

# BILANCIO SOCIALE 2020

# INDICE

<b>1.PREMESSA</b>	
1.1 Lettera ai portatori di interesse	3
1.2 Metodologia	4
1.3 Modalità di comunicazione	4
1.4 Riferimenti normativi	4
<b>2- L'IDENTITA' DELLA COOPERATIVA</b>	<b>5</b>
2.1 Informazioni generali	5
2.2 Finalità istituzionali e valori	6
2.3 La Visione e la Missione	7
2.4 Composizione base sociale	8
2.5 Territorio di riferimento	9
2.6 Storia	9
2.7 Attività svolte nel 2018	11
<b>3 – GOVERNO E STRATEGIE</b>	<b>17</b>
3.1 Tipologia di governo	17
3.2 Organi di controllo	17
3.3 Struttura di governo	17
3.4 Processi decisionali e di controllo	18
<b>4.PORTATORI DI INTERESSE</b>	<b>20</b>
<b>5 – RELAZIONE SOCIALE</b>	<b>22</b>
5.1 I Lavoratori	23
5.5 I Fruitore	25
5.6 Clienti/committenti	26
<b>6- LA DIMENSIONE ECONOMICA</b>	<b>26</b>
6.1 Bilancio riclassificato	26
<b>7. PROSPETTIVE FUTURE</b>	<b>29</b>
7.1 Risultati 2019	29
7.2 Prospettive 2020	31

# 1 - PREMESSA

## 1.1 LETTERA AI PORTATORI DI INTERESSE

*Quella che vi presentiamo rappresenta la 12 edizione del Bilancio sociale della nostra Cooperativa; ogni anno ci ripromettiamo per affinamenti successivi, di proporre una forma grafica ed uno stile sempre più accessibili e di facile consultazione.*

*Nel raccontare una Cooperativa, la NOSTRA, che opera da oltre trent'anni nel territorio e nella comunità locale di cui è partecipe e partecipata proviamo a mostrarne le particolarità non riferibili alla sola dimensione economica ma anche alla consapevolezza e alla ricerca costante di relazioni e rapporti umani tra chi lavora ed opera all'interno della Cooperativa e chi ne gode i beni ed i servizi.*

*Le valenze che attribuiamo al Bilancio sociale sono:*

- *di comunicazione;*
- *di relazione;*
- *d'informazione;*
- *di approfondimento*

*e di conseguenza gli obiettivi che ne hanno portato alla realizzazione mirano a favorire la comunicazione interna, fidelizzare i portatori d'interesse, misurare le prestazioni dell'organizzazione oltre che rispondere all'adempimento della ragione sociale.*

*Da questo documento emergono alcune importanti indicazioni per il futuro, di cui la cooperativa farà tesoro per essere sempre di più legittimata e riconosciuta dagli interlocutori interni ed esterni soprattutto attraverso gli esiti e i risultati delle attività svolte che sono e saranno presentati e rendicontati in modo serio e rigoroso.*

*Auspico infine che lo sforzo compiuto per la realizzazione di questo bilancio sociale possa essere compreso e apprezzato vi auguro buona lettura.*

*Il Presidente  
Dell'Anna Clemente*

## **1.2 METODOLOGIA**

Il presente Bilancio Sociale si riferisce all'**anno di rendicontazione 2019**.

Alla sua stesura ha collaborato un tavolo di lavoro che ha visto coinvolti differenti livelli, in particolare la Direzione, i Responsabili e Coordinatori dei servizi e dell'Area Amministrativa.

La metodologia utilizzata per la redazione del Bilancio Sociale ha visto la ricerca e la condivisione dei dati necessari con il Consiglio di Amministrazione.

Le informazioni sono state attinte da: dati economici, carta dei servizi, organigramma, procedure e relazioni sui servizi, che attestano e monitorano tutte le attività della Cooperativa. L'opera di condivisione vuole essere da un lato un modo per poter controllare la coerenza tra obiettivi strategici, mission, modalità di operare della Cooperativa; dall'altro lato è uno strumento per mostrare la trasparenza della Cooperativa stessa.

## **1.3 MODALITÀ DI COMUNICAZIONE**

Il Bilancio Sociale vuole essere un documento condiviso e conosciuto, in quanto tale prevede canali di comunicazione interni ed esterni.

Internamente il Bilancio Sociale viene restituito all'interno dell'assemblea soci e attraverso la diffusione del documento ai soci e ai lavoratori.

All'esterno il presente bilancio viene reso noto attraverso la sua pubblicazione sul sito della Cooperativa.

## **1.4 RIFERIMENTI NORMATIVI**

Il presente Bilancio Sociale utilizza, come riferimenti normativi i seguenti:

- Decreto attuativo del Ministero della Solidarietà Sociale del 24/01/2008 contenente le Linee Guida per la redazione del bilancio sociale da parte delle organizzazioni che esercitano l'impresa sociale
- La deliberazione n° VIII/005536 del 10/08/2007 della Regione Lombardia
- BURL n° 23 del 08/06/2009 la circ. reg. n° 14 del 29/05/2009 che riporta le indicazioni e le note esplicative per la redazione del Bilancio Sociale delle Cooperative.
- D.lgs. n. 112/2017, art.
- Nota del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali del 22 febbraio 2018
- Decreto Interministeriale 16 marzo 2018
- Decreto del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali 4 luglio 2019 "Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore".

