



ASP CITTÀ DI BOLOGNA

Azienda pubblica di servizi alla persona



BILANCIO SOCIALE

2 0 1 6



ASP CITTÀ DI BOLOGNA

Azienda pubblica di servizi alla persona

BILANCIO SOCIALE

2 0 1 6



Indice

Introduzione	7
<hr/>	
1. Responsabilità	9
1.1 La nostra idea di responsabilità sociale	10
<hr/>	
2. Consolidamento	13
2.1 Consolidamento nella rete del sistema di welfare	14
<hr/>	
3. Implementazione dei processi	16
3.1 Minori e famiglie	17
3.2 Adulti e inclusione sociale	21
3.3 Terza età e caregiver	24
3.4 Migranti e richiedenti asilo	28
3.5 Il bilancio e l'equilibrio	30
3.6 Persone, organizzazione, lavoro	33
3.7 Il patrimonio immobiliare	35
<hr/>	
4. Innovazione sociale e sviluppo	38
4.1 Santa Marta: un cantiere nel cuore della città	39
4.2 ASP per i giovani	44
4.2.1 <i>Alternanza scuola lavoro</i>	45
4.2.2 <i>Porto 15: primo social housing pubblico per giovani coppie</i>	49
4.3 A braccia aperte	53
4.4 Patrimonio e visione	59

Introduzione

Il Bilancio Sociale 2016 della nostra Azienda pubblica rappresenta i risultati ottenuti a distanza di ormai tre anni dalla creazione di ASP Città di Bologna.

Chi legge troverà molti numeri, ognuno dei quali sottende un impegno costante nel ricercare sostenibilità, trasparenza ed efficacia nelle azioni poste in essere da ASP, unico gestore distrettuale dei servizi sociali del Comune di Bologna.

Conseguentemente, i servizi rivolti alle persone sono aumentati ed al contempo è aumentata la loro qualità, anche attraverso la ricerca di co-progettazione con le istituzioni ed i soggetti del terzo settore, ma senza mai far venir meno la nostra responsabilità.

Le procedure di selezione del personale sono state improntate alla totale trasparenza: al lavoro in ASP si accede solo dopo selezione e concorso pubblici, ed al contempo siamo consapevoli di quanto sia importante per la qualità dei servizi svolti la formazione ed il coinvolgimento dei lavoratori in ogni processo produttivo, ed anche in questo abbiamo investito.

ASP possiede un Patrimonio immobiliare straordinario tramandato nei secoli, per la gestione del quale abbiamo intrapreso iniziative strutturali per contrastare morosità colpevole e decadimento strutturale.

Sono programmati rilevanti investimenti, tutti autofinanziati, che entro breve amplieranno l'offerta di alloggi con servizi per persone anziane, giovani coppie e nuclei con disabilità, in una visione dinamica della gestione patrimoniale che compete alla nostra Azienda.

Ognuna delle scelte strategiche è stata compiuta in relazione, costante e positiva, con la nostra proprietà, ovvero il Comune di Bologna.

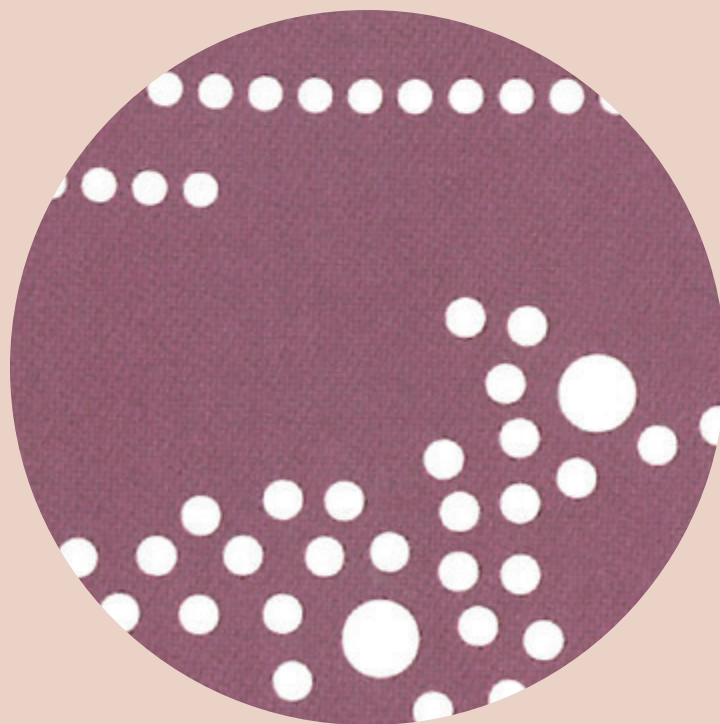
Ovviamente non abbiamo terminato il nostro lavoro, ed ogni giorno le persone che lavorano nella nostra Azienda, qualunque sia il loro ruolo, sanno di dover migliorare i risultati del proprio lavoro: questo ci chiede la complessità del tempo che stiamo vivendo, questo dobbiamo alle persone fragili che con i loro bisogni e le loro speranze vivono o attraversano ogni giorno Bologna.

