



**ASP CITTÀ DI BOLOGNA**

*Azienda pubblica di servizi alla persona*

# **ASP Città di Bologna**

## **Bilancio sociale 2016**

Allegato E

## *Sommario*

Bilancio sociale 2016	pag.3
1. La nostra idea di responsabilità sociale	pag. 4
2. Il consolidamento nella rete del sistema di welfare	pag. 6
3. Consolidamento e rafforzamento dei processi interni	pag. 8
3.1 I servizi di protezione del minore e di sostegno alla genitorialità	pag. 8
3.2 L'inclusione sociale delle persone adulte	pag. 10
3.3 Il sostegno alla persona anziana e al suo caregiver	pag. 11
3.4 I servizi rivolti ai cittadini di Paesi terzi	pag. 13
3.5 Il bilancio – consolidato l'equilibrio tra entrate e uscite	pag. 14
3.6 L'organizzazione e le persone al lavoro	pag. 15
3.7 Il patrimonio immobiliare	pag. 16
4. Innovazione e sviluppo dei servizi	pag. 18
4.1 Il progetto Santa Marta: investire pensando al futuro	pag. 17
4.2 ASP verso i giovani	pag. 21
4.2.1 Alternanza scuola lavoro – Aprirsi al territorio, aiutare la Scuola	
4.2.2 Nuove pratiche dell'abitare: Porto 15	
4.3 ASP e la campagna di sensibilizzazione sull'affido "Bologna a braccia aperte"	pag. 27
4.4 ASP e il patrimonio – 'Linfa per l'innovazione del welfare locale'	pag. 31

## **Bilancio sociale 2016**

Con il proprio Bilancio sociale ASP Città di Bologna rendiconta alla collettività quanto realizzato nel 2016. Il valore prodotto impiegando risorse pubbliche in favore dei beneficiari dei servizi ed interventi sociali e, più in generale, della Città.

Il documento è articolato in 4 sezioni.

### **1. La nostra idea di responsabilità sociale**

Cosa intende ASP per responsabilità sociale nei confronti dei propri stakeholder?

In questa sezione vogliamo rispondere a questa domanda, non solo attraverso una dichiarazione d'intenti ma anche riportando i fatti salienti (come, ad esempio, il recupero delle morosità e l'avvio e/o gestione di azioni legali) che concretizzano l'impegno quotidiano di ASP.

### **2. Il consolidamento nella rete del sistema di welfare**

Nel 2016 ASP si è concentrata nella costruzione di relazioni reciprocamente proficue con i principali interlocutori istituzionali e sociali. La finalità è stata quella di esplicitare a pieno il ruolo di gestore unico dei servizi sociali del Comune di Bologna, ragione alla base della stessa costituzione di ASP, ormai tre anni fa. In questa sezione vengono evidenziate le forme e i principali risultati di questa azione.

### **3. Consolidamento e rafforzamento dei processi interni**

Il 2016 si è caratterizzato prevalentemente per il consolidamento dei già eccellenti risultati conseguiti nel 2015. Prerequisito a questo risultato, che vuole essere stabile nel tempo, è stato il rafforzamento dei processi interni. In questa sezione evidenziamo i processi maggiormente interessati a questo tema: gestione delle risorse economiche per consolidare l'equilibrio di bilancio; ridisegno dell'area dei servizi alla persona e piano di sviluppo per i servizi rivolti agli anziani; valorizzazione delle risorse umane; gestione del patrimonio.

### **4. Innovazione e sviluppo dei servizi**

In questa sezione pubblichiamo una sintesi di uno studio realizzato dalla società cooperativa Iress. Lo studio intende rispondere alla domanda di ricerca: "Come un'Azienda pubblica di servizi alla persona, quale unico gestore dei servizi sociali di un Distretto, riesce a fare innovazione nei servizi ad essa conferiti?"

## 1. La nostra idea di responsabilità sociale

Responsabilità sociale per ASP Città di Bologna continua ad essere, anche nel 2016, la gestione dei servizi, degli interventi pubblici e del proprio patrimonio in un'ottica etica e responsabile.

**Etica** che orienta l'agire quotidiano al trattamento equo di utenti, cittadini e dipendenti; una gestione improntata al rispetto delle norme, all'efficacia, all'efficienza e alla ricerca di **soluzioni inclusive sempre più rispondenti ai bisogni della collettività**.

Le declinazioni di questo agire aziendale, che sempre più cerca di permeare l'operato nei diversi ambiti di intervento, si osservano prioritariamente in questi ambiti:

- **Nella gestione dei servizi rivolti alle persone.** L'obiettivo è quello di delineare, anche attraverso soluzioni organizzative, un quadro di azioni sempre più inclusivo, in grado di accogliere sempre più persone in situazioni di difficoltà, diversificando l'offerta di servizi per i diversi target. Questo anche attraverso una costante attenzione al sistema della **legittimità degli affidamenti**, grazie ad una **costante ricerca delle soluzioni tecnico-amministrative** più adeguate e tramite il **recupero delle morosità**, in particolare nell'ambito dell'accoglienza residenziale.

Alcuni dati: n° 11.735 persone hanno fruito dei nostri servizi ed interventi; 19% dei crediti è recuperato, diminuzione morosità di 167.185 Euro; 169 procedimenti giudiziari gestiti nel 2016.

**Nella gestione del patrimonio.** Sono state individuate precise regole finalizzate ad una gestione dei circa 1300 mobili di proprietà sempre più equa e redditizia; una gestione oculata che ha permesso di accantonare maggiori risorse finanziarie a favore del welfare cittadino. Regole trasparenti: evitare privilegi nella locazione degli immobili, controllare il patrimonio per evitare azioni non legali, porre costante attenzione al recupero delle morosità, massimizzare i profitti (grazie ad un'organizzazione aziendale che velocizza i processi di rilocazione). Nel rispetto di queste regole, nel 2016, è stata avviata una ricerca sul patrimonio. Lo studio sul campo è terminato agli inizi del 2017, i risultati dell'analisi saranno ultimati dopo l'estate.

Alcuni dati: € 8.939.391,02 ricavi da affitti di immobili e terreni; riduzione morosità affittuari di 182.597 Euro; circa 1.300 immobili e 2.000 ettari di terreno; rilocazione in 165 giorni medi (per immobili che necessitano di manutenzione ordinaria); 7 bandi di affitto per 121 lotti di immobili

- **Nell'impegno costante verso i giovani.** Alternanza scuola-lavoro, tirocini formativi e di orientamento sono le possibilità che la nostra azienda ha attivato per gli studenti delle scuole superiori, universitari e per chi ha già terminato il percorso di studi.

Alcuni dati: n° 397 di tirocini/stage attivati (nel 2015 erano 261) – durata media di uno stage/tirocinio 97 ore (nel 2015 era di 115 ore)

- **Nella cultura.** ASP Città di Bologna vanta una storia di secoli che restituisce, oggi, un patrimonio artistico importante. La sua valorizzazione attuale è una testimonianza di chi ne ha fatto dono per opere di assistenza e beneficenza. Non solo: mantenerlo in impeccabile stato di conservazione significa anche renderlo fruibile alla collettività, così da valorizzare la storia di Bologna. Un'operazione resa possibile anche grazie alla collaborazione con le Istituzioni cittadine che operano, a diverso titolo, in questo ambito.

Alcuni dati: riapertura della Quadreria di via Marsala il 24 novembre, dopo importanti lavori di restauro; 748 visitatori in 27 giorni di apertura, dato che nel corso dei primi mesi del 2017 si attesta su circa 2.000 presenze mensili.

- **Nella gestione del personale.** L'organizzazione del lavoro in ASP è sempre più orientata all'etica della responsabilità di ciascun lavoratore verso il servizio che svolge, a diverso titolo, nell'Azienda. Nel 2016 è proseguito il processo di adeguamento del modello organizzativo e della dotazione organica a supporto dei servizi, si sono svolte procedure concorsuali per stabilizzare chi lavora in ASP e si è ampliato il numero di dipendenti in formazione.

Alcuni dati: 19 assunzioni a tempo indeterminato; 91% di dipendenti formati (nel 2015 erano il 79%); 14 ore medie di formazione per ciascun dipendente (nel 2015 erano 23).

## 2. Consolidamento nella rete del sistema di welfare

Nel 2016, mentre andava progressivamente profilandosi il disegno del Comune di Bologna di accentrare in un unico punto la filiera dei servizi sociali di accesso e presa in carico, sono state attribuite progressivamente ad ASP le **competenze in materia di gestione dei servizi**. Con particolare attenzione alla **transizione abitativa**, ma anche alla grave **emarginazione adulta** e all'**implementazione dei servizi per la domiciliarità degli anziani**. E con attenzione al tema della committenza integrata (sociale e sanitario) con riferimento all'**Accoglienza di minori e famiglie**.

Parallelamente a questo processo di progressiva definizione dell'assetto del sistema del welfare cittadino e di attribuzione di altre funzioni ad ASP, si è cercato di garantire stabilità con **gare di affidamento** di servizi ad evidenza pubblica (con il nuovo Codice dei contratti entrato in vigore ad aprile 2016), anche in un'ottica di **innovazione** dei modelli consolidati (è il caso ad esempio del servizio di Housing first, ma anche dell'Assistenza educativa domiciliare a favore di minori e famiglie e della riprogettazione della struttura "Beretta Molla" per l'accoglienza di minori e di mamme con bambino); nella logica della **sussidiarietà** si inoltre cercato di instaurare o consolidare forme diverse di **partenariato** con il terzo settore ed altre realtà istituzionali.

In quest'ultima direzione si collocano:

- la collaborazione avviata con Open Group e Amis per la campagna "A braccia aperte" per l'affido e l'accoglienza di minori;
- la collaborazione avviata con l'AUSL per progetti di vita autonoma di disabili adulti in una palazzina di proprietà di ASP (via Barozzi) – progetto che sarà avviato nel 2017;
- il progetto del Centro di incontro Margherita, per anziani e loro familiari con problematiche di demenza. Progetto reso possibile anche grazie alla collaborazione con Azienda USL ARAD (associazione ricerca e assistenza demenze), Università degli studi di Bologna, in una produttiva logica di confronto e di interscambio che ha permesso di sviluppare l'idea per l'apertura di un Cafè Alzheimer cittadino presso una Parrocchia;
- la presentazione di un importante progetto alla Commissione Europea, poi finanziato, in partnership con il Comune di Bologna e numerose altre realtà del privato sociale per l'accoglienza dei profughi (Villa Salus);
- il progetto di riqualificazione di un reparto di Casa di riposo, con il Centro Antartide e l'Università degli studi di Sassari, condotto anche attraverso tecniche di partecipazione dell'utenza e degli operatori agli spazi di vita;
- l'attivazione di progetti diversi di innovazione sociale, alcuni anche di valenza europea, sull'utilizzo delle nuove tecnologie per la popolazione anziana o sull'assistenza a persone affette da demenza in un'ottica di umanizzazione. Tutti progetti realizzati in partnership con il privato sociale.

I progetti sono stati realizzati sempre nell'ottica di **consolidare** il ruolo di ASP nel sistema di welfare e di ampliare esponenzialmente le **opportunità per i diversi target** di utenza. Azioni che hanno posto, nella maggior parte dei casi, le basi per le riprogettazioni che verranno attuate nel primo semestre 2017.

Altri elementi cardine, sui quali è stata posta attenzione in fase realizzativa sono stati: **innovazione e cultura**. Un'attenzione, quella verso la cultura, che testimonia l'importanza che diamo alle nostre secolari radici.

Nel 2016 abbiamo deciso di ripensare la nostra **Quadreria** di Via Marsala. La riprogettazione di questo spazio (grazie alla collaborazione con la Fondazione del Monte e con Marco Riccomini) ci ha dato

l'opportunità di entrare nel circuito dei Musei cittadini e di collaborare con altre istituzioni e realtà cittadine che operano in ambito culturale. È una parte importante della nostra storia, che vogliamo consegnare alla collettività perché possa arricchire la coscienza civica presente e futura.

