

PIANO PROGRAMMA 2025 E BUDGET DI PREVISIONE



Approvato
dall'Assemblea
dei Soci n. 1 del
23.04.2025

Sommario

PREMESSA	2
MODELLO ORGANIZZATIVO	4
LA GESTIONE ASSOCIATA.....	4
ORGANIGRAMMA.....	5
QUADRO GESTIONALE 2025	6
CANALI DI FINANZIAMENTO.....	7
COSTI	10
ANDAMENTO DEI SERVIZI (CONSOLIDAMENTO E NUOVI INVESTIMENTI)	11
SOSTENIBILITA' ADESIONE ALLE ATTIVITA' ASSOCIATE.....	16
SOSTENIBILITA' DELLE GESTIONI ESTERNALIZZATE	16
PROSPETTIVE	19
UNITÀ OPERATIVE A GESTIONE DIRETTA	19
UNITÀ OPERATIVE GESTITE DAL TERZO SETTORE	19
COMPARTECIPAZIONE A PROGETTI ANCHE CON ALTRI ENTI CAPOFILA.....	20
DOTAZIONE ORGANICA	21
ALTRI COLLABORATORI NEL 2025	22
PIANO TRIENNALE FABBISOGNO DI PERSONALE	22
FORMAZIONE PREVISTA NEL 2025	23
IL QUADRO DELLA RIORGANIZZAZIONE AZIENDALE	25
SCENARIO E LINEE DI SVILUPPO	27
GLI STRUMENTI OPERATIVI	28
ALLEGATO 1 – BUDGET DI PREVISIONE 2025	
ALLEGATO 2 – RELAZIONE SERVIZI 2024	

PREMESSA

a cura del Direttore

Il *Piano Programma*, redatto ai sensi dell'art.38 del DPR 902/1986 è il documento che illustra la complessità dello scenario all'interno del quale si muove l'Azienda e rappresenta il momento in cui Solidalia rende conto sia ai Comuni Soci che al territorio della propria mission, degli obiettivi, delle strategie e delle attività. Il *Piano Programma* si propone anche di rispondere all'esigenze informative e conoscitive del territorio, che non possono essere ricondotte alla sola dimensione economica.

La stesura del budget di previsione da parte di Solidalia, oltre a rappresentare l'assolvimento di un obbligo di legge, è anche l'occasione per l'Azienda di fermarsi e ripensare al proprio operato attraverso il monitoraggio dei servizi erogati e alla lettura dei nuovi bisogni che emergono dal territorio su cui l'Azienda opera.

La lettura dei bisogni deve sempre più diventare un momento condiviso tra l'Azienda e i Comuni soci, affinché l'utilizzo delle risorse introdotte risulti allineato rispetto non solo alle necessità della popolazione, ma anche all'individuazione delle risposte più appropriate in un'ottica di efficacia ed efficienza. La lettura dei bisogni deve essere sempre più capace di intercettare i cambiamenti sia riguardo alle necessità (espresse ed inespresse), ed avere la capacità di una visione prospettica in grado di anticipare i fenomeni sociali in via di evoluzione valorizzandone da un lato le potenzialità positive limitandone dall'altro i possibili effetti deleteri sul tessuto sociale.

L'anno 2025 sarà caratterizzato da importanti sviluppi per l'Azienda, tra cui:

- Il rinnovo delle cariche aziendali, in conformità con quanto previsto dal nuovo statuto.
- L'avvio delle azioni, dei progetti e dei nuovi processi programmati nel Piano di Zona 2025-2027, in linea con le nuove direttive di Regione Lombardia.
- Il completamento dei Livelli Essenziali delle Prestazioni Sociali (LEPS) previsti dal Piano Nazionale degli Interventi Sociali 2024-2026.
- L'attuazione e il completamento del Piano Nazionale per la Non Autosufficienza 2022-2024.
- Il consolidamento del nuovo assetto organizzativo per l'integrazione socio-sanitaria, in collaborazione con la Casa di Comunità di Martinengo dell'ASST Bergamo Ovest.

Nel 2025, l'Azienda opererà seguendo cinque direttrici strategiche:

1. Un **forte legame con il territorio**, favorendo il suo coinvolgimento attivo nella programmazione e nella gestione delle politiche sociali.
2. La **promozione della salute e del benessere**, riconosciuti come elementi fondamentali per migliorare la qualità della vita.
3. L'**integrazione sociosanitaria**, sia per consolidare i progressi già compiuti, sia per rispondere in modo più efficace ai bisogni dei cittadini.

4. *L'attenzione alle relazioni sociali*, rafforzando il dialogo con i cittadini e la collaborazione tra i diversi attori del territorio, tra cui istituzioni pubbliche, terzo settore, organizzazioni non profit e realtà imprenditoriali.
5. Un *utilizzo strategico delle risorse economiche*, puntando anche alla loro implementazione, in particolare attraverso nuove opportunità di finanziamento a livello regionale, nazionale ed europeo.

Principi ispiratori e obiettivi

L'Azienda intende operare in piena sintonia con le finalità enunciate dalla Legge 328/2000, garantendo il rispetto e la coerenza con i suoi principi ispiratori:

- *Centralità della persona*, con il riconoscimento della sua dignità e dei suoi diritti.
- *Diritto di scelta e autodeterminazione*, promuovendo il valore dell'autonomia individuale.
- *Valorizzazione della famiglia*, in tutte le sue diverse espressioni.
- *Tutela dei minori*, garantendo il loro diritto a crescere all'interno della propria famiglia.
- *Sviluppo della domiciliarità*, per favorire la permanenza delle persone nel proprio ambiente di vita.
- *Cultura della solidarietà e inclusione*, con particolare attenzione ai cittadini fragili e alle persone con disabilità.
- *Promozione della sussidiarietà orizzontale*, favorendo la partecipazione attiva della comunità.
- *Integrazione tra servizi sociali e sanitari*, per una presa in carico più efficace e coordinata.
- *Valorizzazione del ruolo delle istituzioni e delle forze sociali*, incentivando la collaborazione tra pubblico, privato e terzo settore.
- *Empowerment e welfare generativo*, attraverso il rafforzamento del lavoro sociale di comunità.
- *Ricerca di nuove risorse e sinergie*, promuovendo collaborazioni con enti pubblici e privati per sviluppare progettualità innovative e sostenibili.

Il presente *Piano Programma* è stato elaborato adottando una metodologia basata su strumenti di analisi diversificati, tra cui:

- *Analisi qualitativa/quantitativa* dei dati relativi all'attività dei servizi erogati nell'anno 2024;
- *Verifica dei risultati raggiunti* o del non raggiungimento dei risultati con individuazione dei punti di forza e di criticità;
- *Analisi dei costi* dei vari servizi attraverso l'uso di indicatori;
- Riprogrammazione delle attività con *individuazione dei nuovi obiettivi*;
- Costruzione del *budget anno 2025*.

MODELLO ORGANIZZATIVO

LA GESTIONE ASSOCIATA

Nel corso degli anni, l'esperienza della gestione associata si è progressivamente consolidata, trovando piena attuazione con la costituzione dell'Azienda nel 2010.

La gestione associata dei 17 Comuni soci, di cui 11 al di sotto dei 5.000 abitanti, consente di:

