

RELAZIONE PROGRAMMATICA

DELLA FONDAZIONE TERRITORI SOCIALI ALTAVALDELDA

2006/2008



INDICE :

INTRODUZIONE pag. 3

PRIMA PARTE

I COME INTEGRAZIONE pag. 7

I SERVIZI INTEGRANTI pag. 9

LA TERZA ETÀ pag. 9

FAMIGLIA E MINORI pag. 12

LA DIVERSA ABILITÀ pag. 16

I MIGRANTI pag. 19

SERVIZI SOCIALI E SISTEMA EDUCATIVO pag. 20

SECONDA PARTE

I COME INNOVAZIONE pag. 23

IL CONSUMO RESPONSABILE pag. 23

L'ETICA DEL LAVORO E DELL'IMPRESA pag. 25

TERZA PARTE

I COME IDENTITÀ pag. 27

LE RETI TERRITORIALI pag. 28

FORMAZIONE, ORGANIZZAZIONE, DEL LAVORO

E CRESCITA DEGLI OPERATORI pag. 30

EFFICACI: LA QUALITÀ DEI SERVIZI pag. 32

EFFICIENTI: IL CONTROLLO DI GESTIONE pag. 33

COMUNICAZIONE E SISTEMA INFORMATIVO pag. 34

NUOVE FONTI DI FINANZIAMENTO pag. 36



Introduzione

Il primo gennaio scorso la Fondazione di partecipazione Territori Sociali Altavaldelsa è entrata a regime. Con la firma del contratto di servizio, i cinque comuni hanno definitivamente delegato la gestione dei servizi alla Fondazione che li ha operativamente presi in carico.

Dietro un passaggio apparentemente ordinario (ormai è prassi da parte di molti comuni delegare parti anche importanti dei propri servizi a strutture partecipate), vi è invece una scelta politica strategica che guarda lontano e che cerca di interpretare una visione di welfare municipale moderna ed ambiziosa.

Almeno due elementi di questa scelta confermano questa tesi: la scelta del soggetto giuridico (la fondazione di partecipazione) e il contesto temporale in cui avviene la scelta (ovvero contestualmente al dibattito e alla sperimentazione della società della salute).

La scelta del soggetto giuridico

Sarebbe riduttivo e fuorviante leggere la nascita della Fondazione solo in relazione al ritiro delle deleghe alla ASL: quasi una scelta fatta “contro” la gestione affidata per tanti anni alla azienda sanitaria per contestarne la qualità e i risultati. Ridurrebbe le ambizioni della Fondazione a gestire l'esistente con l'unico obiettivo di dimostrare di farlo meglio di qualche altro.

Invece, il mandato che la Fondazione ha ricevuto dai cinque consigli comunali è quello sì anche di superare alcuni limiti oggettivi riscontrati negli anni passati, ma per ampliare gli obiettivi da raggiungere, i modelli e le azioni da adottare, il metodo e lo stile di intervento.

In particolare, ci si è trovati nel tempo a confrontarsi, da parte delle comunità territoriali, con l'Azienda USL che progressivamente ha spostato, per legittimi obiettivi di razionalizzazione, il baricentro delle sue decisioni dalla periferia al centro dell'azienda a Siena: questo fenomeno ha reso nel tempo più difficile l'esercizio effettivo da parte dei comuni del ruolo di interlocuzione e programmazione delle politiche socio-sanitarie, oltre a rallentare spesso la soluzione di problemi locali di relativa entità. Ma questo ha comportato anche che nel tempo la ASL abbia dovuto stabilire le priorità di investimento privilegiando, come è giusto, le zone meno servite a



discapito di quelle già più “attrezzate”: questo ha finito con il penalizzare la Valdelsa che forse partiva da una condizione di vantaggio, e che ha potuto godere nel tempo di minori investimenti.

La scelta della fondazione intende dunque superare questo limite, riportando in Valdelsa, ed in capo ai Comuni che della Fondazione sono titolari e ne esprimono direttamente gli organi di gestione, il centro decisionale delle politiche sociali e socio sanitarie del territorio.

Un altro elemento della scelta è stato quello di separare la gestione del sanitario da quella del sociale: non è difficile comprendere che nelle priorità della gestione delle aziende sanitarie, i servizi sociali abbiano difficoltà ad affermarsi. Non certo per mancanza di volontà o di competenze, quanto per fattori oggettivi: la composizione delle voci di bilancio detta le priorità in qualsiasi azienda, e la spesa sanitaria è necessariamente maggioritaria (e di molto) rispetto a quella sociale; ma questo ha prodotto a ben vedere anche un'altra conseguenza: che dentro il vago ed ampio confine del sociale si siano affermati e con livelli di ottima qualità i servizi sociosanitari, quelli cioè più vicini alla cultura sanitaria, mentre siano stati poco incoraggiati i servizi sociali di altro genere.

E qui è un altro elemento di novità della Fondazione: essa si pone come soggetto che ha nel sociale l'unica ragione, e questo le consente di tarare gli investimenti e le azioni con criteri e priorità squisitamente all'interno delle politiche sociali, ma soprattutto **potrà più facilmente acquisire e spendere competenze in ambiti, azioni, progetti, idee nuove, esplorando quei confini del sociale che si sono negli anni così tanto allargati.**

Nel modello di fondazione c'è infine un elemento di rottura con la tradizionale dicotomia pubblico-privato. La fondazione di partecipazione è di per sé un soggetto civilisticamente privato che applica forme di organizzazione e di contratti privati che però, per gli aspetti di maggiore delicatezza (disciplina degli appalti, privacy, trasparenza degli atti, ecc.), adotta e fa sue le norme più severe del diritto amministrativo, rivendicando con orgoglio, in riferimento a ciò, la sua natura istituzionale.

Questa duttilità della forma permetterà alla Fondazione di essere un ponte progettuale ed operativo gettato verso la cittadinanza, verso gli operatori del terzo settore e del volontariato, verso le parti sociali e infine verso possibili finanziatori privati, imprese, banche, ecc.



Il contesto temporale

L'avvio della Fondazione avviene contemporaneamente alla sperimentazione della società della salute (SdS). Agli osservatori più attenti non sfuggirà certo che la genesi della Fondazione è stata il frutto di un lungo itinerario, cominciato certo prima dell'avvio della sperimentazione. Questo non ha impedito che alcuni mettessero in relazione, ed in contrasto, le due cose.

D'altronde è innegabile che la SdS è una diversa risposta istituzionale alla medesima istanza: la possibilità effettiva dei Comuni di incidere nel governo territoriale dei servizi socio sanitari. Tuttavia anche in questo caso sarebbe riduttivo interpretare la scelta della Fondazione come il capriccio di alcuni sindaci di scegliere una forma giuridica diversa per raggiungere i medesimi obiettivi. Invece anche in questo senso la Fondazione è una scelta coraggiosa ed ambiziosa: essa consente, come abbiamo detto, di esplorare "territori sociali" oltre il socio sanitario; consente di interloquire con il complesso e variegato mondo del terzo settore con maggiore prossimità; consente di acquisire finanziamenti privati altrimenti impossibili; ed infine, nei confronti dei futuri assetti della SdS, consente di consolidare per tempo un unico interlocutore che rappresenti tutti i comuni, e che sia in grado di proporre esperienze, azioni e modelli organizzativi già sperimentati.

La Fondazione va insomma vista come una scelta forte ma intermedia, che possa contribuire a rafforzare, anziché indebolirla, la nascita della futura SdS della Valdelsa.

Gli obiettivi generali

Dalle premesse e dal percorso accennato nei paragrafi precedenti nascono il mandato alla Fondazione e gli obiettivi generali ad essa assegnati. **Possiamo riassumere tali obiettivi in tre parole chiave, la sintesi del nostro mandato: Integrazione, Innovazione, Identità.**

Il prosieguo della relazione articola gli obiettivi operativi, le azioni e i progetti da intraprendere proprio a partire da questi tre obiettivi generali strategici. Tale articolazione in alcuni casi è necessariamente forzata, perché costringe, per specifici ambiti trasversali, a selezionare un aspetto tra gli altri di pari importanza per posizionare il paragrafo nel giusto capitolo.

L'orizzonte temporale degli obiettivi generali è di cinque anni, la scadenza del contratto di servizio con i Comuni; per gli obiettivi operativi e per i progetti individuati, tre anni



sembrano un tempo più congruo per vederne la realizzazione e poterne cogliere i primi esiti.



PRIMA PARTE

I come Integrazione

Vi sono per la Fondazione e per i servizi sociali della Valdelsa almeno tre livelli di integrazione necessari che rappresentano altrettanti obiettivi da perseguire:

- a) l'integrazione territoriale;
- b) l'integrazione socio-sanitaria;
- c) l'integrazione tra pubblico e privato.