Consolidamento significa anche avere la capacità di **ascoltare** le istanze di chi vuole tendere al miglioramento dei servizi. Per consolidare i legami con le comunità locali dove sono dislocati i servizi abbiamo quindi creato, alla fine del 2016, l'**Organismo di partecipazione e rappresentanza degli interessi degli utenti** così come previsto dall'articolo 9 dello Statuto di ASP.

### 3. Consolidamento e rafforzamento dei processi interni

#### 3.1 I servizi di protezione del minore e di sostegno alla genitorialità

*Finalità del servizio:* garantire un **sostegno** efficace alla genitorialità, alle famiglie e ai minorenni – italiani e stranieri. Si articola in:

- **Centro per le famiglie.** È un nodo cittadino nella rete dei servizi pubblici, che si interfaccia con i servizi educativi e sociali del territorio per promuovere e sostenere il benessere delle famiglie (attraverso la consulenza educativa, la mediazione dei conflitti, lo sviluppo di interventi che valorizzano la coesione di gruppo) e per sollecitare e attivare le risorse che le famiglie stesse possono mettere in gioco in termini di scambio e aiuto reciproco nella quotidianità.
- **Accoglienza minori.** Il servizio, oltre ad avere una finalità di tutela, esplica una funzione di prevenzione del disagio sociale, favorendo la crescita del minore in un ambiente idoneo e favorevole al suo sviluppo psico-fisico. In particolare, il sistema è orientato a garantire la massima appropriatezza nell'individuazione delle risorse e nella collaborazione con i Servizi social territoriali. Un'azione che va dalla presa in carico alla predisposizione dei progetti individuali per i minori e le loro famiglie.
- **Minori stranieri non accompagnati.** È un servizio rivolto a tutti i minori che giungono sul territorio. L'accoglienza è garantita presso strutture comunitarie di pronta accoglienza. I minori, dopo essere reperiti e affidati dalle Forze dell'ordine sul territorio, vengono inseriti dal Pronto intervento sociale metropolitano e dal Servizio sociale MSNA di ASP.

*Numero di utenti nel 2016:* centro per le famiglie 2.381; 285 minori in servizi di accoglienza, comprensivo di 139 minori in struttura con la madre. Le madri in struttura con i loro figli sono state 95. Inoltre 726 minori stranieri non accompagnati accolti in struttura nell'anno; 330 inseriti in comunità di pronta accoglienza; 182 ingressi in Hub minori; 270 inserimenti in strutture di seconda accoglienza.

*Le innovazioni più rilevanti realizzate nel 2016 e gli eventi più significativi dell'anno:*

##### Servizi di accoglienza:

Definizione e espletamento delle procedure di gara per il servizio di **Assistenza educativa domiciliare** a favore di minori e famiglie. **Riprogettazione della struttura "Beretta Molla"** per l'accoglienza di gestanti e madri con bambino in due comunità all'interno del centro; intervento eseguito a seguito di una procedura di consultazione preparatoria e in ragione dell'innovazione che si intendeva realizzare.

In particolare, per l'assistenza educativa domiciliare, si è passati **dalla mera gara di appalto basata sul monte ore dell'intervento alla progettualità**. Intervento finalizzato ad una personalizzazione dell'intervento – capace di soddisfare i criteri minimi di standardizzazione – e ad una gestione più efficace ed efficiente del servizio. Una progettualità definita congiuntamente con il Comune di Bologna, caratterizzata da una articolazione del servizio per profili e da una maggiore appropriatezza dell'intervento.

Per quanto riguarda l'accoglienza di minori stranieri non accompagnati, in attesa di ampliamento del sistema di accoglienza SPRAR per minori stranieri non accompagnati, ci siamo sempre più orientati verso **strutture autorizzate** ai sensi della DGR 1490 (strutture per far fronte al flusso straordinario di MSNA).

### Centro per le famiglie

Nel 2016 sono state definite azioni per favorire l'affido e l'accoglienza di bambini presso **famiglie accuratamente selezionate, formate e partecipi** ai percorsi attivati per favorire la cultura dell'accoglienza nelle nostre comunità. Azioni definite insieme a Comune, quartieri cittadini e altre istituzioni, ma anche con un importante apporto di attori privati che si occupano di sociale.

Il Centro per le famiglie, per favorire la cultura dell'accoglienza in famiglia, si è quindi impegnato nella **preparazione e avvio del progetto "Bologna a braccia aperte"**.

Alla pubblicazione dell'avviso, per l'assegnazione di contributi, hanno risposto, con progetti specifici, l'Associazione Amiss e la Cooperativa Open Group. L'avvio del gruppo di lavoro è avvenuto a settembre 2016. Si sono realizzati due focus group che hanno stimolato la produzione di nuovi materiali informativi e proposto un nuovo linguaggio per gestire al meglio il tema dell'accoglienza dei minori in famiglia nelle sue molteplici sfaccettature. L'aver presentato questa esperienza come **accessibile, non troppo impegnativa e ricca di relazioni** ha portato circa 100 persone ad esprimere l'interesse di entrare a farne parte.

Riguardo il servizio Sportello informa-famiglie: nel 2016 ha avuto 3.981 accessi e la prestazione principale erogata si conferma quella di contributi economici riferiti a famiglie con figlio che sono stati 1.350.

### *Cosa resta da fare:*

Accoglienza di minori. Proseguire **l'impegno** nella ricerca di soluzioni di accoglienza adeguate a minori (anche stranieri e non accompagnati) e a mamme con bambini, a tutela delle condizioni di disagio. La volontà, nello specifico, è quella di creare un elenco fornitori per la gestione di servizi d'accoglienza per minori e madri con bambino. Un elenco che parta da una rilevazione socio-sanitaria integrata del fabbisogno territoriale così da strutturare un sistema d'accoglienza metropolitano capace di rispondere, in modo qualificato, ai bisogni di accoglienza. Altri punti in agenda sono l'ottimizzazione nell'utilizzo delle risorse del sistema di accoglienza e il monitoraggio dei servizi offerti dalle comunità di inserimento (anche attraverso visite periodiche). A completamento delle azioni avviate nell'anno 2016, proseguirà l'avvio di contratti di educativa domiciliare e di progetti relativi alle comunità per gestanti e madri con bambino al centro Beretta Molla.

Riguardo all'accoglienza di minori stranieri non accompagnati: implementare il **raccordo con le strutture di accoglienza specifiche** (HUB e SPRAR minori) e potenziare il **sistema d'accoglienza SPRAR**.

Centro per le famiglie. Proseguire nella realizzazione di "Bologna a braccia aperte", coinvolgendo ulteriormente la cittadinanza e implementando, come previsto dalla direttiva regionale, i corsi informativi e formativi. Avviare, inoltre, la fase dove viene valutato quale progetto risulta più adatto per le singole persone partecipanti.

In stretta collaborazione con i Servizi Sociali territoriali verranno promossi nuovi progetti di sostegno familiare e/o di affido familiare.

Occorre inoltre mappare l'offerta cittadina del servizio counselling/mediazione e attivare un gruppo di mutuo aiuto per i genitori di adolescenti.

## **3.2 L'inclusione sociale delle persone adulte**

*Finalità del servizio*: mettere a disposizione di persone e famiglie in situazione di fragilità un **ventaglio di servizi e risorse** per favorirne l'inclusione sociale.

In particolare, il servizio di **transizione abitativa** fornisce risposta all'emergenza casa proponendo un sostegno all'abitare e progetti di autonomia abitativa che coinvolgono soggetti pubblici e privati del territorio. Le tipologie di locazione sono diverse, come diversa è l'intensità del percorso educativo.

I servizi per il **contrasto della grave emarginazione adulta** si rivolgono invece, in maniera prevalente, alla popolazione senza dimora presente sul territorio. Sono attivi anche interventi rivolti alla popolazione detenuta, in sinergia all'esecuzione penale adulta, e a giovani adulti con abuso di sostanze psicoattive.

*Numero di utenti nel 2016:* complessivamente 2.980 persone hanno fruito di uno o più servizi di contrasto alla grave emarginazione e 625 persone in detenzione hanno fruito di interventi di mediazione e per dimittendi. In dettaglio: servizio mobile di sostegno 336 utenti; help center della stazione 1881 utenti di cui 1478 nuovi rispetto al 2015; 511 utenti dell'unità di strada per persone tossicodipendenti (244 di questi sono nuovi rispetto al 2015); 1147 persone in accoglienza notturna in 5 strutture; 72 persone in Housing first; 433 utenti di laboratori aperti alla cittadinanza per promuovere processi di inclusione; 559 persone accolte con il piano freddo.

Nelle strutture di transizione abitativa 199 nuclei familiari accolti nell'anno nel 2016. 22 nuclei sono stati dimessi dal servizio mentre 177 erano ancora in struttura al 31 dicembre 2016. Nelle strutture di pronta accoglienza invece i nuclei familiari complessivamente accolti nel 2016 sono 33. Di questi 12 sono stati dimessi dal servizio mentre 21 ne fruivano al 31 dicembre 2016.

*Le innovazioni più rilevanti realizzate nel 2016 e gli eventi più significativi dell'anno:*

Nel 2016 il servizio di transizione abitativa è stato ampliato: sono stati resi disponibili **ulteriori alloggi** e si è distinto tra transizione abitativa e **pronta accoglienza**. La prima tipologia si rivolge ad adulti (singoli o nuclei) che dimorano o in alloggi su cui gravano ordinanze di sgombero; o in spazi temporanei procurati, in urgenza, dai servizi sociali; o in spazi impropri. La pronta accoglienza si rivolge invece a nuclei familiari con minori (anche di passaggio su territorio bolognese), ha l'obiettivo di evitare le situazioni di pericolosità e la permanenza coatta in strutture alberghiere.

Riguardo ai servizi di contrasto della grave emarginazione adulta, il 2016 è proseguito nel solco di quanto tracciato – nell'ambito del Sistema dei Servizi bolognese – nel 2014. Sono state adottate azioni capaci di superare quella logica per la quale le risposte venivano date solo ad emergenza conclamata. Ora, l'intera rete dei servizi lavora per **implementare le capacità** (capabilities) delle persone senza dimora, per **valorizzare le competenze già presenti** (dal "welfare della necessità" al "welfare delle possibilità"), per **rinforzare i processi di inclusione** (attraverso il coinvolgimento di cittadini con dimora, associazioni e comunità).

In quest'ottica anche l'adozione del modello **Housing first** risponde all'esigenza di deistituzionalizzare l'intervento, facilitare l'acquisizione di soft skills e fornire un elemento base di dignità - la casa come punto di partenza.

*Cosa resta da fare:*

Per rendere maggiormente efficace il servizio di transizione abitativa occorre differenziarlo per tipologia di target e strumenti. Occorre inoltre individuare possibili servizi alternativi per quei nuclei che attualmente rientrano nel servizio ma che necessitano di una risposta più adeguata. È inoltre necessario esplorare meglio il mercato privato, a tal fine verrà adibita una risorsa interna che contatterà direttamente le agenzie immobiliari del territorio metropolitano per dare fiducia e garanzie ai proprietari di immobili sfitti. Sempre

in quest'ottica e alla luce del previsto ampliamento del servizio, metteremo in rete anche tutte le realtà del privato sociale immobiliare.

Per il contrasto alla grave emarginazione adulta l'obiettivo del 2017 è **consolidare il cambiamento**, superando gli elementi che contraddicono la nuova logica di valorizzazione e proseguendo nell'implementazione di luoghi ibridi, ponti tra il mondo delle persone senza dimora e quello delle persone che invece una casa ce l'hanno.

