5 – GOVERNANCE E SERVIZI GENERALI

3.4.1 DESCRIZIONE DEL PROGRAMMA

MISSIONE

In armonia e coerenza con il quadro normativo nazionale e regionale le linee guida che orientano la programmazione triennale delle politiche sociali del Consorzio sono ispirate al perseguimento della seguente "mission":

- Consolidare lo sviluppo e la crescita della rete istituzionale e territoriale del welfare locale, al fine di potenziare la capacità di risposta integrata ai bisogni del territorio, ottimizzare le risorse e le competenze disponibili, promuovere maggiori opportunità di confronto con i beneficiari degli interventi. Sostenere le relazioni di rete attraverso strumenti di governance appropriati e coordinati, l'investimento sui sistemi informativi e il completamento del processo di riassetto organizzativo del Consorzio (governance interna ed esterna) (*Prop. Prog. pag. 3, punti 1, 2, 3, pag. 4 punto 8, pag. 5, punto 14*);
- Garantire la corretta gestione del ruolo del Consorzio e il coordinamento con gli altri soggetti istituzionali coinvolti – Regione, Provincia, Azienda sanitaria - per le attività inerenti la formazione in materia socio-assistenziale, la vigilanza sui presidi e la gestione delle misure di protezione quali tutele, curatele e amministrazioni di sostegno (funzioni trasversali);
- Favorire lo sviluppo ed il consolidamento di metodiche di programmazione, controllo e rendicontazione efficaci ed innovative per supportare gli organi del Consorzio ed i responsabili di Servizio nello svolgimento delle loro attività. Adottare adeguati strumenti per la misurazione dei risultati conseguiti e del grado di soddisfazione da parte dei fruitori (programmazione e rendicontazione economico-finanziaria); (*Prop. Prog. Pag. 4, punto 5 lett. g*)
- Assicurare la corretta gestione giuridico-contabile del sistema di bilancio, supportando, nel contempo, i responsabili dei centri di responsabilità (gestione contabile del bilancio);
- Garantire al Consorzio la disponibilità di beni e servizi e l'efficienza delle strutture necessari allo svolgimento delle attività (economato e gestione del patrimonio);
- Favorire l'efficacia e l'efficienza dell'azione sociale dell'Ente attraverso un costante supporto amministrativo ed informativo agli organi, al direttore e agli altri operatori del Consorzio. Facilitare, per i cittadini e per gli stranieri, l'accesso alle informazioni utili sui servizi offerti, sulle modalità di fruizione, sulle risorse sociali disponibili nel territorio (segreteria generale e relazioni con il pubblico)
- Favorire lo sviluppo ed il consolidamento di metodiche di organizzazione del lavoro e di gestione del personale efficaci in ottica di valorizzazione delle professionalità operanti nel Consorzio (gestione delle risorse umane);
- Qualificare l'accoglienza e la presa in carico del cittadino, attivando le risorse a disposizione dell'Ente e della rete dei servizi del territorio (servizio sociale professionale – servizio di comunità);
- Garantire l'espletamento delle attività a carattere amministrativo e di segreteria generale funzionali all'erogazione dei servizi del Consorzio (servizi generali e di supporto all'attività del Consorzio);

- Presidiare, anche a fini autorizzatori, le spese di carattere generale per lo svolgimento delle attività del Consorzio (spese generali per il funzionamento del Consorzio).

La missione del Programma "Governance e servizi generali" viene presidiata attraverso i seguenti *progetti, servizi erogati*, che costituiscono la base su cui il Consorzio ha articolato il proprio sistema di pianificazione, programmazione e controllo:

PROGETTI	SERVIZI EROGATI
101 – Governance interna ed esterna	1 - Pianificazione e gestione del sistema integrato dei servizi sociali
	2 – Programmazione e controllo di gestione
	3 - Pianificazione dei sistemi di gestione delle risorse umane
	4 – Comunicazione interna ed esterna
	5 – Sistemi informativi
	6 – Integrazione socio sanitaria
102 – Funzioni trasversali	1 - Autorizzazioni, vigilanza e accreditamento dei presidi
	2 - Formazione professionale
	3 – Tutele e curatele
411 – Servizio sociale professionale – servizio sociale di Comunità	1 – Servizio sociale professionale – servizio sociale di comunità
Servizi generali e di supporto al funzionamento del Consorzio	
201 – Strumenti di programmazione economico finanziaria	
202 – Gestione contabile del bilancio	
203 – Economato e gestione del patrimonio	
204 – Segreteria generale e relazioni con il pubblico	
205 – Gestione delle risorse umane	
Spese generali per il funzionamento del Consorzio	
199 – Attività di supporto area Direzione	
299 – Attività di supporto area Amministrativa	
399 – Attività di supporto area Anziani e Disabili	
499 – Attività di supporto area Minori e Adulti	
9901 – Organi istituzionali	
9902 – Spese generali per il personale	
9903 – Spese generali per edifici	
9904 – Spese generali di funzionamento	

Portatori di interesse

Le categorie specifiche di portatori di interesse afferenti al programma “Governance e servizi generali” sono le seguenti:

Categorie generali	Categorie specifiche
Utenti	Minori
	Disabili
	Anziani
	Adulti
Personale	Personale dipendente
	Personale non dipendente (segretario, revisore nucleo di valutazione, ecc.)
Organi di rappresentanza e tutela	Assemblea dei Comuni, Comitato dei Sindaci
Comuni consorziati	Area 1
	Area 2
	Area 3
	Area 4
Comunità Montana	Comunità Montana Valle di Susa e Val Sangone
ASL	Azienda Sanitaria Locale (Distretto Sanitario di Susa - Dipartimento Territoriale, Dipartimento Materno Infantile, Dipartimento Salute Mentale - Dipartimento Patologia delle Dipendenze - Presidi ospedalieri)
Provincia	Provincia di Torino
	Centro per l'impiego
Regione	Regione Piemonte
Autorità giudiziaria	Tribunale per i minorenni
	Giudice tutelare
	Altre autorità giudiziarie
	Tribunale ordinario
Istituti scolastici e agenzie formative	Istituti scolastici e di formazione professionale
	Agenzie formative
Stato e altri enti pubblici	Prefettura
	Questura e forze dell'ordine
	Carcere
	Agenzia territoriale per la casa
	Altre istituzioni
Terzo settore e altri soggetti privati	Cooperative sociali
	Presidi residenziali per anziani (IPAB e privati)
	Patronati e Sindacati
	Fondazioni, Enti Morali, Enti di Diritto Pubblico
	Aziende, imprese, ditte
	Altri soggetti privati
Volontariato e Associazionismo	Associazioni, parrocchie e singoli volontari
	Associazioni sportive, culturali, teatrali e ricreative
	Famiglie affidatarie, Gruppi Auto Mutuo Aiuto, Rappresentanze degli utenti
Altri fornitori	Consulenti e professionisti
	Altri fornitori
Sistema bancario ed altri finanziatori	Fondazioni bancarie
	Cassa Depositi e prestiti e sistema bancario
	Altri finanziatori

3.4.2 MOTIVAZIONE DELLE SCELTE

Dati di contesto

Il prossimo triennio vedrà impegnati i Comuni ed il Consorzio in un attento lavoro di analisi e di studio propedeutico ad individuare la più appropriata forma gestionale da assumere a seguito dello scioglimento del Consorzio stesso. Il Consorzio inoltre è chiamato ad assumere nuove e sempre più stringenti responsabilità e il cambiamento del ruolo giocato all'interno della rete di *welfare* locale: al ruolo di soggetti gestori dei servizi socio-assistenziali in forma associata, i consorzi piemontesi stanno affiancando sempre più quello di ripensamento delle politiche di *welfare* locale, anche alla luce della riduzione delle risorse finanziarie disponibili. Ciò comporta un'evoluzione degli assetti organizzativi interni, delle competenze e delle professionalità a disposizione del Consorzio.

Ma tale fenomeno richiede anche la capacità degli altri attori della rete dei servizi, i comuni e l'ASL in *primis*, di essere attori consapevoli e responsabili nella costruzione e nell'attuazione delle politiche sociali.

I temi che caratterizzeranno lo sviluppo della governance interna ed esterna nel prossimo triennio, oltre a quelli sopraccitati sono molteplici:

- la nuova stagione della programmazione richiederà il consolidamento del piano di zona quale strumento di governo delle politiche sociali, in raccordo con le altre politiche sociali a livello locale. Si pensi in primo luogo al PEPS, ma anche alle politiche abitative, dell'istruzione, del lavoro e dello sviluppo economico, che assumeranno un ruolo cruciale nel dare risposte alla situazione di crisi economica, soprattutto nei confronti delle famiglie e delle imprese;
- il consolidamento delle forme di integrazione socio-sanitaria, interesserà i processi già in atto con la DGR 39/09, con la ridefinizione dell'offerta dei servizi domiciliari per le persone non autosufficienti. Tale modello organizzativo, tuttavia, dovrà essere esteso anche alle persone affette da disabilità, per effetto della DGR 56/10;
- il completamento del riassetto organizzativo interno punterà sul radicamento territoriale dei servizi, sull'integrazione progettuale e la multiprofessionalità e sullo sviluppo del lavoro di comunità. L'esperienza positivamente avviata con la riorganizzazione del servizio sociale professionale sarà estesa anche ai servizi educativi territoriali;
- il rafforzamento dell'integrazione tra i sistemi informativi interni ed esterni è una leva strategica di primaria importanza per un Consorzio che sta progressivamente consolidando il proprio ruolo di promotore delle politiche sociali a livello locale. Da questo punto di vista occorre investire prioritariamente sul completamento del raccordo tra sistema informativo contabile e sistema informativo dei servizi sociali (S.I.S.S.), al fine di migliorare ulteriormente l'attendibilità e la capacità informativa del rendiconto. È poi necessario proseguire con l'informatizzazione dei sistemi informativi interni, puntando sul miglioramento della gestione delle informazioni relative a servizi cruciali quali l'assistenza domiciliare. Diviene infine opportuno pensare allo sviluppo di una maggiore connessione tra i sistemi informativi del Con.I.SA. e quelli delle altre principali istituzioni che operano sul territorio;
- lo sviluppo di forme di partecipazione e dialogo con l'utenza e il miglioramento dell'accessibilità ai servizi rappresenta un tema sul quale occorrerà investire con forza nei prossimi anni. L'attivazione del Punto unico di Accoglienza Socio-Sanitario (PASS) ha consentito di sviluppare un modello organizzativo per l'informazione, l'accoglienza e la presa incarico integrata delle persone non autosufficienti che dovrà essere consolidato nel prossimo triennio. Ma il dialogo con l'utenza dovrà strutturarsi anche attraverso lo sviluppo di altri strumenti dedicati, quali la carta dei servizi, la realizzazione di opuscoli informativi, di indagini di soddisfazione per avere una conoscenza più strutturata della qualità dei servizi percepita dagli utenti;