**Il Bilancio Sociale è stato approvato dall'Assemblea dei Soci in data 25 giugno 2020, in deroga per effetto delle disposizioni in seguito all'Emergenza COVID-19**

## 2 - L'IDENTITA' DELLA COOPERATIVA

### 2.1 INFORMAZIONI GENERALI

L'Arca Società Cooperativa Sociale, P.IVA 00528850142, ha sede legale a Chiavenna in Via D.P. Buzzetti, 41.

Ha tre sedi operative:

- una a Chiavenna, presso la sede legale dove si trova Il Centro Polifunzionale
- una seconda a Chiavenna in via G.B Cerletti,19 dove si trova il Centro Il Girasole e che dall'aprile 2017 è diventata sede della Direzione e dell'Amministrazione.
- una terza sede a Samolaco, dove vi è la CA Il Melograno.

Forma giuridica e modello di riferimento	<i>S.p.a.</i>
Tipologia	<i>Cooperativa Sociale di tipo A</i>
Data di costituzione	<i>23/05/1985</i>
CF/P.IVA	<i>00528850142</i>
N° iscrizione Albo Nazionale società cooperative	<i>A126439</i> <i>Data di iscrizione: 30/03/2005</i> <i>Sezione: cooperativa a mutualità prevalente di cui agli art. 2512 e seg.</i>
N° iscrizione ex Albo Regionale cooperative sociali	<i>Iscritta con il numero: 73</i>
Tel	<i>Sede legale e operativa CPF 0343 35760</i> <i>Amministrazione 0343 990005</i>
E mail	<a href="mailto:info@arcacoopchiavenna.it"><i>info@arcacoopchiavenna.it</i></a> <a href="mailto:amministrazione@arcacoopchiavenna.it"><i>amministrazione@arcacoopchiavenna.it</i></a>
Fax	<i>0343 30894</i>
Sito internet	<i>www.arcasociale.org</i>
Appartenenza a reti associative	<i>Confcooperative</i> <i>Socia della Cooperativa Sociale Nisida</i>
Adesione a consorzi di cooperative	<i>In corso di perfezionamento adesione al</i> <i>Consorzio Sol.Co Sondrio</i>
Altre partecipazioni e quote	<i>Cooperfidi</i> <i>Cooperativa Sociale Nisida</i>
Codice Ateco	<i>87.10.00</i>

## 2.2 FINALITA' ISTITUZIONALI

L'Arca è un **ente non profit (ONLUS)**, essendo assente per statuto la finalità di lucro, che ha quale obiettivo la promozione umana e l'integrazione sociale dei cittadini.

L'Arca, **come da Statuto**, realizza i propri scopi sociali attraverso la gestione di servizi socio sanitari, assistenziali ed educativi in favore di persone in difficoltà attraverso:

- » attività di **assistenza domiciliare** e in genere di supporto alla domiciliarità;
- » **attività sanitarie a carattere domiciliare o ambulatoriali**
- » **strutture di accoglienza** per persone anziane autosufficienti e non, **residenziali e diurne**;
- » servizi di **consulenza e formazione** rivolti ai destinatari dei servizi e alle loro famiglie, nonché interventi atti a sostenere l'autorganizzazione dei soggetti utenti o familiari nelle attività di cura;
- » servizi e centri di **riabilitazione**;
- » centri diurni ed altre strutture con carattere animativo nonché altre **iniziative per il tempo libero, la cultura e il turismo sociale**;
- » **iniziative formative, informative**, svolta a favore di soci e di terzi;
- » attività di **ricerca e consulenza**;
- » attività di **sensibilizzazione e animazione della comunità locale**;
- » **attività di promozione** e rivendicazione dell'impegno delle istituzioni a favore delle persone deboli e svantaggiate e di affermazione dei loro diritti.

La Cooperativa si è specializzata negli interventi a favore dei soggetti fragili (anziani e persone non autosufficienti), a livello domiciliare, semiresidenziale e residenziale.

Nel centro socio sanitario, i pazienti sono prevalentemente adulti, di tutte le età.

Si occupa inoltre di prevenzione e di consulenza psico-sociale e formazione ai familiari di persone non autosufficienti o con problemi cognitivi.

Il nostro agire quotidiano è incentrato su alcune parole-chiave che rappresentano i nostri valori:

**RISPETTO:** riconoscimento dell'unicità e della diversità di ogni persona e della sua autonomia

**TRASPARENZA:** chiarezza e autenticità nei rapporti e condivisione di informazioni e obiettivi.

**PROFESSIONALITÀ:** volontà di operare con rigore e competenza e di crescere attraverso un aggiornamento continuo.

**RESPONSABILITÀ:** la consapevolezza del nostro agire per il benessere delle persone e ci porta ad operare con integrità, nel rispetto degli impegni assunti verso i clienti e la comunità.