L'integrazione territoriale

Nonostante i tanti anni di gestione associata dei servizi, tramite la delega alla ASL, una vera integrazione tra i cinque comuni non si è mai compiuta. Molti passi sono senz'altro stati fatti, molti servizi erano in comune, la struttura di gestione era unica, ma rimaneva una forte autonomia di gestione in quasi tutti i servizi: organizzazione del servizio territorialmente molto differenziata, liste di attesa separate per le RRSSAA (Residenze Sanitarie Assistenziali), molti servizi gestiti ancora autonomamente dai singoli Comuni, ecc.

Puntare all'integrazione territoriale significa scegliere definitivamente questa strada, senza incertezze né ambiguità: significa decidere che **esiste davvero un valore aggiunto nella gestione associata**, valore aggiunto di qualità e di economicità, che permetterà in ogni Comune di ottenere nel tempo migliori servizi.

Tuttavia alla Fondazione è stato dato il nome di Territori Sociali, al plurale. Ciò a significare che **una vera integrazione non può avvenire che nel rispetto, anzi nella valorizzazione delle specificità dei singoli territori appunto**. Si tratterà di cogliere le migliori esperienze di progetto, di servizio, di metodo, condividerle e utilizzarle come modello per le prassi comuni. E si tratterà di avere l'intelligenza e la capacità di dare risposte di servizio articolate secondo le differenti caratteristiche di bisogno e di domanda.

L'integrazione socio-sanitaria

Si può senz'altro dire che in Toscana, e nella fattispecie in Valdelsa, l'integrazione socio-sanitaria ha saputo compiere negli anni molti passi avanti, resolvendo problemi che altrove sono ancora impantanati su una legislazione nazionale e regionale lacunosa e insufficiente. La capacità di organizzare l'assistenza su base territoriale e non per



categoria di utenza è una conquista importante, come anche la capacità di avere nel tempo programmato e realizzato i diversi servizi residenziali e semiresidenziali.

Tuttavia questo processo, facilitato dalla unificazione della gestione in capo al medesimo soggetto, non è stato del tutto consapevole, nel senso che non consapevoli erano le reciproche competenze che Comuni e SSN mettevano insieme per integrarsi: alla prova della separazione consensuale, emerge qualche difficoltà nello stabilire il livello ottimale di incontro e di integrazione dei ruoli, delle persone, delle risorse finanziarie necessarie. E questo è un processo fondamentale anche nel percorso della società della Salute che anche la Valdelsa sarà chiamata a compiere nei prossimi anni.

Già da quest'anno Comuni e ASL hanno dunque deciso di adottare il Piano Integrato di Salute come strumento di programmazione, anticipando una modalità di relazione e di integrazione ineludibile per una piena risposta qualitativa dei servizi ai cittadini.

L'integrazione tra pubblico e privato

Parlare di sussidiarietà può apparire una moda, poco più di uno slogan. Invece proprio in Valdelsa, che rivendica con orgoglio una tradizione di gestione in gran parte diretta dei servizi, la sussidiarietà è una grande opportunità. Naturalmente non si tratta solo di valutare la gestione in appalto dei servizi bensì di mettere in rete e dare valore alle molte risorse sociali del territorio già presenti: risorse del volontariato, delle associazioni, della cooperazione sociale, di possibili finanziatori privati dei servizi. La natura giuridica della Fondazione le consentirà di garantire una maggiore prossimità alle diverse forme del privato sociale, di coglierne le specificità e la ricchezza, con l'obiettivo di far crescere tutto il terzo settore del territorio, e di metterlo davvero in rete e farlo diventare un sistema. Il metodo della coprogettazione che abbiamo inteso sperimentare già in questa occasione è il primo passo concreto in questa direzione: abbiamo invitato le realtà del territorio a discutere con noi i programmi della Fondazione in una giornata di lavoro il prossimo 18 maggio, per raccogliere i loro suggerimenti, le loro critiche, e le loro analisi sui bisogni delle persone e del territorio.



I servizi integranti

1) La Terza età

Dati demografici

Dai dati demografici relativi all'anno 2005 sulla popolazione dell'Alta Val d'Elsa, si rileva che la popolazione compresa nella fascia di età che va da 65 anni a oltre 75 rappresenta il 22,19% dei residenti nella Zona. Infatti il numero degli anziani ammonta a 13.480 unità, su una popolazione complessiva di 60.725 unità.

Un dato importante, soprattutto se si considera che la Val d'Elsa è caratterizzata da un tasso abbastanza alto di immigrazione che aiuta a frenare l'invecchiamento della popolazione. Un dato, inoltre, che condiziona le scelte delle politiche sociali, confermando questa problematica, fra le priorità della programmazione per l'anno 2006 della Regione Toscana.

L'universo "anziani"

L'universo "anziani" rappresenta una realtà complessa e con molte sfaccettature. Siamo tendenzialmente abituati a considerare le problematiche ad essa connesse soprattutto con un'ottica di tipo assistenziale che tende a soddisfare bisogni specifici e dare soluzioni orientate a fornire risposte ai bisogni che hanno un carattere di emergenza e gravità. Si lavora prevalentemente su progetti orientati al soddisfacimento di bisogni primari (assistenza e cura) e si tende a dare poco spazio alla prevenzione del disagio, della solitudine e dell'isolamento di quelle persone che hanno ancora un buon livello di autonomia.

Nostro compito è naturalmente mettere il massimo impegno per dare risposte adeguate a coloro che hanno bisogno di assistenza socio-sanitaria, ma è altrettanto importante avere tra le priorità quella di prevenire e ritardare la perdita di autonomia sia fisica che cognitiva e il conseguente ricorso ai servizi.

Dobbiamo aiutare gli anziani a riconquistare il loro ruolo nella società, in quanto portatori di esperienza e cultura e detentori dell'opportunità di poter gestire liberamente il proprio tempo che può essere valorizzato e messo a servizio della comunità.

La velocità di trasformazione della società e la cultura della globalizzazione provocano la perdita di identità di paesi e città e minano il senso di appartenenza alla famiglia a



alla comunità creando isolamento, solitudine e depressione. Gli anziani devono essere sollecitati a mantenere le loro abilità e competenze, rafforzare la propria identità e la capacità di relazionarsi con l'ambiente circostante, facendoli sentire parte integrante di un processo di sostenibilità e recupero di valori.

I Servizi

La Fondazione intende potenziare e razionalizzare i servizi esistenti, creandone di nuovi per rispondere alle nuove domande e ai nuovi bisogni emergenti, resi più urgenti dal fatto che molti pensionati stanno sfiorando la soglia della povertà e vivono in condizioni precarie.

I servizi sono erogati alla persona sulla base di un progetto individuale che valuta il livello di autonomia della stessa, la sua possibilità di rimanere all'interno del nucleo familiare o della propria abitazione, ed il bisogno di assistenza socio-sanitaria e sulla capacità relazionale.

Sulla base del progetto si può così offrire un ventaglio di proposte operative con l'obiettivo comune del mantenimento e il potenziamento delle capacità residue dell'utente.

In particolare sono garantiti oggi i seguenti servizi, direttamente o integrati con la ASL:

- **Centri Diurni:** istituiti per offrire sollievo alla famiglia e permette all'anziano di rimanere nell'ambito familiare, senza peraltro dover subire l'isolamento e la solitudine. Al suo interno vengono organizzate attività di socializzazione, ricreative, motorie, manuali e culturali.

Attualmente sono in funzione il Centro "Il Bagolaro", ubicato all'interno del Centro Storico di San Gimignano, nelle dirette vicinanze della R.S.A. La sua collocazione favorisce una continuità di rapporto degli ospiti con la propria realtà territoriale.

A Colle Val d'Elsa è prevista l'apertura dal 2007 di un Centro Diurno per non autosufficienti all'interno dell'edificio che dovrà accogliere la nuova R.S.A.

Nello stesso edificio in cui è stata trasferita la R.S.A. di Poggibonsi verrà aperto a breve il nuovo Centro Diurno, anche questo per non autosufficienti.