Inoltre il cambiamento, allontanandosi da un modello burocratico standard, ha fatto emergere bisogni specifici di alcuni target di persone senza dimora (Anziani, LGBT, coppie, ecc.) con cui il sistema vuole – in coerenza con le linee guida nazionali per il contrasto alla grave emarginazione adulta – **promuovere interventi mirati**.

### 3.3 Il sostegno alla persona anziana e al suo caregiver

*Finalità del servizio:* ASP si affianca alla persona anziana per accompagnarla in ogni situazione di fragilità o non autosufficienza, anche coinvolgendo, ove presenti, i suoi caregiver. In particolare i professionisti di ASP individuano il **piano di intervento personalizzato** per sostenere la persona anziana e migliorarne il benessere.

Nello specifico i **servizi residenziali** ospitano persone con **necessità assistenziali di diversa intensità** compresi disturbi del comportamento, elevati bisogni sanitari correlati ad elevati bisogni assistenziali, disabilità severe e moderate; necessità cui si risponde grazie a **differenti tipologie di supporto** che comprendono specifiche attività e/o supervisione nell'arco della giornata. I servizi residenziali sono distinti in: casa di riposo per anziani parzialmente autosufficienti, alloggio protetto per anziani autosufficienti, casa residenza per anziani non autosufficienti e posti per gravi disabilità acquisite.

I **servizi per la domiciliarità** vogliono **sostenere la permanenza al domicilio** della persona anziana in situazione di bisogno assistenziale. Il servizio viene effettuato grazie a **una progettualità individualizzata** condivisa con la persona, le famiglie, i servizi sanitari e la rete informale e attraverso l'accesso a tutti gli altri servizi della rete e del sistema territoriale di comunità. Servizi che mettono a disposizione: ricovero temporaneo in casa residenza di sollievo e post dimissioni ospedaliere, centro diurno, assistenza domiciliare assistenziale e socio-sanitaria, altri interventi (pasti al domicilio, servizio di mensa in sala, lavanderia, telesoccorso e teleassistenza, contrasto degli effetti delle ondate di calore). A questi si aggiungono azioni per qualificare il lavoro delle **assistenti familiari** e favorirne l'inserimento nel sistema dei servizi. Infine il progetto **Teniamoci per mano**: servizi a bassa soglia rivolti alle persone con demenza che prevedono un ventaglio di interventi diversificabile nel tempo, in funzione della patologia e del contesto familiare dell'anziano.

*Numero di utenti nel 2016:* complessivamente n. 3.356 persone anziane. 627 in residenze per non autosufficienti, 79 in casa di riposo per parzialmente autosufficienti, 184 in centri diurni, 180 in appartamenti protetti, 1.179 con assistenza domiciliare, 847 con dimissioni ospedaliere difficili; 222 ha fruito dei servizi del progetto "Teniamoci per mano" e 38 coppie anziano-caregiver hanno frequentato il "Centro d'incontro Margherita".

*Le innovazioni più rilevanti realizzate nel 2016 e gli eventi più significativi dell'anno:*

Il 2016 ha visto l'avvio del servizio di **Dimissioni protette ospedaliere** attivato dal CeMPA, la Centrale metropolitana post Acuzie afferente all'Azienda Usl. La finalità è **agevolare il rientro al domicilio** di anziani che escono da un ricovero ospedaliero in acuzie e necessitano di un soggiorno in un ambiente sociosanitario al fine di consolidare i miglioramenti conquistati. All'uscita viene attivato, ove necessario, il servizio domiciliare fino all'autonomia dell'assistito.

A fine anno il Comune di Bologna ha deciso di ampliare il **servizio di Nuclei per la domiciliarità** caratterizzandolo come servizio di presa in carico specialistica. L'ampliamento, che verrà realizzato nel 2017, ha come focus la personalizzazione del servizio mediante le visite domiciliari e il raccordo tra i diversi servizi che rientrano nel sistema di sostegno alla domiciliarità.

La gestione dei servizi residenziali ha avuto tassi di copertura prossimi al 100% e per i centri diurni si assestano sul 85,3%. Per rispondere alla richiesta di posti si sono resi disponibili 4 posti ad accesso diretto, con retta interamente a carico dell'utente/famiglia, e che hanno registrato un tasso di copertura del 99,6% (superiore al 85% previsto). Per rispondere alla domanda è stata prevista un'apertura straordinaria – una domenica al mese – del **centro diurno l'Aquilone**.

Sempre nella direzione del supporto all'anziano, che vive al domicilio ed è affetto da demenza, si è avviato il **Centro di incontro Margherita**. Una struttura a bassa soglia e fortemente specializzata in **interventi di supporto ai caregiver** delle persone con diagnosi di demenza.

Si sono avviati investimenti nell'ottica di **ampliare l'offerta dei servizi residenziali a bassa intensità socio-assistenziale**, anche intervenendo sulle strutture già esistenti. A tal fine si è predisposto il progetto **Anziani 2020** che prevede: la realizzazione di ulteriori appartamenti protetti (servizio per il quale da anni ASP riceve domande ampiamente superiori ai posti disponibili); la ristrutturazione del complesso immobiliare Santa Marta per realizzare un centro polifunzionale con appartamenti protetti e servizi capaci di favorire una dimensione comunitaria. Quest'ultimo intervento prevede – per la sola parte edilizia – un investimento di oltre 5 milioni di Euro.

Le progettualità per migliorare e ampliare l'offerta dei servizi ha riguardato anche il centro servizi Giovanni XXIII dove è in corso di realizzazione una **Comunità alloggio** ed un **Gruppo appartamento**. Nella stessa direzione si è avviato con la collaborazione del Centro Antartide e dell'Università di Sassari, un progetto di **riqualificazione degli spazi di vita della Casa di riposo**.

Nell'ottica di favorire la vita indipendente di persone disabili adulte si è **avviato un progetto di residenzialità**, in collaborazione con l'Azienda USL. Presso uno stabile di ASP saranno realizzate unità residenziali date in affitto direttamente agli utilizzatori interessati. Il progetto verrà ultimato nel corso del 2017.

*Cosa resta da fare:*

In continuità con il 2016 occorre **implementare il modello di domiciliarità**. Si proseguirà quindi nell'ampliamento e nella collocazione, presso i servizi sociali di Quartiere, dei nuclei per la domiciliarità, al fine di favorire l'integrazione tra professionisti presenti nei diversi passaggi di presa in carico della persona anziana.

Il progetto "Anziani 2020" sarà integrato dai servizi di Comunità alloggio e Gruppo appartamento. Servizio, quest'ultimo, da definire nel dettaglio con l'Azienda USL che ne è il committente. Anche la progettazione del servizio "Santa Marta" sarà implementato con percorsi partecipati e aperti a futuri fruitori ed esperti.

Altro obiettivo è quello di ampliare ulteriormente i posti in casa residenza per non autosufficienti, ad accesso diretto e con costo a totale carico dell'utente.

### 3.4 I servizi rivolti ai cittadini di Paesi terzi

*Finalità del servizio:* Lo **sportello protezioni internazionali** svolge una funzione di ascolto, orientamento, presa in carico ed accompagnamento all'autonomia. Si rivolge alle persone richiedenti protezione internazionale e alle persone che hanno ottenuto il riconoscimento e sono titolari di protezione internazionale (nei primi 3 anni dal riconoscimento della stessa), ma che non sono ancora radicate sul territorio del Comune di Bologna. Terminata la specificità dell'intervento di protezione e integrazione legato allo status di rifugiato, la presa in carico si conclude in coerenza con il progetto assistenziale e di integrazione personalizzato. Per le persone che presentano specifiche problematiche al termine dell'intervento può essere previsto un coinvolgimento dei servizi del territorio. Il servizio comprende attività di **mediazione culturale** e di interpretariato finalizzata a favorire la comunicazione per l'accesso ai servizi, a facilitare la comprensione del rapporto con l'autorità giudiziaria minorile e del percorso di protezione internazionale in funzione del bisogno espresso. Rientrano in queste attività la **traduzione di documentazione**, inerente sia l'attività dei servizi coinvolti che degli utenti.

*Numero di utenti nel 2016:* sono stati 261 i beneficiari SPRAR, sistema di protezione per richiedenti asilo e rifugiati.

*Le innovazioni più rilevanti realizzate nel 2016 e gli eventi più significativi dell'anno:*

Avvio delle **ridefinizione del sistema cittadino di accoglienza**. Campagna di informazione **Bologna cares** del Comune di Bologna per promuovere la conoscenza del sistema di accoglienza dei rifugiati a richiedenti asilo.

Presentazione di un importante **progetto alla Commissione Europea**, poi finanziato, in partnership con il Comune di Bologna e numerose altre realtà del privato sociale per l'accoglienza dei profughi (ex Villa Salus).

*Cosa resta da fare:*

**Definire un sistema SPRAR metropolitano**, nella logica di un sistema organico, connesso, strutturato. **Favorire ulteriormente l'accoglienza in famiglia** a partire dai progetti in corso per i neo maggiorenni (Vesta), ma con la possibilità di estenderla anche ad altre fasce anagrafiche.

**Implementare un'adeguata formazione per l'inserimento lavorativo** a partire dall'apprendimento della lingua italiana, utilizzando al meglio le possibilità fornite dalle leggi nazionali e regionali.

**Ampliare l'accoglienza SPRAR** avviando un percorso di coprogettazione con i soggetti del terzo settore interessati. Per raggiungere questo obiettivo è importante ricomporre il quadro del servizio fornito attraverso il coordinamento ed il confronto tra i diversi soggetti, e definire così una comune linea d'intervento.

### 3.5 Il bilancio – consolidato l'equilibrio tra entrate e uscite

L'operato di ASP, come quello di tutte le realtà pubbliche, ha tra gli obiettivi non solo l'efficacia ma anche l'**efficienza**, ossia la **sostenibilità economica** e il **pareggio di bilancio**. Il 2016 si chiude con un risultato di € 160.905

Per massimizzare le entrate si è agito su: **ricavi da attività istituzionale e recupero crediti** (sia da utenti di servizi sia da inquilini e affittuari; i crediti a carico degli ospiti sono diminuiti di € 167.185). Si è inoltre avuta un'adeguata **remunerazione dei servizi sociali** trasferiti nel 2016, con il contratto di servizio, dal Comune, con particolare riferimento alle aree del disagio adulto, dei minori e degli immigrati. Oltre alla "partita di

giro” sui servizi appaltati si è avuto il rimborso dell’attività svolta da ASP per il coordinamento e la gestione. Inoltre la chiusura anticipata rispetto agli anni precedenti ha consentito di avere un **quadro economico certo** che ha prodotto entrate per € 28.484.894,14 con un incremento del 12,7% rispetto al 2015.

Riguardo ai costi ci si è posti l’obiettivo di **ridurre le spese per le utenze e per gli immobili ad uso istituzionale**, definendo procedure di riduzione dei consumi e di contratti di fornitura più vantaggiosi. Nonostante la riduzione conseguita nel 2016, su questo aspetto occorre definire programmi strutturati che esplichino i loro risultati nei prossimi anni.

Una riduzione di spesa si è avuta mediante l’**acquisto a prezzi più vantaggiosi di beni e servizi** con gare di affidamento ad evidenza pubblica (con il nuovo Codice dei Contratti entrato in vigore ad aprile 2016); operazione che prosegue nell’innovazione dei modelli consolidati.

Un altro elemento che ha agito positivamente sulle spese è stato il percorso finalizzato a **ridurre il ricorso a lavoro da contratti interinali** e a favorire forme di lavoro stabili, così come stabilito dalle linee strategiche aziendali in merito all’occupazione. In questo senso l’esito dei concorsi attivati nel corso del 2016 ha permesso un **riduzione del costo del lavoro somministrato** (che registra, rispetto al 2015, un decremento complessivo di oltre il 6%) e ha contestualmente generato, seppur in misura non proporzionale, un **incremento del costo del lavoro dipendente**.

