P.zza Donatori di Sangue 7 • Ghedi BS
Telefono 030 964388 • www.ambito9.it

Azienda Territoriale per i Servizi alla Persona
Ambito 9- Bassa Bresciana Centrale

AGGIORNAMENTO PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE (PIAO)
Triennio 2026-2028

MODELLO SEMPLIFICATO PER LE P.A. CON MENO DI 50 DIPENDENTI

(art. 6, commi da 1 a 4, del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, in legge 6 agosto 2021, n. 113)

Approvato nel Consiglio di Amministrazione n. 2 del 29.01.2026

P.zza Donatori di Sangue 7 • Ghedi BS
Telefono 030 964388 • www.ambito9.it

SEZIONE 1 - SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

Denominazione	Azienda Territoriale per i Servizi alla Persona
Indirizzo	Ghedi, Piazza Donatori di Sangue 7
Legale rappresentante	Ferdinando Albino
Durata dell'incarico	Settembre 2026
Sito internet istituzionale	www.ambito9.it
Telefono	030/964388
Email istituzionale	segreteria@ambito9.it
Pec	ambito9ghedi@legalmail.it
Codice fiscale/P.IVA	02987870983
Codice Istat	88.10.00 -Attività di assistenza sociale non residenziale per anziani o persone con disabilità
Codice Ipa	atispbs
Personale	25 dipendenti
Comparto di appartenenza	Funzioni Locali
Abitanti al 31.12.2025	114893

Tab. 1 – Scheda anagrafica

Dati relativi alla geolocalizzazione e al territorio dell'Ente

L'Ambito Territoriale 9 è costituito da venti comuni: Alfianello, Bagnolo Mella, Bassano Bresciano, Cigole, Fiesse, Gambara, Ghedi, Gottolengo, Isorella, Leno, Manerbio, Milzano, Offlaga, Pavone Mella, Pontevico, Pralboino, San Gervasio Bresciano, Seniga, Verolanuova e Verolavecchia. Tra questi, solo quattro comuni hanno una popolazione compresa tra 10.000 e 20.000 abitanti, mentre nove comuni hanno una popolazione inferiore ai 3.000 abitanti. Complessivamente, 14 comuni non superano i 5.000 abitanti.

P.zza Donatori di Sangue 7 • Ghedi BS
Telefono 030 964388 • www.ambito9.it

SEZIONE 2 - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

SEZIONE 2.1 - VALORE PUBBLICO

Il concetto di valore pubblico espresso nel documento di programmazione strategica aziendale, Piano di Zona 2025/2027, approvato dall'Assemblea dei Sindaci in data 19 dicembre 2024, è inteso come l'esito di un processo di governance partecipata, integrazione tra servizi e rafforzamento della comunità. Questo valore si manifesta nella capacità del sistema di welfare del territorio della Bassa Bresciana centrale di offrire risposte coerenti, personalizzate e sostenibili ai bisogni della popolazione, in particolare delle fasce più fragili. Il valore pubblico viene perseguito attraverso azioni concrete: dall'integrazione sociosanitaria alle progettualità personalizzate per persone con disabilità, dalla promozione dell'inclusione lavorativa alla domiciliarità diffusa, fino al potenziamento delle politiche giovanili. Elemento cardine è la costruzione di un sistema che non solo eroga servizi, ma rigenera legami sociali, potenzia reti e coinvolge attivamente cittadini, operatori, terzo settore e imprese in un progetto comune di benessere collettivo. Pertanto, il valore pubblico emerge chiaramente come prodotto del lavoro di rete, della coprogettazione tra attori pubblici e privati, e del passaggio da logiche assistenzialistiche a modelli capacitanti e promozionali. La governance multilivello, i tavoli tecnici, la cabina di regia integrata e l'uso dei dati per orientare le politiche non sono meri strumenti gestionali, ma leve per costruire fiducia e trasparenza. La figura del facilitatore di territorio è emblematica di questo approccio: il suo ruolo non è solo tecnico, ma profondamente relazionale, volto a "fare rete" per creare comunità inclusive e resilienti. In questo senso, il valore pubblico non è solo un obiettivo astratto, ma un indicatore tangibile della qualità democratica e sociale del territorio. La strategia del Piano di Zona 2025/2027 si fonda su questa visione generativa, in cui la capacità delle istituzioni di attivare e sostenere legami si traduce in un sistema più giusto, accessibile e orientato al futuro.