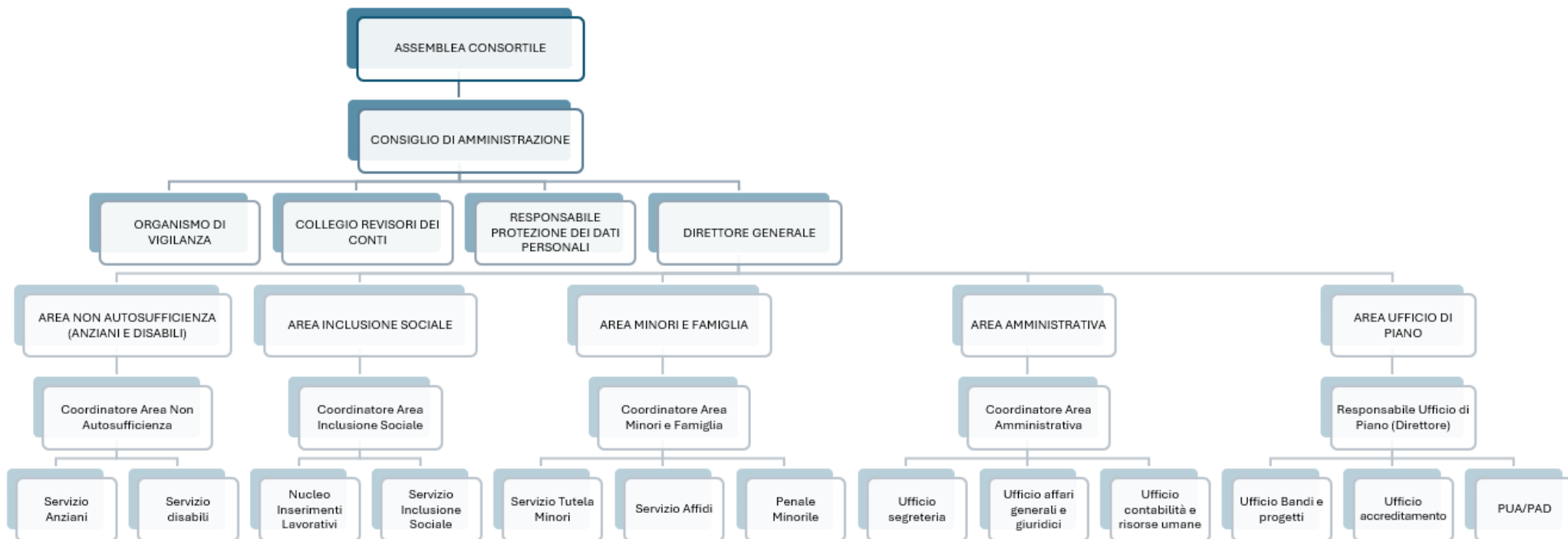
- avvicinare le prestazioni ai reali bisogni della comunità;
- garantire uniformità di accesso ed erogazione dei servizi in tutti i 17 Comuni soci;
- assicurare pari opportunità ai cittadini e un adeguato livello di informazione;
- ridurre gli sprechi legati alla frammentazione dei servizi;
- garantire equità negli interventi;
- gestire con maggiore efficacia le emergenze territoriali.

I Sindaci dei 17 Comuni rappresentano la principale espressione degli indirizzi politici e delle scelte da realizzarsi ed effettuarsi nel territorio dell'Ambito. Il percorso intrapreso da Solidalia e l'esperienza maturata dal 2010, hanno fatto sì che l'Azienda rappresenti oggi un importante riferimento per il territorio nel suo complesso.

Nei prossimi anni, sarà fondamentale rafforzare ulteriormente il coordinamento e la sinergia tra le Amministrazioni Comunali, al fine di migliorare l'efficacia dell'azione congiunta.

L'Assemblea dei Sindaci del Piano di Zona dovrà continuare a essere uno strumento strategico per valorizzare il sistema associato come un vero valore aggiunto, garantendo al contempo la solidità finanziaria che da sempre contraddistingue Solidalia.

ORGANIGRAMMA



BUDGET 2025

QUADRO GESTIONALE 2025

Il budget previsionale è stato costruito prendendo in considerazione:

- le entrate del Fondo di solidarietà dei Comuni soci e le entrate previsionali provenienti dall'erogazione di servizi a consumo;
- le entrate previsionali dei Fondi strutturali (Fondo nazionale politiche sociali, Fondo per la non autosufficienza, Fondo sociale regionale, Fondo povertà, Fondo dopo di noi);
- non sono state invece quantificate ulteriori entrate che potrebbero pervenire all'Azienda attraverso nuove disposizioni di legge o attraverso la partecipazione a Bandi di Enti terzi.

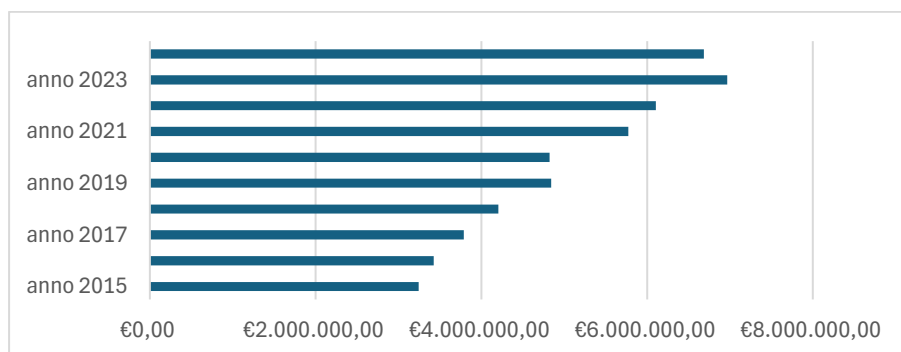
Le entrate dai Comuni Soci registrano un incremento, trainato principalmente dall'aumento della richiesta di servizi a consumo, in particolare l'Assistenza Educativa Scolastica (AES) e le misure destinate all'Area della non autosufficienza.

Per il 2025, le entrate comunali sono stimate a € 5.071.345,77, così suddivise:

- € 534.275,28 dal Fondo di solidarietà, che rimane pressoché invariato rispetto al 2024, considerando il trend di crescita demografica poco significativo;
- € 4.537.070,49 derivanti dall'erogazione dei servizi a consumo.

Per quanto riguarda i finanziamenti del PNRR, è stata prevista l'assegnazione annuale delle risorse del programma PIPPI, di cui Solidalia è Ente capofila in collaborazione con l'Ambito di Treviglio.

Solidalia rafforza il proprio ruolo all'interno dell'Ambito territoriale di Romano di Lombardia. Tuttavia, il valore della produzione del 2024 registra una flessione rispetto al 2023, a causa della mancata assegnazione, da parte di Regione Lombardia, delle risorse destinate all'emergenza abitativa, che per l'Ambito di Romano di Lombardia ammontavano a € 435.958,02.



anno 2015	3.243.719,77 €
anno 2016	3.425.233,00 €
anno 2017	3.787.399,74 €
anno 2018	4.204.909,30 €
anno 2019	4.843.776,00 €
anno 2020	4.822.585,59 €
anno 2021	5.773.607,00 €
anno 2022	6.104.185,29 €
anno 2023	6.967.073,57 €
anno 2024	6.687.732,89 €

Si evidenzia che nel corso del 2025 il budget potrebbe subire variazioni a seguito di eventuali nuove misure non ancora deliberate dagli organismi competenti.

CANALI DI FINANZIAMENTO

Come negli anni precedenti, le entrate previste per il 2025 deriveranno quasi esclusivamente da finanziamenti pubblici e da contributi ottenuti tramite bandi di Enti privati per progetti in cui Solidalia opera come Ente capofila o partner insieme ad altre agenzie. Le rette o le compartecipazioni a carico dei fruitori dei servizi rappresentano un'entrata marginale e non significativa per l'Azienda.

Come anticipato nel precedente paragrafo, nel budget di previsione è stato ritenuto opportuno stimare solo le entrate di natura certa, stimate sulla base dei dati consuntivi dell'anno 2024. Non è stato possibile stimare l'importo di alcune misure, poiché al momento non vi è certezza sulla loro erogazione e/o sono ancora in corso le procedure amministrative necessarie per l'ottenimento dei relativi finanziamenti.

La **situazione delle entrate per il 2025** appare pertanto la seguente:

- Conferma delle entrate provenienti dai Comuni per il Fondo sociale di Ambito e per i servizi a consumo delegati all'Azienda;
- Conferma dei Fondi destinati alle Misure di contrasto alla povertà;
- Conferma della Misura Dopo di noi;
- Conferma del Fondo Nazionale Politiche Sociali, con vincoli rispetto al suo utilizzo;
- Conferma del Fondo Sociale Regionale 2025;
- Conferma del fondo per la non autosufficienza misura B2 e progetti socioassistenziali misura B1;
- Residuale compartecipazione dell'utenza al costo dei servizi rispetto al volume di produzione dell'azienda.



Analizzando le entrate provenienti dai Comuni Soci per l'anno 2025, si conferma che al momento non sono previsti aumenti sul **Fondo di Solidarietà**.

Il contributo sostenuto dai Comuni per il Fondo rimane invariato, con una quota pro-capite per abitante pari a **€ 6,16**, così ripartita:

<p>Area Minori e famiglia € 4,00</p> <ul style="list-style-type: none"> •Affidi •Comunità alloggio per minori e/o madri con bambini •Assistenza Domiciliare Minori •Incontri Protetti 	<p>Area Inserimenti Lavorativi € 1,00</p> <ul style="list-style-type: none"> •Progetti Riabilitativi Risocializzanti •Tirocini di orientamento per giovani NEET •Borse Lavoro
<p>Centro Diurno Disabili € 1,00</p> <ul style="list-style-type: none"> •Fondo solidale per il CDD 	<p>Servizi Abitativi Pubblici € 0,16</p> <ul style="list-style-type: none"> •Fondo solidale per la gestione dei SAP

Per l'Area Minori e Famiglia, a fronte del costante e progressivo aumento degli inserimenti di minori in comunità, potrebbe rendersi necessario un adeguamento della quota pro-capite nel corso dell'anno. L'eventuale incremento sarà valutato e definito in itinere, in base all'evoluzione delle necessità e delle risorse disponibili.