- **Servizio di Assistenza Domiciliare (SAD):** si rivolge a quegli anziani che vivono da soli e sono privi di sostegno familiare di riferimento e necessitano di assistenza nelle attività quotidiane, nella cura di se stessi e della casa.
La SAD è finalizzata al mantenimento dell'anziano nel proprio ambiente di vita, ma, se integrata con il Centro Diurno, lo aiuta a costruirsi un ambito relazionale evitando in tal modo l'isolamento. Prevede anche un servizio **mensa** per fornire pasti caldi a chi, per difficoltà personali, non può provvedere autonomamente alla loro preparazione, e un servizio **lavanderia** che prevede il lavaggio di indumenti personali e biancheria della casa per persone che non hanno figure parentali di riferimento e non sono autonomi in questo senso.
- **Servizio Domiciliare Integrato (ADI):** ha lo scopo di assistere anziani affetti da patologie trattabili a domicilio, ritardando in tal modo sia il ricovero in ospedale che quello nelle strutture residenziali.
- **Servizio di Assistenza Domiciliare per soggetti con frattura di femore:** è un servizio rivolto a persone anziane che hanno subito un intervento per frattura di femore e sono in dimissione precoce dall'ospedale. Prevede una prestazione giornaliera per 10 giorni in modo da permettere alla famiglia di organizzarsi con le proprie risorse.
- **Residenze Sanitarie Assistenziali (R.S.A.):** nei casi in cui non sia possibile mantenere l'anziano in casa, per esigenze di assistenza sanitaria, o nel caso di malattie degenerative in stadio avanzato, dopo aver accertato la condizione di non autosufficienza, è previsto l'inserimento nelle Residenze Sanitarie Assistenziali. Attualmente il numero dei posti disponibili nelle R.S.A. è complessivamente di 126 ma è previsto un ampliamento di 12 posti nella nuova struttura di Poggibonsi e di 20 in quella che è in costruzione a Colle Val d'Elsa. È inoltre in programma la ristrutturazione e riqualificazione della R.S.A. di San Gimignano. La edificazione delle due RR.SS.AA. di Poggibonsi e Colle di Val d'Elsa e la ristrutturazione di quella di S. Gimignano, si inseriscono in una ottica di adeguamento e qualificazione dell'offerta residenziale, aiutando il superamento del concetto di istituzionalizzazione per avvicinarsi a quello di residenzialità alberghiera. La divisione in nuclei permette una migliore razionalizzazione del



personale ed una programmazione delle attività più rispondente ai bisogni reali degli ospiti. Si prevede a breve tempo l'apertura del "Nucleo Alzheimer";

- **Residenza Assistita:** è una piccola struttura che accoglie 18 ospiti, situata nel centro storico di Casole d'Elsa. È aperta a persone in condizioni di autosufficienza o semiautosufficienza. È gestita con solo personale ausiliario. Vi accedono per lo più persone sole che, pur mantenendo un buon livello di autonomia, non sono più in grado di gestire una casa e cercano protezione, soprattutto per la notte. È una struttura ben integrata nel paese, dove gli ospiti hanno la possibilità di muoversi liberamente e mantenere (o costruire) delle relazioni. I momenti ricreativi e soprattutto le feste estive sono diventate occasioni di socializzazione e ritrovo anche per le persone del paese.

L'importanza decisiva delle reti territoriali

Il rapporto di collaborazione e scambio con le Associazioni di volontariato e Associazioni culturali è fondamentale per costruire una rete sociale di solidarietà che aiuti gli anziani che soffrono di solitudine e isolamento. È necessario attivare dei canali che permettano di impiegare le risorse del territorio e sfruttare abilità e competenze. Il supporto delle Amministrazioni Comunali può favorire la nascita di progetti che includano l'intervento di anziani per lo svolgimento di semplici attività.

Importante è anche il collegamento con la Scuola con cui è possibile costruire un progetto di recupero della memoria, collegato con i programmi scolastici.

Risulta infine di prioritaria importanza il coinvolgimento delle famiglie sia nella fase di programmazione

2) Famiglia e Minori

Nell'ottica della promozione delle potenzialità individuali in un sistema famiglia, i servizi sociali possono svolgere funzioni di sostegno in diverse aree: Handicap e Disabilità, Servizio Educativo Domiciliare, Anziani.

La famiglia in Toscana viene considerata, secondo gli obiettivi fissati dalla Regione, come l'elemento centrale per ricostruire comunità solidali, per recuperare i rapporti di vicinato e rafforzare i legami intergenerazionali. La famiglia si trova a dover affrontare



vari problemi: difficoltà alla formazione di nuove coppie, tendenza a non aver figli o uno soltanto, crollo della famiglia numerosa, crescita della famiglia monogenitoriale, aumento delle famiglie allargate, presenza delle famiglie migranti e aumento dei disagi (anziani, disabilità, povertà). Per rispondere ai bisogni e dare risposte ai disagi che si manifestano è necessaria la collaborazione tra Ente Locale, ASL, Scuola, Famiglie, Terzo Settore. La logica di rapporto che guida un progetto integrato della Fondazione sulla famiglia tende a privilegiare laddove è possibile, un diverso orientamento dei servizi più centrato sulla prevenzione che sulla cura e sulla riabilitazione ed intende esprimere una maggiore capacità di tali servizi di essere presenti in maniera più capillare e continuativa nei luoghi quotidiani delle famiglie. Prevede anche il riconoscimento delle famiglie come soggetti titolari di competenze e di risorse e il loro coinvolgimento sia in fase di progettazione che in quella di attuazione di iniziative. Infine è necessario, per la costruzione dell'identità del minore e della sua autonomia, occuparsi dei suoi genitori in modo tale che siano questi ultimi a trasmettere autonomia al figlio e ad aiutarlo nella crescita e sviluppo della propria identità.

Nelle famiglie con disagio sociale la focalizzazione non è sulle situazioni sintomatiche, ma sui legami, sui ruoli, sulle competenze, cioè sui contesti. Appare determinante riuscire ad aiutare il "sistema famiglia", più che i singoli (in particolare il minore in difficoltà) e sostenerne le competenze di tipo educativo.

I servizi

La Fondazione interviene dunque in un sistema di servizi già strutturato in questo senso, cercando di operare nelle seguenti direzioni:

- **la prevenzione primaria**, rivolta soprattutto ai minori adolescenti: si cercherà, attraverso strumenti come la divulgazione, l'aggregazione giovanile, di prevenire i rischi della tossicodipendenza, l'alcolismo, la malattia mentale, l'impovertimento culturale e intellettuale, l'isolamento sociale e le altre condizioni di devianza;
- **la prevenzione al maltrattamento e/o abuso**: si inserisce nell'ambito della prevenzione secondaria dove l'assegnazione di precoce presa in carico appare particolarmente significativa poiché, mentre valorizza gli interventi degli operatori, richiede anche un'attenta conoscenza dei fattori di rischio e di protezione. In questo caso l'intervento deve tener conto della protezione del minore, del potenziamento delle risorse familiari e prevedere il monitoraggio del



minore e della famiglia, al fine di prevenire l'affido, metterlo in atto solo quando necessario e mantenere la riunificazione familiare;

- **gestione dei rapporti con l'autorità giudiziaria**, ed in particolare:
 - indagini psicosociali richieste dal Tribunale per i Minorenni ed effettuate tramite colloqui, valutazioni psicodiagnostiche e visite domiciliari, sulla situazione dei minori segnalati al Servizio;
 - gestione dei decreti emessi dal Tribunale per i Minori (allontanamento, prescrizioni, limitazione della patria potestà, affidamenti);
 - elaborazione dei progetti circostanziati a tutela del minore;
 - rapporti con la Procura e il Tribunale per Minorenni per la gestione degli interventi;
 - rapporti con le strutture socio-educative, scolastiche e sanitarie, operanti sul territorio, che ospitano i minori;
- **affidamenti**: quando la famiglia in questione risulta inidonea a garantire il benessere psico-fisico del minore, è l'Ente Locale (quando non debba farlo il giudice) che dispone l'affidamento. In ogni caso l'allontanamento del minore dal nucleo familiare di origine deve considerarsi una scelta temporanea e deve essere utilizzata per il tempo strettamente necessario a svolgere una valutazione accurata delle condizioni psicofisiche del minore e della famiglia di origine;
- **adozione**: *“Il minore ha diritto ad essere educato nell'ambito della propria famiglia”* è questo l'obiettivo a base di ogni intervento a tutela dei minori, anche quando la famiglia è inesistente. L'adozione è quindi offrire una famiglia a chi non ce l'ha, ovvero a quei minori che si trovano in stato di abbandono. L'adozione di minori sia italiani che stranieri da parte di persone residenti in Alta Val d'Elsa ha avuto luogo in base all'accordo di programma tra Regione Toscana, Comuni e ASL 7 di Siena per la realizzazione di un nuovo modello organizzativo dei servizi per l'adozione. La struttura di area, coordinata a diversi livelli, caratterizzata da una metodologia di lavoro efficace, offre informazioni e prepara gli aspiranti all'adozione, mentre le indagini socio-familiari sulla loro idoneità, il sostegno all'inserimento del minore e la verifica sull'andamento dell'affidamento pre-adoattivo viene effettuata direttamente dai servizi della zona socio sanitaria Alta Val d'Elsa;
- **iniziative di socializzazione e ricreazione**: queste iniziative e progetti devono essere in grado di compensare e risolvere i problemi che altre istituzioni non



- sanno affrontare, come l'inserimento di minori difficili, o la realizzazione di centri di aggregazione che oltre a fornire risposte ricreative, siano formativi e finalizzati a qualcosa di utile e costruttivo. Rientrano in queste iniziative anche l'organizzazione di soggiorni estivi a favore di minori e gestione del tempo libero;
- **sostegno alla genitorialità:** attraverso l'osservazione dei problemi e delle dinamiche familiari emerge la necessità di fornire indicazioni utili per la soddisfazione del bisogno stesso. Le finalità si concentrano in tre aree significative, (area della tutela, area del sostegno, area della prevenzione) collegate tra loro da una logica interna e consequenziale;
 - **gli interventi alla famiglia** si sostanziano sia con interventi economici, sia attraverso:
 - supporto alla famiglia nel suo insieme, con un'attenzione particolare alle competenze relazionali ed educative dei genitori e delle reti familiari e di prossimità facendo da tramite, qualora ci fosse bisogno, con i vari servizi del territorio (servizio assistenza domiciliare; educatori);
 - offerta di possibili indicazioni concrete, suggerimenti tecnici, guide pratiche, per accostare compiti e funzioni in maniera più competente;
 - orientamento e aiuto alla ricerca di riposizionamenti adeguati rispetto ai cambiamenti, alle trasformazioni, alle transizioni che attendono i minori e, di conseguenza, le famiglie;
 - ascolto, sostegno emotivo, formazione e counseling, impiegati come supporto alla rielaborazione di equilibri interni, di investimenti di energie.

