

PERCORSO COSTITUZIONE AMBITO TERRITORIALE OVEST V.SE

RELAZIONE SECONDA ANNUALITA' DGR 857/2025



SONA, 24/02/2026

Descrizione e contesto del percorso



La Regione Veneto, con la Legge n. 9 del 4 aprile 2024, ha introdotto una riforma che attribuisce agli ATS (**Ambiti Territoriali Sociali**) un ruolo centrale nella programmazione, pianificazione, coordinamento e gestione delle funzioni socio-assistenziali regionali.

Gli ATS saranno contesti in cui sviluppare la gestione associata dei servizi sociali, e saranno configurati come enti terzi dotati di personalità giuridica.

La costituzione degli **ATS** (Ambiti Territoriali Sociali) rappresenta una sfida cruciale per i **sindaci e gli amministratori** dei 37 Comuni del Distretto 4 Ovest Scaligero, che richiede un'azione coesa e condivisa. Questi enti, configurati come organismi dotati di personalità giuridica, saranno il fulcro per la gestione associata dei servizi sociali, garantendo maggiore stabilità organizzativa e valorizzando le competenze del personale coinvolto.

Questa sfida richiede una leadership forte e condivisa in ambito politico, dove Sindaci e amministratori comunali assumano un ruolo guida, dimostrando lungimiranza e responsabilità. Solo attraverso un impegno corale sarà possibile creare un modello di governance innovativo, capace di rispondere in maniera efficace ai bisogni della comunità e di valorizzare al meglio le risorse del territorio.

Il territorio del Distretto 4 Ovest Veronese

Il territorio geografico di competenza della nuova ATS VEN_22 corrisponde all'attuale Distretto 4 Ovest Veronese e coincide con i 37 comuni (Affi, Bardolino, Brentino Belluno, Brenzone,

Bussolengo, Caprino V.se, Castelnuovo del Garda, Cavaion V.se, Costermano sul Garda, Dolcè, Erbè, Ferrara di Monte Baldo, Fumane, Garda, Isola della Scala, Lazise, Malcesine, Marano di Valpolicella, Mozzecane, Negrar di Valpolicella, Nogarole Rocca, Pastrengo, Pescantina, Peschiera del Garda, Povegliano V.se, Rivoli V.se, San Pietro in Cariano, Sant'Ambrogio di Valpolicella, Sant'Anna d'Alfaedo, San Zeno di Montagna, Sommacampagna, Sona, Torri del Benaco, Trevenzuolo, Valeggio sul Mincio, Vigasio, Villafranca di Verona) per un totale di circa 300.000 abitanti.

La conformazione geomorfologica del territorio è molto diversificata, formata per la maggior parte da pianura e colline e per la restante parte da montagne e dal lago di Garda.

Il territorio presenta una grande variabilità territoriale tra zone ad alto insediamento industriale ed altre a vocazione agricola, o spiccatamente turistica; comuni densamente popolati, in notevole espansione urbanistica e fortemente impattati da vie di comunicazione, altri meno abitati, lontani dalle grandi strutture viabilistiche.

Percorso di attuazione della L.R. n. 9/2024

Il percorso di attuazione della L.R. n. 9/2024 si è sviluppato in tre fasi sequenziali, ognuna con un approccio strutturato e partecipativo, finalizzato a supportare un cambiamento organizzativo efficace e condiviso.

Prima Tappa: Informativa e consultiva

Periodo: *Gennaio - Marzo 2025:*

Questa fase preliminare ha assunto come obiettivo principale, quello di informare e coinvolgere i principali stakeholder attraverso incontri mirati, finalizzati alla definizione condivisa del protocollo organizzativo. In data **18 marzo 2025**, il Comitato dei Sindaci di Ambito ha approvato all'unanimità il **PROTOCOLLO D'INTESA** con indicazione della forma giuridica **dell'Azienda Speciale Consortile**, come richiesto dalla L.R. 9/2024, art. 19, comma 2, lett. A.

Pur non essendo richiesto dalla Regione Veneto, Il Comitato dei Sindaci ha comunque deciso di far approvare il suddetto protocollo nei consigli comunali dei 37 Comuni, per favorire la massima condivisione, a conclusione di un intenso percorso partecipativo svoltosi da gennaio a marzo 2025 con n. 6 incontri, un'assemblea pubblica e un comitato.