Per quanto riguarda invece i **servizi a consumo** delegati tramite il Contratto di Servizio, si prevede, a partire da settembre, un aggiornamento delle tariffe di circa il 2%, in linea con l'adeguamento al CCNL delle Cooperative Sociali.

Le tariffe dei servizi a consumo fino a settembre 2025 sono le seguenti:

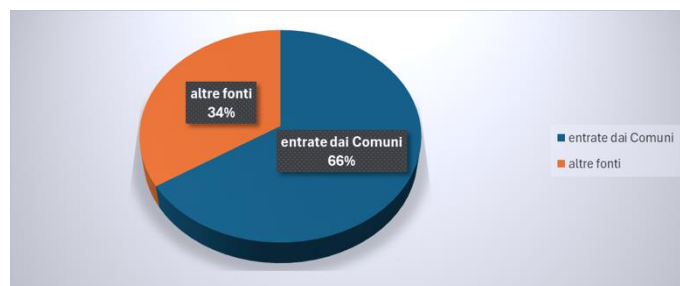
Servizio di Assistenza Domiciliare (anziani e disabili) • Feriale: € 21,32/ora • Festivo: € 27,50/ora • Leggero: € 18,65/ora	Servizio di Assistenza Educativa Scolastica • € 23,00/ora	Centro Diurno Disabili • € 1.128,24
Servizio di Formazione all'Autonomia • Modulo 15 ore: € 432,63/mese • Modulo 20 ore: € 576,45/mese	Servizio Progetti Territoriali per Disabili • Presenta costi diversificati a seconda del modulo personalizzato per ogni utente	

Il valore complessivo delle entrate provenienti dai Comuni per il 2025 è stimato in € 5.071.345,77, così suddiviso:

- € 534.275,28 derivanti dai trasferimenti per le prestazioni compartecipate in forma solidale dalle Amministrazioni Comunali;
- € 4.537.070,49 stimati per l'erogazione dei servizi a consumo a favore degli Enti Soci.

Nel 2025, la spesa comunale inciderà per il 66% sul totale del valore della produzione. Questo dato evidenzia, da un lato, l'impatto positivo della gestione associata, che ha permesso di generare economie di scala nell'erogazione dei servizi ai cittadini; dall'altro, la crescente capacità dell'Azienda di attrarre finanziamenti diversificati da fonti statali, regionali e da altri Enti.

Entrate da Comuni	Altre fonti	Totale
€ 5.071.345,77	€ 2.626.375,04	€ 7.697.720,81



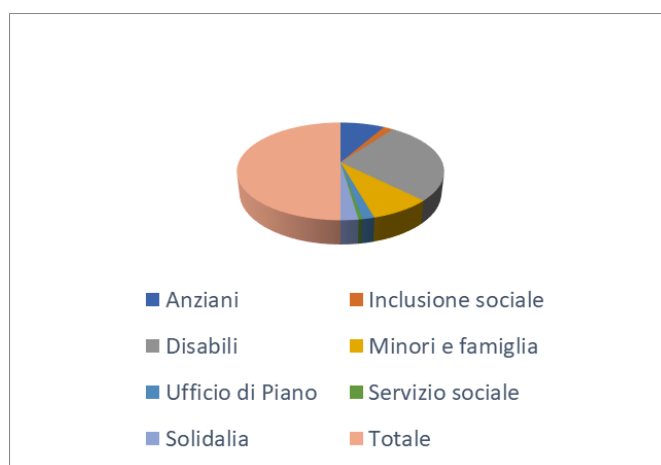
Per ciò che concerne i servizi compartecipati in solido, in continuità con gli anni precedenti, l'Azienda si impegnerà a introdurre gli adeguamenti necessari, cercando al contempo di limitare l'impatto sulla spesa dei Comuni.

COSTI

Per quanto riguarda i costi, Solidalia ha allocato con precisione ed efficienza le risorse necessarie a coprire i comparti di spesa consolidati dalle gestioni precedenti, e con attenzione quelle relative ai nuovi interventi territoriali.

Nel budget previsionale, per ogni area di intervento, sono state inserite le voci di spesa specifiche per ciascun servizio e i costi del personale assegnato a ciascuna area.

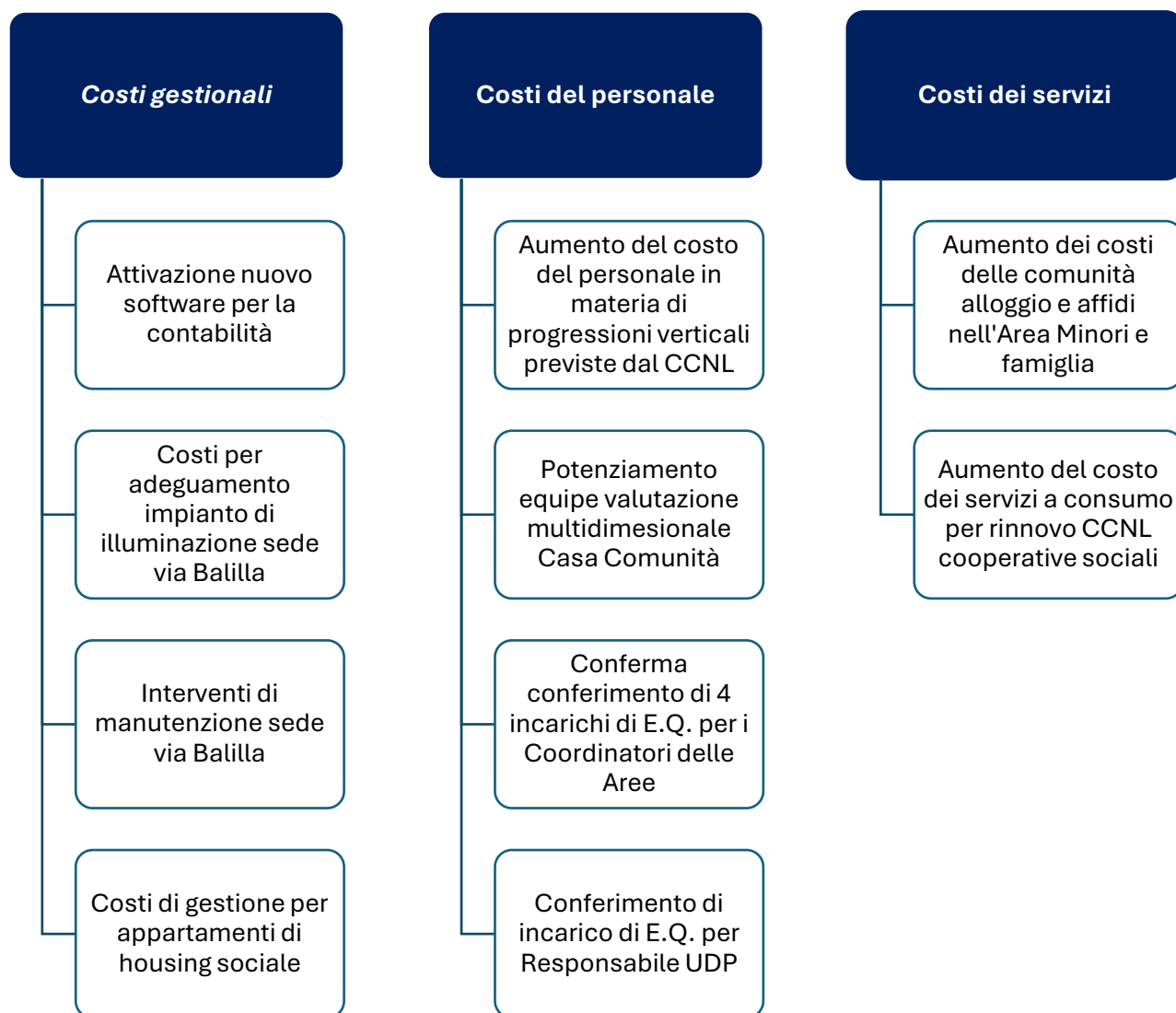
Area		%
Anziani	1.271.333,13 €	16%
Inclusione sociale	282.063,11 €	4%
Disabili	4.215.308,77 €	55%
Minori e famiglia	1.250.841,97 €	16%
Ufficio di Piano	243.315,27 €	3%
Servizio sociale	80.000,00 €	1%
Gestione Solidalia	354.858,56 €	5%
Totale	7.697.720,81 €	100%



Si precisa che i budget delle singole unità operative non comprendono voci di spesa per prestazioni di tipo amministrativo, le quali sono centralizzate, per ragioni di razionalizzazione ed economicità, nelle aree operative “Gestione Solidalia” e “Ufficio di Piano”.

