

Elementi di approfondimento di natura strategica e gestionale
per l'Azienda speciale consortile

**I modelli organizzativo-gestionali adottati dalle aziende
nella esperienza di NeASS**

dott. Dario A.Colombo
Ufficio di Coordinamento

1° giugno 2022
Comune di Calco



Di cosa parliamo oggi da Programma



“Elementi di approfondimento di natura strategica e gestionale per l’Azienda speciale consortile”

- *i modelli organizzativo-gestionali adottati dalle aziende nella esperienza di NeASS*
- *i diversi tipi/modelli di Azienda e relativi modelli di relazione con gli stakeholder*
- *la distinzione tra funzione e servizio e tra il ruolo programmatico e quello gestionale*
- *la relazione tra Azienda, Piano di Zona e Ambito*
- *il tema del controllo analogo e le sue articolazioni*
- *il tema della centralizzazione e diffusione dei servizi a livello territoriale*

- 1. Le aziende speciali sociali in Lombardia in questi anni nell'esperienza di NeASS**
- 2. Quadro dei servizi gestiti e modelli organizzativi che ne derivano**
- 3. QUALCHE ESEMPIO per CAPIRE**
Dall'esperienza diretta

1. Le aziende speciali sociali in Lombardia in questi anni nell'esperienza di NeASS

NeASS che cos'è



Associazione tra enti nata nel 2009 tra 19 aziende (oggi 35) al fine prevalente di:

- 1.** Sviluppare un ruolo di riconoscimento e rappresentanza presso gli Enti superiori
- 2.** Necessità di affermazione dell'identità
- 3.** Creare raccordo tra le aziende
- 4.** Studio delle potenzialità di sviluppo, ricerca e formazione
- 5.** Individuare soluzioni condivise ai problemi gestionali

I numeri di NeASS Lombardia anno 2022



3.088.153 abitanti

come bacino di utenza, quasi il **30%** della popolazione lombarda



537 Comuni (media pop 5.750)

Bacino d'utenza

associati di **11 Province**, >**1/3** dei Comuni lombardi

35 Aziende speciali socie

27 di tipo consortile, in linea di principio tutte gestori di buona parte delle azioni del Piano di zona e tra queste **22 capofila del Piano di zona** quindi gestori a responsabilità totale delle azioni dell'Ambito su 98 Ambiti territoriali **8 monocomunali**, che gestiscono servizi sociali e sociosanitari

- **€ 254.478.341** fatturato complessivo 2020
- **1.800 dipendenti** oltre un indotto stimato di circa 4.000 operatori

Censimenti, elaborazioni statistiche, studi di settore, indicatori, buone pratiche e modellizzazioni



Nel tempo si sono poi **elaborati diversi studi e/o censimenti**, su temi vari, quali es. dal 2017

- Aggiornamento annuale del **valore della produzione** delle aziende associate
- Survey su 1) **Iscrizione a IPA** (Indice delle Pubbliche Amministrazioni) e 2) **Fatturazione elettronica** (2021)
- Questionario conoscitivo **emergenza sanitaria ex COVID-19** per aziende associate gestori di **RSA per anziani** (2020)
- Survey su **regime IVA e IRES e IRAP** per enti commerciali (2020)
- Survey su **Indennità Amministratori Aziende Speciali** (2020)
- Censimento delle **Cartelle sociali informatizzate** in uso presso le Aziende del Network (2019)
- Censimento dell'attivazione del **portale SIUSS** (2019)
- Censimento delle modalità di **gestione dei pagamenti e dei servizi di tesoreria** (2019)
- Standard e costi** di gestione dei **Servizi per la Tutela dei Minori** (2019)
- Costi e indicatori** relativi ai collocamenti in **comunità educativa e affido** (2019)
- Modelli e costi di gestione AES** (2019)
- Numero addetti **dipendenti delle aziende e CCNL** applicati (2019)
- Censimento delle aziende con **Uffici bandi e progetti interni** (2019)
- Modelli e costi** di gestione dei **CSE** (2019)
- Costo del personale sul valore della produzione** (2019)
- Censimento del **costo dei ticket per dipendenti** (2018)
- Modelli e costi di gestione dei servizi** (2017)