I nuovi obiettivi

A partire da ciò che già viene fatto, la Fondazione si propone per il triennio che viene tre obiettivi operativi:

1. la effettiva messa a sistema dei servizi alla famiglia, integrando gli interventi tra di loro, ed integrando questi con le funzioni e competenze sanitarie, con le istituzioni scolastiche e con le reti formali ed informali del territorio. Questo verrà fatto con progetti specifici, e moltiplicando le occasioni e opportunità di incontro e lavoro comune tra i diversi soggetti;



2. aumentare la conoscenza e la sensibilità delle famiglie del territorio sull' istituto dell'affido e dell'adozione, in modo da potenziare la risposta che la comunità locale potrà dare direttamente ed accentuare il legame tra le famiglie affidatarie e i servizi. Questo verrà fatto prevalentemente con azioni formative ed educative sul territorio;
3. creare una struttura di prima accoglienza per minori e madri con minori per rispondere alle emergenze che talvolta si verificano, ovvero, in alternativa, stabilizzare e rinforzare le convenzioni con strutture qualificate fuori zona.

3) La diversa abilità

Claudio Imprudente, Presidente del "Centro documentazione handicap" di Bologna, elenca i tre elementi fondamentali per capire e lavorare in maniera adeguata con i disabili, elementi che i servizi sociali dell'Alta Valdelsa tentano da sempre di fare propri e che di seguito elenchiamo:

- **fiducia**, la capacità di valutare la persona in base alle sue diverse abilità e non per la sua disabilità;
- **integrazione**, il relazionarsi cioè alla pari con la persona diversamente abile. Non un rapporto tra chi aiuta e chi è aiutato in quanto rapporto tra potere e debolezza;
- **partecipazione attiva**, cioè dare a tutti la possibilità di partecipare attivamente alla vita della collettività.

Al 31 dicembre 2005 la popolazione dell'Alta Valdelsa ammontava a 60.725 abitanti di cui 47.245 nella fascia di età 0/64 anni.

Nello stesso anno erano conosciute 327 persone disabili della fascia di età 0/64 residenti, e di questi 215 con disabilità grave accertata ai sensi della L.104/92.

I servizi

Negli anni i servizi per le persone disabili in Valdelsa sono notevolmente cresciuti in qualità e quantità, e la Fondazione eredita un patrimonio di risposte che cercherà di mantenere adeguate e concrete alle necessità, proseguendo lo sforzo di innovazione e ampliamento dei servizi. Oggi sono già garantiti in particolare i seguenti servizi:

- È presente ed ormai consolidata una rete di servizi diurni che forniscono risposte a circa 65 soggetti disabili in età adolescenziale ed adulti. Questo tipo di



intervento realizzato sia direttamente che in convenzione con Associazioni/Cooperative locali, vede la presenza di operatori qualificati che si mettono continuamente in gioco per individuare con i soggetti che vi sono inseriti possibili attività, che possano stimolare le capacità residue nei casi di adulti o individuare nuove modalità per far emergere potenzialità latenti nei gruppi più giovani, ed in tutti i casi far partecipare il più possibile i disabili alla vita della comunità.

- Grosso impegno è indirizzato verso i minori, poiché la precocità dell'intervento attraverso una stimolazione delle varie capacità del bambino portano al raggiungimento di maggiori risultati.
- Nel settore scolastico, oltre ad interventi di aiuto personale attuati attraverso operatori di Associazioni/Cooperative specializzate, è da evidenziare la realizzazione di progetti di sensibilizzazione degli alunni alle problematiche legate alla disabilità al fine di una maggior integrazione data dalla conoscenza delle diverse abilità.
- Ad integrazione della formazione scolastica è in atto una collaborazione con la Provincia di Siena per l'organizzazione annuale di corsi di preformazione e formazione che impegna mediamente ogni anno 6-8 ragazzi all'uscita dal percorso scolastico obbligatorio per un percorso formativo individuato sulle specifiche capacità.
- Sotto l'aspetto motorio sono in atto interventi di ippoterapia, di attività a corpo libero in palestra e di attività in acqua, al fine di mantenere e migliorare le capacità motorie dei ragazzi.
- Ogni anno vengono organizzati soggiorni estivi in località marine sia in collaborazione con altre associazioni che attraverso operatori dei servizi, con una partecipazione complessiva di più di 20 ragazzi con disabilità. La partecipazione a questa iniziativa è una tappa importante nel percorso di autonomia, in un gruppo di pari con la collaborazione di giovani operatori che interagiscono con loro.
- Vengono garantiti i servizi di trasporto speciale effettuati attraverso Associazioni di Volontariato Locale per l'accompagnamento quotidiano da e per i Centri diurni, o per le attività scolastiche e lavorative.
- Sono attivati inserimenti socio-terapeutici per circa 90 soggetti ogni anno con la finalità di avviare ad un possibile percorso lavorativo e di permettere la socializzazione.



- È poi garantita l'assistenza domiciliare ed educativa presso il domicilio di utenti disabili di varie età.

I nuovi obiettivi

Le attività verso cui vorremo ora mirare, avendo alle spalle i servizi sopra elencati, sono di completamento e di perfezionamento in modo da poter garantire il più possibile una adeguata qualità della vita anche a questa categoria di cittadini. Nello specifico individuiamo:

- **Il “dopo di noi”**: è uno dei progetti più importanti della Fondazione per il prossimo triennio, e consiste nella realizzazione di una struttura residenziale organizzata in 4 moduli di casa famiglia, che accoglierà disabili gravi e medio gravi sia per periodi di ospitalità temporanea che definitiva. La struttura verrà realizzata a Poggibonsi per tutta la Valdelsa. L'intento che vorremo raggiungere, è quello di poter fornire risposte il più personalizzate e diversificate possibile, in modo da creare una residenzialità che garantisca anche protezione e tutela della qualità della vita e per fare questo sarà necessaria una collaborazione stretta con le famiglie, in modo da poter conoscere il più possibile il soggetto da inserire facilitando così il passaggio dall'abitazione alla struttura cercando di ridurre al minimo il senso di abbandono.
- **Sperimentare il progetto “Vita indipendente”** fortemente richiesto da molti disabili del territorio in quanto garantisce l'autonomia e l'autodeterminazione delle proprie scelte di gestione attraverso un sostegno economico adeguato.
- **La domotica**: cioè l'individuazione di ausili che possano facilitare la vita quotidiana del disabile sia all'interno della propria abitazione che della nuova struttura in fase di realizzazione.
- La creazione di un **laboratorio di ausili per disabili** in collaborazione con altri laboratori già presenti nella regione per poter trovare soluzioni specifiche a specifiche problematiche.
- La **collaborazione/coinvolgimento del terzo settore** in maniera sempre più costruttiva in quanto costituito da soggetti sensibili, sensori privilegiati delle problematiche emergenti.



4) I migranti

Negli ultimi anni si è assistito, nella Provincia di Siena, ad un forte incremento della presenza di migranti sia stranieri che dal Sud dell'Italia.

Alla fine del 2003 gli stranieri nella Provincia sfioravano il 5% della popolazione, quasi il doppio rispetto a cinque anni precedenti e il quadruplo rispetto a dieci anni prima.

Tra immigrati stranieri e nuovi immigrati meridionali, in 14 anni sarebbero giunti in Provincia di Siena circa 25.000 persone che non solo hanno contribuito a contrastare il declino demografico imposto dai bassi tassi di natalità e dai saldi naturali sempre negativi, ma hanno consentito un aumento della popolazione.

Nella Valdelsa, Colle di Val d'Elsa e Poggibonsi sono i due Comuni maggiormente interessati da questo fenomeno o per meglio dire da questo "universo migrazioni" in cui le differenze presenti tra i progetti migratori, le diverse possibilità ed opportunità, il genere, trovano composizione all'interno di una consolidata tendenza ad una maggiore richiesta di stabilità; tendenza che induce soprattutto le politiche pubbliche ad un più rilevante e concreto impegno nel favorire e sostenere percorsi di integrazione e di inclusione sociale per cittadini stranieri ma anche, appunto, per i migranti italiani.