L'Azienda si è impegnata ad individuare tre dimensioni che meglio si addicono alla misurazione del valore pubblico generato e che verranno adottate come chiave di lettura delle diverse progettualità aziendali.

1. Coesione sociale: l'ipotesi di fondo che sta alla base di questa dimensione risiede nella convinzione che I territori che risentono maggiormente crisi economiche e sociodemografiche sono i territori più vulnerabili dal punto di vista della coesione sociale, con meno opportunità da offrire. La coesione sociale è legata alla presenza di solidi sistemi relazionali. L'assenza di reti di protezione espone le persone più

vulnerabili a maggiori rischi di 1) Esclusione sociale 2) povertà 3) mancanza di conoscenza della rete dei servizi. Prevenzione problematiche sociosanitarie.
2. Capitale valoriale e sociale: il valore pubblico dell'azione può essere ricercato anche nell'aumento della solidarietà di un territorio – una realtà può essere coesa ma non solidale;
3. Capacità di inclusione letta analizzando il tipo di governance delle reti, apertura, innovazione, meccanismi di feedback tra livello operativo e decisionale.

Di seguito il cruscotto degli indicatori previsti per ciascuna dimensione.

Dimensione	**Area**	**Indicatore**
Coesione sociale	Le Reti nel sistema di welfare	Numero di organizzazioni coinvolte a vario titolo nel sistema di welfare locale
		Capillarità delle reti
		Eterogeneità dalle reti
		Numero di reti con specifico taglio sociosanitario
		Capacità di attirare risorse delle reti
Dimensione	**Area**	**Indicatore**
Capitale valoriale e sociale	Diffusione dei valori di equità e solidarietà.	Numero eventi di sensibilizzazione/attività educative/culturali
		Copertura mediatica degli eventi
	Rafforzamento della reputazione organizzativa	Certificazioni o riconoscimenti (adesione a marchi di qualità valoriale)
	Capacità di generare fiducia	Frequenza della comunicazione istituzionale verso i cittadini/associazioni (pubblicazioni sul sito, Bilanci

		sociali annuali, informative sui servizi ETC.)
Dimensione	**Area**	**Indicatore**
Capacità di inclusione	Accessibilità dei servizi/progetti	Orientamento al beneficiario vs orientamento al produttore

Tab. 2 – Indicatori Valore Pubblico

SEZIONE 2.2 - PERFORMANCE

Ai sensi dell'art. 3, comma 1, lettera b), del decreto 30 giugno 2022, n.132, questo ambito programmatico va predisposto secondo le logiche di *performance management*, di cui al Capo II del decreto legislativo n. 150/2009.

Esso è finalizzato, in particolare, alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance di efficienza e di efficacia i cui esiti dovranno essere rendicontati nella relazione di cui all'articolo 10, comma 1, lettera b), del predetto decreto legislativo.

La performance è definita come il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è costituita.

In termini più immediati, la performance è il risultato che si consegue svolgendo una determinata attività. Costituiscono elementi di definizione della performance il risultato, espresso ex ante come obiettivo ed ex post come esito, il soggetto cui tale risultato è riconducibile e l'attività che viene posta in essere dal soggetto per raggiungere il risultato.

L'Azienda, avendo meno di 50 dipendenti, non sarebbe tenuta alla redazione di questa sezione. Tuttavia, come anticipato nelle premesse, si è scelto di compilarla egualmente, anche seguendo le indicazioni della Corte dei conti.