Una gestione virtuosa che ha **confermato il pareggio di bilancio** grazie a un sistema di monitoraggio interno e di controllo di gestione che orienta la scelte gestionali *in itinere*.

Per coniugare efficacia ed efficienza, nel 2016 si è definito un **nuovo sistema di indicatori strategici** che costituiscono un impegno anche con l’Assemblea dei soci. Questi costituiranno gli indicatori e parametri per la verifica della gestione 2017 e per la **valutazione dei dirigenti**.

Gli obiettivi dirigenziali sono stati rivisti e resi ulteriormente misurabili e direttamente collegati agli indirizzi dell’Assemblea dei soci e dell’Amministratore unico.

CONTO ECONOMICO - SINTESI	Consuntivo 2015	Consuntivo 2016
A) Valore della produzione	58.650.555	63.133.482
B) Costi della produzione	57.459.656	60.857.281
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)	1.190.898	2.276.201
C) Proventi e oneri finanziari	37.294	37.738
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie	0	0
E) Proventi e oneri straordinari	1.255.506	3.867
Risultato prima delle imposte (A+B+C+D+E)	2.483.699	2.317.806
22) Imposte sul reddito	2.017.891	2.156.901
<b>23) Utile o (perdita) di esercizio</b>	<b>465.808</b>	<b>160.905</b>

Si ricorda che il dato 2015 risentiva dell’applicazione di plusvalenze da vendite.

### 3.6 L'organizzazione e le persone al lavoro

Un'Azienda come ASP, che offre innanzitutto servizi rivolti alla persona, **ha la sua più grande risorsa nel capitale umano**, e quindi nel personale.

Benessere del personale significa qualità dei servizi, e quindi benessere dei nostri cittadini-utenti.

Alcuni ambiti su cui ci siamo impegnati nel 2016 (e che caratterizzeranno anche il prossimo biennio): una buona organizzazione, la formazione, la chiarezza e la trasparenza di un'Azienda molto grande che guarda attentamente all'informazione dei propri dipendenti, contratti aziendali tesi alla valorizzazione delle risorse umane, iniziative per il benessere e lo scambio di esperienze.

Per **rimodulare le competenze delle diverse aree aziendali**, nel 2016, sono state apportate modifiche all'organizzazione dei servizi alla persona, della gestione amministrativa e del patrimonio. È stata **adeguata la dotazione organica** per l'efficientamento dell'erogazione di servizi con 19 assunzioni a tempo indeterminato e altrettante a tempo determinato. Operazione in linea con la **volontà aziendale di superare il precariato** e l'utilizzo di contratti di somministrazione per alcune figure; nello specifico, amministrativi e assistenti sociali. Per quest'ultima tipologia si è proceduto a nuove assunzioni così da avviare il progetto di ampliamento dei nuclei per la domiciliarità.

Per **valorizzare le risorse umane** si è implementato un sistema interno di **gestione della performance** e, in particolare, è stata adottata una nuova **scheda di valutazione**, sia per il personale del comparto sia per i dirigenti.

Nel 2016 è stato inoltre sottoscritto il **contratto decentrato biennale 2016/2017** che attribuisce una rilevante quota dell'incentivo di produttività – 55% – alla **valutazione individuale**. Il restante 45% è legato al raggiungimento dei **progetti obiettivo**.

Il programma di formazione 2016 è stato definito con l'apporto dei dirigenti e responsabili, in linea con i macro obiettivi definiti dalla direzione generale e con l'intento di coinvolgere il numero più ampio possibile di dipendenti.

Riguardo il tema del benessere organizzativo, nel 2016, si è conclusa la prima **rilevazione di clima aziendale** con l'obiettivo di consentire a tutti coloro che lavorano in ASP di partecipare al meglio alla realizzazione di servizi di qualità, corrispondenti ai bisogni personalizzati di ciascun utente. Il percorso, denominato **Noi di ASP** ha visto la realizzazione di molteplici **momenti di confronto** compresa la **somministrazione di un questionario**. Azioni che non hanno ancora esplicitato pienamente i loro effetti sulle assenze. Sono infatti 33 le giornate medie/dipendente di assenze retribuite, in miglioramento rispetto all'anno precedente (35).

Prosegue inoltre il progetto dell'asilo nido aziendale e territoriale **Giovannino**.

*Alcuni dati.*

Il 78% dei dipendenti è impiegato nell'area dei servizi alla persona.

Le ferie residue a fine 2016 sono 8,6 giorni medi per dipendente, sostanzialmente stabili rispetto al 2015 (8,5 giorni medi). Le ferie mediamente fruito sono quasi 33 giorni, pari al 98,4% del monte ferie annuo.

Giornate di astensione facoltativa per maternità: 1190. Giornate di fruizione di permessi ex lege 104/1992: 965

408 dipendenti in formazione pari al 91% (nel 2015 erano 338 ossia il 79%). 13 ore medie di formazione per singolo dipendente coinvolto (nel 2015 erano 23).

N° 592 questionari sul clima organizzativo distribuiti; 411 restituiti con una percentuale di risposta del 69%; 5 aspetti organizzativi con criticità su cui sono state avviate azioni di miglioramento; 2 aspetti organizzativi percepiti come punti di forza dal personale ASP.

### 3.7 Il patrimonio immobiliare

I nostri appartamenti, i garage, i locali adibiti ad esercizi commerciali devono **trovare sul mercato una sempre maggiore redditività** così da poter coprire una parte importante delle spese sostenute per garantire un adeguato sistema di welfare.

Nel 2016, per conseguire una elevata redditività, ci si è posti l'obiettivo di affittarli in **tempi celeri e a prezzi di mercato consoni** e di **riscuotere con regolarità** il pagamento del canone.

ASP gestisce il proprio patrimonio immobiliare applicando **accordi territoriali**, concordati con i sindacati degli inquilini e dei proprietari. L'accesso alle locazioni avviene mediante **bandi pubblici aperti a tutti** e i contratti di affitto sono per larga parte a **canone calmierato**. Nonostante questo si verificano numerose **situazioni di morosità** da parte di inquilini e/o titolari di attività sui quali incide la crisi economica e sociale, ma non solo. ASP ha scelto di attrezzarsi con risorse interne per la **prevenzione della morosità** e per l'immediato controllo delle situazioni improprie. Solo grazie all'intervento del personale dei propri uffici si è raggiunta una diminuzione delle morosità di 453.426 Euro rispetto all'anno precedente. Per le situazioni di **morosità incolpevole**, effetto della crisi economica, sono stati definiti piani di rientro concordati sulle reali possibilità di pagamento. In alcuni casi si applica il **protocollo sfratti** sottoscritto con la Prefettura e finalizzato a mitigare l'emergenza abitativa.

Parte degli immobili sono utilizzati per **progetti sociali**. Il cohousing per persone con disabilità di via Barozzi, tutt'ora in progettazione. L'accoglienza diurna di persone con handicap in via del Milliaro, servizio gestito da Azienda USL. I servizi rivolti alle donne che hanno subito violenza e agli uomini maltrattanti. Attività in favore di minori e famiglie gestiti da Anfass. Attività rivolte a LGBT.

*Alcuni dati.* Ricavi da patrimonio immobiliare: € 8.939.391,02 a fronte di un preventivo di € 8.414.394; nel 2015 i ricavi erano € 8.050.692,19. Il **risultato positivo** è dovuto ad un elevato incremento degli affitti di fondi agricoli e terreni che hanno generato entrate per 1.536.945 Euro (881.812 in più rispetto al 2015, in conseguenza del rinnovo degli affitti agrari realizzato a novembre 2015).

Nel 2016 le unità immobiliari locatate sono state 53 (nel 2015 erano 60).

Giorni medi di rilocalizzazione: 165 per le unità che necessitano di manutenzione ordinaria (nel 2015 ne occorrevano 201); per le unità immobiliari che necessitano di manutenzione straordinaria, invece, i giorni medi di rilocalizzazione sono stati 409 contro i 288 del 2015.

Prosecuzione del piano di risparmio energetico *Green ASP*: il consumo medio giornaliero di acqua nelle strutture residenziali per anziani è di 181 litri, leggermente inferiore rispetto al dato 2015 (183,1 litri), ma non allineato al consumo medio Istat rilevato a Bologna (160,5 litri/die).

Recupero morosità degli inquilini: a fine 2016 le posizioni per cui erano avviate azioni di recupero del credito erano 515 (223 in più rispetto al 1 gennaio 2016). 149 posizioni sono state chiuse durante l'anno portando così a 3.007.931 Euro l'ammontare dei crediti scaduti e non incassati. Una somma ancora elevata, ma inferiore di 182.597 Euro rispetto al precedente anno.

## 4. Innovazione dei Servizi

### 4.1 Il progetto Santa Marta: investire pensando al futuro

#### *Di che cosa parliamo*

***Il “Progetto Santa Marta” consiste di appartamenti protetti per anziani o vicini all’età anziana (autosufficienti, parzialmente o non autosufficienti); si tratta di uno degli interventi di innovazione introdotti nel Piano di investimenti 2017-2019.***

ASP Città di Bologna ha una lunga storia; nasce dall’ASP Giovanni XXIII e Poveri vergognosi e arriva ai giorni nostri. Il know how e l’esperienza di ASP sono riconosciuti da tutti gli stakeholder.

Da questa storia deriva un’altrettanto riconosciuta autonomia che ASP può giocare, sempre in sinergia e in dialogo con il Comune e con l’Azienda sanitaria locale, anche per ‘fare innovazione’.

E’ in questo quadro che si è sviluppato il progetto “Santa Marta” che impegna complessivamente circa 5 milioni di euro, risorse che saranno recuperate anche dalla vendita di parte del patrimonio di ASP (si tratta di edifici che richiederebbero ingenti interventi di manutenzione a fronte di un’insufficiente redditività nel breve-medio periodo).

Per meglio comprendere il peso e il ruolo giocato dal progetto Santa Marta nell’ambito dei servizi per anziani di ASP (e che ne costituisce la sua principale attività) occorre ricordare che si prevede una complessa gamma di interventi migliorativi e a sostegno di interventi innovativi:

- a) interventi di **riqualificazione degli immobili** per apportare migliorie al funzionamento dei servizi esistenti (nei centri servizi di viale Roma e di via Saliceto) oppure per **realizzare nuovi servizi** (alloggi protetti presso la struttura di Madre Teresa di Calcutta, comunità alloggio presso viale Roma, oltreché alla sopra citata ristrutturazione dell’edificio storico Santa Marta nel quale realizzare appartamenti protetti).
- b) interventi per proseguire la gestione di servizi sperimentali come il “Centro di incontro Margherita”;
- c) interventi di riorganizzazione dei servizi per la domiciliarità;
- d) interventi di approfondimento sulla ‘domanda’ dei cittadini (rilevazione sugli utenti in lista di attesa per gli appartamenti protetti già esistenti).

Il “Santa Marta” è dunque un tassello di questo complessivo e massiccio piano di investimenti che vede comunque i cittadini anziani o vicini all’età anziana (auto, parzialmente, e non autosufficienti) al centro della programmazione di ASP.

Il Santa Marta assume un ulteriore significato: risponde all’aspettativa dei bolognesi in quanto la cittadinanza ha sempre identificato l’edificio – che sarà utilizzato come “contenitore” di servizi per anziani – come sede di un servizio per anziani ‘di eccellenza’.

Santa Marta è un ampio edificio del centro storico di Bologna del ‘600, utilizzato fino al 2006 come servizio residenziale per 69 anziani non auto sufficienti, con annesso Centro diurno per 12 posti. Dopo varie ri-progettazioni interrotte, si è arrivati al progetto di ASP Città di Bologna (2016) che prevede la ristrutturazione dell’immobile per ricavarne Alloggi protetti per persone senior. Il progetto di ASP si rivolge ad un target di persone non necessariamente ultra 65enni, che possono decidere di andare ad abitarvi non per bisogno ma per scelta. Un target di utenza, dunque, di livello socio-economico medio

alto, in grado di permettersi un servizio “full optional” a costi superiori rispetto a quelli degli altri appartamenti protetti di ASP.

