

# **RELAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE SULL'ATTIVITA' SVOLTA NELL'ANNO 2020**

## **CONSIDERAZIONI GENERALI**

Il bilancio consuntivo dell'esercizio 2020 rileva un risultato netto positivo di 2.695,00 euro.

Il sostanziale pareggio merita particolari riflessioni e approfondimenti, in quanto nell'anno 2020 si è verificato un evento assolutamente imprevedibile, di portata mondiale, che ha costretto la Fondazione, così come tutte le altre realtà, ad un impegno straordinario. Ovviamente ci riferiamo alla pandemia covid-19 ed ai suoi effetti, la cui ondata d'urto che ha travolto tante realtà e, purtroppo, tante vite umane, è stata "assorbita" dalle nostre otto Unità Operative con alta capacità e professionalità.

L'impegno professionale costante di tutti gli operatori ha evidenziato le doti migliori alle quali la Fondazione si ispira: la prossimità, l'amore verso i Fratelli Preziosi, il coraggio, l'abnegazione e la speranza. Non vogliamo qui elencare i tanti sacrifici e le disponibilità dimostrate da tanti operatori che sono andate ben oltre il mero rapporto di lavoro, ma comunque occorre rendere loro merito dell'impegno e della responsabilità dimostrata.

Le difficoltà sopraggiunte non hanno ridotto il perseguimento della continua ricerca della qualità dei servizi e della formazione del personale, effettuata con modalità diverse al passato, che si sono dimostrate comunque efficaci.

Al contempo sono stati consolidati i processi atti a migliorare e incrementare l'andamento delle attività ed ottimizzare l'organizzazione nelle varie Unità Operative per un adeguato utilizzo delle risorse umane e materiali. Se così non fosse stato l'impatto negativo della pandemia, per i costi aggiuntivi dovuti alle procedure indispensabili di sanificazione, all'utilizzo dei dispositivi di sicurezza e per la riduzione sui ricavi causata dal blocco di nuovi inserimenti, dalla chiusura temporanea di alcune attività e dal mancato utilizzo di camere di degenza destinate alla accoglienza di eventuali situazioni di quarantena o di positività al Covid-19, sarebbe stato devastante.

La ricerca del mantenimento del difficile equilibrio di gestione complessivo è stato perseguito senza rinunciare alla ferma volontà di mettere al centro di ogni azione i fratelli preziosi e le loro famiglie, la loro qualità di vita e i percorsi terapeutici. La vicinanza alla persona è stata essenziale anche per superare i tanti momenti difficili dovuti alla chiusura delle strutture, alla impossibilità di uscite all'esterno e per supplire alla imposta lontananza dai loro affetti familiari. La tecnologia ci ha molto aiutato per mantenere contatti costanti, se pur a distanza, con i familiari.

L'emergenza pandemica, iniziata alla fine del mese di febbraio dell'anno scorso e che ancora oggi non ha dispiegato pienamente tutti i suoi effetti dirompenti, crediamo abbia insegnato a tutti il grande valore della fragilità e, per quanto ci riguarda direttamente, del lavoro e dell'impegno quotidiano, quanto fragili sono i nostri fratelli preziosi con i loro problemi e con i loro bisogni e di quanto abbiano bisogno di affetto, amore, condivisione ma anche di stimolo, di aiuto e di supporto per ri-acquisire la piena consapevolezza delle proprie capacità, del proprio valore e della piena dignità.

Nel corso dell'anno la Fondazione ha continuato nello sviluppo dei programmi e dei progetti definiti negli anni precedenti, compresi quelli inerenti la realizzazione di tre nuove strutture in sostituzione dei vecchi complessi immobiliari della RSA di San Pietro in Palazzi e della RSA di Mezzana.

Nel mese di dicembre è stato confermato, infatti, il Business Plan per il quinquennio 2020-2024, confermando la nuova realizzazione delle tre strutture sopra citate, il completamento del progetto di ristrutturazione e riqualificazione della RSD di Collesalveti per lo sviluppo del progetto Germoglio, il completamento della ristrutturazione di un reparto della residenza di Fivizzano per lo sviluppo del progetto Luna e quello della residenza di Olmarello per lo sviluppo del progetto di agricoltura sociale e la realizzazione di due appartamenti.

Occorre inoltre sottolineare la piena consapevolezza di dover rendere conto del nostro operato a tutti i soggetti, pubblici e privati, che a vario titolo intessono rapporti con l'Ente. Per tale motivo, nonostante le restrizioni per la pandemia sono state ulteriormente intraprese in tutte le Unità Operative azioni ed iniziative volte alla completa apertura verso il territorio, alla massima trasparenza, alla ricerca ed incentivazione della condivisione dei valori che ci ispirano attraverso nuove modalità con collegamenti in rete.

Prima di analizzare e rendicontare le varie voci che compongono il bilancio di esercizio appare significativo confermare le seguenti considerazioni già espresse nella relazione di accompagnamento al Bilancio 2019 proprio in un momento nel quale a livello nazionale le RSA vengono additate ed accusate spesso ingiustamente:

*“La particolare attenzione posta dalla Fondazione ai bisogni emergenti della popolazione ed in primo luogo ai più deboli, ai più fragili e disagiati è un elemento di identificazione ineludibile quale Ente da sempre ispirato e guidato dal rispetto dei valori e dei principi propri della fede cristiana che mettono al centro di ogni azione e di ogni iniziativa la persona. Occorre peraltro tener conto che l'evoluzione dei percorsi assistenziali, strutturati in ognuna delle Unità Operative, è strettamente collegata alla evoluzione del sistema di Welfare regionale in quanto la Fondazione ricopre pienamente il proprio ruolo nell'ambito del principio di sussidiarietà orizzontale.*

*Lo sviluppo dei processi e dei percorsi, anche innovativi e sperimentali, concertati e condivisi con il sistema socio sanitario e sanitario pubblico non può pertanto non risentire delle difficoltà di tale sistema investito, ormai da tempo, da una profonda crisi economica che è solo l'espressione più visibile di una crisi di valori, di idee, di identità che valica i confini regionali e nazionali. Non può inoltre non risentire di una “organizzazione burocratica” poco flessibile ancorata per certi versi a modelli ormai desueti basati sul sistema redistributivo secondo criteri uniformi a favore dei cosiddetti diritti individuali e non dei bisogni; non può non risentire di gestioni strutturate su budget annuali che tendono a favorire per la stessa persona prestazioni standardizzate che si ripetono ogni anno, orientate al mero processo assistenziale e non anche alla valorizzazione delle capacità e delle potenzialità inesprese dei beneficiari; non può non risentire, infine, del fatto che il contributo pubblico, per tali motivi, viene spesso considerato come una spesa a fondo perduto e non un investimento per il futuro.*

*Il rapporto con il “sistema pubblico”, se si vogliono effettivamente perseguire obiettivi orientati alla personalizzazione degli interventi, alla valorizzazione delle capacità, al possibile re-inserimento dei fratelli preziosi nel proprio contesto sociale e familiare non deve e, di fatto, non viene interpretato come mera “supplenza” per le attività che ci vengono affidate bensì in senso propositivo, collaborativo, progettuale ed innovativo per la ricerca del bene comune. Il ruolo che ricopriamo in applicazione del principio di sussidiarietà deve pertanto essere percorso pienamente, senza tentennamenti per far fronte, tutti insieme, alla carenza ed in alcuni casi alla inefficiente distribuzione di risorse con una più oculata gestione delle stesse, per dare risposte adeguate al bisogno ed alle aspettative di chi si trova in condizioni di disagio fisico, psichico ma anche economico e sociale, per assicurare e gestire processi virtuosi con una presa in cura della persona ampia e condivisa.*

*Le numerose nuove attività sperimentali messe in atto dalla Fondazione sono in realtà frutto di concertazione e condivisione con i vertici delle Aziende USL interessate e con l'Assessorato Regionale competente che hanno recepito e condiviso i nuovi percorsi tutti orientati, pur nelle differenze inerenti le patologie ed i bisogni dei fratelli fruitori, al recupero delle loro potenzialità oltre che alla mera assistenza con programmi riabilitativi personalizzati di medio periodo con passaggi successivi a percorsi sempre meno “invasivi” sotto l'aspetto assistenziale e sempre più incentrati sullo sviluppo delle autonomie. Nello sviluppo operativo di tali sperimentazioni il sistema burocratico territoriale articolato, come detto, su sistemi standardizzati basati su budget annuali è invece causa, in taluni casi, di ritardi e difficoltà nello sviluppo delle attività e dei percorsi”.*

## **I RISULTATI DEL 2020: analisi e prospettive.**

La gestione del 2020 evidenzia un risultato netto di sostanziale pareggio.

Risulta immediatamente evidente l'impatto delle restrizioni e delle salvaguardie adottate in tutte le Unità Operative della Fondazione per contrastare e scongiurare il diffondersi del contagio tra i nostri fratelli preziosi ed i nostri dipendenti. I ricavi, come vedremo hanno risentito pesantemente di tale situazione, attenuata in parte dai ristori erogati dalla Regione Toscana per talune attività. Peraltro, nonostante le difficoltà siamo riusciti a dare continuità alle azioni di ottimizzazione dell'uso delle risorse umane e materiali operate sia a livello organizzativo nelle varie Unità Operative sia nell'ambito dell'apposita commissione costituita da varie professionalità alle dipendenze della Fondazione e da consulenti esterni e coordinata dal direttore generale. Tale gruppo di lavoro ha intessuto costanti e proficui confronti e verifiche con i responsabili delle strutture che hanno costituito la base operativa per adottare misure adeguate per la ottimale gestione delle risorse umane, la valorizzazione delle professionalità, l'organizzazione del lavoro, per il corretto utilizzo delle risorse tecniche e strumentali e per dare continuità, pur nel pieno rispetto delle restrizioni ai programmi di crescita dei livelli assistenziali e riabilitativi.

I risultati conseguiti, pur a fronte della contingente riduzione dei ricavi, sono conseguenti soprattutto al contenimento del costo del personale mediante il consolidamento di modelli organizzativi iniziati nell'anno 2019 improntati alla analisi dei carichi di lavoro ed alla ottimizzazione dei turni di lavoro che hanno consentito il pieno rispetto dei parametri di legge ed il contenimento di alcune dispersioni di risorse. Il risultato raggiunto, pur in un anno difficile che ha messo a dura prova la sopravvivenza di tante realtà, è particolarmente significativo e costituisce un elemento di rilevante importanza per gli sviluppi organizzativi futuri improntati alla partecipazione ed alla costante ricerca della condivisione delle scelte adottate che ha trovato nuovi stimoli nei percorsi formativi realizzati di cui successivamente renderemo una sintesi riepilogativa.