Seconda e Terza Tappa: Partecipativa/ progettuale e Tecnico/Organizzativa – oggetto della presente relazione

Periodo: *Aprile - Dicembre 2025:*

Dopo l'approvazione del protocollo di intesa, il percorso intrapreso si è evoluto in una fase di riprogettazione strategica, seguendo un approccio partecipativo e di ricerca-azione.

Nel suddetto periodo sono state sviluppate parallelamente sia iniziative finalizzate a promuovere la partecipazione di tutti gli stakeholders (amministratori, tecnici dell'AULSS e dei

Comuni, sindacalisti ecc.), sia attività di produzione documentale necessaria alla costituzione.

L'avvio precoce della produzione documentale, propedeutica alla costituzione e all'organizzazione dell'Azienda Speciale consortile, è risultato estremamente prezioso alla luce delle difficoltà incontrate nella elaborazione delle scelte di governance, che si sono manifestate lungo il percorso.

La stesura e l'approvazione dello Statuto dell'Azienda Speciale Consortile, la definizione dei **contenuti dell'Atto d'Intesa e della Convenzione Deleghe** (tra AULSS9 e ATS VEN 22), hanno impegnato amministratori e tecnici molto più a lungo di quanto era stato previsto nel programma iniziale.

Parallelamente al lavoro di costruzione/condivisione degli Atti fondamentali (Statuto/Convenzione Programmatica/Atto Costitutivo), è stata sviluppata una **ricognizione approfondita dei servizi alla persona presenti nel Distretto 4**, delle modalità operative adottate, del know-how maturato dai professionisti, delle buone prassi consolidate, e delle aree di miglioramento. L'obiettivo è stato quello di mettere a sistema le eccellenze già presenti nel settore sociale dei 37 Comuni e identificare le criticità da affrontare nella nuova organizzazione. Sono state coinvolte molte persone mediante la creazione di gruppi di interesse suddivisi per aree di competenza (minori e giovani, anziani, marginalità, ecc.). Questo approccio ha permesso di raccogliere il maggior numero possibile di elementi utili per la nuova organizzazione dei servizi e la stesura della documentazione tecnica necessaria per la costituzione del nuovo ente, adottando così una metodologia partecipativa e orientata dal basso verso l'alto (bottom-up).

Come già sottolineato, nel periodo Aprile/Dicembre 2025 sono stati definiti aspetti cruciali come lo **Statuto**, la **Convenzione programmatica** e l'**Atto Costitutivo** della nuova Azienda Speciale Consortile, l'organigramma, il **Regolamento dell'Assemblea**, il **Regolamento Organizzativo** dell'Azienda, e altre componenti operative. Questo faticoso passaggio ha rappresentato il consolidamento delle basi giuridiche e strutturali dell'azienda, in vista della sua operatività.

Il coinvolgimento partecipativo è stato fondamentale per promuovere l'attivazione dei soggetti interessati, stimolandone la capacità di agire concretamente per ottenere i risultati auspicati e contribuire al successo del processo di costituzione dell'Azienda Speciale Consortile.

Il cambiamento organizzativo non è solo un processo tecnico, ma anche un fenomeno profondamente sociale. Il comportamento umano in un'organizzazione è il risultato di un equilibrio dinamico tra forze opposte all'interno di un ambiente specifico. Da un lato, ci sono spinte che promuovono il cambiamento; dall'altro, resistenze che favoriscono il mantenimento dello status quo. Comprendere e intervenire su questo equilibrio è stato fondamentale per guidare il cambiamento in modo efficace.

I passaggi fondamentali del percorso

- 1. Stesura e approvazione dello Statuto dell'Azienda Speciale Consortile ASPECO – Ovest Veronese**

L'approvazione finale dello Statuto di **ASPECO – Ovest Veronese** avvenuta il **12 novembre 2025** da parte del Comitato dei Sindaci di Ambito ha comportato un lungo lavoro di condivisione, riscrittura, confronto decentrato, confronto in plenaria, consulenze interne ed esterne, che è partito con una prima presentazione al Comitato dei sindaci in data **14 maggio 2025** della quale si allegano le slides. In questa occasione l'aspettativa era quella di arrivare già ad inizio settembre all'approvazione del documento, con successivo passaggio dai Consigli comunali e con la firma dell'Atto Costitutivo di fronte al notaio entro il mese di ottobre 2025.