Per l'anno 2025, si prevede un incremento generale dei costi, legato ad un maggior conferimento di competenze all'Azienda, sia in qualità di ente strumentale dei Comuni, sia come Ente Capofila del Piano di Zona.

Per il 2025 si prevede un incremento dei costi nelle seguenti aree:



ANDAMENTO DEI SERVIZI (CONSOLIDAMENTO E NUOVI INVESTIMENTI)

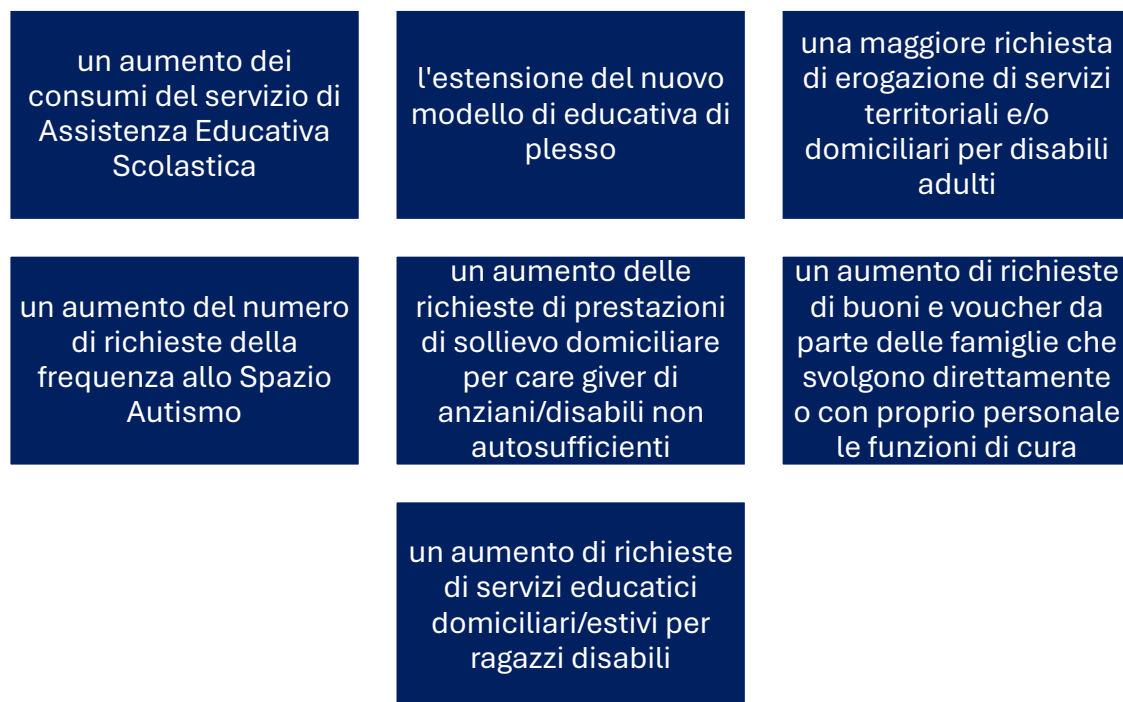
Il quadro dei servizi a gestione associata erogati da Solidalia mantiene una tendenza alla crescita, a conferma della fiducia nel modello gestionale aziendale.

Di seguito si illustra la situazione di ogni singola area:

Area non autosufficienza (anziani e disabili)

In quest'area, caratterizzata da un incremento della richiesta di diversi servizi, saranno consolidate e potenziate tutte le attività attualmente in corso.

In particolare, si rileva:



L'obiettivo per il 2025 è rafforzare l'integrazione con i servizi socio-sanitari dell'ASST (Casa di Comunità), con l'intento di superare l'attuale frammentazione attraverso l'introduzione del Budget di Salute Personalizzato, che permetterà di razionalizzare e unire le risorse pubbliche, private, professionali ed economiche.

Un aspetto interessante sarà anche il lavoro di co-progettazione e governance, che questa area svilupperà insieme agli Enti del Terzo Settore, per costruire una filiera di servizi diversificati con una logica di sviluppo comunitario.

Si favorirà l'accesso dei cittadini al sistema dei servizi socio-sanitari, riducendo il gap tra i bisogni e le risposte offerte, tramite il Punto Unico di Accesso (PUA) e i Punti di Accesso Decentrati (PAD), che promuoveranno ascolto, informazione, orientamento e accompagnamento. A supporto di tale obiettivo, verrà sviluppato uno strumento informativo digitale, pensato per facilitare la conoscenza dei servizi socio-sanitari dell'Ambito, tanto per gli operatori istituzionali quanto per quelli del Terzo Settore, impegnati nei PUA e nei PAD. Sarà inoltre fondamentale garantire il coordinamento e l'integrazione dei vari PAD con il PUA della Casa di Comunità, a livello di Ambito.

Si procederà con l'implementazione del "Progetto Network Integrati Territoriali per la Fragilità", destinato a supportare utenti e famiglie in un'ottica di prevenzione e promozione della salute, sviluppando un Welfare Comunitario e contrastando il rischio di isolamento sociale.

Verrà inoltre potenziato il Servizio di Assistenza Domiciliare Leggero (S.A.D.L.), che integra la rete dei servizi domiciliari, offrendo un supporto socio-assistenziale caratterizzato da un intervento "leggero, preventivo e promozionale".

Continueranno anche nel 2025 gli interventi previsti dalla Legge 112 del 22 giugno 2016, “Disposizioni in materia di assistenza in favore delle persone con disabilità grave prive del sostegno familiare” (Dopo di Noi).

Si prevede una riorganizzazione del servizio di Spazio Autismo, dove si registra un aumento delle richieste. Nel 2025, si consoliderà il modello di intervento sviluppato attraverso il progetto “Reti Blu”.

Saranno inoltre attivati percorsi personalizzati integrati (Progetti di Vita), per rispondere in modo globale ai bisogni e alle aspirazioni dei beneficiari, nell’ottica di uno sviluppo unitario della persona con disabilità.

Infine, si prevede l’ampliamento del progetto sperimentale dell’Educativa di Plesso per la gestione del servizio di educativa scolastica, in co-progettazione con le cooperative sociali che hanno partecipato alla manifestazione d’interesse.

Area Minori e famiglia

In quest'area, caratterizzata da un incremento della richiesta di interventi e dalla carenza di personale, si rileva:

un aumento della fragilità genitoriale ed educativa con conseguente aumento del numero di provvedimenti emessi dall'Autorità Giudiziaria (TM o TO)

un aumento di richieste di presa in carico di famiglie con alta conflittualità e con presenza di figli minorenni

un aumento delle richieste di consulenza su casi di minori a rischio provenienti sia dalle scuole del territorio che dai servizi sociali comunali

un aumento di casi di violenza nei confronti delle donne con conseguente allontanamento per loro e per i figli minori

un aumento di richieste di servizi educativi a domicilio

un aumento dei reati commessi da minori con richieste dell'Autorità Giudiziaria di messa alla prova

Superata l'emergenza di carenza del personale dell'Area minori e famiglia, si provvederà nel corso dell'anno alla riorganizzazione del servizio al fine di rispondere puntualmente e adeguatamente alle richieste dell'Autorità Giudiziaria. È prevista una specifica formazione per gli operatori dell'area e per i docenti delle scuole del territorio per la condivisione e la stesura di un nuovo Protocollo Azienda-Scuole, al fine di semplificare e chiarire le responsabilità e le procedure da seguire nei casi di segnalazione all'Autorità giudiziaria.

Il crescente disagio adolescenziale impone l'adozione di nuovi strumenti di analisi della realtà e l'impiego di risorse, sia finanziarie che professionali, per lo sviluppo di servizi finalizzati alla prevenzione di fenomeni con pesanti ricadute sui ragazzi e sulle loro famiglie.

Particolare attenzione sarà riservata ai progetti di messa alla prova per minori autori di reato. In questa prospettiva, è stata avviata una collaborazione con la Cooperativa Noema per l'attuazione di un nuovo modello di intervento che non solo consenta ai ragazzi di estinguere il

reato, ma li aiuti a recuperare il senso di responsabilità e appartenenza alla comunità. Inoltre, si ritiene fondamentale investire nella formazione degli operatori, affinché possano acquisire le competenze necessarie per affrontare le nuove problematiche emergenti con strumenti e approcci sempre più adeguati ed efficaci.