- il sistema di programmazione e controllo integrato rappresenta ormai una realtà consolidata per il Con.I.S.A. Il lavoro effettuato negli anni precedenti ha permesso di realizzare un chiaro raccordo tra tutti i principali strumenti a disposizione del Consorzio: il piano di zona, la relazione previsionale e programmatica, il PEG e il rendiconto consentono di evidenziare con chiarezza il collegamento tra le politiche, i servizi erogati, gli obiettivi, le responsabilità organizzative interne e le risorse disponibili. Nel prossimo triennio si proseguirà in questa direzione. Gli ambiti di sviluppo principali consisteranno nella definizione di un sistema di indicatori di *outcome* collegati alle azioni del piano di zona, finalizzati a valutare l'impatto degli interventi realizzati sui bisogni rilevati e sulle condizioni dell'utenza. Oltre a ciò, occorrerà investire sul raccordo tra il sistema di programmazione e controllo e il sistema di valutazione del personale, anche in attuazione delle disposizioni della "Riforma Brunetta".

Modifica dell'assetto gestionale

La normativa nazionale (Legge Finanziaria dello Stato per l'anno 2010, n. 191 del 23/12/2009) stabilisce che i Comuni, per il coordinamento della finanza pubblica e per il contenimento della spesa, debbano adottare, tra le altre misure, anche la soppressione dei Consorzi di funzioni, facendo salvi i rapporti di lavoro a tempo indeterminato esistenti, con assunzione da parte dei Comuni delle funzioni già esercitate dai Consorzi soppressi e delle relative risorse e con successione dei Comuni ai medesimi Consorzi in tutti i rapporti giuridici e ad ogni altro effetto. Tale norma non incide sull'esistenza dell'istituto Consorzio in astratto ma impone ai Comuni, sul piano concreto la soppressione dei Consorzi di funzione.

Successivamente in D.L. 25/01/2010 n. 2, convertito dalla Legge 26/03/2010 n. 42, stabilisce, all'art. 1 comma 2, che la suddetta soppressione si applichi dal 2011 e per tutti gli anni a seguire ai singoli Enti per i quali abbia luogo il primo rinnovo del rispettivo Consiglio, con efficacia dalla data del medesimo rinnovo.

La Corte dei Conti del Piemonte ha chiarito, con delibera n. 101/2010 del 17/12/2010, che la soppressione dei Consorzi decorre dal primo rinnovo del Consiglio di Amministrazione del Consorzio interessato: per quanto riguarda il Con.I.S.A. tale scadenza ricadrà alla fine dell'anno 2014.

La normativa statale (D. L. 78/2010 e L. 122/2010 di conversione) ha inoltre stabilito essere di carattere fondamentale e obbligatoria la funzione del Settore Sociale, da esercitarsi necessariamente in forma associata, attraverso convenzione o unione, da parte dei Comuni con popolazione inferiore a 5.000 abitanti ovvero a 3.000 abitanti qualora appartenenti o già appartenuti a Comunità Montane.

La situazione attuale, a livello regionale, che caratterizza la gestione dei Servizi Sociali è assai articolata: esistono 42 Consorzi gestori della funzione, 1 caso di delega all'A.S.L., 3 gestioni dirette da parte di Comuni capoluogo di Provincia, 3 casi di gestione in capo alle Comunità Montane, 7 casi di gestione attraverso convenzione con un Comune capofila.

Sia la Regione Piemonte che l'A.N.C.I. Regionale stanno predisponendo i dovuti approfondimenti rispetto ai futuri assetti gestionali che deriveranno dalla nuova normativa nazionale, prefigurando i punti di forza e i punti di debolezza che le diverse soluzioni perseguibili comportano, così come sono allo studio le complesse problematiche connesse alla gestione della Pianta Organica, della Contabilità, del Patrimonio Immobiliare.

Ciascuna delle nuove soluzioni gestionali che si prospettano (Unione dei Comuni – che può gestire solo una pluralità di funzioni - , la delega all'A.S.L., la Comunità Montana, l'Azienda Speciale Consortile) comporta infatti una tale complessità di impianto da necessitare di accurate valutazioni.

I punti fermi che, ad oggi, non paiono in discussione e che dovranno orientare le scelte future sono i seguenti:

> la titolarità sia della Funzione Sociale, sia delle decisioni sulle modalità gestionali, è in capo ai Comuni ;

> l'ambito territoriale di riferimento deve necessariamente coincidere con quello del Distretto Sanitario, quale pre-condizione per una efficace gestione di tutte le attività afferenti all'area dell'integrazione Socio-sanitaria;

> i Servizi Sociali in Piemonte non possono che essere gestiti in forma associata, unica modalità che consente di realizzare una corretta ed adeguata programmazione territoriale; in presenza di una molteplicità di piccoli Comuni, molti dei quali collocati in aree montane che necessitano di una presenza capillare di servizi, la gestione associata risulta essere insostituibile per il raggiungimento di livelli omogenei, uniformi e qualitativamente adeguati delle prestazioni e dei servizi stessi.

Piano di Zona Locale

La L. 328/00, riformando la disciplina del sistema integrato dei servizi e degli interventi sociali, ha individuato nel Piano di Zona lo strumento per la programmazione dei servizi e degli interventi a livello locale. Attraverso il Piano di Zona, pertanto, si realizza il principio della programmazione partecipata di cui all'art. 3, c. 1 della L. 328 stessa.

In Piemonte tali principi sono stati recepiti con la L.R. 1/04, che detta le regole per l'implementazione del sistema integrato dei servizi e degli interventi sociali a livello regionale. Questa legge, inoltre, individua i principi e i criteri che devono caratterizzare i Piani di Zona Locali.

La Regione Piemonte si trova al secondo ciclo di definizione dei Piani di Zona. Dopo la prima stagione, caratterizzata dai Piani di Zona 2006 – 2008 e dalla proroga della loro validità per il 2009, ha emanato la DGR 12295/09 per disciplinare le modalità di redazione dei Piani di Zona 2010 – 2012, la cui definizione avrebbe dovuto concludersi entro il 31 dicembre 2010.

Successivamente, la Regione Piemonte è intervenuta con la DGR 8-624 DEL 20/09/2010, mediante la quale:

- ha prorogato il termine di approvazione dei piani di zona dal 31/12/2010 al 31/12/2011;
- ha modificato il triennio di riferimento per la programmazione locale da 2010 - 2012 a 2011 – 2013.

Si ricorda che il Piano di Zona deve caratterizzarsi, secondo le citate Linee guida, come uno sforzo di progettazione incrementale in senso verticale (servizi innovativi, implementazione dei servizi esistenti, miglioramento della qualità, intesa quale efficienza ed efficacia degli interventi da realizzare) e in senso orizzontale (allargamento della partecipazione alle attività di programmazione e pianificazioni di soggetti, pubblici e privati, precedentemente assenti o scarsamente coinvolti) ovvero di razionalizzazione e/o riformulazione delle attività esistenti, con l'esclusione di una mera riproposizione delle attività correntemente svolte dall'Ente Gestore delle funzioni socio-assistenziali.

Il processo di costruzione del Piano di Zona deve inoltre coordinarsi ed armonizzarsi con quello avviato nel 2010 da parte del Comitato dei Sindaci, di elaborazione dei Profili e Piani di Salute, entrambi strumenti di programmazione partecipata che condividono il principio di definizione della salute e del benessere fisico, psichico e sociale come risultanza del concorso e dell'interazione di molteplici fattori o "determinanti" (reddito, istruzione, stili di vita, abitazione, ambiente, trasporti, ecc); tale armonizzazione si è resa possibile grazie all'unificazione dei due percorsi di elaborazione, attraverso una fase congiunta e condivisa di conoscenza del contesto (dati quali/quantitativi, di contesto, ricerche, indagini ed analisi mirate e coordinate, offerta dei servizi e degli interventi territoriali) e di analisi dei bisogni e della domanda, di selezione delle priorità.

I lavori del Piano di Zona hanno preso avvio a marzo del 2010 con l'insediamento del Tavolo Politico Istituzionale e la nomina dell'Ufficio di Piano.