Per quanto attiene i ricavi da prestazione di servizi si rilevano complessivamente scostamenti particolarmente significativi sia rispetto al precedente esercizio (- 488.604,00 euro), sia rispetto al bilancio di previsione (-1.066.835,00 euro). La differenza in negativo, peraltro attenuata dai ristori della Regione Toscana è dovuta al decremento di circa 20 posti residenziali e 12 semiresidenziali, al decremento del numero di prestazioni erogate nel CDR ambulatoriale ed è solo in parte compensata con l'incremento della misura della retta media giornaliera complessiva, pari a 4,02 euro rispetto all'anno 2019. Per tale ultimo aspetto occorre significare l'azione costante portata avanti nella concertazione delle associazioni di categoria ed in particolare da parte dei Centri di Riabilitazione da UNEBA nell'ambito del tavolo tecnico che ha operato in Assessorato Regionale e con la Presidenza Regionale e che ha consentito l'adozione da parte della Giunta Regionale di una delibera per l'incremento delle rette giornaliere in RSD. Analogamente è stato operato con l'Azienda USL Toscana Nord Ovest per l'adeguamento delle tariffe nella residenza psichiatrica di Fivizzano con il riconoscimento di un significativo incremento a termini del nuovo regolamento regionale. Non è stato invece ancora possibile concludere con esito positivo il percorso concertativo con la Regione Toscana per la revisione delle rette in RSA da parte di UNEBA, rappresentata dall'assistente del Presidente che ricopre il ruolo di vicepresidente nazionale, che dovrà trovare compimento nel corrente anno in modo da adeguare la misura delle rette, ormai praticamente immutata da oltre un decennio, ai costi di assistenza, ed in particolare del personale. La evidente riduzione dei ricavi da prestazioni di servizi è dovuta essenzialmente agli eventi conseguenti alla pandemia che, come sopra accennato, ha imposto per disposizioni normative nazionali e regionali di salvaguardia per la diffusione del virus il blocco dei nuovi inserimenti, la chiusura temporanea di alcune attività ( centri diurni di Collesalveti, di Cecina e di Rosignano Solvay e del Centro di Riabilitazione ambulatoriale di Collesalveti) , la riduzione del numero dei posti nelle altre attività residenziali per la destinazione di camere di degenza a ambienti di pronta accoglienza e di isolamento per eventuali situazioni di quarantena o di positività nonché attività a regime ridotto, dopo la riapertura dei centri

diurni e del CDR. Tali misure sono state attenuate per alcuni periodi per poi essere nuovamente adottate nell'ultimo trimestre dell'anno a seguito della seconda ondata pandemica.

Per quanto attiene il costo del personale di assistenza si registra un evidente contenimento sia rispetto al precedente esercizio (-525.524,00 euro), sia rispetto alle previsioni (- 761.069,00 euro). Il risultato, come detto in precedenza è dovuto in buona parte ad alcune modifiche organizzative in alcuni servizi, effettuate sin dalla metà dell'anno 2019 e concertate con i responsabili delle Unità Operative che hanno consentito la ottimizzazione delle risorse umane senza alcun incremento dei carichi di lavoro e garantendo elevati livelli di assistenza nell'assoluto rispetto dei parametri di legge. Inoltre è altresì conseguente al completamento di una parte di ristrutturazione all'interno della RSD di Collesalvetti che negli anni precedenti aveva comportato l'utilizzo di un maggior numero di OSS per la copertura notturna di un modulo provvisorio nei locali del vecchio centro diurno. Oltre a questo occorre evidenziare che durante l'anno c'è stato un consistente rinnovo del personale a seguito di pensionamenti o di dimissioni per assunzioni nel Servizio Sanitario Nazionale che ha comportato ulteriore contenimento del costo conseguente alla riduzione degli emolumenti per anzianità di servizio. Infine, durante la chiusura del Centro di Riabilitazione Ambulatoriale di Collesalvetti e dei diurni di Cecina e Rosignano parte del personale ha usufruito del Fondo di Integrazione Salariale che ha coperto, per un certo periodo gli oneri delle retribuzioni.

Per le altre voci di spesa si rilevano differenze particolarmente importanti nella voce "materiale consumo reparto" per la forte incidenza di costi straordinari e non preventivabili per l'acquisto dei dispositivi di prevenzione (mascherine, prodotti di sanificazione, tute, visiere ecc) con un incremento di oltre 300.000,00 euro rispetto alle previsioni nonché nella voce "costi per appalto pulizie " per i piani di sanificazione degli ambienti e delle superfici con un incremento di oltre 76.000 euro rispetto alle previsioni.

I raffronti sui bilanci degli ultimi cinque anni rappresentano in modo evidente e di pronta lettura quanto sopra evidenziato sui ricavi e sulle voci di costo più significative con le variazioni intercorse a seguito della pandemia.

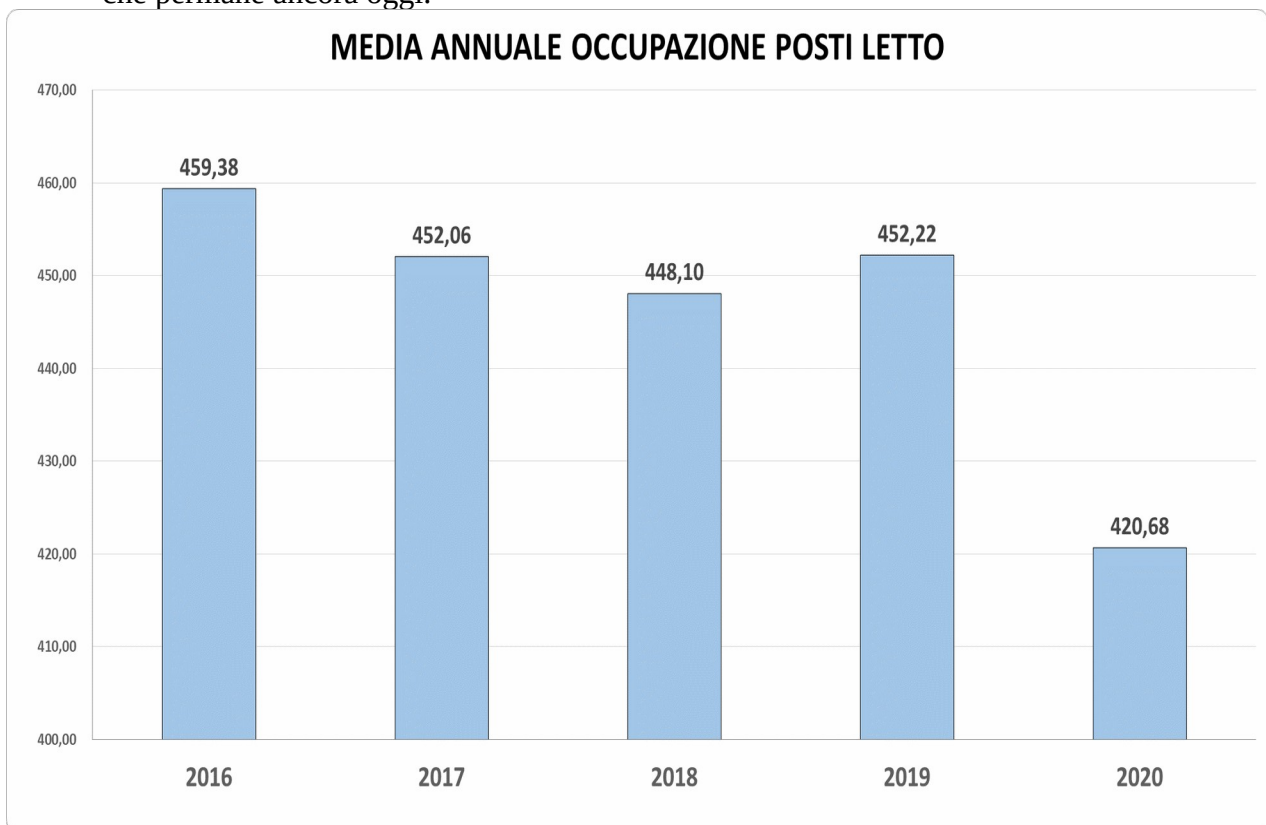
Per quanto attiene lo sviluppo futuro delle attività e della fondazione in generale occorre evidenziare che nel mese di dicembre è stata approvata la revisione del Business Plan quinquennale che conferma il programma di importanti investimenti ed interessa in modo particolare le Unità Operative di San Pietro in Palazzi, di Mezzana e di Rosignano. Un programma, anzi un processo di ampio respiro che prevede la realizzazione di tre nuove strutture in sostituzione degli ambienti storici non più adeguati ai tempi, ai bisogni ed ai programmi concertati con il Servizio Sanitario Regionale. Occorre altresì rilevare che nel corso dell'anno è stato quasi ultimato il completamento della ristrutturazione dell'edificio storico della RSD di Collesalvetti, l'adeguamento di un modulo della RSA di Fivizzano per lo sviluppo del progetto "Luna" nonché della Residenza Psichiatrica di Olmarello per il recupero della casa colonica ad attività sanitarie in appartamento che anche nel corso del corrente anno hanno visto lo sviluppo di innovative attività di agricoltura sociale in sinergia con una azienda agricola del territorio e con i servizi della Azienda USL Spezzina. Suddetti interventi che sono ora in fase di completamento per la residenza di Collesalvetti e completati a Fivizzano ed Olmarello, pur a fronte di un importante impegno finanziario, risultano indispensabili per incrementare i ricavi, ottimizzare l'uso delle risorse umane, ridurre sensibilmente l'incidenza dei costi, ma, soprattutto, corrispondere in modo pieno alle aspettative, alle esigenze ed alle potenzialità dei nostri fratelli preziosi.

