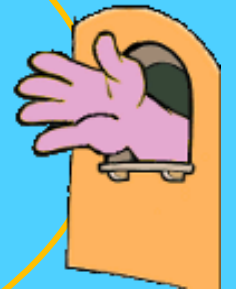


INCLUSIONE  
SOCIALE



MINORI

## BILANCIO SOCIALE ANNO 2011



SERVIZI  
SOCIALI



ANZIANI



DISABILI

*Sercop è prima di tutto un gruppo di persone che lavorano insieme con entusiasmo, cuore e cervello.*

*Un sentito ringraziamento a tutti coloro che, quotidianamente contribuiscono con passione e impegno alla realizzazione di questo risultato. Dietro le cifre e le analisi di questo documento ci sono la cura, l'intelligenza e la fatica di ognuno.*

*Questo Bilancio Sociale è il frutto di un lavoro partecipato, **rigorosamente autoprodotta**, a cui ha contribuito il gruppo di lavoro di Sercop e alcuni dei principali partner.*

*Si ringraziano:*

*Roberta Afker, Simona Anelli, Simona Bernacchi, Valeria Bisi, Alessandro Cafieri, Giuseppe Cangialosi, Barbara Carolo, Sara Cavalli, Giada Chiavelli, Cristina Daverio, Giuliana Lombardi, Flavio Manzoli, Rita Medini, Roberta Monti, Francesca Musicco, Andrea Prandin, Gisella Raimondi, Laura Raimondi, Federica Rivolta, Cristina Visentin.*

*Questo Bilancio Sociale esiste grazie a Laura Alessandri e Annamaria Di Bartolo che hanno curato la redazione del documento, l'impaginazione e l'estenuante lavoro di organizzazione dei dati e delle tabelle; a loro va un ringraziamento particolare.*

*Il presidente*

*Primo Mauri*

*Il Direttore*

*Guido Ciceri*

## **INDICE**

<i>CAPITOLI e PARAGRAFI</i>	<i>PAGINE</i>
INTRODUZIONE .....	4
PREMESSA METODOLOGICA .....	5
I PROFILO DEL TERRITORIO .....	6
1.1 DATI DEMOGRAFICI .....	6
1.2 LA SPESA SOCIALE NEL RHODENSE .....	10
II SERCOP .....	15
2.1 IDENTITÀ AZIENDALE .....	15
2.1.1 STORIA .....	15
2.1.2 MISSION .....	17
2.1.3 GOVERNO E ORGANIZZAZIONE .....	17
III UN ANNO IN SINTESI .....	27
3.1 ATTIVITÀ .....	27
3.2 RISORSE PROFESSIONALI .....	28
3.3 RISORSE ECONOMICHE .....	36
IV SERVIZI 2011 .....	45
4.1 AREA MINORI E FAMIGLIA .....	47
4.1.1 SERVIZIO TUTELA MINORI .....	47
4.1.2 SERVIZIO DI SOSTEGNO EDUCATIVO INTEGRATO SCUOLA, FAMIGLIA E TERRITORIO .....	65
4.1.3 CENTRO AFFIDI .....	80
4.1.4 SERVIZIO DI SPAZIO NEUTRO .....	86
4.1.5 ACCREDITAMENTO ASILI NIDO .....	92
4.2 AREA DISABILI .....	98
4.2.1 SERVIZIO TRASPORTO DISABILI .....	98
4.2.2 SERVIZIO INSERIMENTO LAVORATIVO .....	110
4.2.3 CENTRI SOCIO-EDUCATIVI E SERVIZI FORMAZIONE ALL'AUTONOMIA .....	121
4.2.4 UNITÀ MULTIDIMENSIONE D'AMBITO .....	130
4.2.5 SERVIZIO di ASSISTENZA alla COMUNICAZIONE per ALUNNI DISABILI SENSORIALI .....	138
4.2.6 ASSEGNO DI CURA DISABILI .....	146

- 4.3 AREA ANZIANI ..... 147
  - 4.3.1 ASSISTENZA DOMICILIARE ..... 147
  - 4.3.2 SPORTELLO ASSISTENZA ALLA FAMIGLIA ..... 159
  - 4.3.3 ASSEGNO DI CURA ANZIANI ..... 166
- 4.4 AREA INCLUSIONE SOCIALE ..... 170
  - 4.4.1 SPORTELLO STRANIERI ..... 170
  - 4.4.2 EMERGENZA PROFUGHI ..... 175
- 4.5 AREA GIOVANI ..... 177

## **INTRODUZIONE**

La quarta edizione del bilancio sociale di Sercop si propone di costituire uno strumento di informazione, conoscenza e rendicontazione rispetto al vasto campo delle attività aziendali.

Lo scopo è quello di concretizzare l'impegno di mettere tutti i cittadini e le istituzioni interessate, a partire dai soci, nella condizione di **verificare e valutare i modi con cui Sercop persegue i propri obiettivi** e consegue i risultati. Questo documento è quindi un essenziale elemento di **conoscenza e trasparenza** rivolto alle amministrazioni, agli operatori, ai fornitori, al terzo settore, alle associazioni di tutela, agli utenti dei servizi e, in generale, ai cittadini interessati a conoscere gli andamenti della cosa pubblica, al fine di poter esprimere un **giudizio e una valutazione informata rispetto al modo in cui Sercop interviene e impiega le risorse assegnate**.

Riteniamo che, una istituzione al servizio dei cittadini, debba rispondere ad un criterio di **responsabilità sociale**, e quindi che documenti, renda visibili ed espliciti con semplicità e chiarezza i principi, le caratteristiche salienti e i risultati di una gestione, recuperando anche il **senso e il significato di una modalità di operare ed intervenire in campo sociale**.

Sercop si è assunta l'impegno e una tensione costante nella direzione del **miglioramento della qualità dei servizi** coniugato con la priorità e l'attenzione rispetto alla **sostenibilità economica** e all'efficienza della spesa: di dimostrare che è possibile rispondere ad una domanda di benessere sociale mediante servizi di qualità mantenendo una forte centratura sul **controllo di gestione**, sull'efficienza e la sostenibilità economica.

È importante allora raccontare anche contenuti e modalità organizzative dei servizi e **rendere trasparente "cosa" e "come"** viene fatto, tanto più nel campo della produzione di beni immateriali come i servizi, che si consumano nel momento stesso in cui vengono prodotti; le modalità organizzative dei servizi la loro definizione ed esplicitazione è uno dei primi presidi alla qualità del servizio stesso.

Nel bilancio sociale qui presentato si intende **"rendere conto"** di queste "intenzioni" e della loro effettiva realizzazione mostrando una serie di dati qualitativi e quantitativi che sono il frutto di un costante lavoro di monitoraggio, rilevazione ed analisi, **svolte all'interno dell'organizzazione** di Sercop.

Abbiamo deciso di centrare l'attenzione sull'analisi di dettaglio dei servizi perché questo riflette al meglio la nostra vocazione, cioè "produrre servizi", e di conseguenza riteniamo che questo sia il miglior modo di rappresentare come Sercop produce valore sociale.

Nello stesso tempo ci auguriamo che la mole di dati ed evidenze contenute nel bilancio sociale possano costituire un utile strumento di **riflessione, pensiero e analisi a disposizione del decisore politico**, un supporto sul quale basare l'orientamento e la definizione delle scelte per gli anni a venire.

Il bilancio sociale rappresenta indubbiamente un importante prodotto, ricco di contenuti e analisi relative ad un anno di lavoro; ma nello stesso tempo disegna anche un processo di lavoro interno all'azienda e che ha coinvolto le parti vitali dell'azienda stessa.

Da un lato quindi uno **strumento di documentazione** e attestazione di quanto è stato fatto; dall'altro un **processo di apprendimento interno all'azienda** che, a partire da una riflessione sul "prodotto" e sugli esiti della propria azione, attivi un percorso di miglioramento degli stili di lavoro e delle procedure operative.

Per questa ragione è stata fatta la scelta forte di produzione interna del bilancio sociale (in luogo dell'affidamento ad una ditta specializzata), con il coinvolgimento e la partecipazione di buona parte degli operatori dell'azienda e degli stakeholders più significativi; ciò risponde a due diversi obiettivi:

- una presa di coscienza da parte di tutta la macchina operativa del proprio agire quotidiano, al fine di avviare e instaurare processi di apprendimento e riflessività attraverso i quali crescere e migliorare;
- una costante attenzione all'impiego delle risorse economiche.

Quanto detto potrebbe essere riassunto nello slogan: "rendersi conto per rendere conto".

Questo lavoro è l'esito di uno sforzo considerevole, che sicuramente necessita di miglioramenti e aggiustamenti ma che speriamo possa contribuire e rendere evidente il lavoro e l'operatività dei servizi sociali del Distretto del Rhodense.

## **PREMESSA METODOLOGICA**

Anche in questa edizione del Bilancio Sociale di Sercop si è avuto un ampio coinvolgimento gli uffici amministrativi e delle unità operative dell'Azienda e dei vari fornitori dei servizi.

Il perimetro di rendicontazione del Bilancio Sociale comprende l'attività di Sercop nell'anno 2011.

Il documento si articola in tre parti principali:

1. **Il territorio:** presenta una descrizione analitica dei dati demografici e di alcuni indicatori macro rispetto alla spesa sociale dei Comuni del Rhodense, che fanno da inquadramento generale del contesto in cui Sercop opera.
2. **Sercop:** presenta le informazioni e i dati relativi all'identità aziendale (storia, mission, governance, le risorse professionali, l'organizzazione e le funzioni attivate programmazione e gestione, le risorse economiche impiegate).
3. **Attività e servizi:** articolazione dei contenuti di ogni servizio gestito (diviso tra Area Minori e Famiglie, Area Disabili, Area Anziani, Area Inclusione Sociale e Area Giovani).

## II. PROFILO DEL TERRITORIO

### **1.1 DATI DEMOGRAFICI**

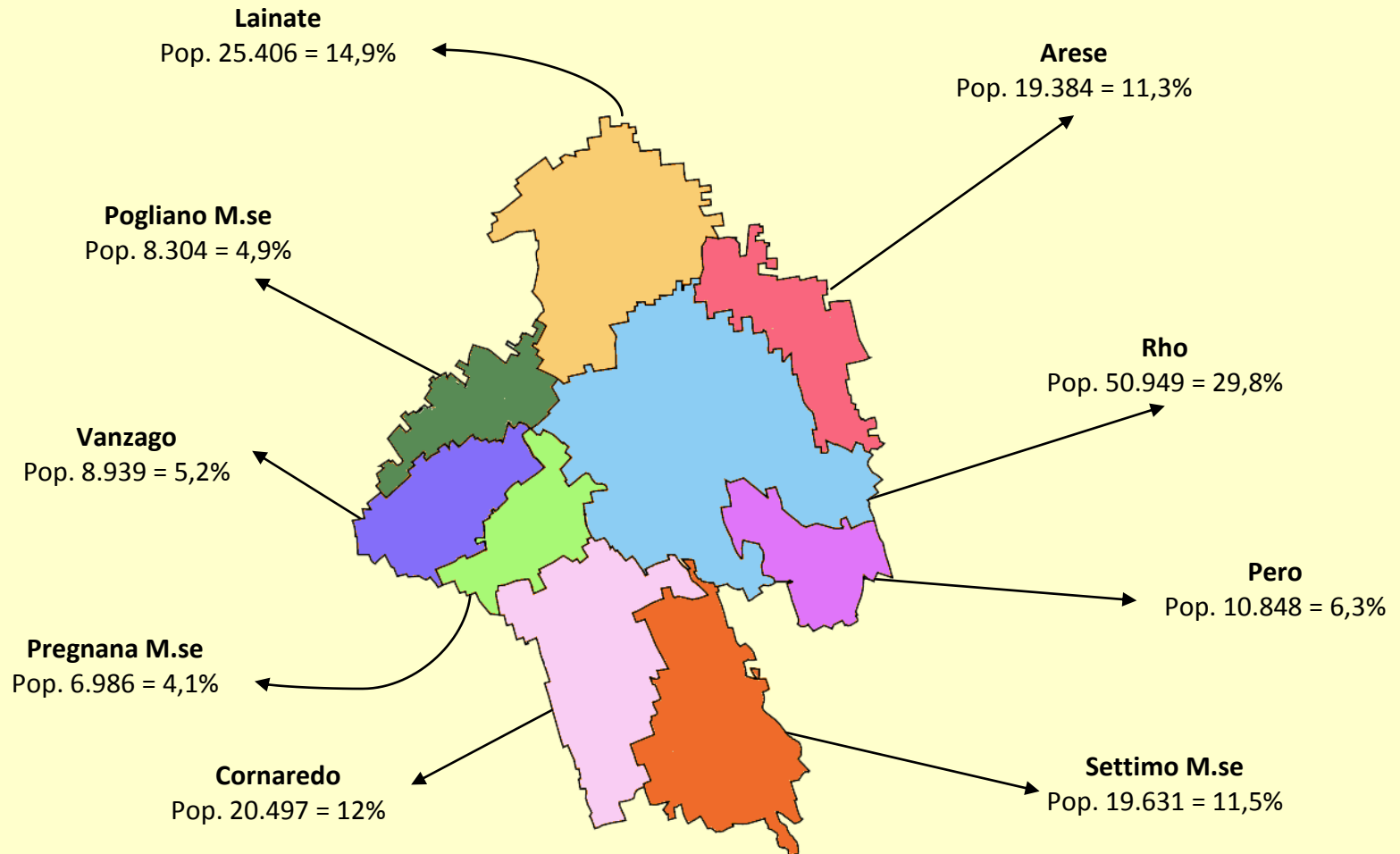
Il territorio si compone di 9 Comuni (Arese, Cornaredo, Lainate, Pero, Pogliano Milanese, Pregnana Milanese, Rho, Settimo Milanese e Vanzago) di dimensioni demografiche diverse.

Al 31 dicembre 2011 abitano nell'Ambito territoriale del Rhodense circa 171.000 persone. Rispetto al 2005 si registra una crescita della popolazione pari a circa il 2%, che si distribuisce in modo disomogeneo tra i Comuni; in particolare sono sostenuti i tassi di crescita dei due Comuni più piccoli, Pregnana M.se e Pogliano M.se, che incrementano gli abitanti quasi dell'8%.

I caratteri del territorio dell'Ambito non sono omogenei; alcuni Comuni confinano direttamente con Milano e sono in un certo senso "uniti" alla grande città. Il Comune di Rho costituisce di fatto una città di medie dimensioni e vi risiede quasi un terzo degli abitanti dell'Ambito; gli altri Comuni di piccole dimensioni rappresentano realtà meno connesse alla grande città e con caratteristiche di composizione sociale differenti.

Il territorio si caratterizza non solo per la presenza di centri differenziati per dimensione e caratteri, ma anche per una differente distribuzione per fasce d'età.

**I COMUNI E LA POPOLAZIONE DEL RHODENSE: Pop. Totale 170.944 al 31/12/2011**





**POPOLAZIONE PER FASCE D'ETÀ - ANNO 2011**

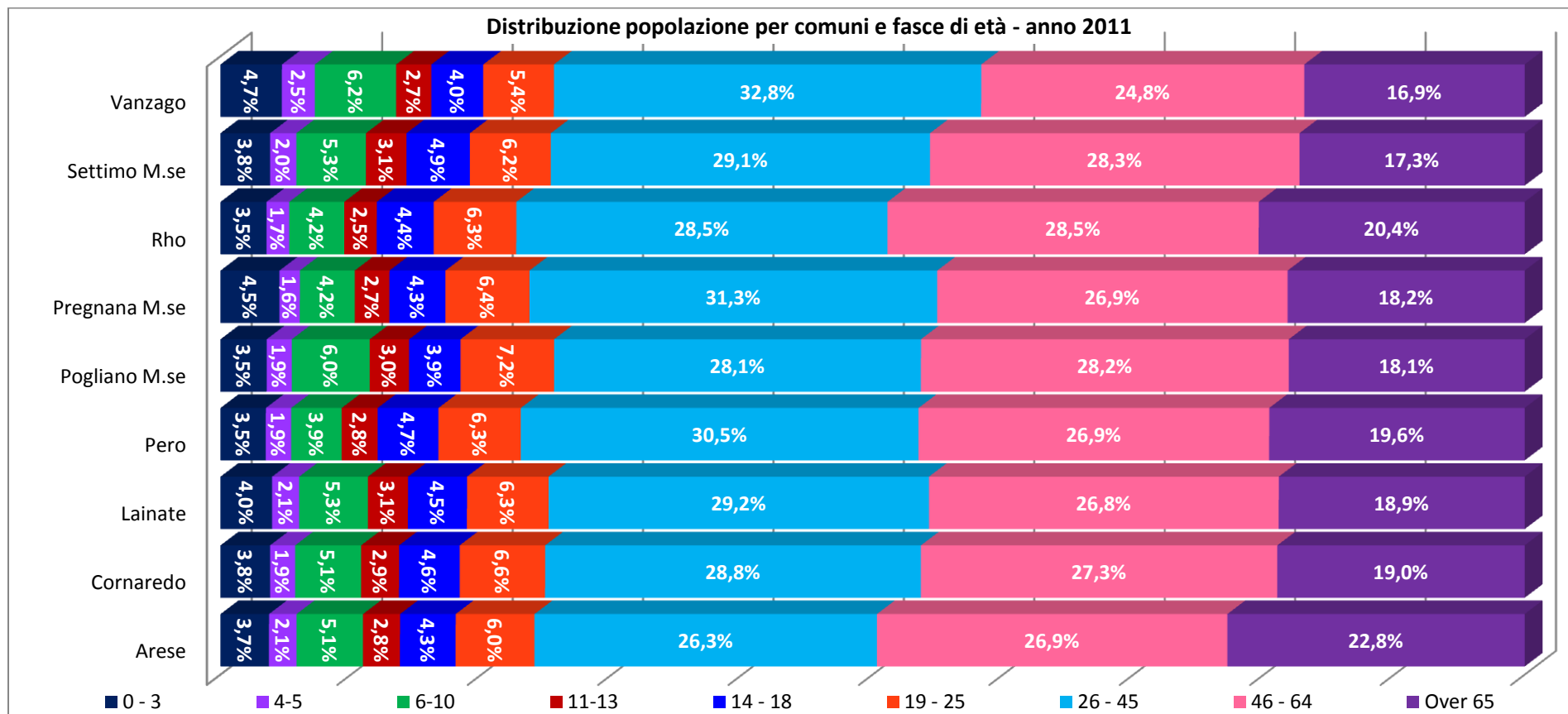
<b>DISTRIBUZIONE POPOLAZIONE PER COMUNI E FASCE DI ETÀ IN VALORI ASSOLUTI – ANNO 2011</b>										
<b>FASCE D'ETÀ</b>	<b>Arese</b>	<b>Cornaredo</b>	<b>Lainate</b>	<b>Pero</b>	<b>Pogliano M.se</b>	<b>Pregnana M.se</b>	<b>Rho</b>	<b>Settimo M.se</b>	<b>Vanzago</b>	<b>TOTALE</b>
<b>0 - 3</b>	721	779	1.006	377	294	316	1.798	747	421	<b>6.459</b>
<b>04 - 5</b>	409	394	527	211	160	109	887	394	226	<b>3.317</b>
<b>06 - 10</b>	988	1.037	1.339	420	496	294	2.148	1.048	557	<b>8.327</b>
<b>11 - 13</b>	550	596	780	299	251	186	1.271	610	241	<b>4.784</b>
<b>14 - 18</b>	827	953	1.150	506	327	300	2.227	955	356	<b>7.601</b>
<b>19 - 25</b>	1.172	1.343	1.588	685	596	450	3.225	1.218	484	<b>10.761</b>
<b>26 - 45</b>	5.089	5.906	7.411	3308	2.336	2.184	14.499	5.707	2.929	<b>49.369</b>
<b>46 - 64</b>	5.209	5.601	6.814	2917	2.342	1.877	14.502	5.562	2.214	<b>47.038</b>
<b>Over 65</b>	4.419	3.888	4.791	2125	1.502	1.270	10.392	3.390	1.511	<b>33.288</b>
<b>TOTALE</b>	<b>19.384</b>	<b>20.497</b>	<b>25.406</b>	<b>10.848</b>	<b>8.304</b>	<b>6.986</b>	<b>50.949</b>	<b>19.631</b>	<b>8.939</b>	<b>170.944</b>

