Innovazione culturale e partecipazione nei servizi territoriali per le persone anziane della Valle dell'Agno

L'esperienza descritta nell'articolo rappresenta un percorso innovativo di evoluzione dei servizi per le persone anziane in contesto montano e pedemontano. A partire da risorse sociali, valoriali e relazionali già presenti nel territorio, è stato sviluppato un modello organizzativo orientato alla sostenibilità, all'efficacia e alla partecipazione, che integra attori formali e informali in una logica di prossimità. La persona anziana e la sua rete di riferimento sono il perno (o il fulcro) di un sistema che punta a semplificare l'accesso, valorizzare le relazioni e promuovere una cultura positiva dell'invecchiamento.

Di Silvia De Rizzo *(Segretaria Direttrice dell'IPAB Centro Servizi Sociali Villa Serena, Valdagno VI)*

Il progetto di innovazione dei servizi territoriali e domiciliari rivolti alle persone anziane che vivono nei territori della Valle Dell'Agno – caratterizzato da estese aree geografiche, piccoli centri abitati e numerose contrade – nasce dal bisogno crescente di garantire risposte appropriate e sostenibili all'aumento delle richieste di assistenza, monitoraggio e vicinanza per chi sceglie di restare nella propria casa anche in età avanzata. Non si tratta solo di idee o aspirazioni, ma di **percorsi progettuali nati a partire da osservazioni sul campo**, che si sono poi consolidati attraverso **analisi rigorose e soluzioni costruite con attenzione all'efficacia e alla sostenibilità degli interventi**. La Valle dell'Agno rappresenta un esempio concreto di questo processo, orientato da due parole chiave: innovazione culturale e partecipazione attiva.

Un contesto particolare: la Valle dell'Agno

La Valle dell'Agno, in provincia di Vicenza, è un contesto particolare, con forti caratteristiche identitarie e di "buon campanilismo". Recoaro Terme è stata in passato una rinomata località termale, famosa per le sue acque terapeutiche e la sua collocazione incantevole: una "piccola Cortina" incastonata tra le maestose cime del Carega e del Pasubio. Recoaro è anche un conosciuto marchio di acqua e di bibite, prodotte in loco fino a qualche decennio fa. Valdagno si distingue nel panorama produttivo italiano del secolo scorso anche per la sua industria tessile, rappresentata dalla ditta Marzotto, che ha dato impulso allo sviluppo della città e dato lavoro, indotto compreso, praticamente alla totalità degli abitanti. Il modello gestionale adottato da parte di queste due importanti realtà aziendali, improntato anche ad una forte dimensione sociale, ha consolidato un'identità comunitaria forte e orgogliosa. **La solidarietà sociale e la vicinanza reciproca sono fortemente radicate nel tessuto della comunità.** L'associazionismo e l'aggregazione attorno a ciò che resta di organizzazioni sindacali, di partiti politici, di poli parrocchiali e soprattutto di "fabbriche" rappresentano elementi consolidati di un'identità collettiva che costituisce, senza dubbio, un'importante risorsa. La Valle conta ad oggi circa 62.000 abitanti, distribuiti in 6 Comuni. La perdita complessiva di abitanti è testimoniata dalla grande disparità tra nascite e decessi, in particolare nel comune di Recoaro Terme, posto all'apice della Valle e caratterizzato da un territorio montano, con un centro abitato e più di 50 contrade sparse in circa 60 chilometri quadrati. I residenti sono poco meno di 6.000, con una diminuzione annua media di circa 100 persone. Si tratta di dati inesorabili che porteranno ad un progressivo spopolamento della Valle, con un conseguente rischio concreto di mancato presidio del territorio e di abbandono delle aree marginali e dei piccoli comuni. Tale fenomeno sarà con ogni probabilità anticipato da una crisi di sostenibilità a livello locale anche per la scarsità della domanda di lavoro e per la carenza di manodopera associata alla mancanza di cambio generazionale. A ciò si collegano altre questioni aperte riconducibili al mercato del lavoro tra *mismatch* e nuove vocazioni, alla sovrabbondanza di edifici non più popolati, alla