Gli obiettivi elaborati già ricalcano quanto richiesto, ovvero che si enucleino:

- obiettivi di digitalizzazione;
- obiettivi correlati alla qualità della progettazione dei servizi;
- obiettivi e performance finalizzati alla piena accessibilità dell'amministrazione;

Inoltre, riprendono le strategie di creazione di valore pubblico, in linea con il Piano di Zona 2025-2027.

Il riparto del premio aziendale segue i seguenti criteri:

- presenza in servizio al momento dell'erogazione del premio
- orario di servizio
- giorni di presenza
- punteggio della valutazione

Obiettivi di Performance: Si allegano le schede relative agli obiettivi del Piano della Performance, suddivisi per ciascuna famiglia professionale [Allegato 1].

SEZIONE 2.3 - RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

Si allega il **Piano Anticorruzione** vigente [Allegato 2].

SEZIONE 3 - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

SEZIONE 3.1 - STRUTTURA ORGANIZZATIVA

3.1.1 Organizzazione aziendale

L'organizzazione interna dell'Ente è schematizzata nel seguente organigramma.



Il dettaglio della struttura organizzativa è il seguente:

Struttura Organizzativa Settore	Servizi/Uffici Assegnati	Dirigente/ Responsabile
Datore di lavoro	Presidenza	Ferdinando Albino
Direzione generale	Amministrazione e Personale, Inclusione sociale e lavorativa, Minori e Famiglia, Ufficio di Piano	Claudia Pedercini
Amministrazione e Personale	Segreteria societaria e istituzionale, contabilità, gare e appalti, rendicontazione, amministrazione del personale	Direttore
Area Inclusione sociale e lavorativa	Servizio di Inclusione lavorativa (SIL); Pronto intervento Sociale, Centro Povertà, Disabilità e Non autosufficienza, Punto Unico di Accesso (PUA)	Direttore *(facente funzioni)*
Area Minori e Famiglia	Segreteria, Servizio Tutela Minori, Servizio Affido, Progettazione d'area, Prevenzione e servizi educativi	Angela Morandi

*Tab. 3 – Struttura Organizzativa *aggiornata al 27/04/2026*

3.1.2 Programmazione strategica delle risorse umane

Una buona ed efficiente programmazione delle risorse umane implica uno sguardo attento alle esigenze e ai bisogni interni all'organizzazione: rilevare la presenza di vuoti da colmare in termini di risorse e competenze aiuta a capire come supplire a queste mancanze per raggiungere gli obiettivi che ci si è prefissati.
Occorre fare una accurata rilevazione delle competenze delle figure professionali presenti, analizzare i nuovi bisogni e pensare a strategie a cui ricorrere per implementare o integrare le mancanze di ruoli o figure necessari.

3.1.3 Obiettivi di trasformazione del personale

Una accurata lettura dei bisogni dell'organizzazione porta ad una scelta importante: valutare come e se migliorare le competenze del personale attualmente disponibile o se ricercare all'esterno le risorse necessarie andando a sviluppare una pianificazione volta ad attrarre e coinvolgere nuove persone.
La chiave del successo di queste scelte sta nella flessibilità dei soggetti e nella loro capacità di adattarsi all'evoluzione dei bisogni organizzativi.
Il dipendente chiamato a svolgere un nuovo ruolo andrà a prendere coscienza di altre competenze potendosi sperimentare e inserendosi in un processo di evoluzione professionale.
La creazione di nuovi servizi porterà l'Azienda al naturale bisogno di arruolare nuovi talenti che corrispondano alle competenze valutate indispensabili per tale azione.
Le dimissioni, le mobilità o i pensionamenti saranno invece visti come opportunità: l'esigenza di sostituire posti vacanti consentirà di fare un bilancio delle competenze delle figure professionali uscenti per stabilire i criteri di ricerca dei nuovi sostituti.
Il Consiglio di amministrazione nella seduta del 31 luglio 2025 ha deliberato circa la possibilità di approfondire tramite questionario e/o intervista specifica le ragioni sottese alle dimissioni del personale.