- Gestione Aziende
- Gestione Enti
- Gestione UDO
- Ricerche UDO
- Filtro Ricerche

TOTALE AZIENDE: 5 

AZIENDE ATTIVE: 5 

AZIENDE SOSPESE: 0 

TOTALE ENTI: 21 

ENTI IN PENDING: 7 

TOTALE ENTI ATTIVI: 14 

TOTALE ENTI SOSPESI: 0 

TOTALE UDO: 3 

UDO VALIDATE: 0 

UDO DA VALIDARE: 3 



Un portale NeASS per la scelta delle Comunità residenziali per minori

2. Quadro dei servizi gestiti e modelli organizzativi che ne derivano

Aree e servizi gestiti in generale



I Servizi gestiti dalle aziende associate a NeASS si possono riassumere in sintesi:

- ❑ **AREA MINORI E FAMIGLIA:** Asili nido, Centri estivi, Centri di aggregazione giovanile, Pre e post scuola, **Tutela minori**, Comunità educative e alloggi per l'autonomia, comunità leggere, Affidi, Spazio Neutro, Mediazione familiare
- ❑ **AREA DISABILITA':** Servizi per l'autonomia e il dopo di Noi, Centri Socio educativi, Comunità socio sanitarie, Assistenza educativa scolastica, Inserimento socio lavorativo, Servizio di Protezione giuridica
- ❑ **AREA ADULTI E ANZIANI:** Servizi di assistenza domiciliare; Centri Diurni integrati; Residenze socio sanitarie (RSA); Servizi per l'impiego e sostegno al reddito, Reddito di cittadinanza
- ❑ **AREA SOCIOSANITARIA:** Consultorio familiare, CSS, CDI, ADI, RSA e RSA aperta, Riabilitazione, Sperimentazioni varie.
- ❑ **ALTRI SERVIZI:** Servizi per le politiche abitative, Servizi per il contrasto all'emarginazione e alla povertà, Interventi di contrasto alla tratta, Interventi per il contrasto alla povertà educativa, Interventi per l'integrazione sociale e culturale degli stranieri, Interventi e progetti di accoglienza
- ❑ **SUPPORTO AI COMUNI** per la programmazione territoriale e per l'autorizzazione e l'accreditamento Unità di offerta sociali

Una DOVEROSA PRECISAZIONE su SERVIZI vicini a FUNZIONI



- Possibilità di DELEGARE alle aziende consortili
 - SI' SERVIZI
 - NO FUNZIONI,
 - SI' porzioni/segmenti di FUNZIONI o servizi preordinati e connessi all'esercizio di funzioni

Una DOVEROSA precisazione su SERVIZI vicini a FUNZIONI

- ❑ In quanto ente pubblico, è quindi possibile e legittimo affidare ad Azienda speciale la **GESTIONE** di porzioni/segmenti di **FUNZIONI** o di servizi preordinati e connessi all'esercizio di **FUNZIONI**.
- ❑ Non è invece **OPPORTUNO** che tali servizi/segmenti di **FUNZIONI** vengano delegati a soggetti di «natura» comunque privata.