**SPIRITO DI SQUADRA:** condivisione di obiettivi, progetti, valorizzando il contributo di ognuno.

**VALORIZZAZIONE DELLA PERSONA:** capacità di relazione, ascolto ed empowerment nei confronti dei nostri clienti e collaboratori.

**PASSIONE:** anima il nostro lavoro, è l'energia positiva l'entusiasmo che trasmettiamo alle persone che ci stanno intorno e che ci dà la carica per affrontare ogni giorno il nostro lavoro.

**FLESSIBILITÀ:** per adeguarsi ai cambiamenti, ai bisogni e alle richieste dei clienti.

I valori indicati orientano sia le strategie che le linee operative e di gestione, che si possono così sintetizzare:

**BENESSERE E CONDIVISIONE DEI BISOGNI:** La Cooperativa sociale L'Arca è **orientata al benessere delle persone** incontrate, prima che alla cura delle loro fragilità, disabilità e malattie. In questo senso, prima che servizi specifici, sono ricercate e promosse le condizioni

perché esse possano autonomamente adempiere al proprio progetto di vita anche in presenza di disagi, limitazioni e difficoltà. La Cooperativa, in coerenza con i principi cui si ispira, è impegnata a **leggere i bisogni del territorio, condividendoli con i diversi attori** e a individuare le strategie per **offrire le risposte più adeguate ai bisogni emergenti**. In tal senso l'attività progettuale della Cooperativa è **in continua evoluzione**, anche in riferimento alle nuove politiche sociali che sollecitano a ripensare alle strategie di offerta dei servizi.

**SUSSIDIARIETA E VALORIZZAZIONE DELLE RETI INFORMALI**: L'Arca si ispira al **principio di sussidiarietà** che vede la **famiglia** non tanto come destinatario delle politiche sociali, ma soprattutto come **co-protagonista**, riservando ai servizi una funzione di supporto, che viene attivata solo quando la famiglia viene meno o non ha le risorse adeguate per far fronte al problema. Quindi, all'interno di un contesto in cui sia acquisito un sistema di garanzie di benessere pubblico e di servizi socio sanitari, la Cooperativa opera per una **valorizzazione della famiglia e delle risorse informali**, accolte come parte integrante di ogni progetto e come segno della continuità storica e esistenziale che la persona desidera e persegue.

**SPECIALIZZAZIONE, QUALITA' E INNOVAZIONE**: Lo scopo della Cooperativa consiste nell'offrire agli utenti **servizi specializzati e qualificati** che garantiscano alle persone una **qualità di vita** il più elevata possibile, rispettando la loro individualità, dignità e riservatezza, facendosi carico dei peculiari bisogni fisici, psichici, sociali e relazionali, promuovendo **l'autonomia, l'inserimento sociale e riducendo**, per quanto possibile, gli **stati di disagio**, in una logica di promozione alla salute, non rinunciando alla ricerca di **soluzioni innovative**. L'attività della Cooperativa è articolata in **unità d'offerta e servizi diversificati ma collegati**, in grado di garantire una **risposta appropriata alle diverse esigenze degli anziani incontrati**, dal bisogno di trovare soddisfazione alle proprie capacità e interessi, al desiderio di esprimere i propri punti di vista e desideri, fino alle necessità più complesse di sostegno sociale, assistenziale e sanitario, secondo modalità orientate a favorire il desiderio di normalità di ogni persona.

**VALORIZZAZIONE RISORSE UMANE**: Coerentemente con questi obiettivi, la Cooperativa L'Arca opera in una logica di **valorizzazione delle risorse umane**, garantendo il rispetto delle norme, la tutela dei diritti e favorendo lo sviluppo di un ambiente idoneo a garantire una buona qualità di vita e di relazioni anche per chi opera per il benessere della persona seguita. E' quindi favorita la condivisione degli obiettivi e la **partecipazione** alle scelte che la Cooperativa è chiamata a compiere, ma anche promossa la crescita umana, culturale e professionale delle risorse che cooperano alla loro realizzazione.

**TERRITORIALITA' E LAVORO IN RETE**: L'Arca ha sempre privilegiato la **territorialità** intesa come **appartenenza alla comunità** in cui la Cooperativa è nata e come **scelta di operare in un territorio ben definito**, ambito che consente la conoscenza dei bisogni, il contatto con la popolazione, il monitoraggio concreto dell'esperienza, la conoscenza e il coinvolgimento delle diverse espressioni della solidarietà. L'Arca promuove la **collaborazione e lo scambio con altre cooperative e organizzazioni di volontariato** del territorio e della provincia, al fine di creare e rafforzare **una rete** di sinergie, di competenze, di sistemi operativi, di metodologie e innovazione.

## 2.3 LA VISIONE E LA MISSIONE

L'Arca nel prossimo futuro intende diventare il **punto di riferimento delle politiche sociali a favore della popolazione anziana**, un'azienda che propone **servizi di eccellenza**, capace di proporre soluzioni adeguate alle esigenze e alle scelte dei clienti e delle loro famiglie.