Si rilevano infatti nuove istanze e nuovi bisogni sempre più complessi e diversificati, in particolare legati alla precarietà lavorativa, abitativa ed economica.

Per tali motivi, e per il carattere trasversale che tali problemi comportano, è necessario rendere sinergiche le azioni portate avanti dai vari soggetti pubblici, privati, del terzo e quarto settore, attraverso il coordinamento degli interventi e con un approccio fondato sulla partecipazione che non può prescindere dalla promozione dei diritti sociali, dalla realizzazione delle pari opportunità, dalla valorizzazione delle risorse soggettive.

I Comuni della Valdelsa hanno ormai da anni promosso, in collaborazione con l'Università degli studi di Siena, un processo conoscitivo del fenomeno sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, con l'obiettivo di approfondire i molteplici aspetti legati all'integrazione sociale, alla fruizione dei servizi, ai problemi concreti da risolvere. Tutto ciò con l'obiettivo di realizzare politiche, declinate in servizi, che favoriscano l'inclusione sociale all'interno di una comunità solidale, che si "prenda cura" dei suoi membri, mantenendo e sviluppando continuamente meccanismi di appartenenza e nello stesso tempo alimentando processi di autonomia.

Sotto il **profilo dei servizi**, gli immigrati hanno accesso a tutte le opportunità previste per i cittadini italiani, con un'attenzione particolare alla tutela dell'infanzia e delle reti familiari, estesa anche a coloro che sono privi di regolare permesso di soggiorno,



pensiamo ad esempio ai minori stranieri non accompagnati. Per quanto concerne invece il settore materno-infantile, si lavora in collaborazione ed in sinergia con i servizi socio-sanitari dell'Azienda Sanitaria Locale, fruibili anche da quelle donne che non sono titolari di regolare permesso di soggiorno, secondo la normativa regionale vigente.

Da anni è inoltre attivo un **servizio di mediazione linguistica-culturale** per favorire l'integrazione scolastica dei minori e più in generale l'accesso ai servizi della comunità, nella consapevolezza che per determinati soggetti l'esercizio di un diritto può richiedere il riconoscimento di un altro bisogno: quello di farsi capire e di comprendere gli elementi alla base di una determinata soluzione o risposta.

A Colle di Val D'Elsa, per la peculiarità e l'intensità del fenomeno migratorio che la caratterizza, è attivo uno **sportello informativo** gestito da una cooperativa sociale, fondata da immigrate di varia nazionalità, per l'accoglienza, l'orientamento nella ricerca di lavoro e nell'accesso ai vari servizi, per fornire supporti in materia di rinnovo dei permessi di soggiorno.

Un progetto in partenza

Ricordiamo per ultimo, ma non per importanza, il **progetto "La quotidianità dell'integrazione"** nato dalla comune volontà delle Amministrazioni Provinciale e Comunali della Valdelsa, delle Organizzazioni Sindacali, del Centro Servizi Amministrativi di Siena (ex Provveditorato agli Studi) e dell'Università degli Studi di Siena. Il progetto mira a costituire una rete per lo sviluppo, l'ottimizzazione e per la sedimentazione di un sistema di politiche sociali integrate in favore dei cittadini migranti, italiani e non per la costituzione di una "Città ospitale" in grado di erogare servizi gratuiti ed accessibili a tutti senza distinzione di razza, cultura, religione, genere, provenienza, condizione economica e sociale.

Tale progetto infatti si muove verso una pluralità di direzioni ed è strutturato secondo la logica delle politiche sociali integrate nei settori abitativo, scolastico, del lavoro.

5) Servizi sociali e sistema educativo

I servizi e gli interventi a favore dei minori ed adolescenti frequentanti i plessi scolastici della nostra zona hanno da anni un'attenzione di rilievo nella programmazione ed organizzazione dei servizi sociali dell'Alta Val d'Elsa, accanto, ed in sinergia, con le varieguate iniziative fin qui promosse dalle singole amministrazioni comunali.



Tali attività si fondano sulla premessa che la tutela del minore non sia riconducibile soltanto ai genitori o ad istituzioni specifiche, ma che investa la collettività nel suo complesso ed i vari attori presenti nel territorio, sensori attenti e vicini alle problematiche delle persone, nonché collaboratori e partners di un processo finalizzato alla realizzazione di un welfare comunitario e di una programmazione e gestione degli interventi partecipata e consapevole.

Nello specifico, le attività previste nel settore socio-educativo si sono orientate in varie direzioni:

- **supporto extra-scolastico domiciliare** da parte di educatori professionali per minori sulla base di progetti individualizzati concordati con i docenti, i servizi sociali ed i servizi specialistici della ASL (in particolare con l'U.F. Salute mentale infanzia e adolescenza e con l'U.F. Attività Consultoriali);
- **frequenza di centri e laboratori territoriali** per promuovere e realizzare iniziative di sostegno scolastico, di socializzazione, ludiche e ricreative;
- **consulenza nelle scuole** sia per richieste specifiche dei docenti che per iniziative attinenti all'educazione all'affettività ed all'educazione sessuale organizzate, quest'ultime, dai servizi specialistici della ASL;
- **attività di sensibilizzazione per studenti** con particolare riferimento alla tematica dell'handicap (iniziativa limitata per il momento solo ad alcuni istituti scolastici) per promuovere una cultura dell'inclusione in tema di diversabilità attraverso la sperimentazione di ambiti di confronto tra ragazzi abili e non, chiamati a riflettere ed esprimere sentimenti ed emozioni circa il tema della disabilità con l'utilizzo di vari strumenti espressivi;
- **presenza programmata di mediatori linguistico-culturali e facilitatori linguistici** con laboratori per gruppi di alunni della stessa lingua madre ma anche per interventi individualizzati;
- **realizzazione di laboratori** teatrali, audiovisivi, di informatica, di fonica per adolescenti previsti in contesti extra-scolastici, ma che ha visto anche iniziative di workshop teatrale e musicale ed informative in due scuole superiori della zona;
- **realizzazione di soggiorni estivi diurni e residenziali**, finalizzati ad offrire risposte ai bisogni di socializzazione, comunicazione e di autonomia, cercando di raggiungere obiettivi educativi importanti quali l'educazione alla solidarietà e alla responsabilizzazione delle proprie azioni.



Cosa è ancora necessario aggiungere o migliorare

La programmazione dei servizi socio-educativi per il prossimo triennio, ci vedrà impegnati nel mantenere la rete dei servizi che si è costruita nel tempo, con un'attenzione alle peculiari esperienze realizzate nelle varie realtà territoriali e con l'obiettivo strategico di porre a sistema, in tutto il territorio della Valdelsa, le iniziative più significative, che abbiamo sinteticamente descritto.

Nostro obiettivo è, inoltre, sviluppare strategie, progetti e servizi che favoriscano processi di integrazione reale tra i ragazzi, con un'attenzione particolare alle diverse culture e all'inserimento dei minori e dei giovani disabili, promuovendo e realizzando una cultura della solidarietà e dell'inclusione sociale attraverso la collaborazione di tutte le istituzioni coinvolte, del Terzo Settore, dei ragazzi e delle loro famiglie. A tal proposito, l'esperienza fatta negli anni scorsi in alcuni istituti scolastici di ascolto a studenti, ma estesa anche ai genitori e al corpo insegnante, ci sembra un buon strumento per aprire un dialogo improntato alla partecipazione e all'accoglienza, nel senso di promuovere l'agio, inteso come sviluppo delle proprie risorse e capacità all'interno di un contesto educativo caratterizzato da ascolto, partecipazione e accoglienza.



SECONDA PARTE

I come innovazione

L'Etica dei Comportamenti

Finora abbiamo declinato i servizi offerti a specifiche categorie di persone che esprimono un bisogno cui cerchiamo di dare una risposta adeguata. Ma, come si diceva nell'introduzione, le frontiere dell'intervento sociale si sono oggi molto allargate, e la Fondazione è chiamata ad esplorare i suoi "territori sociali" oltre le condizioni di disagio manifesto, oltre i servizi socio sanitari, oltre le risposte già date. Ma cosa c'è oltre? C'è la comunità nel suo complesso, e dentro la comunità il ruolo della Fondazione vorrebbe essere quello di rafforzare, e riscoprire, **il gusto e la cultura della convivenza civile e solidale.**

È per questo che tra i tanti modi possibili di declinare l'impulso innovativo che vogliamo dare all'azione sociale del territorio, abbiamo scelto di articolare la nostra azione sotto un comune denominatore: **l'Etica dei Comportamenti**. Poiché ogni progetto o azione che venga realizzata sul territorio abbia tra i suoi obiettivi quello di incidere sui comportamenti individuali e collettivi, per fare crescere le persone nella consapevolezza dei problemi, nella sensibilità e nella solidarietà verso la società.

1) Il Consumo responsabile

La prima riflessione sui comportamenti etici è quella sul **consumo**.