In questo incontro di presentazione della prima bozza dello Statuto sono emersi subito i due nodi centrali, che avrebbero richiesto alcuni mesi di lavoro per essere definiti:

- a. La definizione delle maggioranze di voto nell'ambito dell'Assemblea dei soci (per abitanti/teste)
- b. Il numero dei componenti del Consiglio di amministrazione, e le modalità di selezione

Nei mesi successivi si sono susseguiti numerosi incontri formali (esecutivo del Comitato) e informali a livello di zone per elaborare le diverse proposte di modifica e integrazione del testo iniziale.

Ad inizio settembre (**1 e 2 settembre 2025**) si sono organizzate due occasioni assembleari nelle quali hanno potuto partecipare un gran numero di tecnici e operatori dei servizi sociali ed è stata presentata la versione 2.0 dello Statuto aggiornata con tutte le modifiche e integrazioni apportate dagli Amministratori (vedi slides allegate). In questi incontri sono state raccolte osservazioni e modifiche suggerite dagli operatori (Assistenti sociali, educatori professionali, UOC disabilità, Tutela Minori) che, una volta rielaborate dalla Commissione ATS (composta da alcuni amministratori incaricati) sono confluite nella versione finale.

Il **15 ottobre 2025** lo Statuto nella sua versione 3.1 è nuovamente approdato al Comitato dei Sindaci che lo ha approvato. In questa occasione è stato quindi aggiornato il cronoprogramma con una previsione di sottoscrizione dell'Atto costitutivo di fronte al notaio entro la fine del 2025.

Il **24 ottobre 2025** arriva al Presidente del Comitato dei Sindaci una richiesta firmata dai comuni di Bardolino, Brenzone sul Garda, Castelnuovo del Garda, Garda, Lazise, Malcesine, Torri del Benaco con riferimento alla L. 122/2025 entrata in vigore il 24/8/2025 che abroga l'art. 7 del Dlgs 39/2013. I suddetti Comuni propongono di modificare il passaggio dell'art. 19 comma 2 dello Statuto (approvato il 15/10/2025) che prevedeva la non eleggibilità nel Consiglio di amministrazione di ASPECO di amministratori o consiglieri degli enti consorziati.

Nel successivo Comitato dei Sindaci del **12 novembre 2025** viene quindi approvata la modifica dello Statuto come richiesto dai Comuni della Zona Lago e si presenta il Piano economico finanziario di ASPECO con i costi di gestione, il Fondo di dotazione iniziale e i Costi dei servizi per il triennio 2026/2028 (vedasi slides allegate)

2. Tavolo di lavoro tra ATS VEN 22 e AULSS 9 Scaligera per definizione Convenzione Deleghe e Atto d'intesa

Parallelamente al lavoro sullo Statuto è stato attivato un tavolo di confronto per la definizione del processo di transizione dei servizi delegati storicamente all'AULSS 9 da parte dei 37 Comuni di questo territorio.

Si è trattato di un lavoro cruciale che ha avuto come obiettivo fondamentale quello di garantire continuità alla erogazione dei servizi, tracciando allo stesso tempo i criteri per la transizione di una serie di servizi, prestazioni e personale dall'AULSS 9 ad ASPECO.

Sulle questioni relative alle prestazioni sociali a rilevanza sanitaria specifiche in particolare dell'area della disabilità, l'ATS VEN_22/ASPECO, il 17/9/2025 ha inviato un quesito alla Direzione Servizi sociali della Regione del Veneto che ha risposto in data 27/11/2025.

Si allega per completezza un documento che descrive in modo cronologico il lavoro svolto da questo tavolo e da un secondo gruppo di operatori che ha lavorato con la supervisione della dott.ssa Zantedeschi (Sinodè) sullo sviluppo organizzativo dei servizi nella transizione da AULSS9 ad ASPECO.

3. Tavolo di lavoro tra ATS VEN 22 e Responsabili Servizi sociali dei Comuni per l'elaborazione di proposte di gestione associata di servizi sociali comunali in attuazione della L.R. n. 9/2024

Una ulteriore iniziativa, sempre finalizzata a far convergere costruttivamente i diversi attori sulle prospettive definite e descritte dalla L.R. 9/2024, ha visto il coinvolgimento di n. 10 Responsabili dei Servizi sociali di altrettanti Comuni del Territorio che, con alcuni incontri ben impostati, hanno elaborato una serie di analisi e proposte per la gestione a livello sovracomunale di altrettanti servizi.