## **ANALISI DELLE PRINCIPALI VOCI DI BILANCIO.**

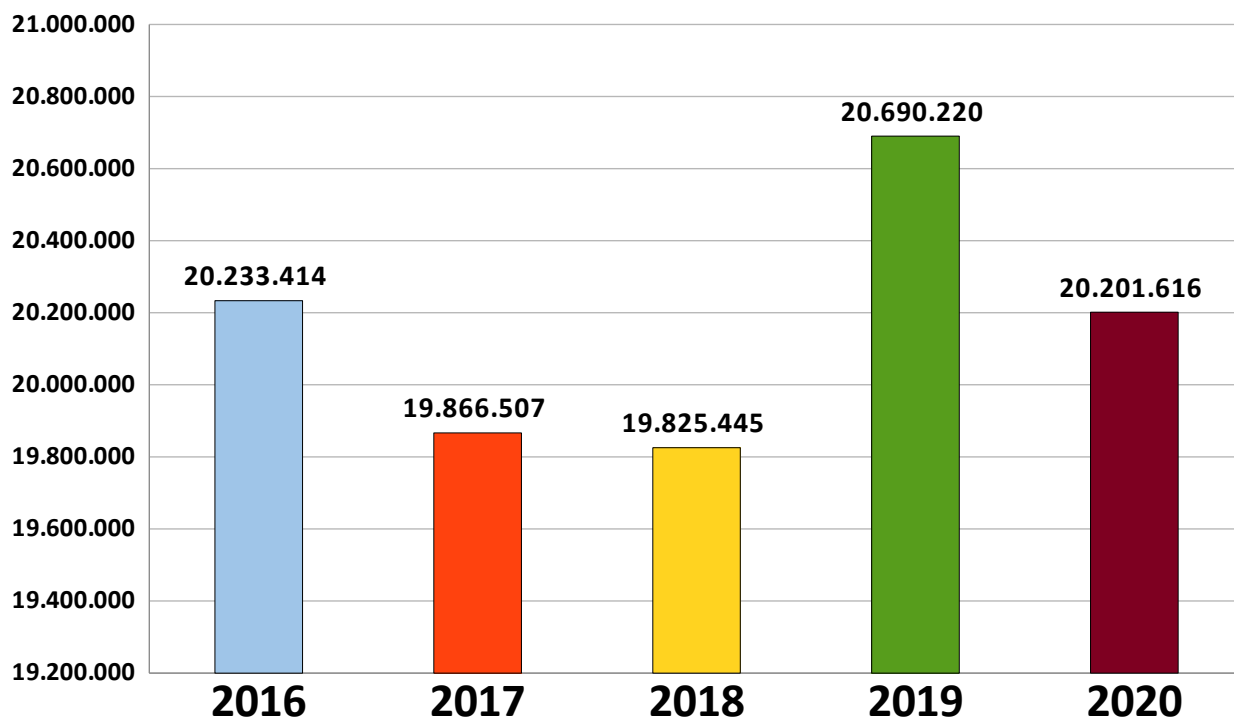
### **➤ RICAVI.**

Nei prospetti riepilogativi appresso riportati si evidenzia in primo luogo l'andamento della occupazione dei posti letto che, come detto, ha risentito in modo evidente degli effetti

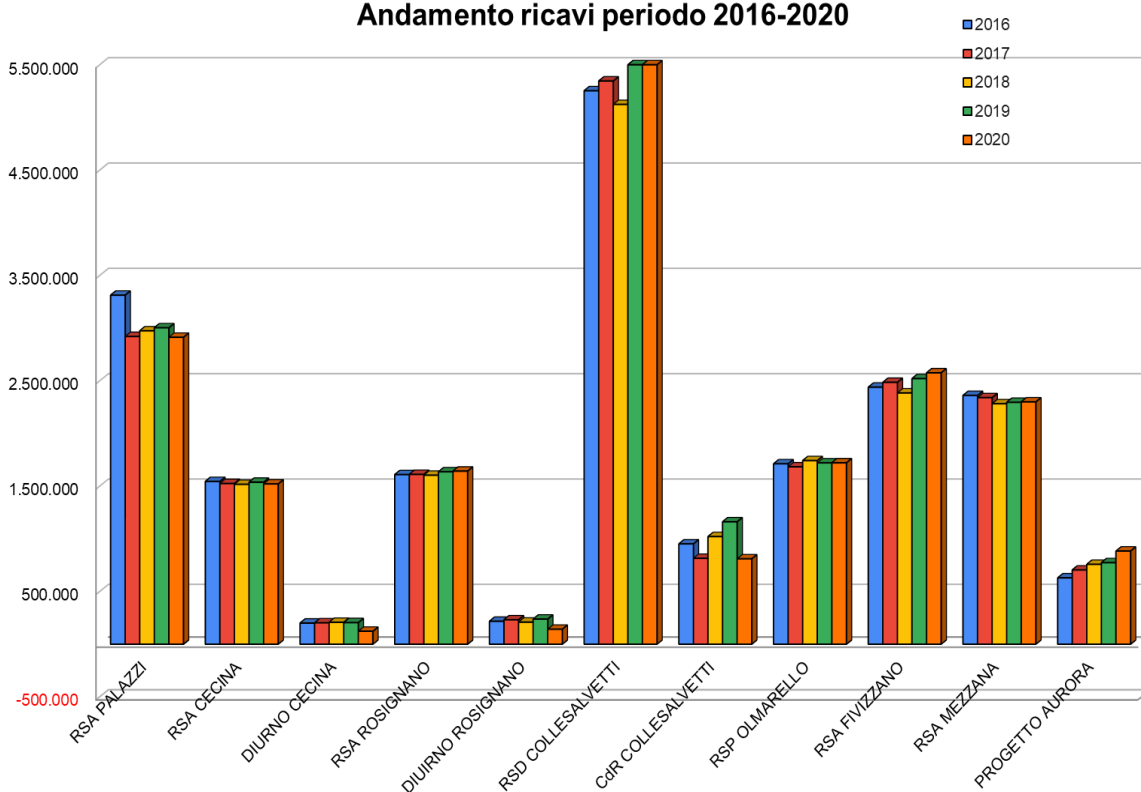
conseguenti all'evento straordinario della pandemia e che, pur a fronte dei "ristori" concessi dai Servizi Sanitari Regionali (per complessivi 540.661,56 euro), e dell'incremento medio della misura delle rette giornaliere ha inciso in modo negativo sul risultato netto di gestione. I due prospetti successivi rappresentano l'andamento dei ricavi da prestazione di servizi dell'intera fondazione e nelle singole Unità Operative e testimoniano come gli eventi straordinari abbiano frenato la crescita. Quest'ultimo prospetto evidenzia altresì l'impatto positivo dell'incremento delle rette giornaliere nella RSD di Collesalvetti e nella RSP di Fivizzano rispetto alle RSA che da un decennio non fruiscono di significativi adeguamenti delle tariffe. Viene quindi riportato l'andamento del fatturato conseguente al numero di prestazioni rese nel CDR ambulatoriale che nel 2020 evidenzia anch'esso un sensibile decremento per la chiusura temporanea di tutti i servizi e per quella della piscina terapeutica che permane ancora oggi.



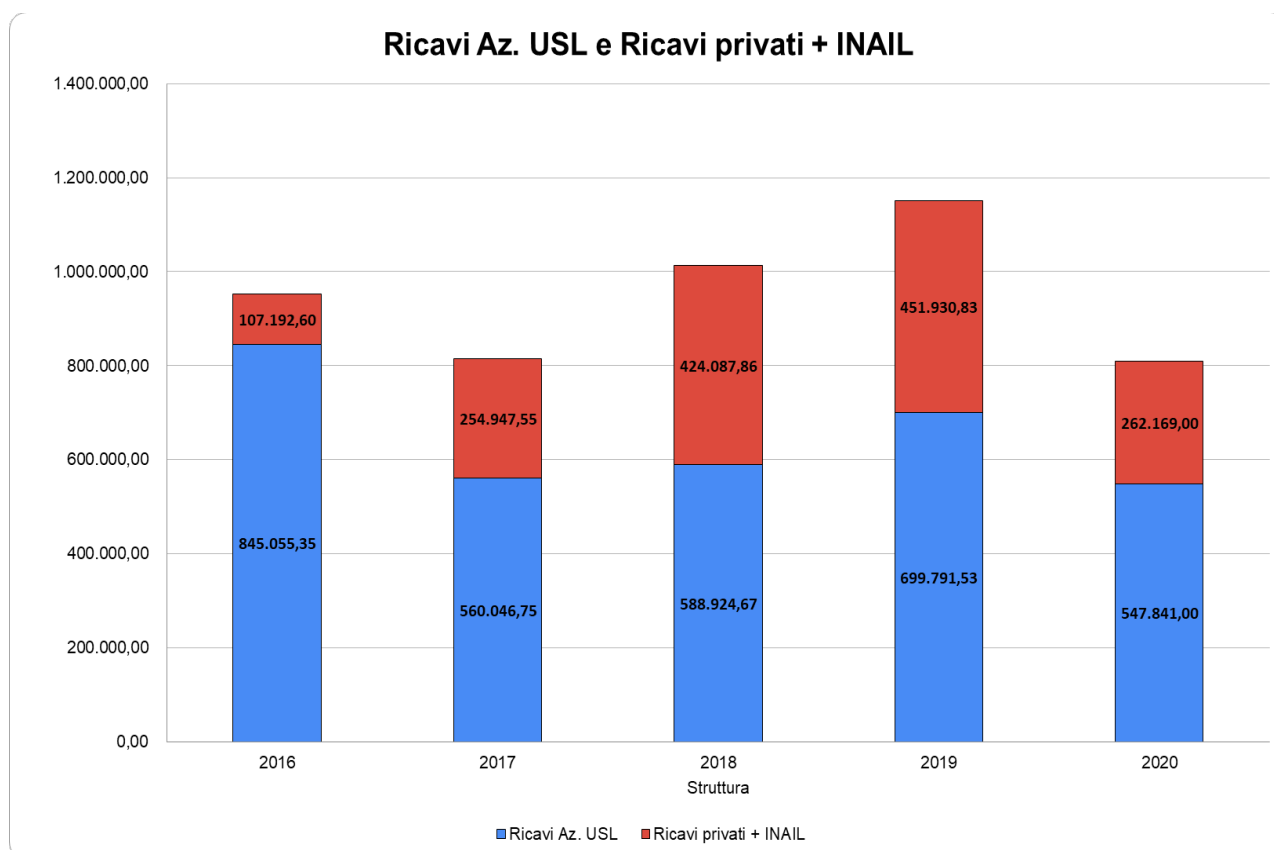
### RICAVI DA PRESTAZIONE DI SERVIZI



### Andamento ricavi periodo 2016-2020



### ANALISI COMPOSIZIONE RICAVI AMBULATORIO COLLESALVETTI 2016-2020



#### < PERSONALE.

Per quanto attiene questa importante voce di bilancio, che identifica e quantifica il maggiore fattore produttivo della Fondazione, costituito dalle risorse umane, e che assorbe quasi il 70% dei suoi costi complessivi, preme innanzitutto evidenziare che il numero e la specializzazione del personale di assistenza è parametrato dalla normativa regionale, sulla base del numero dei fratelli preziosi e della tipologia di attività sanitaria, riabilitativa o socio sanitaria autorizzata ed espletata.

A tale proposito, in quasi tutte le Unità Operative e soprattutto nelle RSA, si rileva una forte criticità nel sottodimensionamento del parametro regionale, rispetto alle reali situazioni dei fratelli assistiti; ciò, al fine di garantire uno standard adeguato di qualità assistenziale e lo sviluppo dei percorsi di vita, di integrazione, di partecipazione, di apertura da e verso la comunità, comporta l'utilizzo di un numero maggiore di ore di operatori: esempio tipico: la scelta di dotarsi di un infermiere in turno notturno, non vincolante per la normativa sulle RSA ma essenziale per la Fondazione.