<b>DISTRIBUZIONE POPOLAZIONE PER COMUNI E FASCE DI ETÀ IN PERCENTUALE – ANNO 2011</b>										
<b>FASCE D'ETÀ</b>	<b>Arese</b>	<b>Cornaredo</b>	<b>Lainate</b>	<b>Pero</b>	<b>Pogliano M.se</b>	<b>Pregnana M.se</b>	<b>Rho</b>	<b>Settimo M.se</b>	<b>Vanzago</b>	<b>TOTALE</b>
<b>0 - 3</b>	3,7%	3,8%	4,0%	3,5%	3,5%	4,5%	3,5%	3,8%	4,7%	<b>3,78%</b>
<b>04 - 5</b>	2,1%	1,9%	2,1%	1,9%	1,9%	1,6%	1,7%	2,0%	2,5%	<b>1,94%</b>
<b>06 - 10</b>	5,1%	5,1%	5,3%	3,9%	6,0%	4,2%	4,2%	5,3%	6,2%	<b>4,87%</b>
<b>11 - 13</b>	2,8%	2,9%	3,1%	2,8%	3,0%	2,7%	2,5%	3,1%	2,7%	<b>2,80%</b>
<b>14 - 18</b>	4,3%	4,6%	4,5%	4,7%	3,9%	4,3%	4,4%	4,9%	4,0%	<b>4,45%</b>
<b>19 - 25</b>	6,0%	6,6%	6,3%	6,3%	7,2%	6,4%	6,3%	6,2%	5,4%	<b>6,30%</b>
<b>26 - 45</b>	26,3%	28,8%	29,2%	30,5%	28,1%	31,3%	28,5%	29,1%	32,8%	<b>28,88%</b>
<b>46 - 64</b>	26,9%	27,3%	26,8%	26,9%	28,2%	26,9%	28,5%	28,3%	24,8%	<b>27,52%</b>
<b>Over 65</b>	22,8%	19,0%	18,9%	19,6%	18,1%	18,2%	20,4%	17,3%	16,9%	<b>19,47%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Per quanto riguarda la prima infanzia la medi di Ambito pari al 3,7% è omogenea a quella registrata in Lombardia: si registra un dato notevolmente sopra la media nei due Comuni piccoli, Pregnana M.se e Vanzago, intorno al 4,5%.

La quota degli anziani ultra sessantacinquenni al 31/12/2011 è pari al 19,5% stabile rispetto al 2010 ma superiore di oltre un punto percentuale a un quinquennio fa (nel 2005 era pari a 18,03%). Rho ed Arese sono invece i Comuni con la maggior percentuale di anziani, unici che superano il 20% della popolazione residente. Il confronto con il dato medio lombardo di over65 pari al 20% mostra come il Rhodense sia un Ambito di relativamente giovane con Vanzago al 16,9% e diversi altri Comuni intorno al 18%. I Comuni di Rho ed Arese vivono quindi un fenomeno di invecchiamento tipico dei grandi centri urbani mentre i Comuni di più piccole dimensioni si configurano come poli di attrazione anche per nuovi insediamenti in giovani coppie con figli minori.

Si evidenzia quindi una distribuzione della popolazione per fasce di età relativamente disomogenea sul territorio dell'Ambito: ciò costituisce un segnale importante anche per l'organizzazione dei servizi, ed evidenzia la presenza di tre Comuni particolarmente "giovani" e di due Comuni (Rho e Arese) con una popolazione anziana al di sopra della media regionale.



## COMPOSIZIONE NUCLEI FAMILIARI - ANNO 2011

NUCLEI FAMILIARI DEL RHODENSE – ANNO 2011										
	Arese	Cornaredo	Lainate	Pero	Pogiano M.se	Pregnana M.se	Rho	Settimo M.se	Vanzago	TOTALE
Numero famiglie	8.077	8.520	10.703	4.735	3.310	2.971	22.873	8.216	3.741	<b>73.146</b>
Famiglie unipersonali	2.196	2.345	2.730	1.537	1.172	872	8.213	2.453	1.080	<b>22.598</b>
% famiglie unipersonali	27,19%	27,52%	25,51%	30,23%	35,41%	29,35%	35,91%	29,86%	28,87%	<b>30,23%</b>
N. medio membri nucleo familiare	2,40*	2,00	2,38	2,29	2,50	2,35	2,23	2,00	2,39	<b>2,26</b>

\*Ultimi dati disponibili

La tabella sopra riportata evidenzia che la dimensione media delle famiglie, cioè il numero medio di componenti, non varia significativamente tra i Comuni.

È rilevante il numero delle famiglie unipersonali che, in termini generali, rappresenta un indicatore di frammentazione e di potenziale rischio di vulnerabilità sociale, facendo pensare a contesti contrassegnati da una maggiore criticità nelle relazioni di aiuto.

Particolarmente esposte ai rischi di vulnerabilità sociale sono le famiglie composte esclusivamente da uno o più anziani. Queste sono considerate “situazioni fragili”, in quanto è evidente che, senza una solida rete di aiuti, le famiglie di questo tipo sono maggiormente esposte al rischio di eventi di crisi (una malattia, la perdita di autosufficienza, un lutto), che possono produrre elementi di forte disagio.

Fronteggiare per tempo tali situazioni e prevenire il formarsi di condizioni di fragilità estrema diventa oggi un compito urgente cui il sistema dei servizi è chiamato a rispondere.

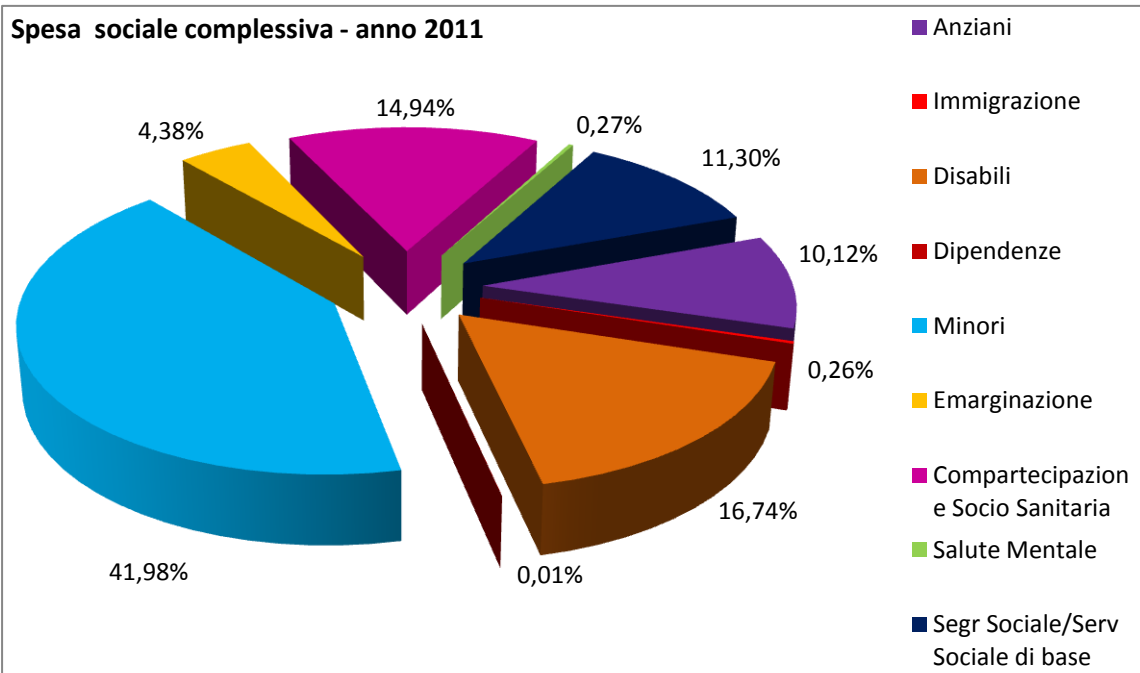
Per ulteriori approfondimenti rispetto all’osservazione delle fasce di bisogno si rimanda al Piano di Zona del Rhodense 2012-2015, nel quale sono contenute diverse significative analisi e approfondimenti in questo senso.

## **1.2 LA SPESA SOCIALE NEL RHODENSE**

La spesa sociale nell’Ambito al 2011 è pari a € 28.955.492,87 con un andamento di lieve incremento ma sostanzialmente stabile rispetto al biennio precedente; nella tabella seguente si evidenzia come il 42% della spesa totale è destinata all’Area Minori e Famiglia, identificando i “servizi territoriali e domiciliari” come la voce d’uscita più consistente per l’azione distrettuale d’Ambito. La seconda voce di spesa più significativa riguarda l’Area dei Disabili, con una percentuale del 17%, seguita dall’Area Compartecipazione alla Spesa Socio Sanitaria, con un importo di € 4.324.836,00 (15%).

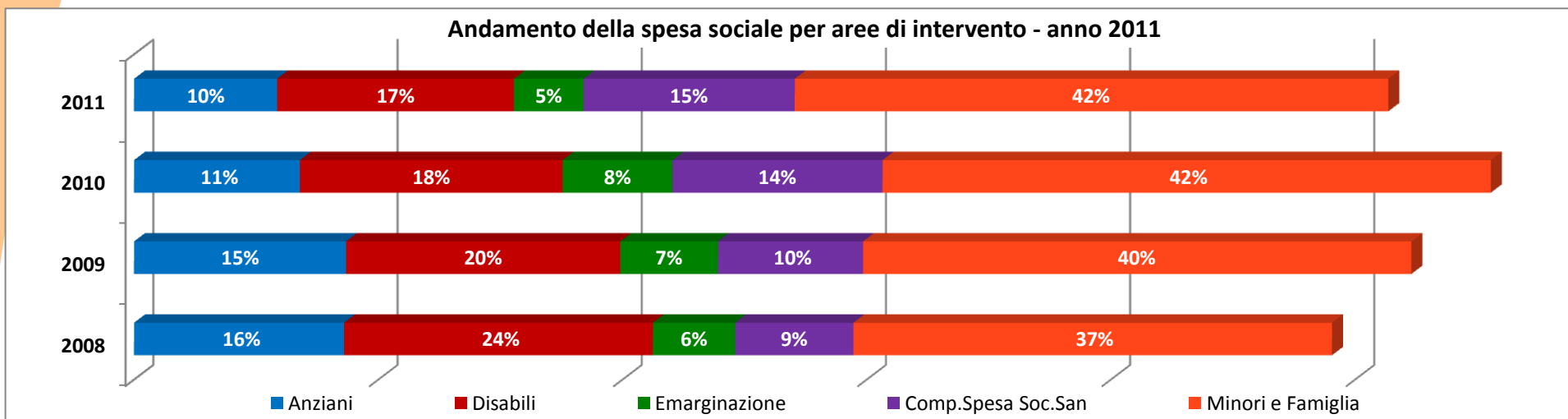
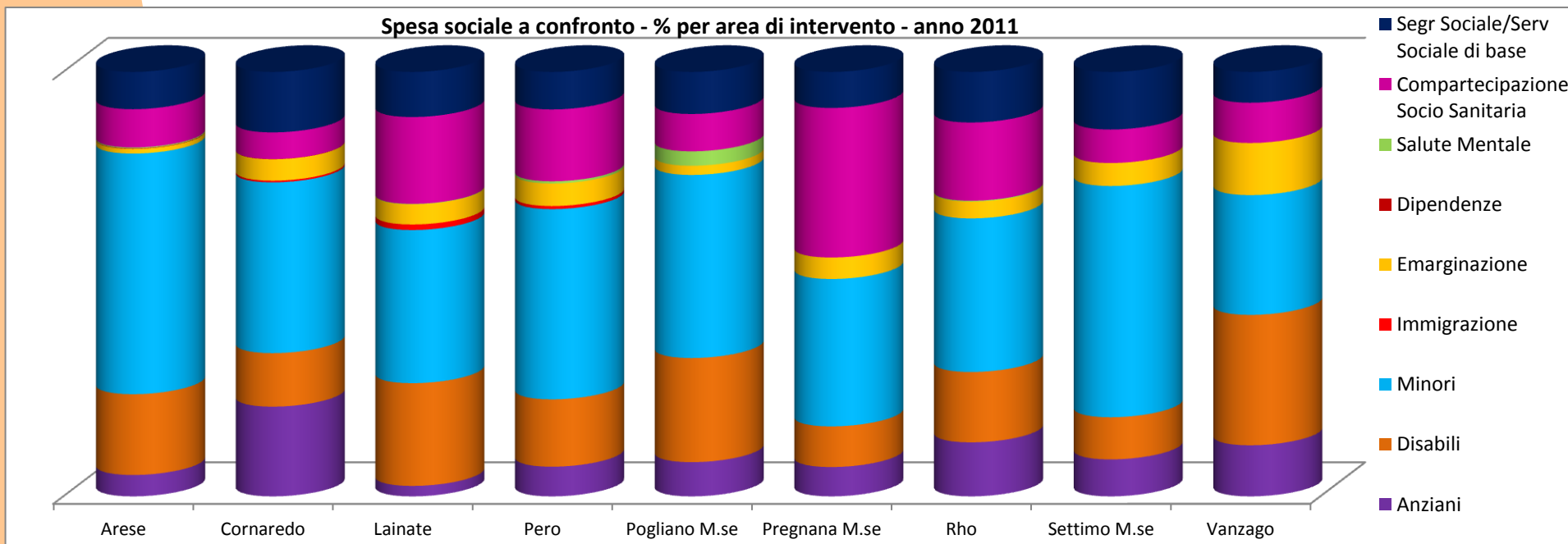
SPESA SOCIALE DEI COMUNI DEL RHODENSE PER AREE DI INTERVENTO – ANNO 2011										
COMUNE	Anziani	Disabili	Minori	Immigrazione	Emarginazione	Dipendenze	Salute Mentale	Compartecipazione Socio Sanitaria	Segr Sociale/Serv Sociale di base	TOTALE
Arese	158.871,12	599.282,13	1.785.095,69	-	34.927,00	3.205,00	7.300,00	283.725,00	276.415,99	<b>3.148.821,93</b>
Cornaredo	695.246,31	414.799,44	1.322.538,31	13.329,92	166.087,00	1.000,00	-	206.647,00	468.364,28	<b>3.288.012,25</b>
Lainate	88.780,04	871.942,30	1.299.377,71	47.036,43	171.392,00	-	3.620,00	736.667,00	382.662,62	<b>3.601.478,10</b>
Pero	148.451,29	336.834,09	951.086,29	15.147,63	113.099,00	-	10.923,00	359.121,00	187.453,79	<b>2.122.116,11</b>
Pogliano M.se	89.136,83	271.172,53	476.657,38	-	23.940,00	-	37.575,00	97.236,00	109.507,17	<b>1.105.224,91</b>
Pregnana M.se	99.304,80	137.626,29	498.852,61	-	72.682,00	-	-	506.212,00	121.954,85	<b>1.436.632,55</b>
Rho	1.204.201,66	1.568.360,06	3.422.214,60	-	375.719,00	-	18.500,00	1.743.011,00	1.127.019,56	<b>9.459.025,88</b>
Settimo M.se	346.580,40	394.948,97	2.165.766,86	-	214.967,00	-	-	313.969,00	539.179,15	<b>3.975.411,38</b>
Vanzago	99.269,46	253.298,97	232.621,06	-	95.578,00	-	-	78.248,00	59.754,27	818.769,76
<b>TOTALE</b>	<b>2.929.841,91</b>	<b>4.848.264,78</b>	<b>12.154.210,51</b>	<b>75.513,98</b>	<b>1.268.391,00</b>	<b>4.205,00</b>	<b>77.918,00</b>	<b>4.324.836,00</b>	<b>3.272.311,69</b>	<b>28.955.492,87</b>

Spesa sociale complessiva - anno 2011



#### SPESA SOCIALE: DATI PER COMUNE:

Dei 9 Comuni, otto destinano la percentuale più alta della propria spesa sociale agli interventi rivolti ai minori e alla famiglia, questa voce è ovviamente trascinata dalla spesa relativa agli asili nido, che rappresenta comunque la partita di costo più rilevante in capo ai Comuni. Vi è anche da sottolineare che la spesa rivolta ad anziani e disabili è integrata dalla voce “compartecipazione socio-sanitaria” che fa riferimento alla spesa sociale di servizi residenziali e diurni che prevedono una quota di spesa sanitaria rivolta ad anziani (RSA e CDI) e a disabili (RSD e CDD). Analogamente allo scorso anno, per il 2011 soltanto il Comune di Pregnana Milanese destina più fondi all’area anziani e disabili tramite i servizi socio-sanitari integrati.



