



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
Facoltà di economia "G. Fuà"

***Dipartimento di Management e
Organizzazione Industriale***

**PROF. S. MARASCA
DOTT. M. GIULIANI**

Dipartimento di Scienze Sociali

**PROF. SSA M.G. VICARELLI
DOTT. E. PAVOLINI
DOTT.SSA C.MORETTI**

ANALISI DI FATTIBILITÀ

**relativa alla costituzione di una azienda
consortile per la gestione dei servizi sociali**

AMBITO TERRITORIALE IX

Ancona, 2005

Hanno collaborato alla ricerca:

dott. Sandro Biondini

dott.ssa Francesca Pesaresi

dott. Enrico Santarelli

dott. Marco Socci

Indice

Premessa	Pag. 5
 PARTE I – L’ANALISI DELLA SITUAZIONE ATTUALE	
1. La situazione attuale: famiglia e minori.....	Pag. 17
2. La situazione attuale: disabilità.....	Pag. 27
3. La situazione attuale: disagio adulti.....	Pag. 37
4. La situazione attuale: anziani.....	Pag. 49
5. La situazione attuale: farmacie.....	Pag. 63
6. La situazione attuale: sintesi.....	Pag. 65
 PARTE II – IL PROGETTO DI FATTIBILITÀ ORGANIZZATIVA	
7. La configurazione aziendale.....	Pag. 77
 PARTE III – L’ANALISI DELLA SITUAZIONE PREVISTA	
8. La situazione prevista: famiglia e minori.....	Pag. 97
9. La situazione prevista: disabilità.....	Pag. 115
10. La situazione prevista: disagio adulti.....	Pag. 133
11. La situazione prevista: anziani.....	Pag. 139
12. La situazione prevista: farmacie.....	Pag. 159
13. La situazione prevista: servizi generali e direzione aziendale.....	Pag. 163
14. La situazione prevista: sintesi.....	Pag. 169
 Riflessioni finali	 Pag. 187

Premessa

Il presente studio si pone l'obiettivo di presentare un'analisi di fattibilità socio-organizzativa ed economico-finanziaria della costituenda Azienda consortile preposta all'erogazione di servizi sociali all'interno dell'area denominata "Ambito Territoriale IX".

Le fonti di dati utilizzati per l'analisi della situazione attuale e l'elaborazione del piano economico-finanziario sono state:

- Schede di analisi socio-economica predisposte dai Dipartimenti dell'Università Politecnica delle Marche;
- Certificati di conto consuntivo dei singoli Comuni;
- Schede ISTAT;
- Dati forniti in occasione di riunioni e interviste con i responsabili dei vari servizi;
- Dati desunti dall'analisi di realtà parzialmente comparabili (altre aziende e consorzi di servizi sociali).

I dati sono prevalentemente riferiti all'anni 2003, salvo alcune notizie riferite all'anno 2004.

Il presente lavoro è strutturato in tre parti.

La prima sezione è dedicata, basandosi sui dati comunicati dai Comuni e da quanto riportato nel Piano di Zona 2005-2007, ad una breve panoramica dello stato dell'arte dei servizi alla persona erogati nell'Ambito, analizzando aspetti qualitativi e quantitativi.

I dati qualitativi sono stati rielaborati e presentati non solo a livello complessivo di Ambito Territoriale, ma anche a livello di Unità Territoriale di Base (UTB), in modo da offrire una lettura più articolata delle differenze territoriali. Nell'analisi degli aspetti qualitativi, dovendo scegliere una unità geografica di analisi a livello di sub-ambito, si è deciso di far riferimento agli Uffici di Promozione Sociale. In particolare, si sono impiegate le seguenti unità di analisi:

- Jesi: Comune di Jesi
- Cingoli: Comuni di Cingoli, Apiro e Poggio San Vicino
- Cupramontana: Cupramontana, Castelbellino, Monteroberto, San Paolo¹ e Staffolo
- Filottrano: Filottrano e Santa Maria Nuova
- Maiolati Spuntini: Maiolati Spuntini, Castelplanio, Poggio San Marcello, Mergo, Rosora e Montecarotto²
- San Marcello: San Marcello, Belvedere Ostrense, Morro d'Alba, Monsano.

I dati quantitativi sono presentati tenendo conto sia di un'analisi geografica che per natura dei vari costi e proventi.

A livello complessivo, la presentazione del materiale raccolto è stata organizzata per aree di intervento:

1. famiglie e minori;
2. disabili giovani ed adulti;
3. disagio degli adulti;
4. anziani non autosufficienti;
5. farmacie.

Per ogni area di intervento menzionata, sono stati analizzati:

- a. i servizi offerti, raggruppati per categorie omogenee (di norma, welfare d'accesso, servizi di supporto, servizi domiciliari e servizi residenziali), e i modelli di gestione seguiti dai singoli Comuni (gestione individuale o associata e con quale modalità);
- b. le forme di gestione dei servizi;
- c. l'utenza attualmente servita e quella potenziale/latente;
- d. il personale impiegato, in termini di numero di Full Time Employee (FTE), cioè di un addetto per ogni 156 ore mensili lavorate, e di differente qualifica professionale (amministrativo, assistente sociale, altro);
- e. gli impegni di spesa e gli accertamenti di entrate, osservati secondo due distinte ma complementari prospettive di analisi:
 - la prima, di carattere geografico, volta ad individuare zone in cui i disavanzi sono più rilevanti che in altre, così da indagarne le cause. La variabilità può infatti derivare da concentrazioni di utenza e/o dalle caratteristiche dei servizi

¹ San Paolo di Jesi fa parte di tale sub-area, ma non ha aderito, al momento, agli UPS.

² Montecarotto fa parte di tale sub-area, ma non ha aderito, al momento, agli UPS.

offerti. I dati sono desunti dai sistemi di contabilità finanziaria implementati presso i vari Comuni. Lo schema di analisi adottato è il seguente:

Analisi della spesa e delle fonti per aree geografiche

Comuni	Spesa totale	Fonti di finanziamento		
		Altri Enti	ASL	utenti
APIRO				
BELVEDERE OSTRENSE				
CASTELBELLINO				
CASTELPLANIO				
CINGOLI				
CUPRAMONTANA				
FILOTTRANO				
JESI				
MAIOLATI				
MERGO				
MONSANO				
MONTECAROTTO				
MONTEROBERTO				
MORRO D'ALBA				
POGGIO S. MARCELLO				
POGGIO S. VICINO				
ROSORA				
S. MARCELLO				
S. PAOLO				
S. MARIA NUOVA				
STAFFOLO				
UNIONE MAIOLATI				
UNIONE S.MARCELLO				
COMUNITA' MONTANA S.VICINO				
COMUNITA' MONTANA ESINO				
GESTIONI ASSOCIATE				

- o la seconda, invece, di carattere qualitativo e destinata a capire la tipologia (natura, variabilità, specialità, ecc.) di costi e proventi connessi alle varie categorie di servizi presenti nell'Ambito così da realizzare un conto economico semplificato dei servizi.

Analisi dei costi e dei proventi per natura

COSTI	
RISORSE UMANE INTERNE	
COSTI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	
SPESE PER RETTE E CONTRIBUTI	
ALTRI COSTI DIRETTI	
SPESE PER UTENZE	
ALTRI COSTI PER SERVIZI	
ACQUISTI MATERIE PRIME E DI CONSUMO	
GODIMENTO BENI DI TERZI	
COSTI PER MANUTENZIONE ALTRI BENI	
AMMORTAMENTI	
ONERI VARI DI GESTIONE	
INTERESSI PASSIVI	
ALTRI COSTI COMUNI	
<i>Totale costi</i>	
PROVENTI	
Partecipazione utenti	
Partecipazione SSN	
Finanziamenti statali, regionali, provinciali	
Fondo Unico LR 43/88	
Altre entrate	
<i>Totale proventi</i>	
Risultato economico del servizio	

Relativamente a quest'ultimo tipo di analisi, è necessario sottolineare che non tutti i dati coincidono con i documenti contabili dei Comuni. Tali dati, infatti, necessitano di opportune riclassificazioni e integrazioni operate dai vari responsabili amministrativi per trasformare le entrate ed uscite (valori tipici di contabilità finanziaria) in oneri e proventi del servizio (valori tipici di contabilità economico-patrimoniale). Inoltre, si è dovuto procedere a stime (in parte, inevitabilmente soggettive) per la quantificazione dei costi del personale e di

prestazioni acquistate, spesso contabilizzati come uscite comuni a più servizi (es. l'addetto amministrativo che si occupa di anagrafe, servizi sociali, servizi cimiteriali, ecc. o la mensa che produce pasti per la casa di riposo, l'asilo, ecc.).

Si rileva che la procedura applicata per la determinazione degli aspetti economici imputabili ai singoli servizi è stata prima condivisa e, quindi, applicata in modo pressoché analogo dai vari responsabili. In conseguenza, i dati risultano essere, pur con le necessarie accortezze, comparabili a livello intercomunale e, quindi, aggregabili;

- f. l'analisi degli investimenti dichiarati da ciascun Comune come "strumentali", cioè strettamente riconducibili all'erogazione dei servizi;
- g. i punti di forza e di debolezza dell'attuale rete dei servizi sociali, al fine di individuare gli elementi cui prestare maggiore attenzione nello sviluppo del modello organizzativo e del piano economico-finanziario.

L'unica area che segue un processo di analisi leggermente differente rispetto a quanto sopra riportato è quella relativa alle farmacie.

Tale differente metodologia è dovuta al fatto che in tutto l'Ambito esiste un solo Comune dotato di farmacie comunali (Jesi) il quale ci ha già fornito un conto economico dettagliato e redatto secondo criteri di contabilità economico-analitica.

Le differenze di analisi constano essenzialmente nell'utilizzo dello schema di conto economico prodotto in luogo di quello sopra indicato (tab.1 e 2) e in una più sintetica analisi dell'utenza.

Se questa prima parte del lavoro è utile ad offrire un quadro dettagliato sull'attuale sistema di offerta e di domanda dei servizi sociali dell'Ambito Territoriale IX, la seconda parte dello studio presenta la proposta di un modello organizzativo per l'istituzione e la realizzazione di una azienda consortile per i servizi sociali.

A tal fine l'analisi è organizzata attorno a tre dimensioni:

- ❖ la presentazione di un organigramma complessivo della futura azienda consortile;
- ❖ l'illustrazione delle caratteristiche e delle funzioni di ciascun organo previsto all'interno di tale organigramma;
- ❖ una valutazione dell'ammontare di risorse umane da prevedere a regime nell'azienda consortile per la gestione della stessa.

In questa sezione, sono contenute anche alcune indicazioni in merito alla tempistica (fasi, etc.) per arrivare in un arco temporale consono alla istituzione e primo avvio dell'azienda consortile.

La terza e ultima parte del report, più consistente, descrive il processo seguito per l'elaborazione del piano economico-finanziario dell'azienda.

In particolare, l'elaborazione è stata articolata per aree facendo riferimento all'assetto organizzativo aziendale:

- famiglia e minori
- disabili
- disagio adulti
- anziani e case di riposo
- farmacie
- servizi generali e direzione aziendale, che indica gli elementi economico-finanziari collegati agli organi di governance e manageriali dell'Azienda nonché agli elementi comuni a tutte le specifiche aree di intervento (es. fabbricati uso ufficio, proventi e costi indistinguibili, ecc.)

Per le 4 aree caratteristiche di intervento (famiglia, disabili, disagio e anziani), si è mantenuta la loro suddivisione interna per macro-aggregati di servizi omogenei (ad esempio, welfare d'accesso, servizi di supporto, ecc.).

La procedura di redazione è stata articolata per fasi così descrivibili.

Innanzitutto, sono stati selezionati i servizi la cui gestione accentrata era da ritenere auspicabile tenendo conto delle caratteristiche specifiche di ogni prestazione.

Le ipotesi di base seguite in questa opera sono state le seguenti:

- inclusione dei soli servizi strutturati, realizzati o da realizzare con costanza temporale (*ripetitività*);
- inclusione dei servizi non soggetti alla discrezionalità del soggetto erogatore (es. contributi ad personam) (*oggettività*);
- inclusione dei servizi che presentano una ragionevole diffusione sul territorio dell'Ambito (esclusi servizi presenti in un solo Comune) o che interessano utenti residenti in più Comuni (es. strutture residenziali) (*diffusione*).

I servizi sopra individuati sono quelli che presentano le caratteristiche necessarie alla loro standardizzazione per i quali, pertanto, è possibile cercare di realizzare delle economie di scala, in termini di personale dedicato all'acquisto di beni e servizi.

Successivamente, è stata quantificata l'utenza prevedibile dei vari servizi, tenendo conto delle potenzialità dell'Azienda, della domanda attualmente insoddisfatta (liste di attesa) e della domanda latente oggi presente (mancata conoscenza del servizio). Questa fase è importante in quanto nella struttura dei costi di molti servizi è preponderante, se non esclusiva la componente variabile (costo per utente) rispetto a quella fissa (costo per servizio, indipendente dall'utenza).

Il terzo step ha riguardato la definizione uniforme delle modalità di gestione ed erogazione dei singoli servizi. Nell'Ambito sono stati, infatti, riscontrati alcuni servizi che, pur avendo il medesimo contenuto, sono gestiti secondo modalità differenti (appalto, gestione diretta, ecc.). Nel piano, tenendo conto di eventuali vincoli normativi o contrattuali e dei dati disponibili viene proposta la modalità di erogazione ritenuta preferibile.

Tenuto conto dei servizi da gestire, dell'utenza e della modalità di gestione previsti, sono state individuate le attività elementari (ad esempio, presa in carico, compilazione modulistica, colloqui con l'utente, gestione incassi/pagamenti, ecc.) da espletare per erogare servizi quantitativamente e qualitativamente adeguati. Conseguentemente, si è anche esplicitato il fabbisogno di fattori produttivi (ad esempio, tipo e quantità di risorse professionali, attrezzature, automezzi, ecc.) correlati ai volumi di attività programmati.

Successivamente, i fattori produttivi richiesti sono stati valorizzati in termini economico-monetari, arrivando a determinare i costi annuali di gestione per l'azienda.

In tale determinazione si è tenuto conto di possibili economie di scala, dell'opera di omogeneizzazione dei trasferimenti passivi nonché della possibile maggior forza contrattuale che avrà l'Azienda rispetto ai singoli Comuni nella negoziazione degli acquisti di beni e servizi. Ai costi, così ottenuti, sono stati correlati i proventi ragionevolmente prevedibili, considerando sempre i target di utenza per i diversi servizi e i trasferimenti erogati ai Comuni dai vari interlocutori istituzionali (Regione, A.S.U.R., ecc.).

In dettaglio, scomponendo ogni servizio in attività elementari, si è stimato il fabbisogno di personale che dovrà essere coperto ricorrendo a risorse umane interne o esterne.

I costi per acquisto di beni e servizi sono stati quantificati facendo riferimento ai costi medi per utente o servizio sostenuti dai Comuni di maggiore dimensione in quanto, ragionevolmente, presentano i medesimi interlocutori privati e una forza contrattuale prossima a quella che avrà l'Azienda nella negoziazione dei vari prezzi.

Le spese per rette e contributi sono invece determinate con riferimento ad un "contributo medio accettabile", intendendo con tale espressione un contributo allineato a quanto attualmente erogato dalla maggior parte dei Comuni.

In tema di proventi, si è operata la distinzione tra quelli "manovrabili" e quelli "non manovrabili" da parte del management aziendale. Tra i primi rientrano le tariffe: data la possibilità dell'Azienda di fissarle liberamente, sono state ipotizzate coperture tariffarie differenziate per servizio tenendo conto delle tariffe applicate per l'erogazione, da parte di altri Enti, di servizi simili e di quanto emerso durante i vari incontri. Fra i proventi "non manovrabili" sono stati considerati i contributi da ASUR, Regione e altri Enti in quanto legati a volontà non direttamente esercitabile dall'Azienda. In realtà, i margini di intervento dell'Azienda non sono nulli. Tuttavia, prudenzialmente, il valore dei contributi nel piano è stato lasciato costante sui livelli degli ultimi anni.

Stime e dati relativi sono stati preventivamente validati da alcuni Comuni campione in occasione delle interviste personali.

Per completare l'analisi economico-finanziaria, sono stati presi in considerazione, infine, gli investimenti in beni strumentali necessari al funzionamento dell'Azienda e il conseguente fabbisogno finanziario. La valorizzazione dei beni è stata effettuata ipotizzando dei prezzi di trasferimento "convenzionali".

Nello sviluppo di questa fase sono state vagliate, prioritariamente, le possibili modalità di acquisizione dei beni strumentali, valutandone opportunità e limiti, e si è scelta quella che meglio concilia le differenti esigenze dell'Azienda e dei Comuni soci. Successivamente, sono stati quantificati i costi d'acquisto e/o d'uso dei beni strumentali, il relativo fabbisogno finanziario e i correlati oneri (interessi passivi).

Una volta determinati i costi e i proventi dell'Azienda consortile, è stato predisposto un piano economico-finanziario, riferito ad un esercizio tipo dell'Azienda

“a regime”, redatto in base all’ipotesi di sviluppo ritenuta preferibile in quanto quella che meglio contribuisce a garantire l’equilibrio economico-finanziario dell’Azienda consortile e dei Comuni consorziati.

Nel lavoro sono state presentate anche alcune soluzioni alternative a quella proposta, indicando l’impatto che queste avrebbero sulla situazione economica e finanziaria dell’Azienda consortile.

È necessario anticipare, rimandando alle riflessioni finali per approfondimenti, che i dati riportati nella terza sezione di questo report (“analisi della situazione prevista”) non risultano comparabili con quelli indicati nella prima (“analisi della situazione attuale”) in quanto differenti in termini di servizi contemplati, utenza, modalità di gestione, assetto organizzativo, logica di quantificazione e rilevazione dei costi e dei proventi nonché di investimenti in capitale fisso.

Per lo svolgimento del lavoro illustrato nel presente report, riteniamo doveroso ringraziare il coordinatore dell’Ambito Territoriale IX, i sindaci e gli assessori dei vari Comuni, i responsabili e gli addetti contattati per averci conferito questo impegnativo ma stimolante incarico e per aver partecipato al lavoro, mostrando sempre disponibilità e competenza e offrendo preziosi spunti di riflessione.

I Dipartimenti

PRIMA PARTE

L'ANALISI DELLA SITUAZIONE ATTUALE

1. LA SITUAZIONE ATTUALE: FAMIGLIA E MINORI

I SERVIZI

La rete di servizi e di interventi nell'area della "famiglia e minori" interessa circa 18.563 persone nell'insieme dei Comuni dell'Ambito Territoriale IX.

Dai dati forniti dai Comuni, i servizi erogati appartengono alle categorie welfare di accesso, servizi domiciliari e servizi di supporto.

Nel welfare d'accesso (WA) rientrano queste tipologie di servizi: illegittimi esposti, contributi per L.R. 30/1998, contributo scuola S.ta Caterina, contributi e fornitura gratuita dei libri di testo, borse di studio, sostegno scolastico linguistico ed educativo, indennità affido, contributi affitti L. 431/1998, welfare d'accesso servizi sociali professionali – segretariato sociale, agevolazione tariffaria servizi educativi, presa in carico minori L. 149/2001, canoni affitto, sostegno funzioni genitoriali, L.R. 8/1994 interventi minori in difficoltà, assegno nucleo, contributi assistenziali, centro d'ascolto, sportello immigrati.

Prevalentemente queste attività vengono svolte individualmente dal singolo Comune.

Nella categoria servizi di supporto (SS) sono state inserite: colonie marine, centro estivo, ludoteca, ludobus, informagiovani, centri pomeridiani per minori, doposcuola, centri pomeridiani di sostegno scolastico, centri giovanili, agevolazioni mensa scolastica a famiglie povere, agevolazioni trasporto scolastico a famiglie povere, laboratorio per minori, intermediazione abitativa, spese per ISEE, laboratorio interculturale immigrati, contributi per pagamento educatore, CAG.

All'interno delle attività di supporto, le colonie marine ed i centri estivi sia per caratteristiche che per dimensioni assumono un particolare peso in termini di utenza.

Sono presenti centri diurni (CD) nei Comuni di Jesi e di Castelplanio e centri residenziali (RES) nei Comuni di Filottrano e di Santa Maria Nuova.

Tra i servizi residenziali rientra anche il servizio di affido familiare minori (AF).

LE FORME DI GESTIONE

I servizi presi in considerazione all'interno delle categorie welfare d'accesso ed attività di supporto, sono servizi che, prevalentemente, i Comuni erogano autonomamente.

Un'altra modalità di gestione dei servizi utilizzata e che si sta diffondendo è quella associata. Di seguito si indicano le gestioni associate presenti nell'area "famiglia e minori" con indicazione dei Comuni aderenti.

- 1) colonie marine: Castelbellino, Castelplanio, Maiolati Spontini, Mergo, Monsano, Montecarotto, Monteroberto, Staffolo, Poggio San Marcello, Rosora, San Paolo di Jesi, Santa Maria Nuova, Unione dei Comuni di Belvedere, San Marcello, Morro D'Alba, Jesi (Jesi Comune capofila);
- 2) prevenzione tossicodipendenza: Belvedere Ostrense, Castelbellino, Casteplanio, Monsano, Morro D'Alba, Rosora, Santa Maria Nuova, Poggio San Vicino, Jesi (Jesi Comune capofila);
- 3) servizio pronta accoglienza: Apiro, Belvedere Ostrense, Castelbellino, Castelplanio, Cingoli, Cupramontana, Maiolati Spontini, Mergo, Monsano, Montecarotto, Monteroberto, Rosora, San Paolo di Jesi, Jesi (Jesi Comune capofila);
- 4) L. n. 285/1997: Castelbellino, Castelplanio, Monteroberto, Mergo, Monsano, Jesi (Jesi Comune capofila);
- 5) Promozione dell'agio e prevenzione del disagio: Jesi;
- 6) Promozione dell'infanzia e dell'adolescenza: Belvedere, Castelbellino, Castelplanio, Cupramontana Filottrano, Maiolati Spontini, Mergo, Monsano, Montecarotto, Monteroberto, Morro D'Alba, Poggio San Marcello, San Paolo di Jesi, Santa Maria Nuova, Staffolo, Apiro, Cingoli, poggio San Vicino, Jesi (Jesi Comune capofila);
- 7) L. n. 46/1995: Monsano Maiolati Spontini, Castelplanio, Santa Maria Nuova, Belvedere Ostrense, Castelbellino, Cupramontana, Jesi (Jesi Comune capofila);
- 8) Centro pomeridiano per minori a rischio: Maiolati Spontini, Jesi (Jesi Comune capofila).

L'UTENZA

Come già evidenziato, gli interventi nell'area famiglia e minori riguardano 18.563 utenti così suddivisibili per tipo di intervento e unità territoriali di base (UTB):

Tab. 1. Numero utenti per tipi d'intervento e UTB

Servizi/UTB				Interventi residenziali		totale
	WA	SS	CD	RES	AF	
Cingoli	1304	343				1647
Cupramontana	447	352			1	800
Filottrano	632	930		3		1565
Maiolati	215	628	52	1		896
S.Marcello	317	321				638
Jesi	621	12323	48		25	13217
Totale	3536	14897	100	4	26	18563

La tabella mostra come l'utenza si concentra soprattutto nella UTB di Jesi (71% del totale), mentre nelle altre UTB la maggiore concentrazione di utenti si ha in quella di Cingoli e Filottrano.

IL PERSONALE

Considerando solamente i lavoratori di ruolo e non di ruolo operanti nell'area "famiglia e minori" per un'analisi quali-quantitativa dell'organico, emerge che i Comuni impiegano, fondamentalmente, 27 operatori nel settore dei minori. Questi operatori, mensilmente, dedicano complessivamente al welfare d'accesso 624,19 ore e 788,6 ore alle attività di supporto. C'è solo un operatore nel Comune di Cupramontana che si occupa dell'affido dei minori, dedicando a tale attività 10 ore annuali. Questi addetti sono coadiuvati per particolari mansioni anche da altri soggetti quali assistenti tutelari, educatori, vigilanti per le colonie, autisti, animatori, videoterminalista, psicologo e mediatore culturale.

GLI IMPIEGHI E LE FONTI

Dai dati fornitici dai singoli Comuni ed in linea con quanto indicato nel Piano di Zona, abbiamo elaborato il riepilogo che segue e che riflette la situazione economica del contesto sopra delineato.

Tab. 2. Spesa totale e fonti di finanziamento dell'area "famiglia e minori" – Fonte Piano di Zona

Comuni	Spesa totale	Fonti di finanziamento		
		Altri enti	ASL	Utenti
APIRO	44.226	25.854	-	-
BELVEDERE OSTRENSE	38.294	15.693	-	-
CASTELBELLINO	237.710	31.305	-	62.202
CASTELPLANIO	33.606	13.619	-	1.725
CINGOLI	259.337	118.228	-	2.107
CUPRAMONTANA	103.481	42.937	-	18.550
FILOTTRANO	121.915	53.073	-	3.218
JESI	571.081	216.459	-	28.925
MAIOLATI	131.722	40.602	-	-
MERGO	26.005	15.514	-	1.092
MONSANO	34.873	7.159	-	-
MONTECAROTTO	-	-	-	-
MONTEROBERTO	7.600	-	-	3.000
MORRO D'ALBA	29.145	1.970	-	1.018
POGGIO SAN MARCELLO	7.417	4.900	-	-
POGGIO SAN VICINO	-	-	-	-
ROSORA	2.172	-	-	752
SAN MARCELLO	11.000	5.700	-	-
SAN PAOLO	12.407	2.941	-	2.379
SANTA MARIA NUOVA	128.145	49.847	-	9.586
STAFFOLO	27.760	15.202	-	2.078
GESTIONI ASSOCIATE	115.220	-	-	-

La spesa per servizi dell'area "famiglia e minori" dei singoli Comuni risulta variegata in termini assoluti, passando da circa €2.000 del Comune di Rosora ai circa € 570.000 del Comune di Jesi, che rappresenta, sia per utenza che per spesa, l'Ente di maggiori dimensioni.

Dalla tabella si nota anche che sono poche le forme di gestione associata che coinvolgono la maggior parte dei Comuni, ad eccezione dei servizi colonie marine, prevenzione delle tossicodipendenze, servizio di pronta accoglienza e promozione dell'infanzia e dell'adolescenza.

Relativamente alle fonti di copertura, la partecipazione degli utenti è molto esigua e riguarda soprattutto le colonie marine ed i centri estivi; sono inesistenti i trasferimenti provenienti dall'ASL e i finanziamenti provenienti da altri enti rappresentano circa il 33% del totale (Stato, Provincia, Regione, ecc.).

Per ognuna delle aree rilevate, è stata elaborata una riclassificazione degli impegni di spesa dichiarati da ogni singolo Comune creando una sorta di conto economico del servizio così rappresentabile:

Tab. 3. Conto economico per servizio dell'area "famiglia e minori" aggregato per tutti i Comuni dell'Ambito

COSTI	WA	SS	CD	RES	AFFIDO	TOTALE
RISORSE UMANE	76.848	245.679	2.532	453	170	325.682
COSTI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	29.772	458.846	77.821		9.256	575.695
SPESA PER RETTE E CONTRIBUTI	677.212	105.086	3.000	35.926	115.535	936.759
ALTRI COSTI DIRETTI	1.293	30.000				31.293
SPESA PER UTENZE	200	27.769	2.000			29.969
ALTRI COSTI PER SERVIZI	3.004	11.149				14.153
ACQUISTI MATERIE PRIME E DI CONSUMO		76.451	1.102			77.553
GODIMENTO BENI DI TERZI		5.148				5.148
COSTI PER MANUTENZIONE ALTRI BENI		13.535				13.535
AMMORTAMENTI						
ONERI VARI DI GESTIONE		11.266				11.266
INTERESSI PASSIVI		1.529				1.529
ALTRI COSTI COMUNI		15.268				15.268
<i>Totale costi</i>	788.329	1.001.726	86.455	36.379	124.961	2.037.850
PROVENTI						
PARTECIPAZIONE UTENTI	4.057	132.575				136.632
PARTECIPAZIONE SSN						
FINANZIAMENTI STATALI, REGIONALI, PROVINCIALI	344.460	86.270	18.769	14.283	37.874	501.656
ALTRE ENTRATE	117.173	22.022	15.000	-	5.153	159.348
<i>Totale proventi</i>	465.690	240.867	33.769	14.283	43.027	797.636
RISULTATO ECONOMICO DEL SERVIZIO	-	760.859	52.686	22.096	81.934	1.240.214

La categoria di servizi di maggiore importanza, sia per oneri che per proventi, è quella dei servizi di supporto che rappresentano quasi la metà degli impegni comunali per l'area considerata.

Segue il welfare d'accesso, nel quale sono compresi i servizi connessi all'erogazione di contributi da parte dei Comuni.

La riclassificazione evidenzia come le maggiori voci di costo siano i costi per le risorse umane, quelli per l'acquisto di servizi nonché i costi per rette e contributi.

Il conto economico del servizio welfare d'accesso evidenzia che l'onere principale è costituito dai contributi erogati a vario titolo; i costi del personale sono relativi ad operatori che, nella maggior parte dei casi, dedicano parte delle ore lavorative a questo settore di attività. I proventi sono costituiti essenzialmente da finanziamenti da Enti sovraordinati (statali, regionali, provinciali) destinati a specifici interventi.

Relativamente ai servizi di supporto, dall'analisi economica emerge che i costi per servizi rappresentano l'onere più elevato. I Comuni, infatti, si avvalgono di operatori esterni per diverse attività quali le colonie marine, la ludoteca e ludobus, i centri estivi, i centri di aggregazione giovanile, i centri pomeridiani e per minori, ecc. Anche il costo del personale è abbastanza rilevante ed è costituito prevalentemente da salari degli addetti amministrativi, degli autisti e degli altri operatori (per le colonie marine, insegnanti, cuochi, ecc.) per la quota relativa all'erogazione di tali servizi. Riguardo ai proventi, risulta importante la partecipazione tariffaria degli utenti al servizio offerto.

All'interno delle attività di supporto, le colonie marine ed i centri estivi, sia per caratteristiche che per dimensioni, possono essere considerate separatamente dagli altri servizi offerti. Da tale riclassificazione emerge un costo medio per utente leggermente più elevato rispetto alla media della categoria (€72 contro i €67 del settore), la comune prevalenza dei costi per servizi e del personale e, dal lato dei proventi, una maggiore partecipazione da parte degli utenti alla copertura del costo del servizio (14% circa per l'intera area "attività di supporto", 30% circa per le colonie marine e i centri estivi).

Relativamente ai centri diurni, si nota che sono particolarmente rilevanti i costi per servizi, in quanto la gestione è affidata in appalto ad educatori esterni, che vengono parzialmente coperti da finanziamenti pubblici. Sono assenti le entrate tariffarie.

Riguardo ai centri residenziali, il costo complessivo deriva esclusivamente dalle rette pagate dai Comuni per l'affidamento di tale servizio all'esterno e risulta coperto per circa il 40% da finanziamenti mentre per la parte residua grava sui bilanci comunali.

Il settore "affido familiare – minori in difficoltà" è caratterizzato, a livello di costi, dalle rette pagate e per una "riserva di posto" in comunità per €9.256. I proventi, molto ridotti, sono costituiti da trasferimenti da altri Enti.

GLI INVESTIMENTI IN CAPITALE FISSO

Immobili e attrezzature, di proprietà o di terzi, richiesti per l'erogazione dei servizi dell'area "famiglia e minori" sono rappresentati prevalentemente da fabbricati ad uso ufficio o a sala giochi o locali muniti di impianti televisivi o di impianti per ascolto della musica, essendo in questi luoghi che vengono erogati i principali servizi in tutti i Comuni. Inoltre, risultano indispensabili le strutture utilizzate per le colonie marine e gli automezzi per il trasferimento degli utenti stessi.

LE PROSPETTIVE

Punti di forza. Un sicuro punto di forza è che già in questo momento i Comuni gestiscono in forma associata alcuni servizi, questo in previsione della creazione dell'azienda consortile.

Un ulteriore punto di forza è che i Comuni sembrano non avere utenti in lista d'attesa, perciò i servizi da loro offerti riescono a rispondere in modo pronto alle richieste pervenute.

Punti di debolezza. I punti di debolezza riguardano, innanzi tutto, la tipologia dei servizi di cui i Comuni dispongono: welfare d'accesso ed attività di supporto. Non è previsto alcun servizio che offra un'assistenza domiciliare. Questo è un aspetto che dovrebbe essere sviluppato, anche in modo integrato con gli altri settori. Lo stesso è per i centri diurni, i quali al momento si esauriscono quasi completamente negli asili nido, anch'essi tuttavia da potenziare.

Molti Comuni non svolgono per questo settore servizi con presa in carico, progettazione d'interventi con le persone, accompagnamento più sociale, limitandosi ad offrire servizi integrativi o di sogno alle spese familiari.

L'assenza di assistenti sociali e la scarsità di altri operatori sociali sono anch'essi un aspetto di debolezza all'interno dell'Ambito Territoriale. Infatti, gli interventi non possono essere affidati in modo esclusivo a funzionari e personale amministrativo.

Da non sottovalutare è la difficoltà di raccolta dei dati da parte dei Comuni e la diversità con cui vengono nominati i servizi erogati, la quale rende difficoltoso il confronto tra i Comuni.

2. LA SITUAZIONE ATTUALE: DISABILITÀ

I SERVIZI

Dall'analisi degli interventi e dei servizi presenti nell'Ambito Territoriale IX, in merito all'area della disabilità, emerge un aspetto significativo: i Comuni hanno già attivato la gestione associata dei servizi, soprattutto in riferimento ad alcuni interventi quali il servizio d' integrazione scolastica, l'assistenza educativa domiciliare e i centri diurni.

Per valutare l'offerta complessiva dei servizi sono stati rilevati sia gli interventi effettuati nell'anno 2003 da ciascun Comune, sia gli interventi erogati attraverso la gestione associata.

Nella scheda di rilevazione specifica per questa area, compilata dai referenti dell'area sociale dei singoli Comuni, sono indicati gli interventi e i servizi a cui possono accedere utenti con problemi di disabilità fisica, psichica o sensoriale, riconosciuta ai sensi di legge (L 118/71 e L 104/92).

La rete di servizi e di interventi nell'area "disabili" interessa circa 631 persone nell'insieme dei Comuni dell'ambito territoriale IX.

La tipologia degli interventi in questa area è così categorizzabile:

- welfare di accesso e presa in carico (WA) in cui sono compresi gli interventi che richiedono informazione, ascolto e valutazione della domanda con progettazione di interventi;
- sostegno inserimento lavorativo (SIL), si riferisce agli interventi finalizzati all'inserimento nel mondo del lavoro;
- servizio di integrazione scolastica (SIS), relativo all'attività finalizzata alla frequenza scolastica;
- servizi di supporto (SS), consistenti in trasporto, centri estivi, interpretariato;
- assistenza educativa domiciliare (AD), si riferisce agli interventi integrativi alla famiglia a domicilio;
- strutture diurne (SD), relative agli interventi socio-educativi semiresidenziali;
- strutture residenziali (RES), relative agli interventi socio-educativi residenziali.

Considerare la distribuzione dei servizi, così come sopra delineata, ha permesso una analisi più accurata degli interventi offerti; successivamente, nel prospetto della nuova configurazione aziendale, gli interventi relativi all'inserimento lavorativo e all'integrazione scolastica verranno inseriti nel welfare di accesso e presa in carico.

LE FORME DI GESTIONE

I Comuni di Jesi, Comune capofila, e della Vallesina, ad esclusione dei Comuni che costituiscono la Comunità Montana San Vicino (Apiro, Cingoli e Poggio San Vicino), gestiscono in forma associata alcuni servizi dell'area disabilità; l'affidamento del servizio di assistenza per le persone con disabilità alla Cooperativa Cooss Marche di Ancona è stato approvato in data 06/03/2002. Gli interventi e i servizi gestiti in forma associata sono: l'assistenza educativa domiciliare, il servizio di integrazione scolastica, i centri socio-educativi diurni.

La Comunità Montana San Vicino, che comprende i Comuni di Apiro, Cingoli e Poggio San Vicino, ha affidato alcuni servizi dell'area disabilità alla Cooperativa Fisioassistant di Appignano. Gli interventi e i servizi gestiti in forma associata, nell'anno 2004, sono: l'assistenza educativa extrascolastica per minori, gli inserimenti lavorativi, il centro socio educativo riabilitativo diurno.

I Comuni della Comunità Montana Esino – Frasassi: Cupramontana, Mergo, Rosora, Staffolo, hanno delegato la C.M. per il settore della disabilità; la Comunità Montana ha stipulato una convenzione con Jesi per la gestione associata del servizio.

Gli interventi effettuati attraverso le gestioni associate presenti nell'Ambito territoriale IX sono complessivamente 209; emerge, quindi, considerando il numero complessivo degli interventi, 631, erogati dai Comuni, che la gestione associata copre circa un terzo dei servizi.

Se consideriamo, oltre al numero degli interventi e dei servizi erogati complessivamente, il numero degli utenti raggiunti, nella gestione associata minori sono le situazioni nelle quali un soggetto accede a più servizi, in quanto la gestione associata non prevede, ad esempio, interventi considerati nel welfare di accesso. Aspetto, questo, maggiormente presente nella rilevazione degli interventi complessivi di ogni singolo

Comune, in quanto uno stesso soggetto può utilizzare più servizi erogati nel singolo Comune, in forma singola o associata.

Rispetto alla tipologia degli interventi offerti, la gestione associata attiva servizi che richiedono una organizzazione complessa, come le strutture diurne, e un forte raccordo con i servizi del territorio, come la scuola e il servizio sanitario.

Gli interventi di welfare di accesso e presa in carico sono effettuati dai Comuni, attività che per essere svolta e in modo adeguato richiede la presenza di professionisti assistenti sociali; i dati evidenziano che gli interventi in questo settore sono presenti soprattutto a Cingoli e Jesi: gli unici Comuni in cui lavora un assistente sociale.

I dati relativi al numero medio di ore di assistenza per utente sono stati indicati da pochissimi Comuni, non è stato quindi possibile fare una rilevazione significativa di questo elemento.

L'UTENZA

Nell'anno 2003 i Comuni dell'Ambito Territoriale hanno effettuato interventi relativi a 631 utenti con disabilità, dai dati emerge una percentuale maggiore di prestazioni nel welfare di accesso, concentrate nei Comuni di dimensioni maggiori. I settori, invece, nei quali gli interventi sono abbastanza distribuiti nei vari territori sono l'assistenza educativa domiciliare, i centri diurni e il servizio di integrazione scolastica.