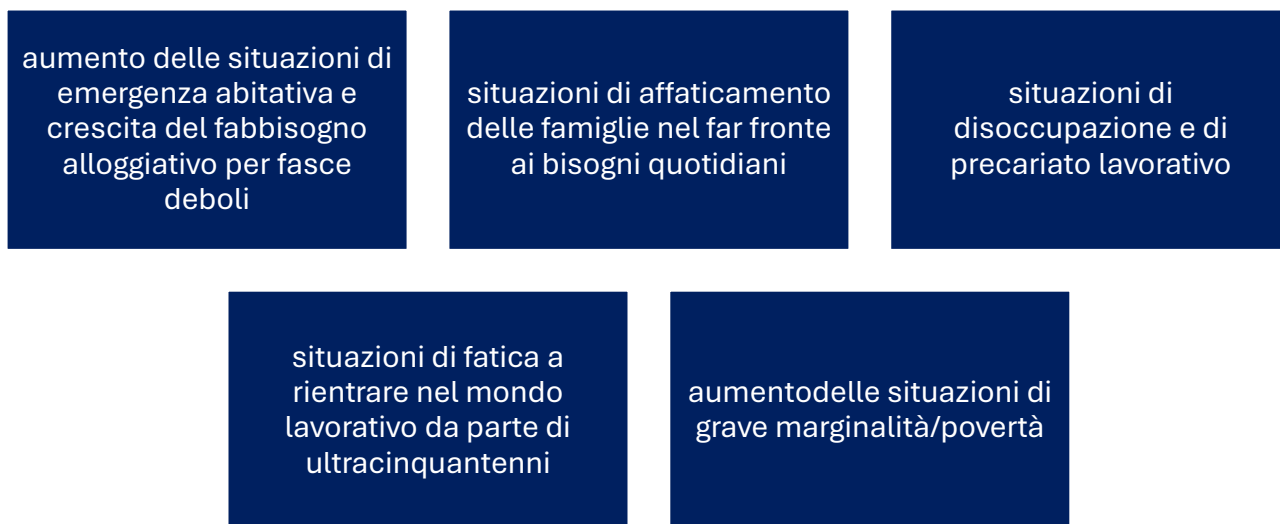
A seguito della carenza e della difficoltà a reperire figure educative, nel 2025 verrà proposto in via sperimentale il servizio di educativa di gruppo rivolto ai minori soggetti a provvedimenti dell'Autorità Giudiziaria. Si prevede pertanto l'apertura di un bando di accreditamento rivolto agli Enti interessati a svolgere tale servizio.

L'anno 2025 vedrà l'implementazione della terza fase del programma PIPPI. Tale programma, considerato ormai LEPS, viene finanziato con le risorse del PNRR M5C2, linea di attività relativa al sostegno della vulnerabilità delle famiglie e dei bambini. A tal fine si proseguirà la formazione degli operatori sociali sia dei Comuni che dell'Azienda e la formazione dei docenti delle scuole di vario ordine e grado.

Verranno inoltre consolidati i percorsi di autonomia per donne vittime di violenza attraverso la messa a disposizione di n. 2 appartamenti di housing sociale ubicati nel Comune di Martinengo e la realizzazione di progetti personalizzati concordati con i Servizi sociali dei Comuni.

Area Inclusione sociale

In quest'area si rileva un aumento di richieste di presa in carico dovute a:



Il servizio di inclusione sociale ha ormai ampliato la sua competenza a più ambiti (casa, lavoro, reddito), collaborando in modo trasversale con tutti i servizi aziendali e con i servizi sociali comunali. In questo modo, solleva questi ultimi dal carico di lavoro legato alla gestione istruttoria e progettuale delle diverse misure introdotte da Stato e Regione.

L'introduzione della nuova misura dell'Assegno di inclusione, nella sua forma aggiornata, continuerà a interessare il livello territoriale dell'ambito, comportando la gestione di interventi e progetti da attivare per i cittadini beneficiari del patto di inclusione sociale.

Riprenderanno anche gli interventi e i progetti legati alle politiche abitative, in linea con gli indirizzi regionali che mirano a sviluppare "Agenzie sociali per la casa" a livello di ambito, con

l'obiettivo di gestire interventi per l'emergenza abitativa e, in una visione più ampia, la gestione delle abitazioni di proprietà comunale. Una strategia unitaria per la gestione di queste risorse verrà definita dall'Assemblea dei Sindaci del Piano di Zona.

In particolare, verrà redatto il Piano annuale dell'offerta abitativa, che includerà una panoramica dettagliata dell'offerta, del fabbisogno abitativo primario, del patrimonio immobiliare destinato ai servizi abitativi pubblici e sociali, nonché delle strategie e degli obiettivi per lo sviluppo dell'offerta abitativa. Il Piano comprenderà anche le linee d'azione per contrastare il disagio e l'emergenza abitativa e facilitare l'accesso e il mantenimento dell'abitazione principale. L'obiettivo a medio-lungo termine è quello di ridurre il rischio di povertà legato alla difficoltà delle persone nell'accedere e mantenere un alloggio stabile.

In questo contesto, l'housing sociale e il pronto intervento sociale, finanziato attraverso il programma Prins, continueranno anche nel 2025, con il supporto di risorse aziendali e in collaborazione con gli Enti che hanno aderito alla manifestazione d'interesse promossa dall'Azienda. Questo tema diventerà trasversale a tutte le aree dei servizi aziendali.

L'équipe inclusione estenderà inoltre il proprio intervento all'ambito del mondo del lavoro, partecipando a progetti di Welfare aziendale rivolti a micro e piccole imprese.

Area Ufficio di Piano

In quest'area si rileva:



Negli ultimi anni, l'Ufficio di Piano è stato riorganizzato tramite consulenze specialistiche con professionisti esperti in progettazione e programmazione di iniziative di prevenzione, e con il rafforzamento dell'area amministrativa.

Nel 2025, l'attività dell'Ufficio di Piano si concentrerà principalmente sulla realizzazione della prima fase degli obiettivi del Piano di zona 2025-2027. L'Ufficio avrà la regia e il coordinamento dei vari tavoli di settore, con l'intento di favorire un maggiore coinvolgimento delle realtà locali nella costruzione del welfare di ambito.

A causa dell'aumento delle competenze attribuite da Regione e Stato agli Uffici di Piano, diventa indispensabile prevedere per il 2025 la separazione delle funzioni di Direttore

dell'Azienda da quelle di Responsabile dell'Ufficio di Piano. Il Responsabile dell'Ufficio di Piano avrà il compito di assolvere agli obblighi informativi richiesti, di presiedere i tavoli di sistema a livello di Ambito, Distretto e Provinciale, garantendo la partecipazione al tavolo di coordinamento provinciale degli Uffici di Piano della Provincia di Bergamo, nonché gestendo la parte programmatica del Piano di zona per il triennio 2025-2027.

Inoltre, il Responsabile dell'Ufficio di Piano coordinerà tutti i progetti condivisi con gli attori locali per i quali Solidalia è capofila.

L'équipe dell'Ufficio, composta da diversi professionisti, avrà il compito di svolgere attività di fundraising per intercettare nuove risorse economiche e favorire la sperimentazione di nuovi progetti, rispondendo alle nuove esigenze del territorio.

Nell'ambito dei finanziamenti previsti dal PNRR M5C2, l'Ufficio di Piano collaborerà con altri tre ambiti per il rafforzamento dei servizi sociali e la prevenzione del fenomeno del burnout tra gli operatori sociali. Ciò avverrà attraverso la realizzazione di percorsi di supervisione differenziati per gli assistenti sociali del territorio e per le équipe multidisciplinari di Ambito.

SOSTENIBILITA' ADESIONE ALLE ATTIVITA' ASSOCIATE

La situazione delle adesioni dei Comuni alle attività gestite tramite Solidalia risulta stabile. Non si registrano rinunce rispetto agli impegni già assunti dai Comuni nei confronti dell'azienda. Attualmente, tutti i servizi gestiti in forma associata vengono acquisiti dai 17 Comuni dell'Ambito (ad eccezione del Servizio di Assistenza Educativa Scolastica che non è stato delegato dai Comuni di Antegnate e di Cologno al Serio). L'analisi qualitativa dei dati conferma un aumento dei consumi, sebbene con variazioni significative tra i diversi servizi.