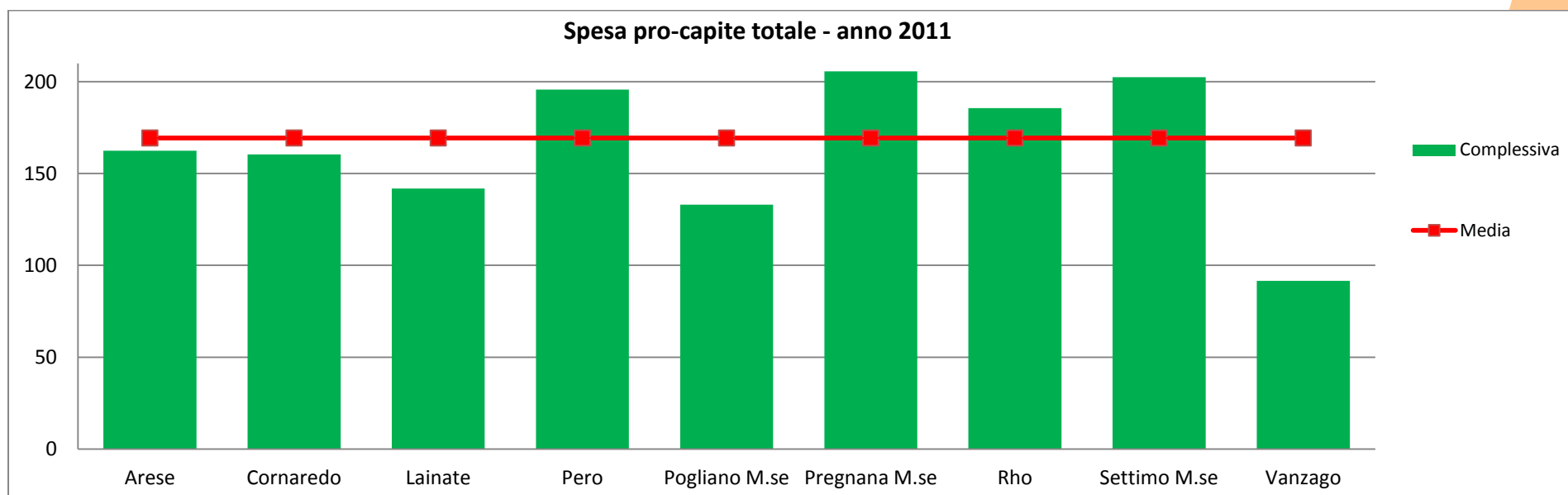
**NB:** nel grafico qui sopra la somma delle percentuali per anno non raggiunge il 100% in quanto l'andamento è rappresentato senza la spesa per "azioni di sistema" e "segretariato sociale". Tale scelta è stata imposta dal cambiamento nel 2011 delle schede di rilevazione regionali che non permetterebbero il confronto.

### SPESA PRO-CAPITE – CONFRONTO AREA ANZIANI – AREA MINORI E FAMIGLIA

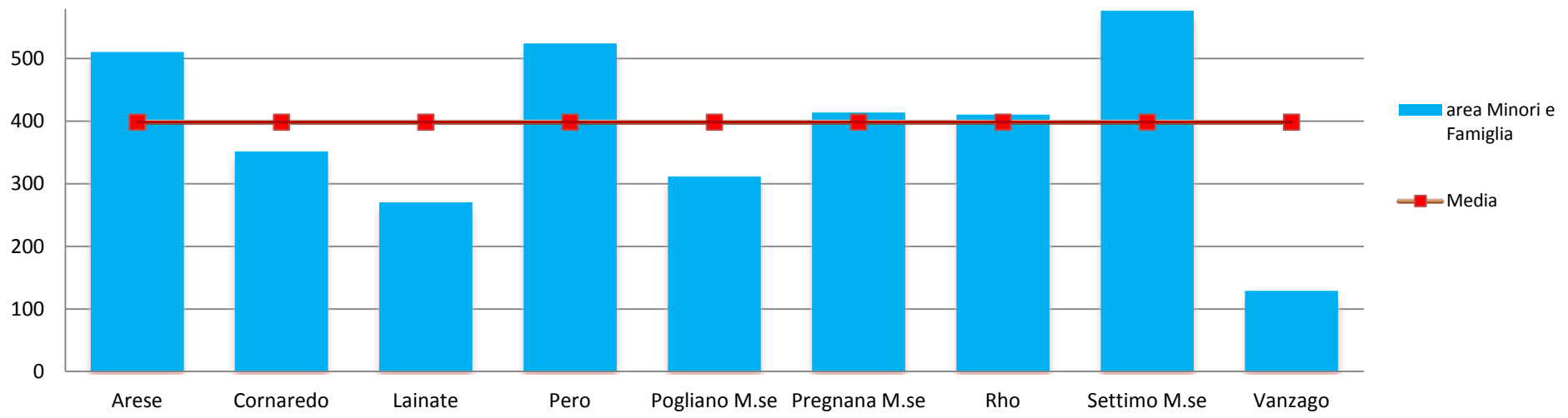
La spesa procapite, lungi dal rappresentare un indicatore assoluto in quanto condizionata da numerose variabili costituisce un importante confronto rispetto alle scelte di politiche sociali. Nel 2011, la media ponderata sulla popolazione di spesa pro-capite per l'Area Minori e Famiglia risulta essere pari a € 398,66. L'aumento di circa 50€ pro-capite con lo scorso anno è principalmente causato dal numero di minori allontanati dal Tribunale per i Minorenni che dunque ha incrementato la spesa. Per quanto riguarda la spesa pro-capite dell'area anziani, il Comune con il valore più alto (€ 178,82) risulta essere anche per quest'anno il Comune di Cornaredo, mentre la spesa media per quest'area d'intervento si aggira intorno agli 88,00 €.

La spesa pro-capite totale è misurata sull'utenza popolazione-residente; quella "Area Minori" sulla popolazione 0-18 anni; l'"Area Anziani" sulla popolazione ultra sessantacinquenne.

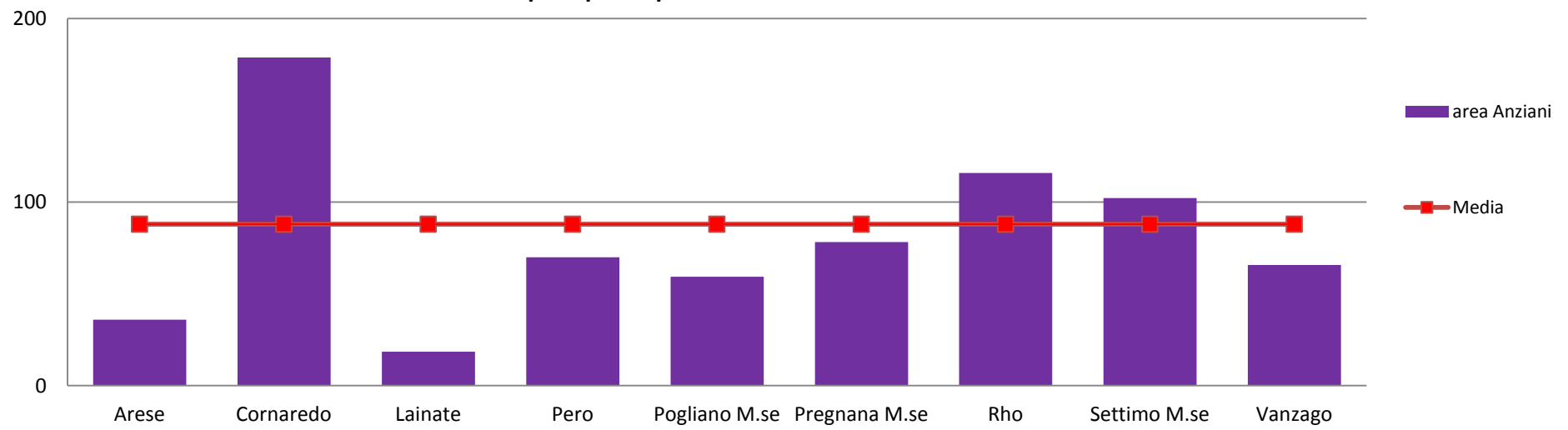
SPESA MEDIA	Arese	Cornaredo	Lainate	Pero	Pogliano M.se	Pregnana M.se	Rho	Settimo M.se	Vanzago	Media Ambito 2011
<b>COMPLESSIVA su POP RESIDENTE</b>	€ 162,44	€ 160,41	€ 141,76	€ 195,62	€ 133,10	€ 205,64	€ 185,66	€ 202,51	€ 91,60	<b>€ 169,39</b>
<b>AREA MINORI e FAMIGLIA su MINORI RESIDENTI</b>	€ 510,76	€ 351,83	€ 270,59	€ 524,59	€ 311,95	€ 413,99	€ 410,78	€ 576,92	€ 129,16	<b>€ 398,66</b>
<b>AREA ANZIANI su ANZIANI RESIDENTI</b>	€ 35,95	€ 178,82	€ 18,53	€ 69,86	€ 59,35	€ 78,19	€ 115,88	€ 102,24	€ 65,70	<b>€ 88,01</b>



**Spesa pro-capite Area Minori e Famiglia - anno 2011**



**Spesa pro-capite Area Anziani - anno 2011\***



\* al netto della compartecipazione socio-sanitaria relativa ai ricoveri RSA e quote CDI

## II. SERCOP

### 2.1 IDENTITÀ AZIENDALE

#### 2.1.1 STORIA

L'evoluzione del quadro legislativo, sia nazionale che regionale, ha progressivamente indirizzato gli enti verso forme di gestione associate dei servizi, al fine di superare le fragilità e le inefficienze legate ad una eccessiva frammentarietà delle gestioni.

In questo quadro, l'incontro tra i Comuni del Rhodense, e in particolare degli assessorati ai servizi sociali all'interno del Piano Sociale di Zona, ha raccolto e recepito in pieno queste spinte a partire dall'anno 2002, avviando una riflessione di carattere strategico sulla convenienza e opportunità di forme di gestione associata dei servizi sociali del Rhodense.

Con il primo Piano Sociale di Zona nel 2003 era stato avviato uno studio di fattibilità per valutare la convenienza di una gestione associata dei servizi sociali, che aveva evidenziato numerosi vantaggi realizzabili con la costituzione di un'azienda speciale consortile: un soggetto pubblico "forte" in grado di affrontare adeguatamente servizi complessi ed onerosi, gestito secondo criteri manageriali, in grado di coniugare economie di scala con economie di specializzazione garantendo la qualità dei servizi e un miglior controllo ed indirizzo della spesa pubblica sociale.

Viene quindi avviato un lungo percorso finalizzato a fare chiarezza su numerosi temi: la forma giuridica più idonea, i servizi che era conveniente gestire in modo associato, tenendo conto delle caratteristiche territoriali e delle scelte in divenire in quegli anni. Per fare un esempio, era evidente a tutti che il servizio tutela minori sarebbe stato conferito al Consorzio, in relazione al progressivo processo di ritiro delle deleghe all'ASL e alla necessità di un intervento tecnico ad alta specializzazione.

Tra la fine del 2006 e i primi mesi del 2007 viene redatto il progetto finale e, nell'Ambito del Tavolo Rhodense delle Politiche Sociali, in seguito all'approvazione dello Statuto di Sercop da parte di tutti i Consigli Comunali, il 16 aprile 2007 viene sottoscritta dai Sindaci la convenzione costitutiva di Sercop.

Un dato di estrema importanza è la partecipazione a Sercop di tutti i Comuni dell'Ambito, il che costituisce una condizione essenziale per ottenere un territorio omogeneo e compatto nella gestione dei servizi, e per avere una piena coincidenza con l'Ambito territoriale della programmazione zonale (Piani di Zona).

Dopo un anno di riflessioni politiche e di lavoro preparatorio attuato dalla direzione, in collaborazione con l'Ufficio di Piano, Sercop prende piena forma a partire dal maggio 2008, con l'assunzione dei primi dipendenti dalla metà di giugno e l'avvio della gestione dei servizi dal 1 luglio 2008. In particolare:



<b>Dal 1 luglio 2008</b>	Servizio Tutela Minori Servizio Affidi Spazio Neutro Voucher per Assistenza Domiciliare Anziani e Disabili Assegno di cura anziani e disabili Sportello Stranieri Mediazione Familiare Gestione Progetti Leggi di settore Funzioni di supporto amministrativo programmazione zonale (Piano di Zona) Servizio sociale di base (solo per alcuni Comuni) Attività connesse alla programmazione zonale (Piano di Zona, riparto FSR, ...)
<b>Dal 1 settembre 2008</b>	Servizio di Assistenza Domiciliare Educativa (poi SE.S.E.I.) Servizio Trasporto Disabili Servizio Inserimento Lavorativo Disabili Servizio di Assistenza Domiciliare Anziani e Disabili
<b>Dal 15 ottobre 2008</b>	Assistenza alla Famiglia - Sportello Badanti
<b>Dal settembre 2009</b>	Estensione del servizio sociale di base Gestione progetto dialoghiamo (disturbi specifici apprendimento)
<b>Da gennaio 2010</b>	Ulteriore estensione del servizio sociale di base
<b>Da giugno 2010</b>	Gestione del piano prima infanzia e convenzionamento con asili nido privati
<b>Da ottobre 2010</b>	Accreditamento delle unità di offerta CSE / SFA e gestione dei relativi rapporti contrattuali Gestione interventi di prevenzione disturbi specifici di apprendimento Rho
<b>Da maggio 2011</b>	Accreditamento degli asili nido del territorio e gestione dei rapporti contrattuali con i nidi privati
<b>Da giugno 2011</b>	Costituzione dell'organismo di valutazione finalizzato alla vigilanza sui servizi accreditati
<b>Da giugno 2011</b>	Costruzione della "bacheca giovani" che raccoglie progetti connessi alle politiche giovanili da attuarsi sul territorio dei Comuni
<b>Da giugno 2011</b>	Assunzione delle attività di gestione degli interventi relativi ai disabili sensoriali
<b>Da luglio 2011</b>	Gestione degli interventi di accoglienza dei profughi del nord Africa
<b>Da settembre 2011</b>	Conferimento della gestione di tutti i servizi connessi agli interventi assistenziali ed educativi scolastici da parte del Comune di Rho.
<b>Da ottobre 2011</b>	Gestione dei progetti di sostegno pedagogico per le scuole di Rho nell'Ambito della "bacheca giovani"
<b>Da ottobre 2011</b>	Attivazione dell'Unità Multidimensionale d'Ambito (UMA) servizio di orientamento, accompagnamento e progettazione a favore delle famiglie di persone disabili

Come si vede il 2011 ha segnato una dinamica molto intensa, che si è concretizzata nella seconda metà dell'anno con l'attivazione o il conferimento di un rilevante numero di nuovi servizi.

L'obiettivo trasversale è di strutturare un'offerta di servizi di qualità adeguata e centrata sulle esigenze del territorio, sia assumendo la gestione di servizi già esistenti, sia provvedendo alla costruzione di un nuovo modello organizzativo e di intervento specificamente progettato in relazione ai bisogni del territorio (ad esempio il servizio tutela minori, il piano prima infanzia, l'accreditamento dei servizi diurni per disabili e degli asili nido).

Da ultimo, ma non meno importante il 5 febbraio 2011 è stata approvata dall'assemblea dei soci una modifica statutaria, finalizzata a ristabilire la piena coerenza tra la reale natura operativa di Sercop, e la sua ragione sociale, eliminando ogni possibile ambiguità circa la natura sostanziale di azienda speciale ai sensi dell'art. 114 del D. Lgs. 267/00. **Dal 2011 è quindi stata assunta la denominazione di Azienda Speciale Consortile Sercop, stabilendo la prevalenza sostanziale della forma giuridica dell'Azienda Speciale Consortile ai sensi dell'art. 114 del D. Lgs. 267/00 rispetto a quella del Consorzio ai sensi dell'art. 31 del citato decreto.**

### **2.1.2 MISSION**

Sercop è un'azienda speciale consortile costituita dai Comuni di Rho, Arese, Cornaredo, Lainate, Pero, Pogliano M.se, Pregnana M.se, Settimo M.se e Vanzago, ai sensi dell'art. 114 del Decreto Legislativo 267/00.

L'Azienda è un ente strumentale dei Comuni per la gestione di servizi sociali che, in ragione della loro complessità organizzativa o necessità di professionalità altamente tecniche, non potrebbero essere gestiti dai Comuni coniugando una efficace risposta ai bisogni dei cittadini con efficienza ed economicità.