Gianluca Borghi
Amministratore unico

1. RESPONSABILITÀ

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 gestione di azioni legali) che concretizzano l'impegno quotidiano di ASP.





1.1 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.

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:

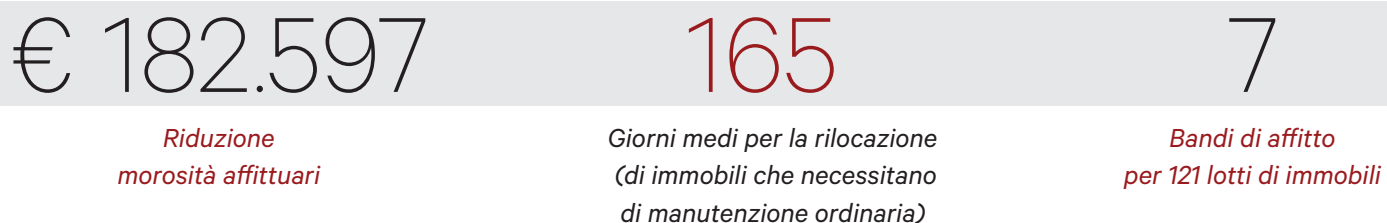
- Nella gestione dei servizi rivolti alle persone. L'obiettivo è quello di delineare, anche attraverso soluzioni organizzative, un quadro di azioni sempre più inclusivo, in grado di accogliere sempre più persone in situazioni di difficoltà, differenziando l'offerta di servizi per i diversi target. Questo 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



- Nella gestione del patrimonio. Sono state individuate regole precise finalizzate ad una gestione dei circa 1.300 immobili 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 d'affitto). Nel rispetto di queste regole, nel 2016, è stata avviata una ricerca sul patrimonio. Lo studio sul campo è iniziato nel 2017, i risultati dell'analisi saranno pronti dopo l'estate 2017.

Alcuni dati



- 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

397

*Tirocini attivati
(nel 2016 erano 261)*

97

*Durata media di uno
stage/tirocinio espressa in 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

24 novembre

*Riapertura della Quadreria
di via Marsala dopo importanti
lavori di restauro*

748

*Visitatori in 27 giorni
di apertura*

3.605

*Visitatori nei primi
tre mesi del 2017*

- 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%

*Dipendenti formati
(nel 2015 erano il 79%)*

14

*Ore medie di formazione
(nel 2015 erano 23)*

2. CONSOLIDAMENTO

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.





2.1 CONSOLIDAMENTO NELLA RETE DEL SISTEMA DI WELFARE



Quando nel 2016 il Comune di Bologna ha deciso di accentrare in un unico punto di accesso e presa in carico la filiera dei servizi sociali, si è progressivamente delineata la scelta di attribuire ad ASP le **competenze in materia di gestione dei servizi**, con particolare attenzione alla **transizione abitativa**, alla **grave emarginazione adulta**, 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 Amiss 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 (Salus Space).
- 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 **l'innovazione e la 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.