**Per questo intende innovare i propri servizi e sviluppare alcune nuove aree strategiche:**

- potenziandosi sotto il profilo imprenditoriale ed organizzativo
- realizzando una gestione economica e finanziaria capace di garantire lo sviluppo della cooperativa, anche attraverso la ricerca di fondi e di sviluppo della comunicazione
- rafforzando l'azione di governo
- differenziando e ampliando la base sociale
- coinvolgendo le famiglie e le reti informali
- stimolando la creazione di un welfare comunitario
- facendo sistema con le altre realtà del terzo settore
- operando in sinergia con la rete dei servizi

L'Arca intende inoltre operare affinché le condizioni economiche da proporre ai propri soci ed operatori siano tali da poter contare sul contributo protratto nel tempo di persone preparate e motivate, legate al lavoro da un compenso economico e da incentivi formativi tali da garantire la giusta motivazione, in un **clima di lavoro attento al benessere** di ognuno e improntato alla condivisione e alla partecipazione. Operiamo affinché gli anziani e le persone fragili possano vivere un'esistenza serena e ricca di stimoli al loro domicilio e quando non è più possibile, siamo impegnati a ricercare soluzioni che non costituiscano una frattura con l'esperienza precedente, ma che possano ricreare, il più possibile, un ambiente familiare, dove la vita quotidiana sia attiva e rispettosa delle abitudini delle persone ricoverate e dove ogni azione abbia valenza riabilitativa e riattivante.

La qualità che la Cooperativa vuole garantire si estende fino alla tutela delle esigenze di fine vita, accogliendo il significato e la qualificazione tecnica della cultura delle cure palliative, finalizzate a prendersi cura di chi non può guarire, garantendo sostegno, accoglienza e dignità. Ci poniamo al servizio dei familiari, per fornire supporto, consulenza nel fronteggiare gli eventi critici, ma anche opportunità di condivisione, di formazione, di confronto, accompagnandoli in un percorso che, affrontato da soli, per molti sarebbe insostenibile.

Coltiviamo la possibilità di un autentico incontro nella relazione d'aiuto, "stando accanto" alle diverse forme di difficoltà esistenziali, offrendo ascolto e facilitando connessioni. Per questo offriamo ai nostri clienti servizi sanitari e di assistenza con professionalità, accoglienza, umanità e tempestività, valorizzando la persona e rendendola partecipe nella ricerca di soluzioni ai suoi bisogni.

Serietà, umanità e calore accompagnano sia il rapporto con gli utenti e con le loro famiglie sia le relazioni con le persone che lavorano presso i nostri servizi e le nostre residenze, cui proponiamo un aggiornamento continuo perché siano sempre interlocutori adeguati per gli ospiti e mantengano viva la passione per il proprio lavoro.

## 2.4 COMPOSIZIONE BASE SOCIALE

La base sociale al 31/12	2017	2018	2019
Lavoratori	25	27	24
Volontari	0	0	0
Fruitori	0	0	0
Sovventori	0	0	0
Persone giuridiche	2	2	2
Altri soci	8	11	9

Nel 2019 sono entrati n. 5 soci

<b>SOCI</b>	<b>Soci al 31/12/2018</b>	<b>Soci ammessi 2019</b>	<b>Recesso soci 2018</b>	<b>Decadenza esclusione soci 2018</b>	<b>Soci al 31/12/2019</b>
Numero	40	1	6	0	35

I soci dell'Arca sono quasi tutte donne, tranne due soci maschi.

La fascia di età maggiormente rappresentata tra i **soci lavoratori** è quella **over 50** (40%).

I dati raccontano di una cooperativa in cui sono presenti i soci storici, ma che sta "invecchiando" e che fatica a trovare un ricambio, almeno nella compagine sociale.

## **2.5 TERRITORIO DI RIFERIMENTO**

Il territorio di riferimento della Cooperativa è quasi esclusivamente la Valchiavenna, in provincia di Sondrio, anche se rispetto nella Comunità Residenziale e nella Struttura Intermedia Socio Sanitaria vengono accolte persone di altri distretti o talvolta da fuori provincia.

- stimolando la creazione di un welfare comunitario
- facendo sistema con le altre realtà del terzo settore
- operando in sinergia con la rete dei servizi

L'Arca intende inoltre operare affinché le condizioni economiche da proporre ai propri soci ed operatori siano tali da poter contare sul contributo protratto nel tempo di persone preparate e motivate, legate al lavoro da un compenso economico e da incentivi formativi tali da garantire la giusta motivazione, in un **clima di lavoro attento al benessere** di ognuno e improntato alla condivisione e alla partecipazione.

## **2.6 STORIA**

Di seguito si illustrano sinteticamente le fasi salienti della storia della Cooperativa, nata nel 1985, agli albori della cooperazione, quando ancora non esisteva una legge specifica in quanto la cooperazione era intesa solo come forma di mutualità interna e non di mutualità allargata.