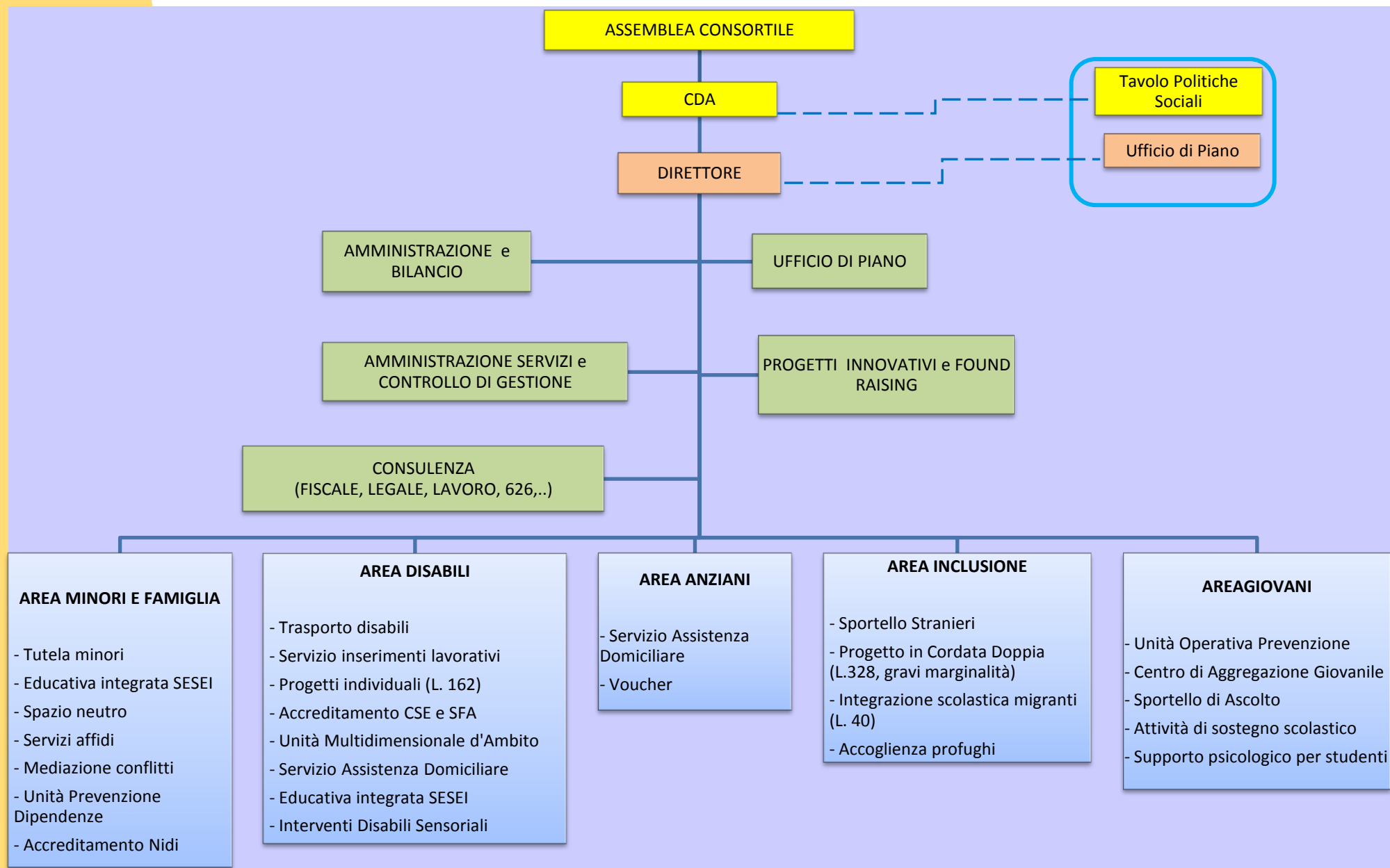
FINALITÀ	PRINCIPI
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ottimizzazione del rapporto tra costi e benefici degli interventi socio assistenziali, socio educativi e socio sanitari integrati;</li> <li>2. sviluppo d'approcci specialistici integrati, volti a realizzare economie di scala con i connessi miglioramenti nella qualità del servizio erogato;</li> <li>3. centralità della persona nella organizzazione dei servizi che incentivino lo sviluppo degli interventi nei confronti di nuovi bisogni sociali;</li> <li>4. integrazione tra servizi sociali ed altri servizi quali: i servizi educativi, i servizi per le politiche attive del lavoro, la politica abitativa e in generale i servizi volti a favorire lo sviluppo locale;</li> <li>5. integrazione territoriale a livello intercomunale, per evitare duplicazioni, ottimizzare risorse finanziarie ed umane e pervenire ad un'omogenea diffusione dei servizi e delle attività.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. centralità e unicità della persona quale cittadino-utente dei servizi;</li> <li>2. valorizzazione delle risorse umane attraverso la crescita delle professionalità e delle competenze;</li> <li>3. leggerezza e flessibilità dell'organizzazione;</li> <li>4. innovazione sia di processo che di prodotto, mediante lo scambio e il confronto;</li> <li>5. capacità di realizzare gli obiettivi ottimizzando le risorse e di fornire risposte appropriate ai bisogni dei cittadini;</li> <li>6. qualificazione della spesa pubblica sociale intesa come costante tensione e ricerca al fine di coniugare risposte di qualità ai bisogni e attenzione alle risorse.</li> </ol>

### **2.1.3 GOVERNO E ORGANIZZAZIONE**

#### **2.1.3.1 LA GOVERNANCE**

Il sistema di governo è costruito secondo un principio di leggerezza in modo da garantire rapide connessioni tra gli organi decisionali e tecnici ed assicurare rapidità ed efficacia delle decisioni, nel massimo rispetto dei diversi livelli istituzionali.

## LA STRUTTURA DI GOVERNO



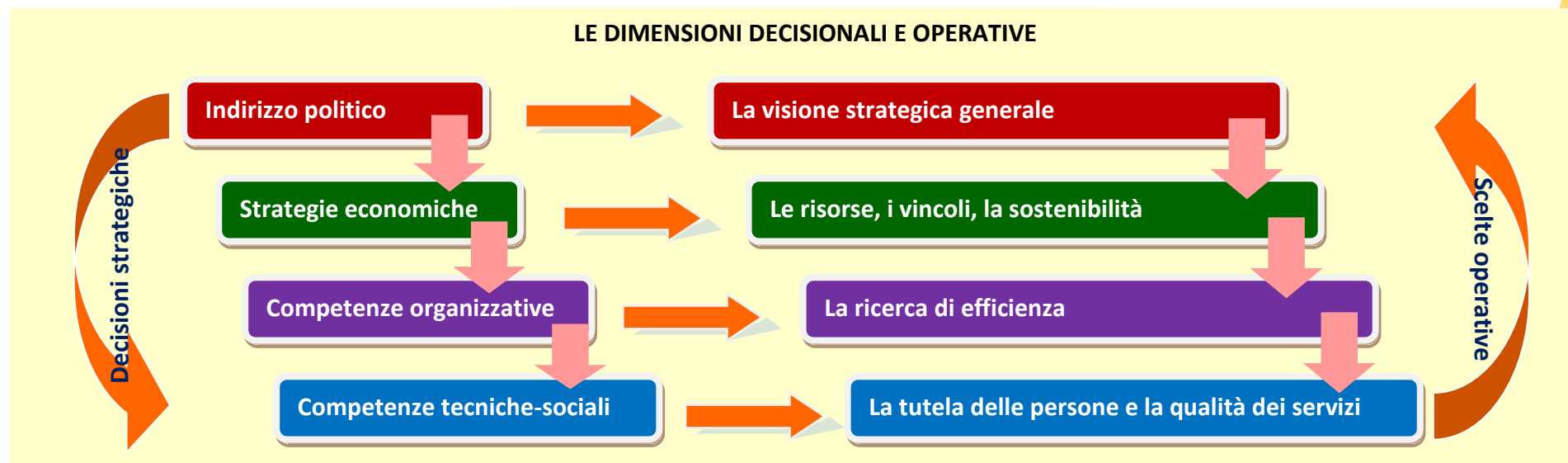
## LE DECISIONI

Nell'anno in corso l'attività degli organi di Sercop è stata la seguente:

Organo	2011		2010		2009	
	n. sedute	n. deliberazioni / n. determinazioni	n. sedute	n. deliberazioni / n. determinazioni	n. sedute	n. deliberazioni / n. determinazioni
Assemblea Soci	7	22	5	11	4	11
Consiglio di Amministrazione	16	103	12	76	14	88
Direttore		75		65		72

## LA COMPLESSITÀ DEL GOVERNO STRATEGICO DEI SERVIZI – UNA SFIDA

Una fondamentale sfida che Sercop sta affrontando consiste nel tentativo di armonizzare e trovare una sintesi tra le diverse dimensioni di governo, decisionali e operative che si intrecciano attorno alla gestione dei servizi sociali, spesso senza trovare o individuare una sintesi condivisa. Queste sono rappresentate da:

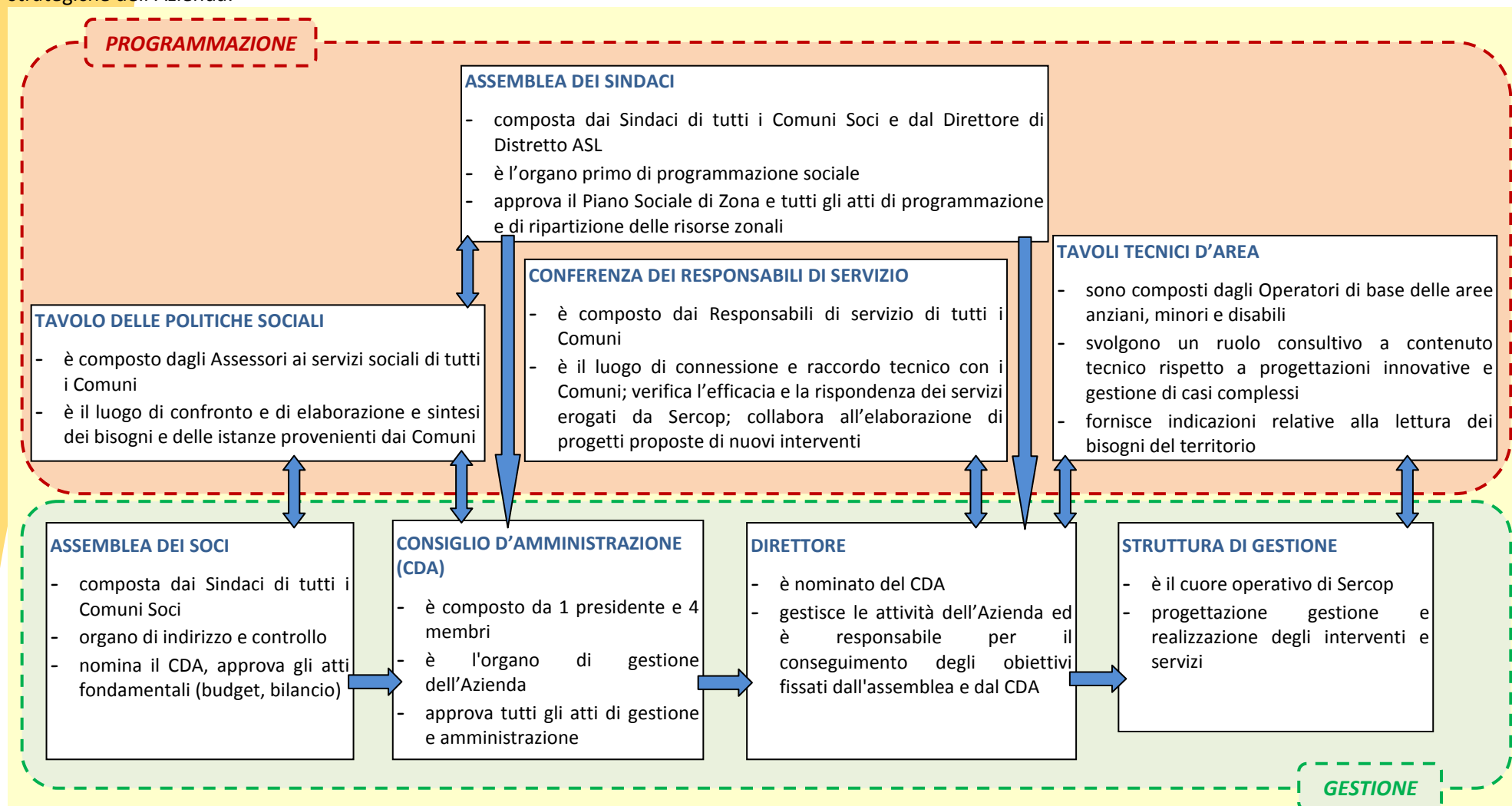


L'intreccio di queste dimensioni e sfere di decisione e competenza costituiscono spesso un nodo critico per far sì che l'attività di gestione dei servizi e dei singoli casi risponda tanto a logiche di qualità dell'intervento sociale quanto a visioni strategiche e organizzative che tengano conto del vincolo economico.

L'impegno di direzione di Sercop è proprio trovare una sintesi e un fattivo dialogo tra le 4 dimensioni, che seppur apparentemente in contrasto, possono essere armonizzate attraverso una continua opera di confronto e di conoscenza delle rispettive dinamiche, in modo che le decisioni strategiche e le scelte operative si sviluppino secondo una logica comune e condivisa. L'organizzazione dei servizi rappresenta un grimaldello decisivo di questo processo, finalizzato ad orientare le risorse nel modo più rispondente possibile alle strategie e ai bisogni dei cittadini utenti.

## LA PROGRAMMAZIONE ZONALE

Sercop rappresenta di fatto anche l'organo amministrativo e tecnico della programmazione zonale, che trova tuttavia la sua sede decisionale nell'Assemblea Distrettuale dei Sindaci. L'estrema chiarezza e distinzione tra la funzione programmatrice e quella gestionale ha consentito di trarre il massimo profitto da questa organizzazione che si è dimostrata nel corso del tempo funzionale ed efficiente, garantendo chiarezza dei ruoli e nello stesso tempo tempestività ed efficacia delle decisioni. Nello schema sottostante sono riportate le connessioni funzionali tra gli organi che operano e determinano le scelte operative e strategiche dell'Azienda:



### 2.1.3.2 ORGANIZZAZIONE E MANAGEMENT

Lo schema organizzativo e operativo interno di Sercop è rappresentato nella seguente tabella:

DIREZIONE GENERALE			
Guido Ciceri			
<b>AMMINISTRAZIONE e BILANCIO</b> Barbara Carolo	<b>AMMINISTRAZIONE SERVIZI e CONTROLLO DI GESTIONE</b> Laura Alessandri Federica Rivolta Annamaria Di Bartolo	<b>SUPPORTO</b> Marco Moroni Laura Alessandri Laura Raimondi Federica Rivolta Annamaria Di Bartolo	<b>PROGRAMMAZIONE</b> Giuseppe Cangialosi Laura Raimondi Annamaria Di Bartolo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione contabile generale</li> <li>Rapporti istituti credito</li> <li>Rapporti enti previdenziali,</li> <li>Gestione personale e paghe</li> <li>Segreteria CDA e assemblee soci</li> <li>Rapporti con i soci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controllo servizi affidati</li> <li>Sistema informativo dei servizi</li> <li>Procedure gare</li> <li>Contratti fornitori</li> <li>Rapporti con le unità operative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servizi informativi</li> <li>Privacy</li> <li>Sicurezza</li> <li>Protocollo</li> <li>Inventario</li> <li>Comunicazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione fondo sociale regionale</li> <li>Gestione FNPS</li> <li>Rapporti con Asl, ASO, Regione, Provincia</li> <li>Leggi di Settore</li> <li>Elenco enti autorizzati</li> <li>Altri progetti</li> <li>Accreditamento servizi</li> <li>Formazione</li> <li>Gestione informativa reti servizi</li> <li>Fund raising</li> </ul>
AREE			
MINORI, DISABILI, ANZIANI, INCLUSIONE, PROGETTI			
<b>Coord. Tutela Minori</b> Francesca Musicco	<b>Coord. Servizio Sostegno Educativo Integrato</b> Roberta Monti e Simona Bernacchi	<b>Coord. Spazio Neutro</b> Cristina Daverio	<b>Coord. Servizi Affidi</b> Cristina Daverio
<b>Coord. Ufficio Protezione Giuridica</b> Simona Anelli		<b>Coord. Unità Multidimensionale d'Ambito</b> Simona Anelli	
<b>Ref. Servizio Inserimento Lavorativi</b> Laura Alessandri		<b>Ref. Trasporto Disabili</b> Laura Alessandri	
Coord. SAD			
Marcella Maselli			

Questo schema è frutto di aggiustamenti che, nel corso dell'anno, sono stati adottati al fine di rendere snella e flessibile l'organizzazione delle attività senza venire meno al compito di trasparenza ed imparzialità che deve caratterizzare un'azienda pubblica.

Per fornire maggiore trasparenza e dettaglio, di seguito sono evidenziati i processi di ogni area di responsabilità e le rispettive principali attività caratteristiche:

#### **DIREZIONE GENERALE**

Alla direzione sono affidati dal CDA il coordinamento e la supervisione di tutte le attività di Sercop; ha la piena responsabilità per il conseguimento degli obiettivi fissati da CDA e assemblea dei soci.

È responsabile della programmazione delle attività dell'Azienda, della formulazione dei piani programma dei budget, della gestione delle risorse economiche e della redazione del bilancio.

È responsabile della costruzione e dell'applicazione del sistema di controllo di gestione, avvalendosi di tutta la struttura operativa di Sercop; tiene monitorati i volumi di servizi erogati e di costi. Favorisce lo svilupparsi di una cultura aziendale orientata alla costante ricerca della qualità dei servizi e al contestuale controllo delle risorse.

Interviene in modo significativo e diretto nell'area programmazione in relazione alla programmazione delle risorse economiche d'Ambito e alla definizione di processi e percorsi innovativi (costruzione Piano Sociale di Zona, accreditamento,...).

Tiene la contabilità analitica e mantiene sotto controllo volumi e costi dei servizi erogati.

È responsabile della gestione globale delle risorse umane.

Collabora con la presidenza nella tenuta dei rapporti con i soci e cura la redazione degli strumenti di comunicazione rispetto ai servizi e del bilancio sociale.

#### **AREA AMMINISTRATIVA**

Compito del responsabile è il coordinamento degli aspetti tecnici, amministrativi e contabili. Il servizio gestisce la contabilità generale, formula il bilancio, mantiene rapporti con il revisore dei conti, il consulente fiscale, gli istituti di credito e gli enti previdenziali.

Collabora con la direzione generale nel monitoraggio dei costi generali e di struttura e relativi al personale assunto; collabora nella definizione degli strumenti di controllo del budget.

È responsabile della gestione amministrativa del personale, cura i rapporti con i dipendenti, i percorsi di assunzione.

Controlla tutte le procedure per la prevenzione e la sicurezza nonché i rapporti con il medico del lavoro.

Cura i rapporti con i fornitori e gestisce tutti gli approvvigionamenti ad esclusione degli specifici contratti relativi alla gestione dei servizi.

Coordina tutte le funzioni e le attività di supporto alla produzione dei servizi caratteristici.

#### **AMMINISTRAZIONE SERVIZI**

Gli operatori preposti istruiscono tutte le pratiche amministrative connesse al funzionamento del singolo servizio. Si relazionano con il personale interno dedicato all'area operativa e con i fornitori in funzione dell'andamento degli interventi.

Propongono soluzioni operative e organizzative al fine di migliorare l'efficacia della gestione.

Collaborano con la direzione generale nel sistema di controllo di gestione servizi e nel monitoraggio dei volumi e dei costi relativi ai servizi amministrati.

#### **PROGRAMMAZIONE PROGETTI E FORMAZIONE**

Progettazione relativa a servizi e interventi innovativi.

Ricerca di nuove linee di finanziamento, redazione dei relativi progetti e start up degli interventi da realizzare.

È responsabile del Piano di Zona e dei principali interventi attivati, cura le relazioni sia di carattere tecnico che politico con i Comuni soci rispetto ai medesimi progetti.

È responsabile dei rapporti con il terzo settore, e in particolare delle azioni di consultazione e connessione (Tavolo del terzo settore).  
Cura il disegno generale della formazione di Sercop in collaborazione con i coordinatori dei servizi.

### **RENDICONTAZIONE E CONTROLLO**

È responsabile della definizione di tutti i processi di rendicontazione verso enti esterni connessi all'accesso alle diverse linee di finanziamento.  
Garantisce i flussi informativi richiesti dagli Enti di interlocuzione sovraordinati e non in adempimento ai debiti informativi e nel rispetto delle scadenze temporali assegnate.

Mantiene i rapporti con Regione, Provincia e ASL in relazione alla predisposizione dei piani operativi di finanziamento e alla loro erogazione.

Monitora lo stato di avanzamento delle linee di intervento programmate, dei livelli di spesa sostenuti e degli obiettivi raggiunti.