La definizione di questo nuovo modello di servizio è il frutto di studi e confronti con esperienze analoghe che hanno visto impegnati operatori ed amministratori. I progettisti si sono ispirati soprattutto al servizio svedese denominato Senior club, che propone un abitare senza barriere con servizi ad alto valore aggiunto. A tale modello si è fatto riferimento sia per gli aspetti strutturali (relativi all’organizzazione degli spazi e al design degli interni), sia per gli aspetti organizzativi (attività assistenziale e di animazione e sostegni all’autonomia).

### ***Lo stato dell’arte***

Nel corso del 2017 sono ripresi i lavori di ristrutturazione (i lavori dovrebbero terminare nel 2018), ma anche di definizione di un progetto socio-assistenziale rivolto a persone anziane, o vicine all’età anziana.

Il progetto di ristrutturazione prevede oltre agli appartamenti anche una piccola palestra, un piccolo centro benessere e un centro per i servizi di assistenza ‘leggera’ (sul modello già sperimentato da ASP negli appartamenti protetti già esistenti). Nelle intenzioni, “Santa Marta” dovrebbe strutturarsi come Centro polifunzionale che pone attenzione alla relazione fra spazi utilizzati e i servizi erogati (ambulatori medico/specialistici, palestre, locali per associazioni di volontariato e spazi benessere per il corpo e la mente).

### ***Esiti dell’indagine: i punti di vista a confronto in tema di innovazione***

Il progetto Santa Marta, anche in conseguenza del suo peso economico, ha richiesto l’attivazione di un particolare sistema di governance. Una governance già sperimentata nell’ambito dei servizi per anziani in cui giocano un ruolo importante il Comune, l’Azienda sanitaria e l’ASP stessa. L’ASP è sia il soggetto gestore – come ‘braccio operativo’ del Comune rispetto all’attuazione del contratto di servizio – sia un interlocutore di riconosciuta competenza per ripensare e innovare i servizi.

Per favorire il work flow di questo innovativo sistema di governance è stata ridefinita – nei suoi diversi passaggi – la **filiera decisionale del welfare cittadino**. ASP recepisce le indicazioni da Comune e ASL, dopo che questi hanno avuto la loro interlocuzione istituzionale nei luoghi deputati alla programmazione dell’offerta per gli anziani (Conferenza territoriale socio-sanitaria – livello città metropolitana e Comitato di distretto – livello cittadino), per poi tradurle nella gestione ordinaria degli interventi, ma anche in proposte di innovazione. Questa interlocuzione avviene nei vari luoghi di coordinamento attivi a livello cittadino (es. il responsabile del Comune partecipa agli incontri dei coordinatori delle attività domiciliari di ASP, e il responsabile della domiciliarità di ASP partecipa ai coordinamenti Comune-ASL), nonché attraverso interazioni, molto spesso quotidiane, su specifici progetti (es. formazione alle assistenti familiari).

La triangolazione si traduce anche in un continuo scambio d’informazioni sui bisogni della popolazione anziana e sulle priorità d’intervento. La necessità, a livello cittadino, di ampliare l’offerta di appartamenti protetti è certamente emersa da questi confronti. In questo quadro rientra anche il Santa Marta che, tuttavia, per le particolarità di cui daremo conto, ha richiesto, e secondo alcuni intervistati ancora richiede, confronti più articolati.

Dal punto di vista di ASP, date le sue plurime finalità, si tratta di un progetto innovativo perché:

- utilizza il **capitale immobiliare valorizzandolo** e creando un po' di rendita;
- risponde ai **bisogni di una classe medio-alta** che se non aiutata può peggiorare la sua condizione, finendo per rivolgersi ad altri punti del sistema di protezione sociale (es. sanità);
- si rivolge ad un target di persone in grado di contribuire economicamente al servizio;
- sperimenta un nuovo modello organizzativo e nuove modalità di intervento che possono poi **estendersi in futuro**.

Il progetto, nel corso del 2017, è ancora in fase di definizione, soprattutto per quanto riguarda il *target* dei potenziali beneficiari degli appartamenti protetti. Su questo punto emergono posizioni in parte diverse. L'obiezione talvolta riguarda la convinzione che non si debbano utilizzare risorse pubbliche per persone 'non povere'; inoltre vengono espresse perplessità sul bisogno stesso di questo servizio: la maggioranza dei bolognesi anziani possiede la propria abitazione e cerca di rimanerci il più possibile, soprattutto se ha le risorse economiche per potersi permettere un'assistenza privata domiciliare. **Il dibattito è aperto.**

Certamente la governance cittadina dovrà essere pronta per il confronto.

Tuttavia, è proprio la peculiarità del "progetto Santa Marta" che permette ad ASP di utilizzare liberamente risorse proprie, vincolandole unicamente alle finalità del benefattore (confermate dal socio di maggioranza attuale che è il Comune). In questa logica ASP ha la possibilità di soddisfare i bisogni di una tipologia di target non prioritaria per la programmazione pubblica. Per fare questo, ASP combina insieme la duplice finalità di mettere a rendita il capitale e rispondere ai nuovi bisogni che emergono.

Coloro che hanno ideato il Progetto "Santa Marta" assicurano che sarà un luogo, per usare le parole di alcuni intervistati, "bello", "di benessere", "non di lusso". Un intervento, quindi, che si configura come intervento preventivo, che rallenta i processi di mancanza di autonomia e di non autosufficienza. Non solo crea maggior benessere, ma allontana il momento in cui necessariamente, a fronte di una situazione di non autosufficienza conclamata, saranno chiamate in campo risorse pubbliche ingenti. Una tendenza, tra l'altro, che accomuna il welfare bolognese ai sistemi di welfare più avanzati del nord Europa.

### ***A proposito di Santa Marta come simbolo***

"Santa Marta è importante, è una specie di topos per me. Al tempo è stata un'esperienza apripista, venne finanziata la costruzione di una struttura, fu un provvedimento molto innovativo a quei tempi; si frui di un finanziamento e lo si fece con intenti innovativi, ossia con la volontà di recuperare una vecchia struttura, probabilmente non efficiente ma meravigliosa dal punto di vista estetico. L'estetica quando si parla di anziani è un elemento che ha un valore qualitativo primario, ma questo è un discorso a parte. Il Santa Marta era un'esperienza da valorizzare, fu un trauma quando, in mancanza di un progetto, venne chiuso. Ho sempre avuto un occhio di riguardo per questa struttura: era un'esperienza pilota, un prototipo nazionale. Santa Marta è una struttura che ci consente di non deportare anziani in provincia. La priorità è infatti garantire la prossimità tra l'anziano e i suoi famigliari. In provincia ci sono molte strutture, ma se si allontana l'anziano dai suoi famigliari la situazione si esaspera subito" (membro comitato scientifico di ASP).

### ***A proposito di progettazione***

“Domani andiamo a Treviso a conoscere una realtà simile, si chiama ‘Qualificazione di Borgo Martini’ ed è realizzata da Idras. Lì hanno da tempo avviato una progettazione partecipata per realizzare appartamenti protetti vicino al luogo fisico dove si presta assistenza agli anziani. Visiteremo anche – io, l'architetto e la responsabile dell'Ufficio Progetti e innovazioni – un'altra struttura per cogliere soprattutto le modalità di attuazione della progettazione partecipata” (funzionario Asp)

“Il modello Santa Marta” proprio sulla base di quanto ha recepito da queste esperienze del senior service è un luogo pensato per persone che vogliono un progetto di vita a lungo termine [...]

“Persone benestanti – non ricche – senza una casa di proprietà, disposte a pagare una quota mensile intorno a 1.000/1.200 euro (come si è evinto da quanto scritto prima la quota della retta deve ancora essere definita). [...] Santa Marta sarà un luogo bello, la parola chiave è benessere – non lusso. Dotato anche di una piccola palestra e un piccolo centro benessere, con servizio di custodia e un servizio di assistenza ‘leggera’ (presenza di un Oss). Altri servizi più strutturati (fisioterapia o infermieristica) sono a parte” (funzionario ASP)

### ***A proposito del target***

“Con soldi pubblici non dovrei aiutare persone che non ne hanno bisogno. Se investo mille e ne ricavo mille, posso farlo per tutti (faccio appartamenti più grandi e più piccoli in base alla capacità di spesa); se invece investo mille e dò l'appartamento a chi non se lo può permettere faccio un'operazione di welfare” (direttore Distretto sanitario)

“Bisogna scegliere: un conto è se la persona paga in base al reddito accertato, altro è un'impostazione finalizzata alla monetizzazione attraverso lo sfruttamento della struttura. Un costo accessibile solo a benestanti, non mi sta bene. Bisogna escogitare un sistema di facilitazione, di costo politico e sociale del servizio; in breve: chi ha molto dovrebbe pagare molto e chi ha poco dovrebbe pagare poco” (membro comitato scientifico ASP).

## 4.2 ASP verso i giovani

Comprende due casi studio: alternanza scuola lavoro e Porto 15

### 4.2.1. Alternanza scuola lavoro – Aprirsi al territorio, aiutare la Scuola

#### *Di cosa parliamo*

ASP città di Bologna offre, da diversi anni, possibilità di tirocinio agli studenti delle scuole superiori e dell'Università che si stanno preparando alle professioni che sostengono i servizi alla persona (Oss, animatori, assistenti sociali, psicologi, etc.). ASP ha inoltre **aperto le porte** anche ai tanti ragazzi delle diverse scuole superiori cittadine e metropolitane che, come previsto dalla legge 107/2015, devono svolgere un periodo di "alternanza scuola/lavoro" (400 ore per gli studenti delle scuole professionalizzanti distribuiti in 3 anni; 200 ore per gli studenti degli altri ordini di scuola). Un modo nuovo per **aprirsi alla città**.

#### *Il progetto di ASP e lo stato dell'arte*

I ragazzi che hanno partecipato all'"Accoglienza di studenti in alternanza scuola lavoro" avevano l'opportunità di realizzare insieme agli operatori di ASP diversi progetti:

Tutor informatici

Scrivere per chi legge

Progettazione europea

L'inventario: non solo carta

Nuove tecnologie per invecchiare bene

Il salvagente

I servizi alla persona da vedere e da ascoltare

Un'Azienda fatta di persone per le persone

Verso una carta dei diritti dell'anziano

Alla scoperta del Patrimonio storico-artistico di ASP

Una Quadreria per la Città

L'ASP ha ospitato nei primi 5 mesi del 2017 232 studenti di diverse istituzioni scolastiche (Liceo artistico Arcangeli, Istituto Rosa Luxemburg, Istituto tecnico Aldini Valeriani, Liceo scientifico Copernico, liceo delle scienze applicate Archimede, licei Giordano Bruno, istituto tecnico Montessori-DaVinci, licei Ettore Majorana) e di diversi indirizzi (informatico, amministrativo, relazioni internazionali, progettazione artistica, liceo scienze applicate, liceo linguistico, liceo scientifico)

### ***Esiti dell'indagine: i punti di vista a confronto in tema di innovazione***

La complessa, ma ricca, struttura di ASP Città di Bologna e la disponibilità del personale hanno reso possibile un'ampia offerta di servizi capace di soddisfare le diverse esigenze degli studenti. È stato quindi trovato un “buon equilibrio tra i bisogni e le competenze degli studenti e le esigenze dell'azienda”. In collaborazione con gli insegnanti delle scuole si è inoltre contribuito a rendere **più specifiche e realizzabili le finalità stesse dell'esperienza**; finalità che, a livello legislativo, sono molto generali.