## Le origini

L'Arca è stata costituita il 23 maggio 1985, per iniziativa della Comunità Montana Valchiavenna, che si proponeva di individuare nuovi soggetti a cui affidare i nuovi servizi previsti dal Programma di Zona, e di un gruppo di operatori e volontari che intendevano operare a favore di persone in difficoltà. L'Arca cominciò ad operare nel dicembre 1985 attraverso la gestione del nuovo reparto protetto per non autosufficienti della Casa di Riposo «Città di Chiavenna». La Cooperativa si sviluppò rapidamente, grazie alla propria credibilità e alla sempre maggior propensione da parte degli EEPP ad utilizzare la cooperativa, per superare alcuni vincoli amministrativi che rendevano molto difficile lo sviluppo dei servizi. In quegli anni oltre a gestire la Struttura Protetta, acquisì i Servizi di Assistenza Domiciliare, che via via, venivano affidati dai comuni e si occupò della gestione di servizi a favore dei disabili all'interno delle scuole, fino all'apertura, nel 1988, del Centro Socio Educativo per disabili. Per alcuni anni ebbe in convenzione anche il servizio di trasporto dializzati presso l'ospedale di Bellano e alcuni inserimenti lavorativi in collaborazione con alcuni comuni.

## lo sviluppo e la crisi

In pochi anni la base sociale passò da 25 a 80 soci. Operavano in cooperativa circa un centinaio di persone fra soci e dipendenti. Ma la crescita così rapida portò con sé anche alcuni problemi:

- rischio di strumentalizzazione da parte degli Enti Pubblici.
- rischio di dipendenza economica e organizzativa dagli Enti Pubblici
- conflittualità sul versante economico
- confronto sui modelli di servizio.
- crescita troppo rapida della base sociale
- base sociale non omogenea (gruppi professionali portatori di culture diverse)
- mancanza integrazione tra settore "anziani" e "handicap".

Pertanto nel 1990 si decise di scindere in due la Cooperativa, favorendo la nascita della Cooperativa Sociale Nisida, alla quale vennero trasferiti tutti i servizi legati alla disabilità, mentre L'Arca decise di specializzarsi sui servizi per anziani e per adulti non autosufficienti.

## la riorganizzazione

Dopo la perdita dell'appalto con la Casa di Riposo e con alcuni comuni per il SAD, nel 1993-94, i soci dell'Arca comprendono ciò che diventerà fondamentale nel futuro cammino della Cooperativa e cioè la necessità di lasciare la strada delle certezze legate al rapporto con gli EE.PP. per imboccare quella più impervia dell'autonomia di gestione e dell'assunzione del rischio di impresa. L'Arca in quegli anni ha sviluppato una significativa conoscenza del territorio e una competenza specifica nell'Area degli anziani anche non autosufficienti, che l'ha portata a tentare delle sperimentazioni, maturando un'esperienza di gestione di strutture di accoglienza temporanea per Anziani (Case Famiglia).

Da quelle esperienze, magari un po' approssimative, ma molto partecipate e comunitarie, nate per dare risposta al territorio e al bisogno di lavoro degli operatori rimasti in cooperativa, dopo la crisi degli anni '90 nasce una nuova consapevolezza e una nuova "forza".

Inizia così la progettazione e realizzazione del Centro Polifunzionale di Servizio all'anziano, inaugurato nel 1999.

## La nuova era

Dal 2006 hanno iniziato a diffondersi e a crescere sono cresciuti i **servizi in regime di accreditamento** (Voucher sociali, ADI, Cure palliative), che insieme al CPF hanno messo al riparo la Cooperativa dalle alterne vicende legate agli appalti, che sono rimasti solo parzialmente il SAD.

Dal 2011 La Cooperativa comincia a sperimentarsi nel sanitario privato con l'apertura dell'ambulatorio/ palestra di Fisioterapia e lascia progressivamente i servizi domiciliari socio assistenziali.

Il **28.06.2012** viene inaugurato il nuovo **Centro Diurno Integrato "Il Girasole"**, specializzato nel trattamento delle demenze, un servizio innovativo per malati e le loro famiglie. Un bell'esempio di creazione di valore, con il contributo di risorse della cooperativa e degli enti pubblici (AOVV, che ha ceduto la struttura in comodato, il BIM, e Comunità Montana Valchiavenna che hanno dato un contributo) e di privati come i Lyons che hanno contribuito alla realizzazione del Giardino terapeutico.

A fine **2012** viene aperto anche il **Centro Sperimentale per post acuti SISS** (Struttura Intermedia Socio Sanitaria), esperienza che verrà stabilizzata dal 2016, diventando una unità di offerta della rete dei servizi.

Nel **2017** vengono aperti due nuovi servizi : lo **Sportello Assistenti Familiari** e il **Centro Prelievi** di N.Olonio

Il **1.06.2018** viene aperta la nuova **Comunità Alloggio per anziani "Il Melograno"** a Somaggia.

## 2.7 ATTIVITA' SVOLTE NEL 2019

### LA COMUNITÀ RESIDENZIALE "LE BETULLE"

Il servizio nel 2019 ha avuto un ottimo risultato, in termini di presenze e di fatturato.

Il margine operativo è buono e da considerare insieme agli altri servizi del CPF, in quanto strettamente integrati sia funzionalmente che economicamente.

L'organizzazione e l'integrazione sono garanzia di qualità e di sostenibilità.

### Utenza 2019

Rispetto agli anni precedenti vi è stato un lieve aumento di presenze, dovuta al cambio di target, che ha garantito la sostenibilità del servizio.