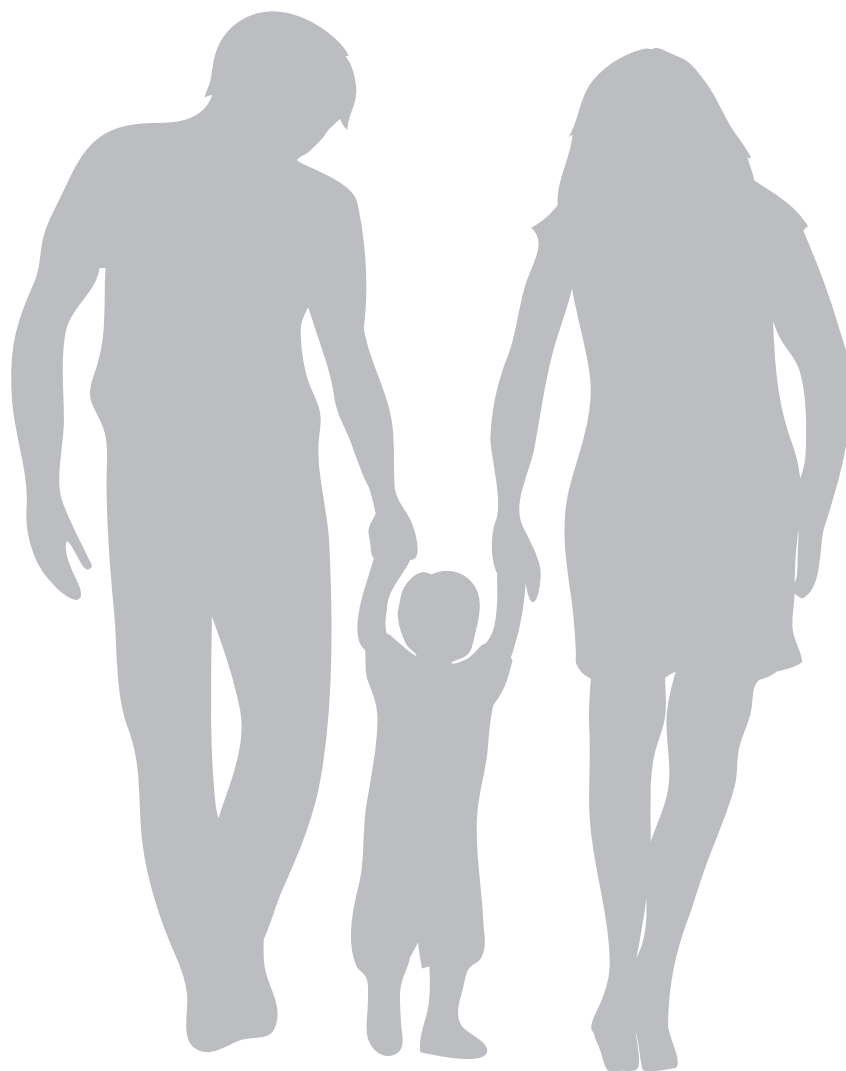
3. IMPLEMENTAZIONE DEI PROCESSI

Il 2016 si è caratterizzato prevalentemente per il consolidamento dei positivi 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.





3.1 MINORI E FAMIGLIE



Finalità del servizio

Il servizio “minori e famiglie” ha l'obiettivo di garantire un sostegno efficace alla genitorialità, alle famiglie e ai minorenni italiani e stranieri.

Si articola in:

- **Centro per le famiglie.** È uno snodo 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 sociali 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 Metropolitan e dal Servizio sociale MSNA di ASP.

Numero di utenti nel 2016

2.381

Centro per le Famiglie

285

*Minori in servizi di accoglienza
(comprensivi di 139 minori
in struttura con la madre)*

95

*Le madri in struttura
con i loro figli*

726

*Minori stranieri
non accompagnati
accolti in struttura
nell'anno*

330

*Minori stranieri non accompagnati
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 ed 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**: di interventi “mirati” sulla singola situazione finalizzati 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).

Cosa resta da fare

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. La **revisione delle rette** nelle strutture di accoglienza finalizzata al contenimento della spesa e a una procedura amministrativa snella e trasparente. Revisione possibile grazie alla collaborazione con le istituzioni e con gli stessi soggetti gestori e attraverso la definizione di una lista di soggetti accreditati per tipologia di accoglienza da attivare su singoli casi.

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

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.

I numeri del primo semestre 2017

104

*Persone già formate.
Negli anni precedenti erano
circa 30 persone/anno*

60

*Colloqui individuali, rispetto
ai 25/40 negli anni precedenti*

4

*Corsi attivati in sei mesi
rispetto ai 2/3
degli anni precedenti*

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

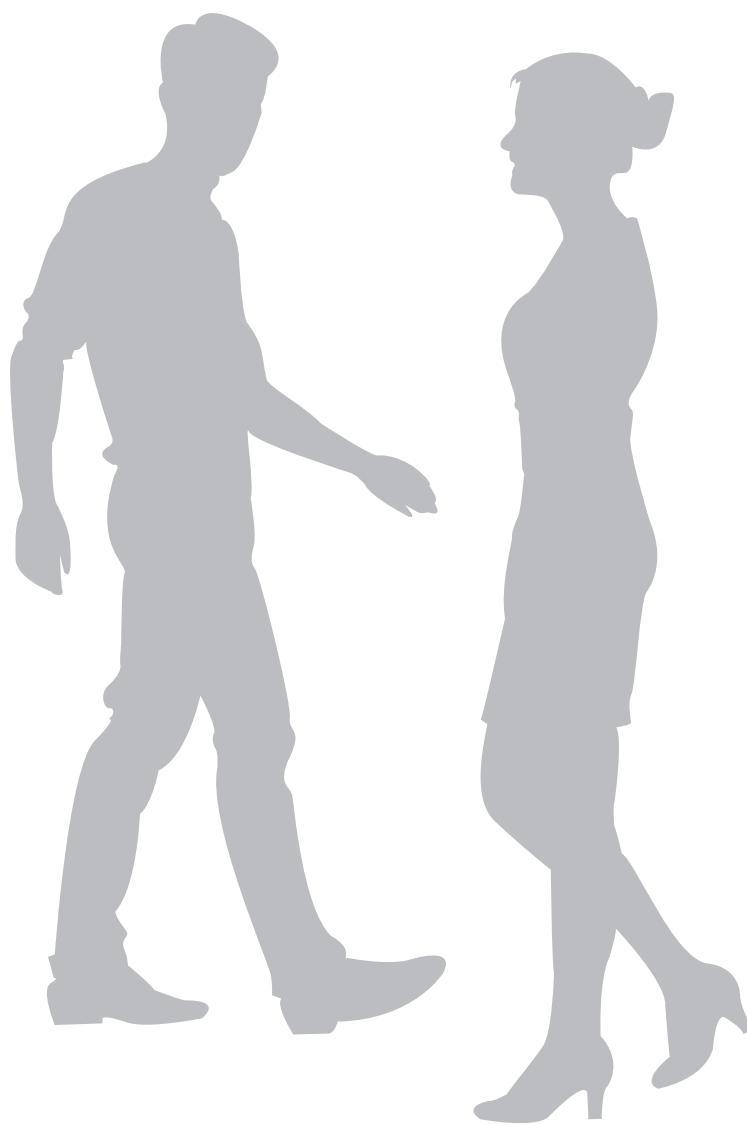
Proseguire nella realizzazione di "Bologna a braccia aperte", coinvolgendo ulteriormente la cittadinanza e implementando, come previsto dalla direttiva regionale, i corsi informativi e formativi. Avviare, inoltre, la fase dove viene valutato quale progetto risulta più adatto per le singole persone partecipanti.