L'impostazione e la coerenza metodologica sono state garantite dalla Società "Labser" di Milano, secondo i seguenti orientamenti:

- il percorso di definizione del Piano di Zona deve essere caratterizzato da strumenti e metodologie di lavoro in grado di garantire snellezza e chiarezza complessiva del percorso, pur senza rinunciare alla qualità dello studio e del confronto tra tutti gli attori coinvolti;
- occorre puntare su un coinvolgimento qualificato del territorio, con un numero ristretto di componenti competenti, rappresentativi e permanenti nei tavoli tematici. Il coinvolgimento può poi essere esteso, mediante forme più "leggere", nell'ambito dei lavori dei tavoli tematici;
- l'analisi del contesto generale deve essere "snella", basata soprattutto su informazioni esistenti. L'approfondimento va effettuato solo sulle priorità individuate dal Tavolo politico istituzionale. Queste priorità rappresentano i temi sui quali i Tavoli tematici devono effettuare le loro analisi e presentare le proposte di azione;
- occorre individuare un numero ristretto di priorità ed obiettivi, su cui ci sono la disponibilità e l'impegno ad investire anche a livello politico. Conseguentemente è necessario prevedere un numero ristretto di azioni (3-4 per tavolo).

Nel corso della fase di "*Analisi del contesto e definizione delle priorità*", avvenuta tra maggio e settembre 2010, è stata effettuata una valutazione condivisa della situazione che caratterizza il territorio evidenziandone le principali tendenze a livello demografico e socio-economico.

È stato inoltre possibile effettuare una valutazione condivisa, a livello di Ufficio di piano e di Tavolo politico istituzionale, dello scenario che caratterizza le politiche in cui è articolato il Piano di Zona.

Sulla base di queste informazioni e valutazioni, il Tavolo politico istituzionale ha individuato le priorità da affrontare per ciascuna politica e le ha sottoposte all'Assemblea dei Sindaci, ai fini di una validazione definitiva.

L'Assemblea Consortile con propria deliberazione n. 24/A del 15/10/2010 ha approvato la definizione dei bisogni emergenti, delle priorità locali e degli obiettivi di piano afferenti alle seguenti politiche:

- Minori e Famiglie
- Anziani
- Disabili
- Adulti
- Governance del sistema integrato

Per ogni politica sono state individuate un numero massimo di tre priorità, sulle quali i Tavoli tematici hanno iniziato ad effettuare il loro lavoro di analisi, finalizzato a proporre le azioni da inserire all'interno del Piano di Zona.

Il fatto di lavorare su un numero circoscritto di priorità predefinite ed approvate a livello politico consente di concentrare, nel tempo e nelle risorse, il lavoro dei Tavoli tematici, senza tuttavia perdere la ricchezza dei contributi che si possono acquisire tramite una partecipazione qualificata e diffusa.

Nell'ambito del Piano di Zona 2011 – 2013 i Tavoli tematici assumono il compito di definire le proposte di azione che, una volta vagliate a livello tecnico e politico dall'Ufficio di piano e dal Tavolo politico istituzionale, costituiranno il quadro degli impegni e degli interventi da realizzare nel Piano di Zona stesso.

In sostanza, i tavoli tematici hanno il compito di tradurre le priorità individuate dal Tavolo politico istituzionale in proposte di azione caratterizzate da obiettivi concreti e sostenibili dal punto di vista delle risorse da attivare.

Rispetto al precedente Piano di Zona, pertanto, i tavoli tematici svolgono un ruolo più circoscritto, ma forse proprio per questo più qualificato. Non sono chiamati ad effettuare un'analisi generale del contesto e dei bisogni (questo lavoro è stato già effettuato dall'Ufficio di piano e dal Tavolo politico istituzionale). Essi, piuttosto, intervengono su temi già individuati a monte e devono utilizzare le loro capacità e competenze per individuare e progettare soluzioni concrete.

Un altro aspetto importante del lavoro dei tavoli consiste nel loro coinvolgimento non solo in queste fasi di definizione del Piano di Zona, ma anche nelle fasi successive di monitoraggio e valutazione. Assumono, perciò, carattere permanente. Rimangono in carica per tutto il periodo di durata del Piano di Zona, sebbene il loro coinvolgimento non sia continuativo, bensì sia limitato ad alcuni momenti chiave in cui si procederà al monitoraggio delle azioni del Piano di Zona ed alla valutazione finale dei loro esiti.

Nella composizione dei Tavoli tematici l'Assemblea ha deciso di prevedere un tavolo tematico per ogni politica in cui è articolato il Piano di Zona, con l'esclusione della politica "Governance della rete dei servizi" che, per il suo carattere trasversale, verrà presidiata dall'Ufficio di piano, che su questa politica svolgerà le stesse attività previste per i tavoli tematici.

- Ogni tavolo è strutturato in modo da avere non più di 8 - 10 referenti permanenti e un numero variabile di referenti aggiunti che possono essere coinvolti su tematiche specifiche affrontate di volta in volta dal Tavolo (es. progettazione di alcune azioni);
- all'interno di ogni tavolo viene individuato un coordinatore di Tavolo, scelto dai componenti dell'Ufficio di piano ed appartenente ad una delle organizzazioni che vi partecipano, che assume la funzione di raccordo tra il tavolo tematico e l'Ufficio di piano stesso.

I referenti aggiunti rappresentano una risorsa da coinvolgere in momenti specifici del lavoro del tavolo tematico. Il loro coinvolgimento è circoscritto ai momenti in cui sono chiamati ad apportare il loro contributo ai lavori del tavolo. Il referente aggiunto partecipa solo ad incontri specifici, quando la propria competenza e il proprio apporto sono ritenuti determinanti per la soluzione delle problematiche affrontate nel tavolo.

I Tavoli tematici hanno iniziato ad operare a Dicembre 2010:

- la prima fase di lavoro è consistita nell'approfondimento delle priorità. Partendo da ogni priorità, si è effettuata una valutazione accurata del contesto che caratterizza nello specifico i bisogni individuati, i servizi attualmente offerti e la situazione della rete degli attori che attualmente intervengono sulle problematiche individuate dalla priorità. In questa fase sono state raccolte informazioni, sentiti i pareri di esperti e ricostruito il quadro di riferimento per orientare la successiva individuazione delle azioni da proporre;
- la seconda fase è dedicata alla definizione delle proposte di azione. Delineato il quadro di riferimento, è necessario confrontarsi per individuare gli interventi che possono essere attuati per contribuire a risolvere le problematiche poste dalla priorità. Come chiarito dalla DGR 12295, le azioni del Piano di Zona non possono limitarsi ad una mera riproposizione dei servizi già garantiti dal soggetto gestore, ma devono essere orientate a:
 - o introdurre innovazioni, implementare nuovi servizi, progetti o interventi;
 - o potenziare servizi e interventi già esistenti;
 - o razionalizzare, rimodulare e rivisitare in modo significativo interventi e servizi già presenti sul territorio;
- la terza fase è dedicata alla progettazione di massima delle azioni. Chiariti gli obiettivi, i potenziali destinatari e gli impatti attesi, in questa fase diviene necessario costruire tutti gli elementi di progettazione delle azioni. Fondamentali sono il cronoprogramma, con la suddivisione delle attività e dei soggetti chiamati ad attuarle, nonché la

definizione delle risorse che si prevede di utilizzare per l'attuazione dell'azione. Compito essenziale dei tavoli tematici è quello di individuare con chiarezza i fabbisogni di risorse per sostenere l'attuazione delle azioni proposte. Non viene richiesto, invece, il compito di individuare formalmente i soggetti che dovranno farsi carico di mettere a disposizione le risorse previste. Questo sarà compito dell'Ufficio di piano e, in ultima battuta, del Tavolo politico istituzionale. Al termine di questa fase, ogni azione proposta dovrà essere definita in modo completo in tutti gli elementi, attraverso l'utilizzo delle schede di azione.

Sulla base delle proposte avanzate dai Tavoli tematici, si presume entro il mese di aprile 2011, l'Ufficio di Piano effettuerà una verifica complessiva della sostenibilità tecnica delle azioni, con lo scopo di:

- garantire la coerenza complessiva degli interventi previsti nel Piano di Zona con le priorità individuate del Tavolo politico istituzionale e con l'evoluzione dei bisogni;
- evitare eventuali duplicazioni e incoerenze tra le diverse azioni proposte dai tavoli tematici;
- verificare la concreta fattibilità delle azioni proposte, sulla base della conoscenza attuale del contesto e delle risorse disponibili.

Altro importante passaggio è costituito dalla verifica della sostenibilità finanziaria complessiva del Piano di Zona, così come derivante dalla somma dei fabbisogni finanziari complessivi delle diverse azioni proposte. Questa verifica verrà effettuata congiuntamente dall'Ufficio di piano e dal Tavolo politico istituzionale ed avrà lo scopo di:

- validare la quantificazione dei fabbisogni di risorse delle singole azioni;
- individuare in via definitiva le organizzazioni responsabili di reperire o mettere a disposizione le risorse previste per ogni azione.

In seguito a questa fase l'Ufficio di Piano provvederà a verificare formalmente la disponibilità di massima, da parte di ogni organizzazione, ad assumersi gli impegni previsti nelle diverse proposte di azione e nel quadro finanziario complessivo del Piano di Zona.

Acquisiti questi elementi, si potrà procedere alla stesura definitiva della bozza di Piano di Zona ed alla sua validazione da parte del Tavolo politico istituzionale.

La bozza sarà poi sottoposta all'approvazione definitiva dell'Assemblea dei Sindaci, e da lì prenderà avvio il percorso di formalizzazione dell'Accordo di Programma che deve concludersi entro il 31/12/2011.

Le azioni prenderanno effettivamente avvio, con la nomina e la convocazione dei gruppi di azione, successivamente all'approvazione dell'accordo di programma.