Esempi di Servizi/segmenti di FUNZIONI



- **SERVIZI di supporto tecnico per la programmazione e progettazione territoriale** dei Comuni dell'Ambito
 - **UDP, regia dei processi di co-progettazione e gestione progetti** (es. Fond. CARIPLO, ecc.)
 - istruttoria **ACCREDITAMENTI** e di **AUTORIZZAZIONE Udo sociali**
 - Servizi e interventi connessi **all'ABITARE** (Piano casa, Emergenza abitativa)
- **SERVIZI di TUTELA MINORI** (parte indagine, controllo di AS e PSI)
- **SERVIZI TECNICO-PROFESSIONALI DI AMBITO** che richiedano terzietà nella titolarità (es. Servizio Affidi, Reddito di cittadinanza, Interventi vari di lotta alla povertà, Protezione giuridica, Percorsi assistenziali per disabili, ecc.)
- **ACCESSO** (segretariato sociale) al sistema e **VALUTAZIONE DI ACCESSO PER CASI COMPLESSI** (segret. soc. professionale)-GATE-KEEPING
- **APPALTI** e **ACCREDITAMENTI** come **VOUCHER** per conto dei Comuni soci con **Verifica e controllo** di tipo **amministrativo** e di tipo **tecnico**

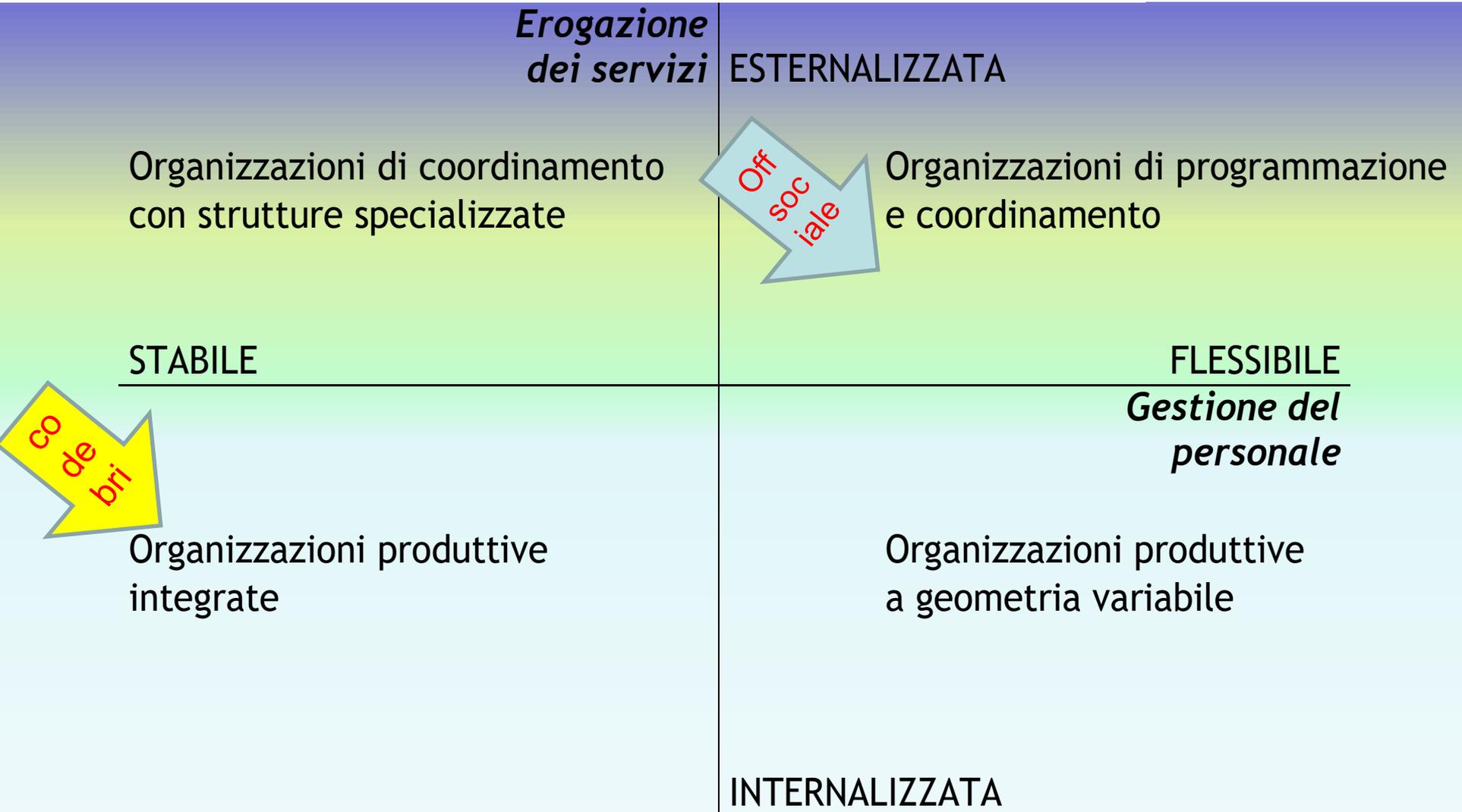
SPUNTI di approfondimento

**Modelli organizzativi delle aziende
speciali**

Schema di analisi delle dinamiche tra produzione dei servizi e gestione del personale



anno 2010



Aziende speciali: una forma giuridica + modelli gestionali – 2016

I modelli aziendali: una prima definizione

65