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 proseguire con il gruppo di mutuo aiuto per i genitori di adolescenti.



3.2 ADULTI E INCLUSIONE SOCIALE



Finalità del servizio

Il servizio "Adulti e inclusione sociale" ha l'obiettivo di mettere a disposizione di persone e famiglie in situazione di fragilità un ventaglio di risorse per favorire 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

33

Nuclei familiari accolti in strutture di pronta accoglienza

199

Nuclei familiari accolti in transizione abitativa

2.980

Persone che hanno fruito di uno o più servizi di contrasto alla grave emarginazione

625

Persone in detenzione che hanno fruito di interventi di mediazione e per dimittendi

In dettaglio

336

Utenti del servizio mobile di sostegno

1881

Utenti dell'help center della stazione (di cui 1478 nuovi rispetto al 2015)

511

Utenti dell'unità di strada per persone tossicodipendenti (di cui 244 nuovi rispetto al 2015)

1147

Persone in accoglienza notturna in 5 strutture

22

Nuclei familiari dimessi dalla transizione abitativa

12

Nuclei dimessi dalla pronta accoglienza

72

Persone in housing first

433

Utenti di laboratori aperti alla cittadinanza per promuovere processi di inclusione

559

Persone accolte con il piano freddo

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 o in spazi impropri. La pronta accoglienza si rivolge invece a nuclei familiari con minori (anche di passaggio su territorio bolognese) e 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 **differenziare 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 **realità 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 TERZA ETÀ E CAREGIVER



Finalità del servizio

“Terza età e Caregiver” comprende servizi in cui 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 e il Centro di incontro Margherita**: 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

3.356 *persone anziane*

In dettaglio

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

Hanno fruito dei servizi del progetto “Teniamoci per mano”

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 sull'85,3%. Per rispondere alla domanda 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 all'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) e 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 dei nuclei per la domiciliarità collocandoli presso i servizi sociali di Quartiere, al fine di favorire l'integrazione tra professionisti coinvolti nella 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.

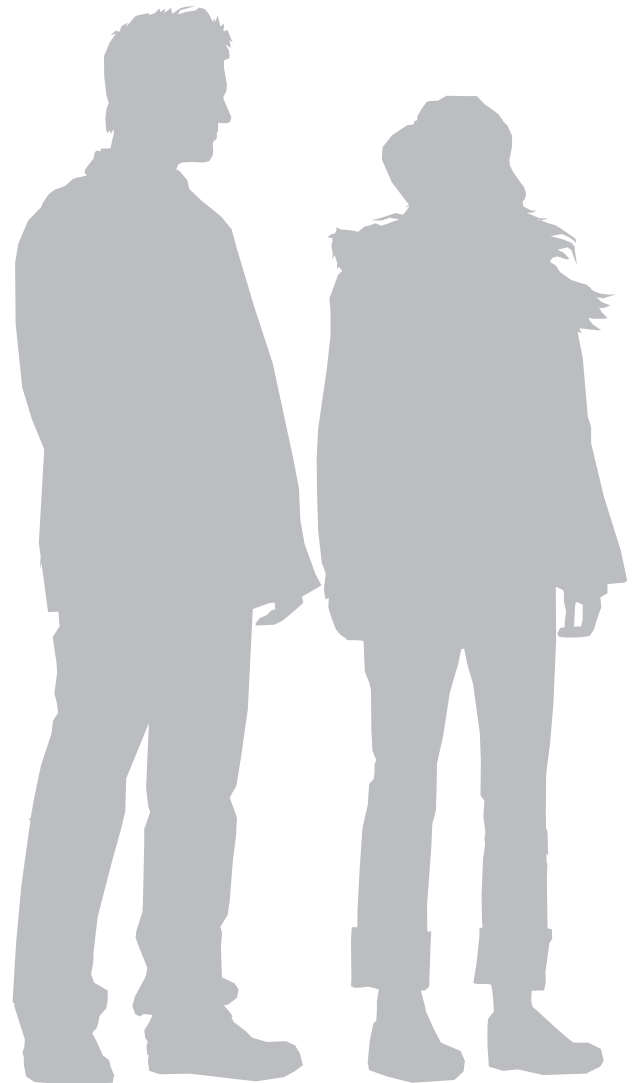
Altro obiettivo è quello di ampliare ulteriormente i posti in casa residenza per non autosufficienti, ad accesso diretto e con costo a totale carico dell'utente.