Si allega la relazione finale in data **29 settembre 2025** nella quale sono riportate le suddette analisi e proposte che saranno recepite nella Piano programma di ASPECO per il triennio 2026/2028.

4. Tavolo di lavoro dei Coordinatori delle Aree di servizio con la supervisione della dott.ssa Zantedeschi (Sinodè)

Si è già accennato al punto 2 della presente relazione del lavoro avviato, e non ancora completato, che ha visto coinvolti i Coordinatori delle Aree di servizio con la supervisione della dott.ssa Zantedeschi.

Si allega la relazione progettuale della dott.ssa Zantedeschi alla quale seguirà un documento finale che è in fase di elaborazione.

Si allega inoltre la proposta di Organigramma che potrà confluire nel Regolamento di Organizzazione Aziendale che sarà sottoposto alla valutazione e approvazione del costituendo Consiglio di Amministrazione di ASPECO

5. Elaborazione bozza Regolamento Organizzazione Aziendale e bozza Regolamento Assemblea Consortile

Parallelamente al lavoro dei Coordinatori delle Aree di servizio si è provveduto ad impostare il Regolamento di Organizzazione Aziendale nel quale confluiranno tutte le proposte elaborate dal tavolo dei Coordinatori.

Il suddetto Regolamento è uno dei documenti fondamentali, nel quale si descrive:

- la struttura organizzativa dell'azienda
- l'organizzazione degli uffici
- gli organi di direzione
- le strutture di governance
- le decisioni aziendali, atti, procedure di adozione e competenze
- le modalità di valutazione della performance
- la dotazione di personale
- le modalità di ricerca e di selezione del personale
- la disciplina del procedimento disciplinare, sanzioni e responsabilità
- la trasparenza, integrità e lotta alla corruzione

Un ulteriore Regolamento che è stato impostato, e che sarà approvato in occasione della prima assemblea consortile, a seguito della costituzione di ASPECO, è il **Regolamento dell'Assemblea consortile, del Consiglio di amministrazione e delle Consulte di Zona**.

Si tratta di un importante strumento che disciplinerà il funzionamento dei suddetti organi di indirizzo e che regola i seguenti aspetti:

- Composizione dell'Assemblea consortile
- Funzioni dell'Assemblea Consortile
- Territorio di competenza di ASPECO e Consulte di Zona
- Consiglio di Amministrazione – Competenze e funzionamento
- Procedura di selezione e nomina dei componenti del CdA
- Convocazione e validità delle sedute e delle deliberazioni dell'Assemblea consortile
- Presidenza e Vicepresidenza dell'Assemblea consortile
- Spese per Assemblea consortile e Consiglio di Amministrazione

6. Studio Brand Identity finalizzato alla scelta del nome e del logo dell'Azienda Speciale

La scelta di un nome e di un logo da assegnare alla nuova Azienda Speciale Consortile ha rappresentato un'occasione importante per coinvolgere Amministratori e Tecnici nel processo di costruzione dell'identità del nuovo soggetto, e del senso di appartenenza delle persone che confluiranno nella nuova organizzazione.

In tale prospettiva è stato assegnato un incarico al Team Comunicazione dell'ATS che ha sviluppato un importante lavoro di "Brand Identity" che si allega alla presente relazione.

Il gruppo di lavoro ha confezionato una proposta con tre loghi abbinati ad altrettanti nomi che sono stati presentati nel mese di settembre 2025 all'Esecutivo e al Comitato dei Sindaci e che ha portato alla scelta finale del nome ASPECO – Ovest Veronese con il relativo logo.

7. Analisi di soluzioni tecniche e organizzative per impostazione e gestione della contabilità di ASPECO

Usufruendo della consulenza dello Studio legale tributario "CDA" di Mantova, è stato possibile valutare diverse modalità di gestione amministrativa/contabile da utilizzare nel momento in cui ASPECO sarà operativa.

Tra un affidamento completo a CDA, e una gestione totalmente "in house" da parte di ASPECO, è stata scelta una soluzione intermedia in base alla quale sarà individuata una figura ragioniere/contabile, che svolgerà il ruolo di mediazione con lo studio di contabilità.

Per quanto attiene la piattaforma di contabilità che sarà adottata, grazie a CDA è stato possibile visionare diversi strumenti, in modo da poter adottare quello più rispondente alle esigenze specifiche.

