

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE SEDUTA N. 24/2017 del 11 dicembre 2017
--

Il giorno lunedì 11 dicembre 2017, alle ore 16:30, presso la sede amministrativa di Via dei Cornaggia N. 33 a Rho, convocati con mail su incarico del Presidente, i signori Consiglieri si sono riuniti per deliberare sulle proposte iscritte all'ordine del giorno.

Presiede l'adunanza il Presidente Primo Mauri.

Assiste, in qualità di segretaria verbalizzante, Barbara Carolo dell'Ufficio Amministrativo

Alla seduta odierna risultano presenti:

Primo Mauri
Simona Regondi
Stefano Amann
Michele Perla
Matteo Smith

Presidente
Consigliere
Consigliere
Consigliere
Consigliere

Componenti presenti: 5

Componenti assenti: /

DELIBERAZIONE N. 100	Esame e presentazione Piano Programma 2018
-----------------------------	---

Il Direttore illustra la bozza di Piano Programma 2018 predisposta

Il 2018 è l'undicesimo anno di attività di Sercop, che rappresenta una realtà di gestione di servizi alla persona consolidata, stabile e riconosciuta anche al di fuori dell'ambito del Rhodense, oltre che in continuo sviluppo.

Il valore della produzione dei servizi per il 2018, al netto dell'attività programmatica, è pari a circa 21 milioni di euro. Si registrano così cinque anni di costante sviluppo che hanno condotto l'azienda ad essere il principale soggetto gestore di servizi del territorio.

L'incremento del valore della produzione nel 2018 è prevalentemente da ascrivere:

- ad un incremento consistente dei volumi di prestazioni richieste dai Comuni in particolare nelle aree minori e disabili, tanto che la quota comunale complessiva per i servizi delegati si incrementa di oltre novecentomila euro mentre i costi unitari dei servizi si mantengono sostanzialmente costanti rispetto all'anno passato.
- accesso a risorse di fundraising di progetto, in particolare il progetto Rica.

È consistente anche l'incremento di conferimenti di servizi da parte dei Comuni, che però non generano nel 2018 significativi incrementi di valore della produzione.

Dal punto di vista dei ricavi permane, nel 2018 e per tutto il triennio della prossima programmazione zonale, la particolare attenzione connessa con le criticità economiche degli Enti Locali, che sostengono oltre l'80% dei costi dei servizi aziendali.

Sercop, consapevole di questa difficoltà, mantiene da sempre un'attenzione strategica:

- al controllo e contenimento sui costi unitari dei servizi attraverso un'attività costante di controllo di gestione e conseguente riduzione delle diseconomie interne ai servizi;
- alla sostenibilità del complesso del sistema dei servizi rhodense

Sercop è concentrata su un modello di produzione dei servizi che sia costantemente in grado di fornire reporting sulle attività, sui rapporti con l'utenza, sulle modalità di presa in carico, sui volumi lavorati e sui costi sostenuti: questa è una competenza metodologica, che garantisce un efficace controllo di gestione. La sfida dell'azienda è proprio quella di coniugare l'attenzione e l'enfasi alla risposta ai bisogni e alla qualità dei servizi con la necessità di mantenere una sostenibilità nel tempo dei servizi erogati.

L'assetto attuale del sistema di servizi delegati a Sercop pare relativamente stabile e sostenibile, pur nella relativa incertezza (al momento del presente piano) delle risorse derivanti da fondi (nazionali e regionali) che hanno mostrato segnali di flessione a partire dal 2016. Il permanere di una forte criticità intorno alla dotazione delle risorse pubbliche, coincidente con il momento di importante crisi economica (che colpisce per prime le famiglie e le fasce deboli), non consente ai servizi di welfare locale di svolgere un'azione anticiclica (come sarebbe necessario e

desiderabile) e di sostegno delle persone nei momenti di maggiore vulnerabilità. L'incremento consistente nel 2018 delle risorse derivanti da fundraising di progetto, consente di rispondere a nuovi bisogni e mettere in campo nuovi servizi (certamente importanti per la comunità rhodense), ma non di coprire i costi dei servizi "più istituzionali" rivolti alla grave marginalità, che rimangono fondamentalmente a carico dei Comuni.

Sercop si è da sempre assunta il ruolo di avere un'attenzione assoluta verso la sostenibilità economica dei servizi, tutelando *in primis* le risorse e le finanze dei soci, pur nella tensione costante verso lo sviluppo di servizi di qualità; questa mission basata sul sistema di rilevazione dei dati e di controllo di gestione sui servizi ha sinora consentito importanti economie di gestione a vantaggio dei bilanci dei Comuni, senza per questo deprimere la qualità degli interventi.