Dietro a molti prodotti che compriamo ogni giorno si possono nascondere lavoro minorile, percosse, negazione dei diritti sindacali, scarichi abusivi. Ma la casistica è tutt'altro che esaurita: produzione di armi, evasione fiscale, ricorso ai paradisi fiscali, pubblicità ingannevole, finanziamento dei regimi oppressivi, manipolazione genetica. Se i nostri consumi ci rendono involontari complici di tutto questo, sappiamo anche che un consumo responsabile può diventare strumento per incrinare e svelare gli artifici che si nascondono dietro l'immagine immacolata di molte imprese.

Conciliare sobrietà e benessere sociale è possibile a patto di mettere in atto, oltre che una rivoluzione tecnologica, una rivoluzione economica per ricreare, secondo una nuova gerarchia di valori, il rapporto tra essere umano e denaro, trasformando i meccanismi del commercio internazionale.



L'obiettivo non è certo quello di creare l'ennesima associazione di consumatori, ma di **educare la comunità a forme innovative di consumo**, che dentro la logica di mercato (e dunque non con il tratto della donazione liberale), consentano di sostenere iniziative e progetti di solidarietà.

In concreto vorremmo realizzare in Valdelsa uno o due negozi dell'economia sociale.

In questi negozi, che vorremmo aprire in partenariato con i gruppi di volontariato già attivi su questi temi, si venderanno prodotti per i diversi tipi di solidarietà, per esempio:

- a) solidarietà con il sud del mondo (**commercio equo e solidale**): è la forma più diffusa e conosciuta, già attiva da molti anni. Sono prodotti di cooperative e associazioni del sud del mondo, importate a condizioni favorevoli al produttore locale, e realizzati in forma non profit nel rispetto dei diritti dei lavoratori;
- b) solidarietà con situazioni di emarginazione lavorativa e sociale (**cooperative sociali di inserimento lavorativo**). Sono i prodotti alimentari ed artigianali prodotti dalle cooperative che inseriscono persone diversamente abili, carcerati, tossicodipendenti, ecc. e che trovano solo nel modello cooperativo l'ambiente adeguato ed accogliente a superare le barriere di ingresso o reinserimento nel mondo del lavoro. Questa azione diventerà importante anche per promuovere i prodotti di cooperative nate in Valdelsa o comunque nel territorio provinciale o regionale;
- c) solidarietà con l'ambiente (**agricoltura biologica, prodotti con materiali riciclati, risparmio energetico**). La vendita dei prodotti è anche una occasione per informare le persone sui diversi comportamenti che ci riguardano tutti i giorni e che hanno un impatto positivo o negativo sull'ambiente.

In definitiva la vendita dei prodotti, oltre a dimostrare che è possibile attuare forme di mercato alternative, è anche l'occasione concreta e importante di educare e formare le persone sui singoli progetti che sono dietro i prodotti, e con ciò creare una maggiore sensibilità sui temi citati, ambiente, sfruttamento del lavoro, globalizzazione dei mercati, ecc.

A fianco dei prodotti di mercato sarà interessante anche fare una promozione degli strumenti di **finanza etica**, rivolti alle imprese sociali o alle famiglie. Si può immaginare quindi che dentro il negozio ci sia lo sportello almeno informativo della banca di



microcredito appena costituita dal MPS e dai Comuni della Provincia, oppure di Banca Popolare Etica, nata per finanziare esclusivamente le imprese sociali.

2) L'etica del lavoro e dell'impresa

Quando si vola troppo alto si corre sempre il rischio di rimanere eterei, teorici, e disperdere energie e risorse preziose che potrebbero essere impiegate in risposte a bisogni molto concreti ed urgenti.

Questo rischio lo si corre a maggior ragione se si pensa di affrontare temi troppo vasti come il lavoro e l'impresa.

Tuttavia è un rischio che va corso con coraggio. Tutte le persone che lavorano vivono gran parte della propria vita attiva nel luogo di lavoro, e le relazioni sul lavoro sono una parte importante del sistema di relazioni di ciascuno di noi.

Nulla di strano allora se per creare cultura sociale e della solidarietà a partire dai comportamenti di ciascuno, si cominci con un luogo così significativo per l'esercizio dei nostri comportamenti, cioè l'ambito di lavoro.

Le dinamiche da osservare in un luogo di lavoro, ed utili per il fare sociale sono diverse:

- le dinamiche di **responsabilità** (esercizio ed assunzione delle responsabilità, gestione dei rapporti di autorità ascendenti e discendenti, diritti e doveri, ecc.);
- le dinamiche di **inclusione** (pari opportunità per le donne alla carriera, inserimento di persone svantaggiate, integrazione con i lavoratori immigrati, abbassamento della tensione competitiva, ecc.);

Dal punto di vista delle imprese, vi sono poi specificamente:

- la cultura della **legalità** (norme sul lavoro, norme fiscali, ecc.);
- la solidarietà verso il territorio (rispetto dell'ambiente, sostegno a progetti di inclusione, ecc.).

C'è un tema che poi può essere trasversale ai due ambiti perché abbraccia istanze del singolo lavoratore e le modalità organizzative dell'impresa: **la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.**

Organizzare, con la collaborazione delle imprese, i tempi di lavoro in modo innovativo può consentire una migliore qualità della vita ai lavoratori in genere e spesso una più facile partecipazione delle donne ai percorsi di carriera e di crescita professionale;



spesso questo è possibile senza che si traduca in costi aggiuntivi per l'impresa, ed è dunque un tema su cui si potrebbero sviluppare progetti sperimentali.

Tramite l'attivazione di un dibattito su questi temi, si potrebbe portare anche le imprese ad una maggiore **responsabilità sociale**, tema di cui da alcuni anni si parla molto, e sperimentare forme di **bilancio sociale** delle imprese.



TERZA PARTE

I come Identità

Per cercare e promuovere l'integrazione, tra i Comuni, con la ASL, con gli attori del territorio, bisogna necessariamente che la Fondazione si dia una propria fisionomia, una propria identità, culturale ed organizzativa. Se l'attività sociale della Fondazione si fermasse ad una mera somma delle attività già fatte, se non fosse riconoscibile un vero valore aggiunto dalla sua azione, allora la scelta dei Comuni sarebbe senz'altro una sconfitta.

Se non c'è una scelta organizzativa forte e coerente, la Fondazione non sarà riconoscibile come soggetto; se non avrà una propria soggettività, una propria identità, non potrà elaborare un proprio pensiero, una cultura del sociale per la Valdelsa; e se non sarà capace di fare questo, nessuna innovazione sarà possibile.

Per questo motivo l'identità è individuata come uno degli obiettivi strategici del programma della Fondazione. Per questo motivo abbiamo scelto, come evento inaugurale conclusivo della Fondazione, di organizzare ed offrire a tutti gli operatori della Toscana un seminario formativo su un tema di grande attualità e pure molto innovativo: l'assistenza specifica ai malati di alzheimer con il metodo del gentle care (il seminario si terrà nel mese di giugno prossimo).

Gli obiettivi operativi

All'obiettivo strategico dell'identità corrispondono diverse linee di azione o obiettivi operativi. Queste linee di azione caratterizzeranno l'organizzazione delle risorse, del lavoro, dei progetti, delle priorità della Fondazione nella gestione quotidiana. Esse sono:

- 1) le reti territoriali;
- 2) formazione, organizzazione del lavoro e sviluppo degli operatori;
- 3) efficaci: la qualità dei servizi;
- 4) efficienti: il controllo di gestione;
- 5) visibilità e comunicazione;
- 6) nuove fonti di finanziamento.



1) Le reti Territoriali

Nel linguaggio corrente vi sono diverse accezioni di rete, che possono dare interpretazioni e letture differenti al lavoro di rete che la Fondazione si prefigge. Ad esempio:

- la rete può essere quella del pescatore, che viene lanciata in mare, che viene curata, ricucita, risanata, a maglie grandi per evitare i pesci piccoli o a maglie più fitte per prendere anche i pesciolini: la funzione però è chiara, prendere pesci, raccogliere sul territorio. Nel lungo periodo rafforza il ruolo del pescatore ma impoverisce il mare;
- la rete può essere quella delle comunicazioni (es. stradali, del web ecc.). Ciascuno decide dove andare, come utilizzare la rete, dove spostarsi, andare, venire, esplorare, percorrere ecc. Non senza regole, ma liberamente. Il gestore della rete non è come il pescatore, non raccoglie, cura la rete per renderla funzionale ed efficiente, ma non decide i percorsi...

È abbastanza ovvio che bisognerà orientare gli sforzi verso la seconda immagine. Tuttavia anche questa immagine presenta un limite: se non è fatta per raccogliere i pesci, intesi come opportunità, nuovi servizi per il territorio, nuove idee, ecc., con quali obiettivi è costruita e sviluppata la rete? Riteniamo che anche nel caso di una rete intesa come infrastruttura di comunicazione, l'obiettivo debba rimanere quello di creazione di nuove opportunità. Ma in che modo?