L'Ambito Territoriale IX, nell'anno 2003 non ha strutture residenziali, gli utenti sono inseriti in centri delle zone territoriali limitrofe.

I Comuni che risultano non effettuare interventi sono Apiro, Poggio San Marcello e Poggio San Vicino, da evidenziare che il Comune di Apiro, inserito nella Comunità Montana San Vicino, nell'anno 2004, ha seguito utenti nel settore dell'inserimento lavorativo e nei centri diurni.

Dall'analisi delle Unità Territoriali di Base emerge una offerta più elevata dei servizi nei territori in cui sono situati i Comuni più grandi, come Jesi e Filottrano. In merito alla uniformità di presenza dei servizi nelle sei UTB si evidenzia una maggiore distribuzione nel territorio: i diversi settori di intervento sono presenti nelle singole aree, ad esclusione delle strutture residenziali.

Tab. 4. Numero utenti per tipi d'intervento e UTB

Servizi/UTB	WA	SIL	SIS	SS	AD	SD	RES	Totale
Cingoli	36	9	7	3	4	10		69
Cupramontana	17	15	15	1	11	7		66
Filottrano	22	11	15	49	17	7	3	124
Maiolati S.	15	5	4	4	16	8		52
San Marcello	13	1	3	8	9	3	2	39
Jesi	150 ³		14	48	33	36		281
Totale AT IX	253	41	58	113	90	71	5	631

È utile fare anche riferimento ai dati nazionali, relativi alla situazione dei soggetti con disabilità e al campo di azione di un servizio di assistenza all'handicap, che vengono offerti all'interno di un documento nazionale prodotto dal Consiglio dei Ministri ("Un piano per favorire l'integrazione dei disabili" - programma d'azione CdM 28.7.2000).

Il piano evidenzia che secondo le più recenti stime dell'ISTAT (indagine multiscopo al domicilio delle famiglie, dati 1994, confermati dai primi risultati 1999), in Italia vivono al loro domicilio circa 2 milioni e settecentomila persone (4,82%) in età superiore ai sei anni, definiti disabili a causa di limitazioni nell'espletamento delle attività nella vita quotidiana. Si giunge a circa 3 milioni di disabili (5,36% della popolazione) se si considerano anche i bambini al di sotto dei sei anni, e, soprattutto i ricoverati in istituzioni assistenziali o sanitarie.

Fra i 3 milioni di disabili, si stima che circa 1.200.000 si collocano nella fascia da 0 a 65 anni. Considerando la popolazione presente in Italia per fascia di età 0 – 64, Censimento 2001, l'incidenza del numero dei disabili è di circa il 2,6 %.

La percentuale delle disabilità rilevate cresce in età scolastica quando si evidenziano in particolare le disabilità mentali. Tra gli iscritti alle scuole materne i disabili rappresentano l'1,09 %, alle scuole elementari il tasso degli alunni in situazione di handicap sale all'1,86% e nelle scuole medie al 2,50%, con prevalenza di soggetti con insufficienze mentali.

Utilizzando i dati a disposizione, la percentuale di disabilità nella fascia 0-64 anni nell'Ambito territoriale IX, prendendo come riferimento il numero totale dei

³ Sono compresi gli inserimenti lavorativi.

soggetti che hanno ricevuto un intervento nell'anno 2003 (631) e la popolazione di riferimento presente nello stesso territorio (Censimento 2001), è di circa lo 0,8%.

IL PERSONALE

In merito al personale impiegato dai Comuni emerge che le ore complessive mensili, degli amministrativi e degli autisti che si occupano dell'area della disabilità, è di 575 e corrisponde circa a tre addetti e mezzo a tempo pieno (3,6). Per quanto riguarda le altre figure professionali, a Jesi è presente uno psicologo con funzioni di coordinamento dell'area disabilità dei Comuni associati della Vallesina e un assistente sociale che lavora a tempo pieno nella disabilità; considerando anche le ore utilizzate dall'assistente sociale nel Comune di Cingoli, le ore complessive mensili degli operatori (assistenti sociali e psicologo) che si occupano della disabilità corrispondono a un addetto e mezzo a tempo pieno (1,5).

Da evidenziare che alcuni Comuni di piccole dimensioni non hanno indicato il personale amministrativo che si occupa di questa area, da altri dati risulta la presenza di alcune ore mensili di addetti amministrativi per tutte le aree del sociale.

Inoltre alcuni Comuni hanno indicato delle ore relative al personale autista.

Tab. 5. Risorse umane impiegate nell'area "disabili"

Unità Territoriali di Base	Personale amministrativo		Assistente sociale		Personale FTE	
	Numero	Ore medie mensili	Numero	Ore medie mensili	Personale Amm.vo	Assistente sociale
Cingoli			1	24	-	0,2
Cupramontana	4 ⁴	34			0,2	-
Filottrano	6 ⁵	190			1,2	-
Maiolati S.	2	6			0,0	-
San Marcello	6 ⁶	85			0,5	-
Jesi	3	260	2 ⁷	216	1,7	1,4
Totale Ambito Territoriale IX	21	575	3	240	3,7	1,5

⁴ Comprende un autista a 10 ore.

⁵ Comprende un autista a 82 ore

⁶ Comprende un autista a 33 ore

⁷ Comprende uno psicologo con funzioni di coordinamento a 72 ore.

GLI IMPIEGHI E LE FONTI

Dai dati fornitici dai singoli Comuni ed in linea con quanto indicato nel Piano di Zona, abbiamo elaborato il riepilogo che segue e che riflette la situazione economica del contesto sopra delineato.

Tab. 6. Spesa totale e fonti di finanziamento area “disabili” – Fonte Piano di Zona

Comuni	Spesa totale	Fonti di finanziamento		
		Altri enti	ASL	Utenti
APIRO	13.314	-	-	-
BELVEDERE OSTRENSE	23.156	15.365	-	-
CASTELBELLINO	6.270	5.075	-	-
CASTELPLANIO	12.297	3.547	-	-
CINGOLI	10.567	2.507	-	-
CUPRAMONTANA	14.098	10.032	1.084	-
FILOTTRANO	193.034	67.979	-	14.237
JESI (GESTIONE ASSOCIATA)	1.899.358	542.292	-	49.677
MAIOLATI	10.156	9.122	-	-
MERGO	1.110	480	-	-
MONSANO	36.685	4.525	1.572	10.894
MONTECAROTTO	-	-	-	-
MONTEROBERTO	-	-	-	-
MORRO D'ALBA	-	-	-	-
POGGIO SAN MARCELLO	-	-	-	-
POGGIO SAN VICINO	-	-	-	-
ROSORA	-	-	-	-
SAN MARCELLO	9.500	9.500	-	-
SAN PAOLO	-	-	-	-
SANTA MARIA NUOVA	55.548	10.177	17.251	3.699
STAFFOLO	4.478	3.678	-	-
COMUNITA' M. ESINO	-	-	-	-
COMUNITA' M. S.VICINO	145.125	101.450	-	-

Come si nota dalla tabella, la spesa per servizi relativi alla disabilità risulta concentrata soprattutto nelle forme di gestione associata (78% del totale solo nella gestione associata con Comune capofila Jesi).

Relativamente alle fonti di copertura, la partecipazione degli utenti (3,22%) è molto esigua e riguarda soprattutto le strutture residenziali; sono trascurabili i trasferimenti provenienti dall'ASL (0,82%), mentre risultano pari al 32,27% del totale i finanziamenti provenienti da altri Enti (Stato, Provincia, Regione, ecc.). Per il residuo 63,69%, i costi gravano sui bilanci dei Comuni.

Procedendo all'analisi dei valori per natura, si ritrae la seguente situazione:

Tab. 7. Conto economico per servizio dell'area "disabili" aggregato per tutti i Comuni dell'Ambito

	WA	SIL	SIS	SS	AD	CD	RES	TOTALE
COSTI								
RISORSE UMANE	7.347	4.732	3.817	138.718	9.369	6.395	2.901	173.279
COSTI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI		4.943	357.359	88.589	20.473	209.666		681.030
SPESE PER RETTE E CONTRIBUTI	32.379	53.995		22.840	622.439	670.824	66.688	1.469.165
ALTRI COSTI DIRETTI	1.000	2.010		1.421	1.047	8.148		13.626
SPESE PER UTENZE	1.281					70.470		71.751
ALTRI COSTI PER SERVIZI						58.381		58.381
ACQUISTI MATERIE PRIME E DI CONSUMO	12.150			1.608	508			14.266
GODIMENTO BENI DI TERZI				15.932				15.932
COSTI PER MANUTENZIONE ALTRI BENI								
AMMORTAMENTI								
ONERI VARI DI GESTIONE								
INTERESSI PASSIVI								
ALTRI COSTI COMUNI								
<i>Totale costi</i>	54.157	65.680	361.176	269.508	654.401	1.023.884	69.569	2.496.395
PROVENTI								
PARTECIPAZIONE UTENTI			6.995	13.188	18.127	23.204	13.992	75.506
PARTECIPAZIONE SSN	4.823				1.084		14.000	19.907
FINANZIAMENTI STATALI, REGIONALI, PROVINCIALI	19.859	19.842	88.487	71.930	216.258	303.150	13.394	732.920
ALTRE ENTRATE			7.301			57.077		64.378
<i>Totale proventi</i>	24.682	19.842	102.783	85.118	235.469	383.431	41.386	892.711
Risultato economico del servizio	-	29.475	-	184.390	-	418.932	-	28.203
		45.838	-	258.393	-	640.453	-	1.605.684

Come si evidenzia dalla tabella, il servizio di maggiore importanza, sia per oneri che per proventi, è dato dalle strutture diurne che rappresentano il 41% circa degli impegni comunali per l'area considerata. Seguono, i servizi relativi alla assistenza educativa domiciliare (26% circa), il servizio di integrazione scolastica (14% circa), ed i servizi di supporto (11% circa).

La riclassificazione evidenzia come le maggiori voci di costo siano le rette e i contributi pagati dai Comuni (59% circa del totale).

Passando all'analisi dei singoli servizi, il welfare d'accesso e presa in carico incide per il 2% sul totale dell'area disabili; tale dato può essere sottostimato in quanto, per le gestioni associate, i valori relativi a tale servizio non sono stati indicati separatamente dagli altri servizi offerti. L'onere principale è costituito dai contributi erogati da alcuni Comuni collegati principalmente alla L.R. 18/1996. Riguardo ai proventi essi derivano essenzialmente da finanziamenti statali, regionali e provinciali.

In merito al servizio di sostegno inserimento lavorativo, il conto economico del servizio evidenzia un'incidenza del servizio limitata al 3% sul totale dell'area disabili; l'onere principale è costituito dai contributi erogati dai Comuni a titolo di borsa di studio.

Il servizio di integrazione scolastica si presenta caratterizzato, prevalentemente, da costi per servizi in quanto tutte le attività vengono affidate in appalto ad operatori esterni; l'incidenza del servizio sul totale dell'area è pari al 14% circa.

Nei servizi di supporto, si rileva che il costo del personale, in prevalenza relativo al trasporto, incide sul totale per circa il 51%, mentre risultano rilevanti anche i costi per i servizi affidati all'esterno. Dal lato delle entrate, la compartecipazione degli utenti non è rilevante, così come i finanziamenti di altri enti pubblici; in larga misura il costo del servizio grava sul bilancio dei Comuni.

Il servizio di assistenza educativa domiciliare (interventi integrativi alle famiglie a domicilio), in termini di spesa, rappresenta circa il 26% del totale area "disabili". Anche questo servizio viene gestito prevalentemente sotto forma di gestione associata dai Comuni della Comunità Montana San Vicino, dai Comuni della Vallesina con Comune capofila il Comune di Jesi, dall'Unione dei Comuni di San Marcello, Belvedere, Morro d'Alba, che ha stipulato una convenzione con la gestione associata del Comune di Jesi. In questo servizio, si evidenzia come il costo del servizio gravi in

larga misura sui bilanci comunali anche se i finanziamenti da altri enti risultano comunque rilevanti.

Relativamente alle strutture diurne, esse rappresentano circa il 41% della spesa totale dell'area. Dal conto economico risulta che i centri distribuiti sul territorio della Vallesina sono finanziati dai contributi versati dai Comuni che partecipano alla gestione associata ed in parte dai finanziamenti di altri Enti pubblici. Rilevanti anche i costi per servizi in quanto la gestione dei centri stessi viene affidata a cooperative.

Nei servizi residenziali rientrano interventi i cui i costi sono rappresentati dalle rette pagate dai Comuni stessi. Tra i proventi risultano rilevanti sia la partecipazione degli utenti sia la partecipazione del Servizio Sanitario Nazionale.

GLI INVESTIMENTI IN CAPITALE FISSO

Gli immobili e le attrezzature, di proprietà o di terzi, richiesti per l'erogazione dei servizi dell'area "disabilità" sono rappresentati prevalentemente da immobili attrezzati che vengono utilizzati dalle strutture diurne e dagli automezzi utilizzati per il trasferimento degli utenti dell'area.

LE PROSPETTIVE

Punti di forza. Dall'analisi effettuata, in merito agli interventi e ai servizi nell'area della disabilità, emergono alcuni elementi di forza. L'attuazione di forme di gestione associata degli interventi ha sicuramente favorito elementi positivi: una programmazione complessiva degli interventi e percorsi di progettazione e realizzazione uniformi; la possibilità di erogazione di servizi nei Comuni in cui, per dimensioni, non sarebbe stato possibile organizzare il sistema di risposte alle esigenze del proprio territorio, tanto che nella maggior parte di questi Comuni gli unici interventi presenti sono quelli gestiti in forma associata.

Inoltre, un altro aspetto importante riguarda la formazione degli operatori, in un progetto complessivo è possibile dare spazio e rilevanza ai bisogni di aggiornamento e formazione delle diverse figure professionali come momento qualificante dell'offerta dei servizi.

Punti di debolezza. Rispetto agli elementi di criticità emerge, in molti Comuni, la difficoltà di offrire un servizio adeguato di ascolto della domanda e presa in carico (welfare di accesso), spesso è il personale con ruolo amministrativo che, impegnato su più ambiti, si occupa anche dei servizi relativi alla disabilità. Gli interventi sociali caratterizzanti il settore del welfare di accesso sono presenti quasi esclusivamente nei Comuni nei quali lavora un assistente sociale (Jesi e Cingoli). In prospettiva si rende necessario, quindi, un aumento degli assistenti sociali affinché sia possibile offrire percorsi d'intervento adeguati in tutto il territorio dell'Ambito.

Un altro aspetto importante è relativo al raccordo con i servizi sociosanitari, la persona con disabilità e la sua famiglia spesso necessitano, nel tempo, di interventi globali che richiedono una forte integrazione tra la risposta sociale e sanitaria per essere efficaci. Molti dei soggetti che sono seguiti dall'ente locale effettuano un programma o hanno contatti con i servizi sanitari, a tutt'oggi, però, è molto difficile avere dati che facilitino la ricostruzione dei singoli percorsi e che permettano di avere una visione globale, confrontabile e verificabile degli interventi e dei servizi nell'area della disabilità.

3. LA SITUAZIONE ATTUALE: DISAGIO ADULTI

I SERVIZI

L'analisi dei dati di attività per l'anno 2003 nell'area "disagio adulti" evidenzia che sono circa 2.230 gli utenti di servizi offerti dai Comuni dell'Ambito Territoriale (AT) IX.

Dai dati forniti dai Comuni, i servizi erogati appartengono alle categorie welfare di accesso e servizi di supporto.

I servizi rientranti nel welfare d'accesso (WA) comprendono quelli indicati come welfare d'accesso, inserimenti lavorativi, contributi rientro emigrati e contributi alla persona- prestiti d'onore.

I servizi di supporto (SS), invece, consistono in erogazioni di denaro per esigenze abitative (intermediazioni, interventi sui canoni di locazione, ecc.) o assistenza economica di vario genere.

Dall'analisi condotta sui singoli interventi rilevati nelle schede sociali e aggregati nella categoria "welfare di accesso e presa in carico", si è evidenziata la presenza di un numero consistente di trasferimenti monetari erogati a favore di adulti in condizioni di disagio.

I contributi economici diretti sono particolarmente diffusi nelle UTB di Cingoli e Jesi, e, pur se in misura più contenuta, anche in quella di Cupramontana, Filottrano e San Marcello.

Nella UTB di Filottrano risultano presenti in numero apprezzabile (60) trasferimenti monetari indiretti erogati a varie organizzazioni di volontariato, per sostenere la loro attività assistenziale a favore di persone adulte in condizioni di disagio.

In generale, la concessione di contributi economici, pur se concentrata in alcune UTB, rappresenta uno dei punti di forza in termini di offerta di servizi ad adulti in condizioni di disagio nell'AT IX.

Altri interventi di una certa consistenza quantitativa, presenti soprattutto in alcune UTB (Filottrano, San Marcello, Maiolati Spontini e Cupramontana), sono quelli

di “inserimento lavorativo e sociale”, “intermediazione abitativa”, “interventi relativi ai canoni di locazione” e “sostegno a famiglie in difficoltà per sfratto”.

In termini complessivi, nell’AT IX l’operatività dei servizi per l’area “disagio adulti” si caratterizza positivamente in termini di buoni livelli di copertura in riferimento ai seguenti interventi: “welfare di accesso e presa in carico” (almeno in talune UTB, in specie Cingoli e Jesi), trasferimenti monetari a sostegno del reddito, attività di “inserimento lavorativo e sociale”, misure per fronteggiare problemi connessi all’abitazione (“sostegno a famiglie in difficoltà per sfratto” e “interventi sui canoni di locazione”). Sono tuttavia evidenti forti differenziazioni sub-ambito per quanto concerne l’offerta di tali servizi.

Nel panorama dei servizi offerti nell’area “disagio adulti” va sottolineata anche la presenza di uno Sportello ad hoc per immigrati operante nel Comune di Cingoli. Tale servizio, sorto nell’ambito delle attività previste dal P.I.C. “EQUAL”, costituisce una risorsa di rilievo per fornire interventi mirati e dedicati alla popolazione immigrata, anche per la componente adulta in condizioni di disagio.

Sulla base dei dati forniti dai Comuni, servizi ad hoc a favore di persone immigrate sono certamente presenti anche a Jesi. Dai dati aggregati comunali non è tuttavia possibile analizzare le caratteristiche dei servizi specifici rivolti ad immigrati adulti in condizioni di disagio.

Sulla base delle informazioni disponibili, non è dato conoscere se anche in altri Enti locali dell’AT IX siano presenti o meno interventi specifici per gli immigrati nell’area “disagio adulti”⁸.

LE FORME DI GESTIONE

Le limitate informazioni relative alla gestione dei servizi nel settore di intervento “disagio adulti” fornite dai Comuni dell’AT IX sono di seguito riportate.

Jesi: i Servizi Sociali sono gestiti dall’istituzione C.S.S. fino al 31/12/2003, mentre attualmente, in parte, sono gestiti direttamente dal Comune. E’ segnalata la

⁸ Relativamente alle ore medie mensili di assistenza e/o di apertura dei servizi nell’area “disagio adulti”, si segnala che gli unici dati disponibili sono quelli relativi ai seguenti Comuni: Cingoli: 7 ore; Cupramontana: 1,66 ore; Staffolo: 1,25 ore; Belvedere Ostense: 80 ore; Monsano: 60 ore; Jesi: 0,45 (dato, quest’ultimo, riferito alle ore medie mensili per utente).

gestione associata per i servizi di “Welfare di accesso e presa in carico”, e per “Assistenza domiciliare” (limitatamente ai malati oncologici e per l’assistenza agli anziani). In entrambi tali tipi di servizio a gestione associata, il Comune di Jesi è capofila.

Belvedere Ostrense e Castelplanio: presente la gestione associata per il “Servizio prevenzione tossicodipendenze” (per il quale non sono segnalati utenti dell’area “disagio adulti”), Comune capofila: Jesi.

In generale, sulla base dei dati forniti e analizzati, nei Comuni facenti parte dell’AT IX, il settore di intervento “disagio adulti” è caratterizzato prevalentemente da forme di gestione singola a livello locale dei servizi.

L’UTENZA

L’utenza nelle varie UTB dell’Ambito non risulta distribuita in modo uniforme, come mostrato dalla tabella sottostante.

Tab. 8. Numero utenti per tipi di intervento e UTB

<i>Servizio/UTB</i>	<i>WA</i>	<i>SS</i>	<i>Totale</i>
Cingoli	178	0	178
Cupramontana	16	3	19
Filottrano	10	76	86
Maiolati Spontini	14	100	114
San Marcello	17	10	27
Jesi	1.806	0	1.086
Totale Ambito Territoriale IX	2.041	189	2.230 ⁹

Dalla tabella si nota una concentrazione degli interventi nelle zone di Jesi, Cingoli, Maiolati Spontini e Filottrano¹⁰.

⁹ Stima: è possibile che il dato sovrastimi il numero di utenti, a causa della ipotetica presenza di assistiti che usufruiscono di più servizi e più volte conteggiati nell’archiviazione dei dati da parte di alcuni Comuni

¹⁰ In sei Comuni non sono presenti prestazioni e utenti nel settore “disagio adulti”: Apiro, Poggio San Vicino, Monteroberto, Poggio San Marcello, Mergo e Rosora

Nel complesso, per quanto concerne i servizi dell'area "disagio adulti" si possono individuare tre gruppi di UTB in cui i livelli di copertura si diversificano per consistenza quantitativa dell'offerta (in valori assoluti):

- Jesi: livello di copertura alto (oltre 1.000 utenti);
- Cingoli, Maiolati Spontini e Filottrano: livello di copertura medio (tra 86 e 178 utenti);
- Cupramontana e San Marcello: livello di copertura basso (tra 19 e 27 utenti).

IL PERSONALE

Il personale occupato nei servizi dell'area "disagio adulti" nei Comuni dell'AT IX (tab. 4.4) è composto complessivamente da 28 unità, di cui 24 operatori impiegati con compiti amministrativi, 2 Assistenti sociali, e 2 operatori con compiti di gestione diretta dei servizi (addetti allo Sportello immigrati del Comune di Cingoli).

Tenendo conto del fatto che nella gran parte dei Comuni dell'AT IX un operatore è generalmente impegnato in più mansioni, non tutte necessariamente afferenti all'area "disagio adulti", a seguire si propone una breve analisi relativa al monte orario mensile delle varie figure professionali e al personale equivalente a tempo pieno¹¹.

A riguardo, emerge come il monte ore complessivo al mese dedicato al settore di intervento "disagio adulti" nei Comuni dell'AT IX è pari a 530,86 ore, corrispondente a 3,4 lavoratori a tempo pieno.

Il numero di ore mensili assicurate da personale amministrativo è di 345,46 (il 65,1% del totale delle ore), che equivale a 2,2 operatori a tempo pieno, mentre le ore mensili degli Assistenti sociali sono pari a circa 152 (28,7% del totale), che corrispondono ad 1 lavoratore occupato full time. L'orario mensile degli operatori con compiti di gestione diretta è di 33,2 ore (6,2% del totale), che equivale a 0,2 operatori a tempo pieno.

Sia considerando il numero e il tipo di operatori, sia l'ammontare orario mensile assicurato e l'equivalente in personale a tempo pieno, emerge il peso cruciale del

¹¹ L'indicatore di equivalente in personale a tempo pieno è ottenuto dividendo il monte orario mensile di lavoro dei vari operatori per 156, ovvero il numero indicativo di ore medie al mese svolte da un lavoratore a tempo pieno.

personale amministrativo impiegato nell'area "disagio adulti". Il ruolo del servizio sociale professionale risulta generalmente limitato. Fa eccezione la realtà del Comune di Jesi, in cui l'Assistente sociale occupato, pur non di ruolo, assicura 150 ore mensili di attività su di un totale di 334 ore dedicate all'area "disagio adulti" (circa il 45% del totale).

Tab. 9. Risorse umane impiegate nell'area "disagio adulti"

<i>Operatori</i>	<i>Monte ore orario mensile</i>	<i>FTE</i>
N° complessivo operatori	530,86	3,4
Di cui impiegati in qualità di:		
- Amministrativi ¹²	345,46	2,2
- Assistenti sociale	152,2 ¹⁴	1
- Operatori ¹³	33,2	0,2

GLI IMPIEGHI E LE FONTI

Dai dati fornitici dai singoli Comuni ed in linea con quanto indicato nel Piano di Zona, abbiamo elaborato il riepilogo che segue e che riflette la situazione economica del contesto sopra delineato classificata secondo un criterio "geografico".

¹² Sono compresi in questo gruppo, gli operatori con le seguenti qualifiche indicate nella documentazione fornita: Personale amministrativo; Segretario comunale; Responsabile area tecnica; Responsabile ufficio Servizi Sociali/Dirigente/Responsabile; Collaboratore amministrativo; Impiegato amministrativo; Istruttore amministrativo; Capo operaio; Personale "C" (Operatore area tecnica); Personale "D3" (Amministrativo); Contabile, Videoterminalista.

¹³ Personale Sportello immigrazione EQUAL.

¹⁴ Relativamente ai dati forniti dal Comune di Cingoli riportati in tabella, si indicavano 2,2 ore medie mensili di attività per addetto (3 addetti complessivi: Personale Amministrativo e Assistente sociale).

Tab. 10. Spesa totale e fonti di finanziamento dell'area "disagio adulti" – Fonte Piano di Zona

Comuni	Spesa totale	Fonti di finanziamento		
		Altri enti	ASL	Utenti
APIRO	-	-	-	-
BELVEDERE OSTRENSE	6.506	1.738	-	-
CASTELBELLINO	8.139	10.067	-	-
CASTELPLANIO	2.479	502	-	-
CINGOLI	13.982	12.882	-	-
CUPRAMONTANA	12.115	871	-	-
FILOTTRANO	13.472	2.644	-	-
JESI	678.188	64.586	-	84.204
MAIOLATI	21.659	11.970	-	-
MERGO	-	-	-	-
MONSANO	7.282	5.887	-	-
MONTECAROTTO	2.389	2.219	-	-
MONTEROBERTO	-	-	-	-
MORRO D'ALBA	12.405	4.256	-	-
POGGIO S. MARCELLO	-	-	-	-
POGGIO S. VICINO	-	-	-	-
ROSORA	-	-	-	-
S. MARCELLO	-	-	-	-
S. PAOLO	4.958	2.014	-	-
S. MARIA NUOVA	7.004	3.191	-	-
STAFFOLO	966	-	-	-
UNIONE MAIOLATI		-	-	-
UNIONE S.MARCELLO				
COMUNITA' MONTANA	-			
JESI GEST.ASSOCIATA	-			

La spesa per servizi sociali nell'area in questione dei singoli Comuni risulta contenuta, fatta eccezione per il Comune di Jesi che impegna ogni anno circa €680.000, parzialmente coperti da tariffe e trasferimenti. La spesa media degli altri Comuni dell'Ambito è di circa €6.000.

La maggior concentrazione della spesa nel Comune di Jesi è connessa, sostanzialmente, alla maggiore utenza presente nella zona rispetto agli altri Comuni, di dimensioni inferiori.

Da notare che in alcuni Comuni non risultano erogati direttamente servizi e non figurano quindi né impieghi né fonti.

Oltre all'analisi geografica, l'area del disagio adulti può essere esaminata ricorrendo all'analisi dei costi e proventi "per natura".

Utilizzando le macro-categorie di servizi così individuate:

- WA: servizi di welfare d'accesso;
- SS: servizi di supporto,

si può addivenire ad una schematizzazione di conto economico che enfatizza, per ogni classe, gli elementi di costo più rilevanti.

Tale schema di conto economico del servizio è così rappresentabile:

Tab. 11. Conto economico per servizio dell'area "disagio adulti" aggregato per tutti i Comuni dell'Ambito

	WA	SS	TOTALE
COSTI			
RISORSE UMANE	20.019	7.472	27.490
COSTI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	4.290	8.283	12.573
SPESE PER RETTE E CONTRIBUTI	766.917	23.848	790.765
ALTRI COSTI DIRETTI			
SPESE PER UTENZE			
ALTRI COSTI PER SERVIZI			
ACQUISTI MATERIE PRIME E DI CONSUMO			
GODIMENTO BENI DI TERZI			
COSTI PER MANUTENZIONE ALTRI BENI			
AMMORTAMENTI			
ONERI VARI DI GESTIONE			
INTERESSI PASSIVI			
ALTRI COSTI COMUNI			
<i>Totale costi</i>	791.226	39.603	830.828
PROVENTI			
PARTECIPAZIONE UTENTI	84.204	-	84.204
PARTECIPAZIONE SSN	-	-	-
FINANZIAMENTI STATALI, REGIONALI, PROVINCIALI	97.215	8.037	105.252
ALTRE ENTRATE	22.357	-	22.357
<i>Totale proventi</i>	203.776	8.037	211.813
Risultato economico del servizio	- 587.450	- 31.566	- 619.016

Dalla tabella emerge come lo sforzo dei Comuni sia concentrato prevalentemente nei servizi rientranti nel welfare d'accesso i cui rilevanti costi sono coperti solo in minima parte dai contributi regionali.

A livello di natura dei costi, sia nella categoria welfare d'accesso sia in quella dei servizi di supporto, questi sono composti sostanzialmente da rette e contributi erogati dai Comuni agli utenti a vario titolo (95% del totale dei costi). Risultano chiaramente meno rilevanti i costi per servizi e per risorse umane impegnate nelle fasi di organizzazione ed erogazione del servizio: tale scarso peso è dovuto al carattere prevalentemente amministrativo dei servizi in cui non si configura il rapporto personale continuativo tipico, ad esempio, degli interventi domiciliari e residenziali.

I costi qui individuati sono, per natura, prevalentemente variabili in base all'utenza e quindi "gestibili" incentivando o meno i cittadini a richiedere i singoli servizi. La variabilità è, oltre che legata all'utenza, connessa, per vari interventi, alla discrezionalità delle scelte politico-amministrative dei vari dirigenti; sono infatti presenti contributi ad-personam, il cui importo varia in relazione alla specifica situazione personale del soggetto richiedente e allo specifico contesto in cui l'Ente opera.

GLI INVESTIMENTI IN CAPITALE FISSO

Non sono previsti investimenti specifici in questa area di intervento.

LE PROSPETTIVE

Punti di forza. Tra i punti di forza relativi alla rete degli interventi nell'area "disagio adulti" si segnala il buon livello di copertura offerto nei servizi di "welfare di accesso e presa in carico", pur se con intensità differenziata tra le UTB.

Tra le varie prestazioni rientranti nei servizi di "welfare di accesso" erogate, si nota, in particolare, la diffusione di trasferimenti monetari diretti e di "inserimento sociale e lavorativo".

I “servizi di supporto” risultano sviluppati in modo apprezzabile nelle UTB di Maiolati Spontini e Filottrano (in particolare, “trasporti sociali” e contributi economici indiretti, a favore di associazioni di volontariato).

Da sottolineare positivamente tra gli interventi nell’area “disagio adulti” è l’attività dello “Sportello immigrati” operante nel Comune di Cingoli, sorto nell’ambito del progetto “EQUAL”. Si tratta di un servizio innovativo, specifico e mirato per rispondere alle esigenze delle persone immigrate (anche della componente di adulti in condizioni di disagio), la cui presenza è consistente e in crescita anche nel territorio dell’AT IX.

Lo “Sportello immigrati” costituisce indubbiamente un punto di forza nel contesto dell’offerta dei servizi dell’AT IX rivolta al “disagio adulto”. Inoltre, tale esperienza potrebbe costituire uno stimolo per l’istituzione di servizi specifici nell’area “disagio adulti” rivolti ad immigrati anche in altri Comuni dell’AT IX, che attualmente (con l’eccezione di Jesi) ne sono sprovvisti.

Punti di debolezza. I dati a disposizione ed una serie di informazioni fornite da testimoni privilegiati mettono in luce una sostanziale limitatezza dei livelli di offerta di servizi e interventi nell’area del “disagio adulti” nei Comuni dell’AT IX.

Un punto di debolezza ulteriore è rappresentato dall’inadeguata articolazione degli interventi offerti per l’area “disagio adulti”; in particolare ci si riferisce all’assenza di servizi di “assistenza domiciliare”, “centri diurni” e “strutture residenziali”.

Si riscontra inoltre un eccessivo sbilanciamento dell’offerta di servizi nel “welfare di acceso e presa in carico” (e tra questi dei contributi economici), ed una notevole differenziazione tra UTB nei livelli di copertura. Piuttosto contenuta risulta inoltre la disponibilità di “servizi di supporto”.

Tranne le eccezioni di Cingoli e Jesi, nella rete degli interventi dei Comuni dell’AT IX si osserva la carenza di servizi ad hoc per persone immigrate adulte in condizioni di disagio. Una ulteriore criticità sostanziale che si evidenzia dall’analisi è riconducibile alla inadeguata presenza di Assistenti sociali (2) impiegati nell’area “disagio adulti”.

Tale aspetto mette in luce una connotazione eccessivamente sbilanciata sul versante burocratico-amministrativo per quanto riguarda l’organizzazione e la gestione dei servizi e degli interventi.

Sembra inoltre emergere un deficit di coordinamento con l'area "disabili" ed una logica di lavoro prevalentemente settoriale. Questi aspetti costituiscono, con riferimento all'area "disagio adulti", potenziali punti di debolezza che rischiano di riprodursi nel tempo in assenza di adeguate azioni e misure di intervento.

Opportunità e rischi. In relazione a quanto analizzato in precedenza, nell'area "disagio adulti" si nota l'esigenza di irrobustire il coordinamento, lo scambio di esperienze e buone pratiche, ed un ripensamento delle logiche organizzative ed operative delle UTB territoriali.

Questo in direzione della strutturazione di un "sistema dei servizi", pur nel rispetto delle peculiarità territoriali e di consolidati modelli di intervento locali.

Per tal via è infatti concretamente possibile tentare di conseguire una razionalizzazione degli interventi, una maggiore efficacia ed efficienza dei servizi, rendere più flessibili ed individualizzate le prestazioni.

La gestione associata si pone come risorsa ed opportunità cruciale a disposizione dei Comuni dell'AT IX per perseguire tali obiettivi nell'area "disagio adulti".

Attraverso tale modello, maggiormente integrato e coordinato, si avrebbero positivi effetti anche sul piano della gestione delle risorse, della raccolta, archiviazione e monitoraggio dei dati di attività e per superare una logica operativa segmentata per aree di intervento.

La gestione associata potrebbe inoltre rappresentare una opportunità per realizzare economie di scala e favorire un maggiore coordinamento in riferimento al personale impiegato nell'area "disagio adulti"

Non cercare di cogliere le opportunità insite nel nuovo sistema (gestione associata, Azienda consortile), rappresenta il principale rischio per i servizi (anche) dell'area "disagio adulti" nei Comuni dell'AT IX. Mantenendo l'attuale modello si evidenzia infatti il possibile ed indesiderato problema del sedimentarsi e riprodursi, in una sorta di circuito vizioso, delle criticità in precedenza segnalate.

4. LA SITUAZIONE ATTUALE: ANZIANI

I SERVIZI

La rete di servizi e di interventi domiciliari e residenziali nell'area degli anziani interessa 560 persone circa nell'insieme dei Comuni dell'AT IX. Accanto a questi servizi, si possono individuare molti altri servizi di accesso e supporto usufruiti da circa 2.250 utenti anche se tale dato appare sovrastimato.

In particolare, appaiono più utilizzati i servizi di tipo residenziale rispetto a quelli di tipo domiciliare.

Accanto a questi tipi di servizi strutturati e relativamente complessi, la rete di intervento dei Comuni dell'AT IX offre un insieme variegato di attività quali, ad esempio, trasporti e attività ricreative come i centri sociali e le vacanze estive, ecc.

In dettaglio, dai dati forniti dai Comuni, i servizi erogati appartengono alle categorie welfare di accesso, servizi domiciliari, servizi di supporto e servizi residenziali.

I servizi rientranti nel welfare d'accesso (WA) comprendono quelli indicati come welfare d'accesso, segretariato sociale e servizio sociale professionale.

Nei servizi domiciliari (D) rientrano il servizio di assistenza domiciliare e il servizio di distribuzione pasti a domicilio.

I servizi di supporto (SS) comprendono le erogazioni di denaro a vario titolo (contributi per centri diurni, contributi economici, contributo assistenza, ecc.) nonché un'ampia gamma di servizi che vanno dalle vacanze agli inserimenti lavorativi, al trasporto sociale e ad altri servizi minori.

I servizi residenziali (RES), infine, includono le erogazioni comunali a titolo di integrazioni rette di cittadini presenti in strutture residenziali e la gestione di case di riposo comunali.

A seconda della tipologia di servizio e della dimensione dell'utenza, queste attività vengono svolte individualmente dal singolo Comune o in forma associata. In particolare, in alcuni Comuni, a causa della ridotta dimensione della propria utenza e delle scarse risorse dell'Ente, il Comune ha deciso di non operare singolarmente ma di

delegare la gestione di alcuni o di tutti i servizi sociali presenti sul suo territorio alla gestione associata che, di fatto, rappresenta un ente terzo (es. Comunità Montana).

Relativamente ai servizi residenziali, si ricorda che nel territorio dell'Ambito sono presenti 7 Case di riposo comunali (Jesi, Cingoli, S. Maria Nuova, Montecarotto, Morro d'Alba, Staffolo e Apiro) che rappresentano, per questi Enti, la maggior parte dell'impegno di spesa in servizi sociali per i Comuni interessati.

Bisogna evidenziare che alcune di queste strutture residenziali risalgono a tempi lontani e localizzate in edifici storici. Pertanto, dovranno procedere ad una profonda revisione della propria organizzazione e della propria struttura immobiliare adeguandosi agli standard operativi richiesti dalla L.R. 20/2003 che entrerà in vigore il 01/01/2006. Ciò genera, in molti casi, un ingente fabbisogno di finanziamento durevole per investimenti (opere murarie e attrezzature) e un incremento del fabbisogno corrente dovuto, prevalentemente, al maggior personale richiesto.

Dato il rilevante fabbisogno di risorse umane per l'erogazione dei servizi rientranti in questa area, è molto diffuso il ricorso a cooperative di servizi che offrono, previo appalto, personale qualificato e attrezzature garantendo un'elevata flessibilità in relazione alla variazione dell'utenza e dei servizi offerti.