Gli studenti hanno appreso nuove conoscenze o abilità (questa era la loro aspettativa prevalente), ma sono stati anche capaci di trasmettere ai dipendenti di ASP competenze soprattutto in campo informatico. Da veri tutor informatici hanno contribuito, tra altre attività, alla creazione di una piattaforma per la gestione della manutenzione della casa di proprietà dell'Azienda in affitto ai privati e hanno realizzato una web radio. I ragazzi hanno anche ‘insegnato’ ad alcuni anziani, con problemi di deterioramento cognitivo, l'utilizzo del computer.

Il patrimonio artistico di ASP ha inoltre reso possibile la realizzazione di progetti particolarmente attinenti agli interessi degli studenti del Liceo artistico; tra questi, la progettazione di strumenti di informazione multimediale per la Quadreria (la galleria che ospita la collezione di opere d'arte di ASP). Le stesse abilità, hanno avuto la possibilità di concretizzarsi arredando gli interni degli appartamenti per gli anziani, riqualificando alcune pareti; intervenendo riprogettando gli arredi.

In generale, l'impostazione dei progetti aveva la finalità di realizzare un **prodotto riconoscibile** – segno concreto dell'impegno degli studenti. Fanno eccezione – e saranno oggetto di futura modifica – i progetti incentrati su aspetti amministrativi ed organizzativi (legati, ad esempio, all'aggiornamento dell'inventario di beni di consumo); gli studenti, in questi casi, si sono limitati ad affiancare alcuni dipendenti nella loro attività di routine. Questa esperienza, tuttavia, ha dato l'opportunità di **osservare un'organizzazione del lavoro complessa, capace di far dialogare ampi ed eterogenei settori**.

Il confronto diretto con la *mission* di ASP – apprendere quali sono le criticità e, quindi, le relative soluzioni nell'agevolare la vita quotidiana di anziani e persone fragili e in difficoltà – è stato per gli studenti un altro importante aspetto della formazione. Per alcuni l'inserimento in ASP si è trasformato in una **palestra di educazione civica**, ancor più utile se si considera che il sistema scolastico (ad eccezione delle scuole dove vengono formati gli operatori) non prevede una materia che insegna il funzionamento del sistema di welfare.

È grazie a questi progetti innovativi di alternanza scuola lavoro che ASP ha aiutato il sistema scolastico territoriale. I dipendenti hanno messo a disposizione il loro tempo e le loro competenze e hanno, a loro volta, **beneficiato sia della relazione con le nuove generazioni sia di un punto di vista non omologato**.

Gli interlocutori comunali hanno riconosciuto, nello studio di caso, la validità e il carattere innovativo dell'esperienza.

**A proposito di 'prodotto riconoscibile e anche concreto' e di opportunità di relazione in un contesto lavorativo...**

*"I ragazzi hanno dato ottimi feedback! I nostri studenti – quelli che hanno realizzato il progetto d'arredamento – siccome al sabato avevano lezione hanno chiesto di poter lavorare anche da scuola. Questo è stato un segnale molto importante" (insegnante).*

*"Stiamo incontrando moltissime persone, è una cosa molto bella. La gente che lavora qui –centralinisti, tecnici... tutti quanti – è simpatica e competente. Da loro impariamo molto e non ci annoiamo mai" (studenti del progetto "focus studenti")*

**A proposito di 'educazione civica'**

*"Anche il nostro Amministratore sta spingendo affinché ASP diventi sempre più un luogo di riferimento per la formazione dei giovani" (tutor di ASP)*

*"Questa esperienza è servita molto. I ragazzi delle Aldini hanno avuto la possibilità di conoscere, per la prima volta, tutti i servizi sociali. Sono, inoltre, stati invitati a riflettere sulle problematiche delle persone senza fissa dimora, dei profughi... è stata un'esperienza davvero intensa" (tutor di ASP)*

*"L'aspetto che mi colpito negativamente è l'ignoranza dei ragazzi in merito ai servizi sociali della nostra città" (tutor di ASP)*

*"Io sono stato al centro diurno Albertoni per una settimana, ogni giorno, dalle 8.00 alle 16.30. Ho avuto modo di vedere anche troppo, ne ho a sufficienza per una vita intera, ma non mi sono fatto prendere da pensieri apocalittici. Abbiamo lavorato nel settore adibito alla demenza senile. Il primo giorno è stato il più duro, dovevamo spiegare agli anziani il funzionamento di alcuni "macchinari" e molti non capivano. Molti non capiscono in generale; non capiscono cosa devono fare, non capiscono a cosa serve uno schermo e cercano di usarlo come lavagna. Sono anziani con deficit, fanno fatica a fare collegamenti logici, a ragionare, a coordinare movimento e pensiero. All'inizio eravamo spaesati, ma poi abbiamo imparato come gestirli, come trattarli. Eravamo solo io e i miei quattro compagni. Secondo me, ce l'abbiamo fatta" (Studente del progetto "Focus studenti")*

**A proposito di 'aiuto alla scuola, apertura alla città'**

*"La legge relativa all'alternanza scuola lavoro è arrivata all'improvviso, e le linee guida non erano chiarissime; ASP ci ha aiutato a districarci, soprattutto nella compilazione delle pratiche burocratiche" (insegnante)*

*"Prima di questa esperienza non conoscevo l'ASP; passavo davanti alla loro sede ogni giorno credendo fosse semplicemente il Giovanni XXIII, ora so che è un'azienda che offre moltissimi servizi utili a tutta la città" (insegnante)*

## 4.2.2 Nuove pratiche dell'abitare: Porto 15

### *Di che cosa parliamo*

Porto 15 è un **progetto innovativo di cohousing pubblico** che coinvolge giovani sotto i 35 anni. Agli assegnatari vengono affittati appartamenti a canone calmierato e si richiede loro di collaborare alla gestione del condominio e degli spazi comuni (dove devono essere organizzate attività di socialità tra co-abitanti coinvolgendo, in alcuni casi, anche gli abitanti della zona; [www.porto15.it](http://www.porto15.it)).

Il progetto è il frutto della collaborazione tra diversi soggetti: ASP (che ha messo a disposizione un immobile di sua proprietà nel Centro storico bolognese – Porto 15 indica la collocazione dello stabile – in cui sono stati ristrutturati 18 appartamenti), il Comune di Bologna (iniziale promotore del progetto) e ACER Bologna, (responsabile dell'intervento di riqualificazione edilizia; la stazione appaltante). Il progetto è stato finanziato anche dal Dipartimento della Gioventù della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Infine, ASP si è avvalsa della collaborazione della cooperativa torinese SuMisura che ha seguito **l'accompagnamento** del gruppo di co-abitanti nella sperimentazione di nuove dinamiche relazionali e nella progettazione delle attività da svolgere negli spazi comuni.

### *Il progetto di ASP e lo stato dell'arte*

Al bando pubblico hanno partecipato circa 200 giovani tra i 18 e i 35 anni (single, in coppia, con famiglia) . Per arrivare ai potenziali co-abitanti dei 18 appartamenti, è stata effettuata una prima selezione che ha portato alla costituzione di un gruppo di circa quaranta giovani, i quali hanno partecipato ad un percorso di 15 incontri/laboratori realizzati tra maggio 2016 e febbraio 2017.

A fine febbraio 2017 si è chiusa questa fase di accompagnamento dei co-abitanti che ha portato ad una loro **autoselezione**. Entro l'estate i giovani inquilini entreranno nei loro appartamenti.

I laboratori a cui hanno partecipato i giovani potenziali co-abitanti hanno avuto l'obiettivo principale di gestire la transizione dal gruppo di interessati al gruppo di co-houser. L'obiettivo è stato formare i futuri co-abitanti all'autonomia (ad esempio: come prendere decisioni collegiali, come gestire situazioni conflittuali); inoltre, i laboratori hanno permesso ai partecipanti di strutturare il proprio progetto di cohousing anche da un punto di vista valoriale, economico, tecnico, organizzativo e gestionale. Quindi, alla scelta dei 18 si è arrivati progressivamente, anche attraverso un processo di autoselezione degli stessi partecipanti avvenuta durante gli incontri.

### **Esiti dell'indagine: i punti di vista a confronto in tema di innovazione**

L'impegno dimostrato da tutti i giovani partecipanti, pur nella consapevolezza che soltanto alcuni avrebbero avuto accesso alla casa, ha dimostrato **l'appropriatezza dell'offerta** rispetto al contesto. Un contesto nel quale i giovani hanno difficoltà a ricercare un'abitazione e ad organizzare la propria vita quotidiana, e, che allo stesso tempo, esprimono un grande bisogno di socialità e partecipazione.

La **continuità dell'accompagnamento, da parte dei professionisti della cooperativa e di ASP**, finalizzata a realizzare una completa autonomia del gruppo nell'autogestione della convivenza è ritenuta una 'garanzia di serietà' del progetto.

Elemento importante del progetto Porto 15 è l'utilizzo del patrimonio per una attività che non riguarda l'erogazione dei servizi che fanno parte della principale mission aziendale né è finalizzata alla produzione di utili per il sostegno delle attività dell'ASP; ciò ha consentito di sperimentare il primo cohousing pubblico

destinato all'affitto, quindi un 'servizio temporaneo', e insieme di sperimentare la costruzione di una comunità di co-houser, per esempio, chiedendo nel bando di specificare esperienze di cittadinanza attiva, pratiche già realizzate di collaborazioni tra vicini di casa.

Porto15 è una sperimentazione 'in vitro' degli elementi che possono favorire la convivenza. Un'esperienza che può essere replicabile anche in altri contesti di caseggiati pubblici.

Elemento da tenere al centro è la **trasparenza dell'azione dell'ente pubblico**, essenziale per mantenere la **fiducia** di tutti i partecipanti.

### ***A proposito di progettazione partecipata***

"E' innovativo che un ente pubblico promuova un progetto di cohousing per giovani e che decida di porre attenzione a tutto il processo. il progetto è frutto di un percorso partecipato che ha coinvolto gli interessati sin dalle prime fasi. È mancata unicamente la progettazione comune degli spazi: il progetto architettonico era già definito." (Coop SuMisura)

### ***A proposito dell'autoselezione***

"Volevamo che fossero i partecipanti a fare l'ultimo passo, ossia decidere di andare a vivere insieme; in un certo senso si sono scelti autonomamente. Criterio di valutazione oggettivo sono stati la presenza e la frequenza ai laboratori, ma la selezione finale è stata fatta dagli stessi partecipanti; alcuni, ad esempio, hanno capito che il progetto non faceva per loro e hanno abbandonato." (funzionario ASP)

### ***A proposito dell'autonomia del gruppo di co-abitanti***

"L'autonomia del gruppo di co-abitanti è l'obiettivo finale del progetto. Nei laboratori abbiamo quindi cercato di fornire loro gli strumenti, grazie ad alcune tecniche che facilitano l'individuazione di decisioni comuni, per poter rendersi indipendenti. Abbiamo, inoltre, definito insieme le attività future da realizzare e la gestione degli spazi comuni." (Coop SuMisura)

### ***A proposito di fiducia e trasparenza***

"I partecipanti di Porto 15 hanno molto apprezzato che fosse un progetto pubblico di ASP e del Comune. Questo è stato, per loro, motivo di ulteriore fiducia. La trasparenza e la fiducia, per un progetto interamente pubblico, sono fondamentali. A febbraio non si conoscevano ancora i tempi di consegna degli alloggi: per superare questo difficile momento è stata fondamentale la disponibilità dell'Amministratore unico di ASP che una domenica mattina è arrivato per ascoltare i ragazzi e rispondere alle loro domande. Borghi ha anche raccontato le difficoltà del cantiere; un gesto che ha trasmesso trasparenza, fiducia e vicinanza." (Coop SuMisura)