Tutto questo, purtroppo, si traduce in pesanti riduzioni di margini che, a sua volta, comportano, in special modo per alcune U.O. diseconomie pesanti.

Vi sono poi le carenze strutturali di alcune Unità Operative, per le quali sono stati individuati percorsi di ristrutturazione radicale, sia dei servizi che degli ambienti, attraverso la costruzione di nuove realtà e l'abbandono degli immobili attualmente utilizzati, come da programmi definiti ed in corso di attuazione. In particolare con riferimento alle Unità Operative di San Pietro in Palazzi e di Mezzana che non sono più adeguate allo sviluppo delle nuove attività ed ai moderni criteri di organizzazione.

È inoltre prevista l'implementazione dei percorsi terapeutici attuali, nell'ottica di aiutare alcuni fratelli preziosi a raggiungere una maggiore autonomia e nel contempo perseguire l'obiettivo dell'equilibrio di gestione.

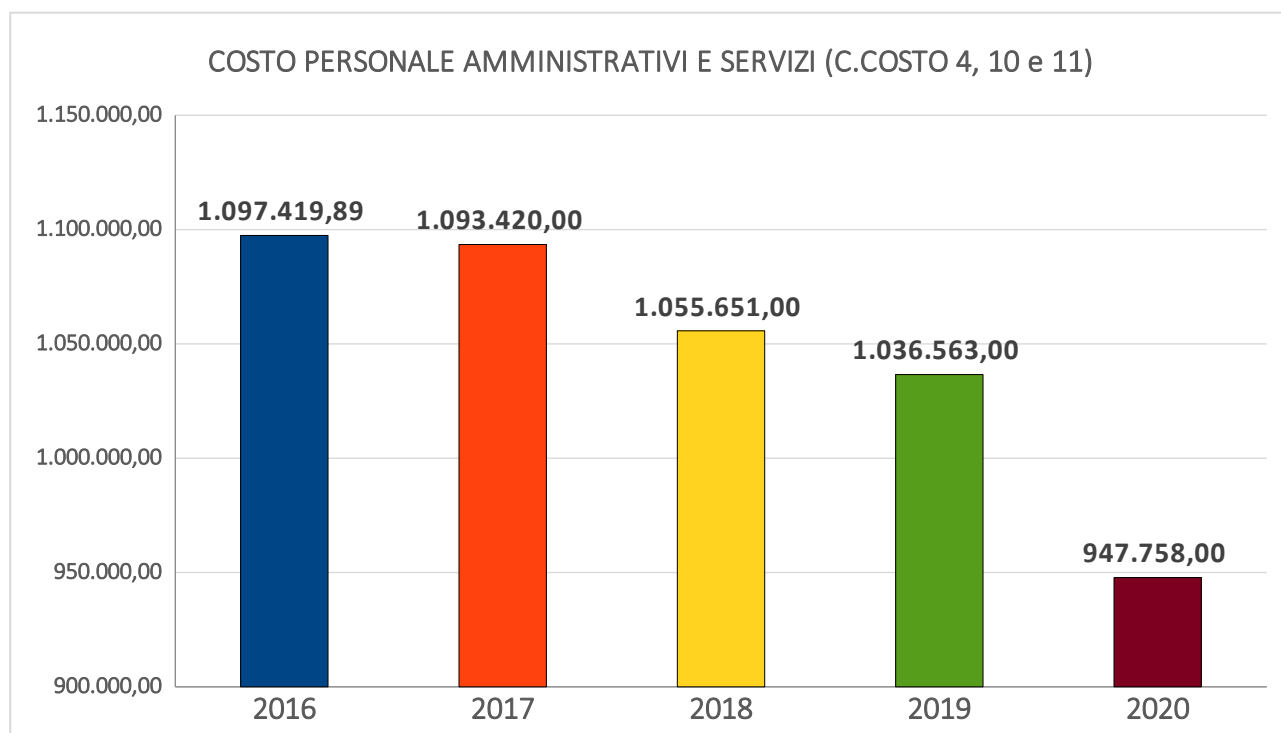
A tal proposito, nella Unità Operativa di Olmarello, a seguito del nuovo regolamento regionale ligure che ha ridotto i parametri di personale OSS, è stato individuato un progetto di intervento che ha portato ad ampliare l'offerta assistenziale, attraverso il recupero di un fabbricato esistente e la creazione di nuovi ambienti -strutturati in appartamento-, per un nuovo percorso di inserimento sociale e lavorativo. Ciò nell'ottica di aumentare la flessibilità nei percorsi terapeutici in ambienti idonei e, nel contempo, assorbire alcuni esuberanti di personale.

Da rimarcare il grande impegno, richiesto dalla pandemia da Covid-19 al personale di coordinamento del personale, per provvedere costantemente alla copertura dei turni; ciò in tutte le U.O., in generale e in quelle colpite dal virus in particolare: a tal proposito occorre evidenziare che anche nelle due strutture di Olmarello e di Collesalveti RSD (quest'ultima nella fase terminale del programma di ristrutturazione), nelle quali sono stati colpiti dal Covid-19 molti operatori e fratelli preziosi (senza conseguenze gravi sulla salute), pur a fronte dei lunghi periodi di assenza dal lavoro degli operatori risultati positivi si è riusciti a compensare le assenze con inserimenti di nuovo personale, senza creare grosse criticità nella gestione e sempre rispettando i parametri normati dalla Regione di riferimento.

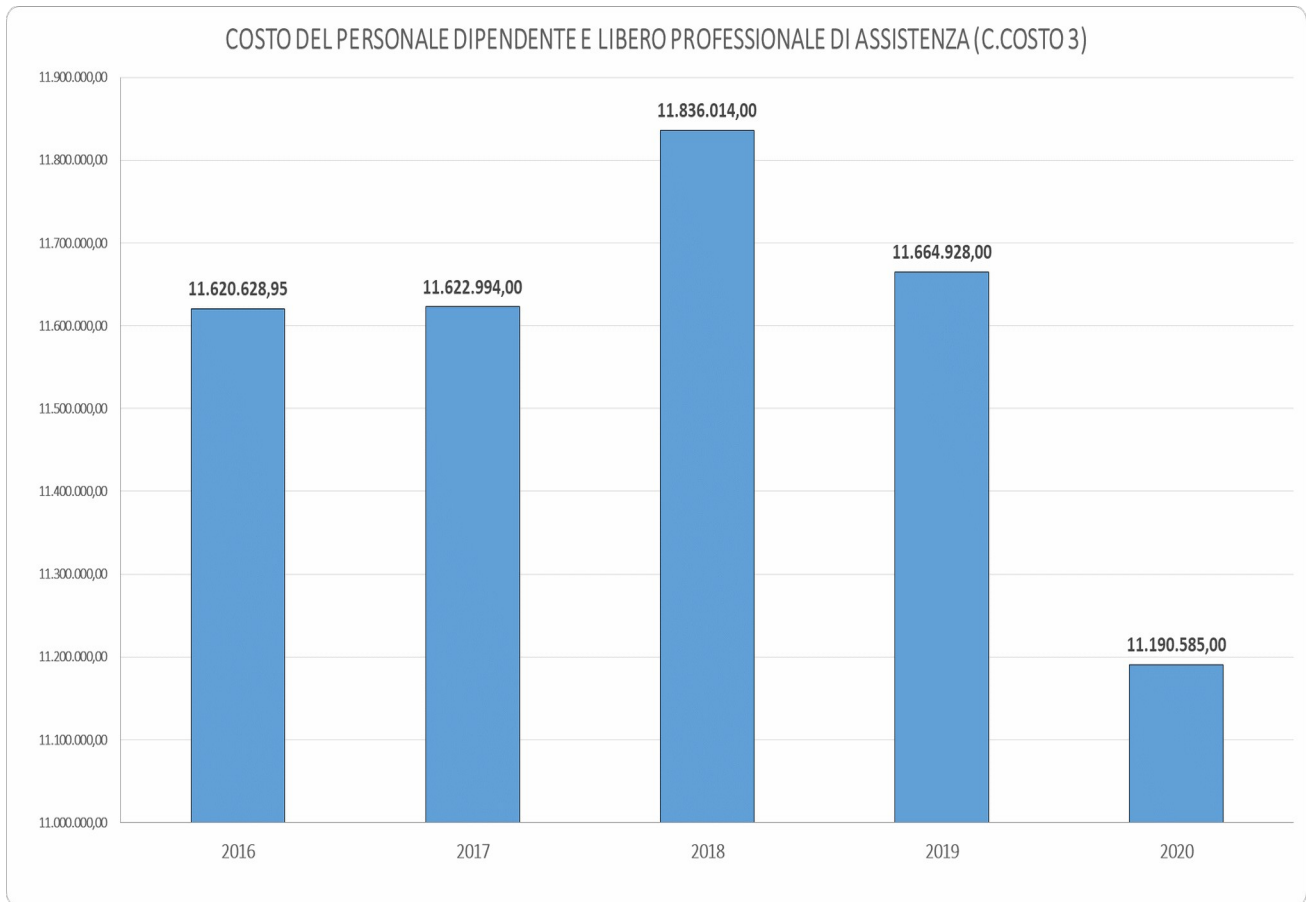
Premesso quanto sopra occorre evidenziare che le azioni messe in atto nell'ambito della apposita commissione nel secondo semestre del 2019, con il pieno coinvolgimento dei responsabili di struttura di cui è stato fatto riferimento in precedenza, hanno consentito nell'anno 2020 un'ulteriore riduzione del numero delle ore aggiuntive rese, con conseguente raggiunto obiettivo di contenimento dei costi.

Nel primo prospetto di seguito riportato si evidenzia la progressiva riduzione del costo del personale amministrativo e servizi.

Nel successivo è analizzato l'andamento del costo per il personale dipendente di assistenza e libero professionale.