LE FORME DI GESTIONE

Nel settore degli anziani sono presenti quattro forme di gestione associata:

- due riguardano l'assistenza domiciliare con i Comuni di Jesi e di Cingoli rispettivamente capofila per un totale di 12 Comuni dell'AT IX su 21;
- due riguardano invece i soggiorni vacanze con il Comune di Rosola capofila in un caso e l'Unione dei Comuni di San Marcello, Belvedere, Morro d'Alba presente nell'altro per un totale di 6 Comuni su 21 coinvolti.

Accanto a tali esperienze va inoltre tenuta presente l'attività dell'Istituzione per la gestione dei servizi sociali rivolti agli anziani del Comune di Jesi, che, come si può desumere dai dati contenuti nei due paragrafi precedenti, gioca un forte ruolo a livello complessivo di AT nel settore degli anziani.

Di seguito si indicano le gestioni associate presenti e i comuni partecipanti:

1. Assistenza domiciliare: capofila Jesi assieme a Maiolati Spontini, Cupramontana, Castelplanio, Monsano, Mergo, Castelbellino, Rosora, Monte Roberto
2. Assistenza domiciliare: capofila Cingoli assieme a Apiro, P.S. Vicino
3. Soggiorno vacanze: capofila Rosora con Castelplanio e Mergo
4. Soggiorno vacanze: Unione Comuni con San Marcello, Belvedere, Morro d'Alba

L'UTENZA

Come ricordato in precedenza, l'utenza nei vari Comuni e nelle relative UTB risulta fortemente variegata, sia in termini di numero effettivo di utenti sia in termini di livelli di copertura rispetto agli anziani presenti, come mostrato dalla tabella sottostante. Focalizzandosi solo sugli interventi domiciliari e su quelli residenziali, che sono i più importanti ed i cui dati sono più attendibili ed indicativi anche di quella che può essere la distribuzione dell'utenza dei servizi di accesso e di supporto, si giunge alla seguente elaborazione:

Tab. 12. Numero utenti per tipi di intervento e UTB

<i>Servizio/UTB</i>	<i>Interv. domiciliari</i>	<i>Interv. residenziali</i>	<i>Totale</i>
Cingoli	53	77	130
Cupramontana	21	18	39
Filottrano	2	35	43
Jesi	109	136	245
Maiolati	27	34	61
S. Marcello	8	41	72
Totale Ambito Territoriale IX	220	341	561

Il numero degli utenti, per categoria di servizi (WA, D, SS, RES), risulta fortemente variabile, passando da attività svolte per poche unità di utenti ad altre con più di 100 utenti.

A livello geografico, l'area di Jesi risulta quella con più utenti, vuoi per la maggior dimensione del Comune, vuoi per la presenza della struttura residenziale di maggiori dimensioni.

Con specifico riguardo alle case di riposo, queste oggi ospitano un'utenza variegata in termini di soggetti autosufficienti, non autosufficiente parziali ("NAP"), non autosufficienti totali ("NAT") e psichiatrici e hanno dimensioni differenti (da 15 a 132 utenti). Non esistono, quindi, strutture specializzate per una specifica tipologia di utenza.

IL PERSONALE

L'analisi sul personale impiegato nei Comuni per i servizi e gli interventi rivolti agli anziani è stata effettuata tenendo presente come indicatore il monte orario complessivo mensile assicurato dalle varie figure strutturate all'interno degli enti locali.

La scelta di lavorare in termini di ore piuttosto che di operatori coinvolti è dovuta al fatto che nelle maggior parte dei Comuni dell'AT spesso un operatore è coinvolto in più mansioni, non necessariamente tutte attinenti alla sola area degli anziani. Pertanto ragionare in termini di monte orario appare più corretto.

Per quantificare comunque la mole di lavoro dedicata al settore degli anziani in termini di persone si è deciso di utilizzare un secondo indicatore (ultima colonna a destra della tabella 1.7) con cui si è calcolato a quanti operatori occupati a tempo pieno corrisponde il monte ore complessivo sviluppato negli interventi per la terza e quarta età. Tale indicatore di equivalenza in termini di operatori a tempo pieno è stato semplicemente calcolato dividendo l'ammontare complessivo mensile delle ore di lavoro per 156, e cioè il numero indicativo di ore medie svolte da un lavoratore a tempo pieno in un mese.

Una ultima premessa importante da svolgere è la seguente: l'analisi sul personale ha riguardato solo i lavoratori in ruolo presso le amministrazioni locali, così come quelli con contratti a tempo determinato direttamente sottoscritti con tali amministrazioni. Non sono stati considerati invece coloro che risultano lavorare per organizzazioni, quali ad esempio cooperative sociali, a cui sono stati esternalizzati dai Comuni le gestioni di servizi / interventi.

Le principali considerazioni che derivano da tale elaborazione sono le seguenti:

- il monte orario complessivo mensile dedicato al settore degli anziani nei Comuni dell'AT IX è pari a circa 14.700 ore, pari a circa 94,2 FTE (Full Time Equivalent);

- 13.850 ore su un totale di 14.700, pari a circa il 94% complessivo, sono impiegate per la gestione delle strutture residenziali; in termini di personale a tempo pieno ciò equivale a circa 88,8 FTE;
- gli interventi domiciliari interessano indicativamente solo il 3% del monte orario complessivo (circa 370 ore), per un equivalente di circa 2,4 persone FTE;
- mentre i rimanenti tipi di intervento hanno una incidenza ugualmente contenuta (3%), pari a circa 3,1 persone FTE;
- gli operatori con compiti di gestione diretta dei servizi (OTA, autisti, cuochi, etc.) sono circa pari a 78 persone FTE;
- gli assistenti sociali professionali sono 2 FTE;
- le attività amministrative impiegano 14 addetti FTE.

Tab. 13. Risorse umane impiegate nell'area "anziani"

	<i>Monte orario mensile Complessivo</i>	<i>FTE</i>
Lavoratori	14.700	94,2
<i>Di cui impegnati:</i>	Valore Assoluto	Valore Assoluto
- in interventi residenziali	13.850	88,8
- in interventi domiciliari	370	2,4
- in altri tipi di intervento	480	3,1
Totale	14.700	94,2
- in qualità di assistenti sociali	286	1,8
- con compiti amministrativi	2.230	14,3
- con compiti di gestione diretta dei servizi	12.185	78,1
Totale	14.700	94,2

Se passiamo ad una ripartizione del monte orario per funzioni svolte, possiamo notare come:

- i quattro quinti dell'ammontare complessivo delle ore (83%) interessi operatori con compiti di gestione diretta dei servizi (OTA, autisti, cuochi, etc.); in termini di equivalenza di lavoratori a tempo pieno si tratterebbe di circa 78 persone;

- la funzione del servizio sociale professionale incida relativamente poco, visto che si tratta di circa 286 ore, pari al 2% del totale, e corrisponda ad 1,8 assistenti sociali a tempo pieno;
- i compiti amministrativi assorbano complessivamente il 15% del totale delle ore di intervento nel campo degli anziani, corrispondenti a circa 14 lavoratori a tempo pieno.

La mole di lavoro attivato nel settore degli anziani sembra infine concentrarsi in un numero ridotto di Comuni:

- fra gli enti locali spicca innanzitutto Jesi che da sola realizza il 52% del monte orario complessivo, pari a circa 48,8 lavoratori a tempo pieno; il ruolo di Jesi è strettamente legato al funzionamento dell'Istituzione che gestisce, in buona parte con proprio personale, la casa di riposo comunale, così come i servizi di tipo domiciliare e di welfare d'accesso;
- i due comuni Comuni più rilevanti che seguono sono Cingoli e Morro d'Alba che singolarmente presi incidono per quasi un quinto del monte orario complessivo (18%), pari a circa 17 lavoratori full time;
- tutti i rimanenti Comuni assieme incidono per un 12% del monte ore complessivo, equivalente a circa 11 operatori full time.

GLI IMPIEGHI E LE FONTI

Dai dati fornitici dai singoli Comuni ed in linea con quanto indicato nel Piano di Zona, abbiamo elaborato il riepilogo che segue e che riflette la situazione economica del contesto sopra delineato.

Tab. 14. Spesa totale e fondi di finanziamento dell'area "anziani" – Fonte Piano di Zona

Comuni	Spesa totale	Fonti di finanziamento		
		Altri enti	ASL	Utenti
APIRO	314.935	-	21.859	245.576
BELVEDERE OSTRENSE	8.022	-	-	-
CASTELBELLINO	30.383	-	-	15.522
CASTELPLANIO	12.268	-	-	-
CINGOLI	570.444	-	59.442	403.906
CUPRAMONTANA	18.020	-	-	-
FILOTTRANO	74.663	7.265	-	-
JESI	4.014.669	195.167	932.600	1.479.575
MAIOLATI	20.971	-	-	-
MERGO	1.439	-	-	900
MONSANO	19.895	-	-	5.324
MONTECAROTTO	364.623	-	21.352	295.920
MONTEROBERTO	-	-	-	-
MORRO D'ALBA	520.272	-	22.826	439.751
POGGIO S. MARCELLO	1.859	-	-	-
POGGIO S. VICINO	-	-	-	-
ROSORA	1.934	-	-	1.576
S. MARCELLO	-	-	-	-
S. PAOLO	-	-	-	-
S. MARIA NUOVA	402.942	2.500	26.463	230.468
STAFFOLO	145.717	-	2.262	138.011
UNIONE MAIOLATI				
UNIONE S.MARCELLO				
COMUNITA' MONTANA	88.000			16.000
GESTIONI ASSOCIATE	112.671			100.000

Come si nota dalla tabella, la spesa per servizi sociali dei singoli Comuni risulta variegata in termini assoluti, passando da circa €2.000 ai €4 milioni del Comune di Jesi che rappresenta, sia per utenza che per spesa, l'Ente di maggiori dimensioni.

I maggiori impegni sono riconducibili ai Comuni titolari di case di riposo. Gli altri, infatti, offrendo servizi meno strutturati, con minori costi e investimenti, presentano bilanci decisamente meno pesanti.

Le forme di gestione associata presentano un bilancio ridotto a causa dei pochi e contenuti servizi gestiti. Bisogna anche precisare che le due Unioni di Comuni, all'epoca della rilevazione dei dati, non avevano ancora attivato i servizi per gli anziani oggi presenti.

Relativamente alle fonti di copertura, queste sono rappresentate da trasferimenti provenienti dall'ASL, da altri Enti (Comuni, Provincia, Regione, ecc.) e dalle tariffe applicate ai privati per i servizi a domanda individuale.

I trasferimenti dalla ASL riguardano esclusivamente i Comuni dotati di Case di Riposo ed in cui sono presenti servizi socio-sanitari integrati (ADI, RSA). Questa entrata rappresenta una voce importante del bilancio d'Ambito ed ammonta a circa €1 milione.

I trasferimenti provenienti dagli altri Enti sono invece esigui in termini di importo e riguardano solamente pochi dei Comuni dell'Ambito.

Ultima entrata è quella derivante da prezzi e tariffe applicati per servizi a domanda individuale. Anche in questo caso, si nota il forte peso dei Comuni dotati di case di riposo e l'esiguità degli introiti per i Comuni sprovvisti: per questi ultimi, infatti, le entrate in questione sono rappresentate da tariffe applicate prevalentemente per i servizi di soggiorno estivo o invernale.

Per le case di riposo, i singoli Comuni hanno adottato piani tariffari differenti, normalmente strutturati tenendo conto del grado di autosufficienza e della residenza del soggetto. Le tariffe oscillano da un minimo di € 655 (autosuff. residenti) a € 1.600 (NAT non residente). Quello che ci preme evidenziare è che, sempre a livello di area, le entrate da utenti coprono circa il 55% della spesa sostenuta dagli Enti per la casa di riposo.

Altra analisi è fattibile esaminando i dati, invece che per area geografica, in base alle macro-categorie di servizi già esaminate:

- WA: welfare d'accesso
- D: servizi domiciliari
- RES: servizi residenziali
- SS: servizi di supporto

Per ognuna di queste categorie, è stata elaborata una riclassificazione degli impegni di spesa dichiarati da ogni singolo Comune, creando una specie di conto economico del servizio così rappresentabile:

Tab. 15. Conto economico per servizio dell'area "anziani" aggregato per tutti i Comuni dell'Ambito

	WA	D-AD	D-DP	SS-C	SS-S	RES-PR	RES	TOTALE
COSTI								
RISORSE UMANE INTERNE	5.970	56.136	35.047	1.695	57.441	3.699	2.313.399	2.473.387
COSTI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI		486.369	26.962		91.606		2.454.976	3.059.912
SPESE PER RETTE E CONTRIBUTI		970		16.922	256.295	77.229	12.031	363.447
ALTRI COSTI DIRETTI					414		4.826	5.240
SPESE PER UTENZE		3.500	1.500		1.650		97.483	104.133
ALTRI COSTI PER SERVIZI		1.750	1.000		9.150		82.114	94.014
ACQUISTI MATERIE PRIME E DI CONSUMO		3.100	22.386	1.490	11.961		489.569	528.506
GODIMENTO BENI DI TERZI			100				39.734	39.834
COSTI PER MANUTENZIONE ALTRI BENI					500		39.734	40.234
AMMORTAMENTI							23.190	23.190
ONERI VARI DI GESTIONE							11.078	11.078
INTERESSI PASSIVI							12.139	12.139
ALTRI COSTI COMUNI		3.000					15.965	18.965
Totale costi	5.970	554.824	66.995	20.107	429.016	80.928	5.596.239	6.774.080
PROVENTI								
PARTECIPAZIONE UTENTI		155.756	29.137		75.596	1.585	3.123.795	3.385.868
PARTECIPAZIONE SSN		2.262					1.084.542	1.086.804
FINANZIAMENTI STATALI, REGIONALI, PROVINCIALI								5.663
ALTRE ENTRATE					924		192.004	192.928
Totale proventi	-	158.018	29.137	-	82.183	1.585	4.400.341	4.671.264
Risultato economico del servizio	-	396.806	57.858	20.107	346.834	79.343	1.195.897	2.102.816

Come sopra evidenziato, il servizio di maggiore importanza, sia per oneri che per proventi, è dato dalle case di riposo che rappresentano quasi la metà degli impegni di spesa comunali per i servizi sociali.

Seguono, in termini di spesa, i servizi di assistenza domiciliare e i servizi connessi all'erogazione di contributi da parte del Comune.

Anche questa riclassificazione evidenzia come le maggiori voci di costo siano le risorse umane (37% del totale costi) ed i costi per servizi (45%) rappresentati, fondamentalmente, dal fattore produttivo "lavoro" acquistato da cooperative e altri Enti.

Tralasciando per ora le case di riposo, emerge infatti che il costo dei servizi appaltati, a livello di AT IX, è pari a circa €600.000. In particolare, questi ultimi si stanno diffondendo non solo per le attività secondarie (es: lavori di manutenzione periodica) ma anche per quelle di erogazione diretta del servizio.

Leggermente più contenuti risultano i costi per risorse umane interne (circa €400.000) e per gli altri acquisti "accessori" (materiali di consumo, utenze, ecc.).

I costi per contributi erogati a vario titolo (omaggi, contributi per rette, inserimenti lavorativi, ecc.) sono pari a € 350.000. In questa categoria rientrano sia contributi la cui erogazione segue procedure strutturate e diffuse sia interventi salutari e fortemente discrezionali (es. omaggi natalizi).

Andando più nello specifico dei singoli servizi si possono formulare alcune riflessioni.

I servizi di welfare d'accesso si presentano come scarsamente diffusi (solo un Comune in tutto l'Ambito) e con costi legati all'attività svolta dall'assistente sociale comunale. Per numero di utenti e valore, il servizio appare, a livello di Ambito, trascurabile.

I servizi domiciliari (D-AD e D-DP) presentano una netta prevalenza dei costi per servizi e per risorse umane. Data la natura affine dei due servizi (assistenza e pasti domiciliari) appare anomalo il gap di utenza tra i due servizi. Ipotizzando di avere utenze simili nei due tipi di intervento, si nota come l'attività del personale interno sia limitata all'organizzazione e controllo del servizio (personale amministrativo e assistente sociale) mentre la parte operativa venga affidata a cooperative di servizi. La copertura tariffaria dei servizi è limitata (circa 30% del totale costi); è presente anche un contributo poco significativo da parte dell'ASL.

I servizi di supporto consistenti in contributi (SS-C) presentano le stesse caratteristiche già evidenziate nelle altre aree e cioè costi legati a risorse umane per l'istruzione della pratica e al contributo erogato. A livello comparativo, i contributi rientranti in quest'area si differenziano tra loro in termini di utenza, strutturazione e ammontare mediamente concesso per utente.

I servizi di supporto in senso stretto (SS-S) includono servizi eterogenei.

Le vacanze anziani mostrano una struttura dei costi legati alle risorse umane e alle prestazioni di servizi, anche se il rapporto tra questi due elementi, a livello di singolo Comune, varia in funzione del modello di gestione del servizio scelto (totale o limitata delega ad agenzia di viaggi per l'organizzazione ed erogazione). I proventi, incassati direttamente dall'agenzia o dal Comune, sono mediamente pari al 70% del costo del viaggio.

Gli inserimenti lavorativi sono, invece, gestiti interamente dal personale comunale che rappresentano l'unico costo aggiuntivo all'ammontare del contributo. Non sono ovviamente presenti tariffe o altre fonti di copertura.

I centri sociali per anziani, in base alla struttura dei costi, evidenziano come questi non siano gestiti attivamente dal Comune ma affidati in convenzione o in autogestione. Ecco quindi che i costi sono limitati alle risorse umane interne (in netta prevalenza amministrative) impegnate nell'erogazione di un contributo annuale o nel pagamento delle utenze. Non sono presenti fonti di copertura dei costi (quote associative dei partecipanti, sponsorizzazioni, ecc.).

Esistono poi altri servizi minori per anziani che sono limitati sia per utenza sia per impegno di spesa. Questi servizi prevedono esborsi per l'opera degli addetti amministrativi impegnati, per l'acquisto (molto contenuto) di servizi e l'erogazione di contributi, che non essendo stati esplicitati, sono da ritenere non strutturati.

Con specifico riferimento alle case di riposo comunali, i costi più rilevanti sono quelli relativi alle risorse umane impiegate (ADB, educatori, cuoche, autisti, ecc.) e ai servizi appaltati (assistenza, animazione, lavanderia, cucina, ecc.). Entrambi, sempre a livello di Ambito, ammontano a circa €2,5 milioni cadauno, per una spesa complessiva per operatori comunali (diretti o indiretti) di circa €5 milioni. Tutte le altre spese risultano, in proporzione, scarsamente rilevanti.

GLI INVESTIMENTI IN CAPITALE FISSO

Gli investimenti, di proprietà o di terzi, richiesti per l'erogazione dei servizi dell'area anziani sono rappresentati prevalentemente da fabbricati attrezzati ad uso ufficio o casa di riposo essendo in questi luoghi che vengono erogati i principali servizi in tutti i Comuni.

Esistono anche altri investimenti, presenti solo in pochi comuni, rappresentati da automezzi per il trasporto anziani (di solito pulmini o autovetture speciali presi a noleggio) o da centri di aggregazione attrezzati.

Non sono stati indicati ulteriori fabbisogni.

LE PROSPETTIVE

Punti di forza. L'analisi illustrata in queste pagine mostra come nel territorio dell'AT IX nel suo complesso sia abbastanza vasto, se comparato con altre situazioni regionali e locali, il livello di copertura assicurato dai vari soggetti pubblici, non solo comunali, che vi operano. Circa il 6-7% degli anziani usufruisce di almeno un tipo di servizio strutturato (domiciliare o residenziale). Fra questi circa il 2% ottiene supporto direttamente dai comuni.

Punti di debolezza. Un primo punto di debolezza dell'attuale rete di intervento è rappresentato dall'assenza quasi totale di strutture diurne in grado quindi di porsi come alternativa / integrazione ai servizi domiciliari o residenziali.

Un secondo punto di debolezza è rappresentato dalla limitata capacità di intervento a domicilio da parte dei Comuni; il modello complessivo di copertura (sia in termini di utenti che di ore di servizio) sembra più sbilanciato verso gli interventi di tipo residenziale, tenendo presente che accanto ai Comuni in questo ultimo caso sono attivi anche altri soggetti pubblici.

Un terzo punto di debolezza è la mancanza di forme di intervento, anche se di carattere più socio-sanitario, dedicate specificatamente a particolari tipi di utenti soggetti a forme di demenza senile (Alzheimer, etc.).

Un ultimo punto di parziale debolezza è rappresentato dal livello di copertura complessivo assicurato dal sistema pubblico, non solo comunale. Se infatti circa il 6-7% degli anziani usufruisce di almeno un tipo di servizio strutturato (domiciliare o residenziale), ve ne sono molti altri, che pur abbisognando di interventi, non ottengono nulla. Se si tiene presente

che, utilizzando stime nazionali¹⁵, gli anziani non autosufficienti nell'AT IX potrebbero essere almeno un 12% del totale degli over 64, risulta chiaro come l'attuale modello pubblico copra circa la metà della domanda potenziale.

Opportunità. Nel settore degli anziani esistono già alcune esperienze di gestione associata e coordinata (in particolare nell'assistenza domiciliare) che in una ottica di azienda consortile potrebbero essere ulteriormente rafforzate e messe a rete.

Inoltre, il carico amministrativo non indifferente, misurato in termini di occupati a tempo pieno, che in questo momento sta interessando alcune amministrazioni, in particolare per la gestione delle strutture residenziali, ma non solo di quelle (Jesi, Cingoli e Morro d'Alba), potrebbe essere meglio ripartito, creando economie di scala, se anche i rimanenti Comuni potessero beneficiare di tale investimento in personale.

Infine, vista la centralità delle strutture residenziali nel settore degli anziani, si ritiene non consigliabile una ipotesi di non immissione delle case di riposo all'interno della struttura dell'azienda consortile; in altre parole sarebbe poco appropriato, sia in termini strettamente assistenziali di continuità della cura e di costruzione a rete del sistema degli interventi nell'area degli anziani, sia in termini di rilevanza economica e di personale, trasferire all'azienda consortile tutti i servizi non residenziali, lasciando ad una gestione separata dei singoli Comuni le case di riposo.

¹⁵ Pavolini E. (2004), *Regioni e politiche sociali per gli anziani. Le sfide della non autosufficienza*, Carocci, Roma.

5. LA SITUAZIONE ATTUALE: FARMACIE

I SERVIZI

All'interno dell'AT IX, sono presenti solo due farmacie comunali, di proprietà del Comune di Jesi.

L'UTENZA

L'utenza delle farmacie è, a livello qualitativo, composta da residenti nel Comune di Jesi e in altri Comuni limitrofi. Non si hanno a disposizione dati quantitativi in merito all'utenza.

IL PERSONALE

Il personale addetto alle farmacie è alle dipendenze del Comune di Jesi ed è composto da 10 unità (5 per ogni farmacia) tutte addette all'erogazione del servizio (l'amministrazione è seguita dalla ragioneria comunale).

GLI IMPIEGHI E LE FONTI

In questo caso non si dispongono dei dati tratti dalla contabilità finanziaria ma di dati desunti dalla contabilità analitica del Comune di Jesi.

In base a tale sistema, la situazione economica degli anni 2003 e 2004 è così rappresentata:

Tab. 16. Conto economico dell'area "farmacie"

	ANNO 2003	ANNO 2004
RICAVI	2.391.711,69	2.434.740,81
PROVENTI DELLA GESTIONE	2.390.744,40	2.401.023,53
PROVENTI DA SERVIZI PUBBLICI	2.088.672,05	2.122.391,39
VARIAZ. RIM. PRODOTTI IN CORSO LAV.	302.072,35	278.632,14
PROVENTI STRAORDINARI	464,52	33.717,28
PROVENTI FINANZIARI	502,77	
COSTI	2.185.037,33	2.230.560,60
COSTI DELLA GESTIONE	2.181.458,55	2.228.473,08
COSTI DEL PERSONALE	336.596,04	364.493,00
ACQUISTO BENI DI CONSUMO E/O MATERIE PRIME	1.493.370,82	1.508.495,05
PRESTAZIONI DI SERVIZI	18.635,26	17.960,81
TRASFERIMENTI	723,04	723,04
UTILIZZO BENI DI TERZI	26.849,68	27.312,84
AMMORTAMENTI	1.901,91	7.415,99
VARIAZ. RIM. MATERIE PRIME-BENI CONSUMO	303.381,80	302.072,35
ONERI FINANZIARI	276,18	323,52
ONERI STRAORDINARI	3.302,60	1.764,00
UTILE	206.674,36	204.180,21

E' necessario evidenziare che i dati sopra esposti sono stati tratti dal sistema di contabilità analitica del Comune: tale sistema, oltre ai costi direttamente riferibili ai servizi, prevede l'imputazione della quota parte dei costi indiretti (amministrativi) nonché l'iscrizione degli ammortamenti secondo competenza.

Come si nota dai conti economici aggregati, l'andamento delle vendite e dei risultati di periodo sono pressoché costanti. I componenti straordinari sono irrilevanti e ciò contribuisce a dare maggiore attendibilità alle previsioni.

Nei due esercizi esaminati, le farmacie hanno conseguito redditi positivi: ciò permette di considerarle come fonti di copertura dei disavanzi conseguiti negli altri servizi sociali.

GLI INVESTIMENTI IN CAPITALE FISSO

Gli investimenti, di proprietà o di terzi, richiesti per l'erogazione dei servizi di farmacia sono rappresentati dai due locali attualmente utilizzati dal Comune, completi delle relative attrezzature.

6. LA SITUAZIONE ATTUALE:

SINTESI

I SERVIZI

La rete di servizi e di interventi nell'area dei servizi alla persona riguarda tutte le quattro tradizionali aree di intervento (famiglia e minori, disabilità, disagio adulti e anziani).

Allo scopo di categorizzare, all'intero di ogni area i servizi offerti, sono stati individuate delle famiglie di appartenenza generalmente individuate come:

- Welfare d'accesso
- Servizi domiciliari
- Servizi di supporto
- Servizi residenziali

Schematizzando in una matrice la copertura, per area, della categoria di servizio, si ritrae la seguente situazione:

Tab. 17. Matrice di copertura per area di intervento e servizio

	WA	AD	SS	RES
Famiglia				
Disabilità				
Disagio Adulti				
Anziani				

Volendo fare delle brevi conclusioni, dal quadro ritratto emerge che esistono numerose tipologie di servizi alla persona anche se alcuni si differenziano solo per la nomenclatura utilizzata. Pur non mancando servizi attivati solo in specifiche località o solo per brevi periodi in quanto legati alla disponibilità di fondi comunali, si possono individuare alcuni servizi che sono forniti, pur in vario modo, da tutti i Comuni dell'Ambito o che raccolgono utenza dalla stessa area territoriale.

LE FORME DI GESTIONE

Attualmente, a seconda del tipo di servizio sono previste sia gestioni individuali che associate.

Di seguito si riepilogano le considerazioni svolte, rinviando, per approfondimenti, a quanto scritto nei paragrafi precedenti sui singoli settori di intervento:

- l'area della disabilità appare quella in cui è ormai più radicata la gestione associata, che interessa tutti i principali tipi di intervento; tale gestione associata non è però unica nel senso che il territorio dell'AT IX si caratterizza, in questo settore così come in altri, per la contemporanea presenza di due gestioni associate, rispettivamente con enti capofila Cingoli e Jesi;
- un buon livello di gestione associata è stato raggiunto anche nell'area degli interventi rivolti alle famiglie con minori, anche grazie ai finanziamenti derivanti dalla legge 285/97;
- nel settore degli anziani la situazione appare relativamente abbastanza buona nel campo dell'assistenza domiciliare dove 12 comuni su 21 aderiscono a forme di gestione associata, sempre facenti capo a Jesi o a Cingoli, mentre sulla residenzialità così come sulle altre attività di supporto è abbastanza scarsa la capacità / volontà dei comuni di associarsi;
- il settore del disagio degli adulti è infine l'unico in cui non si registrano particolari forme di associazione.

Nelle gestioni associate si è rintracciata una generale soddisfazione dei Comuni partecipanti. Alcune gestioni associate sono già ben strutturate e coinvolgono numerosi Comuni (es. disabilità) mentre altre sono in fase di start-up o di dimensioni decisamente più ridotte. Già in queste esperienze si è comunque notato un risparmio di costi conseguente ad una gestione centralizzata del servizio e una miglior copertura quali-quantitativa dell'utenza.

Nell'analisi delle gestioni individuali, si sono riscontrate prassi operative molto eterogenee e scarsamente codificate e note al solo responsabile del servizio che, tra l'altro, è spesso dedicato a più attività (anagrafe, tributi, servizi sociali, ecc.). Tale mancata codificazione può comportare che alcuni servizi, pur standardizzabili, vengano gestiti con un grado di personalizzazione eccessivo e, pertanto, comportino uno spreco, pur ridotto, di risorse.

Oltre alle prassi operative difformi, alcuni servizi sono a contenuto fortemente discrezionale e gestiti ad personam (es. contributi) in quanto non facilmente standardizzabili.

L'UTENZA

Gli utenti dei servizi alla persona erogati nell'Ambito Territoriale IX sono circa 23.400 gli utenti, suddivisi, per aree di intervento come mostrato nelle parti precedenti.

Il nucleo numericamente più rilevante di interventi in termini di intensità dei servizi erogati è rappresentato dagli interventi domiciliari, residenziali e semi-residenziali, che, nell'insieme, interessano circa 850 persone. All'interno di tale gruppo i beneficiari anziani rappresentano circa i due terzi del totale (561 su 857, pari al 65%).

L'unico settore che sfugge a questa regola è quello del disagio degli adulti in cui non sono presenti questo tipo di servizi; i servizi mappati appartengono infatti alle sole categorie del welfare di accesso e dei servizi di supporto.

Tab. 18. Numero utenti per tipi di intervento

<i>Tipo intervento</i>	<i>Anziani</i>	<i>Famiglie e minori</i>	<i>Disabilità</i>	<i>Disagio Adulti</i>	<i>Totale</i>
Interventi domiciliari	220	-	90	-	310
Interventi residenziali e semi-residenziali	341	130	76	-	547
<i>Totale interventi domiciliari e residenziali</i>	561	130	166	-	857
Altri tipi di intervento di accesso e supporto ¹⁶	2.250	18.433	465	2.230	23.378

¹⁶ Stima: è possibile che il dato sovrastimi il numero di utenti coinvolti a causa di un uso multiplo dei differenti servizi

IL PERSONALE

La mole complessiva di operatori impiegata dai comuni dell'AT IX nel campo dei servizi sociali non è certo trascurabile (tab. 5.2): si tratta infatti dell'equivalente di circa 112 persone a tempo pieno per un ammontare complessivo di 17.493 ore mensili¹⁷.

Va innanzitutto tenuto presente che buona di tale personale è impiegato direttamente nella erogazione diretta dei servizi all'utenza (OTA, educatori, cuochi, autisti, etc.): si tratta in particolare dell'equivalente di circa 87 persone a tempo pieno per un ammontare complessivo di 13.589 ore mensili (pari al 78% del monte orario totale).

Tab. 19 Risorse umane impiegate dai Comuni nei servizi sociali

	<i>Monte orario mensile complessivo</i>		<i>Equivalente in personale a tempo pieno</i>
Lavoratori	17.493		112,1
<i>Di cui impegnati nel settore:</i>	<i>Valore Assoluto</i>	<i>Percentuale</i>	<i>Valore Assoluto</i>
- in qualità di assistenti sociali	716	4%	4,6
- con compiti amministrativi	3.188	18%	20,4
- con compiti di gestione diretta dei servizi	13.589	78%	87,1
Totale	17.493	100%	112,1
- nel settore degli anziani – interventi residenziali	13.850	79%	88,8
- nel settore degli anziani – interventi non residenziali	850	5%	2,4
- nel settore delle famiglie con minori	1.447	8%	9,2
- nel settore della disabilità	815	5%	5,2
- nel settore del disagio adulti	531	3%	3,4
Totale	17.493	100%	112,1

Accanto agli operatori diretti dell'assistenza troviamo in maniera quantitativamente discreta altre due figure:

- gli assistenti sociali o figure che svolgono compiti in parte simili (ad esempio nel campo della disabilità è presente uno psicologo con compiti di supervisione), presenti

¹⁷ L'analisi sul personale ha riguardato solo i lavoratori in ruolo presso le amministrazioni locali, così come quelli con contratti a tempo determinato direttamente sottoscritti con tali amministrazioni. Non sono stati calcolati invece coloro che risultano lavorare per organizzazioni, quali ad esempio cooperative sociali, a cui sono stati esternalizzati dai comuni le gestioni di servizi / interventi.

mensilmente per l'equivalente di circa 4,6 lavoratori a tempo pieno; il monte orario coperto da queste figure corrisponde a circa un ventesimo del totale (4%);

- funzionari e dirigenti con incarichi di tipo amministrativo, presenti per un equivalente di circa 20,4 lavoratori a tempo pieno.

La suddivisione per aree mostra la totale preponderanza degli interventi di tipo residenziale nel settore degli anziani rispetto a qualsiasi altro tipo di prestazione comunale.

Come è stato illustrato nelle pagine dedicate al settore degli anziani, ciò è dovuto alle scelte compiute in una serie di strutture, in primis in quella di Jesi, dove una buona parte del personale che gestisce direttamente i servizi è stata assunta dal Comune.

In particolare, a fronte di un totale dell'equivalente di 112 lavoratori full time complessivi:

- 88,8 (pari ai quattro quinti) operano nelle residenze per anziani;
- 2,4 nel settore anziani non residenziale;
- circa 5 nel settore della disabilità;
- 3,4 in quello del disagio degli adulti;
- poco meno di 9 in quello delle famiglie con minori.

Come già sottolineato nelle pagine dedicate agli interventi per la terza e quarta età, vista la centralità delle strutture residenziali nel settore degli anziani si sconsiglia una ipotesi di non immissione delle case di riposo all'interno della struttura dell'azienda consortile; in altre parole sarebbe poco appropriato, sia in termini strettamente assistenziali di continuità della cura e di costruzione a rete del sistema degli interventi nell'area degli anziani, sia in termini di rilevanza economica e di personale, trasferire all'azienda consortile tutti i servizi non residenziali, lasciando ad una gestione separata dei singoli Comuni le case di riposo.

GLI IMPIEGHI E LE FONTI

La sintesi dei costi e proventi, riepilogati per area di intervento è indicata nella tabella seguente, rinviando per approfondimenti alle singole sezioni.

Tab. 20. Conto economico per area di intervento aggregato per tutti i Comuni dell'Ambito

	FAMIGLIA	DISABILI	DISAGIO	ANZIANI	FARMACIE
COSTI					
RISORSE UMANE INTERNE	325.682	173.279	27.490	2.473.387	336.596
COSTI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	575.695	681.030	12.573	3.059.912	18.635
SPESE PER RETTE E CONTRIBUTI	936.759	1.469.165	790.765	363.447	723
ALTRI COSTI DIRETTI	31.293	13.626		5.240	
SPESE PER UTENZE	29.969	71.751		104.133	
ALTRI COSTI PER SERVIZI	14.153	58.381		94.014	
ACQUISTI MATERIE PRIME E DI CONSUMO	77.553	14.266		528.506	1.796.753
GODIMENTO BENI DI TERZI	5.148			39.834	26.850
COSTI PER MANUTENZIONE ALTRI BENI	13.535	15.932		40.234	
AMMORTAMENTI				23.190	1.901
ONERI VARI DI GESTIONE	11.266			11.078	
INTERESSI PASSIVI	1.529			12.139	276
ALTRI COSTI COMUNI	15.268	965		18.965	3.303
<i>Totale costi</i>	2.037.850	2.498.395	830.828	6.774.080	2.185.037
PROVENTI					
Partecipazione utenti	136.632	75.506	84.204	3.385.868	2.390.744
Partecipazione SSN		19.907	-	1.086.804	
Finanziamenti statali, regionali, provinciali	501.656	732.920	105.252	5.663	
Fondo Unico LR 43/88					
Altre entrate	159.348	64.378	22.357	192.928	968
<i>Totale proventi</i>	797.636	892.711	211.813	4.671.264	2.391.712

Oltre a quanto già espresso nella parte dedicata alle singole aree di servizio, è ora possibile formulare alcune considerazioni riepilogative.

A livello di servizi, l'unico a redditività positiva è rappresentato dal servizio farmacie, presente nel Comune di Jesi. Ciò era prevedibile essendo questo l'unico servizio sociale a carattere preminentemente commerciale.

Tutti gli altri servizi si presentano con marginalità negative, in specie quelli dell'area anziani in cui le strutture residenziali incidono pesantemente nella determinazione della perdita (39% della perdita totale). Seguono, in termini di importi, l'area disabili (30%) e famiglia (23%) in cui sono presenti servizi con elevata utenza e scarsa copertura tariffaria o da altri Enti. In particolare, come più volte già evidenziato nelle singole aree, un forte impatto economico è esercitato dagli interventi domiciliari e dalle strutture residenziali e semi-residenziali presenti.

A livello di costi, emerge come le spese maggiori riguardino i costi per risorse umane, per acquisto di servizi, erogazione di contributi e acquisto di materie.

La dominanza delle prime due componenti è dovuta alla natura dei servizi in cui è preponderante la componente professionale in tutte le fasi di produzione ed erogazione del servizio (progettazione, organizzazione, produzione, erogazione e controllo). Ecco quindi che la crucialità del fattore umano, a livello economico, trova riflesso nel costo per risorse umane (personale interno) o nel costo per servizi (personale esterno).

I costi per rette e contributi sono legati alla presenza di contributi erogati a vario titolo e con varie modalità dai Comuni nell'ambito del loro ruolo sociale. In questa voce rientrano, infatti, i contributi per integrazione rette, i trasferimenti ad altri Enti, i contributi le cui procedure ed importi sono ormai consolidati e predeterminati e quelli, invece, erogati saltuariamente (es. omaggi natalizi) o ad-personam (es. sostegno alle famiglie).

Infine, i costi per acquisti di materie (incrementati della variazione annua delle rimanenze) sono legati in gran parte all'attività delle farmacie comunali e delle case di riposo (rimanenze di alimenti, prodotti farmaceutici e parafarmaceutici).

Come si mostrerà in seguito è possibile agire su queste voci grazie ad una gestione centralizzata.

I costi per risorse umane e acquisto di servizi verrebbero ridotti grazie alla razionalizzazione delle procedure e dei processi (eliminazione di sprechi e duplicazioni di attività) e al conseguimento di interessanti economie di scala. Altri risparmi potrebbero

derivare dal fatto che l'Azienda avrà un potere contrattuale più forte rispetto ai singoli Comuni (per quantità e valore degli acquisti) e potrà, pertanto, ottenere condizioni più favorevoli.