I modelli di aziende



Aziende speciali: una forma giuridica + modelli gestionali - 2020



Aziende speciali: i modelli strategici e gestionali adottati dalle aziende del network



Le aziende speciali del network presentano quindi **una varietà di modelli strategici e gestionali** e sono assai diversificate **sotto il profilo aziendale.**

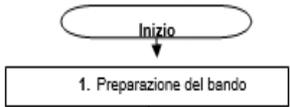
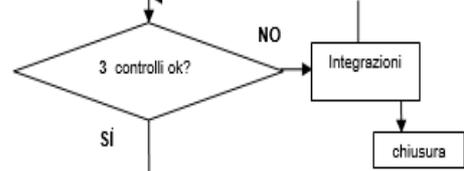
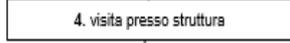
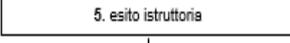
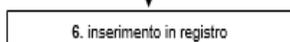
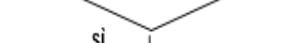
In sintesi possono essere raggruppate in **4 principali tipologie** rispetto ai loro rapporti col mercato dei servizi:

- con funzione prevalentemente **di produzione e vendita di servizi attraverso risorse interne;**
- con funzione prevalente di **produzione di servizi, ma attraverso il ricorso al mercato in un mix gestionale;**
- con funzione prevalente di **regolazione del mercato, con ampio o esclusivo ricorso alla esternalizzazione dei servizi;**
- fortemente **orientate a supportare la programmazione del sistema di servizi,** con ricorso a forme di stretta interazione progettuale con i soggetti produttori.

3. QUALCHE ESEMPIO per CAPIRE

Dall'esperienza diretta

Servizio vicino a FUNZIONE - UFFICIO UNICO AUTORIZZAZIONI Unità di offerta sociali

