	13.250,00	13.250,00
b) ammort. immobilizz. materiali	32.900,00	32.900,00	32.900,00
d) svalutaz. crediti(att.circ.) e disp.liq.			
<b>10 TOTALE ammortamenti e svalutazioni</b>	<b>46.150,00</b>	<b>46.150,00</b>	<b>46.150,00</b>
13) altri accantonamenti	17.200,00	17.200,00	17.200,00
14) oneri diversi di gestione	10.850,00	10.850,00	10.850,00
<b>B TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>8.254.905,00</b>	<b>8.254.905,00</b>	<b>8.254.905,00</b>
<b>A-B TOTALE DIFF. TRA VALORE E COSTI DI PRODUZIONE</b>	<b>25.000,00</b>	<b>25.000,00</b>	<b>25.000,00</b>

<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>			
<b>TOTALE DIFF. PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
D) RETTIFICHE DI VAL. DI ATTIV. E PASSIV. FIN.			
A-B±C±D TOTALE RIS. PRIMA DELLE IMPOSTE	25.000,00	25.000,00	25.000,00
20) Imposte redd.eserc.,correnti,differite,anticipate			
a) imposte correnti	25.000,00	25.000,00	25.000,00
c) imposte differite e anticipate (CREDITO DI IMPOSTA)			
<b>20 TOTALE Imposte redd.eserc.,correnti,differite,anticipate</b>	<b>25.000,00</b>	<b>25.000,00</b>	<b>25.000,00</b>
<b>Totale costi</b>	<b>8.279.905,00</b>	<b>8.279.905,00</b>	<b>8.279.905,00</b>
<b>21) Utile (perdite) dell'esercizio</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Il bilancio previsionale viene sottoposto all'Assemblea sulla base di una proiezione delle previsioni di spesa, anche su base storica, in attesa che venga definita la posizione del Comune di Carpiano e dei relativi conferimenti.

Come si può vedere dalla tabella sopra riportata il budget 2022 è sostanzialmente in linea con il budget 2021. In particolare i costi della produzione si assestano su € 8,3 milioni circa a fronte di un valore di € 8,5 milioni del 2021 (riduzione di circa € 196.000).

La cifra è abbastanza in linea con l'aggiornamento del previsionale al 30 settembre 2021 in cui il valore della produzione è di circa € 8,3 milioni. Vi è da rilevare che un sostanziale salto nella dimensione degli importi si era già manifestato con il Bilancio di previsione 2021 che ha visto un incremento nel totale dei costi della produzione da circa 7,85 milioni del consuntivo 2020 a 8,46 milioni del 2021 (+618.000 €). Tale incremento è stato determinato in gran parte dall'aumento delle attività e dalla ripartenza dei servizi sostanzialmente bloccati nel 2020 a causa della pandemia.

La tabella successiva mostra nel dettaglio i ricavi caratteristici:

Dettaglio ricavi caratteristici	CONSUNTIVO 2020	PREVENTIVO 2021	SCORRIMENTO 2021 AL 30.09.21	PREVENTIVO 2022	%	Diff. con 2021
<b>TOTALE RICAVI CARATTERISTICI</b>	<b>4.200.105,31</b>	<b>4.735.466,75</b>	<b>4.737.529,29</b>	<b>5.012.397,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>276.930,25</b>
<b>RIPARTO SERVIZI IN LINEA AFFIDATI</b>	<b>4.124.007,94</b>	<b>4.653.865,40</b>	<b>4.661.509,19</b>	<b>4.948.897,00</b>	<b>98,73%</b>	<b>295.031,60</b>
Ufficio di Piano	128.654,65	165.298,62	157.727,82	167.810,00	3,35%	2.511,38
III polo minori e famiglia	369.927,29	418.819,08	410.315,42	418.925,00	8,36%	105,92
Educativa III polo	33.016,26	92.611,98	76.676,52	91.735,00	1,83%	-876,98
Coperture accoglienze eterofamiliari III polo	789.312,16	647.274,78	724.211,07	813.710,00	16,23%	166.435,22
I polo minori e famiglia e educativa	390.180,85	488.501,48	486.825,94	502.780,00	10,03%	14.278,52
Coperture accoglienze eterofamiliari I polo	707.251,91	890.607,14	811.665,88	762.570,00	15,21%	-128.037,14
CAT	83.857,58	95.159,80	92.459,38	97.270,00	1,94%	2.110,20
Incontriamoci qui	87.330,71	101.556,16	101.427,38	97.870,00	1,95%	-3.686,16
A Scuola Insieme	93.196,82	101.209,73	100.763,64	116.935,00	2,33%	15.725,27
Servizio Sociale Prof.le	206.166,76	247.021,07	246.703,41	235.110,00	4,69%	-11.911,07
Centri Diurni Disabili	518.267,42	647.081,42	661.813,48	724.933,70	14,46%	77.852,28
Trasporti CDD	49.784,97	57.622,45	56.513,53	62.700,00	1,25%	5.077,55
CDD - comuni non afferenti distretto sociale	61.097,22	75.423,51	75.223,85	78.636,30	1,57%	3.212,79
C.S.I.O.L.	41.367,51	74.809,00	74.224,13	74.005,00	1,48%	-804,00
Servizio Protezione Giuridica	8.847,87	9.698,69	9.133,29	9.265,00	0,18%	-433,69
Servizio Protezione Giuridica gest. comuni	500,00	3.000,00	3.130,32	3.500,00	0,07%	500,00
Assistenza educativa specialistica scolare	368.340,63	209.611,64	314.078,52	309.277,00	6,17%	99.665,36
Servizio Assistenza Domiciliare Ass. indiretta	134.707,99	189.725,19	173.916,51	226.780,00	4,52%	37.054,81
SAI	15.500,00	15.500,00	15.500,00	15.500,00	0,31%	0,00
Rette appartamenti residenzialità psichiatria	10.832,00	11.620,00	11.722,34	11.620,00	0,23%	0,00
Tirocini preprof.li psichiatria SDM	7.370,49	11.526,81	6.455,08	11.965,00	0,24%	438,19
Allestimento e avvio "casa delle mamme"	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	0,07%	0,00
Copertura costi nuova sede dal 01.04.22		52.550,00	25.512,85	78.750,00	1,57%	26.200,00
Rette housing soc."casa delle mamme" SGM	0,00	0,00	5.017,00	10.380,00	0,21%	10.380,00
Rette housing soc."casa delle mamme" Viz.lo	0,00	0,00	2.595,00	10.380,00	0,21%	10.380,00
Rette housing sociale "casa delle mamme"	0,00	31.140,00	0,00	0,00	0,00%	-31.140,00
Fund raising casa delle mamme	2.000,00	0,00	1.400,00	0,00	0,00%	0,00
FSR da Distretto Sociale Pauslese	12.996,85	12.996,85	12.996,85	12.990,00	0,26%	-6,85