Cura indirizza e accompagna gli enti soci nella formulazione delle rendicontazioni di propria competenza.

Elabora reportistica periodica o ad hoc sulle risorse gestite, sulla spesa sociale dei Comuni dell'Ambito territoriale e sullo stato di attuazione del Piano di Zona.

### **COMUNICAZIONE**

Cura la progettazione la manutenzione e l'aggiornamento del sito internet di Sercop, quale essenziale strumento di comunicazione aziendale.

Ideazione, creazione e divulgazione di tutti gli strumenti informativi e comunicativi relativi ai servizi gestiti.

Cura la redazione del bilancio sociale in collaborazione con la direzione e con i coordinamenti dei servizi.

### **SISTEMI INFORMATICI**

Si occupa della sviluppo e della manutenzione del sistema informatico aziendale; offre supporto a tutte le figure professionali che operano in relazione ad applicativi e gestione dati.

È responsabile della privacy e dei sistemi di protezione e sicurezza dei dati.

### **COORDINAMENTO TECNICO DEI SERVIZI**

- Partecipa alla definizione degli obiettivi strategici del servizio ed è garante del raggiungimento degli stessi.
- È responsabile della gestione tecnica dei servizi del processo di progettazione, del controllo e della valutazione; promuove processi di qualità interna ai servizi in relazione alle disposizioni della direzione.
- Definisce le priorità operative nell'organizzazione del lavoro.
- È responsabile della definizione omogenea per il servizio, di modalità e strumenti di lavoro (definizione di protocolli operativi, modulistica comune, modalità di reporting).
- Traduce nella pratica gli orientamenti del CDA e della direzione fornendo strumenti per rendere operative le politiche di sviluppo aziendale.
- Svolge la funzione di connettore tra le strategie aziendali individuate da CDA e direzione e la loro implementazione in capo agli operatori dei servizi; nello stesso modo, evidenzia e rappresenta agli organi di direzione, gli andamenti e le valutazioni che derivano dai servizi al fine di orientare al meglio scelte e strategie.
- Raccoglie e organizza dati relativi al servizio utili alla definizione e aggiustamento delle strategie dell'ente.
- Promuove e partecipa alla definizione di nuovi progetti o interventi che riguardano il servizio; interviene e propone innovazioni relative ai processi di lavoro nella logica della continua ricerca di qualità.



- È responsabile di tutti gli aspetti metodologici e organizzativi del servizio e supporta la direzione nella funzione di controllo di gestione; è responsabile dell'applicazione delle linee guida relative ai servizi.
- Supporta gli operatori nelle fasi critiche e li sostiene nelle scelte di servizio particolarmente complesse.
- Coordina e indirizza le attività delle équipes di lavoro ed è responsabile dell'organizzazione del personale assegnato, definisce i programmi di lavoro, partecipa alle selezioni del personale che sarà assegnato all'unità coordinata. Definisce di concerto con la direzione le scelte di sviluppo del personale del servizio.
- È responsabile di tutti i rapporti con le agenzie e i servizi che collaborano nella presa in carico dei casi (vedi diagramma stakeholder).
- È attore principale delle dinamiche di evoluzione del servizio (rispetto alle modificazioni organizzative e legislative) e facilita la comprensione del cambiamento da parte degli operatori; segnala ed evidenzia eventuali problemi di gestione dei servizi e propone misure correttive; cura direttamente i rapporti con gli utenti nel caso di problemi o situazioni di particolare delicatezza.
- Individua i bisogni formativi del servizio.
- Condivide con la direzione la responsabilità del budget assegnato al servizio motivandone gli eventuali scostamenti rispetto alle previsioni.

#### **MODELLO DI GESTIONE DEI SERVIZI - IL COORDINAMENTO**

Fin dalla costituzione Sercop è andata alla ricerca di un modello che consentisse una gestione agile e reattiva dei servizi, garantendo il diretto controllo delle funzioni di progettazione ed indirizzo (sia rispetto ai servizi che ai singoli casi) e di controllo e valutazione sugli esiti.

Si è allora data enfasi al ruolo e funzione del coordinatore tecnico del servizio, quale operatore specializzato che assicura una visione d'insieme e il raccordo e la connessione tra le indicazioni strategiche della direzione e l'attuazione operativa dei servizi.

Ogni servizio è dunque coordinato da una unica figura tecnica specializzata che fa da riferimento per:

- i Comuni committenti (fase di accesso ai servizi)
- gli enti affidatari dei servizi
- gli utenti
- la direzione

Si è quindi attribuito alla figura del coordinatore il ruolo di cerniera tra il servizio e gli altri attori del sistema; nello stesso tempo è responsabile di fare sintesi nei processi decisionali interni al servizio, ovvero di essere il punto di incontro e intreccio tra le scelte tecniche e le decisioni strategiche.

Il modello prevalente che Sercop attua (ad eccezione che per il servizio tutela minori) è quindi quello di gestioni esterne dei servizi, mantenendo in capo a sé intenzionalmente e saldamente le funzioni di indirizzo e controllo attraverso il coordinatore tecnico del servizio. La riteniamo una scelta strategica importante in linea con il voler essere di Sercop quale organizzazione di coordinamento con strutture specializzate.

L'esperienza di questi anni ha mostrato che il coordinamento dei servizi costituisce la pietra angolare sui cui costruire la qualità. Questo è possibile perché al livello di azienda a gestione associata, esiste una dimensione operativa (utenza e fatturato) per la quale risulta conveniente investire su una figura specifica con elevate competenze: se lo facesse un ambito di gestione di 10.000 abitanti o comunque con un bacino di utenza ridotto è evidente che il rapporto costi benefici non sarebbe sostenibile.

Nella tabella seguente è riportato un quadro di sintesi dei servizi gestiti da Secop suddivisi per modalità di gestione:

MODALITÀ DI GESTIONE DEI SERVIZI PER AREE DI INTERVENTO					
	Servizi e interventi SERCOP	GESTIONE DIRETTA	GESTIONE MEDIANTE AFFIDAMENTI ESTERNI	ACCREDITAMENTO	RETTE
<b>MINORI</b>	Tutela minori				
	Comunità minori				
	Comunità diurna				
	Affidi				
	Spazio neutro				
	Sostegno educativo integrato				
	Unità prevenzione giovani				
	Integrazione stranieri scuole				
	Prevenzione DSA				
	Bacheca progetti giovani				
<b>DISABILI</b>	Trasporto disabili				
	Nucleo inserimenti Lavorativi				
	Ass. domiciliare disabili				
	Ass. disabili sensoriali				
	Assegno di cura				
	Progetti grave disabilità				
	Servizio orientamento e progettazione (UMA)				
	Servizi formazione autonomia (SFA)				
	Centro socio educativo (CSE)				

MODALITÀ DI GESTIONE DEI SERVIZI PER AREE DI INTERVENTO - segue					
	Servizi e interventi SERCOP	GESTIONE DIRETTA	GESTIONE MEDIANTE AFFIDAMENTI ESTERNI	ACCREDITAMENTO	RETTE
ANZIANI	Ass. domiciliare anziani				
	Sportello assistenza alla famiglia				
	Assegno di cura				
	Assegno regolarizzazione badante				
INCLUSIONE	Sportello stranieri				
	Interventi di housing sociale				
	Interventi estreme povertà				
	Interventi nomadi / tratta				
	Residenzialità leggera psichiatria				
	Segretariato sociale				
	Servizio sociale professionale				
	Emergenza profughi				
SISTEMA	Progetti speciali da comuni				
	Ufficio di piano				
	Piano prima infanzia				
	Vigilanza servizi accreditati				
	Fund rising				

## III. UN ANNO IN SINTESI

### **3.1 ATTIVITÀ**

Nel corso del 2011 Sercop può idealmente suddividere le attività svolte distinguendole in:

- erogazione dei servizi conferiti dai Comuni rispetto ai quali sono state poste in essere attività di innovazione e sperimentazione (dettagliate nel successivo capitolo IV),
- attività di programmazione, sperimentazione e sviluppo di nuovi servizi.

#### **EROGAZIONE DEI SERVIZI PER AREE**

**(le attività di innovazione e sperimentazione sono dettagliate nel successivo capitolo 4)**

##### **AREA MINORI**

1. Servizio Tutela Minori
2. Servizio Sostegno Educativo Integrato scuola, famiglia e territorio
3. Centro Affidi
4. Spazio Neutro
5. Progetto Unità Operativa Prevenzione (L.45/98)

##### **AREA DISABILI**

1. Servizio Trasporto Disabili
2. Servizio Inserimento lavorativo
3. Attività per l'erogazione Assegno Cura
4. Unità Multidimensionale d'Ambito (UMA)
5. Servizi Accreditati CSE e SFA

##### **AREA ANZIANI**

1. Servizio di Assistenza Domiciliare
2. Assegno di Cura
3. Sportello Assistenza alla Famiglia

##### **AREA INCLUSIONE SOCIALE**

1. Sportello Stranieri
2. Progetto In Cordata Doppia (estreme povertà)
3. Progetto Senza Frontiere (L. 40/98): mediazione culturale
4. Servizio Sociale Professionale

## **ATTIVITÀ DI PROGRAMMAZIONE e SPERIMENTAZIONE E SVILUPPO DI NUOVI SERVIZI**

### **ATTIVITÀ DI PROGRAMMAZIONE**

1. Attività di coordinamento con i Distretti di ASL MI1 per la realizzazione di linee operative comuni inter-ambito che possano essere rappresentate in maniera congiunta e più efficace all'ASL
2. Costituzione di un'Area Giovani distrettuale coordinata dall'Ufficio di Piano
3. Apertura del cantiere per la definizione degli obiettivi per la IV Triennalità del Piano Sociale di Zona 2012-2014

### **SVILUPPO DI NUOVI SERVIZI**

1. Avvio del gruppo di lavoro per la realizzazione di un Ufficio di Protezione Giuridica d'Ambito
2. Avvio del servizio sperimentale di assistenza alla comunicazione ai Disabili Sensoriali
3. Accredimento degli Asili Nido del territorio (pubblici e privati) e gestione dei rapporti contrattuali con gli Asili Nido privati
4. Conferimento della gestione di tutti i servizi connessi agli interventi assistenziali ed educativi scolastici da parte del Comune di Rho
5. Gestione di progetti di sostegno pedagogico nell'ambito della Bacheca Giovani
6. Costituzione di una Commissione di Valutazione per la vigilanza sui servizi accreditati

### **ATTIVITÀ DI SPERIMENTAZIONE**

1. Realizzazione di una bacheca sperimentale (Bacheca Giovani) rivolta ai progetti per adolescenti e pre-adolescenti connessi alle politiche giovanili da attuarsi nei Comuni dell'Ambito
2. Gestione degli interventi di accoglienza per i Profughi inviati dalla Prefettura di Milano sul territorio Rhodense

Questa intensa dinamica rispetto a programmazione e sviluppo di nuovi servizi ha costituito la cifra del lavoro di Sercop nel 2011; insieme ad attività innovative programmate da tempo (Ufficio Protezione Giuridica, accreditamento Asili Nido...) sono stati realizzati una serie di interventi per fronteggiare emergenze diverse che i Comuni hanno dovuto sostenere nel corso dell'anno (trasferimento repentino attività disabili sensoriali, accoglienza profughi). Questo rappresenta un elemento importante del carattere aziendale dato dalla capacità di tempestiva risposta e di attivazione di Sercop, quale macchina organizzativa snella ed efficiente facilmente attivabile in relazione ai mutevoli ed emergenti bisogni e problemi del territorio. È questo un carattere che definisce il valore sociale degli interventi aziendali in stretta connessione con i Comuni.

## **3.2 RISORSE PROFESSIONALI**

Sercop è una azienda che produce servizi, ovvero "beni immateriali" che si "consumano" nel momento stesso della loro produzione; ciò significa che buona parte della qualità del servizio dipende dalla capacità e dalla competenza delle persone che lo erogano. Ne discende che la risorsa umana costituisce il capitale basilare e la risorsa principale sulla quale Sercop ha strategicamente deciso di investire, in una logica di ricerca di costante miglioramento nella produzione e valutazione/controllo dei servizi erogati. È quindi necessario un investimento importante e la consapevolezza che la possibilità di realizzare un effettivo innalzamento della qualità dei servizi dipende in modo cruciale dal capitale umano: sono fondamentali quindi le fasi di selezione del nuovo personale e ancor più quella di formazione del personale in servizio.

## IL PERSONALE

Le risorse professionali a disposizione dell'Azienda Speciale nel 2011 sono 41, suddivisi fra 26 dipendenti, 3 collaboratori e 12 liberi professionisti. Si registra un aumento dei dipendenti di 4 unità, connesse all'affidamento da parte di 3 Comuni della gestione del servizio sociale di base.

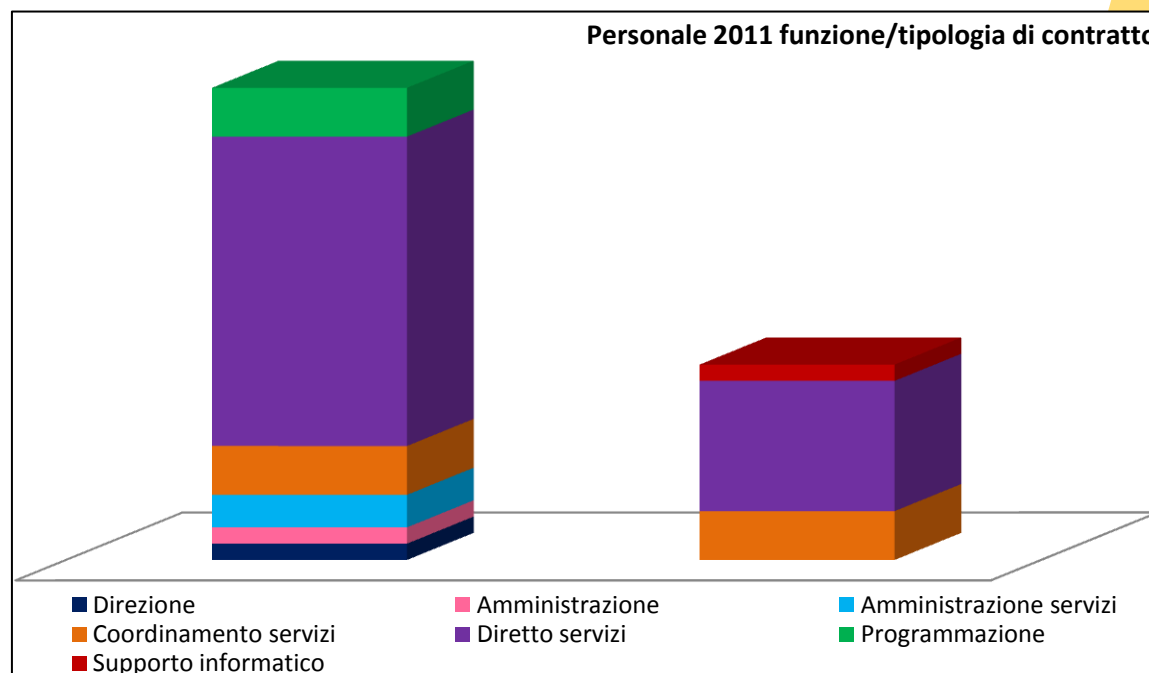
I liberi professionisti si suddividono principalmente fra psicologi (75%), educatori professionali (16,7%), tutti impegnati nell'Area Minori e Famiglia e titolari di incarichi che variano fra un minimo di 6 ore settimanali ed un massimo di 32.

Tipologia di contratto - 2011	n. personale	di cui full-time
Dipendente a tempo determinato	7	4
Dipendente a tempo indeterminato	19	16
Liberi Professionisti	12	
Collaboratori a progetto	3	
<b>TOTALE</b>	<b>41</b>	

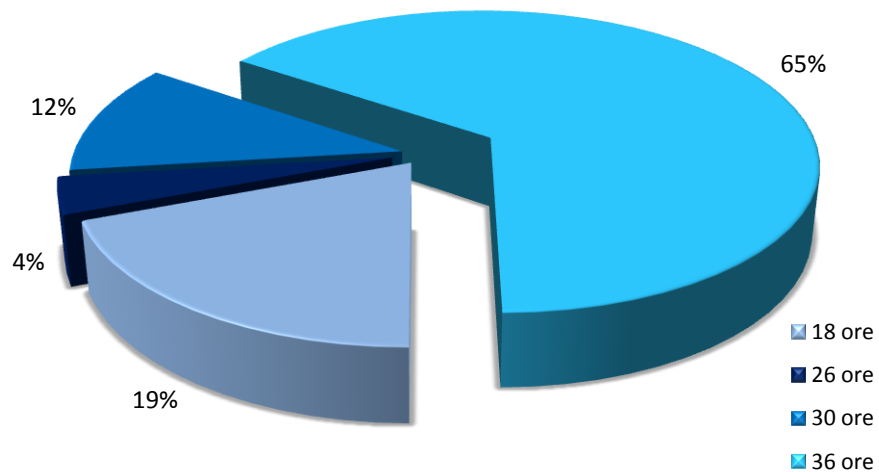
Per quanto detto Sercop ha proseguito nel 2011 nell'investimento strategico sulle persone tendendo ad una struttura aziendale composta prevalentemente di personale assunto a tempo indeterminato, con un ricorso limitato ad altre forme in relazione all'orizzonte temporale dei servizi conferiti. Si ritiene che questa scelta rappresenti una precondizione essenziale nella direzione di produrre servizi di qualità con personale aderente alla mission aziendale, motivato, specializzato rispetto alla propria attività.

Il presidio della qualità di servizi è dato da un modello che vede per ciascun servizio un coordinamento dedicato articolato in una dimensione tecnica (psicologi, assistenti sociali) ed una amministrativa strettamente connessi e sinergici.