FLUSSO	ATTIVITÀ	STRUMENTI DI LAVORO	RESPONSABILE
	<p>h Su richiesta del Comune di riferimento / Ambito territoriale viene predisposto il bando e pubblicato nel sito aziendale</p>	<p>INPUT: atto gestionale DG OUTPUT: sito aziendale</p>	<p>Responsabile UU</p>
	<p>2 L'ente gestore che intende fare richiesta di accreditamento per una udos, accede al sito per scaricare i documenti da compilare e li consegna in CoDeBri (o trasmette via email). I documenti ricevuti vengono protocollati e trasmessi all'ufficio.</p>	<p>INPUT: domanda di accreditamento OUTPUT: documenti protocollati</p>	<p>Gestionale UU</p>
	<p>3 Una specifica commissione (composta da operatori dell'UU) controlla, tramite check list, la documentazione pervenuta e redige un verbale. Nel campo note della check list l'operatore UU riporta le eventuali integrazioni da richiedere alla UDOS Nel frattempo il gestionale UU procede anche al controllo del possesso dei requisiti soggettivi presso gli organi competenti. Se pervengono comunicazioni relative al mancato soddisfacimento di uno o più requisiti soggettivi, l'operatore dell'UU comunica all'ente gestore della udos il risultato delle verifiche e la conseguente impossibilità di perfezionare l'istanza di accreditamento della udos.</p>	<p>INPUT: documenti protocollati OUTPUT: verbale commissione, check list di controllo della domanda, eventuali comunicazioni enti, eventuale comunicazione ad organizzazione</p>	<p>Operatore UU</p>
	<p>4 L'operatore UU si reca presso la struttura richiedente l'accREDITAMENTO per verificare il possesso dei requisiti di qualità dichiarati al momento della presentazione della domanda. Se non vi è piena corrispondenza con i requisiti di qualità si chiede all'organizzazione di integrare quanto mancante. Le integrazioni vengono verificate nel corso del primo controllo di mantenimento dell'accREDITAMENTO</p>	<p>INPUT: domanda di accreditamento OUTPUT: check list con requisiti di accREDITAMENTO</p>	<p>Operatore UU</p>
	<p>5 Quando la verifica di tutti i requisiti (soggettivi e di qualità) dà un esito favorevole, viene inviata al Comune in cui ha sede la udos una comunicazione che riporta l'esito dell'istruttoria. Il Comune redige determina che accredita la udos e la invia all'UU.</p>	<p>INPUT: check list OUTPUT: comunicazione Comune, determina di accREDITAMENTO</p>	<p>Gestionale UU</p>
	<p>6 Ricevuta la determina, l'amministrativa gestionale dell'UU inserisce nel registro delle udos accreditate l'unità di offerta ed invia al gestore una comunicazione con l'esito. Aggiorna, inoltre, lo stato dell UdO nel portale di AFAM. Il registro deve contenere almeno le seguenti informazioni: codice struttura, sede udos, autorizzazione/CPE, riferimenti atto di accREDITAMENTO</p>	<p>INPUT: determina OUTPUT: comunicazione a UdO, portale AFAM, registro delle UdOS Accreditate</p>	<p>Gestionale UU</p>
	<p>7 L'inserimento dell' UdO nel registro comporta l'avvio del controllo tramite campionamento annuale. Il campionamento prevede, per ciascun anno, il controllo di almeno il 50% delle UdO inserite nel registro. Il controllo dei requisiti di accREDITAMENTO viene effettuato dall'operatore UU tramite check list.</p>	<p>INPUT: registro OUTPUT: file campionamento</p>	<p>Gestionale UU</p>
	<p>8 In caso di esito negativo viene chiesto alla struttura il ripristino dei requisiti violati. Nel caso in cui vengano ripristinati si procede con il suo mantenimento nel registro. Se non vengono ripristinati si elimina la struttura dal registro.</p>	<p>INPUT: check list requisiti di accREDITAMENTO, file campionamento OUTPUT: registro, eventuale comunicazione a Comune, portale AFAM</p>	<p>Responsabile UU</p>
	<p>9 Se l'esito del controllo è positivo, la struttura viene mantenuta nel registro.</p>	<p>INPUT: check list requisiti di accREDITAMENTO, file campionamento OUTPUT: registro</p>	<p>Gestionale UU</p>
	<p>10 La cancellazione dal registro può avvenire per: - Mancato mantenimento dei requisiti di accREDITAMENTO rilevato tramite controllo dell'UU - Rinuncia volontaria all'accREDITAMENTO da parte della struttura La cancellazione viene comunicata al Comune di riferimento e viene aggiornato il portale AFAM.</p>	<p>INPUT: check list, comunicazioni rinuncia OUTPUT: registro UdOS Accreditate</p>	<p>Gestionale UU</p>
			