Per qualificare, definire e valorizzare le reti territoriali, bisogna in via prioritaria affermare con certezza alcuni principi:

- 1) volontariato, associazionismo e cooperazione sociale (in breve il terzo settore) rappresentano un valore, un patrimonio importante del territorio;
- 2) il valore del terzo settore non è solo nella misura della generosità o della solidarietà delle persone, ma nella capacità produttiva e progettuale che esprime;
- 3) le diverse caratteristiche e capacità organizzative dei diversi operatori del sociale (istituzioni, impresa sociale, volontariato), li rendono tutti necessari a svolgere un proprio e prezioso ruolo nella filiera dei servizi sociali.

Ecco che allora, se si condividono questi principi non solo perché politicamente corretti, ma perché fondativi di un moderno modello di welfare, ci sono **due rischi che non bisogna correre**:



- voler creare gerarchie di valore assoluto tra i diversi soggetti (è meglio una gestione diretta che in appalto; è meglio l'operatore professionale del volontario; ecc.), perché sarebbe una generalizzazione inaccettabile tra valori e ricchezze diverse e non confrontabili;
- privilegiare o scegliere alcuni modelli di gestione a scapito degli altri, impoverendo il diverso contributo che i vari attori portano al territorio.

Nell'equilibrio tra i principi e i rischi enunciati si vuole situare la Fondazione, e sulla base di questi principi dare la propria definizione di rete. Ogni soggetto della Valdelsa che ha qualcosa da dire o da dare per lo sviluppo dei servizi, sarà collegato agli altri. Ognuno sarà un nodo della rete, raggiungibile e riconoscibile dal cittadino. Questo permetterà di darsi concretamente i seguenti obiettivi operativi:

- a) **far emergere e conoscere** ogni iniziativa, progetto, idea nata sul territorio per iniziativa di un soggetto di terzo settore;
- b) poter **modulare le risposte ai nuovi bisogni** con gradi diversi di intensità, sfruttando anche i progetti del privato sociale, e rendendo per alcuni casi più efficace ed efficiente l'intervento;
- c) poter **"curare" la rete**, in modo da permettere a ciascuno di crescere nel proprio spazio inibendo fenomeni di concorrenza spinta che porterebbero al cannibalismo tra associazioni, e alla morte per asfissia dei soggetti più deboli economicamente.

Alla rete oltre ai soggetti di terzo settore dovranno afferire anche altre due tipologie di soggetti, con ruoli distinti tra loro e dai primi:

- **le parti sociali**, intese come le associazioni di utenti e i sindacati di loro rappresentanza: la capacità di interlocuzione e di proposta di tipo sindacale dovrà essere un elemento di stimolo progettuale e di controllo sociale sull'azione della Fondazione;
- **le imprese e le associazioni di categoria**: la capacità di promuovere iniziative e progetti innovativi, dovrà portare a interessare investimenti e finanziamenti di privati, che diventeranno a loro volta interlocutori di stimolo e di controllo sull'efficacia delle azioni intraprese.



Gli strumenti che concretamente la Fondazione si darà per raggiungere questi obiettivi sono essenzialmente tre:

- 1) **luoghi di rappresentanza e di confronto**, immaginati come organi della Fondazione (un po' in linea con quello che è previsto con la SdS), che si riuniscano a cadenza regolare per confrontarsi su argomenti concreti;
- 2) **regole e strumenti di comunicazione** che diffondano l'informazione sui servizi sociali della rete nel suo complesso, e la rendano disponibile ad una parte più ampia possibile del territorio;
- 3) **convenzioni** per gli acquisti ed altre opportunità per i soggetti più deboli della rete, che rafforzino l'interesse e la motivazione di questi a stare nella rete senza paura di essere schiacciati e annullati, e senza necessariamente che la motivazione risieda per ciascuno solo sull'aspettativa di un contributo o di un rapporto di fornitura diretto con la Fondazione.

Nel concreto un primo passo di coinvolgimento lo abbiamo voluto testimoniare con le modalità di confronto pensato per questa relazione programmatica; abbiamo infatti invitato gli operatori del terzo settore ad una giornata di coprogettazione per il 18/5 p.v.

2) Formazione, organizzazione del lavoro e crescita degli operatori

Uno dei principali nodi critici dell'integrazione riguarda la gestione degli operatori.

Oggi lavorano nei servizi sociali, spesso a gomito, e nel fare lo stesso lavoro, operatori dipendenti di 5 Comuni, della Fondazione, della ASL e di due cooperative sociali. Nove datori di lavoro, 3 CCNL diversi (Enti locali, cooperazione sociale, sanità), e tra i Comuni 5 contratti integrativi diversi.

Naturalmente il trattamento contrattuale diverso è solo uno degli aspetti, il più visibile e formale, delle differenze tra gli operatori: dietro questo c'è la stratificazione di modi diversi di operare, organizzazione differente del lavoro, dei turni, consuetudini diverse nel rapporto con gli utenti e tra gli stessi operatori. È perciò una priorità assoluta creare uno stile di lavoro, una professionalità, una cultura ed una organizzazione dei servizi comuni a tutti gli operatori.

In ogni modello qualitativo applicato ai servizi alla persona è difficile immaginare elementi o **fattori più importanti della relazione operatore-utente**. Gli operatori che ad ogni livello e con ogni grado di responsabilità interloquiscono con gli utenti sono i terminali effettivi, la messa in pratica del modello di qualità che si vuole adottare.



Dunque non esiste un modello possibile che non investa soprattutto sulla relazione operatore utente, e, in fin dei conti, sulla **soddisfazione dell'operatore**.

Concretamente si intende investire nelle seguenti direzioni:

- 1) **la formazione:** diventerà il veicolo privilegiato per il rafforzamento della professionalità di ciascuno, della motivazione ad un lavoro sempre più qualificato, ma anche per la creazione dell'identità della Fondazione e per il rafforzamento del senso di coinvolgimento e di appartenenza. Si intende concretamente operare su più ambiti formativi, in funzione delle diverse esigenze e dei fabbisogni delle singole professionalità: percorsi di formazione continua, aggiornamento ECM, seminari di "team building", ecc. sia ricorrendo a risorse investite dalla stessa Fondazione sia sfruttando opportunità formative e finanziarie messe a disposizione da parte della Provincia e della Regione;
- 2) **la concertazione:** dialogo con le rappresentanze sindacali per arrivare all'armonizzazione degli istituti contrattuali differenti. Da questo punto di vista il percorso è stato concretamente già avviato con la composizione di un unico tavolo di trattativa e con l'affrontare i primi nodi critici di gestione, riguardante alcuni istituti dei contratti integrativi;
- 3) **la partecipazione:** dinamica di partecipazione dei lavoratori, tramite incontri periodici nei diversi ambiti di lavoro, finalizzati all'ascolto di disagi e proposte, e all'interazione tra i diversi ruoli. Affinchè questo metodo sia efficace e non rimanga confinato ad occasioni sporadiche, ovvero esposto al rischio di eccessivo assemblearismo, verranno strutturate occasioni, ambiti tematici e cadenze regolari di incontro. In questo senso si è sperimentato in questi mesi un effettivo coinvolgimento delle professionalità della Fondazione nella redazione dei regolamenti e delle procedure organizzative;
- 4) **il miglioramento organizzativo:** la razionalizzazione progressiva del lavoro e dei lavori, superando l'eccessiva frammentazione dei modelli e delle esperienze, e lavorando su regole e comportamenti comuni ed accomunanti. In questo senso lo sforzo non sarà banale, ma il risultato, se positivo, darà un impulso significativo:
 - analizzare il funzionamento concreto e pratico del lavoro e delle procedure nei singoli ambiti territoriali e professionali;
 - individuare le migliori pratiche tra quelle analizzate e trasformarla in modello di riferimento;



- perfezionare in modo condiviso l'adozione unitaria del modello in ogni contesto, salvando eventuali specificità;
- formalizzare l'adozione del modello nel sistema di procedure e nel regolamento organizzativo.

3) Efficaci: la qualità dei servizi

Costruire una identità della Fondazione sul concetto di qualità è un esercizio di equilibrio difficile.

Nella gestione attuale e storica dei servizi c'è sempre stata una tendenza forte alla qualità, e tutti gli investimenti e gli sforzi organizzativi sono sempre stati orientati alla ricerca di un miglioramento continuo della qualità. Non sarebbe dunque giusto né utile definire un progetto di qualità della Fondazione a partire da una (presunta) mancanza di qualità attuale.

Altrettanto sterile sarebbe ridurre la qualità ad un fatto meramente formale, quale l'inseguimento di una certificazione che aggiungerebbe probabilmente poco ad una organizzazione del lavoro già molto focalizzata sul processo e sulle procedure, come quello della Pubblica Amministrazione.

D'altronde in un progetto identitario della Fondazione è prioritario declinare l'efficacia attesa dei servizi alla luce della qualità degli stessi.

Inoltre lo Statuto della Fondazione, ed il contratto di servizio con i Comuni obbligano la Fondazione ad un **codice di qualità**, ovvero l'individuazione di indicatori precisi che possano dare (ai Comuni stessi, ai cittadini, agli utenti) un valore misurabile e confrontabile della qualità dei servizi.