E' possibile notare che l'incremento dei ricavi caratteristici (+ € 277.000 circa) è determinato dall'aumento di alcuni specifici servizi (rette collocamenti dei minori in comunità per il terzo polo, CDD, assistenza educativa specialistica scolare, SAD)

Gli altri servizi appaiono in linea, se non in leggero decremento, rispetto al 2021 determinando così un incremento complessivo del totale dei servizi di linea affidati di circa 295.000 euro rispetto al 2021. Tale incremento se rapportato al consuntivo 2020 è di oltre € 800.000.

Le altre entrate che concorrono ai ricavi caratteristici rientrano tra valori molto più contenuti:

Dettaglio Altre Entrate per servizi	CONSUNTIVO 2020	PREVENTIVO 2021	SCORRIMENTO 2021 AL 30.09.21	PREVENTIVO 2022	%	Diff. con 2021
Tariffe incontriamoci qui	7.378,33	5.486,00	5.486,00	5.500,00	0,11%	14,00
Formazione conto terzi	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00
Tariffe servizio protezione giuridica	390,00	600,00	600,00	1.000,00	0,02%	400,00
Tariffe formazione e gruppi CAT	525,00	525,00	525,00	500,00	0,01%	-25,00
Tariffe attività CAT	970,00	1.710,00	1.710,00	1.350,00	0,03%	-360,00
Tariffe A scuola insieme	180,00	1.000,00	1.000,00	0,00	0,00%	-1.000,00
Convenzioni integrative A scuola insieme	6.800,00	2.800,00	2.800,00	7.000,00	0,14%	4.200,00
Tariffe CDD	28.573,60	45.867,36	47.163,63	47.200,00	0,94%	1.332,64
Comune di Milano 1-8/19 CDD compart. utente SGM	9.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00
INTRA MOENIA	50,00	0,00	590,00	500,00	0,01%	500,00
Tasse concorsi	1.850,00	150,00	150,00	0,00	0,00%	-150,00
Canone "Il posto delle famiglie"	4.995,20	4.995,20	2.497,60	450,00	0,01%	-4.545,20
Sopravv. attiva per minori Paullo collocamenti eterofamiliari	13.190,13		134,40	0,00	0,00%	0,00
rifatturazioni compartecipazioni ADM I Polo	983,14	8.361,56	5.783,71	0,00	0,00%	-8.361,56
rifatturazioni comunità I Polo	0,00	0,00	1.500,00	0,00	0,00%	0,00
rifatturazioni compartecipazioni ADM III Polo	1.211,97	10.106,23	6.079,76	0,00	0,00%	-10.106,23
<b>ALTRE ENTRATE SERVIZI ASSEMI</b>	<b>76.097,37</b>	<b>81.601,35</b>	<b>76.020,10</b>	<b>63.500,00</b>	<b>1,26%</b>	<b>-18.101,35</b>

Il dettaglio di analisi delle fonti di finanziamento mostra invece il motivo per cui il complesso dei ricavi/costi sia in linea tra il 2021 e il 2022 a fronte di un incremento dei ricavi caratteristici.

Per il 2022 si prevede infatti un decremento delle fonti di finanziamento derivanti dai fondi regionali e statali che si riducono di circa € 393.000.

Tale decremento è collegato in maniera sostanziale alla riduzione dei contributi che erano stati erogati nel 2020 e nel 2021 per le misure emergenziali rese necessarie per fronteggiare gli effetti economici generati dalla pandemia.

Ci riferiamo in particolare alle misure legate al cosiddetto bando protezione famiglia e al pacchetto famiglia che nel 2022 non saranno ripresentati da Regione Lombardia.

Rimangono in linea con il 2020 e il 2021 invece i fondi regionali legati al fondo non autosufficienze (FNA), Fondo Politiche Sociali, mentre si prevede un incremento del Fondo legato alla sperimentazione PIPPI 10 che riprenderà nel 2022.

In linea con gli anni passati sono anche i fondi derivanti dai finanziamenti statali, SAI (ex SPRAR), fondo povertà e PON inclusione.

Al momento non è stato ovviamente possibile prevedere quale sarà l'impatto dei fondi derivanti dalla presentazione dei progetti delPNRR in quanto gli avvisi sono in corso di definizione da parte del Ministero.

Di seguito si riporta il dettaglio delle fonti di finanziamento.