Utenza	2017	2018	2019
<b>Posti letto</b>	16	16	16
<b>Utenti totali nell'anno</b>	46	44	42
<b>Di cui nuovi utenti</b>	29	26	26
<b>Saturazione posti letto</b>	90%	99,6%	99,6%

Non sono state approvate nuove disposizioni, pertanto si rimane in "deroga", mantenendo gli standard dichiarati nella sperimentazione, che è stata rinnovata a dicembre 2019 fino al 2023.

## **LA STRUTTURA INTERMEDIA SOCIO SANITARIA (CURE INTERMEDIE)**

L'Unità Operativa si colloca all'interno di un percorso di continuità riabilitativa per persone adulte ed anziane, colpite da eventi acuti, che necessitano di un periodo di riabilitazione in regime residenziale dopo il ricovero ospedaliero o di un ulteriore periodo dopo il ricovero in Unità di Riabilitazione Specialistica, oppure con rischio di riacutizzazione della patologia e provenienti dal proprio domicilio. Il servizio di cure intermedie ha una valenza "socio sanitaria" ed è finalizzato a curare i pazienti in ambienti sanitari e non per vicariare altre aspettative, che se pur legittime, trovano risposta in altri punti della rete (ex RSA)

Il servizio si è stabilizzato

Budget adeguato al n. di posti

Lista d'attesa contenuta

E' uscita nel luglio 2019 DGR sulle Degenze di Comunità che riforma le CI, ma di fatto non è mai entrata in vigore.

I nuovi standard sono molto onerosi e occorrerà valutare con la possibilità di adeguamento e la sostenibilità. Le Regole del comparto socio sanitario 2020 mantengono i precedenti standard, fino a nuove disposizioni.

### **Utenza**

Gli utenti nel 2019 sono lievemente diminuiti, ma hanno avuto permanenze più lunghe (entro i 90 gg) che hanno comunque mantenuto l'indice di saturazione al 98,4%, sfiorando il budget di poche centinaia di euro.

<b>Utenza</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Posti letto	6	6	6
Utenti totali nell'anno	46	39	38
Di cui nuovi utenti	40	33	35
Saturazione pl	98%	98,4%	98,1%

## **IL CENTRO DIURNO INTEGRATO DI BETTE**

Il CDI di Bette è ormai un servizio storico, attivo dal 1999 e accreditato dal 2003 per n.16 posti. Ha l'obiettivo di garantire un'adeguata intensità e continuità del supporto all'anziano non autosufficiente e alla sua famiglia in regime diurno (ore 9-17), allontanando nel tempo la necessità di un ricovero in strutture residenziali.

### **Da settembre 2019 tutti i 16 posti sono stati contrattualizzati (vs i 6 del passato)**

Permangono le difficoltà logistiche degli anni precedenti (spazi, organizzazione, ecc.)

### **UTENZA**

Il CDI nel 2019 ha visto un lieve aumento di presenze e di domande, ma sempre al di sotto delle potenzialità.

<b>Utenza</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Utenti</b>	23	22	16
<b>Donne</b>	13	15	12
<b>Uomini</b>	10	7	4
<b>Nuovi utenti</b>	8	5	6
<b>Dimessi</b>	10	12	4
<b>Giornate di presenza</b>	2269	1858	1922

## **IL CENTRO DIURNO INTEGRATO IL GIRASOLE**

IL CDI «Il Girasole» si rivolge ad anziani con disturbi cognitivi e ridotta autonomia, che necessitano di un supporto durante la giornata e che si trovano in condizioni fisiche tali da raggiungere il servizio, anche mediante trasporto. Ha l'obiettivo di promuovere la qualità della vita delle persone malate, in un ambiente idoneo, cercando di rallentare il più possibile il decadimento e ridurre i disturbi comportamentali, attraverso attività socializzanti, riabilitative e di animazione. Si propone inoltre di offrire ai familiari un supporto e un sollievo nell'assistenza ai malati, coinvolgendoli nei progetti e mettendo a disposizione spazi di incontro, formazione e consulenza.

Da settembre 2019 Il CDI è accreditato e contrattualizzato per n. 20 posti, ma è sotto utilizzato rispetto alle potenzialità.

Il servizio è apprezzato e offre le risposte appropriate all'utente e alla famiglia, ma è molto condizionato dalla «tenuta» delle famiglie nel tempo, legata al peggioramento degli ospiti e dei disturbi comportamentali.

Il servizio sconta una certa fragilità dovuta ai piccoli numeri e alla necessità di figure professionali specializzate e costantemente formate.

Nel 2019 si è registrato un lieve delle presenze, ma una migliore sostenibilità grazie ad una attenta gestione dei costi, soprattutto del personale.

## **UTENZA**

<b>Utenza</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Utenti	17	16	13
Donne	11	8	7
Uomini	6	8	6
Nuovi utenti	8	5	4
Dimessi	10	7	5
Giornate presenza	2368	2199	2097

## COMUNITA' ALLOGGIO "IL MELOGRANO"

Il servizio è partito il 1° giugno 2018, attraverso la locazione di un edificio messo a disposizione di un privato. La Comunità Alloggio è stata attivata secondo le disposizioni della DGR 7776/2018 che norma la tipologia di UDO C.A.S.A, con 12 posti letto.