3.1.4 Strategie di copertura del fabbisogno

Tra le strategie di copertura del fabbisogno si possono pensare a titolo di esempio:

- riqualificazione del personale attraverso percorsi formativi ad hoc, ad affiancamento a personale che già ricopre il suo ruolo;
- mobilità esterne;

- conferimento di incarichi temporanei o aumento del numero di compiti e responsabilità assegnati al lavoratore in modo da rendere la sua attività più varia e stimolante.

Tutte queste azioni mirano allo sviluppo di nuove competenze e al maggiore coinvolgimento dei dipendenti già in essere nei processi organizzativi, nonché ad una migliore soddisfazione lavorativa.
Di diversa natura sono invece una serie di strategie che si basano sull' "acquisto" delle competenze ricercate, come per esempio:

- concorsi pubblici, mobilità esterne, comandi o distacchi tra divere PA o forme flessibili di lavoro.

Profilo	Organico attuale (31.12.2025)	Organico previsto al 31.12.27	Motivazione del fabbisogno	Fabbisogno (n. di unità)	Strategia per gestire il fabbisogno
Ufficio Amministrativo e Personale					
Contabile	2	2	Pensionamento	1	Assunzione per sostituzione pensionamento tramite Bando Ministeriale Pon Inclusione e lotta alla povertà 2021-2027
Segreteria e rendicontazione	1	2		1	Assunzione di una unità tramite Bando Ministeriale Pon Inclusione e lotta alla povertà 2021-2027
Area Inclusione Sociale e lavorativa					

Educativa di territorio	1	1			
Tutor Inserimento lavorativo	1	1			
Tutor Inserimento lavorativo	1	1			
P.O.	1	1			
Area Minori e famiglia					
Educativa territoriale	1	5	Implementazione delle equipe multidisciplinari	4	Assunzione di 4 unità tramite Bando Ministeriale Pon Inclusione e lotta alla povertà 2021-2027
Assistenti sociali tutela minori	7	7			
P.O.	1	1			
Ufficio di Piano					
Assistenti sociali di base	14				

Tab. 4 – Fabbisogno del personale

3.1.5 Obiettivi per il miglioramento della salute professionale - formazione del personale

La formazione del personale è il processo attraverso cui un'organizzazione fornisce le competenze, conoscenze e abilità necessarie per svolgere al meglio il proprio lavoro e per crescere professionalmente.
Considerando i destinatari finali dei servizi alla persona governati dall'Azienda, ossia persone spesso in condizioni di parziale o totale incapacità di autodeterminarsi ed avanzare istanze, diviene ancora più importante promuovere la crescita professionale.

L'Azienda ha prevalentemente tra i dipendenti gli assistenti sociali. L'ordine della professione stabilisce che gli iscritti all'albo debbano seguire una formazione continua, intesa come processo di aggiornamento e sviluppo professionale che accompagna gli assistenti sociali durante la loro carriera.
Il significato principale è quello di garantire che i professionisti mantengano e migliorino le proprie competenze per rispondere in modo efficace ai bisogni sociali in continua evoluzione.