trasformazione della domanda di servizi sanitari e al crescente bisogno di sostegno e lavoro domestico. Altre questioni serie riguarderanno la mobilità e il sistema di trasporto pubblico, le politiche abitative, l'edilizia residenziale e l'arredo urbano. Se a questo scenario futuro si aggiungono gli effetti dei cambiamenti climatici e il possibile peggioramento delle condizioni economiche dei cittadini (Rapporto Caritas, 2025), la combinazione tra invecchiamento, solitudine e povertà appare sempre più probabile per una parte significativa della popolazione. Si delinea quindi uno scenario tutt'altro che rassicurante che richiede, sin da ora, la messa in campo di strategie efficaci per affrontare almeno i prossimi 10-20 anni. Integrare le risorse significative presenti in ambito sociale, valoriale e di aggregazione, e valorizzare quel senso di forte appartenenza locale tipico del buon campanilismo, nella consapevolezza delle sfide future legate all'invecchiamento della popolazione e alla crescente scarsità delle risorse disponibili sono gli elementi imprescindibili che costituiscono il nucleo strategico del modello organizzativo in atto nella Valle dell'Agno, orientato a garantire sostenibilità, efficacia e resilienza nel medio-lungo termine.

Le sfide del futuro prossimo: partecipazione, prossimità e innovazione

Nel futuro prossimo, il cui arco temporale contempla al massimo due decenni, sarà sempre più necessario adottare un modello assistenziale di tipo olistico, volto a integrare e realizzare una gamma diversificata di prestazioni maggiormente centrate sulle effettive necessità delle persone anziane e delle loro famiglie: da attività che spaziano dal semplice contatto e monitoraggio, all'aiuto nella spesa, al supporto nell'igiene personale, fino alle cure infermieristiche anche intensive e/o legate al fine vita. Il futuro dovrà coinvolgere "chi è più vicino" alle persone, valorizzando il principio della prossimità e superando la frammentazione e la parcellizzazione dei ruoli, con l'impegno nell'attivare e nel valorizzare tutte le risorse sociali e di vicinato nel dare il proprio contributo nella presa in carico dell'invecchiamento. Data la situazione economica del paese, e delle persone anziane, e la crescente frammentazione dei nuclei familiari, **la sostenibilità dei servizi si configura come una priorità inderogabile**. In questo contesto, siamo convinti che l'innovazione tecnologica sia una chiave imprescindibile di ottimizzazione e di facilitazione dei collegamenti e delle connessioni tra le persone. Nella strutturazione del modello organizzativo queste premesse si sono incardinate nella consapevolezza della necessità di sperimentare soluzioni per la cui realizzazione non siano necessari stravolgimenti: **la progettualità, per essere efficace e attuabile, deve sapersi inserire nel framework esistente, valorizzandone i punti di forza e senza forzare equilibri per il cui cambiamento è richiesto un lungo tempo**. L'urgenza di far fronte ad esigenze di assistenza impellenti e la flessibilità, che insitamente è maggiore nei piccoli piuttosto che nei grandi contesti e la vicinanza territoriale delle persone, hanno fatto sì che vi sia grande fermento e vivacità nel **pensare e nello sperimentare nuove soluzioni e nuovi percorsi nei servizi per l'invecchiamento**, sotto l'egida della **flessibilità, della sostenibilità e della facilità per anziani e famiglie**, senza pensare ad un fantomatico deus ex machina che possa arrivare a risolvere le situazioni, magari con un corposo, tradizionale, rassicurante provvedimento normativo. Parallelamente, si è ritenuto fondamentale progettare soluzioni facilmente accessibili per le persone, attraverso processi snelli e sburocratizzati volti a favorire un'effettiva facilità di utilizzo e un impatto concreto sul benessere degli utenti. La forza del modello della Valle dell'Agno e la sua spinta culturalmente innovativa, risiedono su queste premesse "di contesto", nella sua compatibilità con la normativa vigente, con i soggetti ora esistenti nel territorio e con la vision delle Pubbliche Amministrazioni coinvolte.