Dettaglio fonti di finanziamento	CONSUNTIVO 2020	PREVENTIVO 2021	SCORRIMENTO 2021 AL 30.09.21	PREVENTIVO 2022	%	Diff. con 2021
fondo CPE e accreditamento	7.793,00	7.793,00	7.793,00	7.800,00	0,39%	7,00
Fondo Nazionale Politiche Sociali	604.070,53	422.314,81	422.314,81	415.000,00	20,53%	-7.314,81
Fondo Nazionale Politiche Sociali quota EMERGENZA COVID	153.517,73	175.872,64	22.354,91	0,00	0,00%	-175.872,64
Fondo Non Autosufficienza	319.629,43	294.917,00	331.885,00	295.000,00	14,59%	83,00
Fondo Care giver a beneficiari B2			36.045,66	36.000,00	1,78%	36.000,00
Fondo Sociale Regionale/Intese	591.819,46	591.819,46	657.025,65	569.950,00	28,19%	-21.869,46
Premialità Cartella Sociale On Line	7.021,61	76,25	76,25	0,00	0,00%	-76,25
Fondo Sociale Regionale DGR 3850/2012 - minori B6	110.218,50	110.218,50	174.882,50	174.880,00	8,65%	64.661,50
Risorse ex L.15/2015 - ASSISTENTI FAMILIARI	709,80	16.043,00	15.333,20	0,00	0,00%	-16.043,00
Fondo Distrettuale Emergenza abitativa	23.679,48	85.102,48	15.855,20	69.250,00	3,43%	-15.852,48
Fondo misura unica abitare da ATS (emergenza abitativa)	174.902,54	273.868,00	0,00	190.700,00	9,43%	-83.168,00
Fondo misura unica abitare da Comuni (emergenza abitativa)	540.238,54	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00
Fondo pacchetto Famiglia	302.135,11	6.706,58	0,00	0,00	0,00%	-6.706,58
Protezione Famiglia e Fattore Famiglia Regione Lombardia	0,00	253.426,00	275.881,10	1.200,00	0,06%	-252.226,00
DGR 6674 "Dopo di noi"	42.418,04	135.000,00	179.834,65	179.850,00	8,90%	44.850,00
Finanziamento sperimentazione PIPPI	21.745,79	0,00	24.546,87	50.000,00	2,47%	50.000,00
Reddito autonomia POR FSE	1.814,88	9.600,00	9.600,00	0,00	0,00%	-9.600,00
Fondo Pro.Vi.		32.000,00	32.000,00	32.000,00	1,58%	0,00
Progetto Gim sopravv attiva rimborso spese elettricità			2.000,00		0,00%	0,00
<b>Totale fonti di finanziamento</b>	<b>2.901.714,44</b>	<b>2.414.757,72</b>	<b>2.232.428,80</b>	<b>2.021.630,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>-393.127,72</b>

Dettaglio fonti di finanziamento	CONSUNTIVO 2020	PREVENTIVO 2021	SCORRIMENTO 2021 AL 30.09.21	PREVENTIVO 2022	%	Diff. con 2021
SAI finanziamento	447.257,71	521.315,08	518.710,19	517.350,00	59,65%	-3.965,08
Fondo PON SIA / REI	15.850,04	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00
Fondo contrasto alle Povertà	236.469,64	291.465,65	259.895,40	323.200,00	37,27%	31.734,35
Fondi Pais	0,00	30.998,50	33.939,55	26.700,00	3,08%	-4.298,50
<b>FONDI E PROVENTI STATALI</b>	<b>699.577,39</b>	<b>843.779,23</b>	<b>812.545,14</b>	<b>867.250,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>23.470,77</b>

Tra i Fondi elencati due in particolare concorrono alla copertura, parziale o totale, dei servizi e delle unità d'offerta sociali. Tra questi l'unico fondo che ha natura indistinta è il **Fondo Nazionale Politiche Sociali**. Il Fondo è quindi "a disposizione" della programmazione distrettuale per finanziare, sulla base delle priorità individuate dai Comuni del Distretto, soci di ASSEMI, servizi ed interventi ritenuti prioritari e/o essenziali.

Il **Fondo Sociale Regionale**, fondo regionale che storicamente viene destinato alle unità d'offerta a standard così come definite da Regione Lombardia, rappresenta di fatto l'unica fonte di finanziamento che va ad impattare sui costi delle unità d'offerta maggiormente onerose per i Comuni che le gestiscono attraverso i propri bilanci. Unità d'offerta collocate in area minori e dedicate principalmente alle spese

dei collocamenti residenziali di minori, agli interventi educativi domiciliari, agli affidi. In area minori, a copertura dei costi dei collocamenti dei minori, insiste anche il Fondo della cosiddetta **MISURA 6**. Trattasi però di un fondo dedicato solo ad alcune specifiche categorie di collocamenti.

Infine, il **Fondo povertà** è stato istituito nel 2018 come fondo strutturale ed è dedicato all'attuazione della misura universalistica del Reddito di Cittadinanza per la parte che finanzia i servizi. È pertanto a disposizione della programmazione locale dedicata al contrasto delle povertà a copertura dei costi del personale dedicato e della realizzazione di nuovi servizi ed interventi. Nell'attuale assetto finanzia integralmente l'equipe dedicata all'attuazione della misura e dei dispositivi ad essa collegati.

Si riportano per completezza anche gli importi relativi alle altre entrate:

Dettaglio altre entrate	CONSUNTIVO 2020	PREVENTIVO 2021	SCORRIMENTO 2021 AL 30.09.21	PREVENTIVO 2022	%	Diff. con 2021
<b>ALTRE FONTI DI FINANZIAMENTO</b>	<b>36.741,78</b>	<b>472.951,97</b>	<b>494.521,53</b>	<b>338.100,00</b>	<b>4,08%</b>	<b>-134.851,97</b>
Conciliazione "Governare gli equilibri"	11.306,42	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00
Progetto Passi Prossimi - Ponti di prossimità	12.078,60	85.778,41	81.654,98	2.500,00	0,03%	-83.278,41
Progetto FAMI	7.032,94	54.543,16	66.011,98	46.400,00	0,56%	-8.143,16
progetto GAP		17.250,00	17.250,00	0,00	0,00%	-17.250,00
Progetto Faro		15.391,20	15.391,20	0,00	0,00%	-15.391,20
Progetto CIAO	4.773,82	299.989,20	299.989,20	141.500,00	1,71%	-158.489,20
PROGETTO "RELOAD" POR - FSE		0,00	518,00	1.100,00	0,01%	1.100,00
PR.TO LA LOMBARDIA E' DEI GIOVANI		0,00	0,00	70.000,00	0,85%	70.000,00
PR.TO SPER. CARE LEAVERS		0,00	0,00	76.600,00	0,93%	76.600,00
Progetto Gim rimborso elettricità	232,45	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00
Progetto Gim sopravv attiva rimb.spese el.	1.317,55	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00

Altre entrate varie	58.941,10	8.917,36	19.663,04	40.528,00*	100,00%	31.610,64
---------------------	-----------	----------	-----------	------------	---------	-----------

\* di cui € 31.578,00 per fondi programmazione distrettuale

Proseguendo nell'analisi dei ricavi possiamo vedere la variazione tra il 2021 e il 2022 dei ricavi caratteristici verso i comuni. Tali ricavi, riferendosi ai soli comuni soci, passano da € 4.571.888,48 del 2021 (aggiornato al 30/09) a € 4.857.270,70 del 2022 con un incremento complessivo di € 285.000 circa in linea con l'incremento dei ricavi caratteristici. La tabella successiva ne mostra il dettaglio con la variazione percentuali riferite ai singoli comuni soci e non.

