

LE PROSPETTIVE 2020-2021-2022 DI ASP TERRE DI CASTELLI - GIORGIO GASPARINI - LINEE DI INDIRIZZO PER LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Tra il 2018 ed il 2019 sono stati fatti ulteriori passi avanti nel processo orientato a costruire, dal 2017 in avanti, un sistema di *welfare* del territorio, che affida ad ASP il ruolo di unico soggetto gestore pubblico di servizi socio-sanitari ed educativi, e all'Unione il ruolo di committenza: la riorganizzazione ha previsto il conferimento ad ASP, dall'1.04.2018, del CSRR Il Melograno di Montese e, dall'anno educativo 2018/2019, dei servizi educativi per la prima infanzia dell'Unione a gestione diretta.

Il processo, però, non è ancora concluso, restando in capo all'Unione ancora diversi servizi/progetti/interventi che si connotano per la forte caratterizzazione gestionale. Occorre quindi valutare, e quindi vedere come potrebbero impattare sulla gestione ASP, attraverso specifici studi di fattibilità, ulteriori trasferimenti di gestioni, dall'Unione ad ASP, nel prossimo triennio. ASP si ritiene pronta ad affrontare questa ulteriore sfida, anche perché ravvisa ulteriori margini di ottimizzazione dei processi di gestione, anche in relazione ad ulteriore trasferimento di personale, anche amministrativo.

Gli indirizzi che si intendono qui proporre all'Assemblea dei Soci si iscrivono, quindi, nel quadro sopra sintetizzato dei passaggi fino ad ora effettuati, che a parere dello scrivente, e della Direzione dell'ASP, devono riscontrare una ulteriore evoluzione, per un quadro coerente con quello definito attraverso gli atti che, interrompendo di fatto il processo di chiusura dell'ASP, hanno inteso delineare un diverso sistema rispetto a quello precedente, con una forte separazione tra gli ambiti della committenza e quindi degli indirizzi e dell'accesso, da un lato, e quello della gestione dall'altro.

Nel triennio, quindi, se dovranno essere consolidati i servizi recentemente acquisiti, anche attraverso il rafforzamento di una struttura e di processi in grado di garantire una gestione orientata al risultato e alla qualità, ASP dovrà lavorare per essere pronta ad eventuali ulteriori trasferimenti di servizi che Unione intenderà affidare.

In una logica dialettica, però, che vede il soggetto gestore proporre alla committenza anche nuove progettazioni e soluzioni per rispondere più efficacemente ai bisogni sociali della popolazione del territorio. In ragione del fatto che chi gestisce i servizi è maggiormente a contatto con gli utenti e con i cittadini e, comprendendo meglio esigenze e dinamiche, può avanzare sollecitazioni per cambiamenti, nuovi interventi o nuove azioni, anche con attenzione ai temi della sostenibilità economica.

A partire dall'ascolto degli utenti, avviato progressivamente e sotto forme diverse in questi anni, come strumento imprescindibile per comprendere quali sono le esigenze prioritarie cui dare

risposta. In un dialogo aperto con la comunità intera, volto a “far parlare” i servizi, attraverso le azioni che vengono realizzate, e quindi a sensibilizzare la cittadinanza ai temi del welfare, per una crescita di responsabilità sociale e per una compartecipazione alle attività, sotto forme diverse.

Tutto ciò premesso gli indirizzi che si propongono all’Assemblea dei Soci per il triennio sono i seguenti:

A. I servizi alla persona tra sviluppo e innovazione; tra qualità e sostenibilità

Gli obiettivi che si intende perseguire attengono sia alla dimensione progettuale, sia a quella realizzativa, sia ancora alla sostenibilità economica.

Si fa riferimento quindi alla necessità del consolidamento dei servizi già erogati attraverso la stabilizzazione delle attuali gestioni, nel perseguimento, però, di un continuo miglioramento della qualità, ma anche alla ricerca, nell’ambito delle stesse, di ottimizzazione dei processi e della sostenibilità attraverso la proposta all’Assemblea dei soci di soluzioni tecniche sulle tariffe più opportune (sotto il profilo meramente economico, e quindi alla spesa pubblica sostenuta), sulle modifiche organizzative, sui servizi da modificare, ma anche sulle stabilizzazioni delle figure necessarie per garantire la continuità nel tempo dei servizi.

Accanto a questo consolidamento, ma pensato nell’ottica del cambiamento, anche nella direzione di scelte coraggiose da assumere nei confronti della cittadinanza, ASP dovrà essere in grado di individuare e proporre avvio di sperimentazioni di servizi ed interventi anche innovativi per rispondere, da un lato, alla risoluzione dei bisogni dei territori specifici, e dall’altro alla necessità di avviare ragionamenti maggiormente strutturati su cosa un territorio può permettersi in tema di costi, nella ricerca dell’equilibrio costante tra qualità e sostenibilità.