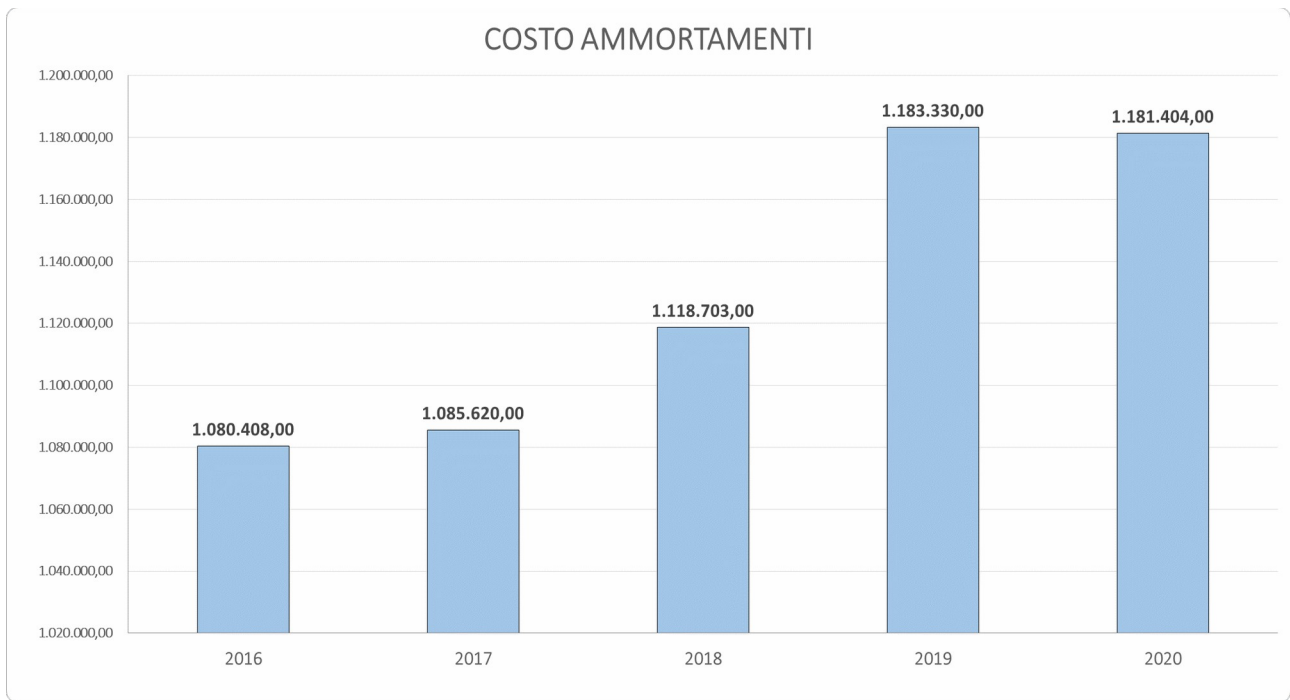




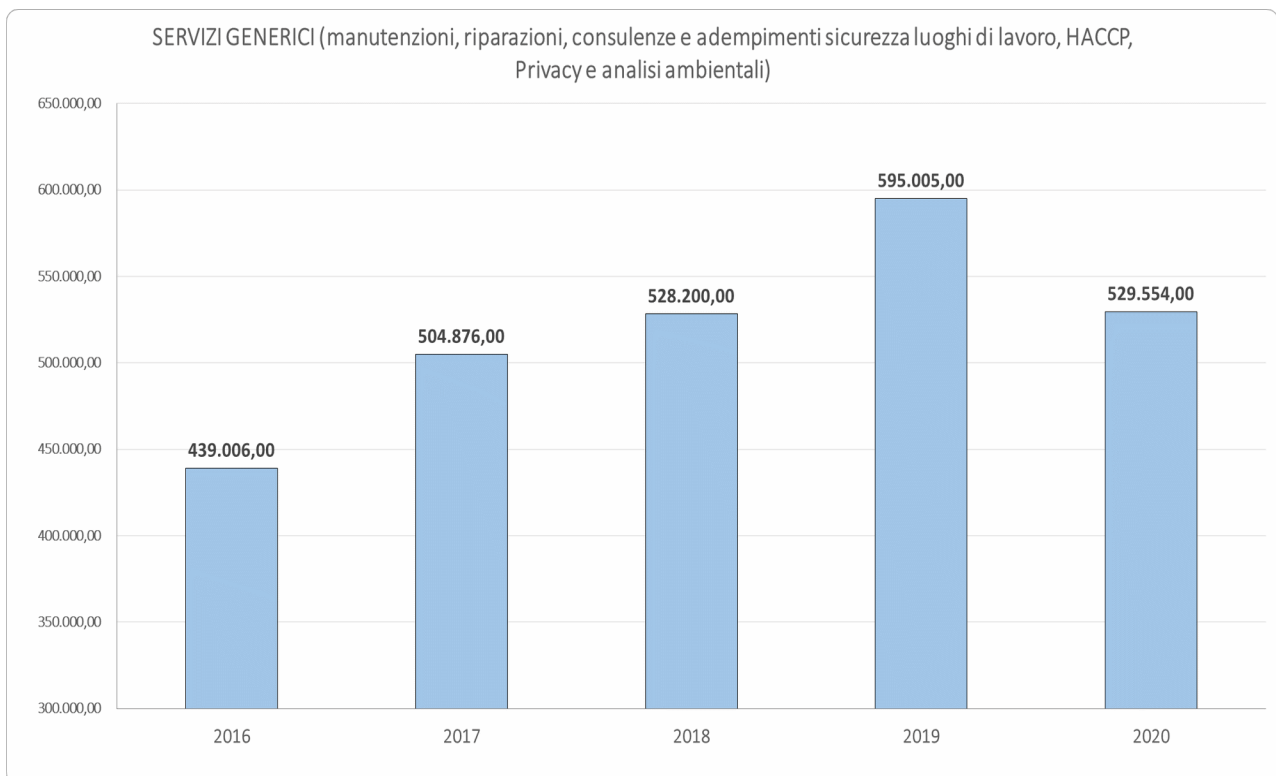


**< AMMORTAMENTI E MANUTENZIONI.**

Il costo degli ammortamenti che incide in modo significativo sul bilancio di esercizio, in conseguenza degli importanti interventi di ristrutturazione e nuova edificazione in corso di realizzazione è destinato ad incrementarsi negli anni a venire. Peraltro sarà direttamente collegato al contestuale sviluppo e diversificazione delle attività che consentirà di compensare i costi aggiuntivi con i ricavi da prestazioni di servizi.

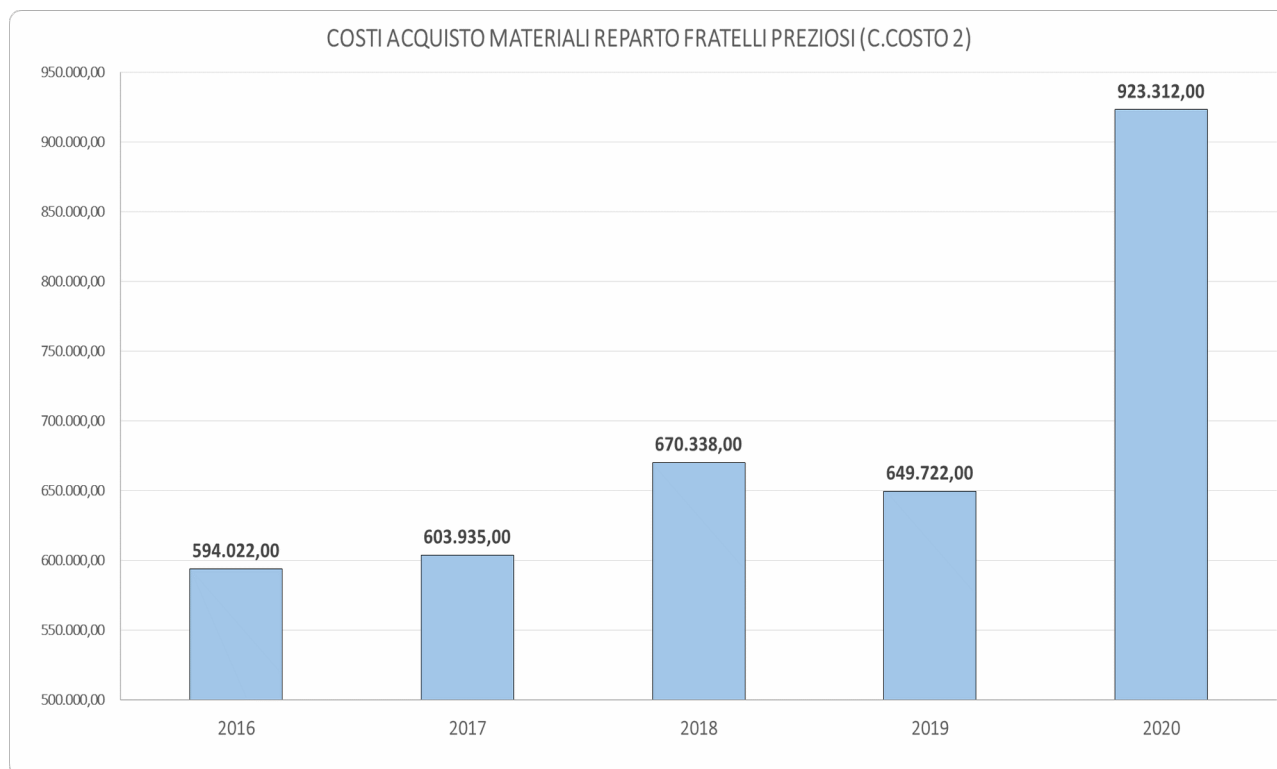


Il costo delle manutenzioni, come risulta dal prospetto sotto riportato ha anch'esso avuto una crescita costante negli ultimi anni. Peraltro, al contrario degli ammortamenti, con la realizzazione delle nuove strutture si ridurrà in modo sensibile atteso che attualmente i maggiori costi interessano le strutture più vetuste che saranno dismesse.



### COSTO MATERIALI REPARTI DI ASSISTENZA

L'emergenza venutasi a creare per la pandemia ha determinato un forte incremento di costi non preventivabili per l'acquisto di dispositivi di prevenzione quali mascherine, gel, sanificante, vestizioni di sicurezza, visiere, ecc. che hanno comportato il significativo incremento di tale voce di costo (oltre 300.000,00 euro rispetto alle previsioni ed oltre 270.00,00 euro rispetto all'anno precedente) come risulta dal prospetto appresso riportato.



### **LE UNITA' OPERATIVE: ANALISI, VALUTAZIONI, PROSPETTIVE**

L'attuale, complessa strutturazione della Fondazione, con diciotto attività espletate in otto Unità operative, dislocate su quattro Provincie e due Regioni, impone approfondimenti ed analisi che devono tener conto delle specificità di ciascuna di esse, diverse le une dalle altre anche per storia, oltre che per ubicazione e tipologia di attività.

Peraltro da oltre un decennio e soprattutto nell'ultimo quinquennio, in concomitanza dei profondi cambiamenti del sistema di welfare e nella consapevolezza che la appropriatezza delle prestazioni passa attraverso la flessibilità dei percorsi assistenziali, così da corrispondere ai bisogni emergenti in modo sempre più personalizzato, le attività svolte nelle otto Unità Operative si sono profondamente modificate ed ampliate. I percorsi sperimentali, in parte ultimati e consolidati ed in parte in itinere, testimoniano il grande processo di cambiamento caratterizzato dalla ricerca della personalizzazione degli interventi, del maggiore coinvolgimento dei fratelli e/o dei loro familiari nel proprio percorso di cura e di vita, dalla presa in carico sinergica con i servizi pubblici territoriali.