Ente	Preventivo 2021	%	Scorrimento 2021 (30/9)	%	2022	%	Differenza con scorr.	%
Carpiano	116.729,64	2,5%	167.533,35	3,6%	133.444,71	2,7%	-34.088,64	-20,3%
Cerro al L.	220.742,44	4,8%	212.771,84	4,6%	241.596,39	4,9%	28.824,54	13,5%
Colturano	183.259,37	4,0%	226.074,91	4,9%	217.530,18	4,4%	-8.544,73	-3,8%
Dresano	195.293,42	4,2%	234.403,24	5,0%	241.608,61	4,9%	7.205,37	3,1%
Melegnano	834.859,77	18,1%	820.900,12	17,7%	914.422,86	18,5%	93.522,74	11,4%
San Donato M.se	386.893,85	8,4%	386.428,13	8,3%	433.932,30	8,8%	47.504,16	12,3%
San Giuliano M.se	1.887.132,77	40,9%	1.788.790,14	38,5%	1.829.604,71	37,1%	40.814,57	2,3%
San Zenone al Lambro	121.638,50	2,6%	116.166,69	2,5%	130.883,89	2,7%	14.717,19	12,7%
Vizzolo Predabissi	296.639,50	6,4%	312.651,31	6,7%	323.898,17	6,6%	11.246,86	3,6%
Paullo	291.115,79	6,3%	306.168,75	6,6%	390.348,90	7,9%	84.180,15	27,5%
<b>TOTALE</b>	<b>4.534.305,05</b>	<b>98,4%</b>	<b>4.571.888,48</b>	<b>98,4%</b>	<b>4.857.270,70</b>	<b>98,4%</b>	<b>285.382,22</b>	<b>6,2%</b>

Ente	Preventivo 2021	%	Scorrimento 2021 (30/9)	%	2022	%	Differenza con scorr.	%
Mediglia	24.269,39	0,5%	24.325,22	0,5%	25.085,19	0,5%	759,97	3,1%
Peschiera Borromeo	16.787,51	0,4%	16.429,33	0,4%	17.486,35	0,4%	1.057,02	6,4%
Tribiano	16.988,57	0,4%	17.027,65	0,4%	17.563,41	0,4%	535,76	3,1%
Buccinasco	17.378,03	0,4%	17.441,65	0,4%	18.501,35	0,4%	1.059,70	6,1%
<b>Totale altri comuni</b>	<b>75.423,51</b>	<b>1,6%</b>	<b>75.223,85</b>	<b>1,6%</b>	<b>78.636,30</b>	<b>1,6%</b>	<b>3.412,45</b>	<b>4,5%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>4.609.728,55</b>	<b>100,0%</b>	<b>4.647.112,33</b>	<b>100,0%</b>	<b>4.935.907,00</b>	<b>100,0%</b>	<b>288.794,67</b>	<b>6,2%</b>

Gli incrementi principali sono riferiti a Melegnano e Paullo in entrambi i casi determinati in maniera determinante dalla stima dei costi relativi ai collocamenti dei minori in comunità che sono rispettivamente pari a € 69.119,36 per Paullo e a € 56.933,83 per Melegnano.

L'analisi dei costi riclassificati in base alle aree organizzative dell'Azienda confermano quanto sopra riportato come si può bene vedere dalla tabella di seguito riportata.

L'incremento principale si concentra sull'Area Gestione servizi, e in particolare sui settori non autosufficienze e minori e famiglia, con un incremento complessivo di circa € 323.000.

Nello stesso tempo si registra un decremento di circa € 594.000.000 nell'Area Azioni di Sistema proprio per la forte riduzione dei fondi erogati da Regione, come prima accennato.

In totale la variazione si assesta su un importo in decremento di circa € 196.000 come già visto nel primo prospetto iniziale relativo al conto economico.

Dettaglio costi per aree organizzative	CONSUNTIVO 2020	PREVENTIVO 2021	SCORRIMENTO 2021 AL 30.09.21	PREVENTIVO 2022	%	Diff. con 2021
Area amministrazione e attività azioni di sistema	536.429,32	492.928,10	483.153,76	498.600,00	6,02%	5.671,90
Oneri diversi di gestione	63.324,27	78.799,73	97.779,40	121.500,00	1,47%	42.700,27
<b>Totale costi di struttura</b>	<b>599.753,59</b>	<b>571.727,83</b>	<b>580.933,16</b>	<b>620.100,00</b>	<b>7,49%</b>	<b>48.372,17</b>
Settore non autosufficienze	1.591.862,71	1.564.406,87	1.710.582,01	1.767.900,00	21,35%	203.493,13
Settore minori e famiglia	2.988.148,72	3.227.652,67	3.271.312,25	3.359.900,00	40,58%	132.247,33
Settore servizio sociale professionale	198.504,57	214.301,31	216.336,34	199.600,00	2,41%	-14.701,31
Settore inclusione sociale	519.484,71	626.722,26	624.780,13	628.850,00	7,59%	2.127,74
<b>Totale Area gestione servizi sociali psic. educativi</b>	<b>5.298.000,71</b>	<b>5.633.083,11</b>	<b>5.823.010,73</b>	<b>5.956.250,00</b>	<b>71,94%</b>	<b>323.166,89</b>
Ufficio di piano	135.388,79	157.491,89	151.182,80	173.500,00	2,10%	16.008,11
Gestione fondi distrettuali	1.513.961,29	1.274.170,49	924.239,88	761.705,00	9,20%	-512.465,49
Proget.-sostegno tecnico-sviluppo di comunità-fondi	292.416,45	786.849,70	791.808,29	689.600,00	8,33%	-97.249,70
<b>Totale Area azioni di sistema</b>	<b>1.941.766,54</b>	<b>2.218.512,08</b>	<b>1.867.230,97</b>	<b>1.624.805,00</b>	<b>19,62%</b>	<b>-593.707,08</b>
<b>Totale nuova sede</b>	<b>0,00</b>	<b>52.550,00</b>	<b>25.512,85</b>	<b>78.750,00</b>	<b>0,95%</b>	<b>26.200,00</b>
<b>Totale costi</b>	<b>7.839.520,84</b>	<b>8.475.873,02</b>	<b>8.296.687,70</b>	<b>8.279.905,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>-195.968,02</b>