La recente direttiva emanata dal Ministro per la Pubblica Amministrazione, Paolo Zangrillo, il 16 gennaio 2025, ribadisce l'importanza della formazione come leva essenziale per la crescita dei dipendenti pubblici e il miglioramento dei servizi offerti ai cittadini. In tale direttiva si rafforza la partecipazione attiva dei dipendenti con un obiettivo concreto: a partire dal 2025, ogni dipendente dovrà completare almeno 40 ore di formazione annue.
L'azienda ha posto attenzione anche all'evoluzione normativa, deontologica e metodologica e, come ente capofila del piano di zona, ha fino ad ora organizzato corsi di formazione per tutti gli operatori dell'ufficio di piano e non solo per i propri dipendenti, in linea con la programmazione strategica aziendale, al fine di perseguire l'obiettivo di omogeneità sul territorio, che si traduce in equità verso i cittadini e parità di accesso alle risorse.
L'evoluzione dell'Azienda stessa e l'impiego di nuovi profili professionali ha posto nuovi interrogativi circa che tipo di formazione organizzare ed anche per le nuove figure professionali, in riferimento alle mansioni o al tipo di funzione svolta sono state organizzate diverse formazioni tese a rispondere al bisogno formativo e specifico dei nuovi profili e delle nuove funzioni assolte dall'ambito.
Particolare attenzione è stata posta anche al fabbisogno formativo delle figure amministrative, estendo in alcuni casi la formazione anche ai pari ruoli impiegati presso gli Enti Locali, in merito a nuove normative, strategie di gestione amministrative, correlate a nuove procedure amministrative scelte in riferimento ad alcune progettualità o imposte da normative.
Va detto inoltre che nell'ambito della corrente programmazione sociale nazionale e in particolare del Piano nazionale degli interventi e dei servizi sociali 2024-2026 è stato individuato come prioritario un primo gruppo di LEPS, ossia una serie di servizi e prestazioni da riconoscere su tutto il territorio nazionale, tra i quali è annoverata la supervisione del personale dei servizi sociali.
Questa è concepita come rafforzamento del ruolo dei servizi sociali che, per loro mission si rivolgono ai cittadini e che quindi è ritenuta essenziale nell'ottica del processo di ripresa economica e civile alla luce delle risorse e delle opportunità finalizzate alla prevenzione delle situazioni di povertà ed esclusione sociale.
La complessità di questo compito richiede che i professionisti siano sostenuti e che venga prestata attenzione al benessere di chi solitamente è chiamato a "sostenere". Pertanto, la supervisione viene individuata come strumento indispensabile per supportare l'azione professionale e migliorare l'azione professionale degli operatori: l'organizzazione ha obbligo di metterla a disposizione dei dipendenti per assicurare un servizio pubblico maggiormente corrispondente ai fabbisogni dei suoi cittadini.

L'attività di supervisione, in questa ottica, appare come un antidoto contro ogni elemento che possa interferire negativamente con il corretto esercizio professionale: mettendo a disposizione degli operatori dei servizi sociali strumenti volti al supporto del loro benessere si punta su un servizio di maggiore qualità e su una positiva ricaduta generale sulle organizzazioni in cui si trovano ad agire. I suoi obiettivi principali sono quelli di rafforzare la qualità dell'intervento, promuovere una prassi riflessiva e ridurre così le condizioni di stress professionale da cui si genera il burn out. Il raggiungimento del benessere lavorativo è funzionale per un duplice motivo: da un lato serve a rafforzare la professionalità individuale, dall'altro garantisce ed eleva la qualità tecnica del servizio offerto alla popolazione.
L'Azienda Ambito 9 nel corso del 2025, attingendo dai finanziamenti previsti dalla Missione 5 del PNRR e dal Fondo Nazionale delle Politiche Sociali, ha messo a disposizione degli assistenti sociali in forza all'Ambito circa 110 ore di supervisione monoprofessionale di gruppo e individuale. L'aggiunta di supervisioni multiprofessionali ha l'obiettivo di rafforzare il lavoro in equipe multidisciplinari a partire dal riconoscimento dell'importanza di valori come fiducia e condivisione.