Dati sui servizi

Casi e trend triennali

PROGETTI	SERVIZI EROGATI	2006	2007	2008	2009
101 – Governance interna ed esterna	Sportello Informazione socio sanitaria N° accessi	580	610	417	419
102 – Funzioni trasversali	Cartelle attive di Servizio Sociale Professionale	1619	1935	2004	2355
	Misure di protezione (Tutele, Curatele, Amministratori di sostegno)	63	80	79	63
	Attività Commissioni di Vigilanza N° sopralluoghi effettuati	15	23	28	25

Vengono forniti alcuni dati, a titolo indicativo, su attività di carattere trasversale a tutti i target di utenza.

Lo Sportello di Informazione socio-sanitaria ha stabilizzato gli accessi rispetto al dato 2008.

Le cartelle attive di Servizio Sociale fanno invece registrare un significativo incremento pari al 45,46% tra il 2006 e il 2009 e al 17,51% tra il 2008 e il 2009.

Per quanto riguarda le misure di protezione si rinvia ai successivi approfondimenti.

3.4.3 FINALITA' DA CONSEGUIRE

Progetto: Governance interna ed esterna

Progetto	Governance interna ed esterna
Finalità	<p>Consolidare lo sviluppo e la crescita della rete istituzionale e territoriale del welfare locale, puntando sui seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none">- integrazione tra piano di zona, PEPS e altri strumenti di programmazione delle politiche locali;- introduzione di strumenti a supporto della valutazione degli impatti delle politiche attuate sul territorio;- potenziamento degli strumenti di informazione e comunicazione, ed introduzione di forme di coinvolgimento attivo degli utenti nella valutazione dei servizi;- prosecuzione del percorso di riassetto organizzativo e di revisione dei sistemi informativi adottati.- ulteriore sviluppo dell'integrazione socio-sanitaria, rivisitazione degli accordi interistituzionali e perfezionamento di modalità di presa in carico multi professionale e di valutazione multidimensionale

Interventi sul triennio 2011-2013

Servizio	Interventi consolidati/ di sviluppo	2011	2012	2013
<p>1 – Pianificazione e gestione del sistema integrato dei servizi sociali</p>	<p>Sviluppo</p>	<p>Piano di Zona: Coordinamento dell'Ufficio di Piano e del Tavolo tematico sulla Governance del Sistema integrato e partecipazione agli altri 4 Tavoli tematici</p> <p>Elaborazione e approvazione del nuovo Piano di Zona, coordinato ed integrato con il percorso di definizione dei PEPS</p>	<p>Coordinamento del percorso di attuazione delle azioni del nuovo Piano di Zona.</p> <p>Connessione e armonizzazione del Piano di Zona con le altre politiche locali e con gli altri strumenti di programmazione territoriale.</p>	<p>Monitoraggio e valutazione del nuovo Piano di Zona.</p> <p>Connessione e armonizzazione del Piano di Zona con le altre politiche locali e con gli altri strumenti di programmazione territoriale.</p>
	<p>Sviluppo</p>	<p>Valorizzazione del ruolo dei Comuni, anche attraverso la loro partecipazione attiva al Gruppo di Lavoro socio-sanitario dell'Assemblea.</p> <p>Coinvolgimento attivo dei Comuni, degli operatori del Consorzio e delle Cooperative sociali aggiudicatrici di Servizi sia nell'analisi delle opportunità/vincoli che potrebbero presentare i futuri assetti gestionali, sia nel riprogettare il modello di welfare locale, i criteri di accesso e di erogazione dei servizi, le priorità irrinunciabili.</p> <p>Valorizzazione del Volontariato e delle Associazioni attive sul territorio e incentivazione di disponibilità nelle giovani generazioni a forme innovative di volontariato(Servizio Civile Volontario Nazionale o Locale)</p>	<p>Sviluppo di progetti integrati tra Comuni e Consorzio, attraverso l'azione del Gruppo di Lavoro socio-sanitario e la promozione di opportunità e di confronto con i beneficiari degli interventi.</p> <p>Valorizzazione del Volontariato e delle Associazioni attive sul territorio e incentivazione di disponibilità nelle giovani generazioni a forme innovative di volontariato(Servizio Civile Volontario Nazionale o Locale)</p>	<p>Sviluppo di progetti integrati tra Comuni e Consorzio, attraverso l'azione del Gruppo di Lavoro socio-sanitario.</p> <p>Sviluppo di strumenti per la rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti, a supporto della valutazione dell'efficacia delle politiche sociali attuate con il nuovo piano di zona.</p> <p>Valorizzazione del Volontariato e delle Associazioni attive e incentivazione di disponibilità nelle giovani generazioni a forme innovative di volontariato(Servizio Civile Volontario Nazionale o Locale).</p>

Servizio	Interventi consolidati/ di sviluppo	2011	2012	2013
		Assunzione di un ruolo attivo e propositivo nell'ambito del VII Bando provinciale a sostegno del Volontariato.		
2 – Programmazione e controllo di gestione	Consolidati	Completamento del percorso di allineamento della relazione al rendiconto agli strumenti di programmazione	Garantire l'integrazione del nuovo piano di zona con il sistema di programmazione e controllo	Garantire l'integrazione del nuovo piano di zona con il sistema di programmazione e controllo
	Sviluppo	Introduzione di un sistema di indicatori a supporto della valutazione degli impatti delle azioni del piano di zona, che sia integrato con il sistema di programmazione e controllo	Sperimentare la funzionalità del sistema di indicatori in occasione del primo monitoraggio sull'attuazione del piano di zona	Implementazione e consolidamento del sistema di indicatori
3 – Pianificazione e dei sistemi di gestione delle risorse umane	Consolidati	Valorizzare e ottimizzare le competenze professionali, anche in considerazione dell'impossibilità di sostituire le assenze e di compensare il turnover. Fronteggiare le emergenze del piano occupazionale anche mediante l'utilizzo di nuove strategie	Valorizzare e ottimizzare le competenze professionali. Fronteggiare le emergenze del piano occupazionale anche mediante l'utilizzo di nuove strategie.	Valorizzare e ottimizzare le competenze professionali. Fronteggiare le emergenze del piano occupazionale anche mediante l'utilizzo di nuove strategie.
	Sviluppo	Revisione del sistema di valutazione del personale, alla luce delle novità introdotte dalla Riforma Brunetta (Piano della performance) Sperimentazione del processo di riorganizzazione ed integrazione del Servizio Sociale e del Servizio Educativo del Consorzio (territorializzazione, gestione multiprofessionale, sviluppo del lavoro di	Verifica della validità del sistema di valutazione del personale, alla luce delle novità introdotte dalla Riforma Brunetta. Consolidamento della riorganizzazione che prevede l'estensione del modello operativo adottato per il Servizio Sociale anche al Servizio Educativo per disabili "Solidali".	Verifica della validità del sistema di valutazione del personale, alla luce delle novità introdotte dalla Riforma Brunetta. Verifica degli esiti della riorganizzazione

Servizio	Interventi consolidati/ di sviluppo	2011	2012	2013
		comunità) Coinvolgimento del personale del Consorzio nella rilevazione di eventuali fonti di stress lavoro-correlato, definendo congiuntamente metodologie e strumenti di analisi ed eventuali correttivi organizzativi da apportare.	Monitoraggio delle eventuali fonti di stress lavoro-correlato e messa in atto di iniziative fattibili e compatibili per la sua riduzione.	Monitoraggio delle eventuali fonti di stress lavoro-correlato e messa in atto di iniziative fattibili e compatibili per la sua riduzione.
4 – Comunicazione interna ed esterna	Consolidati	Riorganizzazione dello sportello "Informa Servizi Sociali e Sanitari" (ex Inform@esse), fatta salva la sua integrazione con le attività dei PASS. Consolidamento delle attività del PASS, monitoraggio degli esiti e messa in atto di eventuali correttivi.	Valorizzazione delle funzioni e delle potenzialità del SITO del Consorzio. Raccordo e coordinamento dei servizi/sportelli informativi attivi sul territorio, al fine di valorizzarne l'apporto specifico e di evitare sovrapposizioni di interventi e di competenze.	Valorizzazione delle funzioni e delle potenzialità del SITO del Consorzio. Raccordo e coordinamento dei servizi/sportelli informativi attivi sul territorio, al fine di valorizzarne l'apporto specifico e di evitare sovrapposizioni di interventi e di competenze
	Sviluppo	Collaborazione con gli organi di stampa locali e con i periodici pubblicati dai singoli Comuni per divulgare le informazioni. Individuazione di strumenti ed indicatori utili a verificare il raggiungimento degli obiettivi dei PASS e il grado di soddisfazione dei fruitori, in modo coordinato e sinergico con gli altri Enti Gestori afferenti all'ASL TO3.	Sviluppo di opuscoli informativi, in collaborazione con altri enti ed organismi. Progettazione di una carta dei servizi integrata con il nuovo piano di zona, il sistema di programmazione e controllo e il sito internet.	Sviluppo di opuscoli informativi in più lingue, in collaborazione con altri enti ed organismi. Sviluppo di una carta dei servizi integrata con il nuovo piano di zona, il sistema di programmazione e controllo e il sito internet
5 – Sistemi informativi	Consolidati	Perfezionamento del raccordo tra Rendiconto e Sistemi informativi	Consolidamento dei sistemi informativi interni, anche attraverso l'informatizzazione dei flussi informativi	Consolidamento dei sistemi informativi interni, anche attraverso l'informatizzazione dei flussi informativi
	Sviluppo	Sviluppo delle potenzialità del sistema	Ricerca di soluzioni per la messa a punto di	Sviluppo di soluzioni per l'integrazione tra sistemi