In tema di contributi, non si può pensare ad economie di scale presentando una struttura di costo interamente variabile. Appare plausibile però procedere ad una loro razionalizzazione volta a garantire identico trattamento economico, ove possibile, a tutti i residenti nell'Ambito, a ridurre eventuali inefficienze o disuguaglianze amministrativo-procedurali nonché, grazie alla loro informatizzazione, a limitare possibili abusi da parte degli utenti.

Questa attività di revisione della strategia di erogazione dei contributi non è però efficacemente applicabile a tutti i tipi di intervento economico ma solo a quelli strutturati, non discrezionali e diffusi sul territorio dell'Ambito. Si ritiene, infatti, socialmente ed economicamente utile lasciare la gestione dei contributi ad personam in mano alle singole Amministrazioni comunali in quanto le uniche in possesso delle capacità necessarie per valutare la specifica situazione personale del richiedente.

Come già evidenziato in premessa, non è possibile comparare sic et simpliciter la situazione attuale, come rappresentata nella tabella 20, con quella che verrà rappresentata nel business plan.

La situazione attuale risulta, infatti, largamente sottostimata, rispetto a quella che si sarebbe determinata utilizzando i criteri utilizzati per l'analisi della situazione futura, almeno per i seguenti fattori:

- assenza di ammortamenti ed i costi figurativi legati all'uso di immobili e attrezzature che, come vedremo, sono invece particolarmente rilevanti;
- assenza di oneri finanziari e del costo figurativo del capitale apportato per coprire il fabbisogno corrente (debiti per acquisto di materie, servizi, debiti verso il personale, ecc.) e quello in conto capitale (acquisto immobili, attrezzature, ecc.) in quanto indistintamente imputati nel bilancio comunale assieme a quelli legati agli altri servizi (non sociali);
- assenza dell'area servizi generali e di direzione che risulta a carico dei singoli Comuni e frammentata tra tutti i servizi erogati (sociali e non sociali).

INVESTIMENTI IN CAPITALE FISSO

Poiché i dati sopra esposti sono tratti dalla contabilità finanziaria dei vari Enti, non è stato possibile fare un ritratto attendibile dei costi per immobilizzazioni (fabbricati, attrezzature, ecc.) attualmente presenti. Oltre al vincolo contabile, bisogna anche pensare che, pur recuperando l'informazione, gran parte di tali beni sono stati acquistati vari anni fa per cui il dato sarebbe anacronistico. Bisogna anche tenere conto del fatto che alcuni beni sono stati ricevuti dai Comuni per donazione e, quindi, non sono muniti di documento di acquisto valorizzato e che altri (es. attrezzature) sono stati acquistati nell'ambito di appalti più ampi e con beni eterogenei per cui non è possibile risalire, se non tramite ipotesi, al costo del singolo bene.

CRITICITÀ E PROSPETTIVE PER L'AZIENDA CONSORTILE

In conclusione di questa breve sintesi della situazione del sistema dei servizi sociali nell'AT IX, si possono analizzare le criticità emerse nei singoli settori. Una lettura di tali criticità è in questa sede opportuna in quanto può indicare alcuni dei terreni su cui dovrà cimentarsi l'azienda consortile sotto il profilo del sistema degli interventi.

Rimandando ad una lettura ed una analisi più puntuale di tali criticità, contenute nei rispettivi paragrafi sulle singole politiche di intervento, si possono individuare alcuni aspetti comuni a più settori:

1. il *rafforzamento del servizio sociale professionale*, visto che l'attuale sistema di intervento nel sociale sembra in buona parte basarsi su figure tecnico-amministrative che su quelle strettamente professionali;
2. il *rafforzamento della rete di intervento domiciliare e semi-residenziale* in quasi tutte le aree, con forse la parziale eccezione dell'area della disabilità;
3. la diffusione dei principali servizi sociali in tutto l'Ambito e l'adozione di *standard qualitativi uniformi*;
4. *introduzione di interventi mirati per alcuni specifici target di utenza* (ad esempio le demenze).
5. il *rafforzamento dell'integrazione socio-sanitaria* a partire dal flusso di informazioni scambiate;

6. il *rafforzamento del sistema informativo* che appare a tutt'oggi abbastanza carente e rende quindi complessa una funzione di mappatura e lettura dell'offerta e della domanda di servizi sociali nell'AT IX nonché dell'analisi della reale dimensione economico-finanziaria degli stessi;
7. la *revisione e razionalizzazione dei processi operativi* di erogazione del servizio al fine di individuare e ridurre le inefficienze e ricercare possibili economie.

SECONDA PARTE

IL PROGETTO DI FATTIBILITÀ ORGANIZZATIVA

7. LA CONFIGURAZIONE AZIENDALE

LE SCELTE ISTITUZIONALI E GIURIDICHE

Le scelte di fondo (istituzionali e giuridiche) definite dai comuni dell'Ambito IX sono state considerate come premesse per l'individuazione di un perimetro di riferimento all'interno del quale disegnare la nuova configurazione aziendale. In particolare, tali scelte, descritte di seguito, riguardano: i soci, l'oggetto sociale, il modello gestionale e la forma giuridica.

I soci sono rappresentati dai 21 Comuni dell'Ambito IX e costituiscono nella regione la seconda area per vastità demografica (con 103.580 abitanti nel 2001) e la prima per numero di enti locali, annoverando realtà municipali appartenenti sia alla Provincia di Ancona che a quella di Macerata.

Oggetto sociale viene considerato l'insieme dei servizi socio-assistenziali secondo un programma pluriennale secondo cui vengono dapprima affidati al nuovo organismo i servizi tradizionalmente erogati in forma associata (Handicap, assistenza domiciliare, colonia marina) e quelli di prossimo avvio (Comunità di accoglienza di Poggio Cupro, Uffici di promozione sociale), per poi passare ai servizi residenziali per anziani. Le prestazioni sociosanitarie così come i servizi socio-educativi restano escluse.

In considerazione del fatto che il modello gestionale deve garantire decisioni di immediata eseguibilità, si profila una doppia connotazione di "azienda operativa" che produce direttamente le prestazioni e i servizi con personale proprio e di "azienda di committenza" che acquista dall'esterno. Il mix e la sua gradazione costituiscono un orientamento strategico che dovrà essere messo a punto dall'Azienda stessa e a cui l'Azienda dovrà tendere nel tempo.

Partendo da questi assunti istituzionali di base, il Comitato dei Sindaci ha optato per la forma giuridica dell'Azienda Speciale Consortile ai sensi della Legge 24 novembre 2003 n.326.

I PRINCIPI GUIDA PER LA DEFINIZIONE DELLA NUOVA CONFIGURAZIONE AZIENDALE

Per la comprensione della nuova configurazione aziendale, è importante avere chiare le potenzialità connesse con la creazione di una Impresa sociale e che si sono tradotte in principi funzionali di base della nuova struttura

Integrazione, collaborazione, costruzione di reti. L'azienda può garantire l'effettiva integrazione dei Comuni coinvolti e promuovere una crescente collaborazione interistituzionale con i soggetti non coinvolti. Le parole chiave sono, dunque, "integrazione, collaborazione, costruzione di reti" in una logica di governance, ma anche di processualità e progettualità continue con un orientamento al sapere e allo spirito di ricerca.

In termini di azioni sulla nuova configurazione aziendale, queste parole vanno declinate nel ruolo dell'Assemblea, composta dai sindaci dei 21 Comuni o dai loro delegati: in tal modo, l'azienda si colloca idealmente in ciascuno dei Comuni soci che sono i naturali garanti del rapporto fra l'azienda e i cittadini assistiti.

Particolare attenzione richiede l'integrazione con i soggetti istituzionali e non istituzionali esterni (es. Sistema Sanitario, Amm.ni territoriali, ...): ruolo chiave in tale senso, verrà svolto dal Consiglio di Amministrazione con consiglieri specificatamente dedicati ai rapporti con i diversi soggetti e alla definizione delle linee di sviluppo dell'azienda.

Professionalità e managerialità sociali. Alla integrazione pluricomunale deve far seguito una effettiva integrazione operativa. In questa direzione le economie di scala e di specializzazione che l'azienda permette debbono facilitare politiche mirate di formazione e di responsabilizzazione del personale, sia che si tratti di personale interno, comandato, di consulenza o esterno. Alla professionalità degli operatori deve corrispondere l'introduzione di logiche e strumenti manageriali adeguati al carattere pubblico e consortile dell'azienda, nonché al suo oggetto sociale. Le parole chiave sono, dunque, "professionalità e managerialità sociali" per la cui realizzazione sembra necessario sul piano strutturale ed organizzativo definire alcuni strumenti ed organi.

Tali parole chiave si traducono in azioni organizzative attraverso la creazione di un comitato tecnico consultivo di esperti (aziendalisti, giuristi e esperti di scienze sociali) a supporto del Consiglio di Amministrazione: in tal modo, dovrebbe essere garantito l'adeguato bilanciamento fra competenze professionali e politiche all'interno delle strutture di supervisione e controllo.

Il personale incardinato nell'Azienda (sia per trasferimento in comando che direttamente) è una delle leve maggiori per il suo funzionamento e, di conseguenza, un potenziale punto critico o di eccellenza. In tal senso, quindi, costituirà fattore critico di successo assicurare l'adeguato livello di formazione sul funzionamento delle reti a tutti gli attori (interni ed esterni) coinvolti: Azienda, strutture convenzionate, interfaccia dell'ASUR e volontariato.

In termini operativi, infine, la professionalità e la managerialità sociali verranno raggiunti attraverso una forte integrazione interna ed esterna. In tal senso, costituiranno leve operative chiave la previsione di responsabilità dedicate alle diverse aree di intervento (Anziani, Famiglie con minori, ...) e la realizzazione di un sistema informativo che permetta un efficace scambio di dati sia all'interno dell'azienda sia all'esterno.

Organizzazione e produzione di qualità dei servizi sociali. La presenza e la dislocazione dei servizi nel territorio costituiscono un fattore chiave dal momento che l'Azienda ha il compito di offrire prestazioni basilari (possibilmente anche aggiuntive e innovative), con costi controllati e un potenziale di qualità maggiore. In questa prospettiva alla razionalizzazione dei servizi va affiancata, necessariamente, la capacità di ascolto e di rilevazione dei bisogni sociali, così da non scindere i due livelli dell'analisi/programmazione e dell'erogazione. Le parole chiave diventano, allora, "organizzazione e produzione di qualità" dei servizi.

La necessità di calare l'offerta sulle specificità territoriali dell'ambito troverà la sua applicazione operativa in una struttura a matrice in cui una delle dimensioni sarà costituita dalle Unità Territoriali di Base (UTB): gli Uffici di promozione sociale saranno incastonati in ogni UTB e incrociati con le aree di intervento.

In particolare, si ricorda che le UTB comprenderanno i seguenti territori:

- Jesi: Comune di Jesi
- Cingoli: Comuni di Cingoli, Apiro e Poggio San Vicino
- Cupramontana: Cupramontana, Castelbellino, Monteroberto, San Paolo¹⁸ e Staffolo
- Filottrano: Filottrano e Santa Maria Nuova
- Maiolati Spuntini: Maiolati Spuntini, Castelplanio, Poggio San Marcello, Mergo, Rosora e Montecarotto¹⁹
- San Marcello: San Marcello, Belvedere Ostrense, Morro d'Alba, Monsano.

¹⁸ San Paolo di Jesi fa parte di tale sub-area, ma non ha aderito, al momento, agli UPS.

¹⁹ Montecarotto fa parte di tale sub-area, ma non ha aderito, al momento, agli UPS.

IL MODELLO ORGANIZZATIVO

Provando a calare i principi guida nel perimetro delineato dalle scelte istituzionali e giuridiche emerge quale configurazione aziendale ottimale per l'Azienda quella a matrice in cui le due dimensioni tipizzanti sono: l'Area di intervento e l'Unità Territoriale di Base.

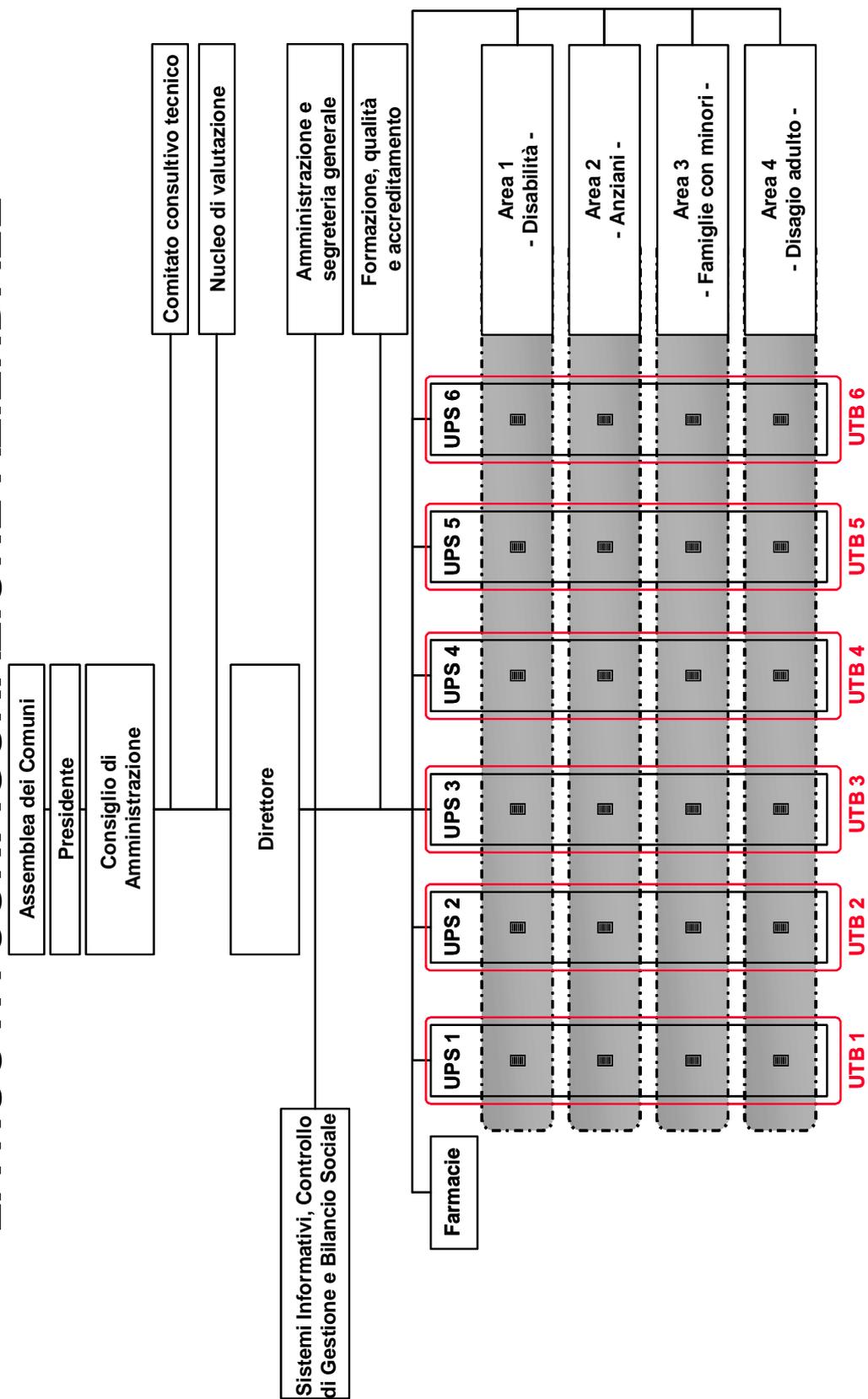
Tale modello più di altri sembra garantire la compiuta e efficace applicazione dei principi guida: infatti, l'articolazione a matrice garantisce, da un lato, un forte presidio delle competenze/ qualità degli interventi (Disabilità, Anziani, Famiglie con minori e Disagio adulto) e, dall'altro lato, la presenza capillare sulle sei Unità Territoriali di Base dell'Ambito IX

In particolare, nella nuova configurazione aziendale, i settori di intervento (welfare d'accesso, welfare dell'emergenza, servizi domiciliari, servizi semi residenziali, servizi residenziali e servizi di supporto) sono articolati per area e per Unità Territoriale di Base con gli UPS ad indirizzare l'utente.

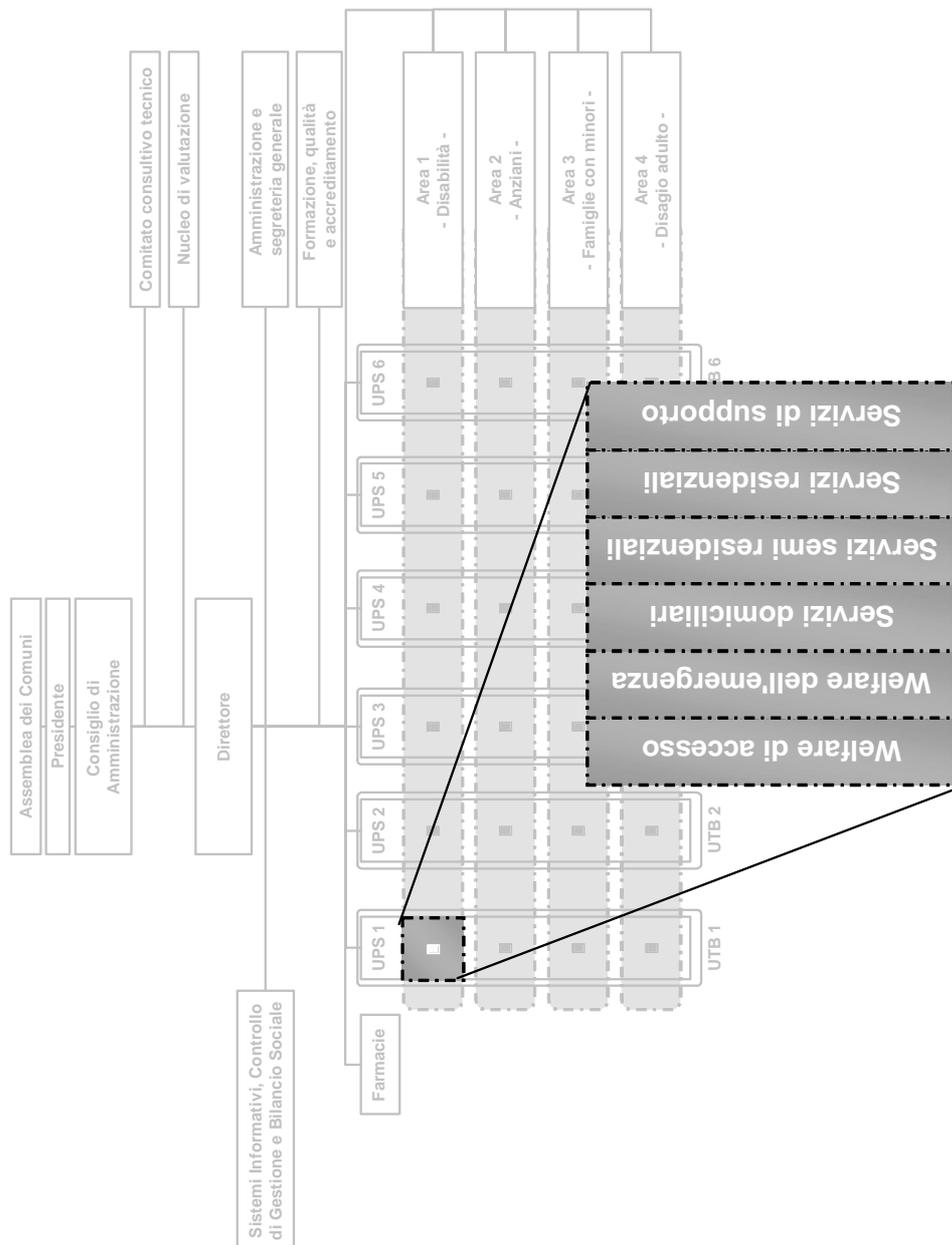
In tale configurazione, emerge l'importanza dei Responsabili delle diverse Aree di Intervento che hanno il compito di garantire l'uniformità delle competenze e la qualità degli interventi e di supportare la redazione del Piano di Zona. Si tratta, in sostanza, di Project Manager Sociali con il compito di comprendere le competenze dei diversi operatori/ strutture e di allocarli nel modo più efficace possibile sul territorio di riferimento.

Al fine di una efficace e completa implementazione della nuova configurazione aziendale, risulta fondamentale procedere con tutta una serie di attività critiche. In particolare, le attività che più di altre risultano strategiche per il completamento del progetto sono: la definizione del brand/mission dell'azienda e gli interventi sulla struttura/risorse.

LA NUOVA CONFIGURAZIONE AZIENDALE



SETTORI DI INTERVENTO TIPIZZATI PER AREA E UNITÀ TERRITORIALE DI BASE

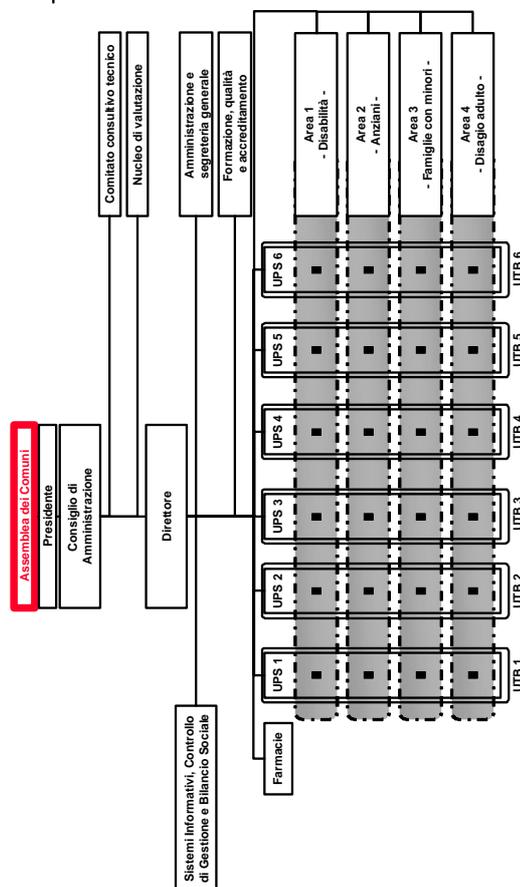


NUMERO DI FTE A REGIME

Area / Struttura	# FTE (Full Time Equivalent)
Direttore	1
Amministrazione e segreteria generale	5 (1 responsabile + 4 operativi)
Formazione, qualità e accreditamento	3 (1 responsabile + 2 operativi)
Sistemi informativi, controllo di gestione e bilancio sociale	4 (1 responsabile + 3 operativi)
UTB	6 (1 referente / assistente sociali per ogni UPS)
Aree di intervento	5 + # (5 responsabili + # assistenti sociali)
	23 + #*

ASSEMBLEA DEI COMUNI

Caratteristiche e principali obiettivi



Caratteristiche

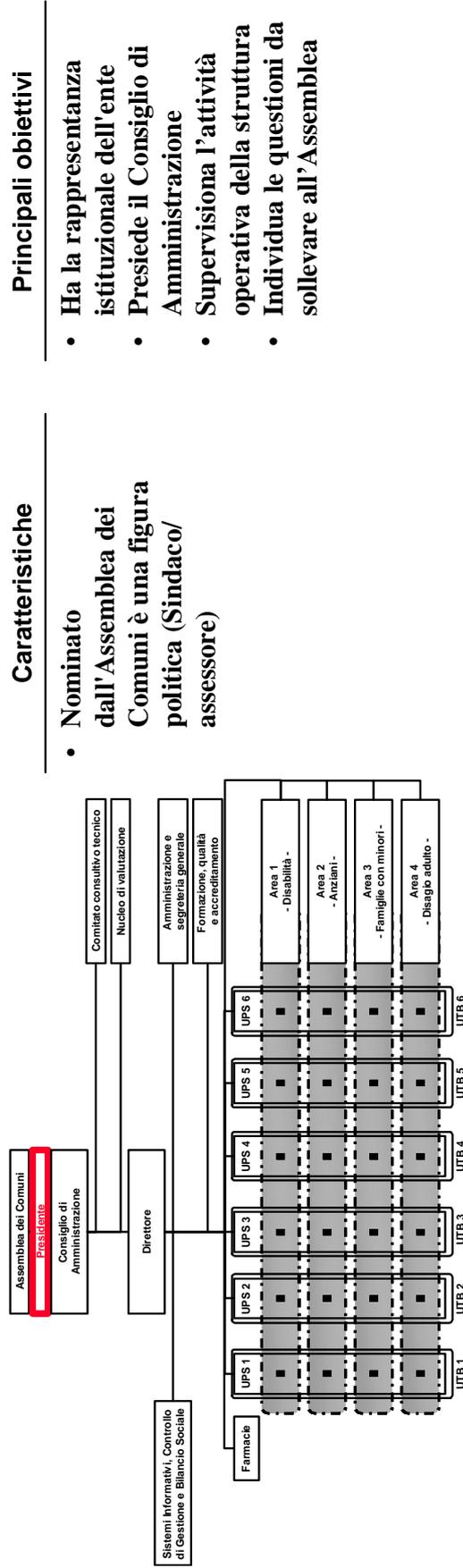
- Formata dai rappresentanti (Sindaci/Assessori) di tutti i 21 comuni del Consorzio

Principali obiettivi

- Nomina il Presidente, il Consiglio di Amministrazione e il Direttore
- Da parere favorevole sul Piano di Zona
- Decide in merito alla struttura del Consorzio e, più in generale, su tutte le questioni sollevate dal Presidente

PRESIDENTE

Caratteristiche e principali obiettivi



Caratteristiche

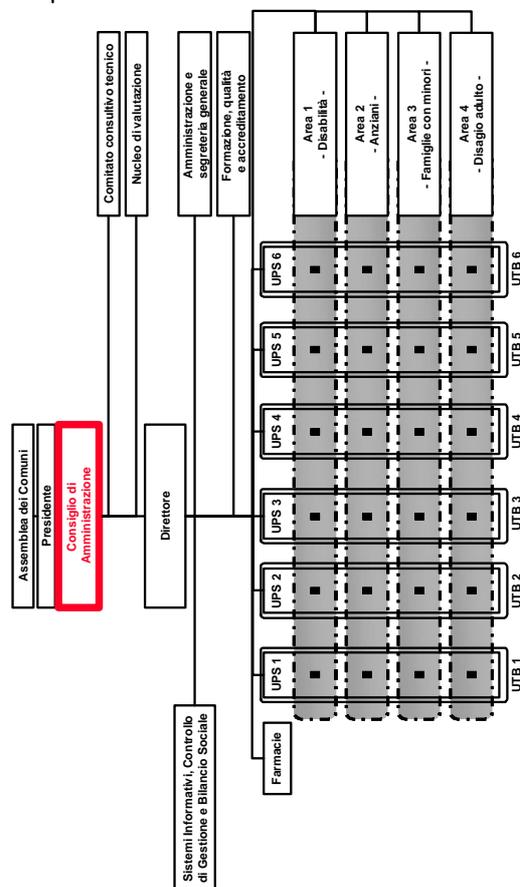
- Nominato dall'Assemblea dei Comuni è una figura politica (Sindaco/ assessore)

Principali obiettivi

- Ha la rappresentanza istituzionale dell'ente
- Presiede il Consiglio di Amministrazione
- Supervisiona l'attività operativa della struttura
- Individua le questioni da sollevare all'Assemblea

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

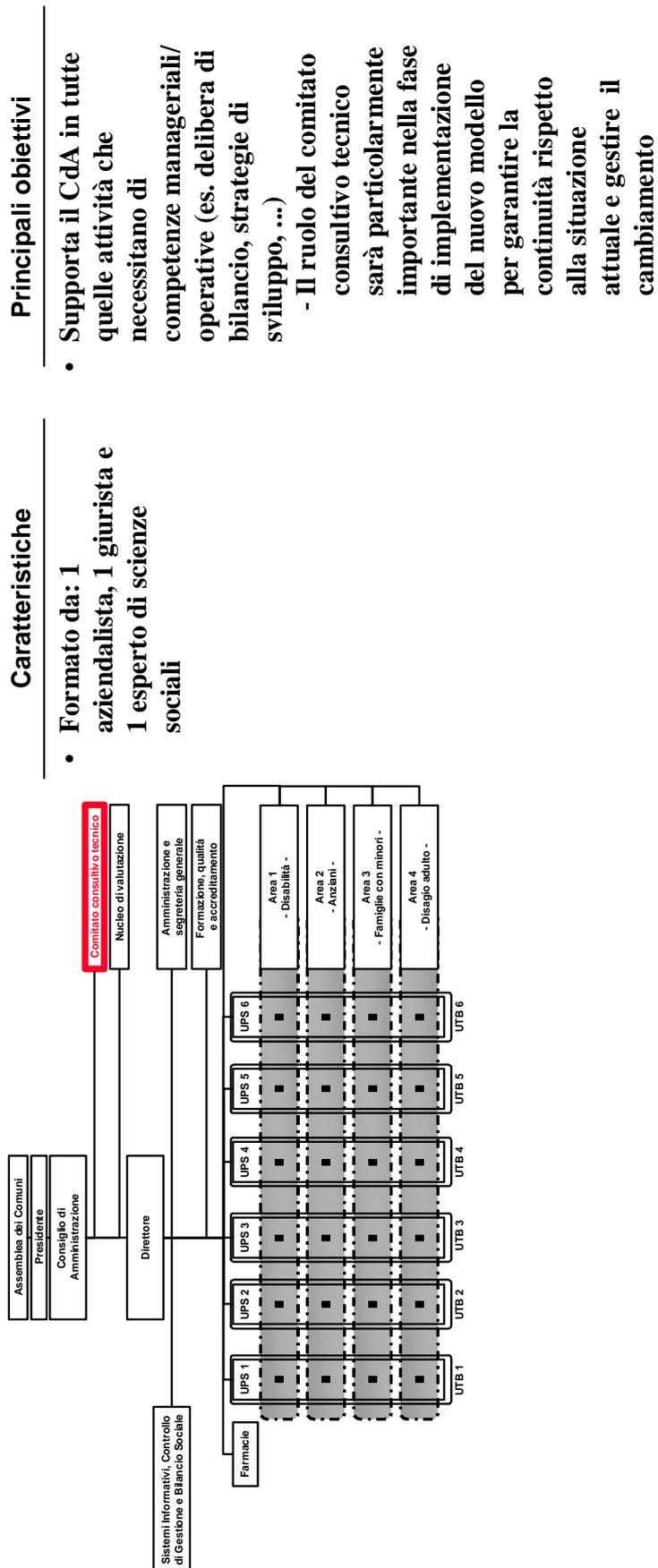
Caratteristiche e principali obiettivi



Caratteristiche	Principali obiettivi
<ul style="list-style-type: none"> Nominato dall'Assemblea dei Comuni, è formato dal Presidente, il Direttore e da altri 5 consiglieri <ul style="list-style-type: none"> Un consigliere delegato all'integrazione con il Sistema Sanitario Un consigliere delegato ai rapporti con le Amm.ni Territoriali Un consigliere delegato ai rapporti con il terzo settore Un consigliere delegato ai rapporti con le altre aziende di erogazione di servizi sociali Un consigliere delegato alla definizione delle linee di sviluppo 	<ul style="list-style-type: none"> Il CdA è l'organo di indirizzo e delibera in merito a tutti gli atti più rilevanti: bilancio, dotazione organica, regolamenti, ordinamento degli uffici, investimenti pluriennali e strategie generali

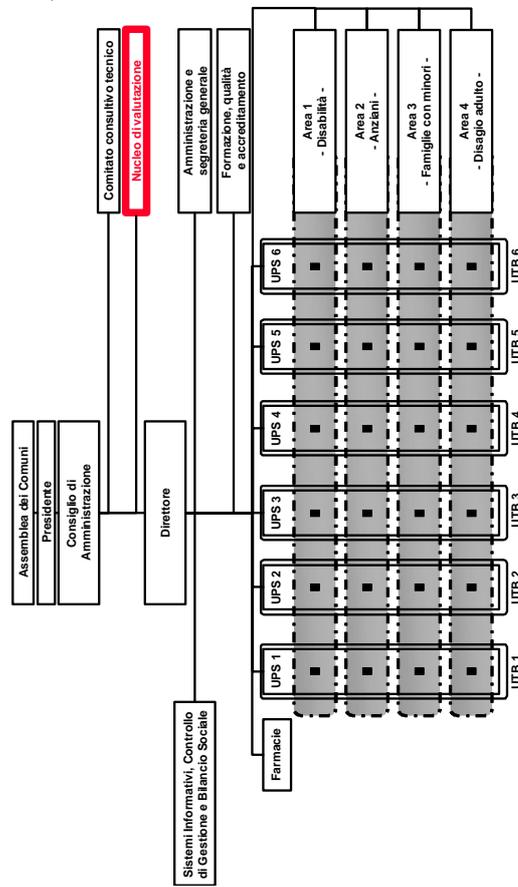
COMITATO CONSULTIVO TECNICO

Caratteristiche e principali obiettivi



NUCLEO DI VALUTAZIONE

Caratteristiche e principali obiettivi



Caratteristiche

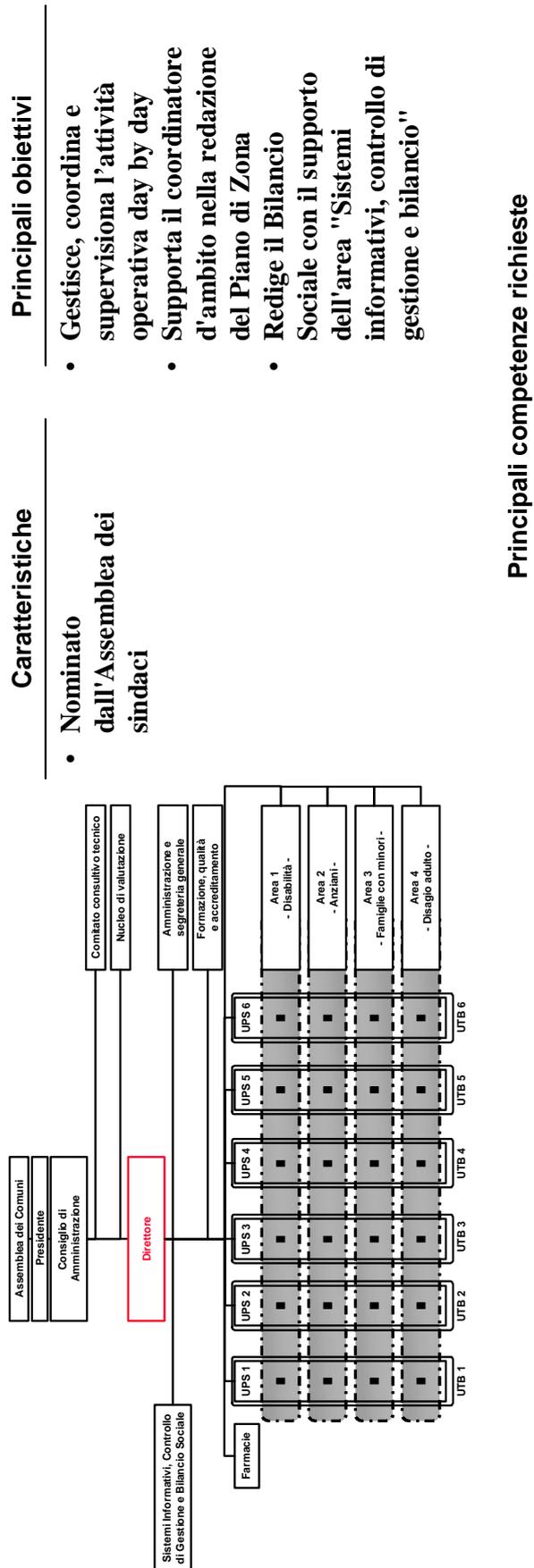
- Formato dal Direttore e da due esperti esterni (1 aziendalista e 1 tecnico del settore)

Principali obiettivi

- Organo previsto dal D. lgs. n.286/ 99 per le amministrazioni pubbliche con funzioni di:
 - Valutazione periodica delle prestazioni dirigenziali
 - Valutazione periodica dei risultati gestionali in presenza di sistemi retributivi incentivanti

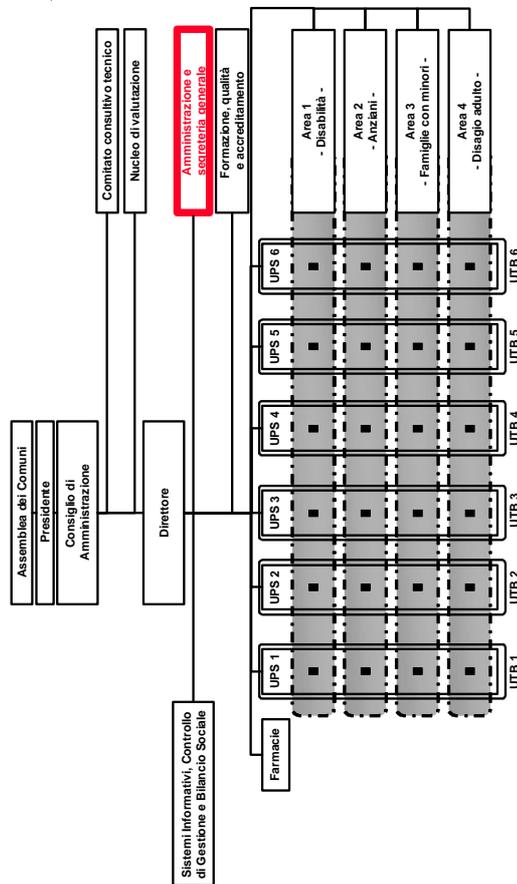
DIRETTORE

Caratteristiche, principali obiettivi e competenze richieste



AMMINISTRAZIONE E SEGRETERIA GENERALE

Caratteristiche, principali obiettivi e competenze richieste

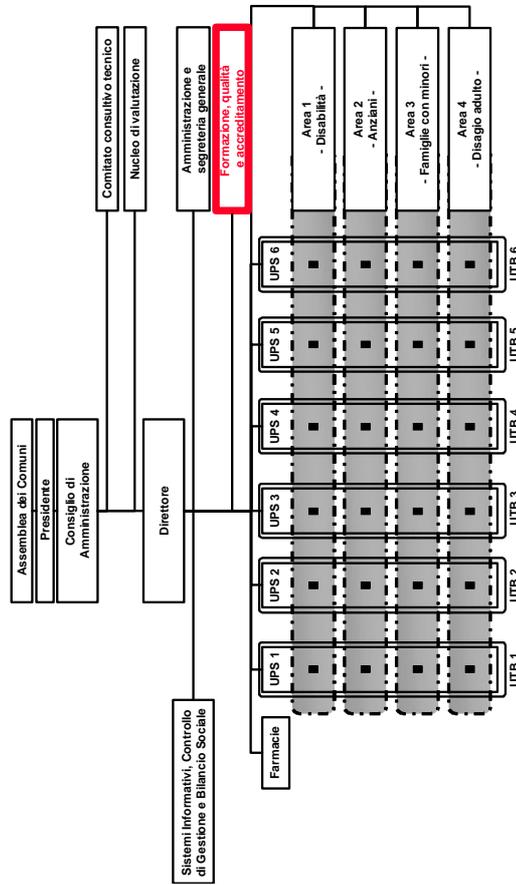


Caratteristiche	Principali obiettivi
<ul style="list-style-type: none"> • Numero di FTE: 5 - 1 responsabile - 1 segreteria - 3 amministrazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestisce l'ordinaria amministrazione (pagamenti, forniture, contabilità, etc...) • Redige e gestisce i contratti con le strutture sul territorio • Svolge funzione di segreteria per il Direttore e il Presidente • Eroga le somme destinate a assistenza economica
Principali competenze richieste	