SOSTENIBILITA' DELLE GESTIONI ESTERNALIZZATE

Per la gestione esternalizzata attraverso l'accreditamento degli Enti gestori, l'anno 2025 vedrà l'introduzione di nuove procedure di accreditamento per i servizi in scadenza, accompagnate dal nuovo sistema di monitoraggio per quelli attualmente attivi.

I servizi accreditati al momento sono i seguenti:

- Servizio di assistenza domiciliare per anziani e disabili;
- Servizio di assistenza domiciliare leggera;
- Servizio di assistenza educativa scolastica;
- Progetti territoriali per disabili (P.T.D);
- Servizio di formazione all'autonomia (S.F.A.);
- Servizio di educativa domiciliare per minori e incontri protetti.

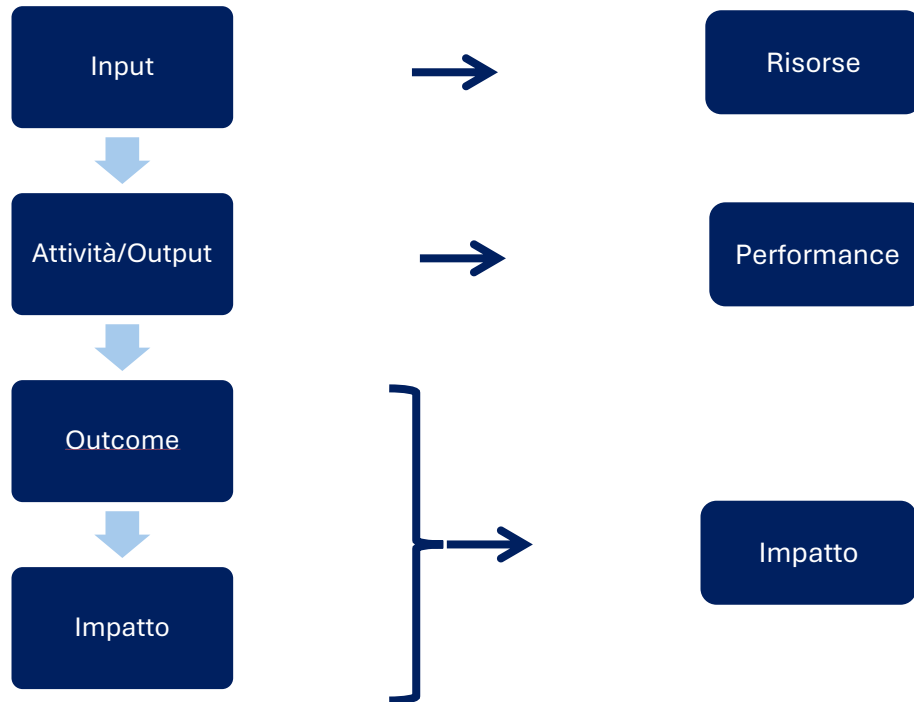
Nel corso del 2025, proseguirà la sperimentazione della nuova metodologia di intervento per l'Assistenza Educativa Scolastica negli Istituti Comprensivi che hanno aderito, o che vorranno aderire, alla proposta dell'équipe di plesso. Verrà inoltre avviato un nuovo accreditamento per il Servizio di Assistenza Educativa di Gruppo, rivolto ai minori a rischio e sottoposti a provvedimenti dell'Autorità Giudiziaria.

Rimarranno in essere, per il 2025, i seguenti servizi in affidamento diretto:

- Servizio affidi;
- Spazio autismo;
- Pronto intervento sociale;
- Housing sociale per grave marginalità;
- Progetti di prevenzione.

SISTEMA DI VALUTAZIONE

Proseguirà il processo di valutazione delle attività aziendali, attraverso la creazione di indicatori specifici, finalizzati a misurare sia sotto il profilo qualitativo che quantitativo il grado di raggiungimento dei risultati e degli impatti dei servizi sugli utenti e sugli stakeholder. Questo permetterà di orientare in modo più efficace le scelte strategiche e operative dell'azienda.



UNITÀ DI OFFERTA

PROSPETTIVE

Per l'anno 2025 sono confermati tutti i servizi storici e i vari progetti che troveranno realizzazione completa nel prossimo triennio confermando lo sforzo di questi anni di promuovere assetti organizzativi adeguati al mutare del fabbisogno.

UNITÀ OPERATIVE A GESTIONE DIRETTA

Tutte le attività storiche sono supportate da un assetto organizzativo mirato a trovare un equilibrio tra l'aumento del fabbisogno e l'incertezza delle risorse. Il monitoraggio continuo e un utilizzo più attento dei dati contribuiranno a qualificare ulteriormente l'operatività dei servizi e a innovare la capacità di risposta.

In tutte le aree d'intervento aziendali è stata introdotta la figura del Coordinatore di Area, attraverso l'assegnazione di incarichi di Elevata Qualificazione (ex Posizioni Organizzative), con la responsabilità di coordinare le attività e monitorare l'andamento dei servizi, garantendo risposte tempestive ed efficaci agli utenti.

Il mantenimento dei volumi di spesa per il 2025 permetterà di consolidare il livello di qualità raggiunto finora, contribuendo al miglioramento delle performance degli operatori.

Si precisa che per tutti i servizi erogati dall'Azienda, la presa in carico degli utenti avviene senza tempi di attesa.

Nei servizi, sebbene si riscontrino alcune difficoltà legate ai carichi di lavoro, queste sono principalmente dovute alla gestione delle pratiche burocratiche-amministrative e alla complessità crescente dei casi trattati.

UNITÀ OPERATIVE GESTITE DAL TERZO SETTORE

Rientrano in questo ambito tutti i servizi accreditati dall'Azienda agli Enti gestori, tramite bando pubblico di accreditamento (SAD/SADH – SADL - PTD - SFA – AES – ADM – IP).

Gli altri servizi (Servizio affidi – Progetti di prevenzione - Spazio autismo - Pronto intervento sociale - Housing sociale grave marginalità) sono affidati tramite procedure ai sensi del codice degli appalti.

Il servizio CDD è erogato dalla Cooperativa Itaca, accreditata dalla Regione Lombardia.

Per quanto riguarda le gestioni affidate, va ricordato che sono tutte soggette alle variazioni di quantità (prestazioni o casi seguiti) annuale e alla conseguente rideterminazione contrattuale per assestare i costi del servizio sull'entità effettiva della domanda.

COMPARTECIPAZIONE A PROGETTI ANCHE CON ALTRI ENTI CAPOFILA

Il sistema delle entrate che ogni anno alimenta le risorse di Solidalia è in parte determinato dalla compartecipazione a progetti attivati da altri Enti, con i quali Solidalia viene chiamata a collaborare e che possono integrare l'attività dei servizi interessati con azioni aggiuntive senza ulteriori costi per l'Azienda e per i Comuni.

Di seguito si elencano i progetti attivi:

- Per l'**Area Inclusione Sociale** Solidalia è partner:
 - del progetto "NeetWork" promosso dal consorzio mestieri;
 - del progetto "Wow" di cui è capofila Solco città aperta;
 - del progetto "Nuovi sguardi nella salute mentale: un'apertura verso la comunità" promosso dall'Associazione Aiutiamoli.

- Per l'**Area Minori e famiglia** Solidalia è partner:
 - del progetto Porcospini di cui è Capofila il Consorzio Cum Sortis;
 - del "Progetto Dig-educati" della Fondazione Comunità Bergamasca;
 - del progetto "Non sei Sola" di cui è capofila il Comune di Treviglio;
 - del Centro per la famiglia di cui è capofila la Cooperativa Sociale Itaca;
 - del Progetto GAP distrettuale con capofila Azienda risorsa della Gera D'Adda;
 - del Progetto Care Giver Network integrati territoriali per la fragilità" in collaborazione con l'ATS e l'ASST Bergamo Ovest ;

- Per l'**Area della non autosufficienza** Solidalia è partner:
 - del progetto "Invecchiamento attivo "di cui è capofila la cooperativa Gasparina;
 - del progetto "Reti blu" in collaborazione con Coop. Itaca, Scuole, Asst Bg Ovest, Caritas e altri enti territoriali.

PERSONALE

DOTAZIONE ORGANICA

Per quanto riguarda l'organico dei dipendenti aziendali, nel 2025 è previsto l'inserimento di una nuova figura di Assistente Sociale a tempo indeterminato per il PUA (Punto Unico di Accesso), che lavorerà in stretta sinergia con gli operatori della Casa della Comunità, nonché di un Responsabile dell'Ufficio di Piano.

Si segnala, tuttavia, la difficoltà che l'Azienda e i Comuni stanno riscontrando nel reperire figure professionali quali: Assistenti Sociali, Educatori Professionali, ASA e OSS.