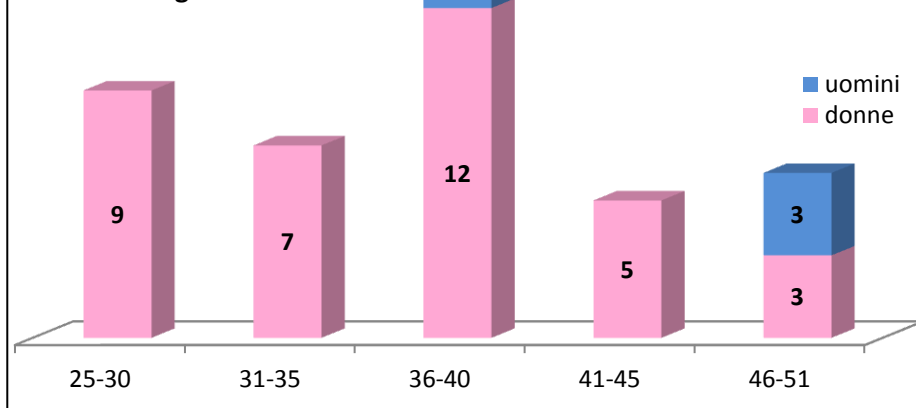
Tipologia di funzione	Dipendente	Libero Profes.
Direzione	1	
Amministrazione	1	
Amministrazione servizi	2	
Coordinamento servizi	3	3
Diretto servizi	19	8
Programmazione	3	
Supporto informatico		1



### Dipendenti: ore settimanali da contratto

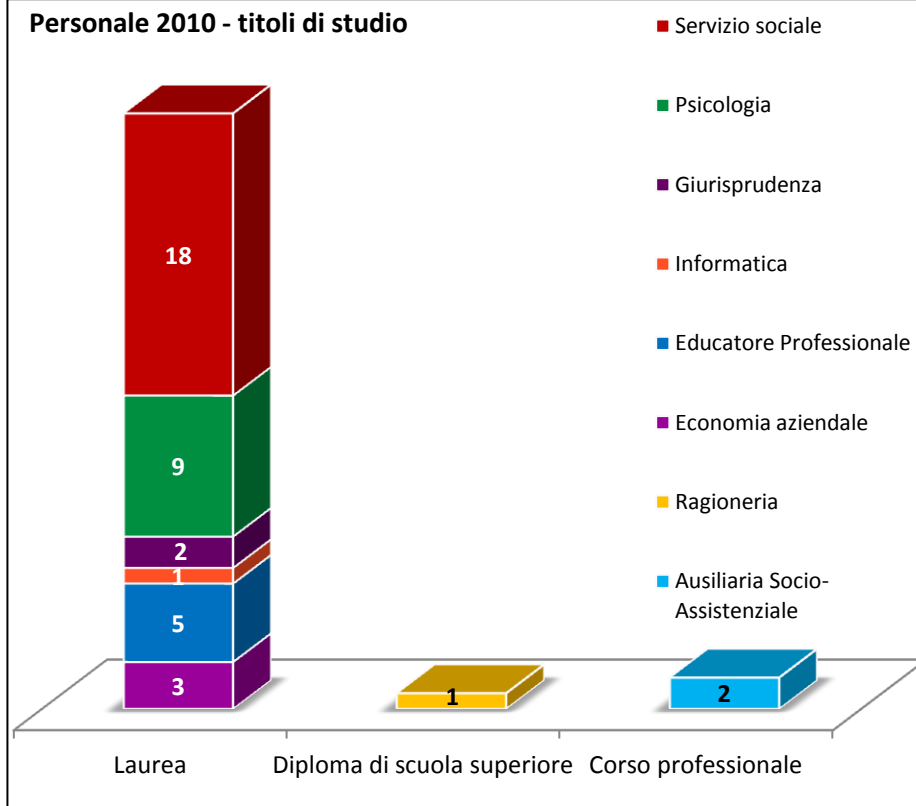


### Personale 2011 per fasce d'età e genere

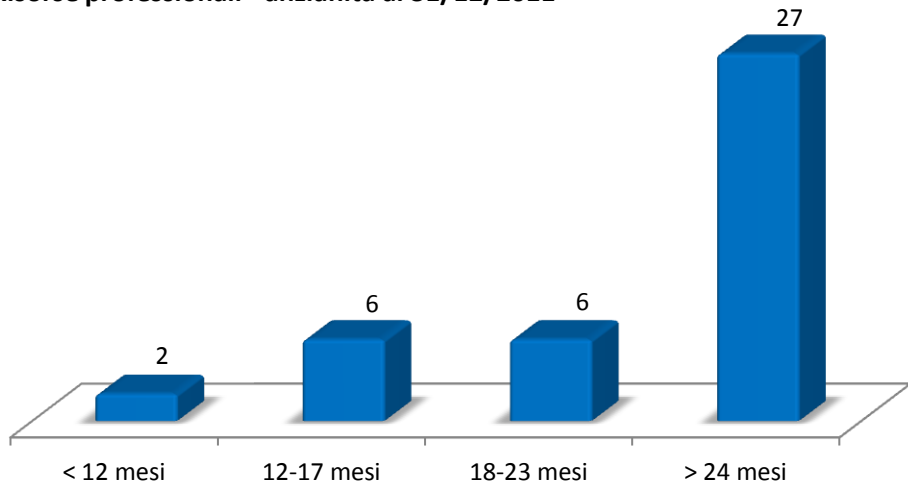


Livello di istruzione	2011
	n. personale
Corso professionale	2
Diploma di scuola superiore	1
Laurea	38
<b>TOTALE</b>	<b>41</b>

### Personale 2010 - titoli di studio



### Risorse professionali - anzianità al 31/12/2011



## LA SELEZIONE

Tutte le risorse in forza a Sercop sono selezionate attraverso:

- Conferimento del personale dei Comuni soci, soprattutto nella fase di attivazione dell'Azienda;
- Selezioni mediante procedure di evidenza pubblica basate su analisi dei curricula e successivo colloquio. Obiettivo della selezione non è la semplice valutazione delle conoscenze dei candidati, bensì l'individuazione della persona "giusta" per il posto da ricoprire. In questo senso assume una importanza rilevante la valutazione delle potenzialità della persona nonché della componente attitudinale che indaga le motivazioni al lavoro e la volontà di aderire al "progetto Sercop.". Tale modalità, che oltre a costituire un adempimento di legge, è ritenuta la più efficace in termini sostanziali, viene applicata per tutte le categorie professionali e tipologie contrattuali che a diverso titolo collaborano con Sercop.

**Nel 2011 sono state effettuate 7 selezioni di personale che hanno portato alla nuova assunzione di 8 unità.**

## LA FORMAZIONE

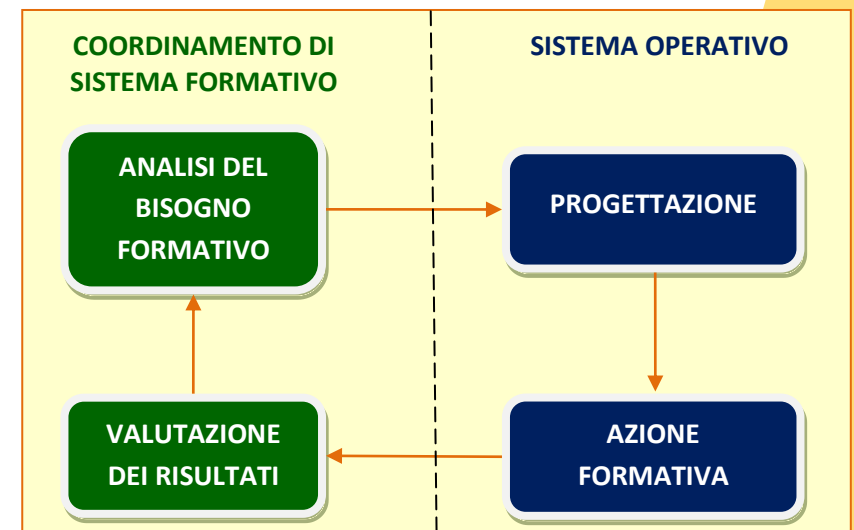
La formazione rappresenta uno strumento fondamentale per lo sviluppo delle competenze e delle professionalità sociali, soprattutto per una azienda orientata e dedicata alla produzione di servizi, la cui qualità dipende in modo essenziale dalle capacità e competenze degli operatori. In particolare si avverte la necessità di rafforzare le reti e la capacità di lavorare insieme tra soggetti nell'ottica della riduzione della frammentazione dei servizi e di una risposta unitaria ai bisogni; o ancora la capacità di costruire nuove alleanze che riescano a definire dei terreni comuni di azione tra soggetti che operano in parallelo su obiettivi e oggetti di lavoro analoghi.

La formazione ricopre dunque un significato e un orientamento strategico, soprattutto con riferimento ai servizi minori che sono gestiti da Sercop con personale proprio. In primo luogo si connota come presidio dei processi di trasmissione del sapere e adeguamento del know how; e in secondo luogo come veicolo di riqualificazione e crescita professionale. A partire da queste considerazioni, la formazione è intesa come processo educativo, con un orizzonte di medio lungo periodo: i tempi dell'apprendimento e del cambiamento, infatti, sono tutt'altro che di breve periodo. Il percorso sotteso dal legame tra apprendimento individuale e cambiamento organizzativo è di tale complessità da rendere vano ogni tentativo di attribuire alla formazione il compito di modificare rapidamente le cose.

L'obiettivo formativo del 2011 come quello dell'anno precedente è rappresentato dalla costruzione e rafforzamento di connessioni e visioni comuni tra i diversi servizi e le diverse istituzioni che intervengono nell'ambito della tutela dei minori.

La condivisione di un orizzonte di senso del proprio intervento e la costruzione di un sapere condiviso è il requisito di base della capacità di lavorare insieme tra servizi e di costruire una sostanziale integrazione degli interventi.

Un percorso formativo non può, di per sé, modificare variegati modelli organizzativi, radicati e spesso antitetici l'uno all'altro, né un certo tipo di cultura del lavoro sociale, ma esso indubbiamente potrà aiutare tutti a rinforzare un'identità di appartenenza collettiva che a sua volta contribuirà alla crescita di un sistema e di un "buon modello" di organizzazione reticolare. In tal senso la formazione deve essere riconosciuta non come una meccanica trasmissione di competenze, bensì come luogo di crescita della propria capacità di pensiero ed azione. Si è proceduto quindi, secondo il modello operativo qui a fianco, all'analisi del bisogno formativo coinvolgendo gli operatori dei





servizi minori.

Nel 2001 è stato realizzato il seguente percorso:

TITOLO	ORE DI FORMAZIONE/MODALITÀ	ENTE FORMATORE	SOGGETTI PARTECIPANTI
Promuovere progettualità integrate per migliorare i servizi dell'Area Minori e Famiglia appartenenti all'ambito del Rhodense	45 ore, suddivise in: • tre incontri plenari con la dr.ssa F. Olivetti Manoukian • laboratori condotti dalla dr.ssa B. Di Tommaso	Studio APS Milano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servizio tutela minori Sercop</li> <li>• operatori servizi Sercop: SESEI, Spazio Neutro.</li> <li>• Operatori esterni: Comuni, Consultorio ASL, Neuropsichiatria Infantile, Sert, Scuole</li> </ul>

### I PROGETTI DI INCENTIVAZIONE PER I DIPENDENTI

Nel 2011 è stata attuata, in accordo con le organizzazioni sindacali, una politica di incentivazione del personale a fronte di realizzazione di progetti che hanno consentito, a diversi livelli, incrementi di efficienza delle azioni realizzate dall'ente o comunque hanno costituito un incremento di valore sociale dei servizi prodotti; nella tabella seguente sono riportati i progetti programmati e realizzati nel 2011:

PROGETTO	OBIETTIVO	INDICATORI DI RISULTATO
Efficienza servizio assistenza domiciliare (SAD)	Utilizzo quotidiano del mezzo proprio al fine di agevolare l'erogazione del servizio; a parità di altre condizioni questo consente lo svolgimento di un numero maggiore di servizi con l'impiego delle medesime risorse e senza costi aggiuntivi per l'ente ovvero un incremento di efficienza	Utilizzo del mezzo proprio e conseguente incremento degli interventi prestatati
Pronto intervento tutela minori	Le disposizioni generali relative al progetto sono contenute nella relativa deliberazione CDA; il progetto prevede l'erogazione di un importo lordo pari a € 68 per ogni dipendente per ogni settimana di intervento prestata secondo le modalità stabilite con la citata delibera	Effettiva disponibilità e fruibilità del servizio di pronto intervento
Informatizzazione cartella e interventi per servizio tutela minori	Provvedere al progressivo inserimento delle cartelle sulla piattaforma informatica adottata; l'obiettivo è la completa informatizzazione delle cartelle degli utenti in carico al servizio entro la fine dell'anno, provvedendo all'inserimento dei dati pregressi al momento in cui la cartella viene movimentata; non dovranno essere inserite nel corso dell'anno le cartelle che per qualsiasi ragione non dovessero essere movimentate nel 2010	Numero di cartelle effettivamente e completamente inserite nell'applicativo
Bilancio sociale	Partecipazione alla redazione del bilancio sociale per le parti di rispettiva competenza	Realizzazione del prodotto bilancio sociale entro la fine dell'anno
Supporto sistema controllo trasporto disabili		Razionalizzazione degli interventi; realizzazione del software intermedio di gestione

Supporto servizio tutela minori		Attuazione del sistema di controllo di gestione relativo al servizio tutela minori
Servizi accessori ASA	Impiego delle operatrici non prevalente per lo svolgimento di servizi di supporto connessi alla funzione amministrativa	
Ottimizzazione ed efficienza servizi (servizio assistenza domiciliare e servizio educativo integrato)		Attuazione del sistema di controllo di gestione relativo al servizio servizio assistenza domiciliare e servizio educativo integrato

### LA VALUTAZIONE DEI SERVIZI

Si ritiene che il percorso di valutazione dei servizi rappresenti un momento fondamentale nella ricerca di qualità dell'intervento e in una logica di miglioramento continuo e di continua riflessività rispetto ai modi in cui i servizi vengono prodotti.

Sercop agisce in questo senso in piena continuità con un forte orientamento alla valutazione dei servizi assunta dal Piano di Zona fin dalla sua prima edizione.

In particolare intendiamo la valutazione come una risorsa cruciale per la progettazione degli interventi e soprattutto un'occasione di attribuzione di valore ad azioni spesso intangibili e a forte rischio di invisibilità e dispersione. Si riconoscono pertanto alla valutazione due fondamentali funzioni:

- una funzione di account ovvero di rendiconto, di testimonianza trasparente di quanto realizzato sia nei confronti di eventuali finanziatori che di tutti i portatori di un legittimo interesse nel progetto (chi ha diritto di sapere e chi è utile che sappia);
- una funzione di learn, ovvero di apprendimento intendendo la valutazione come azione riflessiva orientata allo sviluppo della conoscenza e al miglioramento continuo della qualità degli interventi proposti.

L'orientamento valutativo relativo all'apprendimento, oltre che al rendiconto, risulta centrale proprio perché pone interrogativi sulla tenuta e sulla validità delle azioni e, dove necessario, prefigura possibili aggiustamenti e miglioramenti. Quindi si potrebbe dire valutare per migliorare/innovare.

La valutazione dei servizi assume una funzione strategica di conoscenza essenziale per una gestione di servizi di qualità. Progettazione, intervento e valutazione sono percorsi integrati che consentono di assumere una prospettiva più profonda, di chiarire meglio cosa si sta facendo, assumendo un atteggiamento di ricerca e di continua rimessa in discussione delle ipotesi di partenza, senza cristallizzarsi sulle routines e su luoghi comuni.

Il continuo alternarsi del circolo progettazione – intervento – valutazione consente di mettersi in una prospettiva di miglioramento continuo dei servizi (si veda schema a fianco).

Si prende quindi distanza da un approccio che individua la valutazione quale strumento per misurare la coerenza tra le azioni programmate e quelle tradotte in



operatività; non si tratta di una “rendicontazione” ma di un processo che si assume la responsabilità di un giudizio orientato al miglioramento dei servizi.

Il modello valutativo scelto da Sercop tiene insieme i seguenti aspetti:

- espressione di giudizio rispetto alla gestione dei servizi;
- intento di migliorare gli interventi e i servizi;
- obiettivo esplicito di costituire un percorso di apprendimento per gli operatori coinvolti;
- svolta in modo sistematico attraverso un’attività di ricerca realizzata con sistemi rigorosi e codificati;
- comunicabile a terzi in modo esplicito e trasparente;
- processo strettamente integrato con la progettazione dei servizi.

Ciò evidenzia come la valutazione possa rappresentare uno strumento utile anche al ripensamento e alla riprogettazione di servizi maturi e fortemente strutturati nelle routines di lavoro, che necessitano di porsi in una logica di ricerca e ridefinizione di significati in relazione alla propria capacità di risposta e appropriatezza rispetto al bisogno degli utenti.

Tenuto conto di quanto detto, Sercop attua quindi tre livelli di valutazione:

LIVELLO	VALUTATORE	PERIODICITÀ
Servizi gestiti direttamente o in appalto	Valutatore esterno	Due servizi anno, elevata formalizzazione
Servizi accreditati	Equipe interna Sercop	Continua, elevata formalizzazione
Interventi	Coordinatori di servizio	Continua, bassa formalizzazione

Nella tabella seguente sono evidenziati i servizi per i quali è stato avviato il percorso di valutazione nell’anno 2011:

SERVIZIO	STATO	MODALITÀ DI VALUTAZIONE
Servizio educativo integrato	Avviato	Valutatore esterno / IRS Istituto Ricerca Sociale, Milano
Tutela minori	Concluso	Valutatore esterno / Progetto “valutare per innovare” Provincia di Milano
Asili nido accreditati		Valutatore interno/ 13 visite effettuate nell’anno

Nel 2011 è stato effettuato un essenziale investimento in capitale umano, formando risorse interne all’azienda per la costituzione dell’Unità di valutazione dei servizi accreditati, che ha definito un proprio modo operativo, linee guida specifiche per la valutazione asili nido e ha proceduto nell’attività valutativa a partire dal mese di settembre.

## FUND RAISING

Nel 2011 coerentemente con la strategia già delineata si è attivato un notevole impegno per la ricerca di risorse esterne per i servizi.

Tuttavia il fund raising non può essere inteso come una risorsa sostitutiva (o anche lontanamente sussidiaria) alle necessità economiche che sostengono il sistema dei servizi Sercop, considerata la natura pesantemente riparativa di gran parte dei servizi gestiti. Le basi economiche del sistema del welfare riparativo, quello orientato alla risposta dei bisogni più essenziali, sono fundamentalmente poggiate sulle risorse pubbliche, mentre le azioni finanziate dalle fondazioni sono più centrate sulle aree di promozione e sviluppo dei sistemi di comunità, della cultura, della coesione sociale, etc.

La ricerca di risorse esterne diventa quindi un'attività fondamentale per lo sviluppo di un'area di innovazione e sperimentazione di interventi a sostegno dello sviluppo della comunità, ma non può essere certamente intesa come sostegno o significativa integrazione delle risorse destinate ai servizi di pesante riparazione (tipo tutela minore, servizi domiciliari o diurni per anziani e disabili, etc.).