- Background economico/ amministrativo
- Principali nozioni per la sottoscrizione di contratti (in generale e specifici di settore)

FORMAZIONE, QUALITÀ E ACCREDITAMENTO

Caratteristiche, principali obiettivi e competenze richieste

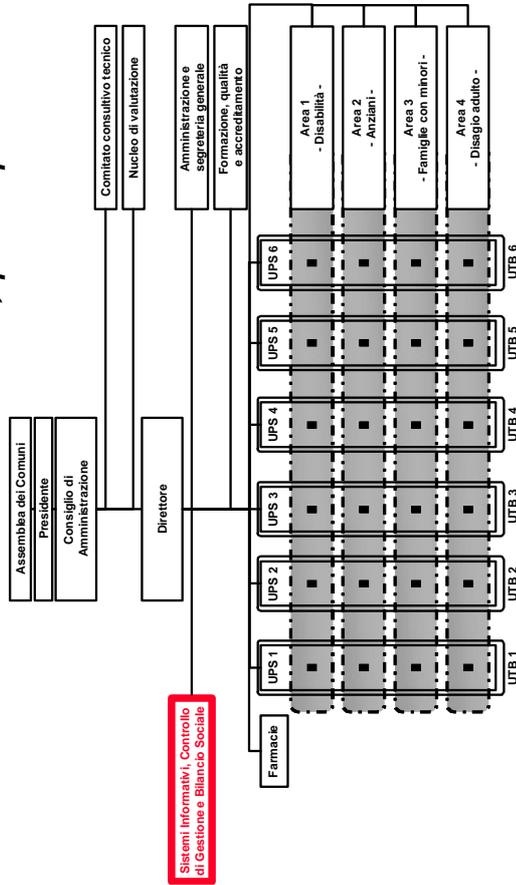


Caratteristiche	Principali obiettivi
<ul style="list-style-type: none"> • Numero di FTE: 3 <ul style="list-style-type: none"> - 1 responsabile - 2 operativi 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione delle risorse umane (formazione, valutazione, incentivazione, ...) • Definizione organizzazione/ processi operativi • Valutazione qualità organizzativa, professionale degli operatori • Valutazione customer satisfaction
Principali competenze richieste	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestione risorse umane (valutazione, incentivi, ...) • Organizzazione e processi • Qualità • Customer satisfaction 	

SISTEMI INFORMATIVI, CONTROLLO DI GESTIONE E BILANCIO

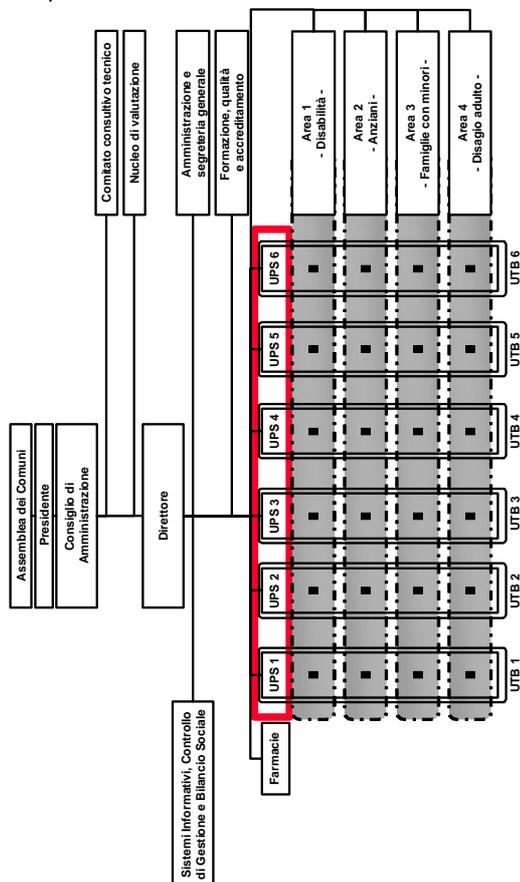
Caratteristiche, principali obiettivi e competenze richieste

Caratteristiche	Principali obiettivi
<ul style="list-style-type: none"> Numero di FTE: 4 - 1 responsabile - 1.5 sistemi informativi - 1.5 controllo di gestione e bilancio sociale 	<ul style="list-style-type: none"> Creazione e gestione sistema informativo Creazione e gestione sistema di controllo di gestione Redazione bilancio
<p>Principali competenze richieste</p> <ul style="list-style-type: none"> Competenze informatiche: gestione reti, ERP, linguaggi di sviluppo Competenze economico/ amministrative Competenze per la costruzione di cruscotti per il monitoraggio della gestione aziendale (generali e specifici di settore) 	



UFFICI DI PROMOZIONE SOCIALE (UPS)

Caratteristiche, principali obiettivi e competenze richieste

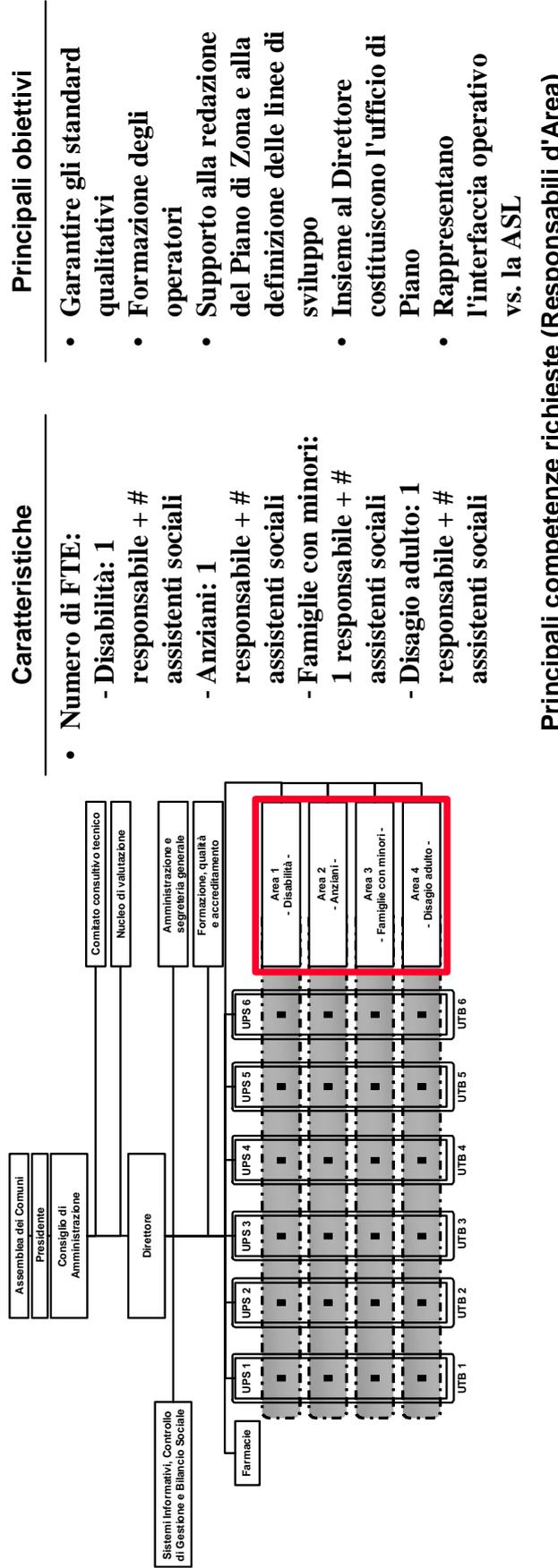


Caratteristiche	Principali obiettivi
<ul style="list-style-type: none"> • Numero di FTE: 6 FTE (1 Referente per ogni UPS) - Possibile inserimento in futuro di 1/ 2 FTE a supporto del referente 	<ul style="list-style-type: none"> • Prima valutazione del bisogno e accompagnamento nel percorso di aiuto • Pronto intervento sociale • Valutazione e ascolto del territorio (Antenna Sociale) • Promozione terzo settore
Principali competenze richieste	

- Capacità di rilevazione e prima valutazione del bisogno sociale
- Capacità di accoglienza e ascolto
- Principi di base di amministrazione (disbrigo pratiche)

AREE

Caratteristiche, principali obiettivi e competenze richieste



Caratteristiche	Principali obiettivi
<ul style="list-style-type: none"> Numero di FTE: 1 Disabilità: 1 responsabile + # assistenti sociali Anziani: 1 responsabile + # assistenti sociali Famiglie con minori: 1 responsabile + # assistenti sociali Disagio adulto: 1 responsabile + # assistenti sociali 	<ul style="list-style-type: none"> Garantire gli standard qualitativi Formazione degli operatori Supporto alla redazione del Piano di Zona e alla definizione delle linee di sviluppo Insieme al Direttore costituiscono l'ufficio di Piano Rappresentano l'interfaccia operativo vs. la ASL

Principali competenze richieste (Responsabili d'Area)

- Programmazione e gestione servizi sociali
- Forti doti di comunicazione/ negoziazione
- Competenze organizzative (lavoro in rete) e di gestione del personale
- Competenze di base di amministrazione

TERZA PARTE

L'ANALISI DELLA SITUAZIONE PREVISTA

8. LA SITUAZIONE PREVISTA: FAMIGLIA E MINORI

Premessa

La rete di servizi e di interventi nell'area della famiglia e minori riguarderà il welfare d'accesso, le attività di supporto, i centri diurni, i centri residenziali e l'affido familiare minori e minori in difficoltà. Come premesso, sono stati esclusi i servizi discrezionali, saltuari e non diffusi che verranno mantenuti dai singoli Comuni.

Di seguito, si indicano le schede di analisi dei servizi esaminati.

Categoria: **WELFARE D'ACCESSO**

Servizio: **Welfare d'accesso**

I servizi gestiti dall'Azienda nell'area "welfare d'accesso" riguarderanno gli interventi a favore della famiglia di cui alla L.R. 30/1998, gli illegittimi esposti, il sostegno linguistico educativo, le indennità di affido, la presa in carico minori L.R. 149/2005, la L.R. 8/1994 e gli altri interventi i cui costi sono coperti totalmente o quasi totalmente da contributi erogati da altri Enti.

UTENZA: in base a quanto emerso dall'analisi dell'utenza indicata nella sezione precedente e dalle considerazioni che precedono, sono stati ipotizzati 1.500 utenti, quindi una situazione di sostanziale parità rispetto a quella attuale (1.481).

MODALITÀ DI GESTIONE: L'Azienda gestirà direttamente queste attività che in precedenza venivano svolte individualmente dai singoli Comuni. Si tratta, essenzialmente dell'erogazione dei contributi a vario titolo per la quale si prevede l'opera di 0,38 amministrativo interno (60 ore mese) addetto alla gestione delle pratiche a fronte del personale amministrativo dei vari Comuni impiegato parzialmente per alcune ore lavorative.

COSTI: tenendo conto di quanto attualmente sostenuto, si è stimato il costo dell'addetto interno, considerato un costo orario di €15 all'ora e 156 ore mensili lavorate, è pari a € 10.800 annui complessivi. Il costo annuo previsto relativamente ai contributi erogati, sempre tenendo conto di quanto attualmente sostenuto dai singoli Comuni, è pari a circa €415.000 complessivi annui.

PROVENTI: dato che gli interventi rientranti in questa area sono in larga parte finanziati per intero dalla Regione, fatta eccezione per il solo costo del personale che rimane a carico del singolo Comune e di parte dei servizi acquistati. Prudenzialmente, è stato considerato un ammontare dei finanziamenti regionali pari al costo sostenuto per i contributi erogati agli utenti e cioè a €415.000.

Tab. 21. Conto economico del servizio Welfare d'accesso

	WA
COSTI	
RISORSE UMANE INTERNE	10.800
COSTI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	
SPESE PER RETTE E CONTRIBUTI	415.000
ALTRI COSTI DIRETTI	
SPESE PER UTENZE	
ALTRI COSTI PER SERVIZI	
ACQUISTI MATERIE PRIME E DI CONSUMO	
GODIMENTO BENI DI TERZI	
COSTI PER MANUTENZIONE ALTRI BENI	
AMMORTAMENTI	
ONERI VARI DI GESTIONE	
INTERESSI PASSIVI	
ALTRI COSTI COMUNI-ACC.TO FONDO RISERVA	
<i>Totale costi</i>	<i>425.800</i>
PROVENTI	
PARTECIPAZIONE UTENTI	
PARTECIPAZIONE SSN	
FINANZIAMENTI, STATALI, REGIONALI, PROVINCIALI	415.000
ALTRE ENTRATE	
<i>Totale proventi</i>	<i>415.000</i>
Risultato economico del servizio	-10.800

INVESTIMENTI IN CAPITALE FISSO: non sono previsti investimenti specifici.

Categoria: **ATTIVITA' DI SUPPORTO**

Servizio: **Colonie marine**

UTENZA: in base a quanto emerso dall'analisi dell'utenza e dalle considerazioni che precedono, sono stati ipotizzati 1.100 utenti per le colonie marine. Dalle interviste è emersa un'utenza potenziale non soddisfatta e non soddisfabile a causa dei vincoli legali e strutturali presenti.

MODALITÀ DI GESTIONE: si è ipotizzato che l'attività aziendale si limiti alla raccolta delle iscrizioni e al coordinamento dei vari operatori. I mezzi ed il personale necessari all'erogazione, data la breve durata del servizio, verranno presi in prestito dai vari Comuni o affidati in appalto.

Per l'attività amministrativa il personale previsto sarà impegnato per circa 55 ore al mese, pari a 0,35 addetto FTE.

COSTI: per le colonie marine, tenendo conto di quanto sopra e di quanto attualmente sostenuto, si è stimato il costo per servizi per utente pari a €210 annui, comprensivi dei costi per educatori, materiali di consumo, utenze, ecc. I costi per un amministrativo pari a 0,35 addetto interno, considerato un costo di €15 all'ora e 156 ore mensili lavorate, sono pari a € 9.828 annui complessivi.

PROVENTI: si è ipotizzato che venga coperto il 20% del costo pieno del servizio mediante ricorso a tariffe, come oggi avviene nei singoli Comuni.

Tab. 22. Conto economico del servizio Colonie Estive

	SS
COSTI	
RISORSE UMANE INTERNE	9.828
COSTI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	231.000
SPESE PER RETTE E CONTRIBUTI	
ALTRI COSTI DIRETTI	
SPESE PER UTENZE	
ALTRI COSTI PER SERVIZI	
ACQUISTI MATERIE PRIME E DI CONSUMO	
GODIMENTO BENI DI TERZI	
COSTI PER MANUTENZIONE ALTRI BENI	
AMMORTAMENTI	
ONERI VARI DI GESTIONE	
INTERESSI PASSIVI	
ALTRI COSTI COMUNI-ACC.TO FONDO RISERVA	
<i>Totale costi</i>	<i>240.828</i>
PROVENTI	
PARTECIPAZIONE UTENTI	48.166
PARTECIPAZIONE SSN	
FINANZIAMENTI, STATALI, REGIONALI, PROVINCIALI	
ALTRE ENTRATE	
<i>Totale proventi</i>	<i>48.166</i>
Risultato economico del servizio	-192.662

INVESTIMENTI IN CAPITALE FISSO: sono previsti gli investimenti in attrezzature, ecc. Data la comunione di utilizzo di alcuni beni per più attività di supporto, gli investimenti sono stati stimati complessivamente e indicati nel servizio “altri servizi di supporto”.

Categoria: **ATTIVITA' DI SUPPORTO**

Servizio: **Centri estivi**

UTENZA: in base a quanto emerso dall'analisi dell'utenza e dalle considerazioni che precedono, sono stati ipotizzati 700 utenti.

MODALITÀ DI GESTIONE: si è ipotizzato che la gestione verrà effettuata dall'azienda stessa che si avvarrà, come nella situazione attuale, di operatori esterni per le diverse attività considerate (educatori). Il personale interno sarà quindi amministrativo e sarà impegnato per circa 70 ore al mese, pari a 0,45 addetto FTE.

COSTI: si è stimato il costo per servizi per utente pari a circa €110 euro. Il costo del personale amministrativo pari a 0,45 addetto FTE, considerato un costo orario di €15 e 156 ore lavorate, è pari a €12.636.

PROVENTI: si è ipotizzato che venga coperto il 20% del costo mediante ricorso a tariffe come oggi mediamente avviene nei singoli Comuni.

Tab. 23. Conto economico del servizio Centri Estivi

	SS
COSTI	
RISORSE UMANE INTERNE	12.636
COSTI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	77.000
SPESE PER RETTE E CONTRIBUTI	
ALTRI COSTI DIRETTI	
SPESE PER UTENZE	
ALTRI COSTI PER SERVIZI	
ACQUISTI MATERIE PRIME E DI CONSUMO	
GODIMENTO BENI DI TERZI	
COSTI PER MANUTENZIONE ALTRI BENI	
AMMORTAMENTI	
ONERI VARI DI GESTIONE	
INTERESSI PASSIVI	
ALTRI COSTI COMUNI-ACC.TO FONDO RISERVA	
<i>Totale costi</i>	89.636
PROVENTI	
PARTECIPAZIONE UTENTI	17.927
PARTECIPAZIONE SSN	
FINANZIAMENTI, STATALI, REGIONALI, PROVINCIALI	
ALTRE ENTRATE	
<i>Totale proventi</i>	17.927
Risultato economico del servizio	-71.709

INVESTIMENTI IN CAPITALE FISSO: sono previsti gli investimenti in attrezzature, ecc. Data la comunione di utilizzo di alcuni beni per più attività di supporto, gli investimenti sono stati stimati complessivamente e indicati nel servizio “altri servizi di supporto”.

Categoria: **ATTIVITA' DI SUPPORTO**

Servizio: **Altre attività di supporto**

Rientrano in questa categoria i C.A.G., i centri pomeridiani sostegno scolastico, i servizi di ludoteca e ludobus, Informagiovani, i laboratori interculturali sostegno linguistico immigrati, gli interventi per la promozione dell'agio e prevenzione del disagio, gli interventi per la promozione dell'infanzia e dell'adolescenza e gli interventi per la prevenzione delle tossicodipendenze e altri servizi di supporto minori.

UTENZA: in base a quanto emerso dall'analisi dell'utenza e dalle considerazioni che precedono sono stati ipotizzati 12.500 utenti complessivi.

MODALITÀ DI GESTIONE: si prevede personale amministrativo per circa 100 ore al mese, pari a 0,64 addetto FTE e l'utilizzo di operatori esterni ai quali conferire l'appalto dei singoli servizi.

COSTI: si è stimato un costo di €17.971 annui per il personale amministrativo ed un costo medio del servizio di €33 per utente.

Gli ammortamenti delle attrezzature sono stimati in €2.000 annui (aliquota 10%); quelli dei fabbricati in €15.000 (aliquota 3%).

PROVENTI: si è ipotizzato che il costo dei vari servizi rientranti in questa categoria verrà parzialmente coperto beneficiando di finanziamenti statali, regionali e provinciali per € 108.000, importo sostanzialmente allineato a quello oggi percepito dai Comuni a livello aggregato.

Tab. 24. Conto economico del servizio Servizi di supporto

	SS
COSTI	
RISORSE UMANE INTERNE	17.971
COSTI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	
SPESE PER RETTE E CONTRIBUTI	
ALTRI COSTI DIRETTI	412.500
SPESE PER UTENZE	
ALTRI COSTI PER SERVIZI	
ACQUISTI MATERIE PRIME E DI CONSUMO	
GODIMENTO BENI DI TERZI	
COSTI PER MANUTENZIONE ALTRI BENI	
AMMORTAMENTI	17.000
ONERI VARI DI GESTIONE	
INTERESSI PASSIVI	
ALTRI COSTI COMUNI	
<i>Totale costi</i>	<i>447.471</i>
PROVENTI	
PARTECIPAZIONE UTENTI	
PARTECIPAZIONE SSN	
FINANZIAMENTI, STATALI, REGIONALI, PROVINCIALI	108.000
ALTRE ENTRATE	
<i>Totale proventi</i>	<i>108.000</i>
Risultato economico del servizio	-339.471

INVESTIMENTI IN CAPITALE FISSO: sono previsti gli investimenti in attrezzature, arredamento vario, macchine d'ufficio e strutture per spiagge, già di proprietà dei singoli Comuni, per circa €20.000. Per i locali si presume l'acquisto di locali per circa 500 mq complessivi valutati al costo di €/mq 1.000; l'investimento viene quindi stimato in €500.000 circa. Gli altri locali, pur presenti, sono stati considerati come difficilmente "scindibili" dai locali circostanti in cui vengono erogati altri servizi. Sono stati presunti quindi concessi in comodato d'uso gratuito.

Categoria: **FAMIGLIA E MINORI**

Servizio: **Centri diurni**

UTENZA: in base a quanto emerso dall'analisi dell'utenza indicata nella sezione precedente e dalle considerazioni che precedono, sono stati ipotizzati 100 utenti all'anno nei centri oggi presenti di Jesi e Castelplanio.

MODALITÀ DI GESTIONE: si è ipotizzato che l'Azienda affiderà in appalto ad operatori esterni tale attività limitando l'attività interna alla selezione dell'incaricato e alla semplice supervisione. Il personale interno dedicato sarà quindi amministrativo e sarà impegnato per circa 2 ore al mese, pari a 0,01 addetto FTE.

COSTI: tenendo conto della attuale modalità di gestione del servizio, il costo per l'Azienda sarà pari alla differenza tra il costo stimato per gli educatori esterni e i finanziamenti statali, regionali e provinciali. I costi per lo 0,01 addetto interno, considerato un costo orario di €15 all'ora e 156 ore mensili lavorate, sono pari a €360 annui complessivi. I costi diretti del servizio per acquisti principalmente di servizi sono stimati in €840 per utente, pari a complessivi €84.000.

Gli ammortamenti delle attrezzature (aliquota 10%) sono stimati in €1.000; quelli dei fabbricati (3%) in €7.500.

PROVENTI: si è ipotizzato che il costo del servizio verrà parzialmente coperto utilizzando i contributi provenienti da Regione, provincia e altri Enti che oggi ammontano a circa €34.000. Si è previsto che tale ammontare rimarrà costante anche per il futuro non mutandosi la natura del servizio, l'utenza servita e gran parte dei costi sostenuti.

Tab. 25. Conto economico del servizio Centri diurni

	CD
COSTI	
RISORSE UMANE INTERNE	360
COSTI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	84.000
SPESE PER RETTE E CONTRIBUTI	
ALTRI COSTI DIRETTI	
SPESE PER UTENZE	
ALTRI COSTI PER SERVIZI	
ACQUISTI MATERIE PRIME E DI CONSUMO	
GODIMENTO BENI DI TERZI	
COSTI PER MANUTENZIONE ALTRI BENI	
AMMORTAMENTI	8.500
ONERI VARI DI GESTIONE	
INTERESSI PASSIVI	
ALTRI COSTI COMUNI	
<i>Totale costi</i>	<i>92.860</i>
PROVENTI	
PARTECIPAZIONE UTENTI	
PARTECIPAZIONE SSN	
FINANZIAMENTI, STATALI, REGIONALI, PROVINCIALI	34.000
ALTRE ENTRATE	
<i>Totale proventi</i>	<i>34.000</i>
Risultato economico del servizio	-58.860

INVESTIMENTI IN CAPITALE FISSO: non sono previsti investimenti specifici se non per la parte di attrezzature e arredi, valutati per circa € 10.000. I fabbricati sono stati considerati per complessivi mq. 250 per €/mq 1.000 si determina l'investimento complessivo di €250.000.

Categoria: **FAMIGLIA E MINORI**

Servizio: **Contributi a centri residenziali**

UTENZA: sono stati stimati n. 3 utenti, pari a quelli attualmente serviti.

MODALITÀ DI GESTIONE: il servizio consiste nell'erogazione di contributi a sostegno di servizi residenziali erogati da terzi. Il personale interno dedicato sarà quindi amministrativo e sarà impegnato per circa 2 ore al mese, pari a 0,01 addetto FTE.

COSTI: il costo del contributo per ogni utente è stimato in € 12.000,00 annui. Il personale amministrativo dedicato al servizio è di 2 ore (0,1 addetto FTE) al costo orario di € 15 all'ora per addetto. Il costo delle risorse umane impegnate nel servizio è quindi determinato in € 360,00.

PROVENTI: in base a quanto emerso dall'analisi della situazione attuale, si prevede che anche nel futuro il 40% circa del costo verrà coperto da finanziamenti di altri enti pubblici.

Tab. 26. Conto economico del servizio Centri residenziali

	RES
COSTI	
RISORSE UMANE INTERNE	360
COSTI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	
SPESE PER RETTE E CONTRIBUTI	36.000
ALTRI COSTI DIRETTI	
SPESE PER UTENZE	
ALTRI COSTI PER SERVIZI	
ACQUISTI MATERIE PRIME E DI CONSUMO	
GODIMENTO BENI DI TERZI	
COSTI PER MANUTENZIONE ALTRI BENI	
AMMORTAMENTI	
ONERI VARI DI GESTIONE	
INTERESSI PASSIVI	
ALTRI COSTI COMUNI	
<i>Totale costi</i>	<i>36.360</i>
PROVENTI	
PARTECIPAZIONE UTENTI	
PARTECIPAZIONE SSN	
FINANZIAMENTI, STATALI, REGIONALI, PROVINCIALI	14.400
ALTRE ENTRATE	
<i>Totale proventi</i>	<i>14.400</i>
Risultato economico del servizio	-21.960

INVESTIMENTI IN CAPITALE FISSO: non sono previsti investimenti specifici per l'erogazione del servizio.

Categoria: **FAMIGLIA E MINORI**

Servizio: **Affido familiare-minori in difficoltà**

UTENZA: in base a quanto emerso dall'analisi dell'utenza indicata nella sezione precedente e dalle considerazioni che precedono, sono stati ipotizzati 26 utenti ed una riserva di posto in "comunità".

MODALITÀ DI GESTIONE: il personale interno dedicato sarà quindi amministrativo e sarà impegnato per circa 2 ore al mese, pari a 0,01 addetto FTE.

COSTI: il costo del contributo per ogni utente è stimato in €4.500,00 annui in linea con la situazione attuale. Il personale amministrativo dedicato al servizio è di 2 ore (0,1 addetto FTE) al costo orario di € 15 all'ora per addetto e, quindi, complessivi € 360 annui. Il costo delle risorse umane impegnate nel servizio è quindi determinato in € 360,00. La riserva di posto in comunità avrà un costo di circa €10.000,00 annui.

PROVENTI: in base a quanto emerso dall'analisi della situazione attuale, si prevede che anche nel futuro il servizio beneficerà di circa €43.000 a titolo di contributi erogati da altri Enti.

Tab. 27. Conto economico servizio Affidato familiare-minori in difficoltà

	AMD
COSTI	
RISORSE UMANE INTERNE	360
COSTI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	10.000
SPESE PER RETTE E CONTRIBUTI	117.000
ALTRI COSTI DIRETTI	
SPESE PER UTENZE	
ALTRI COSTI PER SERVIZI	
ACQUISTI MATERIE PRIME E DI CONSUMO	
GODIMENTO BENI DI TERZI	
COSTI PER MANUTENZIONE ALTRI BENI	
AMMORTAMENTI	
ONERI VARI DI GESTIONE	
INTERESSI PASSIVI	
ALTRI COSTI COMUNI	
<i>Totale costi</i>	<i>127.360</i>
PROVENTI	
PARTECIPAZIONE UTENTI	
PARTECIPAZIONE SSN	
FINANZIAMENTI, STATALI, REGIONALI, PROVINCIALI	43.000
ALTRE ENTRATE	
<i>Totale proventi</i>	<i>43.000</i>
Risultato economico del servizio	-84.360

INVESTIMENTI IN CAPITALE FISSO: non sono previsti investimenti specifici per l'erogazione del servizio.

SINTESI AREA FAMIGLIA E MINORI

Nell'area famiglia e minori i servizi che verranno offerti dall'azienda sono i seguenti:

- Welfare d'accesso (interventi a favore della famiglia di cui alla L.R. 30/1998, il sostegno linguistico educativo, le indennità di affido, la presa in carico minori L.R. 149/2005, la L.R. 8/1994 integrazione minori in difficoltà e gli illegittimi esposti);
- servizi di supporto (le colonie marine, i centri estivi e le altre attività di supporto; rientrano in questa categoria i C.A.G., i centri pomeridiani sostegno scolastico, i servizi di ludoteca e ludobus, informagiovani, i laboratori interculturali sostegno linguistico immigrati, gli interventi per la promozione dell'agio e prevenzione del disagio, gli interventi per la promozione dell'infanzia e dell'adolescenza e gli interventi per la prevenzione delle tossicodipendenze);
- centri diurni;
- centri residenziali;
- affido familiare minori e minori in difficoltà.

UTENZA: nello sviluppo del piano, non si è prevista una sostanziale variazione del numero di utenti dei vari servizi.

MODALITÀ DI GESTIONE: l'orientamento generale è di mantenere il personale interno addetto all'organizzazione, controllo e al coordinamento dei vari servizi i vari servizi e di esternalizzare mediante appalti unici per tutto l'Ambito tutte le attività operative.

RISORSE UMANE: in base alle modalità di gestione dei servizi, il personale interno minimo che si prevede di utilizzare per l'erogazione di servizi nell'area famiglia e minori è così composto:

amministrativi: 0,78 unità

COSTI: i costi sono costituiti prevalentemente dai costi per risorse umane e costi per servizi. I costi per servizi sono collegati ai contratti di appalto sopra individuati necessari all'erogazione dei servizi.

PROVENTI: i proventi sono prevalentemente costituiti da finanziamenti erogati da Enti pubblici i quali provvedono alla copertura integrale di molti dei servizi rientranti in quest'area. Le entrate tariffarie legate alle attività estive (colonie e centri estivi) sono state considerate invariate rispetto alla situazione attuale. Le minori entrate da contributi non specificati ("altre entrate") o tariffarie sono legate a servizi non considerati in quanto non presentano i requisiti di costanza e diffusione necessari alla loro inclusione. È ovvio che qualora si decidesse la loro attivazione in capo all'Azienda consortile gli stessi andrebbero presi in considerazione.

Tab. 28. Conto economico riepilogativo area famiglia e minori

	FAMIGLIA
COSTI	
RISORSE UMANE INTERNE	52.315
COSTI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	402.000
SPESE PER RETTE E CONTRIBUTI	568.000
ALTRI COSTI DIRETTI	412.500
SPESE PER UTENZE	
ALTRI COSTI PER SERVIZI	
ACQUISTI MATERIE PRIME E DI CONSUMO	
GODIMENTO BENI DI TERZI	
COSTI PER MANUTENZIONE ALTRI BENI	
AMMORTAMENTI	25.500
ONERI VARI DI GESTIONE	
INTERESSI PASSIVI	
ALTRI COSTI COMUNI-ACC.TO FONDO RISERVA	
<i>Totale costi</i>	<i>1.460.315</i>
PROVENTI	
PARTECIPAZIONE UTENTI	66.093
PARTECIPAZIONE SSN	
FINANZIAMENTI, STATALI, REGIONALI, PROVINCIALI	614.400
ALTRE ENTRATE	
<i>Totale proventi</i>	<i>680.493</i>
Risultato economico del servizio	-779.822

INVESTIMENTI IN CAPITALE FISSO: gli investimenti per l'area famiglia e minori sono pari a complessivi €770.000,00. Detto importo è dato dai costi di acquisto dei fabbricati, delle attrezzature, degli arredi e delle macchine d'ufficio e delle strutture per le spiagge.

9. LA SITUAZIONE PREVISTA: DISABILITÀ

Premessa

La rete di servizi e di interventi nell'area disabili riguarderà il welfare d'accesso e presa in carico, il sostegno inserimento lavorativo, il servizio integrazione scolastica, le attività di supporto, l'assistenza educativa domiciliare, le strutture diurne e le strutture residenziali.

Come premesso, sono stati esclusi i servizi discrezionali, saltuari e non diffusi che verranno mantenuti dai singoli Comuni. Nel prevedere la situazione futura si è tenuto conto che i servizi che assorbono circa il 92% delle risorse dell'area "disabilità" (servizio integrazione scolastica, servizi di supporto, servizio di assistenza educativa domiciliare e strutture diurne) sono già gestiti in forma associata dai Comuni dell'Ambito IX e quindi le economie di scala e l'omogeneizzazione dei servizi citati si considerano già realizzate per larga parte.

Di seguito, si indicano le schede di analisi dei servizi esaminati.

Categoria: **WELFARE D'ACCESSO**

Servizio: **Welfare d'accesso e presa in carico (WA)**

UTENZA: in base a quanto emerso dall'analisi dell'utenza indicata nella sezione precedente e dalle considerazioni che precedono che prevedono uno sviluppo di tale attività, sono stati ipotizzati 300 utenti.

MODALITÀ DI GESTIONE: l'Azienda gestirà direttamente queste attività che in precedenza venivano svolte principalmente dai Comuni di Jesi e Cingoli. Si tratta prevalentemente dell'attività di erogazione dei contributi a vario titolo, in parte finanziati da Enti terzi. Si prevede l'opera di un amministrativo interno che sarà per circa 50 ore al mese, pari a 0,32 addetto FTE, coadiuvato dagli assistenti sociali delle UTB.

COSTI: si è stimato il costo di tale servizio pari all'attuale e cioè in circa €32.000 per rette e contributi e in € 2.300 per altri costi diretti. Il costo dell'addetto interno, considerato un impegno di circa 40 ore su un totale di 156 ore mensili e un costo orario di €15 all'ora, è pari a €7.200 annui complessivi. Sono stati inoltre previsti materiali di consumo per €12.500.

PROVENTI: ipotizzato che venga coperto, come nella situazione attuale, per circa il € 20.000 dai finanziamenti statali, regionali e provinciali, per €5.000 dal SSN mentre la restante parte del costo sarà a carico dell'Azienda.

Tab. 29. Conto economico del servizio Welfare d'accesso e presa in carico

	WA
COSTI	
RISORSE UMANE INTERNE	7.200
COSTI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	
SPESE PER RETTE E CONTRIBUTI	32.000
ALTRI COSTI DIRETTI	2.300
SPESE PER UTENZE	
ALTRI COSTI PER SERVIZI	
ACQUISTI MATERIE PRIME E DI CONSUMO	12.500
GODIMENTO BENI DI TERZI	
COSTI PER MANUTENZIONE ALTRI BENI	
AMMORTAMENTI	
ONERI VARI DI GESTIONE	
INTERESSI PASSIVI	
ALTRI COSTI COMUNI	
<i>Totale costi</i>	<i>54.000</i>
PROVENTI	
PARTECIPAZIONE UTENTI	
PARTECIPAZIONE SSN	5.000
FINANZIAMENTI, STATALI, REGIONALI, PROVINCIALI	20.000
ALTRE ENTRATE	
<i>Totale proventi</i>	<i>25.000</i>
Risultato economico del servizio	-29.000

INVESTIMENTI IN CAPITALE FISSO: non sono previsti investimenti specifici.

Categoria: **SOSTEGNO INSERIMENTO LAVORATIVO**

Servizio: **Sostegno inserimento lavorativo (SIL)**

Si tratta soprattutto di contributi erogati dai Comuni per l'inserimento dei soggetti portatori di handicap in ditte private o istituzioni pubbliche.

UTENZA: in base a quanto emerso dall'analisi dell'utenza e dalle considerazioni che precedono, sono stati ipotizzati un numero di utenti pari a 45.

MODALITÀ DI GESTIONE: in linea con quanto è in corso di attuazione, il servizio verrà svolto di concerto tra Azienda, Centro per l'Impiego ed altri soggetti eventualmente coinvolti (Sert, Asrl, ecc.). Il personale interno dedicato previsto è dato da 0,5 assistenti sociali FTE. È anche previsto l'affidamento ad una cooperativa del servizio di mediazione rappresentato da 0,5 operatori della mediazione FTE.

COSTI: servizio interseca sia l'area del disagio adulti che quella della disabilità. Il costo complessivo del servizio (1 assistente sociale FTE €28.080 + mediatore €31.200) è stato quindi ripartito in base agli utenti stimati in ciascuna area (Disagio = 100 = 70%; Disabilità = 45 = 30%). Il costo delle risorse umane (assistente sociale) impegnate è stimato in €15 all'ora, per 47 ore mensili (30% di un assistente FTE) per cui il costo complessivo è di € 8.424 annui. Il costo dei servizi collegati all'operatore della mediazione è pari a €9.360 (30% del costo) annui. È previsto anche un contributo di € 200 al mese per ogni utente per cui il costo annuo complessivo è di € 108.000. Quest'ultima voce è quella che maggiormente incide nel calcolo del risultato di periodo e che crea una differenza rilevante con la situazione preesistente al 2003. Bisogna però evidenziare che la situazione qui esposta è rappresentativa della modalità di gestione del servizio seguita dal 2005 per cui il risultato economico qui indicato è in linea con quello

oggi determinabile in diversi Comuni dell'Ambito. Inoltre, l'ammontare dei contributi indicato nella situazione al 2003 risente anche della forte differenza dell'ammontare mensile dei contributi erogati dai singoli Comuni e che, nella tabella che segue, sono stati omogeneizzati come esposto.