Nel 2025 la compagine dei dipendenti a tempo indeterminato sarà pertanto di n.18 unità, di cui n. 15 unità a tempo pieno, n. 2 a 30 ore e n. 1 a 19 h. settimanali. A tempo determinato rimane il Direttore (contratto triennale).

Si prevede la trasformazione nel corso del 2025 di n. 1 Istruttore amministrativo da tempo determinato a tempo indeterminato e l'indizione di una procedura di progressione tra aree (progressione verticale) dall'area degli istruttori amministrativi all'area dei funzionari amministrativi.

Nel 2024 si sono registrati n. 63 giorni di assenza per malattia; n. 0 giorni di assenza per malattia dei figli; n. 184,45 h di permessi per motivi familiari e personali; n.119,30 h. per congedi per visite mediche; n. 12,5 giorni di permessi per concorsi ed esami; n. 95,30 h per permessi per diritto allo studio; n.12 giorni per permessi per legge 104. Si registrano invece n. 227,03 di giorni di ferie non godute. Tali dati mettono in evidenza l'impegno e la disponibilità degli operatori dipendenti a garantire la continuità dei servizi aziendali.

Per quanto riguarda la forma giuridica degli incarichi di consulenza, affidata esclusivamente a professionisti altamente qualificati e iscritti al proprio Ordine Professionale, verrà applicata anche per il 2025 la formula dell'incarico di consulenza a regime di partita IVA.

I costi di gestione del personale dipendente previsti per l'anno 2025 incideranno sul budget aziendale per una percentuale pari al 10,70%.

Il Ministero del Lavoro ha avviato una "Manifestazione di Interesse" per reclutare professionisti da inserire negli Ambiti Territoriali Sociali (ATS) alla quale Solidalia ha aderito. L'obiettivo è potenziare i servizi sociali a livello territoriale, con assunzioni previste di figure come funzionari amministrativi, psicologi e educatori. Con Decreto del Direttore Generale n.40 del 14 marzo 2025 il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha assegnato al nostro Ambito le seguenti risorse: n. 1 funzionario amministrativo, n. 2 psicologi e n. 2 educatori professionali. Le procedure selettive per il reclutamento di queste figure saranno espletate direttamente dal Ministero, con il completamento previsto entro settembre 2025. Solidalia assumerà direttamente il personale con contratto di lavoro a tempo pieno (36 ore settimanali) e determinato. I costi relativi all'assunzione di questo personale saranno coperti interamente dal Ministero, attraverso una specifica quota del Fondo Povertà.

2025

TIPOLOGIA	N.	MONTE ORE	TIPOLOGIA CONTRATTO
Direttore Generale	n. 1		Tempo determinato
Area Amministrativa	n. 1 Coordinatore	36 ore	Tempo indeterminato
	n. 1 Funzionario amm.vo	30 ore	Tempo indeterminato
	n. 1 Funzionario amm.vo	36 ore	Tempo indeterminato
	n. 1 Istruttore amm.vo	36 ore	Tempo indeterminato
Area Non Autosufficienza	n. 1 Coordinatore A.S.	36 ore	Tempo indeterminato
	n. 1 A.S.	30 ore	Tempo indeterminato
	n. 1 A.S.	36 ore	Tempo indeterminato
	n. 1 Operatore Sociale	36 ore	Tempo indeterminato
Area minori e famiglia	n. 1 Coordinatore A.S.	36 ore	Tempo indeterminato
	n. 3 Assistenti sociali	108 ore	Tempo indeterminato
	n. 1 Assistente Sociale	36 ore	Tempo determinato
Area inclusione sociale	n. 1 Coordinatore A.S.	36 ore	Tempo indeterminato
	n. 1 Assistente sociale	36 ore	Tempo indeterminato
	n. 1 Educatore prof.	36 ore	Tempo indeterminato
Centralinista	n. 1 Collaboratore amm.vo	19 ore	Tempo indeterminato
Area Ufficio di Piano	n. 1 Operatore Sociale	36 ore	Tempo indeterminato

ALTRI COLLABORATORI NEL 2025

TIPOLOGIA	N.	MONTE ORE	TIPOLOGIA CONTRATTO
Servizio tutela minori	n. 1 Psicologo	18 ore	Libero Professionista
Coordinatore Area progetti	n. 1 Esperto progettazione	15 ore	Libero professionista

Incarichi di libera professione sono altresì stipulati per l'espletamento delle funzioni istituzionali, e precisamente: Revisore dei conti, OdV (Organismo di vigilanza) e DPO (Data Protection Officer).

Altre consulenze tecniche o legali potranno essere stipulate in corso d'anno per esigenze specifiche.

PIANO TRIENNALE FABBISOGNO DI PERSONALE

Il Piano triennale del fabbisogno di personale è lo strumento attraverso cui l'Azienda assicura le esigenze di funzionalità e di ottimizzazione delle risorse umane necessarie per il funzionamento dell'Ente. La programmazione potrà essere oggetto di revisione, in relazione ai mutamenti intervenuti e al grado di progressiva realizzazione degli obiettivi programmati.

Per il triennio 2025-2027 la programmazione delle assunzioni viene demandata a successivi atti del Direttore. Si intende che la previsione di tali assunzioni è autorizzata col presente atto

e sono altresì autorizzate le sostituzioni in corso di anno in ragione delle eventuali cessazioni annuali, oggi non note e senza che vi sia necessità di un aggiornamento del presente piano.

2025-2027

TIPOLOGIA	N.	MONTE ORE	TIPOLOGIA CONTRATTO
Direttore Generale	n. 1		Tempo determinato
Area Amministrativa	n. 1 Coordinatore	36 ore	Tempo indeterminato
	n. 1 Funzionario amministrativo	30 ore	Tempo indeterminato
	n. 1 Funzionario amministrativo	36 ore	Tempo indeterminato
	n. 1 Istruttore amministrativo	36 ore	Tempo indeterminato
Area Non Autosufficienza	n. 1 Coordinatore A.S.	36 ore	Tempo indeterminato
	n. 1 A.S.	30 ore	Tempo indeterminato
	n. 1 A.S.	36 ore	Tempo indeterminato
	n. 1 Operatore Sociale	36 ore	Tempo indeterminato
Area minori e famiglia	n. 1 Coordinatore A.S.	36 ore	Tempo indeterminato
	n. 3 Assistenti sociali	108 ore	Tempo indeterminato
	n. 1 Assistente Sociale	36 ore	Tempo determinato
Area inclusione sociale	n. 1 Coordinatore A.S.	36 ore	Tempo indeterminato
	n. 1 Assistente sociale	36 ore	Tempo indeterminato
	n. 1 educatore prof.	36 ore	Tempo indeterminato
Centralinista	n. 1 Collaboratore amm.vo	19 ore	Tempo indeterminato
Area Ufficio di Piano	n. 1 Responsabile Ufficio di Piano	36 ore	Tempo indeterminato
	n. 1 Operatore Sociale	36 ore	Tempo indeterminato
Potenziamento servizi sociali MLPS	n. 1 Funzionario amministrativo	36 ore	Tempo determinato
	n. 2 Educatore professionale	72 ore	Tempo determinato
	n. 2 Psicologo	72 ore	Tempo determinato

FORMAZIONE PREVISTA NEL 2025

PARTECIPANTI	CORSO	AGENZIA FORMATIVA	RISORSE
Personale di nuova assunzione	Sicurezza del Lavoro	COESI	Aziendali
	Privacy	Videocorso realizzato dal DPO	Aziendali
Area Inclusione Sociale	Il collocamento mirato a Bergamo	Provincia di Bergamo - ABF	Gratuito

Area Minori e Famiglia	Tutela minorile: strumenti e procedure di Servizio sociale	Erickson	Aziendali
	La complessità del lavoro con i genitori conflittuali	CGIL	Gratuito
	Lo “skills training” degli affidatari: cos’è e come si fa?” Buone pratiche, ricerche, protocolli e strumenti per la formazione delle famiglie affidatarie e solidali	Centro Studi Affidato	Gratuito
	Dagli “affibbiamenti” agli affidamenti familiari” Buone pratiche, ricerche, protocolli e strumenti per il supporto agli affidamenti familiari	Centro Studi Affidato	Gratuito
	Supporto integrato all’adolescenza e alla transizione all’età adulta	UNICEF	Gratuito
Area Amministrativa	Il principio di rotazione nei servizi sociali e i consorzi di cooperative sociali	Maggioli Editore	Aziendali
	Monitoraggio e controlli sugli investimenti PNRR alla luce del dl 19/2024	UPEL	Aziendali
	Contratti pubblici: gli adempimenti di pubblicazione negli appalti dal CIG alla trasparenza	DigitalPA	Gratuito
	La tutela dell’integrità nelle PPAA di piccole dimensioni	Legislazione Tecnica	Gratuito
	Il nuovo sistema anticorruzione e trasparenza: nuovi elementi per la gestione del rischio	WTS Law & Tax Firm	Gratuito
Area non autosufficienza	Percorso Formativo Tutor Educativa di plesso	Erickson	Aziendali
	Formazione operatori Equipe Caregiver – Progetto Provinciale Caregiver	ATS	Gratuito
	Piano Assistenziale Individualizzato con l’anziano - La Costruzione del PAI - Metodologia, fasi e strumenti applicativi	Erickson	Aziendali
Direzione e Coordinatori di area	La compartecipazione al costo della prestazioni: la posizione professionale tra deontologia e vincoli di bilancio	Ambito di Seriate	Gratuito