Occorre inoltre favorire azioni per il benessere degli anziani nelle strutture anche attraverso forme strutturate di ascolto degli utenti.

Per il centro di incontro Margherita occorre invece raggiungere il pieno utilizzo delle disponibilità di accoglienza per persone con deterioramento cognitivo o demenza e loro familiari.



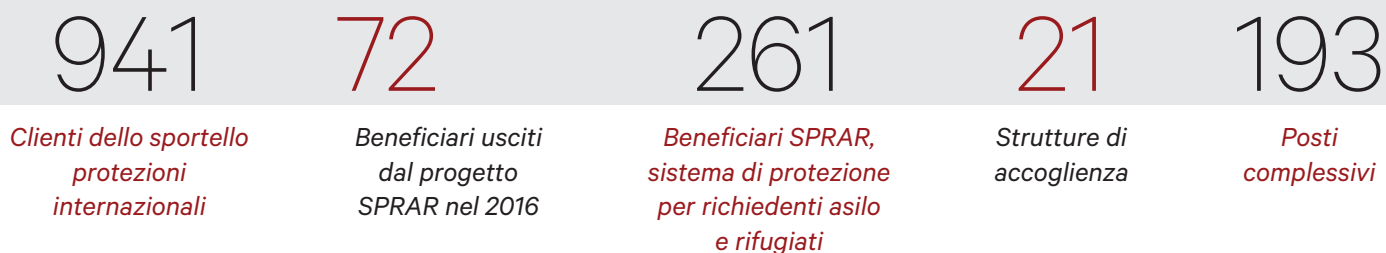
3.4 MIGRANTI E RICHIEDENTI ASILO



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 anche la **traduzione di documentazione**, inerente sia l'attività dei servizi coinvolti che degli utenti.

Numero di utenti nel 2016**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 (*Progetto Salus Space*).

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 E L'EQUILIBRIO



L'operato di ASP, come quello di tutte le realtà pubbliche, ha tra gli obiettivi non solo l'efficienza, ossia la **sostenibilità economica** e il **pareggio di bilancio**. Il 2016 si chiude con un risultato di avanzo pari a € 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 dal Comune nel 2016, con il contratto di servizio, 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 dal contratto di servizio 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 forniture contrattualmente più vantaggiose. 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 degli appalti 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 alla somministrazione di lavoro a tempo determinato per 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 per somministrazione di lavoro** (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 (valori in euro)	CONSUNTIVO 2015	CONSUNTIVO 2016
VALORE DELLA PRODUZIONE	58.650.555	63.133.482
COSTI DELLA PRODUZIONE	57.459.656	60.857.281
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE	1.190.898	2.276.201
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	37.294	37.738
RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE	0	0
PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	1.255.506	3.867
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	2.483.699	2.317.806
IMPOSTE SUL REDDITO	2.017.891	2.156.901
UTILE O PERDITA DI ESERCIZIO	465.808	160.905



3.6 PERSONE ORGANIZZAZIONE 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 somministrazione di lavoro a tempo determinato per 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** (c/o Centro Servizi di Viale Roma).

Alcuni dati

78%

*Personale dipendente
impiegato nell'area
dei servizi alla persona*

8,6

*Giorni medi di ferie residue
per dipendente
(stabili rispetto al 2015)*

33

*Giorni di ferie
mediamente fruiti,
pari al 98,4% del monte
ferie annuo*

1.190

*Giornate di
astensione facoltativa
per maternità*

965

*Giornate di
fruizione di permessi
ex lege 104/1992*

408

*Dipendenti in formazione,
pari al 91% (nel 2015
erano 338 ossia il 79%)*

13

*Ore medie di formazione
per dipendente
coinvolto (nel 2015
erano 23)*

592

*Questionari
sul clima organizzativo
distribuiti*

411

*Questionari sul clima
organizzativo 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 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 locate sono state 53 (nel 2015 erano 60).

Giorni medi di rilocalazione: 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 rilocalazione 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.