PROVENTI: si è ipotizzato, come nella situazione attuale, che venga coperto per €20.000 mediante ricorso a contributi erogati da altri Enti.

Tab. 30. Conto economico del servizio Sostegno Inserimento Lavorativo

	SIL
COSTI	
RISORSE UMANE INTERNE	8.424
COSTI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	9.360
SPESE PER RETTE E CONTRIBUTI	108.000
ALTRI COSTI DIRETTI	
SPESE PER UTENZE	
ALTRI COSTI PER SERVIZI	
ACQUISTI MATERIE PRIME E DI CONSUMO	
GODIMENTO BENI DI TERZI	
COSTI PER MANUTENZIONE ALTRI BENI	
AMMORTAMENTI	
ONERI VARI DI GESTIONE	
INTERESSI PASSIVI	
ALTRI COSTI COMUNI	
<i>Totale costi</i>	<i>125.784</i>
PROVENTI	
PARTECIPAZIONE UTENTI	
PARTECIPAZIONE SSN	
FINANZIAMENTI, STATALI, REGIONALI, PROVINCIALI	20.000
ALTRE ENTRATE	
<i>Totale proventi</i>	<i>20.000</i>
Risultato economico del servizio	-105.784

INVESTIMENTI IN CAPITALE FISSO: non sono previsti investimenti specifici.

Categoria: **SERVIZIO DI INTEGRAZIONE SCOLASTICA**

Servizio: **Servizio di integrazione scolastica (SIS)**

Si tratta di tutte quelle attività finalizzate alla frequenza scolastica.

UTENZA: in base a quanto emerso dall'analisi dell'utenza indicata nella sezione precedente e dalle considerazioni che precedono, sono stati ipotizzati 60 utenti all'anno.

MODALITÀ DI GESTIONE: si è ipotizzato che l'Azienda affiderà in appalto ad operatori esterni tale attività limitando l'attività interna alla gestione delle pratiche amministrative. Il personale interno dedicato sarà quindi amministrativo e sarà impegnato per circa 2 ore al mese, pari a 0,01 addetto FTE.

COSTI: tenendo conto della attuale modalità di gestione del servizio, il costo per l'Azienda sarà pari circa €6.000 per utente relativamente all'affidamento in appalto ad operatori esterni. I costi per lo 0,01 addetto interno, considerato un costo orario di €15 all'ora e 156 ore mensili lavorate, sono pari a € 360 annui complessivi.

PROVENTI: in linea con quanto accade attualmente, il costo verrà coperto per circa € 7.000 dagli utenti stessi, per €96.000 dai finanziamenti statali, regionali e provinciali.

Tab. 31. Conto economico del Servizio Integrazione Scolastica

	SIS
COSTI	
RISORSE UMANE INTERNE	360
COSTI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	360.000
SPESE PER RETTE E CONTRIBUTI	
ALTRI COSTI DIRETTI	
SPESE PER UTENZE	
ALTRI COSTI PER SERVIZI	
ACQUISTI MATERIE PRIME E DI CONSUMO	
GODIMENTO BENI DI TERZI	
COSTI PER MANUTENZIONE ALTRI BENI	
AMMORTAMENTI	
ONERI VARI DI GESTIONE	
INTERESSI PASSIVI	
ALTRI COSTI COMUNI	
<i>Totale costi</i>	<i>360.360</i>
PROVENTI	
PARTECIPAZIONE UTENTI	7.000
PARTECIPAZIONE SSN	
FINANZIAMENTI, STATALI, REGIONALI, PROVINCIALI	96.000
ALTRE ENTRATE	
<i>Totale proventi</i>	<i>103.000</i>
Risultato economico del servizio	-257.360

INVESTIMENTI IN CAPITALE FISSO: non sono previsti investimenti specifici.

Categoria: **SERVIZI DI SUPPORTO**

Servizio: **Servizi di supporto (SS)**

Si tratta dei servizi di trasporto e dei centri estivi.

UTENZA: sono stati stimati n. 90 utenti.

MODALITÀ DI GESTIONE: è stato previsto, come nella situazione attuale, che il servizio verrà in parte affidato ad operatori esterni ed in parte effettuato dall'Azienda stessa. Il personale interno dedicato sarà un amministrativo che sarà impegnato per circa 50 ore al mese, pari a 0,32 addetto FTE, n. 2,5 autisti a tempo pieno e n. 2 assistenti.

COSTI: il costo del personale amministrativo dedicato al servizio è di 50 ore (0,32 addetto FTE) al costo orario di €15 all'ora per addetto sarà di euro 9.000,00. Il costo delle altre risorse umane impegnate nel servizio viene determinato sulla base della situazione attuale (circa €30.000 per ogni autista e €22.000 per ogni assistente) così come i costi del servizio esternalizzato (attualmente in appalto ad una cooperativa) ed i costi relativi ai carburanti e gli altri costi di gestione. Sono stati considerati anche costi per ammortamenti pari a €9.000 annui (aliquota 20%).

PROVENTI: in linea con quanto accade oggi, si prevede di continuare a percepire € 72.000 a titolo di contributi erogati da finanziamenti di altri enti pubblici e di coprire € 14.600 ricorrendo a tariffe.

Tab. 32. Conto economico dei Servizi di Supporto

	SS
COSTI	
RISORSE UMANE INTERNE	128.000
COSTI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	88.589
SPESE PER RETTE E CONTRIBUTI	
ALTRI COSTI DIRETTI	
SPESE PER UTENZE	
ALTRI COSTI PER SERVIZI	
ACQUISTI MATERIE PRIME E DI CONSUMO	1.309
GODIMENTO BENI DI TERZI	
COSTI PER MANUTENZIONE ALTRI BENI	15.932
AMMORTAMENTI	9.000
ONERI VARI DI GESTIONE	
INTERESSI PASSIVI	
ALTRI COSTI COMUNI	
<i>Totale costi</i>	<i>242.830</i>
PROVENTI	
PARTECIPAZIONE UTENTI	14.600
PARTECIPAZIONE SSN	
FINANZIAMENTI, STATALI, REGIONALI, PROVINCIALI	72.000
ALTRE ENTRATE	
<i>Totale proventi</i>	<i>86.600</i>
Risultato economico del servizio	-156.230

INVESTIMENTI IN CAPITALE FISSO: è previsto l'acquisto di n. 3 automezzi per una spesa complessiva di €45.000.

Categoria: **ASSISTENZA EDUCATIVA DOMICILIARE**

Servizio: **Assistenza educativa domiciliare**

Si tratta di interventi integrativi alla famiglia a domicilio. Il servizio di assistenza per le persone con disabilità risulta già gestito in forma associata dai comuni della Vallesina ed affidato ad una cooperativa di servizi. Anche Per i Comuni della Comunità Montana San Vicino il servizio è gestito in forma associata ed affidato, anche in questo caso, ad una cooperativa esterna.

UTENZA: in base a quanto emerso dall'analisi dell'utenza indicata nella sezione precedente e dalle considerazioni che precedono, sono stati ipotizzati 90 utenti.

MODALITÀ DI GESTIONE: il servizio verrà affidato completamente ad operatori esterni. Il personale interno dedicato sarà un amministrativo che sarà impegnato per circa 50 ore al mese, pari a 0,32 addetto FTE.

COSTI: il costo medio per ogni utente è stimato in € 6.689,00 annui in linea con la situazione attuale. Tale costo, per chiarezza espositiva, è interamente imputato nella voce "costi per servizi". Il costo del personale amministrativo dedicato al servizio è di euro 9.000,00 annui (costo orario di €15 all'ora).

PROVENTI: anche per i proventi viene proiettata la situazione attuale di contribuzione per cui il totale dei contributi da altri Enti viene quantificato in €217.000 mentre le entrate tariffarie in €18.000.

Tab. 33. Conto economico servizio Assistenza educativa domiciliare

	AED
COSTI	
RISORSE UMANE INTERNE	9.000
COSTI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	603.000
SPESE PER RETTE E CONTRIBUTI	
ALTRI COSTI DIRETTI	
SPESE PER UTENZE	
ALTRI COSTI PER SERVIZI	
ACQUISTI MATERIE PRIME E DI CONSUMO	
GODIMENTO BENI DI TERZI	
COSTI PER MANUTENZIONE ALTRI BENI	
AMMORTAMENTI	
ONERI VARI DI GESTIONE	
INTERESSI PASSIVI	
ALTRI COSTI COMUNI	
<i>Totale costi</i>	<i>612.000</i>
PROVENTI	
PARTECIPAZIONE UTENTI	18.000
PARTECIPAZIONE SSN	
FINANZIAMENTI, STATALI, REGIONALI, PROVINCIALI	217.000
ALTRE ENTRATE	
<i>Totale proventi</i>	<i>235.000</i>
Risultato economico del servizio	-377.000

INVESTIMENTI IN CAPITALE FISSO: non sono previsti investimenti specifici per l'erogazione del servizio in quanto le attrezzature necessarie saranno acquistate dal vincitore della gara.

Categoria: **STRUTTURE DIURNE**

Servizio: **Strutture diurne (SD)**

Si tratta di interventi socio-educativi semiresidenziali svolto nei centri diurni presenti nell'Ambito IX. Il servizio è già gestito in forma associata dai Comuni dell'area di Jesi e da quelli appartenenti alla Comunità Montana San Vicino. Tutto il servizio è curato da una cooperativa esterna.

UTENZA: in base a quanto emerso dall'analisi dell'utenza indicata nella sezione precedente e dalle considerazioni che precedono, sono stati ipotizzati 84 utenti, pari a quelli attuali.

MODALITÀ DI GESTIONE: il servizio verrà completamente affidato ad operatori esterni, come nella situazione attuale. Il personale interno dedicato sarà un amministrativo che sarà impegnato per circa 33 ore al mese, pari a 0,21 addetto FTE.

COSTI: il costo medio per ogni utente per i servizi resi dalla cooperativa è stimato in € 12.000 annui in linea con la situazione attuale. Il costo del personale amministrativo dedicato al servizio è di € 5.940 annui (costo orario di € 15 all'ora). Sono stati considerati anche gli ammortamenti di periodo pari a €28.050 per i fabbricati (aliquota 3%) e €16.800 per le attrezzature (aliquota 10%)

PROVENTI: anche per i proventi viene proiettata la situazione attuale di copertura cioè contributi da altri Enti per €360.000 e copertura tariffaria per €23.000.

Tab. 34. Conto economico servizio Strutture diurne

	SD
COSTI	
RISORSE UMANE INTERNE	5.940
COSTI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	1.008.000
SPESE PER RETTE E CONTRIBUTI	
ALTRI COSTI DIRETTI	
SPESE PER UTENZE	
ALTRI COSTI PER SERVIZI	
ACQUISTI MATERIE PRIME E DI CONSUMO	
GODIMENTO BENI DI TERZI	
COSTI PER MANUTENZIONE ALTRI BENI	
AMMORTAMENTI	44.850
ONERI VARI DI GESTIONE	
INTERESSI PASSIVI	
ALTRI COSTI COMUNI	
<i>Totale costi</i>	<i>1.058.790</i>
PROVENTI	
PARTECIPAZIONE UTENTI	23.000
PARTECIPAZIONE SSN	
FINANZIAMENTI, STATALI, REGIONALI, PROVINCIALI	360.000
ALTRE ENTRATE	
<i>Totale proventi</i>	<i>383.000</i>
Risultato economico del servizio	-675.790

INVESTIMENTI IN CAPITALE FISSO: l'unico investimento è rappresentato dagli immobili, oggi di proprietà comunale, in cui verrà svolta l'attività della cooperativa. Considerando una superficie media di 170 mq di ciascuno dei 5 centri al prezzo di €1.100 al mq si determina il valore complessivo degli investimenti in € 935.000. Il costo per attrezzature varie è stimato in €2.000 per ogni utente e quindi in €168.000.

Categoria: **STRUTTURE RESIDENZIALI**

Servizio: **Strutture residenziali**

Si tratta di contributi erogati a strutture specializzate a fronte di interventi socio-educativi residenziali.

UTENZA: in base a quanto emerso dall'analisi dell'utenza indicata nella sezione precedente e dalle considerazioni che precedono, sono stati ipotizzati 5 utenti.

MODALITÀ DI GESTIONE: il servizio consiste nella partecipazione a rette a carico di disabili residenti per la loro degenza in strutture residenziali per disabili. Il personale interno dedicato sarà un amministrativo che sarà impegnato per circa 2 ore al mese, pari a 0,01 addetto FTE.

COSTI: il costo medio per ogni utente per i contributi erogati è stimato in €13.338,00 annui in linea con la situazione attuale. Il costo del personale amministrativo dedicato al servizio è di €360 annui (costo orario di €15 all'ora).

PROVENTI: anche per i proventi viene considerata la stessa contribuzione di quella attuale e cioè €14.000 erogati dagli utenti, €14.000 dal SSN e €13.300 da altri Enti.

Tab. 35. Conto economico servizio Strutture residenziali

	RES
COSTI	
RISORSE UMANE INTERNE	360
COSTI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	
SPESE PER RETTE E CONTRIBUTI	66.690
ALTRI COSTI DIRETTI	
SPESE PER UTENZE	
ALTRI COSTI PER SERVIZI	
ACQUISTI MATERIE PRIME E DI CONSUMO	
GODIMENTO BENI DI TERZI	
COSTI PER MANUTENZIONE ALTRI BENI	
AMMORTAMENTI	
ONERI VARI DI GESTIONE	
INTERESSI PASSIVI	
ALTRI COSTI COMUNI	
<i>Totale costi</i>	<i>67.050</i>
PROVENTI	
PARTECIPAZIONE UTENTI	14.000
PARTECIPAZIONE SSN	14.000
FINANZIAMENTI, STATALI, REGIONALI, PROVINCIALI	13.300
ALTRE ENTRATE	
<i>Totale proventi</i>	<i>41.300</i>
Risultato economico del servizio	-25.750

INVESTIMENTI IN CAPITALE FISSO: non sono previsti investimenti specifici per l'erogazione del servizio.

SINTESI AREA DISABILITÀ

Nell'area "disabilità" i servizi che verranno offerti dall'azienda sono i seguenti:

- Welfare d'accesso e presa in carico (attività indirizzate all'informazione, ascolto e valutazione della domanda con progettazione di interventi);
- Sostegno inserimento lavorativo (contributi erogati dai Comuni per l'inserimento dei soggetti portatori di handicap nel mondo del lavoro);
- Servizio di integrazione scolastica (attività finalizzate alla frequenza scolastica);
- Servizi di supporto (servizi di trasporto e centri estivi);
- Servizio di assistenza domiciliare (interventi integrativi domiciliari);
- Strutture diurne (interventi socio-educativi semiresidenziali);
- Strutture residenziali (interventi socio-educativi residenziali).

UTENZA: nello sviluppo del piano, si è prevista una sostanziale invarianza del numero di utenti dei vari servizi..

MODALITÀ DI GESTIONE: l'orientamento generale è di mantenere il personale interno addetto all'organizzazione, controllo e al coordinamento dei vari servizi e di esternalizzare mediante appalti unici per tutto l'Ambito quasi tutte le attività operative.

RISORSE UMANE: in base alle modalità di gestione dei servizi, il personale interno minimo che si prevede di utilizzare per l'erogazione di servizi nell'area disabilità è così composto:

amministrativi: 1,11 unità;

assistenti sociali: 0,3 unità

autisti: 2,5 unità;

assistenti (trasporto disabili): 2 unità.

COSTI: i costi sono costituiti prevalentemente dai costi per risorse umane e costi per servizi. I costi per servizi sono collegati ai contratti di appalto sopra individuati e necessari all'erogazione dei servizi. L'incremento dei costi rispetto alla situazione al 2003 è legato alla modifica della modalità di gestione del servizio posta in essere nel 2005 da diversi Comuni e ad oggi pienamente operativa. Non si tratta quindi di una previsione peggiorativa ma della presa d'atto della situazione odierna e della sua estrapolazione per tutti i Comuni dell'Ambito.

PROVENTI: è stata prevista la possibilità di continuare a godere dei proventi attualmente percepiti.

Tab. 36. Conto economico riepilogativo area "disabilità"

	DISABILI
COSTI	
RISORSE UMANE INTERNE	159.284
COSTI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	2.068.949
SPESE PER RETTE E CONTRIBUTI	206.690
ALTRI COSTI DIRETTI	2.300
SPESE PER UTENZE	-
ALTRI COSTI PER SERVIZI	
ACQUISTI MATERIE PRIME E DI CONSUMO	13.809
GODIMENTO BENI DI TERZI	
COSTI PER MANUTENZIONE ALTRI BENI	15.932
AMMORTAMENTI	53.850
ONERI VARI DI GESTIONE	
INTERESSI PASSIVI	
ALTRI COSTI COMUNI	
<i>Totale costi</i>	<i>2.520.814</i>
PROVENTI	
PARTECIPAZIONE UTENTI	76.600
PARTECIPAZIONE SSN	19.000
FINANZIAMENTI, STATALI, REGIONALI, PROVINCIALI	798.300
ALTRE ENTRATE	
<i>Totale proventi</i>	<i>893.900</i>
Risultato economico del servizio	-1.626.914

INVESTIMENTI IN CAPITALE FISSO: gli investimenti per l'area disabilità sono pari a complessivi € 1.148.000. Detto importo è dato dai costi di acquisto degli automezzi necessari al trasporto disabili e dei centri diurni.

10. LA SITUAZIONE PREVISTA: DISAGIO ADULTI

Premessa

La rete di servizi e di interventi nell'area del disagio adulti riguarderà inizialmente l'unico servizio attualmente erogato che rispetta i requisiti indicati in premessa (oggettività, ripetitività e diffusione) è il servizio dagli inserimenti lavorativi, rientrante nella categoria del welfare d'accesso.

Tutti gli altri servizi (es. contributi alla persona, integrazione canoni di affitto, ecc.) continueranno pertanto ad essere erogati dai singoli Comuni, salvo affidarli all'Azienda in un secondo momento.

Di seguito, si indica la scheda di analisi del servizio esaminato.

Categoria: **WELFARE D'ACCESSO**

Servizio: **Servizio Inserimenti Lavorativi (WA)**

UTENZA: in base a quanto emerso dall'analisi dell'utenza indicata nella sezione precedente e dalle considerazioni che precedono, sono stati ipotizzati 100 utenti, quindi una leggero incremento rispetto alla situazione attuale.

MODALITÀ DI GESTIONE: in linea con quanto è in corso di attuazione, il servizio verrà svolto di concerto tra Azienda, Centro per l'Impiego ed altri soggetti eventualmente coinvolti (Sert, Asl, ecc.). Il personale interno dedicato previsto è dato da 0,5 assistenti sociali FTE. È anche previsto l'affidamento ad una cooperativa del servizio di mediazione rappresentato da 0,5 operatori della mediazione FTE.

COSTI: il servizio interseca sia l'area del disagio adulti che quella della disabilità. Il costo complessivo del servizio (1 assistente sociale FTE €28.080 + mediatore €31.200) è stato quindi ripartito in base agli utenti stimati in ciascuna area (Disagio = 100 = 70%; Disabilità = 45 = 30%). Il costo delle risorse umane (assistente sociale) impegnate è stimato in €15 all'ora, per 109 ore mensili (70% di un assistente FTE) per cui il costo complessivo è di €19.656 annui. Il costo dei servizi collegati all'operatore della mediazione è pari a €21.840 (70% del costo annuo complessivo di €31.200) annui. È previsto anche un contributo di €200 al mese per ogni utente per cui il costo annuo complessivo è di €240.000, importo già adottato da alcuni Comuni dell'Ambito.

PROVENTI: i proventi ipotizzati sono pari ai contributi oggi goduti dai singoli Comuni per il servizio in esame e complessivamente pari a €31.000. L'importo dei contributi è inferiore a quello attuale in quanto di alcuni servizi che beneficiano di contributi non ne

è prevista l'attivazione in capo all'Azienda in quanto non frequenti, non diffusi, non oggettivi o oggi non più attivi.

Tab. 37. Conto economico del Servizio Inserimenti Lavorativi

	WA
COSTI	
RISORSE UMANE INTERNE	19.656
COSTI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	21.840
SPESE PER RETTE E CONTRIBUTI	240.000
ALTRI COSTI DIRETTI	
SPESE PER UTENZE	
ALTRI COSTI PER SERVIZI	
ACQUISTI MATERIE PRIME E DI CONSUMO	
GODIMENTO BENI DI TERZI	
COSTI PER MANUTENZIONE ALTRI BENI	
AMMORTAMENTI	
ONERI VARI DI GESTIONE	
INTERESSI PASSIVI	
ALTRI COSTI COMUNI	
<i>Totale costi</i>	<i>281.496</i>
PROVENTI	
PARTECIPAZIONE UTENTI	
PARTECIPAZIONE SSN	
FINANZIAMENTI, STATALI, REGIONALI, PROVINCIALI	31.000
ALTRE ENTRATE	
<i>Totale proventi</i>	<i>31.000</i>
Risultato economico del servizio	-250.496

INVESTIMENTI IN CAPITALE FISSO: non sono previsti investimenti specifici.

SINTESI AREA DISAGIO ADULTI

Nell'area disagio adulti verrà erogato il solo servizio di inserimento lavorativo

UTENZA: nello sviluppo del piano, si è previsto un leggero incremento dell'utenza..

MODALITÀ DI GESTIONE: si è previsto di mantenere l'attuale modello di gestione che prevede un addetto interno all'organizzazione e un operatore della mediazione, preso in appalto da una cooperativa, impegnato ad accompagnare e colloquiare con le aziende ospitanti e gli utenti.

RISORSE UMANE: in base alle modalità di gestione dei servizi, il personale interno minimo che si prevede di utilizzare per l'erogazione di servizi nell'area anziani è dato da 0,5 assistenti sociali.

COSTI: i costi sono costituiti prevalentemente dai costi per risorse umane, dal costo dell'operatore della mediazione e dal costo dei contributi erogati agli utenti. L'ammontare dei contributi risente della politica di razionalizzazione già posta in essere da alcuni Comuni dell'Ambito che conduce ad un contributo medio per utente di €200 mensili.

PROVENTI: i proventi ipotizzati sono pari ai contributi oggi goduti dai singoli Comuni per il servizio rientrante in questa area. L'importo dei contributi è inferiore a quello attuale in quanto di alcuni servizi che beneficiano di contributi non ne è prevista l'attivazione in capo all'Azienda in quanto non frequenti, non diffusi, non oggettivi o oggi non più attivi.

Tab. 38. Conto economico riepilogativo area disagio adulti

	DISAGIO
COSTI	
RISORSE UMANE INTERNE	19.656
COSTI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	21.840
SPESE PER RETTE E CONTRIBUTI	240.000
ALTRI COSTI DIRETTI	
SPESE PER UTENZE	
ALTRI COSTI PER SERVIZI	
ACQUISTI MATERIE PRIME E DI CONSUMO	
GODIMENTO BENI DI TERZI	
COSTI PER MANUTENZIONE ALTRI BENI	
AMMORTAMENTI	
ONERI VARI DI GESTIONE	
INTERESSI PASSIVI	
ALTRI COSTI COMUNI	
<i>Totale costi</i>	<i>281.496</i>
PROVENTI	
PARTECIPAZIONE UTENTI	
PARTECIPAZIONE SSN	
FINANZIAMENTI, STATALI, REGIONALI, PROVINCIALI	31.000
ALTRE ENTRATE	
<i>Totale proventi</i>	<i>31.000</i>
Risultato economico del servizio	-250.496

INVESTIMENTI IN CAPITALE FISSO: non sono previsti investimenti specifici.

11. LA SITUAZIONE PREVISTA: ANZIANI

Premessa

La rete di servizi e di interventi nell'area degli anziani riguarderà servizi domiciliari, di accesso, di supporto e residenziali. Come premesso, sono stati esclusi i servizi discrezionali, saltuari e non diffusi che verranno mantenuti dai singoli Comuni (es. servizi di welfare d'accesso, contributi ad associazioni e istituti locali non comunali, omaggi natalizi, manifestazioni, ecc.). La non considerazione di questi servizi, prevalentemente di supporto e molto variegati ma di importo contenuto, implica una razionalizzazione delle categorie rispetto alla situazione attuale.

I costi per l'integrazione rette delle case di riposo sono stati ipotizzati come pari a zero in quanto, essendo l'Azienda sia il gestore delle Case sia l'erogatore dei contributi in questione, questi altro non sono che dei semplici trasferimenti interni, non rilevanti ai fini del piano economico-finanziario. Sebbene esistano anche altre ipotesi, questa qui esaminata è quella che più riflette il principio di solidarietà intercomunale alla base dell'attività consortile.

Al fine di permettere una più facile individuazione dei vari servizi e delle aree di intervento, i servizi esaminati sono stati classificati come segue:

- D: servizi domiciliari (assistenza domiciliare, pasti a domicilio)
- SS: servizi di supporto (vacanze, inserimenti lavorativi)
- RES: servizi residenziali (case di riposo)

Di seguito, si indicano le schede di analisi dei servizi esaminati.

Categoria: **SERVIZI DOMICILIARI**

Servizio: **Servizio Assistenza Domiciliare (D-AD)**

UTENZA: in base a quanto emerso dall'analisi dell'utenza indicata nella sezione precedente e dalle considerazioni che precedono, sono stati ipotizzati 190 utenti, quindi una situazione di sostanziale parità rispetto a quella attuale .

MODALITÀ DI GESTIONE: in linea con quanto fatto finora dai singoli Comuni, si è ipotizzato che l'Azienda affiderà in appalto a terzi la gestione del servizio di assistenza domiciliare, limitando l'attività interna alla semplice organizzazione del bando e al monitoraggio dell'attività svolta dal terzo. Il personale interno dedicato sarà un addetto amministrativo FTE.

COSTI: tenendo conto di quanto attualmente speso dal Comune di Jesi che applica la modalità di gestione del servizio sopra indicata e ha il bacino di utenza più significativo, e del costo sostenuto dagli altri Comuni dell'Ambito per i servizi di assistenza domiciliare prestata, si è stimato il costo per acquisto di servizi per utente pari a €3.400 annui. È un importo superiore rispetto al costo medio (€3.100 per utente) in quanto rappresentativo di standard di servizio più complessi e completi.

I costi degli addetti interni, considerato un costo orario di €15 all'ora e 156 ore mensili lavorate, sono pari a €28.080 annui complessivi.

PROVENTI: si è ipotizzato che venga coperto, ispirandosi all'art. 243, comma 2, lettera a) del D.Lgs. 267/00, il 36% del costo mediante ricorso a tariffe, in linea con quanto attualmente effettuato. Non si è considerato il contributo SSN oggi presente per circa € 2.000 in quanto non sono previsti interenti sanitari erogati dai Comuni.

Tab. 39. Conto economico del servizio Assistenza Domiciliare

	D-AD
COSTI	
RISORSE UMANE INTERNE	28.080
COSTI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	608.000
SPESE PER RETTE E CONTRIBUTI	
ALTRI COSTI DIRETTI	
SPESE PER UTENZE	
ALTRI COSTI PER SERVIZI	
ACQUISTI MATERIE PRIME E DI CONSUMO	
GODIMENTO BENI DI TERZI	
COSTI PER MANUTENZIONE ALTRI BENI	
AMMORTAMENTI	
ONERI VARI DI GESTIONE	
INTERESSI PASSIVI	
ALTRI COSTI COMUNI	
<i>Totale costi</i>	<i>636.080</i>
PROVENTI	
PARTECIPAZIONE UTENTI	228.989
PARTECIPAZIONE SSN	
FINANZIAMENTI, STATALI, REGIONALI, PROVINCIALI	
ALTRE ENTRATE	
<i>Totale proventi</i>	<i>228.989</i>
Risultato economico del servizio	-407.091

INVESTIMENTI IN CAPITALE FISSO: non sono previsti investimenti specifici in quanto tutte le dotazioni necessarie all'erogazione del servizio (mezzi di trasporto, materiale di consumo, ecc.) sono a carico della cooperativa vincitrice della gara di appalto.

Categoria: **SERVIZI DOMICILIARI**

Servizio: **Servizio Distribuzione Pasti a Domicilio (D-DP)**

UTENZA: in base a quanto emerso dall'analisi dell'utenza indicata nella sezione precedente e dalle considerazioni che precedono, sono stati ipotizzati 100 utenti. L'incremento rispetto all'utenza servita finora (30 utenti) deriva dall'ipotesi che esiste una domanda inespressa e non sollecitata: circa la metà degli utenti serviti dall'assistenza domiciliare potrebbero essere potenziali utenti anche del servizio di pasti a domicilio.

MODALITÀ DI GESTIONE: si è ipotizzato che l'Azienda affiderà in appalto a terzi la gestione del servizio di distribuzione pasti utilizzando la mensa delle case di riposo dislocate sul territorio per la loro preparazione. Il personale si occuperà dell'organizzazione della gara di appalto del monitoraggio dell'attività svolta dal terzo. Il personale interno dedicato sarà quindi amministrativo e sarà impegnato per circa 18 ore al mese, pari a 0,1 addetto FTE.

COSTI: tenendo conto di quanto sopra, si è stimato il costo del servizio per utente pari a €2.000 annui (comprensivo delle derrate). I costi per lo 0,1 addetti interni, considerato un costo orario di €15 all'ora e 156 ore mensili lavorate, sono pari a € 2.808 annui complessivi.

PROVENTI: ipotizzato che venga coperto l'80% del costo mediante ricorso a tariffe così da coprire sia il costo delle derrate che dell'appalto. Tale percentuale, ritenuta plausibile dai responsabili interpellati, è superiore all'attuale (33%) ma in linea (se non inferiore) con quanto praticato da altre aziende speciali di servizi sociali.

Tab. 40. Conto economico del servizio Distribuzione Pasti a Domicilio

	D-DP
COSTI	
RISORSE UMANE INTERNE	2.808
COSTI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	200.000
SPESE PER RETTE E CONTRIBUTI	
ALTRI COSTI DIRETTI	
SPESE PER UTENZE	
ALTRI COSTI PER SERVIZI	
ACQUISTI MATERIE PRIME E DI CONSUMO	
GODIMENTO BENI DI TERZI	
COSTI PER MANUTENZIONE ALTRI BENI	
AMMORTAMENTI	
ONERI VARI DI GESTIONE	
INTERESSI PASSIVI	
ALTRI COSTI COMUNI	
<i>Totale costi</i>	<i>202.808</i>
PROVENTI	
PARTECIPAZIONE UTENTI	162.246
PARTECIPAZIONE SSN	
FINANZIAMENTI, STATALI, REGIONALI, PROVINCIALI	
ALTRE ENTRATE	
<i>Totale proventi</i>	<i>162.246</i>
Risultato economico del servizio	-40.562

INVESTIMENTI IN CAPITALE FISSO: non sono previsti investimenti specifici in quanto tutte le dotazioni necessarie all'erogazione del servizio (mezzi di trasporto, materiale di consumo, ecc.) sono a carico del vincitore della gara di appalto.

Categoria: **SERVIZI DI SUPPORTO**

Servizio: **Servizio Vacanze Anziani (SS-S)**

UTENZA: in base a quanto emerso dall'analisi dell'utenza indicata nella sezione precedente e dalle considerazioni che precedono, sono stati ipotizzati 400 all'anno, leggermente meno rispetto a quelli attualmente serviti. Da alcune interviste è emerso che le capacità ricettive non sono sfruttate pienamente e che, in aggiunta, la domanda tende a ridursi lentamente.

MODALITÀ DI GESTIONE: si è ipotizzato che l'Azienda affiderà in appalto ad un'agenzia di viaggi, in ossequio alle norme vigenti, l'organizzazione e gestione della vacanza, limitando l'attività interna alla selezione dell'incaricato e alla semplice supervisione. Sarà quindi l'agenzia a tenere i contatti con la residenza, organizzare il trasporto e fornire gli animatori. Il personale interno dedicato sarà quindi amministrativo e sarà impegnato per circa 2 ore al mese, pari a 0,01 addetto FTE (in realtà, non distribuite uniformemente in tutto l'anno ma concentrate nei 2-3 mesi precedenti la partenza del viaggio).

COSTI: tenendo conto della modalità di gestione del servizio, il costo per l'Azienda sarà pari alla differenza tra il costo stimato dall'agenzia e quanto refuso alla stessa dai singoli partecipanti. In altri termini, stimando il costo medio del soggiorno per utente pari a €500 (importo valicato in occasione di interviste dirette con alcuni responsabili comunali) di cui il 70% a carico dell'utente, l'Azienda dovrà versare all'agenzia viaggi il restante 30% pari a €150 per utente. I costi per lo 0,01 addetto interno, considerato un costo orario di € 15 all'ora e 156 ore mensili lavorate, sono pari a € 360 annui complessivi.

PROVENTI: poiché è l'agenzia viaggi che incassa la quota di partecipazione a carico dell'utente, non sono previsti proventi per l'Azienda associati al servizio in questione.

Tab. 41. Conto economico del servizio Vacanze Anziani

	SS-S
COSTI	
RISORSE UMANE INTERNE	360
COSTI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	60.000
SPESE PER RETTE E CONTRIBUTI	
ALTRI COSTI DIRETTI	
SPESE PER UTENZE	
ALTRI COSTI PER SERVIZI	
ACQUISTI MATERIE PRIME E DI CONSUMO	
GODIMENTO BENI DI TERZI	
COSTI PER MANUTENZIONE ALTRI BENI	
AMMORTAMENTI	
ONERI VARI DI GESTIONE	
INTERESSI PASSIVI	
ALTRI COSTI COMUNI	
<i>Totale costi</i>	<i>60.360</i>
PROVENTI	
PARTECIPAZIONE UTENTI	
PARTECIPAZIONE SSN	
FINANZIAMENTI, STATALI, REGIONALI, PROVINCIALI	
ALTRE ENTRATE	
<i>Totale proventi</i>	<i>-</i>
Risultato economico del servizio	-60.360

INVESTIMENTI IN CAPITALE FISSO: non sono previsti investimenti specifici in quanto tutte le dotazioni necessarie all'erogazione del servizio (mezzi di trasporto, materiale di consumo, ecc.) sono a carico dell'agenzia di viaggi.

Categoria: **SERVIZI DI SUPPORTO**

Servizio: **Servizio Inserimenti Lavorativi (SS-S)**

UTENZA: sono stati stimati 180 utenti, circa pari a quelli attualmente serviti.

MODALITÀ DI GESTIONE: il servizio è svolto direttamente dall'Azienda utilizzando il proprio personale amministrativo e destinando gli anziani a servizi comunali quali scuolabus, ecc.

COSTI: il costo del contributo per ogni utente è stimato in € 1.500 annui e quindi a complessivi € 270.000. Tale importo è superiore a quello attuale in quanto alcuni Comuni non erogano contributi ma forniscono esclusivamente il servizio di intermediazione lavorativa. Parallelamente a quanto accade però nell'inserimento lavorativo per disabili e per il disagio adulti, si ritiene di dover comunque erogare un contributo anche se di importo inferiore. Il personale amministrativo dedicato al servizio è di 1 ora per ogni utente (1,1 addetto FTE) al costo orario di €15 all'ora per addetto. Il costo delle risorse umane impegnate nel servizio è quindi determinato in € 2.700.

PROVENTI: non sono previsti proventi in quanto il servizio consiste esclusivamente nell'erogazione di risorse monetarie.

Tab. 42. Conto economico del servizio Inserimenti Lavorativi

	SS-S
COSTI	
RISORSE UMANE INTERNE	2.700
COSTI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	
SPESE PER RETTE E CONTRIBUTI	270.000
ALTRI COSTI DIRETTI	
SPESE PER UTENZE	
ALTRI COSTI PER SERVIZI	
ACQUISTI MATERIE PRIME E DI CONSUMO	
GODIMENTO BENI DI TERZI	
COSTI PER MANUTENZIONE ALTRI BENI	
AMMORTAMENTI	
ONERI VARI DI GESTIONE	
INTERESSI PASSIVI	
ALTRI COSTI COMUNI	
<i>Totale costi</i>	<i>272.700</i>
PROVENTI	
PARTECIPAZIONE UTENTI	
PARTECIPAZIONE SSN	
FINANZIAMENTI, STATALI, REGIONALI, PROVINCIALI	
ALTRE ENTRATE	
<i>Totale proventi</i>	<i>-</i>
Risultato economico del servizio	-272.700

INVESTIMENTI IN CAPITALE FISSO: non sono previsti investimenti specifici per l'erogazione del servizio.

Categoria: **SERVIZI RESIDENZIALI**

Servizio: **Case di riposo (RES)**

UTENZA: in base a quanto emerso dall'analisi dell'utenza indicata nella sezione precedente, dalle considerazioni che precedono e dai responsabili delle varie case di riposo, sono stati ipotizzate strutture con complessivi 336 posti letto (considerato il piano di sviluppo di Cingoli di creare una nuova struttura con 60 posti in luogo degli attuali 45. Dato il contesto locale, si è ipotizzato di destinare detti 15 posti in più a non autosufficienti). Il numero degli utenti coincide con il numero di posti letto disponibile. La distinzione tra utenti autosufficienti e non autosufficienti, ai fini dello sviluppo del piano, è stata elaborata tenendo conto delle attuali proporzioni. In base a queste ipotesi si è stimata un'utenza di 104 persone autosufficienti e 232 non autosufficienti.

MODALITÀ DI GESTIONE: si è ipotizzato che l'Azienda diventerà titolare delle case di riposo. Nelle case di riposo, si manterrà il personale specializzato già esistente mentre il restante fabbisogno di personale (per quantità e qualifica) verrà preso in appalto da terzi. La razionalizzazione riguarderà il personale amministrativo e si avrà un risparmio, dovuta all'acquisto di servizi per quantità elevate.

Dettagliando le varie figure professionali coinvolte nella gestione della casa di riposo, si può proporre la seguente analisi:

- personale amministrativo: personale interno addetto alla gestione contabile, all'organizzazione delle gare di appalto, agli incassi e pagamenti e alle altre attività amministrative
- assistenti sociali: personale interno addetto alla supervisione delle case di riposo e all'integrazione dei vari servizi per i soggetti in degenza
- personale socio-sanitario: il restante personale necessario al rispetto dei parametri organizzativi imposti dalla L.R. 20/2003²⁰ verrà preso in appalto da cooperative

²⁰ I vincoli qui considerati sono quelli approvati con deliberazione del consiglio regionale n. 122 nella seduta del 25/02/2004.

sociali. E' stata ipotizzata la presenza di un infermiere professionale (D/1) dipendente per l'attività di coordinamento dei vari reparti.