SERVIZI	FORMA DI GESTIONE	TIPO DI AFFIDAMENTO
FP e OL sul TOT. BILANCIO per il 26%		
FP giov. e adulti	Gestione diretta con personale dip.te, professionisti in PIVA, collaboratori, personale in somministrazione	Conferito in forma associata
SFA/GIANT	Gestione diretta con personale dip.n.te	A richiesta Comune su singolo caso
SAF	Gestione diretta con personale dip.n.te	Conferito in forma associata
SIL/MATCH	Gestione diretta con personale dip.n.te e comando	Conferito in forma associata
PUNTI LAVORO e altri S.LAVORO	Gestione diretta con personale dipendente (parte affidamento coop.va DESIO), personale in somministrazione	Conferito da singolo Comune
SP sul TOT. BILANCIO per il 65% di cui 40% outsourcing		
CDD	Gestione diretta con personale dip.n.te e personale in somministrazione	Conferito in forma associata
MINORI	Gestione diretta con 1 personale dip., professionisti in PIVA, collaboratori, personale in somministrazione	Conferito in forma associata
ASH/ADH/AES/DS	Gestione esternalizzata a Consorzio di coop.	Conferito in forma associata
CSS	Gestione esternalizzata a coop.	Conferito in forma associata
CDI	Gestione esternalizzata a coop.	Gestito in decisione autonoma aziendale su richiesta di un Comune

COSTO MEDIO UTENTE

2009/2013

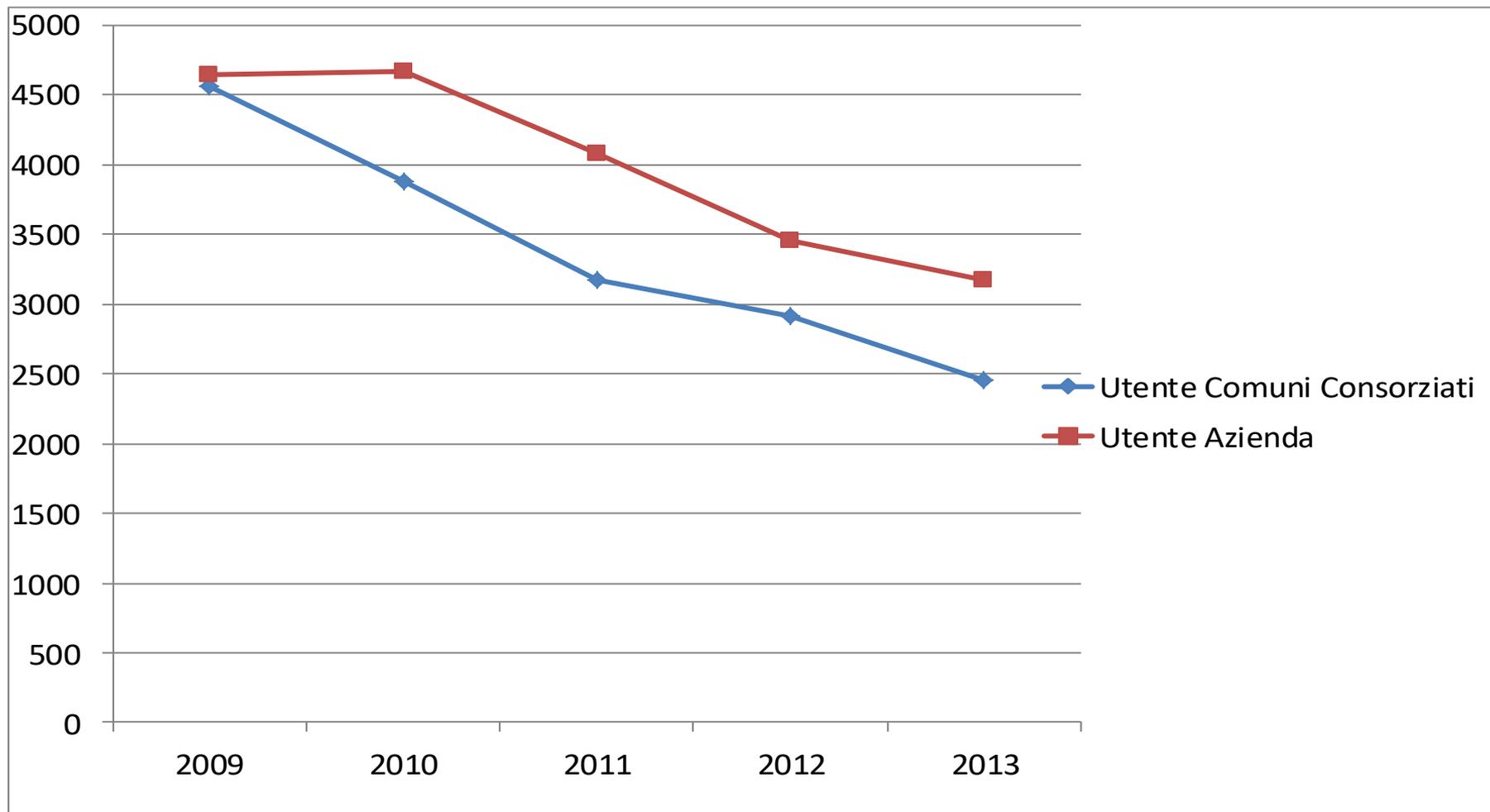
Nel quinquennio si è realizzata una riduzione del 30% del costo medio utente dei comuni consorziati rispetto al totale aziendale grazie all'aumento del bacino utenti dei comuni consorziati da 816 a 2.104.