La capacità di produzione in proprio di progetti sociali garantisce al sistema di servizi Rhodense, una possibilità di crescita orientata al miglioramento delle risposte ai problemi espressi dal proprio target di riferimento, nonostante le condizioni di pressione a cui sono sottoposti i servizi.

Con questa logica, da circa tre anni, Sercop ha strutturato all'interno del proprio organigramma aziendale, un Ufficio Progetti (collegato all'Ufficio di Piano) con funzioni connesse all'attività di progettazione sociale, fund raising e supporto ai comuni nella loro eventuale attività di progettazione. Si può quindi affermare che lo sviluppo di un'area interna e strutturata di progettazione sociale e lo sviluppo di azioni di fund raising si muovono nella medesima direzione.

Sono stati finanziati nel 2011 i progetti riportati nella seguente tabella:

<b>NOME PROGETTI</b>	<b>ENTE FINANZIATORE</b>	<b>CAPOFILA / PARTNER</b>
"Una rete di servizi della comunità per affrontare il disagio evolutivo dei minori in famiglia e l'integrazione degli alunni difficili ed in difficoltà nei gruppi classe"	Fondazione Cariplo	Partner, con capofila Comune di Pero
"Sistema integrato di valorizzazione dei beni culturali e delle culture nel nord-ovest Milano"	Fondazione Cariplo	Partner con capofila Polo culturale Groane
"Una rete affidabile"	Fondazione Cariplo	Capofila

È inoltre stata attivata una rete con il terzo settore e gli uffici tecnici dei comuni finalizzata alla definizione di un progetto di housing sociale, da presentare a fondazione Cariplo, che sarà completata nell'anno 2012.

### **3.3 LE RISORSE ECONOMICHE**

Il conto dei servizi propriamente gestiti da Sercop si chiude nel 2011 con un valore pari a circa 8.900.000, oltre a tutte le attività di programmazione e trasferimento di risorse ai Comuni (ad esempio quelle relative al FSR) che non sono ricomprese in tale valore. Il fatturato totale cresce quindi del 16,5 % rispetto al 2010, come si vedrà non tanto in ragione di incrementi di volumi o costi dei servizi erogati, bensì in relazione a nuovi servizi delegati.

Il costo dei servizi erogati ha avuto un andamento in linea con le previsioni, mentre vanno evidenziati i seguenti fatti intervenuti in corso d'anno, che hanno generato l'incremento di fatturato evidenziato:

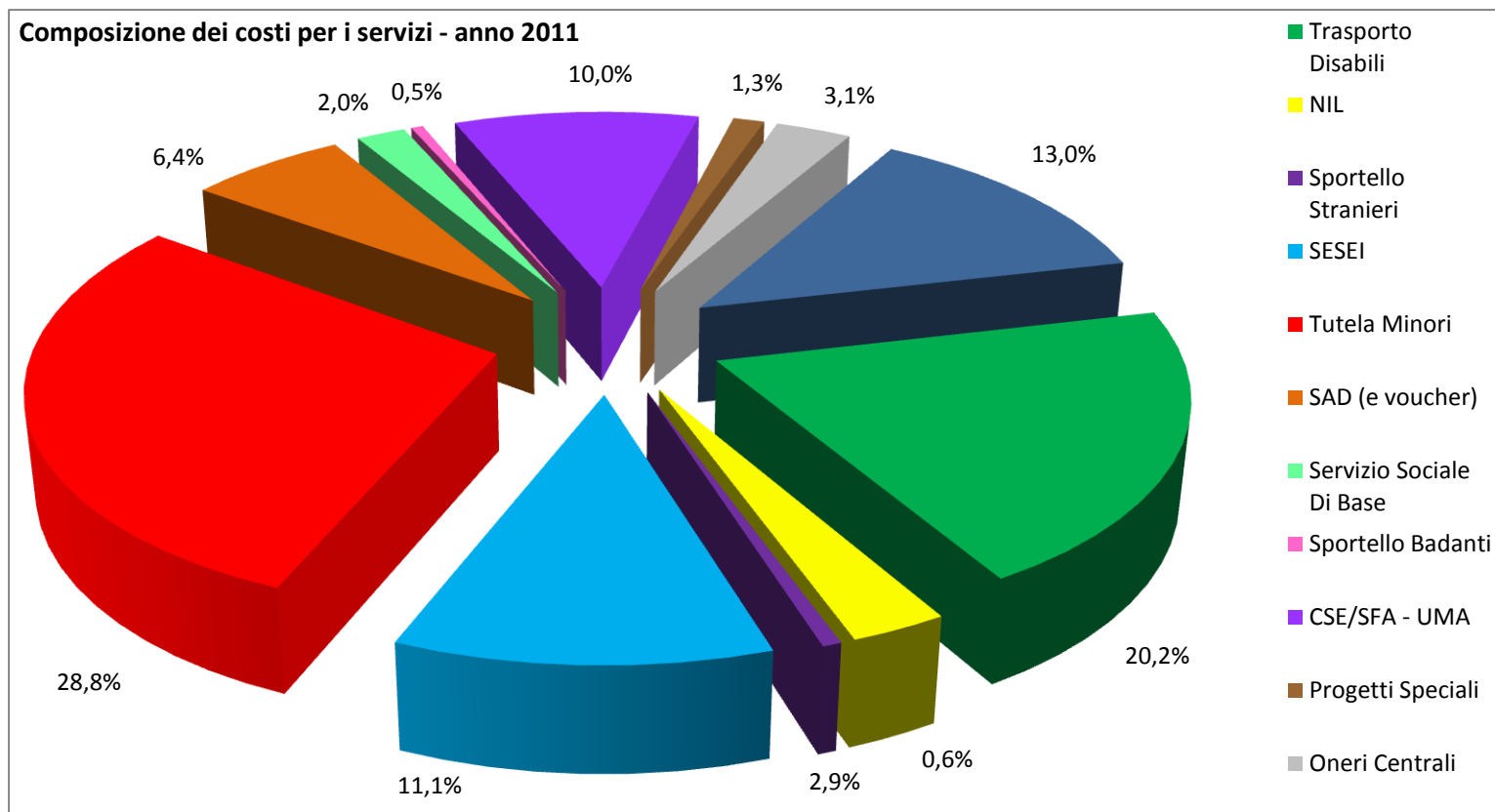
- delega da parte dei Comuni di tutte le attività connesse all'accoglienza dei profughi, per un valore di circa 300.000 euro;
- delega da parte del Comune di Rho degli interventi di assistenza scolastica e domiciliare rivolti a disabili (dal mese di settembre) per un importo di circa 215.000;
- entrata a regime su base annua della gestione dell'accreditamento per servizi diurni disabili che ha comportato un incremento pari a circa 680.000 euro;
- delega da parte del Comune di Rho dei progetti Area Giovani per circa 60.000 euro per il periodo settembre dicembre;
- delega da parte dei Comuni a partire da settembre della gestione degli interventi rivolti a disabili sensoriali per un valore pari a circa 80.000 euro;
- incremento di 1,5 unità del servizio sociale di base delegato dai Comuni per circa 50.000 euro annui;
- incremento significativo dei cosiddetti "progetti speciali" ovvero di interventi richiesti e realizzati ad hoc per un Comune; i progetti speciali attualmente gestiti sono 6 per un ammontare pari a 115.000 euro circa;
- sospensione a partire dal mese di agosto dell'assegnazione di cura per il mantenimento al domicilio di anziani e disabili, che non sarà più attivato in relazione all'azzeramento del Fondo Non Autosufficienze;
- sospensione a partire da inizio anno del buono per la regolarizzazione delle posizioni lavorative delle badanti per la stessa ragione di cui sopra.

Si è operata una ulteriore riduzione dei costi generali che rappresentano il 3,1% del fatturato totale, con una economia di oltre 35.000 euro rispetto alle previsioni iniziali. La costante riduzione dell'impatto dei costi generali è dovuta anche all'incremento del fatturato per servizi, che è cresciuto in modo consistente a parità di organico e risorse destinate; un costante recupero di produttività ed efficienza che si trova ora vicino ad un limite strutturale.

L'andamento dell'utilizzo dei servizi da parte dei Comuni risulta in linea di massima omogeneo con le previsioni del preconsuntivo, senza rilevanti situazioni di maggiore spesa rispetto alle evidenze riportate nel budget di ottobre 2011.

### 3.3.1 COSTO DEI SERVIZI

La composizione dei costi sostenuti da Sercop nel corso dell'anno 2011 è rappresentata nella seguente grafico che analizza in modo specifico l'incidenza di ciascuna linea di produzione rispetto ai costi totali:



Sercop ha assunto la funzione di ente accreditante di CSE e SFA subentrando al precedente sistema di convenzioni gestito direttamente dai Comuni che vede la piena entrata a regime dal 2011 e ammonta a circa il 10% del fatturato.

Come mostra la tabella di confronto dei valori assoluti dei costi dei servizi, non si è di fronte nel 2011 ad incrementi di costi connessi a maggiori volumi di servizi erogati bensì derivanti dai citati nuovi conferimenti di servizi.

Invero i Comuni stessi, i servizi sociali di base, pur con diverse sensibilità hanno posto attenzione alla regolazione degli accessi di utenza ai servizi; quello dell'accesso rimane comunque un punto cardine da mantenere sotto costante attenzione.

Nella tabella seguente è mostrata l'evoluzione del costo dei servizi Sercop nel corso del triennio:

SERVIZIO	anno 2011		anno 2010		anno 2009		Delta % 10-11
	Valore	Valore	Valore	% sul totale costi	Valore	% sul totale costi	
Ufficio Di Piano	146.553,00	1,65%	129.590,53	1,70%	105.510,86	1,42%	13,09%
Assegno cura /Leggi settore	525.612,42	5,91%	761.134,24	9,96%	1.254.641,93	16,92%	-30,94%
Trasporto disabili	1.799.970,01	20,23%	1.842.355,17	24,12%	1.762.707,82	23,77%	-2,30%
Nucleo inserimenti lavorativi	257.509,61	2,89%	275.551,35	3,61%	251.001,56	3,38%	-6,55%
Sportello stranieri	50.587,98	0,57%	63.825,28	0,84%	63.168,00	0,85%	-20,74%
Sostegno educativo	985.739,56	11,08%	807.800,98	10,57%	676.315,42	9,12%	22,03%
Tutela minori	2.566.329,34	28,84%	2.349.607,57	30,76%	2.230.898,08	30,08%	9,22%
Assistenza domiciliare anziani/disabili (e voucher)	572.002,40	6,43%	641.184,34	8,39%	637.361,40	8,59%	-10,79%
Servizio sociale di base	178.495,46	2,01%	132.507,51	1,73%	66.524,39	0,90%	34,71%
Sportello badanti	43.620,00	0,49%	133.866,02	1,75%	68.028,02	0,92%	-67,42%
Centri socio educativi/servizi formazione autonomia – unità multidimensionale ambito	893.958,08	10,05%	209.180,70	2,74%			327,36%
Progetti speciali	114.312,39	1,28%	10.352,60	0,14%			1004,19%
Oneri centrali	275.401,75	3,09%	282.731,89	3,70%	299.768,00	4,04%	-2,59%
Altri interventi temporanei (accoglienza profughi, piano prima infanzia, disabili sensoriali)	488.765,33	5,49%					
<b>TOTALE</b>	<b>8.898.857,33</b>	<b>100,00%</b>	<b>7.639.688,18</b>	<b>100,00%</b>	<b>7.415.925,48</b>	<b>100,00%</b>	

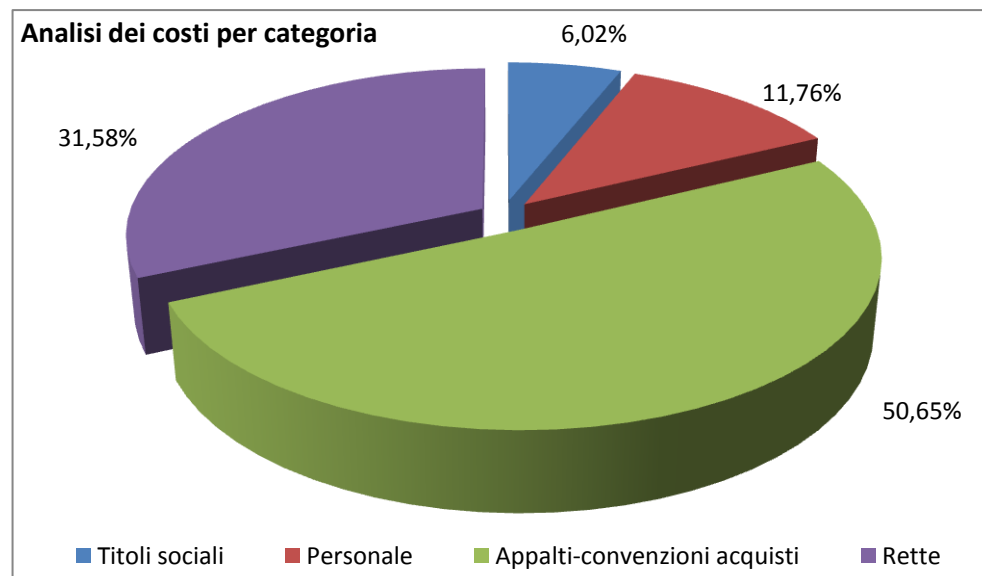
Gli scostamenti rilevanti derivano da:

- Sostegno educativo: incremento delle ore di servizio in relazione al conferimento a partire dal mese di settembre dei servizi scolastici da parte del Comune di Rho; per il resto consistente flessione delle ore erogate rispetto alle previsioni (circa 130.000 di economia);
- Tutela minori: consistente incremento degli allontanamenti di cui si argomenterà nel seguito e attribuzione a Sercop del pagamento delle quote relative al centro adozioni ASL;
- Sportello badanti: riduzione del costo connessa con la sospensione dell'assegno per la regolarizzazione dei lavoratori;
- Servizio sociale di base: nuove deleghe del servizio da parte dei Comuni (Rho, Settimo, Pero);
- Centri socio educativi/servizi formazione autonomia: entrata a pieno regime nel 2011 della delega a Sercop delle funzioni di accreditamento delle strutture, attivata a partire dall'ottobre 2010;
- incremento significativo dei "progetti speciali" ovvero di interventi richiesti e realizzati ad hoc per un singolo Comune, in prevalenza dell'Area Giovani e Minori: i progetti speciali attualmente gestiti sono 6, contro i due del 2010.

I costi unitari dei servizi non hanno subito alcun incremento nel 2011 (sia per quanto attiene al servizio sostegno educativo, che alla tutela minori, che al servizio assistenza domiciliare che alle tariffe di centri socio educativi/servizi formazione autonomia, etc.) ad eccezione del costo medio delle comunità minori;

nello stesso modo si è assistito ad un alleggerimento della pressione della domanda su alcuni servizi (servizio sostegno educativo, servizio trasporto disabili), da cui si evidenzia che anche i volumi di servizio erogato sono sostanzialmente stabili.

È interessante infine analizzare i costi suddivisi per categorie di spesa, come evidenziato dalla torta qui di seguito.



Tale composizione mostra una assoluta preponderanza degli interventi esternalizzati che tra affidamenti di servizi, rette e convenzioni supera l'80% del fatturato.

La quota restante è rappresentata per circa un 6% da titoli sociali (buoni e voucher) e per circa il 12 % da personale diretto.

Questo da una misura della vocazione strategica di Sercop, da cui consegue l'orientamento organizzativo che assume caratteristiche prevalenti di struttura di progettazione, coordinamento, monitoraggio e valutazione/controllo.

Il confronto dei valori assoluti evidenzia un discreta evoluzione, che, pur non modificando la vocazione di Sercop, va spiegata:

Costi per categorie	2011	2010	2009	Delta % 10-11
Personale dipendente	1.046.708,31	1.025.269,18	876.239,38	2,09%
Appalti / convenzioni / acquisti / prestazioni	4.506.936,24	4.008.321,42	3.747.789,03	12,44%
Rette / contributi	2.809.936,38	2.113.254,38	2.186.165,20	32,97%
Titoli sociali	535.276,46	492.843,20	605.731,87	8,61%
<b>TOTALE</b>	<b>8.898.857,39</b>	<b>7.639.688,18</b>	<b>7.415.925,48</b>	

L'incremento del costo del personale dipendente è ascrivibile esclusivamente al servizio sociale di base, mentre si riduce la spesa per il personale della tutela minori in relazione di una minore dinamica delle sostituzioni per maternità.

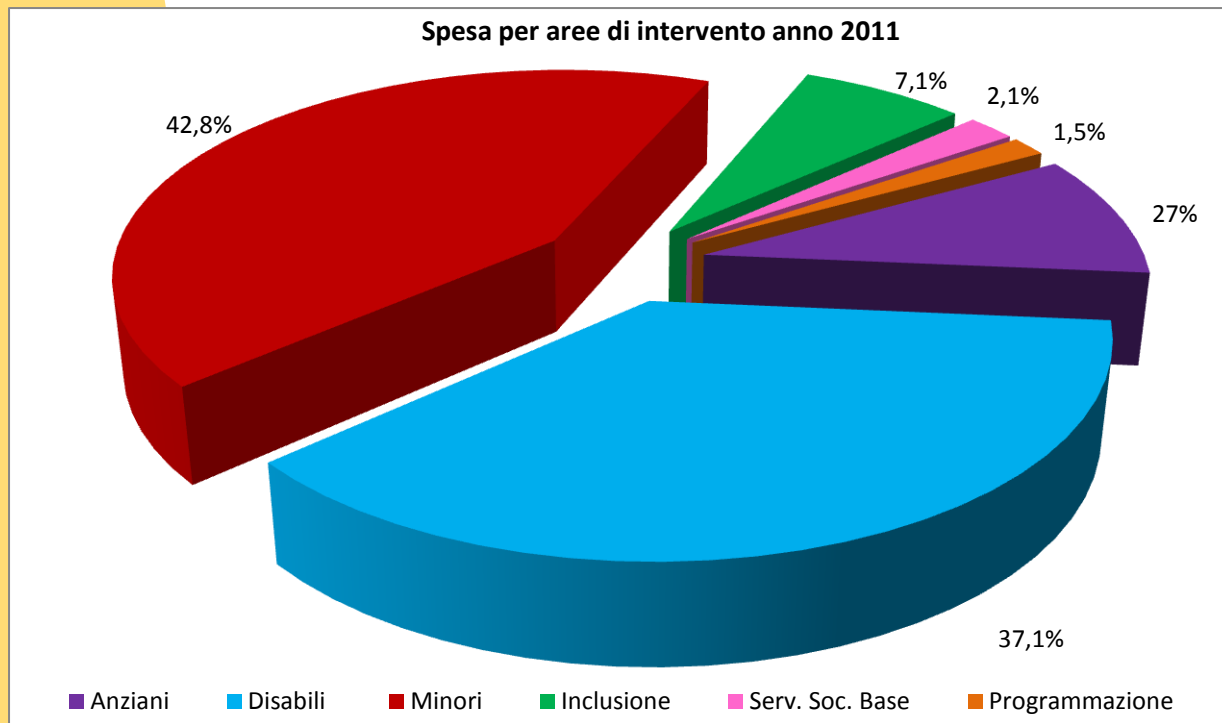
L'incremento degli appalti è connesso ai nuovi servizi affidati di cui si è detto sopra.