Il riconoscimento della validazione delle sperimentazioni, che ha indotto la Regione Toscana a regolamentare tali nuovi percorsi, testimonia il ruolo fin qui svolto dalla FCCM, così come il ruolo che gli Enti del Terzo Settore possono avere nella costruzione del welfare e del sistema sanitario territoriale. In questo senso va accolta in modo assolutamente positivo la recente legge regionale n. 65 del 22 luglio 2020, che riconosce un ruolo importante agli ETS di co-progettazione e programmazione con il sistema pubblico.

Passiamo ora ad analizzare la situazione di ognuna delle otto Unità Operative nelle quali la Fondazione è articolata.

### ***Residenza Sanitaria Assistenziale di San Pietro in Palazzi (LI)***

L' Unità Operativa di San Pietro in Palazzi -sede storica della Fondazione che dalle origini fino quasi alla fine del secolo scorso ha costituito, insieme alla Unità Operativa di Fivizzano, attivata negli anni 80, il luogo dove l'allora IPAB Casa Cardinale Maffi con oltre 800 posti letto occupati esercitava le proprie attività, fin dagli inizi del corrente secolo ha avviato un progressivo ed impegnativo processo di riqualificazione delle attività, di apertura al territorio, di miglioramento della qualità dei servizi, attraverso un'attività di concertazione con la Regione Toscana, la Azienda USL 6 di Livorno, la Conferenza dei Sindaci della Bassa Val di Cecina e successivamente con la Direzione Generale della Azienda USL Nord Ovest.

Tali attività hanno consentito lo sviluppo sperimentale del progetto "Sole" di 16 posti letto che, a distanza di due anni, ha avuto esiti quanto mai positivi tanto che il modello è stato recepito dalla normativa regionale ed esteso a tutto il territorio della Toscana.

La FCCM è consapevole che il consolidamento, dopo la fase sperimentale, del progetto Sole e l'ulteriore sviluppo delle attività saranno possibili solo mediante la realizzazione di una nuova struttura, autorizzabile secondo i parametri del regolamento regionale come Comunità per il disagio psico-sociale.

Con l'ultima revisione del Business Plan del mese di dicembre 2020, il CDA ha confermato la realizzazione di una nuova struttura di 40 posti letto sul terreno adiacente alla sede legale della Fondazione, da vedere contestualmente all'ampliamento per ulteriori 40 posti della RSA di Rosignano Solvay.

Contestualmente alla realizzazione delle due opere saranno dismesse tutte le attività, attualmente autorizzate per 80 posti di RSA, nel vecchio complesso immobiliare della sede storica.

Il risultato netto conseguito dalla struttura nel 2020, negativo per 201.185 euro, risente di tutte le criticità più volte evidenziate degli ambienti di degenza, ormai obsoleti, che richiedono manutenzioni continue anche con interventi importanti e costosi sia nelle strutture che, soprattutto, negli impianti, ed hanno comportato l'ulteriore ed ormai costante, riduzione dei posti letto occupati ben oltre le cause imputabili all'emergenza Covid-19.

Attualmente sono in corso le procedure autorizzatorie per il rilascio da parte del Comune di Cecina e del Comune di Rosignano delle relative concessioni edilizie.

Gli interventi saranno realizzati in costanza con le attività assistenziali attuali ed il completamento dei lavori, previsto entro la fine del 2022, consentirà lo sviluppo dei nuovi percorsi terapeutici ed assistenziali per attività legate al contesto territoriale caratterizzate da una forte integrazione con le comunità di appartenenza, in un'ottica di riequilibrio della gestione

### ***Unità Operative di Rosignano Solvay - Cecina e "Progetto Aurora"***

Le due strutture, acquisite nel 2010 dalla Azienda USL 6 di Livorno per un importo complessivo di 7.500.000 euro, costituiscono realtà di assoluto rilievo, per la elevata professionalità e la specializzazione delle attività, sono ben integrate nel tessuto sociale e, nonostante le pesanti restrizioni per l'epidemia, hanno mantenuto se pur in forme nuove di collegamento a distanza, l'intensa rete di rapporti comunitari e con i familiari dei fratelli preziosi.

Ognuna delle due Residenze costituisce un punto di riferimento qualificato nel territorio di appartenenza, sia per le attività a diurno che per quelle residenziali, per quelle nei moduli base nonché nei moduli specialistici dedicati agli stati cognitivo-comportamentali (nella struttura di Rosignano) ed agli stati vegetativi ed alla riabilitazione motoria (nella struttura di Cecina).

Nel corso del 2020 non è stato purtroppo possibile attuare nella U.O. di Rosignano l'ulteriore apertura al territorio, per valorizzare gli interventi che nell'anno precedente hanno visto la realizzazione del giardino Alzheimer, della stanza multisensoriale, del "treno virtuale" e degli altri

ambienti, che nel loro complesso offrono soluzioni innovative per ridurre lo stato di agitazione delle persone affette da Alzheimer con soluzioni non farmacologiche e non contenitive. Non appena possibile sarà pertanto ripreso il programma di ulteriore sviluppo e approfondimento, con il coinvolgimento di esperti, esterni alla fondazione, per lo sviluppo della ricerca scientifica e della evoluzione nella cura e nella gestione della malattia di Alzheimer.

Sempre con riferimento alla struttura di Rosignano venne presentata alla fine del 2019 istanza autorizzativa al competente dipartimento della Azienda USL, di un ampliamento da 10 a 12 posti del Centro diurno Alzheimer, la quale, causa pandemia, si è conclusa solo di recente con la visita della Commissione di Vigilanza. Pertanto a breve la struttura potrà beneficiare di tale ampliamento. Il risultato netto conseguito complessivamente dalla struttura nel 2020, negativo per 155.889 euro risente dell'incidenza degli interessi passivi (84.242 euro) e della chiusura 2020 del diurno.

Anche il risultato netto conseguito complessivamente dalla struttura di Cecina nel 2020, negativo per 340.082 euro, risente dell'incidenza degli interessi passivi (102.246 euro), della chiusura 2020 del centro diurno (il quale ha conseguito un risultato negativo di 12.972 euro), ma, soprattutto, del risultato negativo del Progetto Aurora (-198.510 euro). Per tale progetto, la cui fase di sperimentazione avviata nel 2013 si è conclusa con esito favorevole e validazione dell'assessorato regionale nel secondo semestre 2020, sarà ora possibile passare da 10 a 12 posti convenzionati. Purtroppo, si deve ancora una volta rilevare l'insufficiente numero di posti convenzionati che non permette l'equilibrio di gestione, raggiungibile solo con la piena copertura dei 16 posti letto, già strutturati fin dall'inizio della sperimentazione. In caso contrario dovrà essere valutata ogni ulteriore soluzione non potendo ulteriormente sostenere gli oneri conseguenti e ciò anche in considerazione della recente modifica al regolamento sanitario regionale che prevede ulteriori incrementi della presenza medica specialistica.

### ***Residenza Sanitaria per Disabili e Centro di Riabilitazione di Collesalveti (LI)***

Nel corso dell'anno 2020, pur nel rispetto delle norme di prevenzione per l'epidemia e con tutte le conseguenti difficoltà ed i maggiori tempi di realizzazione, sono continuati gli interventi di ristrutturazione del fabbricato storico della RSD per il recupero definitivo del piano terreno e della rimanente parte del primo piano.

Lo sviluppo del progetto ha visto realizzarsi nel corso degli anni una nuova struttura di accoglienza con 20 posti letto, una nuova piastra tecnica, nuovi ambulatori di fisioterapia e piscina terapeutica, l'adeguamento di alcuni locali collegati alla nuova fisioterapia per le attività di logopedia. Attualmente è in corso di completamento la sistemazione del parco esterno alla struttura con soluzioni mirate per i fratelli preziosi affetti da handicap gravi e gravissimi.

Il progetto prevede infine la realizzazione di due appartamenti protetti per lo sviluppo del progetto sperimentale "germoglio"; a tal fine sono in corso contatti con il Comune di Collesalveti, per valutare la possibilità di acquisire l'uso di un fabbricato esterno inserito nel contesto urbano del paese.

In proposito preme evidenziare che le restrizioni per la pandemia hanno forzatamente interrotto i lavori nell'ambito della Commissione mista pubblico /privato tra l'azienda Usl e la Fondazione per le valutazioni delle situazioni di disabilità grave e gravissima sul territorio e per programmare gli inserimenti necessari in RSD o in altre strutture a minor intensità assistenziale.

Analogamente sono stati provvisoriamente interrotti i lavori al tavolo tecnico regionale istituito presso l'assessorato alla Sanità, dove il direttore generale della FCCM è presente in rappresentanza dell'UNEBA, che ha lo scopo di riordinare il sistema delle strutture regionali, dei centri integrati di servizi, degli adeguamenti ai LEA anche per quanto attiene le tariffe e di elaborare una bozza di contratto unico regionale valido per il convenzionamento di tutte le strutture.

Il positivo risultato netto conseguito complessivamente dalla struttura nel 2020 pari a 749.425 euro, di cui euro 96.826 riferito al solo Diurno, pur inglobando l'effetto ristori regionali di circa 182 mila

euro che hanno parzialmente compensato l'importante riduzione dei posti occupati, conferma le potenzialità della struttura che, di fatto, rappresenta il polmone di tutta la FCCM.

Il Centro di Riabilitazione Ambulatoriale ha chiuso il 2020 con un risultato gestionale negativo di 30.595 euro. Esso ha risentito in modo pesante delle misure nazionali e regionali per il contenimento dei contagi: la struttura è stata chiusa per alcuni mesi e nei periodi di apertura ha sempre operato a regime ridotto.

La piscina terapeutica, ambiente a maggior rischio contagio, non è ancora stata riaperta anche se a breve è prevista la riattivazione del servizio se pur in forma limitata.

La riduzione delle prestazioni erogate, che non ha consentito di raggiungere i risultati positivi degli anni precedenti, è da ascrivere totalmente alle forzate riduzioni delle attività, in quanto la domanda di prestazioni sia da parte di privati che a seguito dei rapporti con l'azienda USL, con INAIL e varie Associazioni è ancora presente e conferma la propensione della struttura all'incremento delle prestazioni erogabili, non appena cesserà l'emergenza pandemica.

### ***Residenza Sanitaria Assistenziale di Mezzana (PI)***

La residenza di Mezzana presenta una situazione molto simile a quella di San Pietro in Palazzi in quanto si trova nella condizione di dover abbandonare il vecchio complesso immobiliare per portare a compimento i programmi di sviluppo in ambienti adeguati alle mutate esigenze.