- servizio riabilitazione: affidato in appalto
- servizio barbiere-parrucchiera: affidato in appalto
- servizio di ristorazione: il servizio verrà affidato in appalto in global service e prevede attività di cucina e fornitura delle derrate
- servizio pulizia locali: affidato in appalto in global service
- servizio lavanderia-lavanolo: affidato in appalto in global service
- servizio erogazione e prestazioni inerenti l'energia e il calore: affidato in appalto in global service
- servizio manutenzione beni: affidato in appalto in global service
- servizio smaltimento rifiuti: affidato in appalto

I servizi di manutenzione, lavanderia, lavanolo e manutenzione beni saranno oggetto di un appalto global-service in linea con quanto deciso dal Comune di Jesi, al fine di consentire un congruo risparmio di costi per servizi e di controllo rispetto alla concessione di singoli e distinti appalti.

Poiché non risulta mediamente rilevante la differenza di costi tra personale in appalto e personale interno, l'Azienda potrà decidere quanto personale interno assumere e quanto prenderne dalle cooperative senza inficiare il piano economico-finanziario. L'ipotesi di suddivisione di risorse tra interno ed esterno è di seguito indicata.

Bisogna evidenziare che l'armonizzazione della qualità dei servizi offerti in tutte le case di riposo comporta un incremento dei costi complessivi in quanto dovranno essere attivati servizi in tutto l'Ambito oggi presenti solo in alcune case di riposo (es. parrucchiera, riabilitazione, animatore, ecc.).

COSTI: tenendo conto della modalità di gestione del servizio, l'analisi dei costi delle strutture residenziali risulta il più complesso. Si procederà alla previsione per singola voce coinvolta, tenendo conto di quanto sopra. Per i costi di ogni figura, si è fatto riferimento a quelli sostenuti dal Centro Servizi Sociali di Jesi in quanto è la casa di riposo i cui standard più si avvicinano a quelli previsti dalla LR 20/2003, che ha il maggior numero di utenti e che ha recentemente bandito appalti per figure assistenziali.

Costi per personale amministrativo: sono stati stimati come necessari a seguire l'amministrazione, l'organizzazione e il controllo delle gare di appalto n. 7 addetti FTE (contro gli attuali 10 circa). Il costo di ogni addetto è pari a €15 all'ora per cui il costo complessivo è di €196.560 (Risorse Umane). La riduzione rispetto agli attuali deriva dalla riduzione della documentazione conseguente alla riduzione del numero degli appalti (uno unico per servizio in luogo di 7 distinti) e dalla razionalizzazione degli ordini e acquisti correnti (un ordine invece di 7).

Assistenti sociali: sono stati stimati n. 2 addetti FTE. Il costo orario è di €15 all'ora per cui il costo complessivo è di €56.160 (Risorse Umane).

Personale socio-sanitario: sono stati ipotizzati 232 utenti non autosufficienti e 104 utenti autosufficienti. Considerando un intervento sociale (ADB) di 20 minuti al giorno per ogni autosufficiente e di 80 minuti per i non autosufficienti e di un intervento infermieristico di 20 minuti al giorno per ogni non autosufficiente, si determina un fabbisogno di ADB di 67 unità e di infermieri di 15 unità. Si presume il costo di ogni ADB pari a €30.250 annui per cui il costo complessivo per operatori socio-assistenziali è di €2.026.750. Il costo del personale sanitario è invece previsto in €49.400 per addetto per cui il costo complessivo è di €741.000. Per semplicità espositiva, si indica l'intero importo, pari a €2.767.750 quali costi per servizi. Bisogna evidenziare che questi costi sono decisamente superiori rispetto a quelli indicati con riferimento al 2003 in quanto tengono conto dei vincoli di assistenza imposti dalla LR 20/2003 e dei vincoli di costo previsti dal tariffario della Regione Marche per le prestazioni rese da cooperative sociali in vigore dal 01/01/2005.

Coordinatori di reparto: il costo dei 7 addetti al coordinamento dei reparti è stimato in €36.000 annui per addetto e quindi per €252.000 complessivi (Risorse Umane).

Servizio riabilitazione: stimati €280 annui per ogni utente non autosufficiente (232) per cui il costo complessivo è di €64.960 (Costi per servizi).

Servizio parrucchiera: considerata una spesa di €100 all'anno per ogni utente per cui il costo complessivo è di €33.600 (Costi per servizi).

Servizio ristorazione (personale e derrate): considerato il costo per utente di €5.100 annui, il costo complessivo è di €1.713.600 (Costi per servizi).

Servizio pulizia locali: tenuto conto che il costo è legato alla metratura che è, a sua volta, connessa al numero di posti letto disponibili, è stato stimato il costo di

riferimento per ogni posto letto in €1.660. Il costo annuo per il servizio, a livello aziendale, è quindi pari a €557.760 (Costi per servizi).

Servizio lavanolo: il servizio include il servizio di lavanderia e noleggio della biancheria. Il costo per utente è stimato in €1.750 per cui il costo complessivo è di €588.000 (Costi per servizi).

Servizio erogazione e prestazioni inerenti l'energia e il calore: il costo per posto letto è di circa €1.840. Il costo annuo complessivo del servizio è di €618.240 (Costi per servizi).

Servizio manutenzione beni: sono stati previsti costi di manutenzione di circa €100.000 annui relativi ad impianti, fabbricati, giardini e attrezzature (Costi per servizi).

Servizio smaltimento rifiuti: sono stati stimati costi per €5.000 annui per ogni struttura per cui il costo complessivo è di €35.000 (Costi per servizi).

Costi per utenze: sono state considerati costi per utenze (energia elettrica, telefono) di €350 per utente per cui il costo complessivo è di €117.600.

Costi per acquisto materie prime (generi alimentari, ecc): i costi per alimenti sono inclusi nell'appalto di ristorazione. Gli altri acquisti minori possono essere quantificati in €100.000.

Ammortamenti: l'ammortamento dei fabbricati è determinato applicando l'aliquota del 3% ed è quindi pari a €388.080. L'ammortamento delle attrezzature è invece effettuato al 10% ed è quindi pari a €218.400. L'ammortamento degli automezzi è determinato applicando l'aliquota del 20% ed ammonta a €16.800. Il totale ammortamento è quindi di €623.280.

Oneri diversi di gestione: considerando un 5% dell'ammontare dei costi a titolo di altri oneri non contemplati specificatamente, gli oneri diversi di gestione sono quantificati in €400.000.

PROVENTI: i proventi delle case di riposo sono rappresentati da entrate tariffarie e da trasferimenti provenienti dalla ASL.

Partecipazione utenti: attualmente, come già osservato, le tariffe non sono affatto omogenee. Il piano tariffario preso in considerazione è stato elaborato considerando il prevedibile aumento dei costi conseguente all'adeguamento dei

parametri di assistenza alla L.R. 20/2003 e di quanto normalmente praticato sia dai Comuni dell'Ambito sia da altri Enti comparabili. In base a questo metodo, la copertura tariffaria sarà pari all'80% dei costi monetari della struttura (escludendo cioè gli ammortamenti) e quindi pari al 75% dei costi complessivi della struttura, come già fatto dai Comuni di Montecarotto, Morro d'Alba, Staffolo e Apiro.

Partecipazione ASL: i trasferimenti provenienti dalla ASL sono stimati anno per anno.

In base alle dichiarazioni fatte, in caso di azienda consortile l'ASL erogherebbe più fondi rispetto a quelli attualmente erogati però non si dispone di alcuna quantificazione attendibile. Prudenzialmente, sono stati adottati i trasferimenti complessivi erogati negli anni esaminati e quantificati, arrotondati per eccesso, in €1.100.000.

Tab. 43. Conto economico servizio Casa di Riposo

	RES
COSTI	
RISORSE UMANE INTERNE	504.720
COSTI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	6.478.910
SPESE PER RETTE E CONTRIBUTI	
ALTRI COSTI DIRETTI	
SPESE PER UTENZE	117.600
ALTRI COSTI PER SERVIZI	
ACQUISTI MATERIE PRIME E DI CONSUMO	100.000
GODIMENTO BENI DI TERZI	
COSTI PER MANUTENZIONE ALTRI BENI	
AMMORTAMENTI	623.280
ONERI VARI DI GESTIONE	400.000
INTERESSI PASSIVI	
ALTRI COSTI COMUNI	
<i>Totale costi</i>	8.224.510
PROVENTI	
PARTECIPAZIONE UTENTI	6.080.984
PARTECIPAZIONE SSN	1.100.000
FINANZIAMENTI, STATALI, REGIONALI, PROVINCIALI	
ALTRE ENTRATE	
<i>Totale proventi</i>	7.180.984
Risultato economico del servizio	-1.043.526

INVESTIMENTI IN CAPITALE FISSO: gli investimenti riguardano l'acquisto di strutture ricettive dotate delle attrezzature necessarie al servizio (camere, palestra, sala ristorazione, ecc.).

- Il costo dei fabbricati è stato determinato tenendo conto dei preventivi di spesa necessari all'adeguamento delle strutture esistenti. In particolare, è stata considerata una superficie pro-capite di 35mq al costo di €/mq 1.100²¹. Dati i 336 utenti, l'investimento per l'acquisto dei fabbricati viene stimato in €12.936.000.
- Il costo delle attrezzature è stato stimato in €6.500 per ogni utente. Tale dato è stato determinato considerando il costo del singolo posto letto in €3.500 e il costo pro-quota delle altre attrezzature (palestra, mensa, ecc.) in €3.000. Tale dato trova

²¹ I 35 mq sono quelli del Comune di Jesi (unico con i dati) che ha utilizzati 5.100mq per 147 utenti (= 35mq per utente). Rapportando la spesa di costruzione di Cingoli di €2.250.000 ai 35mq e 60 utenti, si determina un costo al mq di €1.071 (escluso costo terreno). Considerato, per arrotondamento, €1.100 €/mq.

anche conferma nei risultati di alcuni recenti bandi di gara promossi da altri Enti. Dati gli utenti sopra indicati, il costo delle attrezzature è pari a €2.184.000.

- In base alle schede, è stata anche prevista una spesa per l'acquisto di n. 7 automezzi (uno per ogni struttura) ad uso esclusivo delle singole case di riposo per una spesa complessiva di €84.000 (€12.000 cad.).

SINTESI AREA ANZIANI

Nell'area anziani i servizi che verranno offerti dall'azienda sono i seguenti:

- D: servizi domiciliari (assistenza domiciliare, pasti a domicilio)
- SS: servizi di supporto (vacanze estive, inserimenti lavorativi)
- RES: servizi residenziali (case di riposo)

UTENZA: nello sviluppo del piano, si è prevista una sostanziale invarianza del numero di utenti dei vari servizi, fatta eccezione per il servizio di pasti a domicilio e delle case di riposo per i quali è stato previsto un incremento dell'utenza.

MODALITÀ DI GESTIONE: l'orientamento generale è di mantenere il personale interno addetto all'organizzazione, controllo e al coordinamento dei vari servizi e di esternalizzare, mediante appalti unici per tutto l'Ambito, tutte le attività operative.

Le 7 case di riposo verranno gestite in modo centralizzato e uniforme. Ciò implica che tutte avranno lo stesso standard di qualità del servizio e conforme alla LR 20/2003, più elevato rispetto a quello attuale. Inoltre, in tutte le case di riposo saranno presenti figure oggi indicate solo in alcune strutture (es. animatore, parrucchiere, addetto alla riabilitazione, ecc.).

RISORSE UMANE: in base alle modalità di gestione dei servizi, il personale interno minimo che si prevede di utilizzare per l'erogazione di servizi nell'area anziani è così composto:

amministrativi: 9,2 unità

assistenti sociali: 2 unità

coordinatori di reparto: 7 unità

COSTI: i costi sono costituiti prevalentemente dai costi per risorse umane e costi per servizi. I costi per servizi sono collegati ai contratti di appalto sopra individuati necessari all'erogazione del servizio (es. agenzia di viaggio, operatori socio-sanitari, ecc.). Le risorse umane sono quelle sopra individuate. Data la contenuta differenza marginale prevista tra il costo di un addetto dipendente ed il costo di un addetto esterno, la scelta di come impiegare il personale attualmente dedicato ai servizi per anziani (spostamento in altri servizi o mantenimento) non incide in modo sostanziale sui dati sopra indicati.

Nelle case di riposo si evidenzia un forte incremento dei costi dovuto all'applicazione degli standard di servizio previsti dalla L.R. 20/2003 e dall'applicazione in tutto l'Ambito di figure presenti solo in alcuni Comuni.

Tab. 44. Conto economico riepilogativo area anziani

COSTI	ANZIANI
RISORSE UMANE INTERNE	538.668
COSTI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	7.346.910
SPESE PER RETTE E CONTRIBUTI	270.000
ALTRI COSTI DIRETTI	
SPESE PER UTENZE	117.600
ALTRI COSTI PER SERVIZI	
ACQUISTI MATERIE PRIME E DI CONSUMO	100.000
GODIMENTO BENI DI TERZI	
COSTI PER MANUTENZIONE ALTRI BENI	
AMMORTAMENTI	623.280
ONERI VARI DI GESTIONE	400.000
INTERESSI PASSIVI	
ALTRI COSTI COMUNI	
<i>Totale costi</i>	9.396.458
PROVENTI	
PARTECIPAZIONE UTENTI	6.472.219
PARTECIPAZIONE SSN	1.100.000
FINANZIAMENTI, STATALI, REGIONALI, PROVINCIALI	
ALTRE ENTRATE	
<i>Totale proventi</i>	7.572.219
Risultato economico del servizio	-1.824.239

INVESTIMENTI IN CAPITALE FISSO: gli investimenti in immobili e attrezzature per l'area anziani, tutti collegati alle case di riposo, sono pari a complessivi €15.204.000. Detto importo è dato dai costi di acquisto dei fabbricati, delle attrezzature e delle autovetture necessari all'erogazione del servizio.

12. LA SITUAZIONE PREVISTA: FARMACIE

Premessa

Le farmacie sono state esaminate negli anni 2003 e 2004 e presentano sostanzialmente la stessa situazione. Sebbene sia possibile prevedere un aumento delle vendite per effetto di campagne promozionali o l'offerta di una maggiore gamma di servizi, in questa sede si è prediletta l'attendibilità delle informazioni per cui non si è operata alcuna previsione evolutiva ma una costanza di risultati.

Di seguito, si indicano la scheda di analisi del servizio esaminato.

Categoria: **FARMACIE COMUNALI**

Servizio: **Farmacia**

UTENZA: in base a quanto emerso nella precedente sezione, si è ipotizzato di mantenere l'attuale utenza.

MODALITÀ DI GESTIONE: in linea con quanto fatto finora dal Comune di Jesi, il servizio sarà gestito esclusivamente con personale interno dell'Azienda, senza alcuna variazione rispetto all'attuale situazione.

COSTI: dato il mantenimento delle modalità di gestione, si è sostanziale costanza dei costi per risorse umane e servizi. L'unica variazione riguarda le quote di ammortamento. Oltre a quanto imputato per l'anno 2004 (€ 7.000), sono stati contabilizzati gli ammortamenti relativi ai fabbricati ad uso esclusivo delle farmacie determinati applicando l'aliquota del 3%. L'ammortamento annuo degli immobili è stato quindi quantificato in € 13.200 e l'ammortamento complessivo delle immobilizzazioni è pertanto pari a circa €20.500.

Le altre voci di costo sono rappresentate dai costi per lavoro dipendente, costi per acquisto di materie prime e altri costi minori.

PROVENTI: tenuto conto dell'andamento dei ricavi per gli anni 2003 e 2004, si è ipotizzato che l'ammontare dei ricavi non subisca variazioni e si aggiri, anche per il futuro, intorno a €2.400.000 annui.

Tab. 45. Conto economico dell'area Farmacie

	FARMACIE
COSTI	
RISORSE UMANE INTERNE	350.000
COSTI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	18.000
SPESE PER RETTE E CONTRIBUTI	
ALTRI COSTI DIRETTI	
SPESE PER UTENZE	
ALTRI COSTI PER SERVIZI	
ACQUISTI MATERIE PRIME E DI CONSUMO	1.800.000
GODIMENTO BENI DI TERZI	
COSTI PER MANUTENZIONE ALTRI BENI	
AMMORTAMENTI	20.500
ONERI VARI DI GESTIONE	20.000
INTERESSI PASSIVI	
ALTRI COSTI COMUNI	
<i>Totale costi</i>	<i>2.208.500</i>
PROVENTI	
PARTECIPAZIONE UTENTI	2.400.000
PARTECIPAZIONE SSN	
FINANZIAMENTI, STATALI, REGIONALI, PROVINCIALI	
ALTRE ENTRATE	
<i>Totale proventi</i>	<i>2.400.000</i>
Risultato economico del servizio	191.500

INVESTIMENTI IN CAPITALE FISSO. Gli investimenti riguardano esclusivamente i fabbricati attrezzati dove è attualmente svolta l'attività di farmacia.

I due fabbricati sono di circa 200 mq. cadauno. Il loro valore è stimato con 1.100 €/mq per cui il valore complessivo è di €440.000.

Le attrezzature sono invece state stimate in €55.000.

Il totale degli investimenti è quindi pari a €495.000.

13. LA SITUAZIONE PREVISTA: SERVIZI GENERALI E DIREZIONE AZIENDALE

Premessa

Questa sezione è volta alla previsione degli aspetti economico-finanziari degli organi di governance e direzionali della nuova azienda e dei servizi di staffa supporto della gestione aziendale nel suo insieme, così come previsti nella seconda parte di questo lavoro. Sono indicati, inoltre, i costi ed i proventi non distinguibili per area specifica di intervento in quanto attribuiti all'Azienda in modo indistinto.

Non trattandosi di un servizio ma di un aspetto strutturale, non si seguirà lo schema abituale ma verrà effettuata un'analisi per organi.

Sono presenti alcune variazioni rispetto allo schema indicato nella seconda parte in quanto gli operativi necessari per l'erogazione dei vari servizi sono stati imputati in modo specifico per area di intervento.

Di seguito, si indicano le schede di analisi dei vari organi aziendali.

COSTI PER ORGANI AZIENDALI

ORGANI DI GOVERNANCE

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE: è composto dal Presidente dell'azienda, dal direttore e da altri 5 consiglieri. Si è ipotizzato che nessuno dei consiglieri percepirà un compenso specifico per questo incarico in quanto rientrante all'interno delle attività istituzionali proprie di ogni consigliere. Viene previsto il solo rimborso delle spese sostenute che stimiamo forfetariamente in €10.000.

COLLEGIO SINDACALE: è costituito da 3 componenti effettivi e due supplenti. Il costo complessivo viene stimato in €30.000 annui.

COMITATO CONSULTIVO-TECNICO: è costituito da 3 esperti di materie differenti e di supporto al consiglio di amministrazione prevalentemente nella fase di start-up. Negli anni successivi all'avvio può anche essere eliminato. Il costo complessivo dell'organo è previsto in €45.000 annui.

NUCLEO DI VALUTAZIONE: è costituito dal direttore e da 2 esperti esterni. Il costo dei soggetti esterni è stimato in € 10.000 pro-capite per cui il costo complessivo è pari a €20.000.

ORGANI DI DIREZIONE

DIRETTORE: il compenso del direttore, anche tenendo conto della sua partecipazione agli altri organi è stimato in €108.000 annui.

REFERENTI D'AREA: 4 responsabili di area il cui costo pro-capite (classe 1/D) è di € 77.000 annui. Il costo complessivo ammonta a €308.000.

RUOLI OPERATIVI

UPS: sono costituiti da 6 assistenti sociali il cui costo è quantificato in €60.000 annui complessivi, come risulta dal bilancio dell'Ambito IX al 31/12/2004.

AMMINISTRAZIONE E SEGRETERIA: sono considerati solo il responsabile amministrativo e l'addetto alla segreteria (2 addetti FTE). Gli altri 3 previsti dal modello sono stati già conteggiati nella definizione dei singoli servizi erogati. Il costo è di € 37.000 per ogni addetto (classe D/3) e quindi il costo complessivo è di €74.000.

FORMAZIONE, QUALITÀ E ACCREDITAMENTO: sono previsti 3 addetti di medio profilo (classe D/3) con un costo pro-capite di €37.000. Il costo complessivo è quindi di €111.000.

SISTEMI INFORMATIVI, CONTROLLO DI GESTIONE E BILANCIO SOCIALE: 4 addetti amministrativi (classe D/3) del costo di € 37.000 pro-capite per cui il costo complessivo è di €148.000.

.ADDETTI ALLE AREE DI INTERVENTO: già considerati in sede di definizione dei singoli servizi.

COSTI GENERALI

In questa voce sono considerati i costi connessi ad utenze, cancelleria, prestazioni di servizio e quant'altro necessario al funzionamento dell'Azienda e altrove non specificato. Considerando l'attuale bilancio dell'Ambito e l'inevitabile incremento di attività cui andrà incontro, le spese generali come sopra specificate sono stimate in € 100.000 annui.

ACCANTONAMENTO AL FONDO RISERVA PER PROGETTI NON CONTINUATIVI

In questa voce sono previsti i costi connessi all'attivazione di nuovi servizi o allo sviluppo di nuovi progetti non contemplati in precedenza in quanto scarsamente rilevanti e/o non continuativi. E' da considerare un accantonamento annuo ad un fondo a cui attingere per esigenze non strutturate. L'accantonamento annuo è previsto in € 150.000 e si prevede il suo integrale utilizzo in ogni anno (altri costi comuni).

PROVENTI DA FONDO UNICO LR 43/88

Il Fondo Unico trasferito dalla Regione Marche ai singoli Comuni a parziale copertura dei costi correnti, essendo indistinto, viene imputato in questa sezione di analisi. Sebbene sia fortemente oscillante e si preveda un suo possibile aumento in virtù della massiccia attivazione dei progetti d'Ambito, per ragioni di attendibilità si prevede quanto finora mediamente conseguito e pari a €1.500.000.

INVESTIMENTI IN CAPITALE FISSO

L'attività svolta dal centro aziendale consta in attività prevalentemente amministrativa. Considerando le qualifiche e le attività svolte dagli addetti coinvolti si prevede la necessità di un locale uso ufficio di circa 400 mq e al dotazione di attrezzature per circa 23 addetti (si suppone di non dotare di attrezzatura individuale i sindaci, gli amministratori, i membri del comitato consultivo e quelli del nucleo di valutazione ma di avere alcune postazioni a disposizione). Il costo del fabbricato è stimato in €440.000 (aliquota di ammortamento 3%), quello delle attrezzature in €2.500 a postazione per cui il costo complessivo è di €60.000 circa (aliquota di ammortamento 15%).

SINTESI AREA SERVIZI GENERALI E DIREZIONE AZIENDALE

L'area azienda è data dalla struttura organizzativa dell'azienda.

COSTI PER ORGANI AZIENDALI: i costi degli organi aziendali, come sopra individuati sono pari a complessivi €914.000 e riguardano gli organi di governance e di direzione per € 521.000 (indicati come costi per servizi) e gli organi di staff per € 393.000 (indicati per semplicità ed evidenza come “risorse umane”).

COSTI: il totale dei costi aziendali è così riepilogato analiticamente per voce nello schema sottostante.

PROVENTI: non sono previsti proventi specifici ma è indicato il solo trasferimento indistinto dalla Regione per il Fondo Unico.

Tab. 46. Conto economico riepilogativo area Servizi generali e direzione aziendale

	DIREZIONE
COSTI	
RISORSE UMANE INTERNE	393.000
COSTI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	521.000
SPESE PER RETTE E CONTRIBUTI	
ALTRI COSTI DIRETTI	100.000
SPESE PER UTENZE	
ALTRI COSTI PER SERVIZI	
ACQUISTI MATERIE PRIME E DI CONSUMO	
GODIMENTO BENI DI TERZI	
COSTI PER MANUTENZIONE ALTRI BENI	
AMMORTAMENTI	
ONERI VARI DI GESTIONE	
INTERESSI PASSIVI	
ALTRI COSTI COMUNI-ACC.TO FONDO RISERVA	150.000
<i>Totale costi</i>	<i>1.164.000</i>
PROVENTI	
PARTECIPAZIONE UTENTI	
PARTECIPAZIONE SSN	
FINANZIAMENTI, STATALI, REGIONALI, PROVINCIALI	1.500.000
ALTRE ENTRATE	
<i>Totale proventi</i>	<i>1.500.000</i>
Risultato economico del servizio	336.000

INVESTIMENTI IN CAPITALE FISSO: sono previsti investimenti per complessivi €500.000.

14. LA SITUAZIONE PREVISTA:

SINTESI

I SERVIZI

La rete di servizi e di interventi nell'area dei servizi alla persona riguarderà tutte e quattro le tradizionali aree di intervento (famiglia e minori, disabilità, disagio adulti e anziani).

I servizi che verranno erogati dall'Azienda, in base alle ipotesi di sviluppo esplicitate in premessa, sono quelli che già oggi sono gestiti in forma associata e quelli che, pur non essendolo, sono potenzialmente gestibili secondo regole comuni e condivisibili in quanto presentano un contenuto poco discrezionale e sono sufficientemente diffusi in tutto l'Ambito.

Allo scopo di categorizzare, all'intero di ogni area i servizi offerti, sono stati individuate delle famiglie di appartenenza generalmente individuate come:

- Welfare d'accesso
- Servizi domiciliari
- Servizi di supporto
- Servizi residenziali

Schematizzando in una matrice i servizi che verranno offerti dall'Azienda in ogni area, si ottiene la seguente situazione:

Tab. 47. Mappatura dei servizi della istituenda Azienda Consortile

	WA	AD	SS	RES
<i>Famiglia</i>	- Welfare d'acces.		- Colonie estive - Centri estivi - Altri servizi - Centri diurni	- Centri residenz. - Affidamento minori
<i>Disabilità</i>	- Welfare d'acces.	- Ass.Ed.Domic. - Servizi Domic.	- Inser.Lavorat. - Inser.Scolast. - Altri servizi	- Centri residenz.
<i>Disagio Adulti</i>	- Inser. lavorativi			
<i>Anziani</i>		- Ass. domiciliare - Pasti a domicilio	- Vacanze - Inser. lavorativi	- Case di riposo

In base a quanto sopra, l'Azienda coprirà l'intera gamma di servizi alla persona in tutte le aree, fatta eccezione per l'area del disagio adulti in cui verrà erogato il solo servizio di intermediazione lavorativa.

In questa sede è oggetto di sviluppo privilegiato il **modello di azienda "pesante"**, cioè inclusivo della gestione delle case di riposo comunali. Tale modello, come si è già evidenziato, è **quello che più enfatizza le esternalità positive derivanti da una gestione accentrata.**

MODALITÀ DI GESTIONE

Si è previsto che l'aziendalizzazione dei vari servizi non comporterà modifiche rivoluzionarie nella loro gestione in quanto verranno applicate le prassi più diffuse, razionalizzate tenendo conto delle economie di scala realizzabili.

Per alcuni servizi è stato ipotizzato un **incremento dell'utenza servita** (vedi, ad esempio, servizio pasti a domicilio) o **standard qualitativi più elevati** (vedi, ad esempio, numero addetti per utente nelle case di riposo), ben tenendo presente eventuali vincoli normativi di cui siamo venuti a conoscenza.

La gestione centralizzata delle attività amministrative e di sportello permette di conseguire dei benefici così schematizzabili:

- permette di **liberare risorse umane** attualmente impegnate in attività eterogenee (servizi sociali, anagrafe, ecc.), come tipicamente avviene in molti Comuni dell'Ambito, al fine di poterle più proficuamente **impiegare in altre mansioni nell'Ente di appartenenza;**
- consente una **riduzione delle attività meramente amministrative o di staff** (appalti unici per tutto l'ambito, meno documenti contabili, ecc.) e quindi un significativo risparmio di tempo e costi;
- consente potenzialmente, grazie ad una **contrattazione di massa**, di ottenere, per certi acquisti, **condizioni più favorevoli** (in termini di prezzo e/o condizioni di pagamento) rispetto alla situazione attuale;
- dovrebbe consentire, di **accedere a contributi dalla Regione** (inizialmente per l'incentivazione alla creazione del soggetto unico e, quindi, per la maggior utenza servita) **e dall'ASUR più consistenti** rispetto a quelli erogati ai singoli Comuni e comunque di avere un peso maggiore in sede di negoziazione;
- **riduce la possibile "competizione" tra Comuni** in quanto tutti i residenti dei Comuni dell'Ambito accederanno agli stessi servizi ai medesimi standard qualitativi e alle stesse condizioni, dando pieno riflesso al **principio di solidarietà sociale intercomunale;**
- permette, grazie alla gestione accentrata ed organizzata, di **governare e controllare in modo più analitico le attività svolte** evitando possibili abusi di servizi da parte degli utenti.

Da notare che il modello "misto" ipotizzato, dato dalla coesistenza di servizi erogati dall'Azienda e di altri mantenuti dai singoli Comuni, sebbene possa apparire, ad un primo colpo d'occhio, "economicamente non razionale", si ritiene invece costituisca uno specifico punto di forza. Esso consente, infatti, ai Comuni di usufruire dei benefici sopra illustrati e, al contempo, di mantenere il contatto diretto con i propri cittadini e il proprio territorio erogando quei servizi in cui conoscenza diretta della realtà o situazione specifica è imprescindibile (es. contributi ad personam).

IL PERSONALE

Nella definizione, nei vari ambiti di intervento, del personale necessario all'erogazione dei servizi si è tenuto conto dell'attuale situazione e della tendenza diffusa di ricorrere a cooperative sociali per il completamento del proprio fabbisogno di apporto lavorativo.

Le ipotesi di sviluppo sono state di **mantenere almeno alle dirette dipendenze dell'Azienda il personale amministrativo e tutte le altre figure che assolvono delle funzioni di impulso, coordinamento o controllo** cioè le tre attività chiave di erogazione di un servizio. Il personale di cooperative o altri enti esterni verrà, infatti, utilizzato per tutte le consistenti attività esecutive da svolgere sotto le direttive e la vigilanza del personale interno.

Riepilogando le varie figure esaminate nelle singole sezioni del piano, l'organico dell'Azienda sarà così composto²²:

- Direzione generale: 1 unità
- Referenti d'area: 4 unità
- Amministrativi (in senso ampio): 20 unità
- Assistenti sociali: 9 unità
- Coordinatori di reparto (per case di riposo): 7 unità
- Autisti: 2,5 unità
- Farmacisti: 10 unità

A queste figure professionali, alle dirette dipendenze dell'azienda, devono poi aggiungersi i consiglieri di amministrazione e i componenti di altri organi amministrativi legati all'azienda da contratti di collaborazione professionale (collegio dei sindaci revisori, comitato tecnico-consultivo, nucleo di valutazione).

²² Si fa notare che la presente dotazione di organico differisce leggermente da quella proposta nella seconda parte di questo lavoro in quanto la presente è stata sviluppata tenendo conto dell'evoluzione prevedibile di ciascun servizio mentre l'altra risente esclusivamente dei dati storici.

COSTI E PROVENTI

La sintesi dei costi e proventi della gestione caratteristica, riepilogati per area di intervento è indicata nella tabella seguente, rinviando per approfondimenti alle singole sezioni.

A livello aggregato dell'Azienda, l'insieme dei costi e dei proventi operativi presenta l' articolazione di cui alle tabelle 48 e 49 (modello "azienda pesante" e "azienda leggera")

È fondamentale precisare che costi e proventi illustrati nelle tabelle 48 e 49 tengono conto unicamente dei riflessi economici della sola gestione caratteristica. In altri termini, non viene minimamente considerato il costo del capitale finanziario investito complessivamente nell'Azienda per la gestione dei servizi sociali. Tale problematica, con i riflessi economici di alcune possibili soluzioni per la copertura del fabbisogno finanziario, viene approfondita nei paragrafi seguenti.

Tab. 48. Conto economico riepilogativo azienda "pesante" (inclusa la gestione delle 7 case di riposo comunali, adeguate ai vincoli della normativa regionale)

	Az. PESANTE
COSTI	
RISORSE UMANE INTERNE	1.512.923
COSTI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	10.378.699
SPESE PER RETTE E CONTRIBUTI	1.284.690
ALTRI COSTI DIRETTI	514.800
SPESE PER UTENZE	117.600
ALTRI COSTI PER SERVIZI	
ACQUISTI MATERIE PRIME E DI CONSUMO	1.913.809
GODIMENTO BENI DI TERZI	
COSTI PER MANUTENZIONE ALTRI BENI	15.932
AMMORTAMENTI	723.130
ONERI VARI DI GESTIONE	420.000
INTERESSI PASSIVI	
ALTRI COSTI COMUNI-ACC.TO FONDO RISERVA	150.000
<i>Totale costi</i>	17.031.583
PROVENTI	
PARTECIPAZIONE UTENTI	9.014.912
PARTECIPAZIONE SSN	1.119.000
FINANZIAMENTI, STATALI, REGIONALI, PROVINCIALI	2.943.700
ALTRE ENTRATE	
<i>Totale proventi</i>	13.077.612

Tab. 49. Conto economico riepilogativo azienda “leggera” (non includendo la gestione delle 7 case di riposo comunali)

	Az. LEGGERA
COSTI	
RISORSE UMANE INTERNE	1.008.203
COSTI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	3.899.789
SPESE PER RETTE E CONTRIBUTI	1.284.690
ALTRI COSTI DIRETTI	514.800
SPESE PER UTENZE	-
ALTRI COSTI PER SERVIZI	-
ACQUISTI MATERIE PRIME E DI CONSUMO	1.813.809
GODIMENTO BENI DI TERZI	-
COSTI PER MANUTENZIONE ALTRI BENI	15.932
AMMORTAMENTI	99.850
ONERI VARI DI GESTIONE	20.000
INTERESSI PASSIVI	-
ALTRI COSTI COMUNI-ACC.TO FONDO RISERVA	150.000
<i>Totale costi</i>	8.807.073
PROVENTI	
PARTECIPAZIONE UTENTI	2.933.928
PARTECIPAZIONE SSN	19.000
FINANZIAMENTI, STATALI, REGIONALI, PROVINCIALI	2.943.700
ALTRE ENTRATE	
<i>Totale proventi</i>	5.896.628

Come si può notare ad un primo sintetico colpo d’occhio, la differenza, in termini di risultato gestionale, fra inserimento ed esclusione delle case di riposo comunali, non appare determinante. Ciò in quanto, a fronte della minor spesa, si ha la perdita di alcuni dei benefici sopra illustrati, particolarmente evidenti ed importanti nelle case di riposo, anche tenendo conto degli obblighi imposti dalla L.R. 20/2003.

INVESTIMENTI IN CAPITALE FISSO E RELATIVO FABBISOGNO FINANZIARIO

Nella quantificazione degli investimenti, con le conseguenti implicazioni sul fabbisogno finanziario, in assenza di indicazioni definite al riguardo, abbiamo proceduto valutando alcune soluzioni alternative esperibili.

In particolare, si sono prese in considerazione alcune soluzioni base e valutate altresì alcune altre “varianti” rispetto alle soluzioni base esaminate.

Le soluzioni base hanno riguardato le seguenti modalità di acquisizione di beni immobili e attrezzature specifiche da parte dell'Azienda consortile: apporto dai soci; acquisto dai soci; godimento in comodato gratuito; locazione.

La questione si pone per la generalità dei beni mobili (attrezzature, automezzi e macchinari specifici ecc.) e immobili (fabbricati ad uso caratteristico di erogazione servizi e ad uso promiscuo fra erogazione di servizi e staff amministrativa quando necessario).

1) L'APPORTO DEI SOCI. I Comuni aderenti all'Azienda consortile potrebbero cioè sottoscrivere quote di capitale sociale di importo pari al valore degli immobili e delle attrezzature, di proprietà dei Comuni stessi, destinabili all'erogazione dei servizi sociali. Ferma restando la possibilità, per ogni Comune, di integrare la propria quota di partecipazione al capitale sociale dell'Azienda con versamenti in denaro, sarebbe comunque garantito il conferimento delle immobilizzazioni nell'azienda a titolo di capitale sociale. Nella presente soluzione **si dà per acquisito che i beni conferiti siano già tecnicamente idonei all'utilizzo da parte dell'azienda consortile** e conformi ai vincoli imposti dalla normativa regionale. **Ciò implica che ogni Comune dovrebbe affrontare le spese necessarie per adeguare i propri immobili e attrezzature ai canoni richiesti per l'uso.** Sotto il profilo squisitamente finanziario, questa soluzione si qualifica come particolarmente onerosa per i Comuni consorziati e particolarmente vantaggiosa per l'Azienda consortile. Basti pensare che i Comuni dovrebbero finanziare, con risorse proprie, gli investimenti per adeguamento e messa a norma delle strutture e, successivamente, trasferire la proprietà dei beni (per il loro valore integrale) all'Azienda consortile. Quest'ultima potrebbe avviare l'attività in assenza di fabbisogno finanziario per investimenti in capitale fisso e, pertanto, in sostanziale assenza di oneri finanziari. Riteniamo questa soluzione sub-ottimale non solo per l'onerosità che essa presenta per i Comuni consorziati ma, altresì, per un problema ulteriore che essa genera. Essendo infatti il trasferimento di proprietà dei beni a titolo di conferimento da parte dei Comuni soci, sorge una rilevante questione in termini di valorizzazione dei beni stessi e, soprattutto, di disparità delle quote sociali dei Comuni derivanti unicamente dal possesso o meno di beni da conferire e, secondariamente, dal valore dei beni conferiti. Considerato che, in questa fase del lavoro, non è stato ancora risolto il nodo delle

modalità di partecipazione al capitale sociale dell'Azienda consortile, non appare opportuno che il business plan proponga soluzioni basate su ipotesi non condivise.

2) L'ACQUISTO DAI SOCI. Trattasi della soluzione drasticamente più onerosa per l'Azienda consortile e, in termini finanziari di breve periodo, più vantaggiosa per i Comuni consorziati. Questi ultimi dovrebbero provvedere, con proprie risorse, agli investimenti necessari per adeguamento e messa a norma delle strutture. Successivamente, venderebbero, a valori di mercato, le strutture stesse all'Azienda consortile scaricando su quest'ultima l'intero fabbisogno finanziario corrispondente. Non è forse superfluo ricordare che la soluzione qui proposta è quella che massimizza il vantaggio finanziario a breve per i Comuni e crea un rilevante fabbisogno finanziario iniziale, con relativo carico di interessi passivi sul conto economico, per l'Azienda consortile. I Comuni incassano subito somme rilevanti vendendo ad un soggetto, comunque controllato da essi, beni mobili e immobili, ovviamente con vincolo di destinazione, cioè da continuare ad impiegare per l'erogazione di servizi sociali. L'azienda si indebita e con i risultati della gestione caratteristica di un certo numero di anni (almeno 20) dovrebbe essere in grado di generare un cash-flow tale da garantire il rimborso dei mutui contratti per acquisire immobili e attrezzature. Non è difficile prevedere che il cash-flow annuale dell'azienda consortile, per raggiungere livelli adeguati, dovrà poter contare su contributi annuali alla gestione, da parte dei Comuni che fruiscono dei servizi, più consistenti rispetto alle altre soluzioni prospettabili.