Anno	Utente Comuni Consorziati	Utente Azienda
2009	4.563,00	4.652,00
2010	3.879,00	4.676,00
2011	3.176,00	4.078,00
2012	2.912,00	3.456,00
2013	2.458,00	3.173,00

Trend 2009/2013

RIDUZIONE COSTO MEDIO UTENTE

al crescere del VOLUME di Servizi e UTENTI serviti



Tratto da **NeASS e le aziende speciali: una realtà in espansione** di Valentina Ghetti

Abbiamo discusso anche in passato dei **vantaggi che la gestione aziendale** pone, a patto ovviamente che si parli di una **massa sufficiente**, in termini di **volume di servizi o di ampiezza del territorio di riferimento**, a **sostenere il costo generale** della struttura.

Li richiamiamo qui brevemente:

- **sguardo specifico sul sociale, équipe professionali e assetti organizzativi dedicati, a differenza della vocazione generalista dei comuni**
- **razionalizzazione** dei servizi e dei processi a favore della riduzione di ridondanze e duplicazioni
- **omogeneizzazione delle prestazioni** e, di conseguenza, dei relativi costi, superando differenziazioni ingiustificate (es. stesse cooperative, stesse prestazioni, costi diversi per diversi comuni)
- **gestione di alcune azioni** (appalti, accreditamenti...) **dentro una logica di sistema e programmatoria**
- **incremento dei volumi di servizio gestiti**, con la **conseguente produzione di economie** per i comuni, e a vantaggio anche degli stessi soggetti gestori del privato sociale
- **semplificazione dei processi**
- **miglioramento nella gestione delle relazioni tra più attori**, riducendo le interlocuzioni e mettendo a disposizione riferimenti unici
- possibilità di **investimento in innovazione tecnologica** che i Comuni, da soli difficilmente sarebbero in grado di sostenere
- realizzazione di **formazione, supervisione e consulenza a favore degli operatori, a sostegno del confronto di pratiche e della crescita professionale del settore**

Fonti

Slide 15

Gatti D., Rossi P. (2010) *Esperienze di welfare locale. Le aziende speciali e la gestione dei servizi sociali nei comuni lombardi*, Maggioli Editore, 2010

Slide 16

Documento finale del Laboratorio per aziende NeASS, *Modelli di aziende speciali: implicazioni gestionali ed operative*, FaRePa, Milano 2016

Slide da 21 a 23

Consorzio Desio-Brianza - *Documenti interni Assemblea consortile 24/04/2014*

Slide 24

Ghetti V. (2019), *NeASS e le aziende speciali: una realtà in espansione*, LOMBARDIA SOCIALE su <http://www.lombardiasociale.it/>

Grazie dell'attenzione e

buona Festa della REPUBBLICA