Si fa riferimento, quindi, sia a servizi che possono rispondere a bisogni specifici, o comunque a bisogni che sono mutati nel tempo (ad esempio, il bisogno di assistenza domiciliare oggi è profondamente mutato, perché sono cambiate le esigenze dei cittadini, in relazione alle trasformazioni sociali ed economiche), sia all’opportunità di ragionare sui servizi cd. dell’*out of pocket*, richiesti dalle famiglie, per venire incontro alle esigenze di tempo e di disponibilità, che sembrano richiamare un diverso ruolo del pubblico, per servizi a pagamento fuori dalle tradizionali logiche dell’erogazione agganciata ai meccanismi del reddito. Perché alcuni servizi di cui hanno bisogno certi target della popolazione richiedono flessibilità e dinamicità, ma anche garanzia di qualità, e per questi requisiti le famiglie possono anche essere disposte a pagare più di quanto corrispondono con le normali tariffe. Se fossero acquistate all’esterno, dal privato profit, avrebbero probabilmente costi esorbitanti.

Il riferimento è, ad esempio: ad una regia complessiva dell’ente pubblico rispetto al sistema delle assistenti familiari (incrocio qualificato domanda ed offerta; formazione; controllo sull’operato delle assistenti familiari; organizzazione di momenti per il benessere delle assistenti che riverbino sul benessere dell’utenza e quindi sulla qualità del servizio erogato; organizzazione delle

sostituzioni durante le ferie); alla possibilità di usufruire di servizi di pre e post scuola o durante il periodo estivo, maggiormente dinamici e con regole più rispondenti ai bisogni, rispetto a quanto previsto dall'erogazione di servizi che devono necessariamente seguire la logica della gestione pubblica.

Per questo, ASP dovrà potere/dovere esprimere proprie progettualità non solo nei più conosciuti ed esperiti servizi socio-assistenziali ed educativi, ma anche in settori più all'avanguardia delle necessità socio-assistenziali ed educative delle famiglie; sperimentando modelli di gestione in ambiti inediti, come quello dei servizi interamente pagati dall'utenza, e/o in collaborazione con partnership del privato, profit o no profit. Anche ipotizzando sistemi a "doppia velocità", che cercando di rispondere a bisogni delle fasce più alte della popolazione, non penalizzino, però, le fasce più deboli, cui dedicare, quindi, un apposito segmento di opportunità.

E le traiettorie certamente possono riguardare sia servizi di prevenzione della condizione di non autosufficienza, sia di supporto ai caregivers, sia di residenzialità nell'ottica del *co-housing* (anche fortemente domotizzato) finalizzato al mantenimento delle autonomie, sia ancora di sostegno abitativo per le famiglie in condizione di estremo disagio sociale; ma possono pensare anche a soluzioni per le esigenze del "dopo di noi" delle famiglie con adulti disabili, o anche per sviluppare progetti di auto imprenditorialità di fasce deboli della popolazione; o, ancora pensare ai bisogni delle famiglie, nella conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e dei servizi educativi, anche rivolti ai giovani, nell'ottica della prevenzione del disagio.

Guardando a modelli di intervento di altre realtà vicine, o di sperimentazioni avviate anche grazie a finanziamenti europei, da cui poter apprendere spunti o sollecitazioni.

Individuati gli ambiti di sperimentazione, ASP potrebbe proporre alla valutazione dell'Assemblea dei Soci ipotesi di servizi/interventi/progetti per approfondimenti di fattibilità, ai fini della copertura dei costi, equa rispetto alle spese da sostenere, o finanziata, appunto, da segmenti di target disposti a pagare per i servizi.

In questa ottica, sempre nella collaborazione con Unione e con i comuni, possono essere pensate progettualità non necessariamente omogenee nei singoli territori, anche ipotizzando sistemi di compartecipazione alla spesa da parte delle singole realtà differenziate, in relazione ai servizi richiesti, e quindi organizzati da ASP.

Certamente, obiettivo prioritario del triennio, resta la realizzazione del progetto LIFE, nella collaborazione stretta tra Unione (che dovrà finanziare anche lo studio di fattibilità) e AUSL, anche come "palestra" per successive progettazioni di integrazione socio-sanitaria e di lavoro con la comunità (degli utenti, dei loro familiari, della cittadinanza tutta e degli operatori dei servizi), anche in fase progettuale, per favorire sperimentazioni di progetti di intergenerazionalità, con un'attenzione importante al benessere dei pazienti malati di Alzheimer e delle loro famiglie.