Per quanto concerne l'anno 2026 si prevedono le seguenti linee formative:

- Supervisione assistenti sociali del servizio sociale di base;
- Supervisione integrata assistenti sociali del servizio tutela minori e psicologhe ASST del Garda (multiprofessionali);
- Supervisioni individuali;
- Formazione specifica relativamente alla legge 62/2024, progetto di vita e budget di progetto;
- Formazione specifica relativamente all'utilizzo della sala multisensoriale;
- Formazione specifica relativamente alla cartella sociale informatizzata;
- Formazione specifica in merito a prevenzione e anticorruzione;
- Formazione specifica in merito a privacy ed amministrazione trasparente.

Al fine di organizzare la formazione del prossimo triennio è stata effettuata una ricognizione del fabbisogno formativo tra tutti gli assistenti sociali dell'ufficio di piano, il servizio tutela minori, il servizio SIL ed il personale amministrativo.
La ricognizione aveva in primo luogo l'obiettivo di rilevare la percezione da parte dell'operatore di avere alcune competenze base, quali il problem solving, la capacità di comunicazione scritta ed orale, la capacità decisionale, la capacità di rapportarsi e confrontarsi a più livelli e con diversi interlocutori, l'empatia, la capacità di riconoscere e agire in situazioni di rischio, la capacità di valutare risorse per progettare, la capacità di lavorare in equipe , l'impegno etico, la proattività ed infine la gestione dell'emotività e dello stress.

In secondo luogo, è stato chiesto che tipo di formazione poteva essere attuata ed organizzata dall'Azienda al fine di rafforzare, migliorare e/o acquisire le competenze di cui sopra ed in generale in riferimento a nuove normative o progettualità.
La programmazione del prossimo triennio, nei contenuti sarà in linea con i risultati della ricognizione circa il fabbisogno formativo, con l'evoluzione normativa e con gli obiettivi delineati nel piano di zona.
È stato individuato il calendario della formazione/supervisione per il primo semestre 2026. Verrà definito nel secondo semestre 2026 il piano formativo del personale per il secondo semestre 2026.
Dal punto di vista numerico, ci si pongono gli obiettivi numerici in termini di eventi organizzati e di discenti indicati nella tabella di seguito.

INDICATORE	Valore di Partenza (anno 2025)	Target 1° Anno	Target 2° Anno	Target 3 Anno
Totale corsi di formazione	6	6	6	6
N. di dipendenti/assistenti in forza ai comuni che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / n. totale dei dipendenti in servizio (UDP)	31/31	Più dei 3/4	Più dei 3/4	Più dei 3/4
Totale ore di Supervisione (mono professionali ed organizzativi)	174	180	180	180
N. di dipendenti che hanno seguito almeno un'attività formativa nell'anno / n. totale dei dipendenti in servizio (UDp)	29/31	Più dei 3/4	Più dei 3/4	Più dei 3/4

Tab. 6 – Obiettivi formativi

P.zza Donatori di Sangue 7 • Ghedi BS
Telefono 030 964388 • www.ambito9.it

SEZIONE 4 - MONITORAGGIO

Sulla base delle indicazioni fornite dal DL n. 80/2021, convertito in Legge n. 113/2021 in merito alle procedure da adottare per la misurazione della performance dei Dirigenti/Responsabili e delle Strutture ad essi assegnate, il monitoraggio dello stato di avanzamento delle attività connesse al raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascuna struttura sarà effettuato secondo i seguenti passi.

A. Il Direttore effettuerà il monitoraggio degli obiettivi intermedi di tutti gli obiettivi loro assegnati almeno una volta entro il 30 SETTEMBRE indicando:
    - la percentuale di avanzamento dell'attività;
    - la data di completamento dell'attività (solo se l'attività è conclusa);
    - eventuali criticità superate o che hanno reso impossibile il completamento dell'obiettivo.
B. Alla conclusione dell'anno il Dirigente/Responsabile effettuerà il monitoraggio conclusivo degli obiettivi indicando per ciascuno di essi le medesime informazioni indicate nel precedente elenco.
C. Il monitoraggio parziale e quello conclusivo saranno esaminati dall'Organismo di valutazione.