1. Qualità e la flessibilità dell'assistenza
2. Benessere lavorativo del personale
3. Sostenibilità economica
4. Innovazione tecnologica e organizzativa

Fonte: elaborazione dell'autrice

Una cura a cipolla: un'esperienza che nasce dall'apprendimento e dall'ascolto

Nel corso di un'esperienza di scambio e affiancamento con i colleghi olandesi di Buurtzorg[1], che ha coinvolto la nostra équipe in un viaggio formativo nei Paesi Bassi, è stato acquisito e interiorizzato l'"***onion model***" (modello a cipolla). Si tratta di un modello circolare, nel cui centro si trova la persona anziana, attorno alla quale si sviluppano, in cerchi concentrici, i diversi livelli di supporto: nel primo anello si colloca la rete relazionale informale, composta da familiari, vicini e amici; nel successivo, il personale assistenziale e sanitario; nell'ultimo livello, i soggetti istituzionali. Questo schema ci ha aiutato a visualizzare e organizzare la presa in carico secondo una logica di prossimità e gradualità, valorizzando le risorse già presenti nel contesto di vita della persona. Con le dovute distinzioni e valutazioni, legate all'assetto sociale del nostro territorio, alle forze ivi presenti e alle dinamiche relazionali, la sfida che ci vede coinvolti consiste nel **"mettere a sistema" ciò che già esiste, consolidando reti di prossimità e valorizzando legami reali, affinché diventino risorse riconosciute, attivabili e integrate nella progettazione dei servizi**. L'*onion model* risulta, di fatto, già operante all'interno dei piccoli centri abitati! Nel nostro contesto, ad esempio, il secondo strato "della cipolla" risulta essere in qualche modo sdoppiato: il primo ring è costituito da aggregazioni sociali (quali ad esempio Associazioni e Parrocchie) ben strutturate e radicate nel tessuto sociale, nel secondo ring troviamo soggetti di carattere più informale (vicini di casa, esercenti). Questo modello ha potenziato la nostra capacità di costruire risposte efficaci per le persone anziane, favorendo l'integrazione tra competenze professionali e risorse territoriali, e ampliando il ventaglio delle azioni attivabili in modo coordinato e sostenibile. Oltre al più tradizionale Servizio di Assistenza Domiciliare (SAD) e al servizio di consegna del pasto a domicilio con monitoraggio quotidiano della situazione abitativa della persona (servizi che già l'IPAB Centro Servizi Sociali Villa Serena svolgeva per conto dei 4 Comuni aderenti ad un Accordo di Programma e su cui possiede dati, numeri, costi e valutazioni) sono ora disponibili per le persone anziane ulteriori servizi, attivabili in tempi brevi e valorizzando le risorse già esistenti (Tabella 2).

- riordino e pulizia della casa
- spesa, commissioni e trasporti
- assistenza al pasto e supporto alla nutrizione
- formazione e supporto ai familiari/caregivers
- accesso ai servizi del Centro Diurno di Villa Serena, anche in modalità telematica
- monitoraggio parametri e indicatori di benessere da remoto
- riabilitazione e valutazioni logopediche
- sostegno psicologico e di stimolazione cognitiva
- sostegno per gestione economica e patrimoniale
- fornitura ausili e presidi
- servizio prima manutenzione
- servizio infermieristico
- educazione digitale
- partecipazione ad attività culturali e ludico/ricreative
- orientamento ai servizi e sportello informativo digitale e fisico

Fonte: elaborazione dell'autrice

Le diverse attività vengono svolte da personale OSS, da personale ausiliario, da fisioterapisti, logopedisti, educatori, psicologi e da persone volontarie, tutte professionalità già operanti all'interno del Centro Servizi. **Il coinvolgimento e la reciproca collaborazione con i soggetti che costituiscono la rete informale in cui vive la persona**, particolarmente sentita nei piccoli centri abitati delle zone pedemontane e montane, diventano strutturali nel nuovo modello: l'associazione,

la parrocchia, il bar, il circolo, il vicino, oltre che il caregiver familiare o privato. **Tutti devono sapere cosa fanno gli operatori dei Centro Servizi e a chi rivolge (o può rivolgere) i propri servizi**: devono poter parlare con il personale per la creazione di un supporto maggiormente prossimo, ottimizzante e gratificante, devono poter segnalare situazioni particolari, anche di solitudine o disagio. Questo sistema di relazioni e contatti si configura come un volano strategico **non solo per garantire prossimità e supporto concreto ad anziani e famiglie, ma anche per promuovere una cultura dell'invecchiamento positiva**, necessaria per i futuri due decenni, dove il numero delle persone anziane presenti nei territori supererà di gran lunga le persone giovani e adulte e dove è probabile che si dovrà essere "caregiver di sé stessi". Proprio la strutturazione dei rapporti con la cosiddetta "rete informale" è una delle azioni primarie e strategiche del progetto, quella che ne determina il successo e che segna la vera svolta nell'evoluzione dei servizi.