Dalla fase progettuale di LIFE dovrebbe poter discendere l'attenzione alle possibili sinergie interorganizzative con l'AUSL rispetto ai servizi ed ai processi di integrazione.

B. L'organizzazione, le persone al lavoro, il bilancio

Considerando l'impegno sia nella progettazione di nuovi servizi/progetti/interventi, sia nella individuazione di una più complessiva strategia di sostenibilità, si ritiene di dover prestare la massima attenzione all'individuazione dello schema organizzativo e della dotazione di risorse umane necessarie per garantire questo quadro ambizioso di strategia complessiva.

Anche in relazione al trasferimento di eventuali ed ulteriori funzioni da parte dell'Unione per consolidare il processo della suddivisione tra committenza e gestione, che si auspica possano avvenire entro il 2020 e che si intende valorizzare anche nell'ottica del trasferimento di unità di personale amministrativo che lavori a beneficio di funzioni generali e trasversali alle singole aree. Personale amministrativo che ora è decisamente sottodimensionato rispetto ad una struttura che pur di medie dimensioni, deve assolvere a tutte le funzioni caratteristiche della pubblica amministrazione (solo per citarne qualcuna: piano di prevenzione dell'anticorruzione; amministrazione trasparente; adempimenti connessi alla sicurezza nei luoghi di lavoro; applicazione del nuovo GDPR), a meno di non individuare ulteriori strategie di sinergia ed ottimizzazione con il lavoro svolto nell'ambito di queste aree generali da parte dell'Unione.

Nell'ambito della dimensione della valorizzazione delle risorse umane, che ASP prevede di continuare a perseguire riconoscendo nel lavoro dei propri operatori la base imprescindibile per l'erogazione di servizi alla persona di qualità, si intende sviluppare ulteriormente metodi e strumenti per aumentare il livello di partecipazione dei dipendenti alla vita dell'Azienda, favorendo comportamenti virtuosi in termini di presenza nel luogo di lavoro, e semplificando i processi lavorativi, pur ottemperando alle molteplici richieste normative anche più sopra richiamate che appesantiscono la struttura di incombenze meramente amministrativo-burocratiche.

Sempre nell'ottica della valorizzazione del capitale umano, si intendono stabilizzare: un sistema di valutazione esplicito e condiviso con il lavoratore; l'incentivazione della presenza, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro; la formazione e la supervisione continua, e azioni orientate al benessere psico-fisico. Queste ultime, anche nella convinzione che il benessere psico-fisico è un elemento determinante la qualità del servizio erogato.

Proseguiranno anche nel triennio le azioni volte alla "stabilizzazione" della dotazione organica, attraverso lo sviluppo di concorsi, realizzati anche in un'ottica territoriale maggiormente estesa (e quindi in accordo con altre ASP, con cui è già avviata una proficua interlocuzione per la gestione unificata di processi), particolarmente per le figure amministrative e socio-sanitarie, ma anche per quelle figure rilevanti per la qualità dei servizi socio-educativi (come ad esempio il coordinatore pedagogico). Anche se poi occorrerà interrogarsi sulla tenuta di queste procedure, data l'estrema mobilità e fluidità dei percorsi assunzionali delle diverse amministrazioni, che vedono continuo turn-over di personale che migra tra posti diversi di lavoro.

Sempre nella direzione della valorizzazione del lavoro sociale, ASP dovrà evolvere nel triennio anche per favorire la vendita del proprio sapere professionale all'esterno, attraverso progetti per

la messa a disposizione di altre realtà, di formazione e supervisione, che premiando e favorendo gli operatori che vorranno mettersi in gioco in queste dimensioni, apportino risorse anche economiche all'Azienda.

Ancora rispetto al lavoro, in relazione al trasferimento di ulteriori funzioni, ASP dovrà individuare, anche in sede di concertazione sindacale, possibili percorsi per l'utilizzo dei lavoratori (operatori socio-sanitari) dichiarati inidonei, in altri servizi, anche non tradizionali, al fine di un recupero della produttività e della dignità, che passi attraverso il cambiamento di mansioni, nell'ambito di un'Azienda che, crescendo, consenta valorizzazioni diverse delle professionalità e la possibilità per tutti di rimettersi in gioco.

Rispetto al bilancio, l'obiettivo che ASP si pone nel triennio è quello di provare ad individuare strade diverse, come più sopra evidenziato, per una diversa sostenibilità dei servizi, non affidando interamente il finanziamento al mero trasferimento dell'Unione, anche se è strettamente interrelato con scelte che Unione deve fare ad esempio rispetto alle tariffe, non potendo più essere garantiti servizi che abbiano una copertura irrisoria della spesa (come ad esempio la CA di Guiglia).