Servizio	Interventi consolidati/ di sviluppo	2011	2012	2013
		<p>informativo SISA WEB (Sistema Informativo sulla Non Autosufficienza) e delle funzioni statistiche.</p> <p>Coordinamento con la Regione e con gli altri EE.GG. che si avvalgono del medesimo sistema informativo per la definizione di modalità condivise e omogenee di raccolta dati e conseguente revisione dell'attuale sistema di rilevazione dei dati coerente con le richieste informative Nazionali e Regionali.</p>	<p>sistemi informativi dialoganti fra i diversi soggetti presenti sul territorio (Comuni, ASL, Comunità Montana, Scuole, ecc.).</p>	<p>informativi del Consorzio e sistemi informativi degli altri attori della rete di welfare locale.</p>
<p>6 – Integrazione Socio-sanitaria</p>	<p>Consolidati</p>	<p>Verifica dello stato di attuazione dei nuovi Accordi di Programma in materia di LEA e di inserimento scolastico alunni disabili</p> <p>Consolidamento dell'applicazione delle DGR n. 39/2009 e n. 56/2010 in materia di contributi economici a sostegno della lungoassistenza domiciliare di persone non autosufficienti (anziani e disabili) e verifica sugli esiti dell'attuazione del nuovo Regolamento sui criteri di erogazione.</p> <p>Approvazione rapporti contrattuali con i Presidi residenziali accreditati.</p> <p>Monitoraggio del fabbisogno di nuove strutture residenziali.</p> <p>Periodica revisione</p>	<p>Verifica dello stato di attuazione dei nuovi Accordi di Programma in materia di LEA e di inserimento scolastico alunni disabili.</p> <p>Verifica sulle modalità di funzionamento della Commissione Valutativa UMVD, anche attraverso il confronto con gli altri ambiti territoriali ed introduzione di eventuali correttivi sul piano metodologico.</p> <p>Valutazione degli esiti dell'applicazione delle DGR 39/2009 e 56/2010 a sostegno della lungoassistenza domiciliare di anziani non autosufficienti e disabili.</p> <p>Verifica dei miglioramenti quali – quantitativi verificatisi nei livelli assistenziali</p>	<p>Monitoraggio della corretta applicazione degli Accordi di programma vigenti (LEA, Inserimento scolastico alunni disabili).</p> <p>Monitoraggio sull'applicazione dei nuovi Regolamenti.</p> <p>Consolidamento degli interventi a sostegno della domiciliarità, anche attraverso l'erogazione di contributi economici per la lungoassistenza</p> <p>Consolidamento dei PASS e del Punto Giovani, compatibilmente con il reperimento delle risorse finanziarie necessarie.</p>

Servizio	Interventi consolidati/ di sviluppo	2011	2012	2013
		degli accordi e dei protocolli in atto in materia di adozioni, affidamenti, abusi e maltrattamenti. Consolidamento, fatta salva la messa in atto delle opportune migliorie, dei Punti di Accoglienza Socio Sanitaria e del Punto Giovani.	forniti dai Presidi socio-sanitari a seguito dell'accreditamento. Consolidamento, fatta salva la messa in atto delle opportune migliorie, dei Punti di Accoglienza Socio Sanitaria e del Punto Giovani	
	Sviluppo	<p>Attuazione dei nuovi Regolamenti UMVD, UVG e Commissione di Vigilanza di recente approvazione.</p> <p>Gestione della nuova co-presidenza della nuova Unità Multidisciplinare di Valutazione della Disabilità e partecipazione alle altre Unità Valutative Multidisciplinari (UVG, Commissione L. 104).</p> <p>Monitoraggio e valutazione degli esiti e delle ricadute sulla qualità di vita dei beneficiari, dei contributi economici erogati ai sensi delle DGR 39/2009 e 56/2010a sostegno della domiciliarità.</p> <p>Monitoraggio attento degli effetti prodotti dall'avvio dei 4 Punti di Accoglienza Socio Sanitaria (PASS), della semplificazione degli aspetti procedurali, del gradimento da parte dell'utenza e messa in atto di eventuali correttivi.</p> <p>Monitoraggio, d'intesa con i soggetti firmatari,</p>	<p>Valutazione sugli esiti delle nuove modalità di funzionamento delle Unità Valutative Multidisciplinari.</p> <p>Monitoraggio, d'intesa con i soggetti firmatari, dello stato di attuazione dell'Accordo di programma per l'inserimento scolastico di alunni disabili.</p>	<p>Verifica degli esiti della sperimentazione di nuove modalità di funzionamento delle Unità Valutative Multidisciplinari.</p> <p>Monitoraggio, d'intesa con i soggetti firmatari, dello stato di attuazione dell'Accordo di programma per l'inserimento scolastico di alunni disabili.</p>

Servizio	Interventi consolidati/ di sviluppo	2011	2012	2013
		<p>dello stato di attuazione dell'Accordo di programma per l'inserimento scolastico di alunni disabili.</p> <p>Definizione di criteri per la valutazione dell'efficacia e dell'appropriatezza degli interventi in atto a sostegno della domiciliarità, al fine di poter intervenire sulla lista d'attesa e di ipotizzare un'ulteriore diversificazione delle modalità di azione.</p>		

Progetto: Funzioni trasversali

Progetto	Funzioni trasversali
Finalità	Garantire l'uniformità dei criteri di gestione e di valutazione delle funzioni trasversali, sperimentando forme di collaborazione a livello interconsortile.

Interventi sul triennio 2011-2013

Servizio	Interventi consolidati/ di sviluppo	2011	2012	2013
Autorizzazioni vigilanza e accreditamento dei presidi	Consolidati	Supportare i presidi territoriali per l'innalzamento dei livelli quali – quantitativi e per la formazione permanente del personale	Consolidamento	Consolidamento
	Sviluppo	<p>Monitoraggio del fabbisogno di nuove strutture residenziali; attività di orientamenti e di consulenza nei confronti dei potenziali gestori.</p> <p>Verifica dell'appropriatezza dei Livelli Assistenziali erogati dai Presidi,</p>	<p>Monitoraggio della permanenza dei requisiti che hanno dato luogo all'accreditamento.</p> <p>Verifica dell'appropriatezza dei Livelli Assistenziali erogati dai Presidi anche in relazione al riconoscimento</p>	<p>Monitoraggio della permanenza dei requisiti che hanno dato luogo all'accreditamento.</p> <p>Verifica dell'appropriatezza dei Livelli Assistenziali erogati dai Presidi anche in relazione al riconoscimento</p>

Servizio	Interventi consolidati/ di sviluppo	2011	2012	2013
		anche in relazione al riconoscimento dell'incremento tariffario intervenuto.	del'incremento tariffario intervenuto.	del'incremento tariffario intervenuto.
Formazione professionale	Consolidati	Progettazione e messa in atto di iniziative permanenti di formazione coerenti con i fabbisogni formativi rilevati e con le nuove esigenze emergenti, anche alla luce del nuovo Regolamento per la formazione continua degli Assistenti Sociali, approvato dall'Ordine Professionale Nazionale	Progettazione e messa in atto di iniziative permanenti di formazione coerenti con i fabbisogni formativi rilevati e con le nuove esigenze emergenti, anche alla luce del nuovo Regolamento per la formazione continua degli Assistenti Sociali, approvato dall'Ordine Professionale Nazionale	Progettazione e messa in atto di iniziative permanenti di formazione coerenti con i fabbisogni formativi rilevati e con le nuove esigenze emergenti, anche alla luce del nuovo Regolamento per la formazione continua degli Assistenti Sociali, approvato dall'Ordine Professionale Nazionale
Tutele e curatele	Consolidati	Fronteggiamento delle difficoltà derivanti dall'aumento delle nomine, dalla maggior complessità dei progetti di vita e dalla carenza di una figura stabile di Giudice Tutelare nella sede del Tribunale di Susa. Individuazione di criteri orientativi condivisi con gli operatori di territorio per l'individuazione dei soggetti da segnalare all'Autorità Giudiziaria.	Elaborazione di strategie per la gestione delle misure di protezione e individuazione di criteri condivisi con le assistenti sociali da utilizzare per le nuove segnalazioni	Consolidamento delle modalità organizzative dell'ufficio tutele consortile;
	Sviluppo	Promozione della funzione di supporto gestionale e consulenziale spettante all'Ufficio tutele provinciale. Reperimento di "tutori volontari", assicurando loro funzioni di supporto. Potenziamento delle attività di costante monitoraggio sulla qualità di vita dei beneficiari.	Sperimentazione di possibili modalità di gestione inter-consortile. Potenziamento delle iniziative di sensibilizzazione per il reperimento di tutori volontari. Potenziamento delle attività di costante monitoraggio sulla qualità di vita dei beneficiari	Eventuale attivazione di uno Sportello informativo e consulenziale a favore di tutori volontari. Potenziamento delle attività di costante monitoraggio sulla qualità di vita dei beneficiari

TUTELE, CURATELE E AMMINISTRAZIONI DI SOSTEGNO

La materia delle misure di protezione a favore di persone fragili è complessa e coinvolge ambiti diversificati, familiari, professionali, sanitari, legali, tecnici, giuridici.