Ma cosa vuol dire qualità nei servizi sociali? Qui forse si può individuare un ulteriore elemento di novità della Fondazione, e del suo innovativo status giuridico: valutare la qualità non solo sui processi di produzione (metodo più tradizionale e che in particolare in un Ente Pubblico sconta una certa autoreferenzialità), ma su come essa viene effettivamente percepita dal "cliente".

È doveroso qui parlare di cliente e non solo di utente, per due ordini di motivi:

- prima di tutto, in questa impostazione gli utenti in senso stretto non saranno gli unici clienti, nel senso che non saranno gli unici a rappresentare un legittimo interesse alla qualità dei servizi;



- in secondo luogo, sempre di più gli utenti partecipano economicamente al costo dei servizi, e ciò li legittima ulteriormente ad esprimere opinioni sul merito e la qualità dei servizi.

Il codice di qualità, che verrà predisposto nei prossimi mesi, individuerà allora degli indicatori di qualità, secondo la percezione di diverse tipologie di clienti, ed in particolare:

- **il cliente/utente;**
- **il cliente/istituzione;**
- **il cliente operatore.**

Se il cliente utente sarà particolarmente attento alla qualità del vitto, dell'animazione, o della gentilezza e professionalità degli operatori, il Comune titolare, o anche la ASL e la Regione per le parti di loro competenza, saranno attenti alla diffusione complessiva dei servizi, alla loro economicità, o alla capacità di questi di risolvere un problema sociale.

Discorso diverso vale per l'operatore. Inserirlo tra i clienti della Fondazione può sembrare una forzatura (ed in effetti lo è, ma fino ad un certo punto) ma, in linea con quanto sostenuto al paragrafo precedente, è talmente rilevante la relazione operatore/utente nella resa di qualità dei servizi da fare dello stesso operatore un terminale molto sensibile della azione della Fondazione, perciò diventerà rilevante anche la percezione che questo avrà della qualità dei servizi e il contributo che vorrà dare al suo miglioramento.

Una volta definito il codice di qualità, a questo si valuterà se dare una rilevanza circoscritta alla minima funzione cui deve assolvere, cioè quello della valutazione interna, oppure se dargli una veste documentale più ampia, cioè farlo confluire in un vero e proprio **bilancio sociale** della Fondazione, che assuma caratteristiche di maggiore divulgazione.

4) Efficienti: il controllo di gestione

Uno degli effetti collaterali ed indesiderati di un progressivo indebolimento del ruolo dei Comuni nella programmazione e nel controllo dei servizi nel regime di delega alla ASL, è stato senz'altro la poca informazione sulla spesa effettiva che essi sostenevano per finanziare i servizi sociali.

Data la oggettiva importanza che la spesa sociale ha nelle politiche e nei bilanci comunali, è legittimo che i Comuni si aspettino **informazioni puntuali e articolate.**



Con questo obiettivo la Fondazione si è dotata di due strumenti principali:

- **il bilancio preventivo;**
- **un sistema articolato di contabilità analitica.**

Il bilancio preventivo, che viene approvato entro il novembre di ogni anno per l'anno successivo, è lo strumento che consente di:

- stabilire le risorse complessive da stanziare per i servizi sociali da parte del singolo Comune;
- orientare la definizione della spesa per singolo servizio o categoria di bisogno stabilendo le priorità degli interventi;
- stabilire le tariffe dei servizi e i criteri di agevolazione in modo complessivo, potendone valutare l'impatto sugli utenti in modo analitico e sintetico.

Il sistema di contabilità analitica (e ovviamente il bilancio consuntivo) consente di avere in qualsiasi momento temporale, una lettura della spesa effettuata distinta per servizio, utente, Comune. È dunque lo strumento che consentirà di valutare l'economicità di gestione di ogni singolo servizio, e dunque di orientare le scelte di conseguenza. Queste informazioni sono anche un atto di trasparenza dovuto alla cittadinanza e agli stessi utenti che partecipano al costo del servizio.

5) Comunicazione e Sistema informativo

Investire attivamente nella comunicazione può sembrare un inutile lusso, uno spreco di risorse altrimenti utilizzabili per lo sviluppo di maggiori servizi. Invece, per tutte le cose che sono già state dette nei precedenti punti, la comunicazione è un fattore strategico per il raggiungimento degli obiettivi che ci siamo prefissati.

Per comunicazione intendiamo in generale la gestione dell'informazione e delle informazioni utili al nostro lavoro. È così prevista la strutturazione di un sistema informativo efficace, che permetta innanzitutto agli stessi operatori di avere disponibili le banche dati con tutte le informazioni utili al corretto e aggiornato svolgimento del proprio lavoro.

Come comunicazione in senso più tradizionale invece, la Fondazione agirà in tre direzioni:

- dare visibilità alle attività e ai servizi;
- sostenerne il percorso di accreditamento sul territorio, presso le istituzioni e l'utenza;



- costruire l'identità della Fondazione e rafforzare il senso di appartenenza degli operatori alla Fondazione stessa.

Comunicazione esterna

In modo esemplificativo, la Fondazione opererà con i seguenti strumenti:

a-Ufficio stampa

Attivo quotidianamente, garantirà i rapporti con i media (stampa, tv, radio, web), con due distinte modalità:

- “on going”: le relazioni “abituale” che la Fondazione intrattiene con i media di riferimento e il monitoraggio della stampa;
- legate ad eventi: di volta in volta sarà valutata l'opportunità di coinvolgere media con diverse caratteristiche.

b-Promozione

La Fondazione promuoverà eventi legati all'attività. La promozione, di volta in volta, includerà tutte o alcune delle seguenti attività: sviluppo di una strategia di comunicazione, ideazione dell'immagine coordinata, ideazione/produzione di materiali di comunicazione, campagna pubblicitaria, piano mezzi, ufficio stampa, materiali da utilizzare durante l'evento (cartelline, format presentazioni).

c-Comunicazione all'utenza

Saranno curate in particolare le relazioni con l'utenza tra cui: la diffusione di informazioni, la comunicazione di primo livello, il dialogo con l'utenza, la raccolta segnalazioni. Si tratta di attività proprie della *comunicazione al servizio del pubblico* che rappresenta un'area strategica per l'accreditamento territoriale della Fondazione. Va considerato che le relazioni con il pubblico hanno una forte ricaduta all'interno dell'organizzazione in termini di semplificazione della procedure, brevità dei percorsi di accesso ai servizi, trasparenza amministrativa.

d-Coordinamento partecipazione ad eventi pubblici

Prevediamo anche l'eventualità di far conoscere la Fondazione tramite la partecipazione a seminari, convegni e mostre.

Comunicazione interna

Le attività comprese nella comunicazione interna sono:



a-Informazione

I dipendenti/collaboratori dovranno essere informati in maniera puntuale sul divenire della Fondazione per sviluppare un senso di appartenenza più consapevole.

b-Condivisione della conoscenza

Molti operatori hanno necessità di accedere facilmente alle informazioni di lavoro relative alla Fondazione quali modulistica, rubrica, dossier specifici ma anche di *lavorare a distanza*. Questo tipo di condivisione è realizzabile attraverso ambienti on line.

c-Eventi interni

Si tratta di eventi volti a favorire la conoscenza tra persone e a condividere i valori della Fondazione.

6) Nuove Fonti di finanziamento

Non c'è dubbio che una sfida a cui è chiamata la Fondazione, e che dunque ne caratterizza l'identità, sarà la capacità di attrarre e conquistare risorse private, o pubbliche aggiuntive, per finanziare nuovi progetti o l'ampliamento di quelli esistenti.

Per reperire nuovi fonti di finanziamento, possiamo riflettere su tre temi principali:

- vere e proprie strategie di **fund raising**;
- forme di **partecipazione e partenariato** di diversi soggetti della cittadinanza (cittadini, imprese private, imprese sociali, fondazioni);
- **progetti** su iniziative della Commissione Europea e su fondi strutturali.

Al primo punto stanno le diverse iniziative locali che la Fondazione attiverà su specifici progetti. Un esempio di questi giorni è la campagna per il 5 per mille, che i Comuni hanno intrapreso per sostenere l'avvio dei centri diurni e della casa famiglia per anziani. Analogamente si potrà procedere con altre campagne in occasione di progetti specifici.

Al secondo punto sta l'intuizione dei Fondatori, che hanno specificamente previsto il potenziale ingresso di partner privati anche come soci della Fondazione. In un progetto di welfare locale appare insostituibile l'apporto economico e finanziario, ma anche di gestione che i soggetti importanti del territorio possono dare, fino ad impegnarsi in modo stabile e continuativo con l'ingresso nella compagine della Fondazione.

Al terzo punto sta la capacità di essere informati sulle opportunità, e la capacità di redigere e gestire progetti sul territorio. A questo fine è stata istituita una **apposita**



funzione nell'organigramma della Fondazione, funzione che si occuperà appunto della **progettazione**.