### ***A proposito di voglia di socialità e di partecipazione***

“E’ interessante vedere come giovani sotto i 35 anni, con estrazioni e interessi culturali diversi, abbiano manifestato ‘una nuova voglia di comunità’, come altrettanto interessante sarà capire cosa accadrà nel tempo, perché per costruire comunità serve continuità relazionale. Gli alloggi di Porto 15 nascono per essere servizi temporanei, quindi ci si è posti il tema di come costruire una comunità capace di durare ed evolvere nel tempo. Porto 15 potrebbe essere un incubatore: un luogo dove fare un’esperienza di comunità temporalmente limitata e, una volta raggiunta la stabilità economica, intraprendere successivamente percorsi autonomi o alternativi. Se il modello Porto 15 funziona, potrebbe essere esteso.” (Ufficio casa Comune di Bologna)

### ***A proposito di voglia di primo co-housing pubblico***

“E’ la stessa ideazione di Porto 15 ad essere innovativa: il progetto nasce da un bando del 2008 del Ministero finalizzato a dare una risposta al problema abitativo dei giovani. Quel progetto del Comune di Bologna era già nato con l’idea di creare un **primo co-housing di affitto per giovani**. Invece di risolvere il problema abitativo unicamente in senso letterale (offrire una casa ad una fascia di giovani senza le risorse per accedere al mercato privato degli immobili, ma neppure così poveri da poter partecipare ai bandi ERP), si è pensato di creare un nuovo modo di abitare – il collaborative housing come modello centrato sulla voglia di costruire comunità.” (ASP)

“Abbiamo fatto un bando che consiglio di leggere perché descrive esattamente quello che abbiamo fatto, il profilo di comunità che ci siamo immaginati. È un documento base nel quale sono indicate le motivazioni politiche, le motivazioni dei promotori, gli interessi degli stakeholder, l’importanza della centralità e storicità dell’immobile. Offrire la possibilità a giovani dai 18 ai 35 di vivere a canone calmierato, nel pieno centro storico di Bologna e nel distretto della creatività è stata una delle tante le scelte strategiche che hanno portato al successo del progetto.” (ASP)

## 4.3 ASP e la campagna di sensibilizzazione sull'affido “Bologna a braccia aperte”

**Affido, Affidi, Affiancamento familiare: esperienze preziose da maneggiare con cura!**

### *Di cosa parliamo*

ASP città di Bologna, nell'estate del 2016, ha pubblicato un avviso – con procedura selettiva - per assegnare contributi alle organizzazioni del terzo settore metropolitano che svolgono attività finalizzate allo sviluppo della cultura della solidarietà e dell'accoglienza familiare. Nell'avviso ASP specificava la volontà di valorizzare idee innovative e azioni che potessero essere realizzate in collaborazione con la stessa ASP. Hanno risposto all'avviso AMiss (associazione di mediatori culturali) e Open Group (cooperativa sociale impegnata in molteplici settori del welfare). Due realtà molto differenti per mission e strutturazione, ma con tratti comuni: **il radicamento sul territorio** e un'esperienza professionale e associativa importante. Pur da 'punti di vista' diversi, hanno visto in questa proposta la possibilità – attraverso il ricorso a proprie specifiche reti e metodologie di lavoro – di promuovere, in maniera costruttiva, l'**affido familiare** a Bologna.

Le azioni che hanno proposto sono state molteplici: incontri tra piccoli gruppi di lavoro al fine di coinvolgere enti che presidiano il territorio (come associazioni e parrocchie); comunicazioni e spot radiofonici, pubblicazione di contenuti attraverso il web e gli strumenti digitali (applicazioni, e social network).

### *Lo stato dell'arte*

Azioni preliminari: 2 focus group con 40 partecipanti complessivi

L'adesione iniziale delle famiglie ad avvio campagna promozionale è stata di 90 persone

A maggio 2017 i colloqui individuali informativi orientativi sono stati 60

Le famiglie che hanno partecipato sono state 68 (di cui 32 single)

I corsi di formazione conclusi sono 2 e altri 2 in corso

In totale, ad oggi, la partecipazione al percorso ha coinvolto 104 persone tra famiglie e single

Sono **in corso o in fase di conclusione i percorsi di conoscenza e valutazione della disponibilità delle persone** che hanno partecipato ai primi due percorsi formativi e hanno dato la disponibilità ad essere coinvolti in progetti di accoglienza familiare (**28 partecipanti**) e tra queste è stato avviato **un percorso sperimentale di affiancamento di minori stranieri non accompagnati all'interno delle comunità (10 persone coinvolte)** che ha l'obiettivo di costruire progetti di affiancamento familiare

### *Esiti dell'indagine: i punti di vista a confronto in tema di innovazione*

L'esperienza promossa da ASP, in co-progettazione con queste due organizzazioni del Terzo settore, si è dovuta 'distribuire' per trovare **un equilibrio** fra alcuni aspetti che caratterizzano l'affido che ha come obiettivo fondamentale il benessere dei minori affidati.

Il primo è l'estrema delicatezza di questo intervento così come è stato 'tradizionalmente' attuato nei servizi bolognesi. **Delicatezza e complessità**: il processo di affido richiede infatti il lavoro congiunto di figure professionali diverse tra loro (assistenti sociali, educatori del servizio sociale e del Centro per famiglie,

psicologi dell'Ausl) e quindi anche di "approcci culturali" diversi; può richiedere soprattutto la totale disponibilità delle famiglie affidatarie a relazionarsi – attraverso la mediazione dei Servizi – anche con le famiglie di origine. Per favorire un dialogo costruttivo e sereno tra tutti questi attori è quindi necessario usare il massimo grado di delicatezza e il meglio delle diverse competenze professionali.

Il secondo aspetto riguarda la **necessità di sensibilizzare la cittadinanza all'affido**. Tutti concordano nell'affermare che, in una città come Bologna (così 'ricca' di esperienze di cittadinanza attiva e di capitale sociale), le famiglie candidate come affidatarie sono troppo poche, soprattutto se raffrontate con quelle di altre città. A Bologna **l'affido necessita perciò di nuove risorse**; un bisogno a cui si deve dare risposta, perché per "far crescere un bambino è necessario **l'aiuto di tutti**, e oggi sono tante le famiglie con bambini e ragazzi che si trovano temporaneamente in difficoltà".

La richiesta di ASP alle organizzazioni che si sono aggiudicate il bando è **quindi stata quella di 'agganciare' nuove risorse (sia familiari che individuali)**. La risposta è stata positiva: le risorse sono state 'agganciate' all'interno della 'rete' che queste organizzazioni hanno sul territorio. Una rete attiva, fatta di cittadini e famiglie sensibili e, in alcuni casi, anche competenti. Letta sotto questo punto di vista, la campagna Affidato è il risultato di un **lavoro di comunità** che ha saputo coinvolgere i servizi istituzionali, le organizzazioni mediatrici, i singoli cittadini. In breve: un lavoro volto a promuovere una **Comunità solidale**.

### ***Con quale finalità sono state 'agganciate' le famiglie?***

Altra novità metodologica è stata **proporre non solo la forma classica di affido, ma anche una forma più 'leggera' di accoglienza e supporto quotidiano**. I bambini e i ragazzi possono essere aiutati nello svolgimento dei compiti, essere accompagnati ad attività sportive e affiancati nel tempo libero.

Tutti gli attori coinvolti (associazioni, responsabile del Centro per le famiglie, referenti comunali) sono concordi nel definire determinante questa nuova 'possibilità di affido'; sottolineando allo stesso tempo l'estrema importanza di comunicare in modo chiaro alle famiglie, sin da subito, quali sono i termini dell'impegno richiesto, le implicazioni, le competenze relazionali e comunicative necessarie. Una chiarezza che fornisce alle famiglie gli strumenti per comprendere se sono effettivamente in grado di fare ciò per cui si candidano.

**È sul grado di questa comprensione** (valutato al termine dell'istruttoria preliminare e dei percorsi di formazione realizzati nella prima parte dell'anno) **che si gioca la sfida di tutti i soggetti coinvolti**.

L'altro aspetto della sfida riguarda direttamente i Servizi (sociali, nelle loro varie articolazioni, e sanitari): dovranno essere solerti ed efficienti nel procedere con gli abbinamenti affinché possa essere avviato il percorso di 'affido e/o sostegno'. Insomma, un grande lavoro durato quasi 10 mesi che a breve comincerà a dare i suoi frutti.

### ***A proposito dei 'tanti volti dell'Affido'***

*"Il progetto ha puntato molto su una nuova modalità di affido; oltre all'affido classico si è introdotta una forma di affido più leggera, simile al modello della 'famiglie d'appoggio'. L'affidatario può dare una disponibilità anche limitata a uno o due giorni alla settimana; questo ha permesso di intercettare un maggior numero di persone – sia single che famiglie. L'iniziativa di ASP penso sia stata innovativa proprio per questo" (psicologa Open Group)*

### **A proposito del metodo di aggancio: 'La rete di reti'**

*“È molto importante che il primo contatto venga fatto da un'associazione conosciuta, aumenta le probabilità di adesione. La sensazione è che l'associazione faccia meno paura dei Servizi, che dia più fiducia. I Servizi per quanto cerchino di fare del proprio meglio, finiscono con il risultare stagnanti. Ad esempio, ragionando insieme alle associazioni e ai volontari sul come costruire il dépliant ci siamo resi conto che il termine 'volontariato' è percepito come vecchia, restituisce un'idea bigotta. Così sono state individuate altre parole – ad esempio 'scambio' e la frase 'Fai quel che vuoi, qualcosa poi arriva' – che hanno generato più entusiasmo. Abbiamo voluto restituire il concetto di un'esperienza che fa sorridere, che restituirà qualcosa” (responsabile Centro per le famiglie)*

*“La maggior parte dei contatti sono avvenuti attraverso il nostro centralino. La maggior parte delle chiamate sono state di sabato e di domenica. Se vuoi coinvolgere i cittadini devi dare massima disponibilità, non puoi definire orari. Il weekend è l'unico momento in cui chi lavora può pensare, decidere e attivarsi su temi importanti come questo” (Presidente AMiss).*

*“Bisognava capire se la poca disponibilità fosse l'effetto di un gap informativo – le persone, anche se disposte, non sanno a chi rivolgersi – oppure se effettivamente manca l'interesse e la sensibilità. I primi risultati sono incoraggianti e ci fanno propendere per la prima ipotesi: informando, le risposte arrivano” (psicologa di Open Group)*

*“Noi abbiamo avuto il ruolo di 'agganciare' le famiglie attraverso l'associazionismo. Abbiamo pensato di non realizzare campagne pubblicitarie, ma di arrivare ai potenziali interessati grazie al tam tam delle associazioni, sapendo di intercettare un target già sensibile al tema, un target che a sua volta avrebbe potuto aiutarci a diffondere il messaggio. Abbiamo quindi attivato la rete di cui siamo i capofila coinvolgendo Piazza Grande, Cucine popolari, Refugees Welcome, Auser, e altre associazioni più piccole come Progetto Migranti, Associazione Enea, Associazione Integrazione fra i Popoli, Associazione Algerina e Associazione Peruviana. Tuttavia anche nell'associazionismo esiste una sorta di diffidenza, perché non sempre chi ti coinvolge in un progetto tiene conto delle tue peculiarità e finalità”. (presidente AMiss)*

### **A proposito di delicatezza**

*“E' molto difficile che una persona sia in grado di capire in cosa consista l'Affido; è un qualcosa di molto lontano dall'immaginario comune. I cittadini non sanno quale sia la condizione delle famiglie in difficoltà perché non le hanno mai intercettate. Spiegarglielo è il nostro ruolo” (responsabile Centro per le famiglie)*

*“Nei primi incontri eravamo tutti insieme: affidati, affidatari, nuovi volontari e Servizi. Tutti allo stesso livello. Nessuno ha detto: 'bene, adesso iniziamo a fare il corso!'. Questo parità relazionale credo sia stata possibile perché le risorse erano nuove, nessuno aveva esperienza nell'Affido, ma tutti ne avevano molta nel campo associazionistico ” (responsabile Centro per le famiglie)*

*“Le famiglie affidatarie del progetto Cicogna [progetto sperimentale di Open Group] hanno un legame molto forte con i bambini piccoli a loro affidati, tanto da sentirli come figli naturali; questo legame non è unidirezionale: anche i bambini si legano alla famiglia affidataria. Noi cerchiamo di favorire questo legame; in questa fase di passaggio verso una collocazione definitiva è determinante che il bambino non percepisca un vuoto affettivo. Il passaggio deve aiutare il bambino a crescere, a capire cos'è una mamma e un papà, a legarsi affettivamente a persone che li accompagneranno in una fase di transizione. L'altro obiettivo è fare*

*in modo che questa transizione sia dolce, i passaggi da una famiglia all'altra devono essere gradualmente e non percepiti come un abbandono. La continuità del legame deve sussistere anche a passaggio avvenuto” (psicologa di Open Group)*

“Negli incontri preliminari abbiamo sottolineato che coloro che volevano candidarsi come affidatari dovevano anche rendersi disponibili al corso di formazione. Qualcuno pensava che l'affido consistesse semplicemente nell'ospitare a pranzo, ogni tanto, un ragazzino. Non è così; l'Affido è complesso e bisogna essere preparati. L'affidatario deve essere sempre valutato e formato, anche se prende in carico il minore solo un giorno a settimana. Il fatto positivo è che, anche dopo aver chiaramente illustrato le difficoltà del percorso da intraprendere, i candidati non hanno ritirato la propria disponibilità” (psicologa di Open Group).