Le funzioni del Consorzio si esplicano in tre tipologie di azioni:

1. esercizio della funzione di tutore e amministratore, attrezzandosi per garantire sia le competenze amministrative, sia le competenze sociali.
Il Tribunale privilegia, di norma, la nomina in capo agli Enti socio-sanitari quando le persone risultano prive di familiari vicini, attenti e disponibili oppure quando, pur in presenza di familiari, ritiene di dover evitare la commistione 'affetti-interessi', per le conflittualità relazionali, oppure per veri e propri conflitti di interessi;
2. presa in carico delle persone tutelate o amministrate da parte di operatori che ne seguono i progetti individuali: si tratta degli operatori e dei servizi che seguono le persone con progetti individualizzati, anche se la nomina viene posta in capo al legale rappresentante dell'ente, ai familiari oppure a professionisti (avvocati, ragionieri, geometri);
3. promozione di iniziative per reperire, all'esterno, tutori/amministratori competenti, che verranno adeguatamente supportati nell'esperienza; rientrano sia le attività di sensibilizzazione, pubblicizzazione, formazione rivolte a chi già svolge volontariato oppure a popolazione target, sia il sostegno concreto nella gestione delle tutele, come la fornitura di modulistica e fac-simili, la collaborazione relativamente agli aspetti relazionali, la costruzione di rapporti con la rete, il confronto sul progetto.

Per svolgere le funzioni descritte gli Enti dovrebbero potersi avvalere dell'Ufficio provinciale di Pubblica Tutela, cui la legge regionale n. 1 del 8.1.2004, all'art. 5, attribuisce compiti di supporto a favore dei soggetti ai quali è conferito l'esercizio delle funzioni di tutore; tale ruolo viene ad oggi esercitato, a parere degli EE. GG. In modo eccessivamente marginale mentre sarebbe, invece, da potenziare e valorizzare.

Per comprendere l'impegno derivante dalle citate nomine occorre analizzare il dato numerico sulle misure di protezione assegnate all'Ente. La tabella indica il quadro dal 2007 al 2010, suddiviso sia per tipologia di misura (tutela, amministrazione di sostegno, curatela), sia per target di popolazione (minori, anziani, disabili, adulti)

Il dato numerico complessivo deve essere, poi, integrato da un'analisi qualitativa che prenda in considerazione le caratteristiche del progetto individuale. L'introduzione dell'amministrazione di sostegno che, nelle intenzioni del legislatore, avrebbe dovuto semplificare le incombenze correlate alle gestione delle misure e restituire il protagonismo agli amministrati, ha determinato:

- l'aumento delle segnalazioni al Giudice Tutelare, venendo meno il freno rappresentato dalla dichiarazione di interdizione;
- l'adozione di tale provvedimento per persone con una attiva, e a volte complessa, vita familiare, lavorativa, di relazione.

Queste considerazioni inducono ad affermare che la gestione delle 69 tutele e 6 amministrazioni del 2007 implicava, paradossalmente, un impegno minore di quello derivante dalla gestione delle 22 amministrazioni di sostegno del 2010.

	2007			2008			2009			2010		
	tutele	curatele	amministrazioni di sostegno									
Minori	47	0	0	42	0	0	27	0	0	23	0	0
Anziani	12	2	3	12	2	6	13	1	9	17	2	17
Adulti	0	1	2	0	0	2	1	0	1	2	0	2
Disabili	10	2	1	9	3	3	8	1	2	10	0	3
Totale	69	5	6	63	5	11	49	2	12	52	2	22
Totale annuo	80			79			63			76		

Misure di protezione gestite dal Consorzio nel periodo 2007 - 2010

Nella tabella sono evidenziate tutte le nomine poste in capo al Consorzio, compresi i minori privi di patrimonio che implicano un imponente lavoro sociale e pedagogico, ma non impegnano sul piano gestionale ed amministrativo.

Si rileva, rispetto agli anni 2007 – 2008, una notevole diminuzione del numero dei minori dovuta, sia al raggiungimento della maggiore età da parte di molti minori stranieri non accompagnati, sia dal pronunciamento dell'adozione definitiva per altri, sia dalla diminuzione di nuove segnalazioni.

Di seguito si offre il dettaglio relativo alle misure di protezione di adulti, anziani, disabili e minori con patrimonio, scorporando i minori che ne sono privi.

Il dato fornito è relativo al numero complessivo di misure poste in capo al Consorzio, con il dettaglio del numero di nuove nomine e di chiusure. Per differenza si evince il numero di provvedimenti attivi alla fine di ciascun anno.

	Progetti gestiti nell'anno	Di cui nuove nomine	Chiusure per esonero,trasferimento, decesso, revoca	Progetti attivi al 31 dicembre
2007	35	9	2	33
2008	40	7	9	31
2009	40	9	6	34
2010	56	22	12	44

Misure di protezione poste in capo al Consorzio nel periodo 2007-2010

I dati della tabella evidenziano in modo netto che l'attività dell'anno 2010 ha avuto caratteristiche di eccezionalità, con 22 nuovi provvedimenti di nomina, che hanno determinato grosse difficoltà di fronteggiamento da parte dell'ufficio tutele e istituzione di una sorta di lista di attesa delle persone affidate. Tale situazione è stata speculare a quella in cui si è trovato il Tribunale di Susa, peraltro analogamente agli altri Tribunali, oberato dalle nuove richieste di amministrazioni di sostegno.

Un'ultima considerazione sull'anno 2010 riguarda i 12 provvedimenti di chiusura, motivati da:

- 1 revoca
- 1 trasferimento
- 3 decessi
- 7 esonero e nomina di altro amministratore

Anche per questi 7 provvedimenti, è stato necessario compiere una accurata istruttoria, conoscere le persone, entrare nel merito della situazione per rendersi conto della non appropriatezza della nomina consortile, individuare l'amministratore idoneo e richiedere al Giudice l'esonero.

Gestione delle misure di protezione

Il Consorzio ha creato un proprio Ufficio Tutela collocato nella sede centrale, con attività a diversi livelli, potenziato a partire dal 2011:

- Sede centrale: ai due operatori impegnati a tempo parziale; dall'anno 2011 si sono aggiunte altre figure. L'attività economico-amministrativa è stata incrementata con l'aumento della collaborazione con l'ASL TO3 che, tramite convenzione, garantisce 80 ore annue per la compilazione dei rendiconti; l'attività sociale è stata incrementata con l'assegnazione di un'assistente sociale dedicata alle misure di protezione per 2 giorni la settimana.
- Sedi territoriali: l'attività di gestione diretta del progetto di vita ed i rapporti di maggior prossimità sono svolti da assistenti sociali, educatori, operatori socio-sanitari di territorio.
- L'attività amministrativa di territorio ed il raccordo con la sede centrale è assicurata dalle tre figure amministrative di territorio.

Rispetto al triennio tre sono le direzioni di lavoro che si intendono intraprendere:

- 1- In attuazione delle scelte del Consiglio di Amministrazione, richiedere al Giudice Tutelare che la nomina sia dei casi già in carico che di quelli nuovi, finora posta in capo al legale rappresentante pro tempore del Consorzio, venga posta in capo al direttore, su precisa delega del CdA.
- 2- Sollecitare l'Ufficio Provinciale di Pubblica Tutela ad esercitare la funzione di supporto agli enti territoriali che leggi e finanziamenti dedicati gli attribuiscono, anche richiedendo alla Regione Piemonte di svolgere un ruolo attivo in tal senso.
- 3- Promuovere interventi di sensibilizzazione nei confronti delle misure di protezione e attivare corsi di formazione per individuare persone disponibili a svolgere la funzione di tutore e amministratore di sostegno.

FORMAZIONE PROFESSIONALE

Le iniziative formative dell'anno 2011 prevedono di dare continuità al:

A) Percorso verso l'integrazione e il cambiamento organizzativo del Servizio Educativo Solidali e del Servizio Sociale Territoriale, con i seguenti obiettivi:

- l'estensione anche al Servizio Educativo Solidali del modello organizzativo, già attuato dal Servizio Sociale, di radicamento territoriale, propedeutico ad una piena integrazione professionale delle due figure;
- la progettualità e la gestione multiprofessionale delle situazioni di maggior vulnerabilità sociale;
- l'accompagnamento, nel processo di cambiamento organizzativo, delle due figure professionali a sviluppare, su un medesimo territorio, modalità di lavoro di rete integrate che realizzino sinergie positive sui target di utenza interessati;
- lo sviluppo del lavoro di comunità in modo coordinato tra le due figure professionali su una medesima area territoriale, evitando di moltiplicare le iniziative (es. nella ricerca di risorse non istituzionali) e di sviluppare reti parallele (es. rapporti con gli Istituti scolastici).

Più in particolare, il corso si propone i seguenti obiettivi:

- censire la complessità dei bisogni del territorio e delle specifiche domande di aiuto, avviando un confronto sui diversi modi di "leggere" il contesto in cui si opera, ampliando lo sguardo oltre le disabilità e includendo quella composita categoria connotata come "Fasce Deboli";

- avviare una riflessione sulle criticità che limitano l'efficacia di ciascun servizio, distinguendo cosa è modificabile/migliorabile - contando sulle risorse interne al Con.I.S.A. – e quanto dipende da variabili esterne;
- descrivere e valorizzare le differenze che caratterizzano gli approcci delle due figure professionali - Educatore professionale e Assistente sociale - trovando modalità convincenti per apprezzare e integrare le diversità;
- formulare un progetto di riorganizzazione su base territoriale ed individuare come potenziare il rapporto con le comunità della Valle di Susa al fine di dare risposte adeguate e tempestive.

I destinatari sono le 13 Assistenti Sociali che operano nei tre Poli di riferimento territoriale (Avigliana, Sant'Antonino, Susa) e gli 8 Educatori Professionali del Servizio Solidali.