Serena Orienta: uno Sportello Unico con accesso virtuale e fisico

Per affrontare le criticità legate all'elevato numero di interlocutori con cui le persone devono relazionarsi per accedere ai servizi (frammentazione degli interventi, scarsità di informazioni disponibili e limitata formazione sugli aspetti complessi dell'invecchiamento), il Centro Servizi ha realizzato uno **Sportello Unico**, concepito con una doppia modalità di accesso: sia virtuale che fisica. Questo dispositivo si configura come punto di riferimento integrato, orientato a semplificare i percorsi di accesso, favorire l'orientamento e rafforzare la prossimità dei servizi. L'approccio che ha informato la creazione dello sportello è l'effettivo bisogno delle persone che vi accedono: persone anziane e caregiver che possono trovarsi disorientati rispetto ai servizi e alle risorse attivabili a sostegno della domiciliarità, dovendosi oggi rivolgere a più sportelli e interlocutori. L'obiettivo primario dello Sportello è infatti offrire un orientamento iniziale a coloro che si trovano ad affrontare, direttamente o indirettamente, un percorso di progressiva non autosufficienza. Lo Sportello intende fornire informazioni chiare e mirate a partire dai bisogni connessi alla gestione domiciliare quotidiana. Un ulteriore obiettivo è quello di rendere le persone il più possibile informate e consapevoli, dotandole di strumenti utili per affrontare tempestivamente ed efficacemente situazioni emergenziali, evitando così dispersione di tempo, risorse ed energie. La denominazione identificata per lo Sportello è "Serena Orienta – guida ai servizi per senior", un portale web concepito su due livelli per ognuna delle sei sezioni di cui si compone (Tabella 3)

LIVELLI	CONTENUTI
PRIMO LIVELLO	Si delinea come **punto di informazione e orientamento sui servizi** per l'invecchiamento disponibili nella Valle Dell'Agno. In modo semplice e intuitivo, cliccando cioè in uno delle 6 aree presenti in home page, il portale è in grado di dare alla persona le informazioni sul servizio, su come ottenerlo, sui costi, sui riferimenti, sui tempi. Una parte delle informazioni contenute in Serena Orienta sono costituite da riferimenti e link, a cui le persone potranno poi rivolgersi autonomamente. L'accesso al primo livello del portale Serena Orienta è libero, senza registrazione.
SECONDO LIVELLO	Contiene **materiale informativo e formativo ad uso delle persone anziane e di chi le assiste**. Si tratta di contenuti video, di breve durata, che spaziano dalla spiegazione di semplici operazioni assistenziali (veri e propri tutorial) alla formazione vera e propria su temi particolarmente rilevanti. Viene garantita l'interazione con i professionisti del Centro Servizi. Per l'accesso al secondo livello è necessario registrarsi con proprie credenziali, sempre nella garanzia di gratuità e navigazione autonoma. Le **sei aree di bisogni** individuate in Serena Orienta web sono: **casa accogliente** (*informazioni sull'organizzazione della casa, la preparazione dei pasti, la pulizia, la spesa a domicilio, gli adattamenti utili a rendere l'ambiente domestico più sicuro e confortevole*), **benessere quotidiano** (*con indicazioni sulla gestione della attività quotidiane come la memoria, il sonno, l'alimentazione, l'igiene personale, la continenza, lo spostarsi, il camminare*), **curarsi a casa** (*con informazioni sull'assistenza medica e infermieristica, le cure palliative, la riabilitazione a domicilio, i servizi di assistenza territoriale e domiciliare*), **sostegni ed opportunità** (*con indicazioni sull'accesso ai servizi e alle risorse come invalidità/indennità, leggi di assistenza come 104, assistenza finanziaria, impegnativa cure domiciliari, supporto per i caregivers, moduli sollievo, centri diurni*), **figure professionali** (*con specificazione dei ruoli e delle responsabilità delle figure che forniscono assistenza a domicilio, come infermieri, operatori socio sanitari, badanti, volontari*), **solitudine e conflitti** (*per attivare l'aiuto e il sostegno in caso di violenza domestica, dipendenze, isolamento, solitudine*).