L'avvio è stato faticoso sia dal punto di vista organizzativo che economico.

Il 2018 si era chiuso con una perdita importante, mitigata dal ricorso ad accantonamento per start up.

Il 2019 è stato un anno abbastanza positivo, con un netto incremento di utenza e di fatturato, che hanno ridotto notevolmente la perdita rispetto al 2018.

### UTENZA

Utenza	2018 dal 1/06	2019
<b>Utenti</b>	20	23
<b>Donne</b>	16	18
<b>Uomini</b>	4	5
<b>Nuovi utenti</b>	20	13
<b>Dimessi</b>	10	12
<b>Giornate di presenza</b>	1543	4206

Tuttavia le criticità riscontrate hanno sempre reso il servizio molto fragile:

- difficoltà a trovare **ospiti con caratteristiche appropriate** alla tipologia prevista dalla regione (persona autosufficienti) e alle caratteristiche organizzative e di sostenibilità
- **scarsa attrattività del servizio** (perché non ha figure sanitarie, è decentrato, lontano da Chiavenna, non ha giardino)
- difficoltà a gestire **aspetti «sanitari»** e in generale la **complessità/fragilità degli ospiti**
- difficoltà di **coordinamento**
- la comunità non è mai stata integrata con gli altri servizi, costituisce un **servizio «a sé»**
- **scarsa sostenibilità economica.**

Le criticità si sono evidenziate ancor di più nel 2020, durante l'emergenza COVID, tanto da portare il CdA a decidere per la chiusura del servizio nel corso del 2020.

## IL SERVIZIO DI ASSISTENZA DOMICILIARE (SAD)

Dopo 5 anni L'Arca ha ripreso a gestire i servizi domiciliari in appalto con la CMV, prima subentrando alla Cooperativa Alba, che ha rinunciato all'appalto e successivamente aggiudicandosi il bando biennale, fino al giugno 2021.

Per effetto del subentro, sono aumentati anche i servizi privati

Il bilancio sul servizio, ad oggi operativo da oltre un anno, è positivo, le operatrici si sono ben integrate, è sostenibile dal punto di vista economico, anche se molto fragile.

Presenta le criticità di sempre: utenza fragile ed emarginata, tendenza alla delega da UdP e servizi specialistici, frammentarietà e ripetitività degli interventi.

All'interno del capitolato è stato ricompreso anche lo Sportello "Assistenti Familiari

## UTENZA

<b>Utenza 2019</b>	<b>SAD</b>	<b>SAD privato</b>
Utenti	42	15
Donne	22	09
Uomini	20	06
Nuovi utenti	10	13
Dimessi	05	03

Al 1 luglio 2019 gli utenti in carico sono stati n° 32, a dicembre 2019 n° 37, di cui 2 sospesi.

<b>UTENTI PER TIPOLOGIA</b>	<b>N.</b>	<b>%</b>
Anziani	27	64,3%
Disabili	06	14,3%
Adulti con problemi psichiatrici	07	16,7%
Minori	02	04,7%
Totale	42	100%

Come si vede gli anziani rappresentano il 64%,

<b>UTENTI PER TIPOLOGIA</b>	<b>N.</b>	<b>%</b>
vive solo senza reti di sostegno/reti valide	16	38,1%
vive solo con assistente familiare	01	02,4%
vive solo ma ha una rete di supporto	04	09,5%
vive col coniuge anziano	07	16,7%
vivono in famiglie multiproblematiche	09	21,4%
vive in famiglia che si occupa dell'assistenza	05	11,9%
	42	100%

Come si evince dai dati, la metà degli utenti vive solo, 7 vivono con un coniuge anch'esso anziano e 9 in famiglie multiproblematiche. Solo 5 utenti vivono in una famiglia che può supportare la fragilità.

## **SPORTELLO "ASSISTENTI FAMILIARI"**

L'attività dello Sportello nel primo semestre è stato molto ridotto, tanto che si era deciso di chiuderlo a giugno 2019. Poi è stato inglobato dall'appalto SAD, affidandone la gestione al Coordinatore SAD e questo ne ha rafforzato l'immagine e il margine di sostenibilità, tuttavia pur crescendo un po' nel secondo semestre, non ha dato i risultati sperati.

Le Assistenti Familiari passate dallo Sportello nel 2019 sono state 37.

Le Famiglie che hanno richiesto il servizio sono state n.38

Per il 2020, credendo comunque nelle potenzialità del servizio, si è deciso di investire su una figura dedicata, che iniziato ad operare a Febbraio 2020.