Per concludere l'analisi dei costi ci sembra interessante riportare qui un prospetto di sintesi dei costi cosiddetti indiretti:

Ente	2022 costi indiretti di struttura	%
Carpiano	13.235,04	2,1%
Cerro al L.	38.454,10	6,1%
Colturano	23.262,53	3,7%
Dresano	38.591,82	6,2%
Melegnano	111.811,41	17,9%
San Donato M.se	78.290,83	12,5%
San Giuliano M.se	200.435,90	32,0%
San Zenone al Lambro	20.023,94	3,2%
Vizzolo Predabissi	47.489,83	7,6%
Paullo	41.267,80	6,6%
<b>Totale comuni soci</b>	<b>612.863,20</b>	<b>97,9%</b>
Mediglia	4.052,51	0,6%
Peschiera Borromeo	3.073,47	0,5%
Tribiano	2.837,37	0,5%
Buccinasco	3.073,46	0,5%
Totale altri comuni	13.036,80	2,1%
<b>Totale costi indiretti</b>	<b>625.900,00</b>	<b>100,0%</b>

Questo prospetto, introdotto per la prima volta, potrà servire a dare un ulteriore elemento di valutazione a tutti i nostri committenti.

Per dare un giusto inquadramento all'ordine di grandezza di cui stiamo parlando si può osservare che tali costi incidono per il 7,6% sul totale dei costi della produzione (ricordiamo pari a circa € 8,3 milioni). Negli allegati finali al presente documento sono riportati in dettaglio i costi dei servizi riferiti ai singoli comuni per una migliore e più completa analisi.

Concludiamo l'analisi riportando il dettaglio dei costi di previsione per la nuova sede di San Giuliano modulata su 9 mesi di utilizzo (la decorrenza del contratto di affitto è infatti dall'1 aprile 2022).

Stima costi nuova sede San Giuliano Milanese	2022 (9 mesi)
canone di locazione	16.200,00
acqua - elettricità - riscaldamento	11.250,00
telefonia voce e dati	7.500,00
spese di pulizia	22.500,00
manutenzioni centralino, pc, macchine ufficio, estintori, varie	4.450,00
trasporto e montaggio mobili	5.000,00
Responsabile sicurezza – medico competente-duvri	2.000,00
Imposte e tasse-tari	900,00
Ammortamenti immobilizzazioni materiali	5.000,00
Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	3.950,00
<b>TOTALE NUOVA SEDE</b>	<b>78.750,00</b>



**Allegato 2 – Dotazione organica e fabbisogno di personale per l'anno 2022**

Si riporta di seguito la dotazione organica prevista per il 2022:

PROFILO PROFESSIONALE	TEMPO DET./IND.	CAT.	POSTI PREVISTI	POSTI COPERTI	POSTI VACANTI	SPECIFICHE
Direttore	T. Det.	Q1D	1	1	0	Dirigente tempo determinato
<b>AREA AZIONI DI SISTEMA/UFFICIO DI PIANO</b>						
Coordinatore tecnico	T. Indet.	D4	1	1	0	P.O., tempo pieno
Esperto amministrativo	T. Indet.	C2	0,5	0,5	0	Tempo parziale
Esperto amministrativo	T. Indet.	C1	1	1	0	Tempo pieno
Assistente Sociale	T. Indet.	D1	1	1	0	In telelavoro
Progettista esperto	T. Indet.	D1	1	1	0	Tempo pieno
<b>Esperto amministrativo</b>	<b>T. Indet.</b>	<b>C1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>Tempo pieno</b>
<b>Assistente Sociale - f.do pot. Serv. Soc.</b>	<b>T. Indet.</b>	<b>D1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>Tempo pieno</b>
<b>AREA PROGETTAZIONE E SOSTEGNO TECNICO</b>						
Assistente Sociale	T. Indet.	D1	1	1	0	Tempo parziale
<b>AREA COMUNICAZIONE SOCIALE E SVILUPPO DI COMUNITA'</b>						
Assistente Sociale	T. Indet.	D2	1	1	0	Tempo parziale
<b>AREA AMMINISTRATIVA</b>						
Coordinatore attività amministrative	T. Indet.	D2	1	1	0	P.O., tempo pieno
Esperti amministrativi e Ragioniere	T. Indet.	C2	1	1	0	Tempo pieno
Esperti amministrativi e Ragioniere	T. Indet.	C2	0,5	0,5	0	Tempo parziale
Esperti amministrativi e Ragioniere	T. Indet.	C1	1	1	0	Tempo parziale
Esperti amministrativi e Ragioniere	T. Indet.	C1	1	1	0	Tempo pieno
Collaboratore amministrativo	T. Indet.	B3	1	1	0	Tempo parziale (cat. Prot.)
Operatore amministrativo e logistico	T. Indet.	B1	1	1	0	Chiamata diretta collocamento cat. protette
<b>Istruttore Direttivo</b>	<b>T. Indet.</b>	<b>D1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>Tempo pieno</b>
<b>Esperto amministrativo - f.do pov.</b>	<b>T. Indet.</b>	<b>C1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>Tempo pieno</b>
<b>AREA GESTIONE SERVIZI SOCIALI PSICOLOGICI ED EDUCATIVI</b>						
<b>Responsabile di Area</b>		<b>D</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>P.O., Tempo pieno</b>
<b>Settore minori e famiglia</b>						
Coordinatore tecnico assistente sociale	T. Indet.	D2	3	3	0	Tempo pieno
Assistente Sociale	T. Indet.	D	7	6	1	Tempo pieno
Assistente Sociale	T. Indet.	D	1	1	0	Tempo parziale 24 h tempo indeterminato
Pedagogista tempo parziale 30 h	T. Indet.	D1	1	1	0	Tempo parziale
Psicologo - Tempo parziale 24 h	T. Indet.	D1	4	4	0	Tempo parziale
Psicologo - Tempo parziale 24 h	T. Indet.	D2	2	2	0	Tempo parziale
Psicologo - Tempo parziale 18 h	T. Indet.	D1	2	1	1	Tempo parziale
<b>Settore servizio sociale prof.le e inclusione sociale</b>						
Coordinatore tecnico assistente sociale	T. Indet.	D2	1	1	0	Tempo pieno
Assistente sociale	T. Indet.	D2	1	1	0	Tempo pieno
Assistente Sociale - passaggio a 28h	T. Indet.	D1	1	1	0	Tempo parziale- passaggio da 18h a 28h
Assistente Sociale	T. Indet.	D1	1	1	0	Tempo parziale
Assistente Sociale	T. Indet.	D1	1	1	0	Tempo pieno
Assistente Sociale 30h	T. Indet.	D1	1	0	1	Tempo parziale
Assistente Sociale tempo parziale 28 h	T. Indet.	D4	1	1	0	Tempo parziale
Pedagogista	T. Indet.	D5	1	1	0	Tempo pieno