Fonte: elaborazione dell'autrice

La navigazione nel portale è chiara e intuitiva, con l'obiettivo di consentire a tutte le persone di trovare facilmente le

informazioni. **Il design è *user friendly* e facilita la lettura e la navigazione**, specialmente per le persone anziane e per coloro che potrebbero non avere molta familiarità con la tecnologia informativa. Il portale è responsive: il suo layout è concepito per l'utilizzo da smartphone, con contenuti chiari e concisi e l'utilizzo di un linguaggio semplice, aiutato da immagini disegnate ad hoc e da immagini della Valle e degli ambienti domestici reali. **Lo sportello fisico, denominato "Serena Orienta"**, è progettato per essere collocato nel centro dei paesi, aperto come gli altri servizi commerciali[2]e con la presenza al suo interno di persone che siano in grado di dare informazioni di base, fissare appuntamenti, dare ascolto e, appunto, orientamento ai cittadini per qualsiasi aspetto che riguardi la terza e quarta età.

Una questione spinosa: tariffe o prezzi?

Una delle riflessioni che ci accompagna nella realizzazione degli interventi e dei servizi è decidere se **ragionare per "tariffe" o per "prezzi"**. **La tariffa per definizione determina uno scambio secondo logiche che non appartengono al mercato**; non nasce da considerazioni su costi e ricavi, ma risponde a obiettivi specifici[3], oltre a contribuire al finanziamento della gestione. Ragionare per tariffe ha indubbi vantaggi: la tariffa costituisce comunque un ricavo che permette poi di fare valutazioni sulla sostenibilità dei servizi; inoltre la riscossione di una tariffa ha dei costi contenuti. Il vantaggio principale è che la tariffa consente di influenzare la domanda. Queste considerazioni positive si accompagnano ad altre, più critiche: "*la tariffa è regressiva e il tributo è politicamente più bello*", per citare una frase del Professor Luca Brusati[4](Brusati , 2014) . Il senso di questa affermazione sta nel fatto che la tariffa, di uguale importo per tutti gli utenti, penalizza chi è meno capiente a livello di reddito e ha un impatto più disturbante rispetto ad un tributo, percepito come maggiormente egualitario, soprattutto se in precedenza la prestazione non veniva tariffata (es. ticket sanitari)[5]. Per quanto riguarda **la determinazione del "prezzo", che risponde invece a logiche di mercato**, tre sono i principali orientamenti. Il primo è legato ai costi: fissare il prezzo in base ai costi richiede di fatto di verificare ex ante la quantità delle prestazioni vendibili; il prezzo influenza tale quantità e la quantità a sua volta influenza i costi. Ne deriva che nella determinazione dei prezzi è molto importante il grado di flessibilità della domanda, infatti il prezzo deve garantire la copertura dei costi variabili. Il secondo orientamento riguarda la concorrenza: non è infatti sempre possibile conoscere i prezzi applicati dai concorrenti ed è fondamentale avere la corretta comprensione di come l'utente percepisce il servizio. Il terzo orientamento è legato alla domanda e alla disponibilità al pagamento del destinatario della prestazione, aspetto connesso all'assunto per il quale l'utente acquista un beneficio, un plus, non il mero servizio. Tutte queste valutazioni sono fondamentali per la determinazione del tipo e dell'ammontare di onere in capo alle persone che si avvarranno dei servizi, valutazioni che devono essere condivise con gli interlocutori politici. La domanda che ci si pone è: continuiamo a tariffare o decidiamo di prezzare?

Un irrinunciabile *outcome*: promuovere il valore della cura

Dovere preciso di chi opera nel settore dell'assistenza è quello di **sostenere una cultura dell'invecchiamento che faccia conoscere in modo positivo i servizi e faccia percepire come il lavoro di cura sia prezioso, arricchente e di grande valore per la persona che vi si dedic**a. L'attivazione di nuovi servizi può infatti costituire una chance lavorativa gratificante dal punto di vista personale e valoriale o di una occupazione vicina a casa, in un territorio come quello montano e pedemontano che non offre particolari o interessanti chance occupazionali. **È estremamente importante che la cura del benessere organizzativo per i lavoratori sia costante**, per fare sì che lavorare in un Centro Servizi per anziani sia un valore aggiunto e sia preso in considerazione anche da lavoratori di altri Enti o settori. Tutti gli aspetti riguardanti il personale e le professioni costituiscono un investimento per la crescita di una positiva cultura dell'invecchiamento, la garanzia per tenere alta la qualità delle prestazioni e un fattore di attrattività per le professionalità sociali, socio sanitarie e sanitarie.