B) Processo di elaborazione del Piano di Zona, che si svilupperà sui seguenti filoni:

- l'accompagnamento al percorso di definizione del Piano di zona 2011 – 2013, con particolare riferimento alla definizione dei meccanismi di governance del Piano;
- la definizione di un sistema di indicatori a supporto della valutazione dell'impatto delle azioni del piano di zona, con il coinvolgimento degli organi preposti.

Il percorso formativo, che ha preso avvio nella primavera dell'anno 2010, prevede un accompagnamento metodologico alla realizzazione del nuovo Piano di Zona 2011 – 2013, ponendo particolare attenzione al ruolo che i sistemi informativi giocheranno da questo punto di vista.

Esso, peraltro, trova necessariamente dei punti di collegamento e di coerenza con il precedente Piano di Zona.

E' opportuno rimarcare che il percorso formativo vedrà direttamente coinvolti il Tavolo Politico Istituzionale, l'Ufficio di Piano e i conduttori dei Tavoli Tematici del Piano di Zona.

Di particolare interesse sarà l'individuazione degli indicatori per la valutazione delle azioni del Piano. Tali indicatori dovranno essere alimentati dal sistema informativo del Consorzio. Attraverso il raccordo tra Piano di zona e sistema di programmazione e controllo, sarà inoltre possibile collegare gli indicatori individuati ai programmi RPP e ai progetti PEG dell'ente.

Verrà definito un piano di indicatori funzionale alla valutazione dei risultati e degli impatti delle azioni del piano di zona in relazione ai bisogni del territorio e in linea con le informazioni ricavabili dai sistema informativi.

Il Bando annuale Provinciale per la formazione degli operatori sociali, che prevede la presentazione da parte degli Enti Gestori di proposte formative ed il loro finanziamento, non è ancora stato pubblicato, a differenza degli anni precedenti; sono, pertanto, ancora in corso di elaborazione le proposte progettuali.

È invece stata già presentata alla Regione Piemonte, dal Con.I.S.A. quale Ente Capofila, la proposta progettuale per un Corso di formazione rivolto ai Servizi Socio Assistenziali che hanno adottato il SISA o il SISS-Web ed in specifico ai:

- direttori
- responsabili di area / unità operative
- responsabili/referenti del sistema informativo socio assistenziale

Il corso si pone i seguenti obiettivi:

- fornire ai partecipanti basi conoscitive, elementi di riflessione e strumenti operativi in riferimento al sistema informativo / informatico in uso presso le loro organizzazioni (SISS-Web o SISA-Paradox);
- fornire opportunità di socializzazione e d'interscambio informativo fra gli Enti che hanno adottato i suddetti sistemi favorendo una comunicazione sia di tipo orizzontale sia di tipo verticale fra le persone che negli Enti sono addetti a funzioni

che, in forma diretta o indiretta, utilizzano e/o fruiscono del SISS-Web /SISA o dei suoi output;

- definire regole informative condivise fra i suddetti Enti tali da porre le basi per una maggiore attendibilità nel confronto delle risultanze statistiche che derivano dalle loro basi dati;
- fornire ai direttori e ai responsabili degli Enti elementi di valutazione sui bisogni formativi degli operatori e sui "nodi" organizzativi nell'uso del sistema informativo/informatico;
- aprire un primo tavolo di confronto con gli altri Enti gestori socio assistenziali che in Piemonte utilizzano altri sistemi informatici al fine di porre le basi per una maggiore attendibilità nel confronto delle risultanze statistiche che derivano dai dati forniti dagli stessi nel quadro del debito informativo verso la Regione e da parte di quest'ultima verso le Amministrazioni Statali e verso altri Attori Istituzionali.
- fornire all'Amministrazione Regionale un contesto di confronto che consenta di acquisire elementi informativi utili ad assumere le decisioni di propria specifica competenza.

Il corso si articolerà in tre moduli formativi e più precisamente:

Primo modulo: "Percorso formativo per la definizione di regole informative condivise fra gli Enti gestori che adottano il SISS-Web / SISA"

Secondo modulo: "Percorso formativo per la socializzazione e l'adozione da parte degli utilizzatori del SISS-Web / SISA delle definizioni e delle regole condivise fra Enti gestori"

Terzo modulo: "Confronto di uniformità/difficoltà del SISS-Web / SISA rispetto ad altri sistemi informatici in uso presso altri servizi sociali piemontese.

Progetto: Servizio Sociale Professionale - Servizio sociale di comunità

Progetto	Servizio Sociale Professionale - Servizio sociale di comunità
Finalità	Garantire processi di aiuto tendenti ad attivare e sviluppare nell'utente potenzialità ed energie, rendendolo artefice del proprio positivo cambiamento attraverso un adeguato uso di risorse personali, sociali ed ambientali. Potenziare le funzioni di coordinamento a livello territoriale, al fine di creare maggiori connessioni, sinergie ed ottimizzazioni delle modalità di lavoro, privilegiando lo sviluppo del servizio sociale di comunità.

Interventi sul triennio 2011-2013

Servizio	Interventi consolidati/ di sviluppo	2011	2012	2013
Servizio sociale professionale - Servizio sociale di comunità	Consolidati	Fronteggiare le crescenti richieste di aiuto che pervengono al Servizio, pur a fronte dell'impossibilità di implementare le risorse umane dedicate, mantenendo livelli qualitativi omogenei ed adeguati, pur se non ottimali.	Mantenere livelli di erogazione delle prestazioni e degli interventi omogenei ed adeguati, compatibilmente con la disponibilità di risorse umane dedicate rapportata alla crescita dei bisogni sociali e delle richieste di aiuto che pongono i	Mantenere livelli di erogazione delle prestazioni e degli interventi omogenei ed adeguati, compatibilmente con la disponibilità di risorse umane dedicate rapportata alla crescita dei bisogni sociali e delle richieste di aiuto che pongono i

Servizio	Interventi consolidati/ di sviluppo	2011	2012	2013
		<p>Consolidare il modello organizzativo di differenziazione delle fasi di presa in carico dei minori che vivono condizioni di pregiudizio, tra "fase di sostegno" e "fase dell'attivazione di misure di tutela".</p> <p>Consolidare le modalità organizzative del Servizio in conseguenza dell'asestamento dell'attività dei PASS e perfezionare l'integrazione e la collaborazione fra i due Servizi.</p>	<p>cittadini.</p> <p>Consolidare modalità di integrazione e di collaborazione con i PASS.</p> <p>Consolidamento del nuovo modello organizzativo di integrazione con il Servizio Solidali.</p>	<p>cittadini.</p> <p>Consolidamento del nuovo modello organizzativo di integrazione con il Servizio Solidali.</p> <p>Consolidare modalità di integrazione e di collaborazione con i PASS</p>
	Sviluppo	<p>Perfezionare da un punto di vista metodologico il processo di riorganizzazione che vede coinvolti il Servizio Sociale ed il Servizio Educativo Solidali e che prefigura sia l'integrazione progettuale e la gestione multi professionale delle situazioni di maggior vulnerabilità sociale, sia lo sviluppo integrato del "lavoro di comunità". (nota 1)</p> <p>Partecipare all'elaborazione di proposte che prefigurino nuove modalità di approccio alle problematiche emergenti (nuove povertà, multi problematicità dei nuclei familiari, gravità del disagio minorile, crescita delle situazioni di non autosufficienza, ecc...) che</p>	<p>Verifica degli esiti della riorganizzazione del Servizio con la nuova modalità di lavoro integrato con l'Equipe Educativa del Servizio Solidali.</p> <p>Sperimentazione di prassi innovative e/o sperimentali coerenti con la ridefinizione del modello di welfare.</p>	<p>Verifica degli esiti della riorganizzazione, apportando eventuali correttivi.</p> <p>Sperimentazione di prassi innovative e/o sperimentali coerenti con la ridefinizione del modello di welfare.</p>

Servizio	Interventi consolidati/ di sviluppo	2011	2012	2013
		consentano di delineare un nuovo modello di welfare compatibile con le attuali ristrettezze economiche e con la necessità di definire livelli essenziali di intervento.		

Nota 1) Processo di riorganizzazione del Servizio Sociale e del Servizio Educativo Solidali

Tra i motivi che hanno portato alla necessità di integrazione del Servizio Sociale e del Servizio educativo Solidali, un elemento di particolare rilievo è la constatazione della crescente complessità e problematicità delle situazioni cui i Servizi sociali sono chiamati a far fronte, delle nuove sfide professionali richieste da una società in rapida e continua evoluzione, della necessità di attrezzarsi per affrontare convenientemente gli scenari delineati dai bisogni vecchi e nuovi che premono sul sistema di *welfare* locale e rendono non più procrastinabile la definizione di obiettivi e priorità su cui far convergere sinergie e competenze multiprofessionali.

Particolarmente complessa ed articolata si rivela per gli operatori la gestione delle situazioni relative a nuclei familiari di persone disabili o con adulti espulsi dal mercato del lavoro che hanno difficoltà a ricollocarsi, vuoti per la crisi occupazionale, particolarmente grave nella Valle di Susa, vuoti per la mancanza di un progetto professionale personale che non permette loro di individuare un ambito definito di ricollocazione, con il rischio di una impropria "caduta" nei circuiti assistenziali e di una tendenziale cronicizzazione della dipendenza dai Servizi.