Tempi determinati						
Assistente sociale	T. Det.	D1	2	1	1	Tempo pieno - piano povertà
Esperto amm.vo	T. Det.	C1	1	0	1	Tempo determinato
Assistente Sociale	T. Det.	D1	1	1	0	Tempo parziale 12 h tempo determinato su pos. T.D.
Esperto amm.vo	T. Det.	C1	1	1	0	Tempo determinato piano povertà
			52	42	10	

Come si può vedere anche dal dettaglio che riportiamo di seguito e relativo al fabbisogno di personale per l'anno 2022 la dotazione organica che si propone all'attenzione con questo documento presenta quanto già anticipato in precedenza.

Si ritiene in particolare di procedere in questo senso:

- Prioritaria sarà l'individuazione di una figura intermedia di Responsabile dell'Area Gestione dei servizi che svolga la necessaria funzione di coordinamento nella gestione ed erogazione dei servizi e raccordarsi con le altre responsabili di Area e la Direzione. Tale funzione al momento non è coperta e potrà essere individuata attraverso un reperimento interno, puntando, come detto alla valorizzazione delle risorse già presenti in Azienda. Solo successivamente, qualora non dovesse andare a buon fine tale ricognizione, si procederà attraverso selezione pubblica;
- Si propone poi di rafforzare alcune funzioni amministrative e di supporto che in questi anni sono state coperte con delle assunzioni a tempo determinato, in parte finanziate dal fondo povertà, ma che, grazie anche al contributo del fondo stabilizzazioni, potranno essere assunte a tempo indeterminato, per svolgere quelle funzioni ormai fondamentali di rendicontazione delle spese relativi ai fondi, soprattutto in previsione dell'attuazione dei progetti legati al PNRR e di supporto al controllo di gestione dell'Ente (2 amministrativi cat. C e 1 assistente sociale cat. D);
- Altre funzioni che si ritiene in questo momento necessario rafforzare riguardano la figura di un esperto amministrativo per le procedure di gara, le attività di segreteria e gestione del patrimonio (istruttore direttivo cat. D);
- Si prevede poi l'assunzione a tempo determinato di una figura amministrativa per una sostituzione di maternità dell'Area Amministrativa per le funzioni legate alla gestione del personale;
- Infine, si prevede l'attivazione di alcune procedure concorsuali per l'individuazione in particolare di 1 psicologo e di 2 assistenti sociali, già presenti nella dotazione organica ma attualmente non coperte (per dimissioni avvenute in questi ultimi mesi);

Nel prospetto successivo vengono riportate le modifiche alla dotazione organica che determinano il fabbisogno di personale per l'anno 2022 al netto delle assunzioni a tempo determinato prima citate.

Un prossimo adeguamento della dotazione organica dovrà riguardare le 2 Assistenti sociali ora inquadrate a tempo determinato il cui costo è coperto dal fondo povertà e inquadrate nell'equipe che si occupa dell'attuazione del Reddito di Cittadinanza.