Il risultato netto conseguito dalla struttura di Mezzana nel 2020 è negativo per 80.509 euro. La situazione strutturale deficitaria, presente fin dall'acquisizione della struttura (2005), determina la mancata assegnazione di quote sanitarie da parte del servizio pubblico e un numero insufficiente di posti autorizzati per non autosufficienti (attualmente non possono superare il numero di 50 sui 76 posti autorizzati) con effetti evidenti dal lato delle entrate.

Essendo comunque la realtà ben inserita sul territorio e riscuotendo unanimi riconoscimenti per il servizio erogato, la Fondazione ha deciso di realizzare una nuova struttura sui terreni confinanti, acquisiti dall'Istituto per il Sostentamento del Clero.

Allo stato attuale risultano quasi completati sia le pratiche per ottenere le necessarie autorizzazioni dal Comune di San Giuliano Terme che il percorso progettuale, i cui termini economici sono stati acquisiti nel Business Plan già approvato e al quale si rimanda.

### ***Residenza Sanitaria Assistenziale Psichiatrica di Olmarello (SP)***

La residenza di Olmarello in Comune di Castelnuovo Magra si colloca a cavallo tra la Regione Liguria alla quale appartiene e la Regione Toscana e sin dalla sua apertura, avvenuta ad inizio del corrente secolo, ha interagito in modo sinergico con la Unità Operativa di Fivizzano.

Entrambe le strutture, dedicate ad accogliere e riabilitare persone con problematiche psichiatriche, costituiscono un punto di riferimento importante sia per i Servizi pubblici toscani che per quelli liguri.

Nel corso dell'anno 2020 è stato portato a compimento il progetto, definito concertato e condiviso fin dalla fine del 2019 con l'azienda USL Spezzina e con la Regione Liguria, per l'attivazione di un percorso nuovo mediante la costituzione di una CAUP, cioè di una residenza sanitaria strutturata in appartamenti a bassa intensità, con disponibilità di 10 posti letto.

La nuova struttura, inaugurata nei primi mesi del 2021, e per la quale attualmente è in corso di definizione la pratica autorizzatoria, è stata realizzata ristrutturando completamente una casa colonica già esistente nel parco dell'Unità Operativa.

Contestualmente è continuato l'iter del progetto di agricoltura sociale, che si interseca con quello della CAUP e che consentirà, anche attraverso nuovi inserimenti di professionalità educative/riabilitative, di ottimizzare l'organizzazione del lavoro e riequilibrare il risultato gestionale, negativo nel 2020 per 73.983 euro.

### **Unità Operativa di Fivizzano (MS)**

La residenza, dopo la piena e qualificata realizzazione del progetto Arcobaleno, ha ora una precisa connotazione che si articola in percorsi differenziati che ruotano intorno alla nuova Residenza Sanitaria Terapeutica Riabilitativa Psichiatrica per acuti e sub acuti di 12 posti letto ed alla nuova struttura Residenziale Socio Riabilitativa Psichiatrica ad Alta Intensità Assistenziale di 8 posti letto in appartamenti.

In questa realtà, particolarmente qualificata, anche nel corso dell'anno 2020 si sono riscontrati risultati assolutamente positivi sia sotto l'aspetto dell'equilibrio di gestione (risultato di gestione positivo per 135.815 euro), che, soprattutto per i risultati ed i riconoscimenti afferenti l'appropriatezza delle prestazioni erogate.

Ci si riferisce alla realizzazione di una *“presa in cura globale della persona”*, con il coinvolgimento fattivo delle persone assistite e dei loro familiari, la creazione di percorsi terapeutico-assistenziali personalizzati, la sostenibilità da parte del sistema pubblico, la fattiva integrazione tra l'equipe multidisciplinare della struttura, i servizi pubblici territoriali della salute mentale e la rete di soggetti pubblici e privati del territorio.

Il processo di completa riqualificazione del complesso immobiliare di Fivizzano trova compimento con gli interventi di adeguamento di un modulo di 20 posti letto della RSA per essere destinato a Comunità per il Disagio Psico Sociale come naturale consolidamento del progetto Luna.

Attualmente si sono concluse positivamente anche le procedure autorizzative ed a breve potremo stipulare la nuova convenzione con la SDS Lunigiana per regolare le nuove attività.

### **POLITICHE DEL PERSONALE, RICERCA INNOVAZIONE E COMUNICAZIONE.**

Nel corso dell'anno la Fondazione, pur con le difficoltà sopraggiunte per l'emergenza covid-19, ha cercato di dedicare la massima attenzione al tema della comunicazione, sia interna che esterna. L'impegno costante che, per cause di forza maggiore, ha utilizzato soprattutto mezzi di comunicazione a distanza, ha consentito di non disperdere le esperienze positive avviate negli anni precedenti ed anzi ha consentito di raggiungere un maggior numero di persone.

Si è riscontrata la massiccia partecipazione del personale dipendente, che è stato coinvolto in un percorso organico e collaborativo con le funzioni della formazione – soprattutto sul fronte dei valori distintivi e della qualità.

Tra le tante iniziative si citano il programma di San Cerbone, declinato in tre webinar prima, e il terzo meeting poi, realizzato nella meravigliosa Basilica di San Piero a Grado e trasmesso in diretta su Telegranducato e sui social che sono risultati eventi di grande rilievo, grazie anche alla partecipazione di personalità illustri di livello nazionale che hanno contribuito a far crescere il senso di appartenenza e di gruppo da un lato, e dall'altro a diffondere i valori e la mission della fondazione all'esterno.

Il 2020 ha pertanto consolidato il percorso impegnativo e innovativo della fondazione per diffondere attraverso la comunicazione interna ed esterna i propri valori, la propria mission che mette al centro la persona.

Il forte coinvolgimento di tutto il personale e degli interlocutori esterni, i risultati ed il raggiungimento degli obiettivi di crescita dipendono essenzialmente, anche se non esclusivamente, dalla professionalità e dai comportamenti adeguati ed amorevoli del personale.

Le risorse umane costituiscono il bene più importante e lo strumento fondamentale per concretizzare i principi ispiratori ed i valori di riferimento in azioni concrete pur nella consapevolezza delle difficoltà economiche e finanziarie del settore socio sanitario e della forte contrazione delle risorse messe a disposizione dal settore pubblico. L'agire per il bene della persona, in qualunque condizione essa si trovi, è anche agire per il bene comune e tale agire riveste

non solo l'aspetto organizzativo e professionale, pur indispensabili, ma anche quello etico. I processi di qualità continua e di formazione costituiscono elementi essenziali per la crescita.

### **Sistema di valutazione della qualità in atto familiari - assistiti**

Al fine di garantire il benessere della persona assistita e corrispondere nella maniera più approfondita alle sue esigenze, la Fondazione ha elaborato ed attuato, anche nell'anno 2020, il "Piano di Qualità e Sicurezza" che viene messo a disposizione di tutti gli operatori della Fondazione e di chiunque abbia interesse, per illustrare le modalità operative in atto, le caratteristiche di qualità e gli standard di sicurezza delle cure del servizio offerto.

Il sistema in atto rende possibile la partecipazione del fratello prezioso e/o del suo familiare e degli operatori permettendo l'attuazione di azioni di miglioramento per rimuovere disservizi e per garantire la qualità della vita e la sicurezza delle cure erogate.

Il sistema di "Miglioramento continuo della Qualità" all'interno della Fondazione è stato introdotto nell'anno 2002 con la stesura dei primi Progetti Qualità nell'anno 2003 e si è consolidato con la firma del "Contratto Regionale di lavoro integrativo del CCNL UNEBA valido nell'ambito della Regione Toscana del 23/01/2004" che è tuttora in atto, evolvendosi nei contenuti con il mutare dei tempi.

Il sistema prevede un premio incentivante a fronte del raggiungimento degli obiettivi dei progetti qualità e della presenza in servizio, secondo i criteri stabiliti all'interno dell'accordo sindacale sopraddetto. Il sistema si fonda sin dalle sue origini, sul miglioramento continuo di tutti i processi della Fondazione nella logica della condivisione degli obiettivi e del coinvolgimento diffuso di tutti gli operatori con particolare attenzione alla qualità del servizio, alle risorse e alle relazioni.

Il Sistema prevede che annualmente i Progetti di miglioramento della qualità realizzati costituiscono il nuovo standard qualitativo e/o quantitativo della Fondazione e continuano ad essere applicati come normale attività lavorativa mentre per il nuovo anno solare riparte la fase progettuale per l'individuazione dei nuovi progetti qualità.

La Fondazione Casa Cardinale Maffi partecipa, dall'anno 2010, anche al Sistema di Valutazione delle Performance della Sanità Toscana organizzato dal Laboratorio MeS (Management e Sanità) della Scuola Superiore Sant'Anna che viene somministrato ogni due anni nelle 5 RSA della Fondazione per la rilevazione del grado di soddisfazione degli assistiti, dei familiari e degli operatori.

Tale sistema permette di:

- promuovere la salute della popolazione
- tradurre le strategie in risultati
- garantire la qualità dell'assistenza
- migliorare l'esperienza dell'assistito
- costruire un adeguato clima organizzativo
- promuovere la sicurezza sanitaria
- raggiungere tutti gli obiettivi di cui sopra attraverso un corretto utilizzo delle risorse.

Grazie a questi strumenti si può fare un'analisi dei servizi erogati per fornire risposte efficaci, mettendo in atto azioni di miglioramento delle cure erogate, della qualità di vita degli assistiti al fine di instaurare rapporti di fiducia, di comprensione, credibilità.

### **La formazione**

La formazione costituisce lo strumento fondamentale dell'organizzazione per lo sviluppo dei suoi obiettivi strategici. È attraverso la formazione che avviene il mantenimento costante e continuo delle competenze professionali, ma anche lo sviluppo e la crescita personale in termini di



motivazione al servizio, senso di appartenenza alla Fondazione, condivisione delle finalità valoriali ed etiche, coinvolgimento nello sviluppo continuo della mission aziendale.

Per questo diventa strategico impegnare tempo e risorse in questo ambito poiché operatori ben coinvolti in tutti i processi in atto sono il presupposto per l'erogazione di un servizio volto al miglioramento continuo della qualità ed alla sicurezza delle cure e dell'assistenza erogata.

Nell'anno 2020 i dipendenti che hanno partecipato ad almeno un corso di aggiornamento sono stati oltre 450, nel complesso dunque la partecipazione degli operatori ai corsi di formazione è stata del 98% con la media di 8,3 corsi per ogni operatore .