Questo comporta la necessità di mantenere una attenzione continua rispetto:

- alla regolazione dei volumi di servizio erogati, anche attraverso un'accurata analisi della fase di accesso agli interventi;
- all'appropriatezza degli interventi, ovvero al generare risposte efficaci a bisogni riconosciuti, tenuto conto del vincolo di risorse;
- alle "razionalizzazioni possibili" e conseguenti recuperi di efficienza all'interno dei servizi esistenti;
- alle azioni progettuali di sviluppo e di ricerca di fondi integrativi alle risorse pubbliche per la gestione di servizi innovativi e sperimentali.

In questo senso, le attività di ricerca fondi per la realizzazione di interventi innovativi portate avanti nel 2016 e 2017 consentiranno lo sviluppo e il consolidamento delle iniziative rivolte al ceto medio impoverito, allo sviluppo di comunità e all'housing sociale (progetti RiCA e PON Metro).

Sercop è una struttura prevalentemente orientata alla produzione di servizi, tuttavia la significativa crescita delle attività delegate, nonché una continua dinamicità ed evoluzione del quadro legislativo che coinvolge anche le aziende speciali, hanno condotto, a partire dal 2014, verso una maggiore strutturazione delle attività di supporto: un percorso incrementale teso al costante affinamento della macchina organizzativa e di supporto per mantenerla capace di rispondere in modo efficiente ed efficace e legittimo alle sfide che attraversano il sistema di welfare locale (capacità di raccogliere risorse, aumento dei problemi sociali a cui rispondere, riduzione delle risorse pubbliche).

Con estrema sintesi si descrivono i principali assi di sviluppo che caratterizzeranno la gestione Sercop per il periodo 2018-2020:

- a) Consolidamento della struttura e delle attività amministrative di supporto:
 1. Consolidamento della funzione anticorruzione mediante costituzione di un ufficio / funzione dedicata che risponde direttamente al Cda nella logica della "Segregazione delle funzioni" ampiamente illustrata nel piano di prevenzione della corruzione.
 2. Consolidamento delle prassi dell'ufficio acquisti in relazione all'approvazione del regolamento aziendale per gli appalti sotto soglia (ottobre 2016);
 3. Aggiornamento del modello organizzativo e del regolamento di organizzazione;
 4. Implementazione di un nuovo software per protocollo, atti amministrativi, trasparenza e conservazione digitale, che una volta entrato a regime consentirà consistenti incrementi di efficienza amministrativa;
 5. Lavori di sistemazione della sede per renderla adeguata agli incrementi di personale derivanti dall'attivazione di nuovi servizi e conferimenti (asilo nido, SIA);

- b) Sviluppo di nuovi interventi e attività rivolte all'utenza:
 1. Avviamento delle attività del progetto RiCA finanziato dal Bando Periferie della Presidenza del Consiglio, che comporta l'evoluzione incrementale delle attività avviate sperimentalmente con Oltreiperimetri. Gli interventi di RiCA si rivolgono alle persone vulnerabili ed al ceto medio impoverito e potenzieranno le attività di generazione di comunità per tutti i Comuni dell'ambito, oltre ad estendere gli interventi degli HUB territoriali a due ulteriori (Arese, Vanzago). Si tratta di una realizzazione importante, sia per il consistente impegno economico, sia perché il finanziamento ministeriale conferma la scelta di orientare le attività verso i bisogni del ceto medio impoverito.