### Allegato 3 – Fabbisogno di personale per l'anno 2022

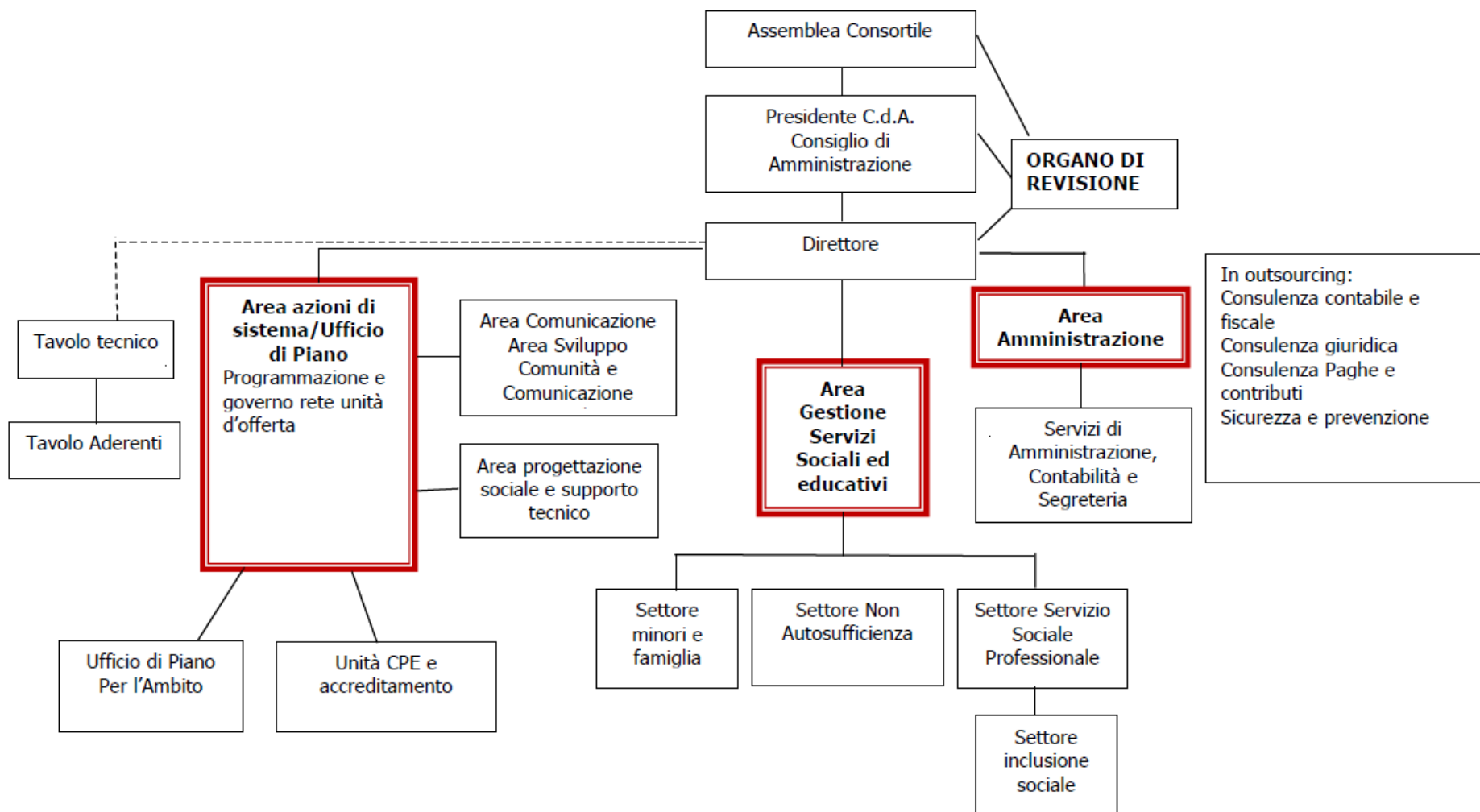
N.	Figura professionale	Cat.	Liv.	Area	TI/TD	PT/FT	Ore sett.	Già presente in pianta organica (SI/NO)	Selezione da bandire (SI/NO)	% copertura fonte di fin.	Importo annuo coperto dal finanziamento	Fonte di finanziamento	Costo aziendale Anno 22	Copertura con fondi sul 22	Quota costo non coperta 22	Descrizione attività
1	Assistente Sociale	D	1	Azioni di sistema	TI	FT	36,00	NO	SI	100,00%	34.000,00	Fondo potenziamento servizi sociali	17.000,00	17.000,00	0,00	Coordinamento e gestione misure e fondi distrettuali, tavoli permanenti di programmazione/connesione con l'area gestione dei servizi di ASSEMI e dei Comuni. Dall'01.07.22
2	Collaboratore amministrativo	C	1	Amministrazione	TI	FT	36,00	NO	SI	100,00%	31.250,00	Fondo povertà	20.833,33	20.833,33	0,00	Controllo di gestione-reportistica e budgeting. Dall'01.05.22
3	Istruttore Direttivo	D	1	Amministrazione	TI	FT	36,00	NO	SI	0,00%	0,00		17.000,00	0,00	17.000,00	Attività di coordinamento e supporto per le procedure di gara e la predisposizione dei contratti, gestione patrimonio e attività di segreteria degli organi. Dall'01.07.2022
4	Collaboratore amministrativo	C	1	Azioni di sistema	TI	PT	36,00	NO	SI	0,00%	0,00		20.833,33	0,00	20.833,33	Attività amministrativa di supporto al ruolo di ente capofila/ atti connessi agli organi, attività CPE ACCREDITAMENTI dall'01.05.22
5	Responsabile Area Gestione Servizi Sociali, psicologici ed educativi Assistente sociale	D	1	Gestione Servizi	TI	FT	36,00	NO	SI	0,00%	0,00		22.500,00	0,00	22.500,00	Responsabile di Area, attività di coordinamento nella gestione dei servizi e dei Settori. Dall'01.07.22
6	Assistente Sociale	D	1	SSP	TI	FT	10,00	NO	NO	0,00%	0,00		4.950,00	0,00	4.950,00	Dall'01.07.22 indeterminate
<b>TOTALE</b>											<b>65.250,00</b>		<b>103.116,67</b>	<b>37.833,33</b>	<b>65.283,33</b>	

#### Allegato 4 – Programmazione degli affidamenti dei servizi in scadenza

Vengono riportati di seguito i servizi/affidamenti in scadenza e per i quali è necessario attivare le relative procedure nel 2022:

Oggetto	Contraente / Fornitore	Modalità di scelta del contraente	Provvedimento	Decorrenza	Scadenza affidamento	Importo complessivo presunto
Ampliamento SAI	Da individuare	Procedura aperta		01.05.2022	31.12.2023	442.000,00
Contratto d'appalto per il servizio di pulizia ordinaria dei locali in disponibilità di A.S.S.E.MI., adibite a sedi aziendali	Alboran Cooperativa Sociale	Affidamento diretto su SINTEL	Det. 157/2021	01.07.2021	30.06.2022	68.663,50
Patto di accreditamento per servizi e interventi all'interno di un sistema finalizzato a sostenere la domiciliarità (SAD)	Il Melograno -Spazio Aperto Servizi - Punto Service -	Accreditamento	Prov. CDA 101/2021	01.01.2022	30.06.2022	305.059,66
Patti di accreditamento integrativo per l'erogazione distrettuale di interventi di ADH - Assistenza Domiciliare Disabili - rivolta a persone con disabilità di età compresa tra 0 e 21 anni	Il Melograno - Spazio Aperto Servizi - AIAS di Milano ONLUS	Accreditamento	Prov. CDA 101/2021	01.01.2022	30.06.2022	50.000,00
Contratto di concessione per la gestione del CDD sito in San Donato Milanese, via Croce Rossa n. 8	Il Melograno ONLUS	Procedura ristretta preceduta da avviso di pre informazione	Det. 292/2019	02.09.2019	01.09.2022	954.450,00
Contratto per il servizio di educativa per la famiglia I e III Polo	Cooperativa Sociale Il Melograno ONLUS	Procedura ristretta preceduta da avviso di pre informazione	Det. 158/2021	01.07.2021	31.12.2022	458.002,94
Convenzione attività RdC	Il Melograno Coop. Soc. Coop.	Affidamento diretto	Det. 250/2021	01.01.2022	31.12.2022	44.796,02
Convenzione per la gestione sul territorio distrettuale del Centro Servizio Inserimento Orientamento Lavoro denominato CSIOL-disabili	AFOL Metropolitana	Affidamento diretto	Det. 1/2022	01.04.2021	31.12.2022	50.000,00