Non sono sola/o nell'affrontare i problemi legati all'invecchiamento

Il Centro Servizi Sociali Villa Serena lavora perché questo sia il pensiero, il messaggio e la consapevolezza di qualsiasi

abitante nella Valle dell'Agno: "**Non sono sola/o nell'affrontare i problemi legati all'invecchiamento!**". Lo sforzo nel costruire una filiera di servizi, l'impegno per facilitare la vita delle persone creando un unico interlocutore in grado di orientare e guidare chi necessita di servizi, la consapevolezza dell'esistenza di persone prossime e vicine che possono costituire un appoggio e un collegamento relazionale, la tranquillità di poter accedere a prestazioni sostenibili… questo è il risultato di impatto che si vuole raggiungere! Il progetto di innovazione nei servizi territoriali si inserisce perfettamente nella cultura organizzativa propria del contesto di Villa Serena, ne allarga gli obiettivi e le possibilità, in un tempo in cui tutte le entità che operano nel settore dei servizi alla persona, sia pubbliche che private, soffrono drammaticamente della mancanza di personale. **Non sono sola/o nell'affrontare i problemi legati all'invecchiamento è il messaggio che guida e orienta le attività del Centro Servizi, traducendosi in un impegno concreto per garantire partecipazione, prossimità e presa in carico** in un'ottica di "filiera" che coinvolge i diversi soggetti del territorio impegnati nell'assistenza. **Un percorso tuttavia complesso**, reso faticoso dalla frammentazione normativa e organizzativa che, a livello nazionale, regionale e locale, impone una parcellizzazione dei servizi, generando discontinuità e dispersione di risorse.

BIBLIOGRAFIA

Brusati L. (2014), *Prezzi e tariffe nell'economia delle aziende pubbliche*, in E. Laghi e G. Zanda (a cura di) (2014), *Scritti in onore di Pellegrino Capaldo*, Egea.

Rapporto Caritas (2025), *La povertà in Italia*.

Bibliografia di approfondimento

Aglì F. (a cura di) (2018), *Domiciliarità: un diritto, un progetto*, Collana Cultura di domiciliarità, La Bottega del Possibile Editore.

Pesaresi F. (a cura di) (2021), *Il manuale dei caregiver familiari. Aiutare chi aiuta*, Santarcangelo di Romagna, Maggioli Editore.

Bach V., Ravaioli P. (2007), *Pianificazione strategica e balanced scorecard negli Enti Locali*, Franco Angeli.

De Rizzo S. (2024), *I servizi territoriali per le persone anziane in ambito montano*, Maggioli Editore.

Di Leo D., Trabucchi M. (2019), *Maledetta solitudine*, Edizioni San Paolo.

Fosti G., Notarnicola E., Perobelli E. (2024), *La sostenibilità del settore Long Term Care nel medio-lungo periodo* – 6° rapporto Osservatorio Long Term Care, Egea.

Hogan J.E., Nagle T.T. (2005), *What is strategic pricing?*, Stragegic Pincing Group.

Laloux F., Wilber K. (2022), *Reinventare le organizzazioni. Come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana,* Guerini Next.

Nandram S. (2016), *Organizational Innovation by Integrating Simplification: Learning from Buurtzorg Nederland*, Springer International Publishing AG.

Sangalli C., Trabucchi M. (a cura di)(2021), *Ipotesi per il futuro degli anziani. Tecnologie per l'autonomia, la salute e le connessioni sociali*, Il Mulino.

Spinsanti S. (2022), *Una diversa fiducia per un nuovo rapporto nelle relazioni di cura*, Il Pensiero Scientifico Editore.

Trabucchi M., Sanpaolo G, Melloni A.M. (2020), *La popolazione anziana e il lavoro: un futuro da costruire*, Il Mulino.