Alcuni dati

€ 8.939.391,02

*Ricavi da patrimonio immobiliare nel 2016,
a fronte di un preventivo di € 8.414.394*

+ € 881.812

*Rispetto al 2015
di ricavi da affitto di
fondi agricoli e terreni*

53

*Unità immobiliari
locate nel 2016
(nel 2015 erano 60)*

165

*Giorni medi di rilocalazione
per le unità che necessitano
di manutenzione ordinaria
(nel 2015 ne occorrevano 201)*

409

*Giorni medi di rilocalazione
per le unità immobiliari che necessitano
di manutenzione straordinaria
(nel 2015 ne occorrevano 288)***Prosecuzione del piano di risparmio energetico Green ASP**

181

*Consumo medio giornaliero di litri
d'acqua nelle strutture residenziali
per anziani (nel 2015 erano 183,1 litri)*

160,5

*Consumo medio Istat
di acqua al giorno
rilevato a Bologna***Recupero morosità degli inquilini**

515

*Posizioni a fine 2016
per cui erano avviate azioni
di recupero del credito*

149

*Posizioni che sono state
chiusure durante l'anno*

- € 182.597

*L'ammontare dei crediti scaduti
e non incassati rispetto
al precedente anno*

4. INNOVAZIONE SOCIALE E SVILUPPO

*In questa sezione pubblichiamo una sintesi di uno studio realizzato da **Iress società cooperativa**. 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?”*





4.1 SANTA MARTA: UN CANTIERE NEL CUORE DELLA CITTÀ



Di che cosa parliamo

Il “Progetto Santa Marta” consiste nella ristrutturazione del complesso conosciuto come “S. Marta” (Strada Maggiore, 80) per la realizzazione di appartamenti protetti per anziani o vicini all’età anziana (auto-sufficienti, 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 dalle ASP Giovanni XXIII, Poveri Vergognosi, Irides 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’.

È 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:

- 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).
- Interventi per proseguire la gestione di servizi sperimentali come il “Centro di incontro Margherita”.
- Interventi di riorganizzazione dei servizi per la domiciliarità.
- 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’.

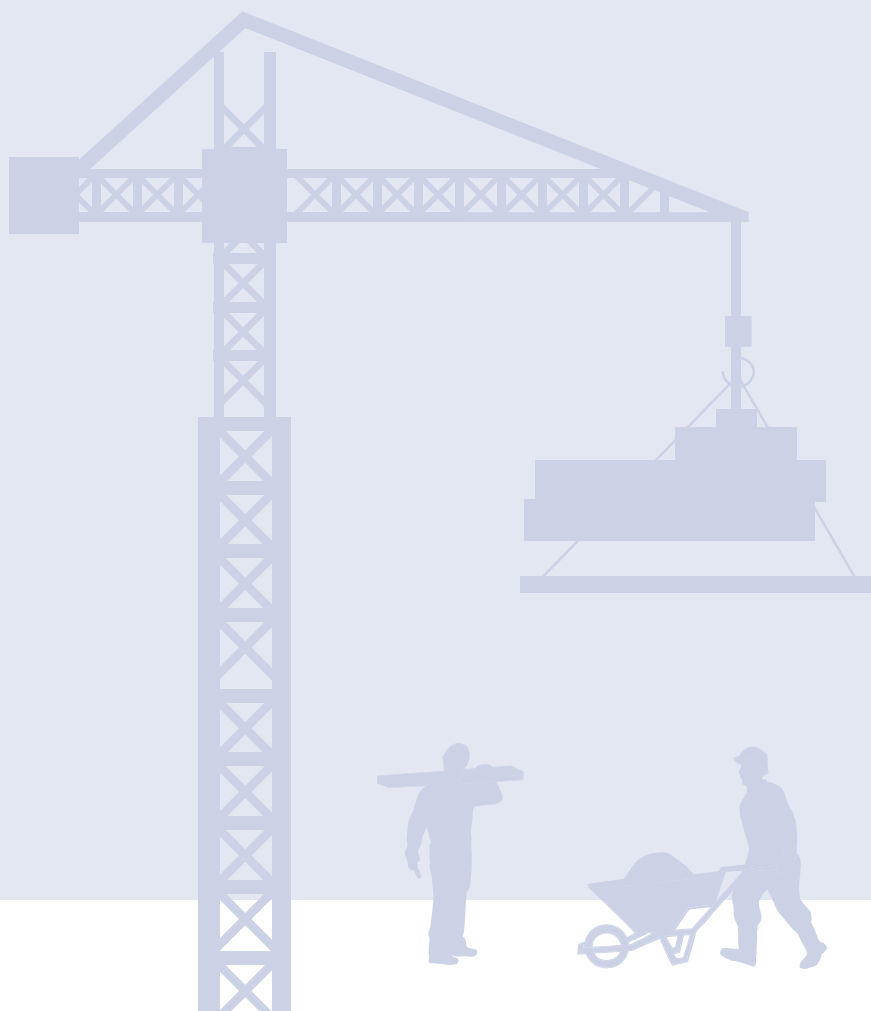
Santa Marta è un ampio edificio del ‘600 nel centro storico di Bologna, utilizzato fino al 2006 come servizio residenziale per 69 anziani non auto sufficienti, con annesso Centro diurno per 12 posti. Dopo varie ri-progettazioni interrotte, si è arrivati al progetto di ASP Città di Bologna (2016) che 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 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 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 perdita 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 del 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 fruì 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*).