## 4.4 ASP e il patrimonio – ‘Linfa per l’innovazione del welfare locale’

### *Di che cosa parliamo*

Dalla sua costituzione, ASP Città di Bologna ha avviato un importante lavoro di analisi e di ripensamento (in merito al suo utilizzo e alla sua riqualificazione) del patrimonio derivante dall’unificazione delle tre precedenti ASP e soprattutto dai lasciti, eredità e donazioni a favore delle antiche opere pie precedenti. Una delle più importanti motivazioni che ha portato all’unificazione è stata proprio l’esigenza di una gestione unificata dell’eterogeneo e consistente patrimonio. Tale patrimonio è composto da terreni agricoli, edifici ad uso privato ed edifici utilizzati per le attività di ASP collocati nel territorio della Città Metropolitana di Bologna. Esso è perciò suddividibile in **patrimonio indisponibile**, ossia quello che si utilizza per gli uffici e per i servizi (quindi ad uso istituzionale e sociale, come il Centro Lercaro o la struttura di Via Saliceto) e **patrimonio disponibile**, cioè quello non utilizzato per i servizi di ASP (come magazzini, appartamenti, terreni, negozi, ecc.) normalmente affittati per produrre un rendimento adeguato (patrimonio ‘da reddito’) al fine di sostenere l’organizzazione e i servizi di ASP. Alcuni edifici, in questa fase, necessitano di ristrutturazioni e riqualificazioni che ne modificheranno, in parte, la destinazione d’uso (come accadrà per la nuova sede dello SPRAR e per il Santa Marta).

Si tratta di un patrimonio importante (8,5 milioni di risorse in entrata per 1.300 immobili gestiti) che garantisce al bilancio di ASP robustezza e solidità. Si ricorda che il risultato di pareggio di bilancio raggiunto nel 2015 è stato possibile soprattutto grazie alla corretta gestione dell’importante patrimonio disponibile (si segnala, in merito, la chiusura dell’azienda agraria a favore dell’affitto dei terreni a terzi). Va sottolineato, tuttavia, che il ricorso a dismissioni si è attuato solo in situazioni di provata necessità o laddove il patrimonio necessitava di rilevanti interventi di manutenzione.

### *Lo stato dell’arte*

Nel corso del 2017, ASP ha messo in campo varie strategie riguardanti la razionalizzazione e l’efficientamento dell’utilizzo del suo patrimonio disponibile e indisponibile. In specifico ha avviato uno studio, a cura del Politecnico di Milano, finalizzato alla valorizzazione del patrimonio, anche attraverso soluzioni innovative nella gestione degli immobili, guidata dall’idea di un “*patrimonio dinamico*”.

### *Esiti dell’indagine: i punti di vista a confronto in tema di innovazione*

I soggetti intervistati concordano che un diverso utilizzo del patrimonio **fornisce la base per l’innovazione dei servizi**. E’ anche per questa ragione che le 3 ASP cittadine sono state unificate per poter avvalersi meglio del loro patrimonio. Si possono inoltre attivare azioni che riguardano il patrimonio attraverso una filiera decisionale più corta e veloce rispetto alla filiera degli Enti locali.

Proprio per questo sono state messe in campo una pluralità di azioni di razionalizzazione con differenti finalità e declinazioni operative: **revisione degli attuali affitti** a mercato attraverso l’**attualizzazione dei canoni** che dovrebbe massimizzare il rendimento; **vendita** del patrimonio (es. di terreni) non utilizzato al fine di ricavare risorse da investire nelle attività caratteristiche o in nuove progettualità; **riqualificazione di**

**immobili** da utilizzare per i servizi o per il funzionamento organizzativo; infine, **affitto di locali a prezzi 'calmierati'** ad associazioni o altri enti pubblici (es. quartiere) per svolgere **attività con finalità sociali o solidaristiche condivise**.

**In questi anni, tuttavia, la questione del patrimonio si è intrecciata inevitabilmente con quella del bilancio.** Più in generale: il bilancio è diventato centrale rispetto a tutte le decisioni. Poiché ASP *"nasce con un deficit di bilancio"*, il **pareggio diventa un fine** primario. Ma il pareggio non è un fine. È una condizione necessaria.

In generale rimane comunque vero che la gestione del patrimonio **deve produrre utili da utilizzare per la realizzazione dei servizi alla persona**, rispettando anche le originarie finalità statutarie delle vecchie opere pie. Tuttavia, come si è detto, l'azione di razionalizzazione ha consentito di destinare risorse all'innovazione e al sostegno di quelle organizzazioni che integrano l'azione territoriale di ASP.

Vediamo alcuni esempi in cui sono rintracciabili elementi innovativi.

**Il patrimonio utilizzato per sostenere progetti sociali in una logica di sussidiarietà e corresponsabilità:** si fa riferimento all'affitto di locali ad organizzazioni del terzo settore che svolgono attività sociali - es. associazioni o cooperative sociali - con le quali si stipulano contratti di affitto a canoni calmierati. ASP sostiene in questo modo progetti sociali realizzati da organizzazioni del territorio a favore dei cittadini di Bologna, ma in una **logica di sussidiarietà e corresponsabilità**, ossia chiedendo di garantire un minimo di copertura dei costi (finalizzata a una, seppur minima, redditività) e definendo collaborazioni anche sul piano operativo delle attività da esse svolte. Ciò significa **che Asp 'entra in rete'** e molto spesso co-progetta con questi soggetti, realizza cioè attività in sinergia. Esempi sono: i locali di via del Pratello, in via del Milliaro e in via Orfeo.

**Il patrimonio utilizzato per sviluppare nuove progettualità:** il caso del progetto di cohousing Porto 15 è emblematico. Il progetto raggiunge diversi obiettivi: ristrutturazione e utilizzo di un immobile storico di proprietà di ASP, realizzazione di una progettualità innovativa per dare risposta ad una pluralità di bisogni, sperimentazione di un nuovo modello per la gestione degli spazi comuni (cfr studio di caso su Porto 15);. Questo progetto ha richiesto un forte investimento economico da parte di ASP – circa 800 mila euro, che si aggiungono al finanziamento del Ministero dei giovani.

Analoghe riflessioni si possono fare per il progetto Santa Marta (cfr. studio di caso sugli appartamenti protetti), che prevede la costruzione e la gestione di appartamenti protetti, con servizi (anche di benessere) aperti al Quartiere, destinati a persone vicino all'età anziana. In pieno centro cittadino e con un'offerta di servizi utili anche per affrontare condizioni di non autosufficienza o fasi difficili della vita.

Anche in questo caso, come si è visto in precedenza, sussistono finalità plurime: utilizzo e valorizzazione del capitale immobiliare finalizzato ad una piccola rendita; risposta ~~risponde~~ ai bisogni di una classe medio-alta che, se non aiutata, può peggiorare la sua condizione andando a creare altra domanda al sistema di protezione sociale (es sanità); sperimentazione di un nuovo modello organizzativo e di nuove modalità di intervento da estendersi in futuro.

**Da questi due esempi, emerge come ASP stia procedendo nella direzione di utilizzare il proprio patrimonio anche per nuove finalità (coerenti con la mission dell'ente) con un ritorno economico (che si fonda sull'out of pocket delle famiglie) che, tuttavia, non è il fine principale.**

In tali progettualità Asp non è soltanto più libera **nell'innovazione del processo** (relativo all'organizzazione interna), ma anche **nell'innovazione del prodotto** (differenziare i servizi alla persona per rispondere a bisogni diversi), proprio perché possiede un ingente e diversificato patrimonio cui può attingere – con il consenso dell'Assemblea dei soci – più “liberamente” e velocemente di altri Enti pubblici.

Definire queste possibilità come “spazio di libertà” non è tuttavia scontato; le opinioni, in merito, non sempre concordano. Alcuni ritengono che ASP, poiché ha risorse proprie, può permettersi di sperimentare servizi che non siano essenziali (quelli che non corrispondono perfettamente alla gerarchia dei bisogni definita dalla programmazione degli enti pubblici e ai diritti giudicati prioritari).

Il “progetto Santa Marta” vuole contrastare l'insorgenza di una problematicità futura rispondendo, nell'immediato, ad un bisogno ancora non classificato come urgente; ASP può fare questo perché può utilizzare liberamente, pur nel rispetto delle finalità del benefattore, le proprie risorse. Il progetto, grazie alla sperimentazione di una nuova metodologia, vuole combinare due diverse finalità: mettere a rendita il capitale e rispondere a un bisogno emergente.

Anche la valorizzazione del patrimonio artistico cittadino è parte integrante dell'innovazione operata da ASP con l'intento di far conoscere la storia plurisecolare che ha portato all'attuale Azienda di servizi sociali e di arricchire l'offerta culturale della Città. La convinzione è infatti che anche la cultura sia parte attiva nella prevenzione del disagio sociale, per questo ASP veicola le informazioni sui servizi sociali anche al di fuori degli ambiti canonici, come il proprio patrimonio artistico.

### **A proposito della libertà d'azione**

*“È fuori dal contratto di servizio che è possibile innovare”. “Posso innovare soprattutto il mio core business, perché è ad esso che è collegato il patrimonio”.*

Innovazione per un dirigente significa *“proporre nuovi servizi capaci di portare un contributo positivo all'obiettivo fondamentale; il pareggio del bilancio”.*

*“Togliere una struttura dal patrimonio indisponibile e metterla a reddito, è una decisione che prende l'Assemblea dei soci sulla base degli immobili disponibili e indisponibili riportati nel piano di valorizzazione del patrimonio.”*

### **A proposito di redditività e solidarietà**

*“La struttura di via del Milliaro che era adibita ad uffici, è stata data alla città per farne un centro diurno per disabili. Alla cooperativa a cui è stata affidata, ASP ha chiesto una quota minima di affitto e di occuparsi della manutenzione. Richieste eque, finalizzate esclusivamente al pareggio di bilancio”. In merito all'apertura del Centro diurno la domenica: “Non è una scelta di carattere economico: i costi dell'apertura sono stati sostenuti dalla stessa ASP”.*

***A proposito di 'Contratto di servizio e spese di gestione...'***

*"Il comune di Bologna paga all'ASP esclusivamente i servizi e non le spese generali. Il contratto di servizio, in particolare, copre solo i costi diretti – quelli che ASP sostiene per fare i servizi – non i costi amministrativi"*