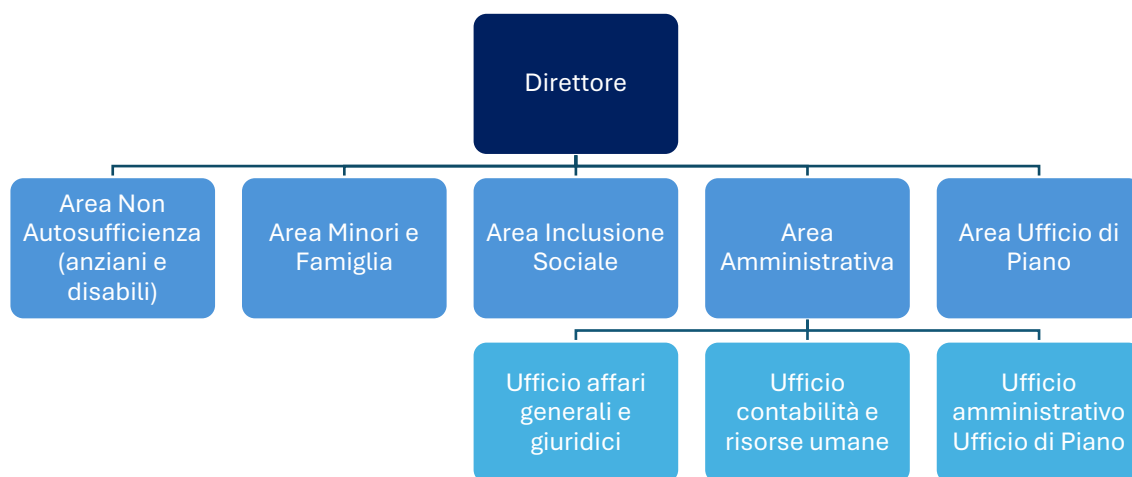
IL QUADRO DELLA RIORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Al fine di garantire una maggiore efficienza ed efficacia delle attività gestite dall'Azienda nel 2025, si proseguirà con il processo di riorganizzazione aziendale avviato lo scorso anno.

Il nuovo assetto organizzativo è pensato per superare l'attuale struttura verticale, introducendo tra la Direzione e i referenti dei servizi nuove figure tecniche con il ruolo di coordinatori di area.

La riorganizzazione prevede inoltre la suddivisione dell'attuale apparato amministrativo in tre uffici di competenza:

- Ufficio Contabilità e Risorse Umane: responsabile della gestione del bilancio, della contabilità e del personale.
- Ufficio Affari generali e giuridici: si occupa di appalti, contratti, gestione delle sedi e del patrimonio, qualità dei servizi, nonché degli adempimenti relativi a trasparenza, anticorruzione e privacy. È competenza di questo ufficio anche la gestione della segreteria e del protocollo.
- Ufficio Amministrativo-Ufficio di Piano: incaricata della rendicontazione dei fondi assegnati all'Ambito per la gestione delle misure previste da Regione e Stato, oltre che della gestione degli obblighi informativi. Rientra in questa area anche la funzione di accreditamento delle unità di offerta sociale.



Questa nuova articolazione consentirà un migliore coordinamento delle attività aziendali, favorendo maggiore efficienza e specializzazione nei diversi ambiti operativi.

A queste aree si affiancano:

- Area minori e famiglia
- Area della non autosufficienza
- Area dell'inclusione sociale

- Area dell'Ufficio di Piano.

Ogni Coordinatore di Area parteciperà all'Ufficio direzione che ha il compito di definire le strategie aziendali, il controllo di gestione, il monitoraggio e la valutazione dei risultati di ogni singolo servizio.

SCENARIO E LINEE DI SVILUPPO

L'Azienda, in continuità con gli anni precedenti, si pone l'obiettivo di allineare le attività dei servizi e le nuove progettualità alle esigenze espresse dalle Amministrazioni, sia sotto il profilo tecnico che politico. Per raggiungere questo scopo, mantiene un dialogo costante con gli enti istituzionali operanti nel welfare locale, con le organizzazioni del terzo settore, i sindacati e le associazioni territoriali.

Inoltre, l'Azienda valorizza e mette a disposizione il proprio know-how nel supporto ai Comuni, in particolare quelli di piccole dimensioni, per la progettazione e la gestione di servizi complessi ed estesi.

Le linee di azione si articolano nei seguenti ambiti:

- **Lettura del bisogno**

L'analisi dei bisogni emerge dal confronto costante tra i diversi attori del settore sociale, tra cui i servizi comunali, il sistema socio-sanitario, il privato sociale e l'associazionismo. L'obiettivo comune è individuare percorsi e soluzioni adeguate, garantendo il miglior equilibrio possibile tra efficacia, efficienza e risorse disponibili.

- **Erogazione dei servizi**

L'erogazione dei servizi deve assicurare il mantenimento degli attuali standard qualitativi, garantendo al contempo una maggiore accessibilità sia per i Comuni committenti sia per l'utenza. Particolare attenzione sarà rivolta all'ottimizzazione della spesa, al fine di preservare e migliorare la qualità dei servizi offerti, contenendo al contempo i costi gestionali e amministrativi.

- **Verifica dell'operato**

Il monitoraggio costante dei servizi sarà orientato su più livelli:

- Controllo dei costi, per garantire una gestione finanziaria sostenibile;
- Valutazione dell'efficienza, misurando il rapporto tra risorse impiegate e risultati ottenuti;
- Analisi dell'efficacia, confrontando i risultati attesi con quelli effettivamente conseguiti;
- Soddisfazione dell'utenza, valutando il grado di rispondenza dei servizi ai bisogni dei beneficiari;
- Coinvolgimento della base associativa dei Comuni, per garantire una governance partecipata;
- Feedback dagli attori del terzo settore, per integrare e migliorare le strategie di intervento.

Questa impostazione consentirà all'Azienda di consolidare il proprio ruolo di riferimento nel settore, garantendo servizi sempre più efficienti, sostenibili e rispondenti alle reali esigenze del territorio.

GLI STRUMENTI OPERATIVI

- ***Tavoli di Lavoro Tematici Aziendali***

L'Azienda promuoverà la creazione di tavoli tematici dedicati all'analisi e alla discussione dei bisogni del territorio, al confronto con il terzo settore e alla valutazione dell'adeguatezza dei servizi esistenti. Questi spazi di lavoro consentiranno anche di identificare nuove opportunità di intervento e di progettare servizi innovativi, contribuendo così alla costruzione di una comunità più inclusiva e coesa.

Le conclusioni e le proposte emerse dai tavoli tematici verranno periodicamente condivise con l'Assemblea dei Sindaci, che, in qualità di organo di indirizzo, avrà il compito di tradurre tali indicazioni in linee strategiche per orientare le decisioni del Consiglio di Amministrazione e della Direzione Aziendale.

I tavoli saranno composti da rappresentanti dell'Azienda, dei Comuni Associati (sia politici che tecnici), degli enti istituzionali territoriali (ATS, ASST, Istituti Comprensivi, ecc.), del terzo settore, delle organizzazioni sindacali e di eventuali altri soggetti rilevanti, in base alle tematiche trattate.

- ***Rendicontazione delle Attività Erogate dall'Azienda***

L'erogazione dei servizi sarà accompagnata da un'attenta rendicontazione economica e operativa, garantendo ai Comuni soci un monitoraggio costante dell'andamento dei servizi e dell'utilizzo delle risorse rispetto ai risultati attesi. Questo processo sarà supportato da strumenti informatici dedicati, con l'obiettivo di assicurare trasparenza, efficienza e un continuo miglioramento nella gestione delle attività aziendali.

Il Direttore
Dott.ssa Antonietta Maffi