Si evidenziano alcune criticità così sintetizzabili:

- la mancanza di approccio interprofessionale nella presa in carico delle situazioni di maggiore vulnerabilità sociale, le cosiddette "fasce deboli";
- il rischio, operando sullo stesso territorio, di moltiplicare le iniziative (es. nella ricerca di risorse non istituzionali) e di sviluppare reti parallele (es. rapporti con gli Istituti scolastici) tra Servizio sociale e Servizio educativo Solidali;
- la complessità delle situazioni rende quanto mai necessario integrare gli approcci professionali propri delle figure, al fine di elaborare progetti di interventi "su misura" che valorizzino al massimo le risorse e consentano di affrontare le criticità;
- il Servizio Solidali ha sede a Condove, ma interviene sui 37 Comuni del Consorzio. Questo non consente agli operatori l'elaborazione di strategie sistematiche di cura del territorio e il radicamento di relazioni approfondite con altri Servizi Sociali e Socio sanitari, con i servizi formativi, con le scuole, con le Amministrazioni comunali, con le associazioni.

Una possibile risposta a tali criticità è la territorializzazione del Servizio educativo nei tre Poli nei quali è stato a sua volta riorganizzato il Servizio sociale, in modo che le due professionalità trovino spazi e tempi comuni per l'integrazione.

Anche per quanto riguarda gli aspetti specifici del diritto al lavoro, l'integrazione del Servizio Solidali con le "politiche del lavoro" del territorio potrebbe avere ricadute molto positive, adattando la metodologia attuata nel supporto all'inserimento lavorativo delle persone disabili, agli "adulti fragili", a partire da quelli già in carico al servizio sociale per l'assistenza economica.

I servizi generali e di supporto al funzionamento del Consorzio

Strumenti di programmazione e rendicontazione economico finanziaria

Garantire il coordinamento metodologico dei processi di pianificazione, programmazione e controllo, al fine di disporre di informazioni attendibili per il monitoraggio costante degli obiettivi, della spesa e degli equilibri di bilancio

Economato e gestione del patrimonio

Garantire il regolare approvvigionamento dei beni e dei servizi per il funzionamento dell'ente, privilegiando, oltre le convenzioni CONSIP, quando possibile, il ricorso ad accordi con l'ASL o con altri enti al fine di ottenere maggiori vantaggi nelle condizioni contrattuali.

Gestione delle risorse umane

Garantire la corretta gestione del personale nell'ambito degli istituti contrattuali previsti, favorendo l'instaurarsi di un clima lavorativo costruttivo.

Gestione contabile del bilancio

Garantire l'efficienza delle procedure di gestione del bilancio per limitare i costi derivanti dal ricorso alle anticipazioni di cassa, anche mediante il supporto sistematico ai diversi settori nelle fasi di rendicontazione e un controllo più accurato finalizzato al pieno recupero dei crediti insoluti.

Segreteria generale e relazioni con il pubblico

Garantire il perseguimento dell'efficienza e della continuità dei servizi agli organi istituzionali e all'utenza

Spese generali per il funzionamento del Consorzio

In quest'ambito vengono considerate le spese generali per il funzionamento del Consorzio, che non è possibile/conveniente ripartire sui programmi specifici, ai fini autorizzatori (manutenzione sedi, stipendi e oneri relativi al personale ecc.).

In particolare si tratta di:

- o Organi istituzionali: comprendente tutte le spese (indennità, missioni, compensi, ecc.) finalizzate al funzionamento degli organi istituzionali del Consorzio;
- o Spese per il personale: comprende stipendi, gli oneri, le indennità e tutte le spese inerenti il personale dipendente del Consorzio;
- o Strutture logistiche e attività di supporto: comprende tutti gli acquisti e le prestazioni non specificatamente imputabili ad un programma, ma necessarie al corretto funzionamento del centro di responsabilità (manutenzioni automezzi, acquisto dotazioni strumentali, acquisto applicativi hardware e software, materiale di consumo, acquisto arredi, ecc.);
- o Spese generali di funzionamento: comprende tutte le spese generali di funzionamento del Consorzio, non ripartibili sui singoli programmi (es. manutenzione automezzi, attrezzature e sedi, eventuali incarichi professionali, spese economali diverse, canoni noleggio fotocopiatori, ed autovetture, contratti assistenza software, ecc.);
- o Spese generali per edifici: comprende tutte le spese per il funzionamento delle sedi del Consorzio. (affitto locali, utenze, spese di riscaldamento, pulizia e spese condominiali.
- o Servizi c/terzi: racchiude le spese codificate in bilancio nel Titolo IV - Servizi c/terzi, per garantire il raccordo contabile della Parte entrata.

3.4.4 RISORSE UMANE DA IMPIEGARE

Per la realizzazione delle azioni contenute nel "Programma Governance e servizi generali" è previsto l'impiego del personale dipendente: Direttore, responsabili di area e di servizio, assistenti sociali coordinatori, assistenti sociali, educatori professionali coordinatori, educatori professionali, operatore socio sanitario, URP e personale amministrativo.

3.4.5 RISORSE STRUMENTALI DA UTILIZZARE

Le risorse strumentali che dovranno essere impiegate nella realizzazione delle azioni attengono al materiale di consumo vario, alle strumentazioni (telefono/fax, telefoni cellulari, segreteria telefonica, personal computer/collegamento Internet, Posta elettronica certificata, firma digitale) e all'utilizzo di automezzi.

Budget di programma

Le risorse assegnate al programma risultano essere le seguenti:

TITOLO I (SPESE CORRENTI)

Interventi	2011	2012	2013
Personale	€ 1.314.200,00	€ 1.351.200,00	€ 1.351.200,00
Acquisti di beni	€ 25.000,00	€ 27.000,00	€ 28.300,00
Prestazioni di Servizi	€ 277.000,00	€ 273.000,00	€ 273.000,00
Utilizzo beni di terzi	€ 31.500,00	€ 32.000,00	€ 32.000,00
Trasferimenti	€ 11.500,00	€ 6.000,00	€ 6.000,00
Interessi passivi e oneri finanziari diversi	€ 30.500,00	€ 29.000,00	€ 29.000,00
Imposte e tasse	€ 88.200,00	€ 88.700,00	€ 89.200,00
Fondo di riserva	€ 25.000,00	€ 26.000,00	€ 26.000,00
TOTALE	€ 1.802.900,00	€ 1.832.900,00	€ 1.834.700,00

TITOLO II (SPESE IN CONTO CAPITALI)

Interventi	2011	2012	2013
Acquisto di beni mobili, macchine ed attrezzature	€ 6.628,40	€ 0	€ 0
Trasferimenti di capitale	€ 19.000,00	€ 21.000,00	€ 21.000,00
TOTALE	€ 25.628,40	€ 21.000,00	€ 21.000,00

TITOLO III (SPESE PER RIMBORSO DI PRESTITI)

Interventi	2011	2012	2013
Rimborso per anticipazioni di cassa	€ 2.175.918,52	€ 2.176.000,00	€ 2.176.000,00

SPESA PER PROGETTI

Progetti	2011	2012	2013
Funzioni trasversali	€ 0	€ 0	€ 0
Attività di supporto direzione	€ 142.000,00	€ 142.000,00	€ 142.000,00
Gestione contabile del bilancio	€ 2.176.918,52	€ 2.177.000,00	€ 2.177.000,00
Attività di supporto area amministrativa	€ 293.000,00	€ 293.000,00	€ 293.000,00
Attività di supporto area anziani e disabili	€ 272.200,00	€ 303.200,00	€ 303.200,00
Servizio Sociale Professionale	€ 716.000,00	€ 719.000,00	€ 720.500,00
Attività di supporto area minori e adulti	€ 88.000,00	€ 88.000,00	€ 88.000,00
Organi Istituzionali	€ 1.200,00	€ 1.200,00	€ 1.200,00
Spese generali per il personale	€ 11.000,00	€ 17.000,00	€ 17.000,00
Spese generali per edifici	€ 22.628,40	€ 21.000,00	€ 21.000,00
Spese generali di funzionamento	€ 281.500,00	€ 268.500,00	€ 268.800,00
TOTALE	€ 4.004.446,92	€ 4.029.900,00	€ 4.031.700,00

3.3 – QUADRO GENERALE DEGLI IMPIEGHI PER PROGRAMMI

Programma	Anno	Spese correnti		Spese per investimento	Totale
		Consolidate	di sviluppo		
MINORI E FAMIGLIE	2011	1.845.148,77	0,00	0,00	1.845.148,77
	2012	1.916.242,00	0,00	0,00	1.916.242,00
	2013	1.927.442,00	0,00	0,00	1.927.442,00
DISABILI ED INCLUSIONE SOCIALE	2011	2.118.767,84	79.000,00	0,00	2.197.767,84
	2012	2.324.500,00	0,00	0,00	2.324.500,00
	2013	2.310.500,00	0,00	0,00	2.310.500,00
ANZIANI E PROMOZIONE SOCIALE	2011	1.253.115,56	0,00	0,00	1.253.115,56
	2012	1.372.917,00	0,00	0,00	1.372.917,00
	2013	1.378.917,00	0,00	0,00	1.378.917,00
CONTRASTO ALLA POVERTA' ED INCLUSIONE SOCIALE	2011	278.800,00	0,00	0,00	278.800,00
	2012	282.000,00	0,00	0,00	282.000,00
	2013	282.000,00	0,00	0,00	282.000,00
GOVERNANCE E SERVIZI GENERALI	2011	3.973.818,52	5.000,00	25.628,40	4.004.446,92
	2012	4.008.900,00	0,00	21.000,00	4.029.900,00
	2013	4.010.700,00	0,00	21.000,00	4.031.700,00
TOTALI	2011	9.469.650,69	84.000,00	25.628,40	9.579.279,09
	2012	9.904.559,00	0,00	21.000,00	9.925.559,00
	2013	9.909.559,00	0,00	21.000,00	9.930.559,00