2. Conferimento della gestione della RSA del Comune di Lainate: nel 2018 si procederà allo studio di fattibilità comparativo rispetto alle modalità di gestione alla predisposizione di una struttura di indirizzo e controllo e alla definizione di una procedura di affidamento della gestione al fine di partire dal 2019 con la piena presa in carico delle attività di gestione.
3. Acquisizione della gestione completa dell'asilo nido di Pero a partire dal mese di settembre: l'asilo nido è già parzialmente gestito da Sercop mediante integrazione del personale. Sarà valutata, nei primi mesi dell'anno, la fattibilità del trasferimento a Sercop della titolarità della gestione del Nido, che comporterà fondamentalmente: il coordinamento di tutte le attività, il conferimento del personale proprio dal comune di Pero e la riscossione delle rette del servizio. La valutazione economica sarà ricompresa nel budget di maggio.
4. Riguardo all'attività di omogeneizzazione del territorio e la definizione di regole comuni di ambito, si procederà alla proposta di un nuovo regolamento del servizio trasporto disabili, al fine di adeguare regole di accesso ed eventualmente di omogeneizzare le quote a carico degli utenti tra i diversi comuni.
5. Attivazione del progetto territoriale connesso al Reddito di inserimento (REI) che prevede l'evoluzione delle attività progettate per il SIA, cioè costituzione di una équipe di lavoro multidimensionale composta da diversi Enti (Afol, ASST) e professionalità, in modo da rispondere in modo integrato e completo a bisogni complessi. L'intervento comporta la partecipazione attiva degli operatori di tutti i Comuni nella definizione di progetti; l'ipotesi di lavoro ha un impatto significativo sull'operatività e l'organizzazione dei servizi sociali di base, per i quali costituisce una significativa ipotesi trasformativa, che dovrà essere attentamente monitorata nel corso del triennio.
6. Attivazione di un percorso congiunto con ASST Rhodense finalizzato alla progettazione e condivisione di procedure operative per la "presa in carico congiunta" delle persone fragili; la finalità è costruire un modello territoriale che consenta una ricomposizione dell'offerta di servizi connessi a determinati percorsi di presa in carico che prevedono, oggi, l'intervento "disgiunto" di diverse istituzioni. È un percorso importante e ambizioso che intende consentire alle persone di percepire una minore frammentazione nell'offerta di servizi a fronte di bisogni che in capo alle persone sono assolutamente unitari.
7. Potenziamento delle attività di housing sociale, che attingendo a diverse fonti di finanziamento esterne ai Comuni (RiCA, PON Metro Milano) consentiranno una delocalizzazione delle attività dell'Agenzia dell'Abitare su diversi territori in modo da rendere l'offerta più accessibile e capillare;
8. Realizzazione del nuovo Piano sociale di zona, che presumibilmente dovrà essere definito entro la primavera 2018 (al momento del presente piano non sono ancora state approvate le linee guida regionali che danno avvio al percorso programmatico d'ambito). Anche se più volte si è sottolineato che le attività del Piano di zona non consistono "solo" in un documento ma in un insieme di competenze tecniche, relazioni professionali, alleanze strategiche, rimane il fatto che costruire un ampio perimetro di partecipazione e definire un documento comune costituiscono un impegno puntuale e considerevole; incrementato in questo caso perché l'ambito territoriale di definizione del piano di zona si è modificato in relazione alle disposizioni derivanti dalla riforma sanitaria (l'ambito rhodense è stato unificato con il garbagnatese) e comporterà quindi un nuovo livello territoriale di definizione del piano.

Tutte le attività qui elencate, pur facendo riferimento ad attività puntuali da svolgersi nel 2018, presentano uno sviluppo che coinvolge l'intero triennio o in alcuni casi anche oltre.

Allo stato attuale, ed in relazione al citato programma di sviluppo, non si prevede la partecipazione nell'anno 2018 ad ulteriori bandi per l'acquisizione di risorse per nuovi progetti e interventi, essendo opportuno concentrare le risorse sul consolidamento delle attività in corso di implementazione sulla base dei finanziamenti ottenuti negli anni precedenti, ferma restando

la costante attenzione e valutazione in itinere delle opportunità che dovessero presentarsi nel corso dell'anno e delle quali non si ha conoscenza al momento della redazione del presente piano.

Sulla scorta delle considerazioni di cui sopra, è indispensabile assumere un atteggiamento "incrementale", in grado cioè di definire e correggere in tempi rapidi le proprie strategie e le proprie scelte, eventualmente anche in corso d'anno. Questo piano programma quindi, assume al proprio interno una componente di "elasticità" (o flessibilità o duttilità), intesa come tendenza a definire delle linee strategiche e operative, ma anche ad aggiustarle in itinere in base alla lettura e assunzione di variabili indipendenti, esogene, che ne condizionano l'azione.

Ad esempio, modificazioni delle fonti di finanziamento esterne ai Comuni (per le quali sussiste qualche incertezza) potrebbero condurre ad un tempestivo aggiustamento dell'assetto dei servizi attualmente previsto; oppure, rispetto ai nuovi servizi attivati/conferiti per i quali è opportuno effettuare valutazioni gestionali in condivisione con il Comune conferente. L'assunzione di una quota di incertezza non è dunque una minaccia o un punto di debolezza della programmazione, bensì rappresenta la consapevolezza che l'attività del programmatore deve rispondere ai bisogni in costante evoluzione.

Vengono analizzati i vari centri di costo soffermandosi su quelli più significativi.

Il Direttore informa inoltre che il documento in esame dovrà essere sottoposto alla prossima Assemblea dei Soci che si terrà il 21 dicembre p.v., successivamente sarà pubblicato sul sito aziendale.

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

- sentita la relazione del Direttore;
- condivise e fatte proprie le argomentazioni di cui in premessa;
- esaminato il Piano Programma 2018;
- accertata la propria competenza a deliberare in materia ai sensi dell'art. 31 lettera d) dello Statuto;
- con voti unanimi, espressi per alzata di mano;

DELIBERA

1. Di prendere atto della bozza di Piano Programma 2018;
2. Di inviare il suddetto documento all'Assemblea dei Soci per la presentazione del Piano Programma e il successivo inoltro ai Consigli Comunali ai sensi dell'art. 20 dello Statuto;
3. Di dare mandato al Direttore per ogni necessario adempimento derivante dalla presente deliberazione.