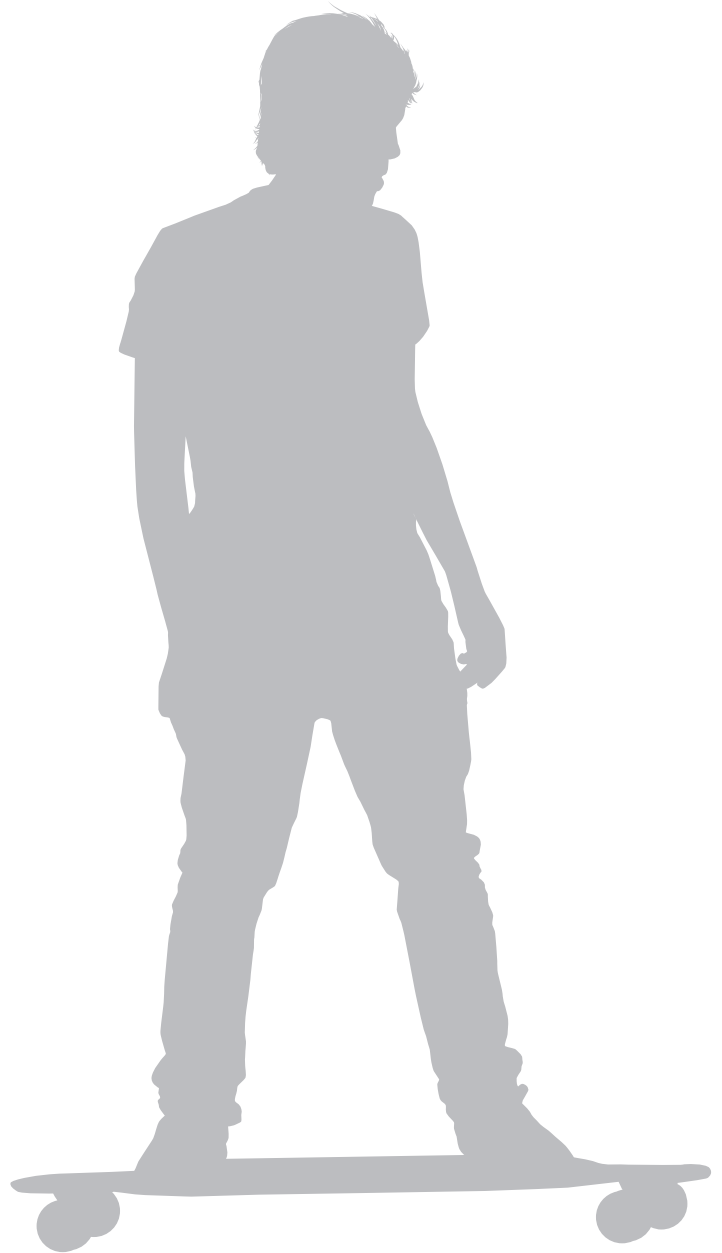
A proposito del target

“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 PER I GIOVANI



4.2.1 ALTERNANZA SCUOLA LAVORO

Di che 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 ASP e lo stato dell'arte

I ragazzi che hanno partecipato all'“Accoglienza di studenti in alternanza scuola lavoro” hanno realizzato 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

Nei primi 5 mesi del 2017 ASP ha ospitato 257 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 diversi indirizzi (informatico, amministrativo, relazioni internazionali, progettazione artistica, liceo scienze applicate, liceo linguistico, liceo scientifico e classico).



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 progetti** 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 case 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 ha colpito negativamente è la non conoscenza 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” (*Studiante 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

PORTO 15: PRIMO SOCIAL HOUSING PUBBLICO PER GIOVANI COPPIE

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).

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 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 cohouser, per esempio, chiedendo di specificare nel bando esperienze di cittadinanza attiva.

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

“È 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. Criteri di valutazioni oggettivi 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

“È 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

“È 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 scelte strategiche che hanno portato al successo del progetto” (*ASP*).



4.3 BOLOGNA A BRACCIA APERTE



Di che 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 si 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 realtà 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

90

Persone che aderiscono alla campagna promozionale

60

Colloqui individuali informativi e orientativi a maggio 2017

68

Famiglie che hanno partecipato (di cui 32 single)

2

Corsi di formazione conclusi

2

Corsi attualmente attivi

104

Le persone coinvolte in totale ad oggi

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 coinvolte in progetti di accoglienza familiare (28 partecipanti); 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 dovvut 'districare' 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 le famiglie, psicologi dell'Ausl) e quindi anche di "approcci culturali" diversi; può richiedere soprattutto la totale disponibilità delle famiglie affidatarie e 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, perchè 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 Affido 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 per 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 vecchio, 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

“È 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*).