## Allegato 5 – Funzionigramma



## Allegato 6 – schede di dettaglio costi dei servizi per i comuni

Ricavi per servizi/comuni 2022	Ufficio di Piano	III polo minori e famiglia	I polo minori e famiglia	EDUCATIVA TERRITORIALE III POLO	collocamenti etero familiari III polo	COLLOCAMENTI I POLO	Centro Affidi Territoriale	IQ - Spazio Neutro	A SCUOLA INSIEME	Servizio Sociale Prof.le	CSIOL
Carpiano	6.197,83	33.626,38		4.591,15	60.701,72		3.268,52	3.288,68	6.077,99		2.733,27
Cerro al L.	7.600,66	41.237,46		5.630,32	28.228,74		4.008,32	4.033,04	7.453,69		3.351,93
Colturano	2.998,18	16.266,65		2.220,95	88.456,21		1.581,13	1.590,89	2.940,21	27.779,59	1.322,21
Dresano	4.486,08	24.339,25		3.323,14	26.268,09		2.365,80	2.380,39	4.399,33	27.779,59	1.978,38
Melegnano	26.879,15	145.833,09		26.405,83	372.917,48		14.175,11	14.262,55	26.359,40	0,00	11.853,83
San Donato M.se	48.569,31						25.613,73	25.771,73			21.419,30
San Giuliano M.se	58.662,24		502.780,00			762.570,00	30.936,38	31.127,21	57.527,92	34.479,59	25.870,32
San Zenone al Lambro	6.599,28	35.804,45		10.892,59	29.811,10		3.480,22	3.501,69	6.471,67		2.910,31
Vizzolo Predabissi	5.817,27	31.561,68		6.232,55	61.486,66		3.067,82	3.086,75	5.704,79	46.299,32	2.565,45
Paullo		90.256,03		32.438,47	145.840,00		8.772,97	8.827,08		98.771,89	0,00
<b>TOTALE</b>	<b>167.810,00</b>	<b>418.925,00</b>	<b>502.780,00</b>	<b>91.735,00</b>	<b>813.710,00</b>	<b>762.570,00</b>	<b>97.270,00</b>	<b>97.870,00</b>	<b>116.935,00</b>	<b>235.110,00</b>	<b>74.005,00</b>
Mediglia											
Peschiera Borromeo											
Tribiano											
Buccinasco											
<b>TOTALE</b>	<b>167.810,00</b>	<b>418.925,00</b>	<b>502.780,00</b>	<b>91.735,00</b>	<b>813.710,00</b>	<b>762.570,00</b>	<b>97.270,00</b>	<b>97.870,00</b>	<b>116.935,00</b>	<b>235.110,00</b>	<b>74.005,00</b>

Segue allegato 6 -

Ricavi per servizi/comuni 2022	servizio protezione giuridica	AES con Centri Estivi	SAD	SAI	CDD	TRASPORTI CDD	residenzialità salute mentale	Tirocini Risocializzanti	CASA DELLE MAMME	COPERTURA COSTI NUOVA SEDE	TOTALE
Carpiano	311,33		6.939,14	3.000,00						2.708,71	133.444,71
Cerro al L.	381,79	0,00	17.897,72	7.500,00	105.750,90	5.200,00				3.321,81	241.596,39
Colturano	150,60	69.873,69		1.000,00	0,00					1.349,86	217.530,18
Dresano	225,34	119.128,92	285,68	4.000,00	16.028,86	2.600,00				2.019,75	241.608,61
Melegnano	4.350,18		77.842,48		177.542,07	3.900,00				12.101,70	914.422,86
San Donato M.se	2.439,72		73.424,64		175.571,12	20.200,00	7.730,93	11.965,00		21.226,83	433.932,30
San Giuliano M.se	2.946,70		43.563,08		211.882,94	26.800,00	167,04		13.880,00	26.411,28	1.829.604,71
San Zenone al Lambro	331,49		1.455,19		22.741,72	4.000,00				2.884,16	130.883,89
Vizzolo Predabissi	292,21	120.274,39	5.372,06		15.416,10		3.722,03		10.380,00	2.619,09	323.898,17
Paullo	1.335,63									4.106,82	390.348,90
<b>TOTALE</b>	<b>12.765,00</b>	<b>309.277,00</b>	<b>226.780,00</b>	<b>15.500,00</b>	<b>724.933,70</b>	<b>62.700,00</b>	<b>11.620,00</b>	<b>11.965,00</b>	<b>24.260,00</b>	<b>78.750,00</b>	<b>4.857.270,70</b>
Mediglia					25.085,19						25.085,19
Peschiera Borromeo					17.486,35						17.486,35
Tribiano					17.563,41						17.563,41
Buccinasco					18.501,35						18.501,35
<b>Totale comuni non soci</b>					78.636,30						<b>78.636,30</b>
<b>TOTALE</b>	<b>12.765,00</b>	<b>340.855,00</b>	<b>226.780,00</b>	<b>15.500,00</b>	<b>803.570,00</b>	<b>62.700,00</b>	<b>11.620,00</b>	<b>11.965,00</b>	<b>24.260,00</b>	<b>78.750,00</b>	<b>4.935.907,00</b>