In base all'assunto appena illustrato, il totale degli investimenti dell'Azienda consortile in beni durevoli, per tutte le aree esaminato, è pari a € 18.117.000, nel modello di Azienda "pesante". Nel caso dell'azienda "leggera", senza la gestione delle case di riposo, tale importo si riduce drasticamente e si attesta a € 2.913.000. Gli investimenti maggiori, come era prevedibile, riguardano le case di riposo, specie tenendo conto delle opere di adeguamento dei fabbricati e attrezzature imposte dalla legge.

L'indebitamento per l'acquisto delle strutture comporta, a parità di tutte le altre condizioni, un onere economico per interessi passivi, a carico dell'Azienda consortile, stimabile in circa 800.000 euro annui per il periodo preso in esame nel business plan. L'aggravio economico che ne deriva per l'Azienda è tale da compromettere seriamente

le possibilità di raggiungere un equilibrio economico gestionale e, inoltre, le possibilità di generare flussi di cassa sufficienti al rimborso dei finanziamenti contratti.

3) IL COMODATO GRATUITO. Questa ipotesi produce gli stessi effetti economico e finanziari già visti per l'apporto dei beni da parte dei soci. In dettaglio, il fabbisogno finanziario resta completamente in carico ai Comuni consorziati e l'Azienda utilizzerebbe i beni in assenza di riflessi finanziari. Tale soluzione si fa preferire rispetto all'apporto dei soci unicamente in quanto risulta comunque scollegata rispetto al problema delle quote di partecipazione al capitale sociale. A nostro avviso, presenta tuttavia gli stessi elementi di asimmetria dei carichi economico-finanziari tra i Comuni soci e l'Azienda consortile.

4) LA LOCAZIONE. In questa ipotesi, i Comuni provvedono, singolarmente, con proprie risorse finanziarie all'adeguamento di immobili e attrezzature e, successivamente, concedono gli stessi in locazione all'Azienda consortile ad un canone di mercato. Ciò al fine di un progressivo recupero dell'investimento operato attraverso le entrate garantite dai canoni d'affitto.

Il fabbisogno finanziario per acquisire capitale fisso, quantificato nell'ipotesi 2) in circa 18 milioni di euro, viene praticamente azzerato in quanto beni mobili e immobili sono dati in locazione dai soci all'Azienda, già idonei per l'uso. La situazione patrimoniale dell'Azienda consortile prevedrebbe, quindi, un'articolazione tra capitale proprio e capitale di credito da valutare a cura dei Comuni soci senza vincoli di indebitamento particolari.

I costi d'uso del capitale fisso, rappresentati nel conto economico dell'Azienda consortile, prevedono la sostituzione delle quote di ammortamento sui beni di proprietà con i canoni di locazione relativi a beni di terzi (i Comuni soci dell'azienda). Risulta alquanto difficile stimare un canone di mercato adeguato per i beni mobili e immobili adeguati alla normativa, con le informazioni attualmente a nostra disposizione. Si consideri inoltre che, data la peculiarità dei beni in questione e la natura del rapporto fra Comuni e Azienda, il canone potrebbe, non necessariamente, rispecchiare esattamente quotazioni di mercato. In sede di business plan, viene comunque proposta una stima,

basata su nostrestrapolazioni soggettive avallate da riferimenti di mercato disponibili e da verifiche condotte presso strutture assimilabili.

Tra le soluzioni prospettate, riteniamo che la presente meglio coniughi l'equilibrio economico-finanziario dei Comuni con quello dell'Azienda consortile.

I punti di forza sono così sintetizzabili:

- l'Azienda non deve procedere all'acquisto dei fabbricati e delle attrezzature e, pertanto, non deve indebitarsi. Ciò comporta l'assenza di costi per interessi passivi e la "sostituzione" delle quote di ammortamento con i canoni di locazione, con un percepibile beneficio economico a livello di costi imputati;
- l'Azienda entra nella disponibilità dei beni rapidamente, trovandoli già idonei all'uso. Inoltre, l'Azienda si presenta più flessibile nella struttura, con maggiori capacità di credito e maggiori possibilità di sviluppo;
- i Comuni proprietari di case di riposo non a norma rientrano gradualmente dell'investimento fatto inizialmente attraverso i proventi rappresentati dai canoni di locazione percepiti, riuscendo così a non appesantire il proprio bilancio e a fronteggiare il piano di rimborso di finanziamenti ad hoc eventualmente attivati;
- i Comuni non proprietari di case di riposo "monetizzano" l'investimento in beni mobili e immobili ceduti in locazione all'azienda ottenendone il relativo canone annuale;
- tutti i Comuni mantengono la proprietà dei propri beni. Ciò implica che, qualora essi avessero necessità di rientrare nella piena disponibilità dei beni stessi, alla fine del periodo di locazione, potrebbero valutare adeguatamente la questione;
- il conto economico dell'Azienda, non essendo gravato da rilevanti interessi passivi, consentirà più agevolmente lo start-up aziendale e il raggiungimento di risultati economici compatibili con il graduale rinnovamento delle attrezzature. I Comuni consorziati, pertanto, non dovranno sostenere, di norma, oneri aggiuntivi di adeguamento o rinnovamento di attrezzature e beni mobili concessi in locazione all'Azienda e suscettibili di fisiologico logorio da uso. Il discorso non è estensibile, per intuibili motivi, ai beni immobili;
- vengono svincolati la partecipazione al capitale sociale e i conseguenti diritti amministrativi dal valore dei conferimenti in natura, lasciando maggiore libertà nella definizione dei patti sociali.

IL PIANO ECONOMICO

Il piano economico di seguito illustrato è la sintesi dell'assetto economico aziendale.

Per semplicità di comprensione, si è ipotizzato, non disponendo di differenti informazioni, che tutti i Comuni e tutti i servizi e le aree esaminate entreranno nell'Azienda sin dalla sua costituzione "a regime" per cui, nei vari esercizi, altro non si avrà che una ripetizione dei risultati illustrati con riferimento all'anno "n", avendo identità di utenza, di servizi erogati e, quindi, di costi e ricavi.

Gli schemi finora esaminati riguardavano la redditività operativa aziendale, trascurando la gestione finanziaria e i contributi in conto esercizio dei Comuni soci per la fruizione sotto costo di servizi da parte dei propri cittadini.

Rispetto agli schemi finora esaminati, nel piano sono quindi considerati i canoni di locazione su beni immobili e attrezzature in sostituzione delle quote di ammortamento finora evidenziate.

Per quanto riguarda i contributi annuali dei Comuni consorziati, questi sono proventi di gestione caratteristica, derivanti dal contratto di servizio che l'Azienda consortile stipulerà con ognuno dei Comuni consorziati. Tali somme, infatti, costituiscono una sorta di "corrispettivo" che ogni Comune è tenuto a pagare all'Azienda a fronte di servizi richiesti per i propri cittadini, ma a condizioni economiche compatibili con la situazione socio-economica degli utenti. In altri termini, l'Azienda eroga servizi applicando, ai cittadini-utenti dei Comuni consorziati, una tariffa non remunerativa del costo di produzione dei servizi stessi o, in alcuni casi, a titolo gratuito. Ne deriva che i Comuni consorziati, in base ad un contratto di servizio apposito ed a criteri ivi definiti, dovranno rifondere l'Azienda consortile in via ordinaria per far sì che essa raggiunga e mantenga un suo equilibrio economico, condizione-vincolo per la sopravvivenza e lo sviluppo.

La sfida, a questo riguardo, è che il contributo ordinario che il Comune consorziato verserà annualmente all'azienda, a fronte dei servizi erogati ai propri cittadini utenti, sia più vantaggioso (in ottica costi-benefici) se comparato con il disavanzo che la gestione individuale dei servizi sociali provoca attualmente nel bilancio di quello stesso Comune. Richiamiamo l'attenzione su questo importante passaggio. **Il confronto**, per quanto possibile dati i diversi criteri contabili e le diverse

ipotesi di gestione, fra disavanzo per produzione ed erogazione dei servizi da parte del singolo Comune e contributo annuo per produzione/erogazione da parte dell'azienda consortile, **non va impostato in termini unicamente monetari ma, più correttamente, in termini di analisi dei costi/benefici più complessiva.** A titolo esemplificativo, il confronto secco dei dati monetari (ammesso e non concesso di superare gli ostacoli tecnico-contabili) potrebbe anche evidenziare una spesa per l'erogazione individuale più bassa ma occorre considerare quanto meno le seguenti altre variabili:

- quantità di domanda del servizio soddisfatta;
- livello qualitativo del servizio erogato;
- e, più in generale, benefici indotti dall'adesione al Consorzio quali, ad esempio: riconversione di risorse umane da dedicare ad altri servizi critici per il Comune;
- allocazione di risorse finanziarie, eventualmente generate dal trasferimento di immobili e attrezzature all'azienda, a progetti prioritari per il Comune;
- ecc.

In questa sede, l'obiettivo prioritario è stato di determinare, con rigore metodologico, l'entità complessiva della contribuzione che potrebbe essere richiesta per garantire l'equilibrio economico all'Azienda consortile. Non sono, invece, oggetto di particolare approfondimento i vari possibili criteri di suddivisione della contribuzione tra i Comuni.

A questo riguardo, osserviamo tuttavia che, **da un punto di vista prettamente tecnico, economico-aziendale, appare auspicabile e razionale un criterio di contribuzione legato al numero effettivo di utenti dei servizi, residenti in ciascun Comune. Ciò in quanto trattasi di servizi a domanda individuale e caratterizzati da una struttura di costi fortemente variabile.**

Il contratto di servizio dovrebbe quindi prevedere l'addebito, al Comune di residenza dell'utente, di aliquote differenziate di contribuzione a seconda del tipo di servizio erogato. Volendo banalizzarlo, l'Azienda consortile dovrebbe costruire una sorta di "listino prezzi" o, meglio, di "listino contribuzioni a copertura del costo del servizio". In altri termini, la contribuzione per l'anno 2007 del Comune XY verrebbe determinata con la seguente modalità. Anzitutto, si considerano gli utenti, residenti nel Comune XY

che hanno usufruito, a titolo puramente esemplificativo, del servizio “colonie estive”, “vacanze anziani” e “inserimenti lavorativi”. Per ognuno di questi servizi, nel presente business plan, è stata evidenziata la correlazione specifica tra costi per la produzione del servizio e proventi relativi. Il margine negativo di ogni servizio, suddiviso per il numero di utenti, dà luogo ad una sorta di contribuzione unitaria per utente dello specifico servizio. Sulla base di tale contribuzione unitaria e del numero di utenti residenti nel Comune XY, si ottiene il contributo in conto esercizio che detto Comune è tenuto a versare all’Azienda.

L’ipotesi può risultare forse laboriosa da impostare ex-novo ma risulta altresì facile da gestire e, si noti, è la sola che consente di addebitare i costi a chi effettivamente utilizza i servizi.

Con tale meccanismo di contribuzione, l’unico rischio “di mercato” che l’Azienda può correre è legato ad eventuali e imprevisi cali di domanda di un certo servizio da parte dei residenti del Comune Alfa. Circostanza che potrebbe causare un’insufficiente contribuzione da parte del Comune interessato. Tale rischio, però, può essere fronteggiato con idonee “clausole di salvaguardia”²³.

Sempre in termini puramente tecnici, economico-aziendali, suggeriamo, qualunque sia il criterio scelto per la contribuzione ordinaria di esercizio da parte dei Comuni, di escludere qualsiasi correlazione, più o meno diretta, con le quote di partecipazione dei Comuni al capitale sociale dell’Azienda consortile. Trattasi, infatti, di questioni affatto diverse sul piano economico-gestionale che, pertanto, vanno affrontate e risolte singolarmente, ricorrendo agli strumenti tecnici peculiari di ognuna delle due questioni. Ciò appare particolarmente necessario, inoltre, considerando l’eventualità che altri soggetti, quali l’A.S.U.R. o anche altri organismi (es. associazioni, fondazioni, cooperative, ecc.), possano entrare a far parte della compagine sociale con idonei conferimenti. Tali enti, tuttavia, non avrebbero la “doppia veste” dei Comuni consorziati, in quanto soci ma non “acquirenti” dei servizi erogati dall’Azienda.

Ritornando al piano economico e al fabbisogno finanziario correlato, al fine di evitare situazioni di illiquidità, è indispensabile che la corresponsione dei contributi ordinari di esercizio da parte dei Comuni avvenga con scadenze pattuite, in corso d’anno. L’Azienda deve cioè poter correlare temporalmente le uscite per pagare i fattori

²³ Ad esempio, il contratto potrebbe prevedere dei livelli minimi di contribuzione, indipendenti dall’utenza, a carico di ogni Comune.

produttivi impiegati con le entrate da proventi, sia per partecipazione utenti che per contributi ordinari dei Comuni.

Tab. 50. Piano economico annuale in presenza di contratto di servizio e di locazione di beni (dati/000)

CONTO ECONOMICO ESERCIZIO "n" - AZIENDA A REGIME	
	n
Proventi da utenti	9.014
Proventi da altri enti	4.063
Proventi da contratto di servizio	3.950
A - RICAVI COMPLESSIVI	17.027
Costo del personale	1.513
Costi per servizi	10.379
Rette e contributi	1.285
Acquisto materie prime	1.914
Altri costi	1.217
Canoni di locazione	600
B - COSTI DI GESTIONE	16.908
C - MARGINE OPERATIVO (A - B)	119
Ammortamenti	-
D - Ammortamenti	-
E = REDDITO OPERATIVO (C-D)	119
Oneri finanziari su debiti a m/l termine	0
Oneri bancari vari	3
Oneri finanziari su finanz. a breve	14
F - Oneri finanziari	17
G - RISULTATO NETTO DI GESTIONE IN PRESENZA DI PROVENTI PER CONTRIBUTI DEI COMUNI IN BASE A CONTRATTO DI SERVIZIO (E-F)	102

Riteniamo utile evidenziare due aspetti:

- il valore della voce “proventi da contratto di servizio” identifica la contribuzione complessiva di tutti i Comuni consorziati, per tutti i servizi gestiti dall’Azienda, necessaria a garantire la copertura dei costi d’esercizio nell’ipotesi assunta sui volumi di attività e utenza servita;

- il risultato netto di gestione positivo appare indispensabile per garantire condizioni minimali di autofinanziamento e possibilità di accantonare somme per la manutenzione e il rinnovamento graduale delle attrezzature utilizzate.

IMPATTO DELLE SOLUZIONI ALTERNATIVE SUL CONTO ECONOMICO E SUL FABBISOGNO FINANZIARIO

La tabella 50 propone il conto economico correlabile ad alcune ipotesi di fondo operate dai redattori del business plan.

In particolare, come adeguatamente argomentato alle pagine precedenti, i valori economici rappresentati riflettono una soluzione, per l'utilizzo dei beni mobili e immobili nella gestione caratteristica dell'azienda consortile, da noi ritenuta preferibile.

Per favorire una maggiore consapevolezza del soggetto decisore sui riflessi economico-finanziari di soluzioni alternative, si ritiene opportuno segnalare la metodologia di analisi e le variabili da considerare nella valutazione di soluzioni alternative.

Le voci economiche e finanziarie più direttamente influenzate dalle soluzioni adottabili sono le seguenti:

- Finanziamenti con capitale di credito a copertura del fabbisogno per capitale fisso;
- Costi annuali per l'uso del capitale fisso (beni mobili e immobili);
- Interessi passivi annuali sul debito finanziario contratto per acquisire capitale fisso.

La prima voce pertiene al fabbisogno finanziario, pertanto impatta sulla struttura finanziaria e patrimoniale dell'Azienda.

La seconda e la terza voce riguardano i costi ordinari di gestione, per cui incidono direttamente sul Conto Economico di ogni anno di attività e sul risultato economico di gestione.

L'impatto delle soluzioni precedentemente individuate con i numeri 1 e 3 (apporto dei soci e comodato gratuito) può, quindi, essere così espresso:

- il fabbisogno finanziario per acquisire capitale fisso, originariamente fissato in circa 18 milioni di euro complessivamente, viene praticamente azzerato in quanto i beni

mobili e immobili sono conferiti dai soci o, comunque, messi a disposizione gratuitamente dell'Azienda, già idonei per l'uso e adeguati alla normativa di riferimento. L'unica differenza, fra le due soluzioni, riguarda l'entità del capitale sociale dell'Azienda consortile. Nel caso del conferimento abbiamo un capitale sociale di 18 milioni di euro o superiore (eventuali versamenti integrativi in denaro) mentre nel caso del comodato gratuito, la proprietà dei beni non si trasferisce e il capitale sociale può avere un valore del tutto indipendente da quello del capitale fisso. In entrambe le situazioni, i finanziamenti con capitale di credito sarebbero minimali, legati unicamente ad eventuali scoperti bancari temporanei per esigenze di tesoreria;

- i costi d'uso del capitale fisso prevedono la scomparsa della voce "canoni di locazione" e l'imputazione a conto economico di quote di ammortamento annuali. Tali quote, a nostro avviso, devono essere considerate a carico dell'Azienda consortile in entrambe le soluzioni, nonostante che l'ipotesi del comodato non presupponga il trasferimento della proprietà dei beni. La logica applicata in questo caso non è, infatti, giuridico-formale ma economico-sostanziale e guarda all'utilizzatore effettivo dei beni e, soprattutto, ad un computo corretto dei costi di produzione complessivi. Le quote annue sono stimate in €723.000 annui;
- gli interessi passivi su debiti di finanziamento sono assenti così come nella soluzione della locazione di attrezzature. Gli unici interessi a carico dell'azienda deriveranno infatti dagli eventuali utilizzi del fido bancario per esigenze temporanee di liquidità.

In sintesi, il risultato economico netto per i primi 3 anni di gestione dell'Azienda, a parità di tutte le altre condizioni, peggiora di euro 123.000 euro annui. Volendo mantenere il vincolo di utile sopra individuato, si dovrà incrementare la contribuzione annuale dei Comuni soci portandola a circa 4.073.000 di euro annui.

Analizzando l'impatto della soluzione di onerosa per l'Azienda, sopra individuata con il numero 2 (acquisto dei beni), si giunge alla seguente situazione:

- il fabbisogno finanziario per acquisire capitale fisso viene determinato in circa 18 milioni di euro. Detta somma dovrà essere coperta o mediante apporto di denaro dei soci a titolo di capitale sociale o ricorrendo ad un finanziamento bancario di pari

importo. Volendo rappresentare una situazione comparabile con le precedenti (capitale sociale simbolico di 100.000 euro) che è anche quella più drastica, si è di seguito ipotizzato un indebitamento massimo pari a 18 milioni di euro. Oltre a tali finanziamenti, devono essere conteggiati anche i finanziamenti bancari legati ad eventuali scoperti bancari temporanei per esigenze di tesoreria;

- i costi d'uso del capitale fisso prevedono la scomparsa della voce "canoni di locazione" e l'imputazione a conto economico di quote di ammortamento annuali (€ 723.000 annui);
- gli interessi passivi sui debiti di finanziamento, considerato un rimborso in 20 anni al tasso del 4,5%, ammonterebbero, per i primi anni di gestione, a circa 800.000 euro.

Il risultato economico netto per i primi 3 anni di gestione dell'azienda, a parità di tutte le altre condizioni, peggiorerebbe drasticamente, per effetto dell'imputazione delle quote di ammortamento e degli interessi passivi annui, per complessivi 923.000 euro circa. Ciò implica che per rispettare il vincolo di utile sopra ricordato (in questa eventualità ancor più vincolante per la necessità di garantire flussi di cassa capienti per il rimborso delle rate di mutuo) la contribuzione annua dei Comuni consorziati dovrebbe ammontare a circa 5 milioni di euro.

IL PIANO FINANZIARIO

Oltre al piano economico è possibile ipotizzare anche il piano finanziario aziendale.

Nell'ipotesi esaminata, questo non presenta particolare complessità in quanto formato esclusivamente dagli apporti dei soci a titolo di capitale e dai primi flussi di cassa positivi, dal lato delle fonti e dai crediti di funzionamento, al netto del "polmone" costituito dai debiti di fornitura, dal lato degli impieghi.

Come anticipato sopra, l'equilibrio finanziario di breve dell'Azienda consortile richiede che i proventi siano mediamente contestuali all'erogazione del servizio. Ciò appare plausibile per le case di riposo dove, spesso, l'incasso delle rette avviene anticipatamente rispetto all'erogazione del servizio. Negli altri casi, si può ipotizzare una ordinaria dinamica dei tempi medi di incasso di circa 30 giorni, salvo per i

finanziamenti correnti da altri Enti pubblici che, talvolta, scontano un ritardo ben più significativo. Dal lato dei pagamenti, l'Azienda potrebbe beneficiare di una dilazione ordinaria da fornitori nell'ordine di 60 giorni.

L'IVA a debito/credito non è stata considerata in quanto la quasi totalità delle operazioni effettuate sono in regime di esenzione e, pertanto, l'IVA su acquisti è stata considerata indetraibile ed imputata a diretto incremento del relativo costo.

Riflessioni finali

Dopo l'analisi contenuta nella presente elaborazione, riteniamo utile formulare delle brevi riflessioni di sintesi che siano in grado di offrire alcuni spunti in merito alla possibile evoluzione del progetto.

Per prima cosa, intendiamo evidenziare che, per ragioni di attendibilità dei piani sopra esposti, non sono stati delineati degli scenari evolutivi, stante l'assenza di piani strategici approvati dai Comuni in merito sia alla situazione sopra prospettata sia ad eventuali sollecitazioni di particolari servizi. Infatti, si è evidenziato come alcune aree siano scarsamente presidiate da servizi sociali e come bisognerebbe in certi servizi mirare a standard qualitativi più elevati o a servire una maggior utenza oggi latente. L'attivazione di nuovi servizi, la sollecitazione dell'utenza o la revisione degli standard di quelli esistenti (fatta eccezione per quelli in cui gli standard sono obbligatori per legge) può già avvenire in sede di avvio dell'Azienda, anche se ciò renderebbe ancora più condizionati i risultati previsti, oppure in un secondo momento (dopo il terzo anno), dopo che l'Azienda si sarà formata e consolidata nei servizi offerti, così che l'impatto dei nuovi servizi, dei maggiori utenti o dei nuovi standard sarà prevedibile con maggior ragionevolezza.

A livello di modello organizzativo proposto (e dei costi correlati) sono plausibili delle variazioni e/o evoluzioni in relazione al numero dei Comuni che effettivamente parteciperanno all'Azienda sin dalla sua costituzione. Più il numero sarà contenuto e più sarà agevole dare adeguata rappresentazione a tutti i soci negli organi di governance e non saranno quindi necessari patti parasociali preventivi. Anche la tempistica di attivazione di alcune funzioni, quali le funzioni qualità e bilancio sociale, potrebbe essere rinviata ad un momento successivo, a quando l'Azienda avrà raggiunto un assetto e procedure di produzione ed erogazione stabili.

Relativamente agli organi direzionali, riteniamo possibile una riduzione dei responsabili (ad esempio 2 o 3 invece di 4 responsabili di area) anche se non auspicabile: è bene che sin dall'inizio l'Azienda abbia dei referenti ben precisi il cui compito non vari non appena superata la fase di start-up.

Sempre in tema di servizi, anche il modello di Azienda, comprensiva o meno delle case di riposo, offre lo spunto per alcune riflessioni. Integrando le considerazioni contenute nella prima parte del report con quelle nel presente, appare ragionevole l'opzione per un modello di Azienda "pesante". L'Azienda "leggera" ha, infatti, minori esigenze economiche, si presenta più flessibile e appare più appetibile per una fase iniziale meno turbolenta. Questa però, a livello di servizi, escluderebbe dall'area anziani il servizio più consistente ed importante. A livello sociale, ciò potrebbe causare problemi in termini di continuità della cura e di costruzione a rete del sistema degli interventi nell'area degli anziani; a livello economico-aziendale, l'integrazione delle case di cura consente di avere standard qualitativi e procedure uniformi per tutto l'Ambito e di realizzare interessanti economie di scala e risparmi economici. **La scelta di fondo da operare, a nostro avviso, non sembra sia quella se includere o meno le case di riposo ma quale modello adottare per la loro gestione (specializzazione o meno delle strutture).**

Quanto sopra evidenziato ha indubbiamente un profondo riflesso nella quantificazione del piano economico-finanziario.

Sebbene lo sviluppo quantitativo di detti scenari non appaia quindi utile, essendo troppe le variabili in gioco, riteniamo comunque opportune alcune riflessioni di carattere qualitativo.

Una prima considerazione riguarda la possibilità di avere percentuali di copertura tariffaria dei singoli servizi superiore o inferiore a quella ipotizzata. Le percentuali qui indicate sono state infatti elaborate tenendo conto di realtà assimilabili e delle interviste fatte ad alcuni responsabili. È quindi possibile una loro manovra anche se, rivolgendosi l'Azienda ad un'utenza ben definita in termini geografici e demografici, deve essere chiaro che l'eventuale manovra trova naturale "compensazione", a parità di efficienza gestionale e di economicità dell'azienda consortile, nei contributi dei Comuni a copertura dei costi di erogazione dei servizi. È da sottolineare che il totale dei proventi qui previsto può ben essere ripartito in modo non uniforme a carico degli utenti, procedendo ad una loro segmentazione e definizione in base ad una scala tariffaria variabile (si pensi a tariffe differenziate per fasce di reddito).

In tema di contributi provenienti da ASUR e Regione, appare ipotizzabile, in base a contatti e confronti già avviati, un loro incremento in virtù della gestione unitaria

dei vari servizi (e quindi del risparmio di risorse che avrebbero tali Enti, potendo colloquiare con un solo soggetto invece che con 21) e del maggiore peso politico che avrebbe l'Azienda rispetto ai singoli Comuni.

Oltre ai servizi sociali, come già fatto da altre esperienze, l'Azienda potrebbe attivare o gestire meglio dei servizi a carattere più commerciale, che consentano cioè di produrre risultati positivi, destinati a coprire le perdite degli altri servizi, o a sfruttare pienamente le strutture aziendali (riduzione dei costi opportunità). L'avvio di opportune azioni di marketing potrebbe infatti permettere un miglior sfruttamento delle farmacie e far incrementare la loro redditività. Al contempo, l'avvio, in accordo o meno con privati, di nuove iniziative ricreative a marginalità positiva consentirebbe un miglior uso di quanto esistente e la copertura di altri servizi in perdita. Ancora, l'Azienda potrebbe attivare servizi di consulenza volti a supportare altri Ambiti che intendono effettuare lo stesso percorso.

A livello di costi, la quantificazione di come potrebbero variare in tutte le ipotesi sopra enunciate non appare realistica. Ciò che si può anticipare è che, rispetto ad oggi, un miglior sfruttamento (più razionale) delle risorse umane (interne ed esterne) e delle strutture, riconducibile ad un incremento dell'utenza e/o dei servizi offerti, dovrebbe condurre alla realizzazione di economie di scala consistenti. Al contempo, la maggior forza contrattuale che l'Azienda assumerà sviluppandosi dovrebbe consentire risparmi di costo.

Da ultimo, sul piano prettamente metodologico, giova ribadire che diversi ordini di cause rendono scarsamente praticabile, prima ancora che significativo, un confronto fra i risultati previsionali dell'azienda consortile da un lato, e la somma algebrica dei risultati consuntivi dei singoli Comuni, dall'altro.

Tuttavia, qualora i soggetti decisori interessati volessero comunque approfondire **indicazioni meramente orientative** sulla comparazione richiamata, ci preme sottolineare alcune avvertenze di carattere metodologico ineludibili, pena la ricostruzione di situazioni messe a confronto ma assolutamente non comparabili tra di loro in termini tecnico-economici.

Le principali avvertenze metodologiche riguardano le componenti del risultato gestionale "finale" da assumere quale "numero di sintesi" espressivo della situazione attuale dei Comuni e di quella revisionale dell'Azienda. In particolare, risulta

profondamente scorretto mettere a confronto il risultato netto di gestione di cui alla tabella 50 (risultato economico dell'Azienda da business plan) con la differenza costi/proventi di cui alla tabella 20, riassuntiva della situazione attuale aggregando i valori di tutti i Comuni dell'Ambito.

I valori economici di cui alla tabella 20, infatti, costituiscono una mera riclassificazione delle voci di spesa e di entrata di cui al sistema di contabilità finanziaria adottato presso i Comuni.

A parte differenze non trascurabili legate alle diverse logiche dei sistemi contabili, le questioni più rilevanti attengono alla mancanza, nel computo di costi e proventi della situazione attuale, quanto meno dei seguenti macro fenomeni:

- quote di ammortamento annuali connesse al logorio e all'obsolescenza tecnologica di beni mobili e immobili utilizzati per l'erogazione dei servizi sociali;
- costo del capitale finanziario necessario per coprire gli investimenti in capitale fisso sostenuti e da sostenere (adeguamento delle strutture adibite a case di riposo, ecc.) dai Comuni per l'attività erogativa di servizi sociali;
- quota parte, imputabile all'area dei servizi sociali, di costi generali per servizi e utenze utilizzati indistintamente in più unità organizzative del Comune, di costi dei servizi di staff del Comune, di costi degli organi politico-amministrativi e del personale con qualifica dirigenziale, presenti in ogni Comune.

Secondo consolidata dottrina economico-aziendale, possiamo qualificare tutti gli elementi elencati sopra quali "oneri figurativi", ovverosia costi connessi all'uso effettivo di fattori produttivi specifici o del capitale finanziario per la gestione aziendale che tuttavia, per convenzioni o prassi contabili, non risultano rilevati analiticamente nei prospetti di sintesi.

Per addivenire comunque ad un tentativo di confronto fra la situazione attuale e quella risultante dal business plan, occorre pertanto integrare i valori rappresentati nella tabella 20 con una quantificazione, seppur stimata, degli oneri figurativi richiamati.

Tab. 51. Conto economico aggregato dei Comuni dell'Ambito IX integrato degli oneri figurativi

COSTI	
RISORSE UMANE INTERNE	3.336.435
COSTI PER PRESTAZIONI DI SERVIZI	4.347.845
SPESE PER RETTE E CONTRIBUTI	3.560.859
ALTRI COSTI DIRETTI	50.159
SPESE PER UTENZE	205.853
ALTRI COSTI PER SERVIZI	166.548
ACQUISTI MATERIE PRIME E DI CONSUMO	2.417.078
GODIMENTO BENI DI TERZI	71.832
COSTI PER MANUTENZIONE ALTRI BENI	69.701
AMMORTAMENTI	25.091
ONERI VARI DI GESTIONE	22.344
INTERESSI PASSIVI	13.944
ALTRI COSTI COMUNI	38.501
ONERI FIGURATIVI PER AMMORTAMENTI	723.000
ONERI FIGURATIVI PER COSTO DEL CAPITALE FINANZIARIO	720.000
ONERI FIGURATIVI COSTI GENERALI E DIREZIONALI	467.000
<i>Totale costi</i>	16.236.190
PROVENTI	
Partecipazione utenti	6.072.954
Partecipazione SSN	1.106.711
Finanziamenti statali, regionali, provinciali	1.345.491
Fondo Unico LR 43/88	1.589.514
Altre entrate	439.979
<i>Totale proventi</i>	10.554.649
Risultato economico complessivo	- 5.681.541

Gli oneri figurativi sono stati quantificati tenendo conto dei seguenti elementi:

- Oneri figurativi per costo d'uso del capitale fisso. Gli oneri in parola dipendono dal logorio e dal deprezzamento che immobili e attrezzature subiscono per effetto del loro uso. Considerato che l'intensità d'uso dei beni non subisca drastiche variazioni con il passaggio all'Azienda consortile, la stima degli oneri figurativi per ammortamenti tiene conto del valore di capitale fisso comunque necessario per l'erogazione dei servizi, pari a oltre 18 milioni di euro. In conseguenza, le quote figurative di ammortamento sono state valorizzate in € 723.000, importo pari a

quello indicato nel business plan dell'Azienda consortile in ipotesi di acquisto, apporto o comodato d'uso.

- Oneri figurativi per costo del capitale. Per omogeneità, abbiamo considerato che il capitale investito nelle strutture aziendali (fabbisogno durevole) sia pari a circa 18 milioni di euro complessivi. Tale investimento genera costi effettivi, qualora i beni siano stati acquistati o oggetto di interventi recentemente, o costi-opportunità, cioè costi in termini di mancato rendimento del capitale per non aver impiegato detta somma in investimenti alternativi. Considerato un costo medio ponderato del capitale, il tasso di interesse può essere valutato nel 4%, inferiore di mezzo punto rispetto a quello previsto per l'azienda in ipotesi di acquisto. Applicando al fabbisogno durevole di 18 milioni di euro detto coefficiente di interesse si determina l'onere figurativo legato al costo del capitale in €720.000.
- Oneri figurativi per costi generali e direzionali. Abbiamo considerato che l'Azienda, nei primi anni di attività, raggiungerà solo gradualmente livelli elevati di efficienza operativa. Inoltre, l'Azienda sconterà una maggiore incidenza sul conto economico dei costi in oggetto, rispetto alle situazioni organizzative dei singoli Comuni. Si pensi, altresì, al nuovo assetto organizzativo dell'Azienda, oggi non riscontrabile in nessuno dei Comuni dell'Ambito (ad esempio, i revisori comunali non si occupano di soli servizi sociali; in nessun Comune è presente il comitato consultivo tecnico; ecc.). Abbiamo anche considerato che i Comuni consorziati, grazie alla propria curva di esperienza, si siano dotati di una struttura via via più efficiente e adeguata alle loro esigenze. Per questi motivi, riteniamo che la presente categoria di oneri figurativi, imputabile alla gestione attuale da parte dei singoli Comuni, possa essere stimata di valore inferiore rispetto ai costi effettivi dell'Azienda consortile. Nella nostra simulazione, abbiamo pertanto considerato il compenso dei soli organi direzionali (€ 416.000), il salario per gli addetti alla segreteria (€ 74.000) e alla qualità dei processi (€ 111.000), le spese generali (€ 100.000), complessivamente pari a € 701.000, trascurando quanto previsto per tutti gli altri organi aziendali. Inoltre, per tener conto dell'inevitabile gap di efficienza che si individua tra strutture a regime da anni e nuove iniziative aziendali, abbiamo provveduto a decurtare l'importo citato, nella misura forfetaria di 1/3, ipotizzando che questa sia la misura di tale differenziale che, negli anni successivi allo start-up, verrà comunque

recuperato. Operando in questo modo, si addivene ad un importo degli oneri figurativi per costi generali e direzionali di €467.000.

Il risultato economico complessivo così determinato, pari a circa 5,6 milioni di euro di perdita, è rappresentativo dell'onere sostenuto annualmente, a livello aggregato, dai Comuni dell'Ambito per l'erogazione dei servizi sociali.

Detto importo, pur con le dovute cautele e consapevoli dei più che rilevanti limiti di comparabilità, può essere raffrontato con la contribuzione annuale richiesta dall'Azienda consortile ai Comuni consorziati a fronte dell'erogazione di servizi sociali sotto costo (3,95 milioni di euro).

Come si può agevolmente notare, a fronte di servizi uniformi su tutto il territorio, erogati con standard qualitativi superiori e a favore, in certi casi, di un più ampio bacino di utenza, **la gestione accentrata richiede un minor impegno economico ai Comuni consorziati stimabile in un ordine di grandezza approssimativo di 1,5-1,6 milioni di euro annui. Ciò rappresenta, pertanto, un segnale indicativo di maggior economicità rispetto alla situazione attuale.**

In ogni caso, ci preme ribadire che, quelle che precedono, sono indicazioni di larga massima in quanto il confronto "secco" dei numeri risulta scarsamente significativo.

Al di là delle difficoltà di ordine tecnico-contabile legate ai diversi sistemi di contabilità fra ente locale e azienda consortile, si ricordano, infatti, altre diversità sostanziali afferenti scelte gestionali e organizzative e relativi riflessi economico-finanziari. Fra queste, in particolare, si segnalano:

- l'assenza, fra i compiti istituzionali dell'Azienda consortile, di alcune categorie di servizi che rimangono in gestione ai singoli Comuni;
- l'ipotesi che la gestione delle case di riposo, da parte dell'Azienda consortile, avvenga nel pieno rispetto della nuova normativa in materia, non solo in termini di adeguamenti richiesti alle strutture residenziali ma, altresì, di criteri per l'esternalizzazione di servizi, la dotazione di risorse professionali e i relativi livelli di remunerazione nel caso di gestione diretta ecc.;
- la problematicità nell'enucleare, dal sistema di contabilità finanziaria del Comune, alcuni rilevanti oneri gestionali che gravano, invece, sul conto economico

dell'Azienda consortile. Senza pretesa di esaustività, l'attenzione si è concentrata sui più significativi: oneri finanziari connessi a mutui o altre forme di finanziamento specifiche per beni o iniziative afferenti i servizi sociali; quote di ammortamento economico dei beni mobili e immobili utilizzati nel sociale, di proprietà dell'ente; la quota parte di servizi generali, di staff e di retribuzione per il personale dirigenziale imputabile ai servizi sociali, specie nei Comuni di piccole dimensioni.

Concludendo, questo report fornisce una base adeguata per riflettere su quale sarà il modello organizzativo aziendale, su quali servizi dovrebbero essere gestiti dall'Azienda, sull'impatto economico-finanziario derivante dalla loro centralizzazione e standardizzazione nonché sulle possibili varianti rispetto a quanto ipotizzato.

Data la numerosità delle variabili coinvolte e non ancora definibili (volumi di utenza, modello organizzativo, servizi erogati, modalità di partecipazione finanziaria dei Comuni, ecc.) e dei possibili percorsi di sviluppo che possono essere seguiti (attivazione frazionata dei servizi, modello azienda "leggera" o "pesante", ecc.), si ritiene che lo sviluppo di piani più dettagliati debba necessariamente essere rinviato a momenti futuri in cui verranno adottate decisioni strategiche più definite ed articolate .