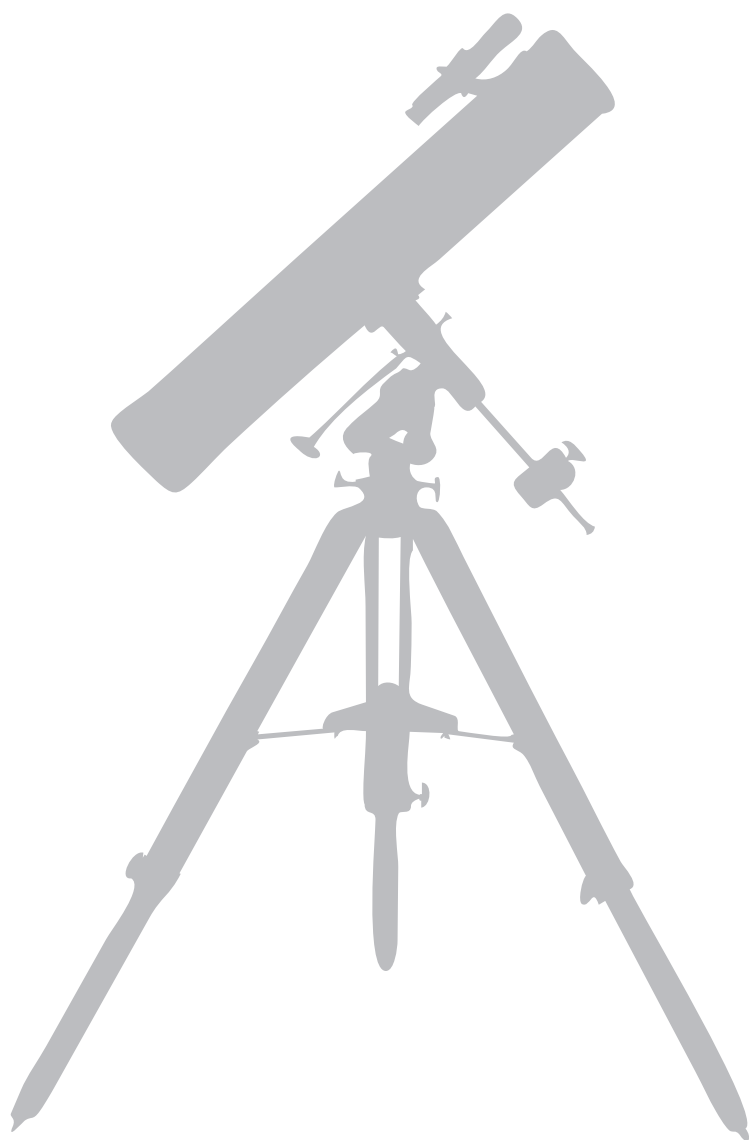
“Nei primi incontri eravamo tutti insieme: affidati, affidatari, nuovi volontari e Servizi. Tutti allo stesso livello. Nessuno ha detto: ‘bene, adesso iniziamo a fare il corso!’. Questa parità relazionale credo sia stata possibile perché le risorse erano nuove, nessuno aveva esperienza nell’Affido, ma 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 lo 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 graduali 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 PATRIMONIO E VISIONE



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 opere pie precedenti.

Una delle più importanti motivazioni che ha portato all'unificazione è stata proprio l'esigenza di una gestione unitaria 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**. È 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 è più di un fine, è una condizione necessaria.

In generale rimane comunque vero che la gestione del patrimonio **deve produrre utili da impiegare 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; pg. 49). Questo progetto ha richiesto un forte investimento

economico da parte di ASP – circa 800 mila euro, che si aggiungono al finanziamento del Dipartimento della gioventù. Analoghe riflessioni si possono fare per il progetto Santa Marta (cfr. studio di caso sugli appartamenti protetti; pg. 39), 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 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”.



ASP CITTÀ DI BOLOGNA

Azienda pubblica di servizi alla persona

Ringraziamenti

Si ringraziano tutti i lavoratori ASP, senza i quali questi risultati non potrebbero essere stati raggiunti; Comitato Scientifico; l'Assemblea dei soci; le istituzioni cittadine: il Sindaco, i Presidenti dei Quartieri; i fornitori dei servizi.

Il bilancio sociale è stato approvato in data 26 giugno 2017 dall'Assemblea dei soci ed è consultabile sul sito di ASP www.aspbologna.it alla pagina "Bilanci".

Progetto grafico e impaginazione: Open Group

ASP Città di Bologna
viale Roma 21
40139 Bologna
telefono 051 6201311
www.aspbologna.it