Sempre rispetto al bilancio, ASP intende condividere con Unione, entro il 2020, un modello di predisposizione e monitoraggio della spesa basato su un controllo di gestione dipendente da ASP, con funzioni trasferite all'Unione nei soli termini della gestione finanziaria e contabile. Questo anche per poter garantire trasparenza delle scelte gestionali, non solo nei confronti dei soci, ma anche della cittadinanza, per rendere evidenza, ad esempio delle tariffe o delle decisioni in merito a processi di esternalizzazione/internalizzazione dei servizi (attraverso specifiche analisi di fattibilità).

Sempre rispetto al bilancio, orientando la propria azione anche nei confronti del recupero delle morosità pregresse o nella prevenzione della costituzione delle morosità correnti, anche attraverso un lavoro condotto in forte sinergia con i servizi a diretto contatto con l'utenza e con i familiari, per un'azione di forte responsabilizzazione, ASP intende orientarsi verso la ricerca di nuove e diverse forme di finanziamento, scannerizzando tutte le possibili alternative per il recupero di risorse economiche.

C. Sussidiarietà

In questa direzione, ASP intende implementare tutte le collaborazioni necessarie, interistituzionali e con il privato sociale, per definire strategicamente la posizione di ASP nel sistema dell'erogazione dei servizi, anche per favorire processi di interscambio, di confronto e di collaborazione in servizi/progetti/interventi o anche nella realizzazione di processi quali acquisizione di forniture e concorsi.

Favorendo altresì processi per accedere al sistema del finanziamento cittadino ed europeo di progetti, nell'ottica di un sistema di sussidiarietà che favorisca l'ampliamento a diverso titolo di servizi ed interventi rivolti ai diversi target.

D. Azioni di responsabilità sociale

L'ambito della responsabilità sociale dell'Azienda resta un ambito di frontiera da ulteriormente esplorare nel prossimo triennio. Si tratta del lavoro che vede ASP fare crescere valori etici nella comunità, quali l'accoglienza della persona diversa, la tolleranza, la disponibilità all'aiuto, la garanzia per tutti di eguali diritti, a fronte di uguali doveri, e che possono passare attraverso azioni svolte nella e per la comunità, attraverso l'accoglienza di studenti in alternanza scuola lavoro o in servizio civile volontario, la realizzazione di eventi realizzati dagli utenti dei centri residenziali o semiresidenziali, l'informazione capillare sulle realtà dell'Azienda, la partecipazione degli utenti ai diversi momenti della comunità di appartenenza, etc.

Azioni di responsabilità sociale tese a valorizzare il lavoro svolto quotidianamente dal sistema del welfare nei confronti della popolazione più debole, ma anche a fare crescere la responsabilità sociale della comunità attraverso azioni diversificate, capaci di fare maturare una coscienza collettiva orientata alla tolleranza, all'accoglienza o all'impegno civile.

Sempre in questa direzione di responsabilità, ASP impegnerà parte del tempo anche in questo mandato per la collaborazione con altre realtà che operano nel nostro stesso ambito, ma anche con CISPEL, per vedere se è possibile la definizione di un diverso assetto delle ASP, meno penalizzante rispetto agli ambiti della gestione del personale, ma sempre più valorizzante delle esperienze della gestione pubblica dei servizi e degli interventi del welfare.

In sintesi:

- trasferimento di ulteriori funzioni (dall'Unione ad ASP), nella logica della separazione tra gestione e committenza, anche per il recupero di margini di economicità ed efficienza, previ studi di fattibilità;
- consolidamento dei servizi, anche di quelli recentemente acquisiti, con attenzione al miglioramento della qualità e all'ascolto dell'utenza;
- ASP proporrà ad Unione anche nuove progettazioni, per rispondere più efficacemente ai bisogni sociali della popolazione del territorio, ma in un'ottica di sostenibilità della spesa. Possibili ambiti di intervento: intergenerazionalità; assistenti familiari; Dopo di Noi, etc.
- ASP sottoporrà ad Unione proposte tecniche per le tariffe dei servizi e per il cambiamento di alcune progettazioni (come ad esempio il CD annesso alla CA di Guiglia);
- progettazioni per servizi interamente pagati dall'utenza (*out of pocket*);
- *prospettive sul bilancio*: ASP verso una sostenibilità non dipendente solo dai trasferimenti dell'Unione; ricerca diverse fonti di finanziamento;
- avvio della realizzazione della progettazione LIFE;

- attenzione al benessere del personale, per azioni orientate anche al miglioramento della presenza e alla partecipazione;
- crescita degli ambiti di responsabilità sociale di impresa: alternanza scuola-lavoro, reddito di cittadinanza, servizio civile volontario;