L'incremento delle rette è dovuto fondamentalmente alle comunità minori ma soprattutto alla citato passaggio dell'accreditamento CSE /SFA.

L'incremento dei titoli sociali in controtendenza con la contrazione generale dei suddetti strumenti è connessa con l'accreditamento degli asili nido e la concessione del beneficio a circa 80 famiglie nel Rhodense.

Il grafico seguente mostra la ripartizione degli interventi Sercop per alle aree di intervento, che evidenzia l'assoluta prevalenza degli interventi dell'Azienda nelle Aree Minori e Disabili:





### **3.3.2 PERSONALE E SPESE DI SUPPORTO**

È importante evidenziare, in questa analisi, il ridottissimo impatto delle spese di supporto rispetto al valore totale dei servizi gestiti da Sercop, che ha migliorato sia il dato di previsione che il rapporto a consuntivo 2010: il 2011 chiude ad una quota pari al 3,1%.

Questo risultato, segna la costante attenzione di Sercop al contenimento della spesa ed è da ascrivere alle scelte strategiche centrate su qualità e conseguente elevata efficienza delle risorse umane impiegate, che consentono il funzionamento di una macchina amministrativa snella, pur mantenendo una rilevante capacità fornire supporto informativo e di monitoraggio continuo dei servizi gestiti.

La riduzione dei costi generali si misura sia in termini assoluti che come impatto percentuale sul fatturato totale: in quest'ultimo caso è dovuta anche all'incremento del fatturato per servizi, che è cresciuto in modo consistente a parità di organico e risorse destinate.

Per quanto riguarda la spesa per il personale il 2011 non registra significative variazioni eccezion fatta per l'incremento significativo del personale destinato al servizio sociale di base in relazione a nuovi conferimenti da parte dei Comuni.

Personale dipendente per servizio	2011	2010	2009	Delta % 10-11
Ufficio Di Piano	129.146,42	129.590,53	96.757,72	-0,34%
Trasporto Disabili	21.898,00	23.538,00	22.341,15	-6,97%
Nucleo Inserimenti Lavorativi	9.385,26	10.088,00	9.574,78	-6,97%
Sostegno Educativo	97.288,42	68.239,28	66.295,65	42,57%
Tutela Minori	325.306,23	347.168,20	319.204,53	-6,30%
Servizio Affidi	35.591,61	37.209,28	25.757,00	-4,35%
Assistenza Domiciliare Anziani E Disabili	73.055,29	88.378,96	87.816,73	-17,34%
Servizio Sociale Di Base	178.145,46	131.487,51	66.434,39	35,48%
Uma	9.671,14	3.676,30		163,07%
Oneri Centrali	167.220,48	185.893,11	191.632,21	-10,04%
<b>Totale</b>	<b>1.046.708,31</b>	<b>1.025.269,18</b>	<b>885.814,16</b>	<b>2,09%</b>

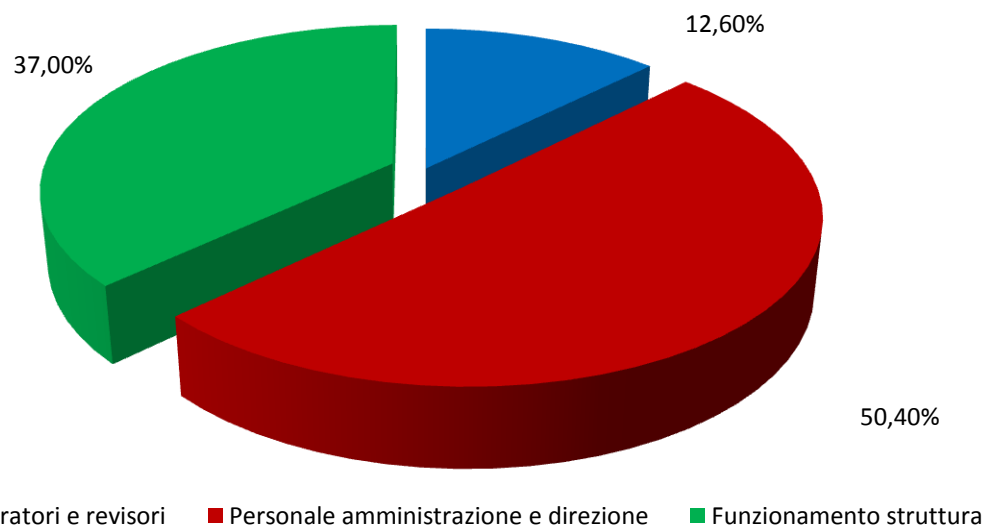
### **3.3.3 COSTI DI GOVERNO DIREZIONE E STRUTTURA**

Nell'analisi dei costi per servizio si evidenzia che i costi per struttura di Sercop ammontano a circa 275.000 € pari al 3,09 % del valore totale del fatturato aziendale. Ad ulteriore specifica si evidenzia qui la composizione di tali costi.

	2011		2010		2009	
amministratori e revisore	34.678,77	12,6%	43.527,00	15,4%	43.526,35	14,5%
personale amministrazione e direzione	138.781,71	50,4%	148.606,11	52,6%	154.345,00	51,5%
funzionamento struttura	101.941,27	37,0%	90.598,77	32,0%	101.896,65	34,0%
<b>TOTALE COSTI GOVERNO DIREZIONE e STRUTTURA</b>	<b>275.401,75</b>	<b>100,0%</b>	<b>282.731,89</b>	<b>100,0%</b>	<b>299.768,00</b>	<b>100,0%</b>

Tali evidenze non necessitano di particolari commenti. Rappresentano solo un ulteriore contributo di trasparenza rispetto alle voci relative ai costi per oneri centrali che assorbono una quota assolutamente trascurabile delle risorse assegnate ai servizi. È uno dei principali valori, oltre a quelli propriamente tecnici e di qualità dei servizi, che Sercop porta avanti: produrre servizi di elevata qualità con un impatto di costi di struttura, di mantenimento della macchina aziendale minimi. Ciò a dire chela strategia di fondo è l'utilizzo delle risorse per erogazione di servizi e non per il mantenimento della macchina. Si ritiene che questo fatto rappresenti uno dei principali valori sociali di Sercop: essere una struttura dal costo contenutissimo che impiega gran parte delle risorse per la produzione di servizi.

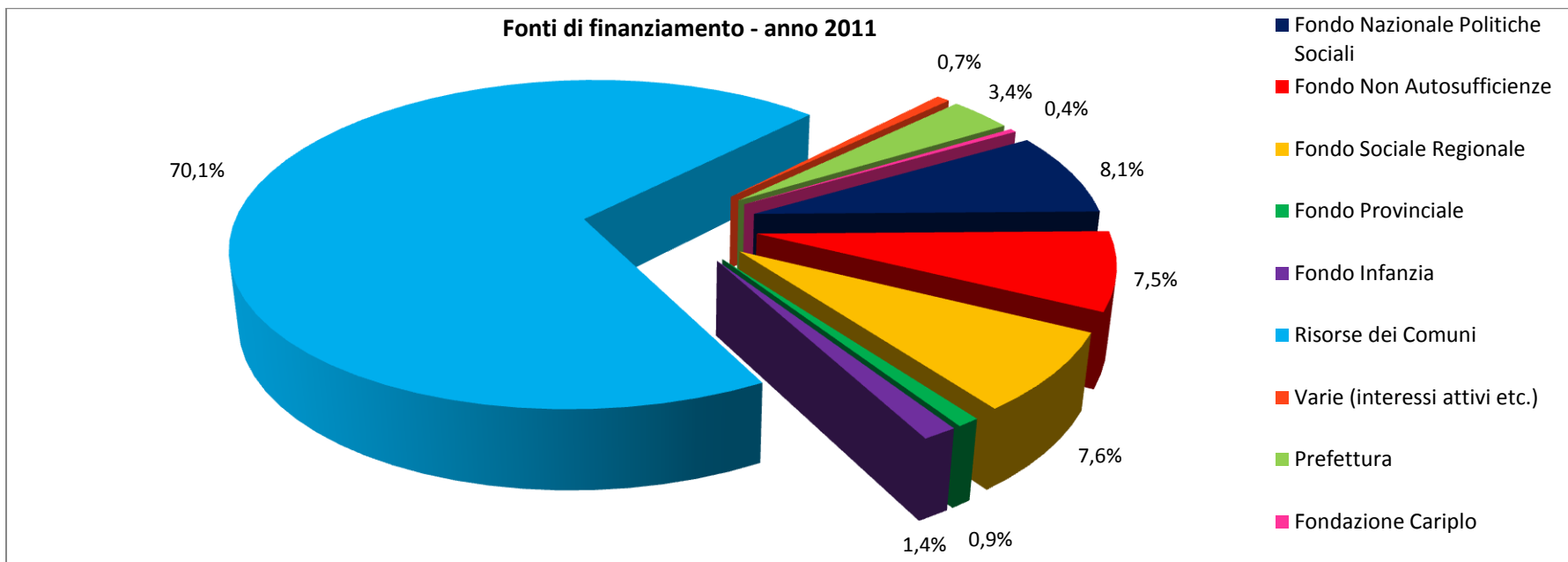
### Costi di governo, direzione e struttura



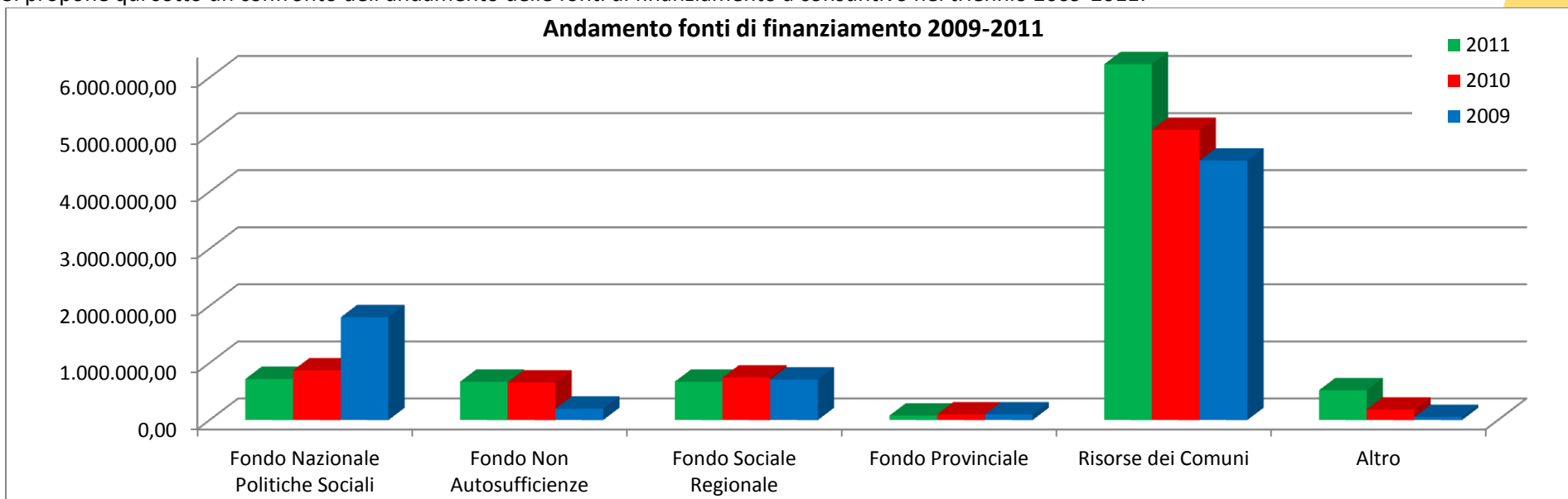
### 3.3.2 LE FONTI DI FINANZIAMENTO

Nel grafico sotto viene esaminata la composizione delle fonti di finanziamento di Sercop per l'anno 2011.

Confronto Fonti di Finanziamento	anno 2011		anno 2010		anno 2009	
	valori	% su ricavi tot.	valori	% su ricavi tot.	Valori	% su ricavi tot.
Fondo Nazionale Politiche Sociali/Non Autosufficienze	1.391.163,94	15,63%	1.527.100,81	19,99%	2.002.550,69	27,00%
Fondo Sociale Regionale	672.318,00	7,56%	744.455,48	9,74%	711.274,28	9,59%
Fondo Provinciale	79.149,65	0,89%	100.000,00	1,31%	100.000,00	1,35%
Fondo Infanzia	120.825,78	1,36%				
Risorse dei Comuni	6.234.614,61	70,06%	5.084.472,69	66,55%	4.548.113,64	61,33%
Varie (interessi attivi, Integrho,....)	64.566,88	0,73%	29.505,58	0,39%	16.188,29	0,22%
Prefettura	302.910,00	3,40%				
Fondazione Cariplo	33.308,53	0,37%	154.153,61	2,02%	37.798,58	0,51%
<b>totale ricavi</b>	<b>8.898.857,39</b>	<b>100,00%</b>	<b>7.639.688,18</b>	<b>100,00%</b>	<b>7.415.925,48</b>	<b>100,00%</b>



Si propone qui sotto un confronto dell'andamento delle fonti di finanziamento a consuntivo nel triennio 2009-2011:

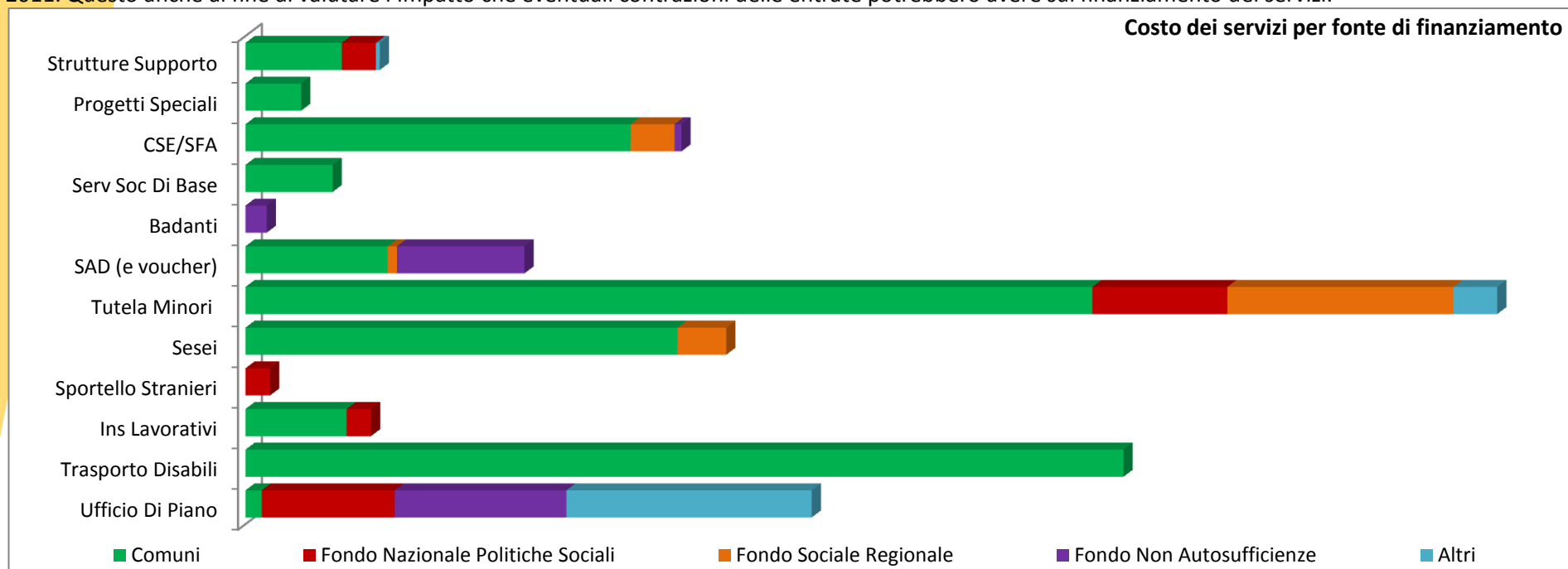


Si nota la costante contrazione del Fondo Nazionale Politiche Sociali, peraltro compensata da un aumento consistente del Fondo per la Non Autosufficienza; il confronto con il 2010 registra comunque una riduzione di circa 140.000 nell'utilizzo ascrivibile alla citata sospensione dell'assegno di cura anziani e disabili e del buono regolarizzazione badanti.

Il finanziamento del Fondo Provinciale (che finanziava i servizi affidi, badanti e spazio neutro) è invece stato sospeso nell'anno 2011: il finanziamento evidenziato è relativo al trasferimento degli interventi relativi ai disabili sensoriali a partire da settembre 2011.

Cresce in maniera consistente la quota dei Comuni (circa € 1.150.000) ma non in relazione ad un aumento del costo unitario dei servizi o dei volumi, bensì in relazione ai citati nuovi conferimenti di servizi (assistenza scolastica Rho, CSE/SFA, progetti speciali, servizio sociale di base). Va segnalato che nell'anno 2011 non sono state utilizzate risorse provenienti dai Comuni per finanziare minori entrate derivanti dai fondi nazionali e regionali, poiché si è proceduto alla razionalizzazione dei servizi/trasferimenti finanziati con quei fondi (assegno di cura).

Da ultimo è interessante analizzare, in un quadro sintetico come le fonti di finanziamento del sistema Sercop si sono distribuite sui diversi servizi al termine del 2011. Questo anche al fine di valutare l'impatto che eventuali contrazioni delle entrate potrebbero avere sul finanziamento dei servizi.



Nel 2011 non si sono registrate criticità di carattere finanziario che hanno condotto ad indebitamento anche se i flussi di cassa sono stati meno regolari che nei precedenti anni, sia in ragione di ritardati pagamenti delle fatture da parte dei Comuni, sia in relazione al mancato trasferimento delle quote assegnate di FNPS e FNA da parte dell'ASL (per un totale di circa 1.440.000 euro). La situazione quindi, pur non potendo definirsi critica, ha registrato alcuni momenti di tensione mai evidenziati in passato; ciò è evidenziato dalla pur ridotta quota di proventi finanziari.