Le risorse impiegate nella formazione costituiscono un investimento per il futuro e per la crescita professionale, valoriale e motivazionale di tutta nonché per adempiere agli obblighi di legge in materia di Privacy, sicurezza, qualità ed igiene ambientale. Il processo di sviluppo di tutte le aree altamente specialistiche della Fondazione anche nell'ottica dell'accreditamento dei servizi e della sicurezza delle cure passa attraverso la piena realizzazione dei processi formativi.

Purtroppo la pandemia ha impedito la continuazione e il consolidamento di uno degli eventi formativi ed innovativi più attesi: la Palestra di Gabriele.

La diffusione e la realizzazione di questo per-corso teorico pratico di allenamento alla prossimità aveva raccolto fin dall'inizio il consenso e la partecipazione di tante persone, tanto che nell'anno 2019 aveva visto la partecipazione di oltre 100 partecipanti provenienti dagli ambiti più vari: manager, farmacisti, vigili, amministrativi, operatori sanitari, psicologi, giornalisti ecc. Ma la pandemia ha solo momentaneamente e forzatamente interrotto l'iniziativa che a breve verrà riattivata con ancor più vigore.

## **RAPPORTI CON ISTITUZIONI ED ORGANISMI. LA RETE SOCIALE.**

Il ruolo della Fondazione, quale Ente del Terzo Settore che svolge attività di interesse pubblico, richiede una presenza costante presso le Istituzioni regionali e locali in armonia con i sistemi di welfare ed in sintonia con le esigenze di appropriatezza delle prestazioni e di sostenibilità che debbono sempre essere tenute in debita considerazione. Il ruolo della Fondazione non può pertanto essere ricondotto alla mera effettuazione dei servizi socio sanitari e sanitari affidati ma anche alla individuazione dei bisogni, alla definizione di specifici progetti, servizi o interventi anche sperimentali finalizzati a soddisfare i bisogni rilevati. Dunque, un ruolo attivo, propositivo, partecipativo nei confronti del sistema pubblico che si sostanzia nella co-programmazione e co-progettazione peraltro secondo i principi enunciati recentemente nella legge Regione Toscana n. 65 del 22 luglio 2020 che peraltro non ha ancora trovato piena applicazione. I numerosi progetti dei quali abbiamo fatto ripetutamente cenno in questa relazione, testimoniano l'efficacia delle azioni di concertazione messe in atto, spesso tra innumerevoli difficoltà causate anche dalla situazione di indeterminatezza che nel particolare e difficile momento storico che stiamo attraversando, acuito nel 2020 dalla pandemia che da un lato ha frenato processi già avviati e dall'altro ha evidenziato tante criticità del sistema sanitario e socio sanitario, anzi dei sistemi, ( perché in Italia sono presenti

tanti sistemi quante sono le Regioni oltre a quello nazionale ). coinvolge le istituzioni pubbliche che peraltro manifestano la tendenza a scaricare le responsabilità sulle strutture territoriali quali le RSA. Anche per questi motivi dobbiamo impegnarci ancora di più per un confronto costante, aperto, costruttivo e partecipativo con tutte le realtà del settore e soprattutto con gli interlocutori pubblici nella piena consapevolezza del nostro ruolo.

Pur tra le difficoltà anche nel 2020, come negli anni precedenti, i rapporti con le Istituzioni regionali e territoriali sono stati intensi sia nelle istituzioni toscane che in quelle liguri.

L'impegno della Fondazione nei rapporti istituzionali, attraverso le persone a ciò delegate dal Consiglio di Amministrazione, è stato costante ed ha riguardato tutti i settori di attività dell'Ente con l'obiettivo di fornire il proprio contributo nell'ambito della programmazione di zona ( direzioni USL, zone distretto, Società della Salute, Comitati di Gestione, nelle commissioni istituite nell'ambito degli Assessorati Regionali e negli organismi locali quali la Consulta del Terzo Settore della zona Valli Etrusche.

In particolare per quanto riguarda l'UNEBA, anche nell'anno 2020, è stata confermata la presenza della Fondazione negli organi istituzionali e nelle commissioni che hanno interloquuto con i vari assessorati regionali soprattutto per far valere i diritti delle strutture a vedersi riconosciuta la disponibilità di fondi per supplire, almeno in parte, ai costi aggiuntivi per l'emergenza pandemica, per i mancati ricavi e per la salvaguardia dei livelli professionali, soprattutto infermieristici, causati dal "prelievo" di professioni sanitarie effettuato proprio dal servizio sanitario regionale.

Un impegno particolare ha visto protagoniste le Unità Operative della Fondazione per mantenere vivi gli intensi rapporti con le realtà del territorio, con i familiari ed in genere con la comunità indispensabili per favorire virtuosi percorsi di inclusione sociale per i nostri fratelli preziosi. La chiusura delle strutture, imposta dalle normative anti diffusione virale e comunque necessaria per salvaguardare la salute e la vita dei nostri fratelli preziosi e degli operatori, attuata con scrupolosità dalla fondazione con il supporto della Task Force appositamente costituita sin dal mese di febbraio, ha creato difficoltà a mantenere le relazioni, i rapporti e la partecipazione ma grazie all'impegno costante ed a nuove forme di comunicazione il sistema relazionale ha retto bene.

La strutturazione della fondazione che da anni ha istituito i comitati dei familiari e che comunque ha sempre privilegiato un rapporto intenso basato sulla condivisione e partecipazione ai percorsi terapeutici e di cura dei propri cari ha consentito il mantenimento del "contatto", se pur a distanza con l'utilizzo delle moderne tecnologie.

### **I PUNTI DI FORZA ED I PUNTI DI DEBOLEZZA**

Gli scenari nazionali e regionali caratterizzati da forte incertezza e non ben definibili si intersecano con la necessità della fondazione di portare a compimento lo sviluppo delle nuove strutture e delle attività rendendo difficile la programmazione i cui esiti dipendono molto dalle scelte politiche che il sistema Italia adotterà.

In questo contesto la fondazione ha però la forza e le capacità per porsi in modo positivo, costruttivo e partecipativo per il raggiungimento di obiettivi positivi per il bene comune in favore delle persone più deboli e fragili. Prima di evidenziare, di seguito, i punti di forza ed i punti di debolezza occorre preliminarmente riaffermare i propri valori che, se perseguiti con estrema fermezza e determinazione, costituiscono l'elemento di forza più importante:

- La capacità di individuare i bisogni del territorio e di proporsi in modo costruttivo e positivo nei confronti del sistema pubblico mediante la co-programmazione e la co-progettazione della qual cosa l'articolata strutturazione delle attività svolte, molte delle quali innovative e sperimentali, ne sono testimonianza ;
- l'elevata specializzazione raggiunta ed i livelli di eccellenza delle prestazioni riconosciuti dai fratelli preziosi e dai loro familiari ma anche dagli interlocutori politici e amministrativi del sistema pubblico;

- la capacità di incentivare e consolidare rapporti in rete con il mondo dell'associazionismo e del volontariato per lo sviluppo di progetti innovativi sul territorio a beneficio non solo dei fratelli preziosi accolti nelle strutture ma anche delle famiglie e delle persone fragili delle comunità limitrofe alle strutture;
- i nuovi ambiti da esplorare e valorizzare con la nuova articolazione recentemente costituita nei settori della ricerca e innovazione, della comunicazione e del reperimento di fondi.

Per i punti di debolezza, ricordiamo:

- la necessità di compiere nel prossimo futuro un notevole sforzo finanziario per gli indispensabili interventi nelle Unità Operative di Mezzana, San Pietro in Palazzi e Rosignano;
- la difficoltà a programmare considerata la indeterminatezza che il “sistema Italia “ha manifestato già da alcuni anni e che l’evento pandemico ha accentuato con le critiche generalizzate rivolte alle RSA. Le evidenti difficoltà del sistema sociale e socio sanitario pubblico, diviso e differenziato nelle autonomie regionali, si ripercuotono sulla necessità di programmazione della Fondazione che non può permettersi di sbagliare le scelte essendo vincolata agli indirizzi del sistema pubblico in quanto tutte le attività sono svolte in regime di accreditamento e convenzionamento;
- alcuni orientamenti del sistema pubblico che, di fronte alla carenza di risorse rispetto alle necessità ed ai bisogni, favorisce nel settore socio-sanitario e sanitario territoriale il libero mercato con investimenti importanti da parte di gruppi finanziari che pur di fare profitto incentivano la riduzione dei parametri del personale, le attività di partecipazione, inclusione sociale, la formazione continua degli operatori senza curarsi troppo della condizione di vita delle persone assistite;
- i tempi stringenti per la realizzazione delle nuove strutture che potrebbero risultare incongruenti con la programmazione sociosanitaria regionale che potrebbe dirottare verso altri interlocutori i programmi definiti con la Fondazione.

### **LA FONDAZIONE ESPRESSIONE DI VALORI**

Il lato valoriale della fondazione in tutte le sue espressioni ed in tutti i suoi componenti è stato messo alla prova dalla pandemia che nella sua drammaticità ha, da un lato, evidenziato che tutti siamo vulnerabili e fragili e, dall'altro, ci ha rafforzato nella consapevolezza che la fragilità è anche un valore.

Il grande impegno di tutti gli operatori, dei responsabili, dei dirigenti, del Presidente e di tutti i componenti del Consiglio di Amministrazione con il costante supporto e la guida dell'Ordinario Diocesano, ha protetto i nostri Fratelli Preziosi e le loro famiglie in momenti veramente difficili nei quali abbiamo dovuto rinunciare ai contatti, alla apertura da e verso la comunità, chiudendo le nostre strutture. Ma lo abbiamo fatto di comune accordo e con la piena condivisione dei Fratelli Preziosi e dei loro familiari.

In questo la pandemia ci ha rafforzato nei nostri valori cristiani che ci ispirano, ci guidano anche e soprattutto nei momenti più difficili.

La missione della Fondazione per il bene comune, la crescita, il miglioramento dei servizi, la qualità di vita dei nostri cari fratelli, il coinvolgimento della comunità e dei nostri interlocutori non si è fermata con la pandemia, anzi ci ha spronato a trovare forme diverse di relazione quale elemento essenziale per la crescita professionale ed etica che anche nell'emergenza e nelle restrizioni dell'anno 2020 ha trovato un punto di elevata intensità nei vari momenti di alta formazione effettuati con la vicinanza e l'intensa partecipazione dell'Ordinario Diocesano che ci offre sempre spunti nuovi per migliorarci.

La capacità ed anche il coraggio di tutti coloro che a vario titolo operano nella Fondazione nel perseguire con fermezza il rispetto dei valori e dei principi sono fondamentali e lo saranno per il

domani per il costante miglioramento dei servizi resi in una logica solidaristica rivolta alla ricerca del bene comune ed alla valorizzazione della vita.