In attesa di poter materialmente scegliere ed acquistare la piattaforma più adatta, è stato avviato, sempre con la supervisione di CDA, un lavoro di impostazione del Piano dei conti, che potrà essere poi recepito nella piattaforma che sarà adottata.

8. Avvio del lavoro per la costituzione dell'Ufficio di Piano e della Rete territoriale

In linea con quanto previsto dalla LR n. 9/2024 e dalla successiva DGR n. 1162/2024, è stato avviato un lavoro di ricognizione, finalizzato alla costituzione della "Rete territoriale per la gestione associata dell'inclusione sociale" che si configurerà come strumento di raccordo tra soggetti istituzionali ed Enti del Terzo Settore per favorire la programmazione territoriale.

Per facilitare il suddetto processo, è stato coinvolto sia l'Ufficio di Piano dell'AULSS 9 Scaligera che la Dott.ssa Zantedeschi (Sinodè). L'obiettivo è quello di impostare e condividere una bozza Regolamento Unificato che dovrà essere strutturato su due livelli:

1. Presentazione regole generali di funzionamento e governance. In particolare, il Regolamento dovrà affidare all'ATS un ruolo di supervisione sulla rappresentanza (enti pubblici, terzo settore e sindacati), garantendo autonomia alle parti sociali nel definire le proprie modalità di candidatura;

2. Possibilità di articolazione in tavoli tematici, da definire in un secondo momento.

9. Avvio della piattaforma WelfareGov

Acquisto del servizio per l'utilizzo della piattaforma WelfareGov a favore degli operatori sociale direttamente coinvolti ed interessati nel welfare locale dell'ATS, ottenendo così una raccolta di banche dati in cui confluiscono le informazioni relative alle prestazioni sociali agevolate, in modo da ottenere una gestione ordinata ed omogenea dei procedimenti.

Dal punto di vista del servizio sociale professionale è uno strumento di supporto alla valutazione delle famiglie prese in carico e alla definizione della progettazione personalizzata.

10. Mappatura servizi socio-educativi:

Svolgimento di lavoro di mappatura dei servizi socio-educativi attivi sul territorio dei 37 Comuni costituenti l'ATS VEN_22_Sona, unitamente al costante aggiornamento e coordinamento con gli operatori del Servizio Socio sanitario del Distretto 4 per la raccolta di informazioni e dati al fine di poter costituire, in futuro, un database riguardante tali servizi per garantire un facile accesso agli interventi di sostegno da parte degli operatori e della cittadinanza.

Staff

La gestione ed organizzazione del percorso sono curate da uno Staff presente nell'ATS VEN 22 di Sona e formato da:

Paolo Giavoni, Coordinatore Sociale ULSS Distretto Ovest V.se

Massimo Giacomini, Responsabile del Comune Capofila di Sona e referente dell'Ambito Territoriale Sociale

Marco Piccoli, Coordinatore tecnico percorso ATS Sona

Chiara Musitelli, collaboratrice amministratrice Ufficio di Ambito

Michele Sartori, Project Manager e Coordinatore Team di Comunicazione

Agnese Bonetti, Art Director e Graphic Designer

Beatrice Zoccatelli, Communication manager

Sofia Faccioli, Social Media Manager e Copy Writer

Conclusioni

Il percorso finalizzato alla costituzione di ASPECO ha ripreso avvio con il mese di gennaio 2026 e la prospettiva attuale prevede la sottoscrizione dell'Atto costitutivo tra il mese di marzo e aprile 2026, in modo da permettere in tempi più rapidi possibile l'operatività dell'Azienda.

La partecipazione attiva delle persone coinvolte è stata posta al centro del processo di cambiamento organizzativo. Attraverso un approccio inclusivo e strutturato, è stato possibile raccogliere bisogni, aspettative e idee, favorendo un confronto costruttivo che consentirà di delineare una metodologia operativa condivisa e focalizzata sul raggiungimento di obiettivi comuni.

Il metodo partecipativo garantirà che il cambiamento sia percepito come un processo collaborativo, rafforzando il senso di appartenenza e di responsabilità collettiva. La pianificazione sarà finalizzata a sviluppare strategie efficaci e sostenibili, che possano promuovere una trasformazione aziendale solida e allineata con le esigenze attuali e future.