## IL SERVIZIO DI ASSISTENZA DOMICILIARE INTEGRATA (ADI)

L'Assistenza Domiciliare Integrata (A.D.I.) si colloca nella rete dei servizi sociosanitari volti a garantire alle persone, in condizione di fragilità, prestazioni sociosanitarie integrate a domicilio, con l'obiettivo di migliorare la qualità di vita della persona in condizione di fragilità, allontanare nel tempo il ricorso a unità d'offerta residenziali e sostenere la famiglia e i caregiver nel percorso di cura. L'ADI nel 2018 ha avuto un significativo incremento e anche il budget è stato rimodulato, ma è stato nel 2019 che il servizio ha avuto un notevole sviluppo. Da febbraio 2019 infatti la situazione è completamente cambiata con l'incorporazione della parte di servizio gestito da Alba e del relativo personale, che ha portato al raddoppio de servizio., confermato dall'aggiudicazione del bando a fine agosto 2019.

### UTENZA

L'utenza, senza considerare le prestazioni estemporanee (pari a 2566 prelievi), si è più che raddoppiata, e anche i profili mensili sono aumentati del 60%.

Utenza	2017	2018	2019
Utenti ADI	99	105	234
Profili di cura	448	534	854

Al momento non vi sono competitor, anche se esiste l'accreditamento di due Fondazioni, che però non si sono attivate.

Al di là dell'aspetto economico, l'ADI è il servizio più conosciuto e che raggiunge un elevato numero di pazienti, tra estemporanee e profili, tra l'utenza fragile e non autosufficiente, supportando le famiglie che continuano a prendersi cura dei loro cari, a domicilio.

## CENTRO SOCIO SANITARIO

il servizio si è consolidato, per quanto riguarda l'attività nel 2019 ha avuto un buon riscontro e ha cominciato a crescere (+40%).

Vi è stata una buona risposta per le attività di gruppo che sono proseguite tutto l'anno (Ginnastica posturale/dolce - Prevenzione mal di schiena - Yoga).

L'ambulatorio ha ripreso a crescere, ; è cresciuta l'utenza centro psicologia e neuropsicologia, mentre rimangono molto limitate le utenze dell'ambulatorio infermieristico, che non è mai stato pubblicizzato sia per problemi logistici (mancanza di spazi) e di personale.

### UTENZA

Utenza 2019	Fisioterapia	Corsi	Yoga	Colloqui psicologia psicoterapia	Neuropsicologia + Corso Training autogeno	Amb. Inf.	Visita fisiatrica	Totale
Utenti	55	34	33	19	14 +15	1	1	172

## 3 – GOVERNO E STRATEGIE

### 3.1 TIPOLOGIA DI GOVERNO

Il nuovo Consiglio di amministrazione eletto nell'Assemblea di Bilancio del 16.05.2017, è così composto:

DELL'ANNA CLEMENTE	presidente
VANONI GIUSEPPINA	vicepresidente
CROTTOGINI SONIA	consigliere
FIOR ANNA	consigliere
GADOLA GERMANA	consigliere
GUSMEROLI SILVANO	consigliere
D'APARO GIOVANNI	consigliere

Il Consiglio di Amministrazione viene nominato dall'Assemblea e dura in carica tre anni, fino all'Assemblea di bilancio, CdA rinnovato il 25 giugno 2020.

Il Presidente viene nominato dall'Assemblea dei Soci e in subordine dal Consiglio di Amministrazione.

I consiglieri e il Presidente non ricevono alcun compenso legato alla carica sociale.

E' stata stipulata una polizza assicurativa per la responsabilità civile degli amministratori e dirigenti e in definizione la polizza di tutela legale.

### 3.2 ORGANI DI CONTROLLO

#### REVISORE UNICO

Il revisore unico, dott.ssa Morelli Giuliana, ha cessato dall'incarico conferitole dall'assemblea del 15-05.2018, nel dicembre 2019, per effetto delle nuove disposizioni che obbligano la Cooperativa a nominare il Collegio Sindacale.

E' stato comunque nominato, oltre al Collegio Sindacale, l'organo di controllo, individuato nella Società BDO.

#### COLLEGIO SINDACALE

Il 16 dicembre 2019 infatti l'Assemblea dei Soci ha nominato il Collegio Sindacale effettivo:

- Dott. Geronimi Giancarlo Presidente
- Dott.ssa Morelli Giuliana
- Avv. Alberto Gandini

Sindaci supplenti:

- Dott.ssa Pasina Marina
- Dott. Gentile Giuseppe
- 

#### ORGANISMO DI REVISIONE

La Cooperativa ha approvato come organo di vigilanza il "Servizio Revisione" di Confcooperative Lombardia, che effettua la revisione con cadenza annuale.

### **3.3 STRUTTURA DI GOVERNO**

Il Consiglio di Amministrazione dell'Arca, che è l'organo di governo della Cooperativa, nell'anno 2019 si è riunito formalmente 8 volte.

L'Assemblea dei Soci è costituita da tutti i soci. E' l'organo guida e delinea la visione, la missione della Cooperativa e gli orientamenti strategici cui devono sottostare tutti gli organismi inferiori sia politici che operativi.

L'Assemblea Ordinaria dei Soci, che deve avere luogo almeno una volta all'anno, approva il Bilancio d'Esercizio e il Bilancio Sociale, elegge i membri del Consiglio di Amministrazione, il Presidente, l'Organo di controllo, la Società di revisione e approva i regolamenti interni nonché i progetti e i documenti sottoposti dal CdA.

Le Assemblee dei Soci nel 2018/9 sono state n.2.

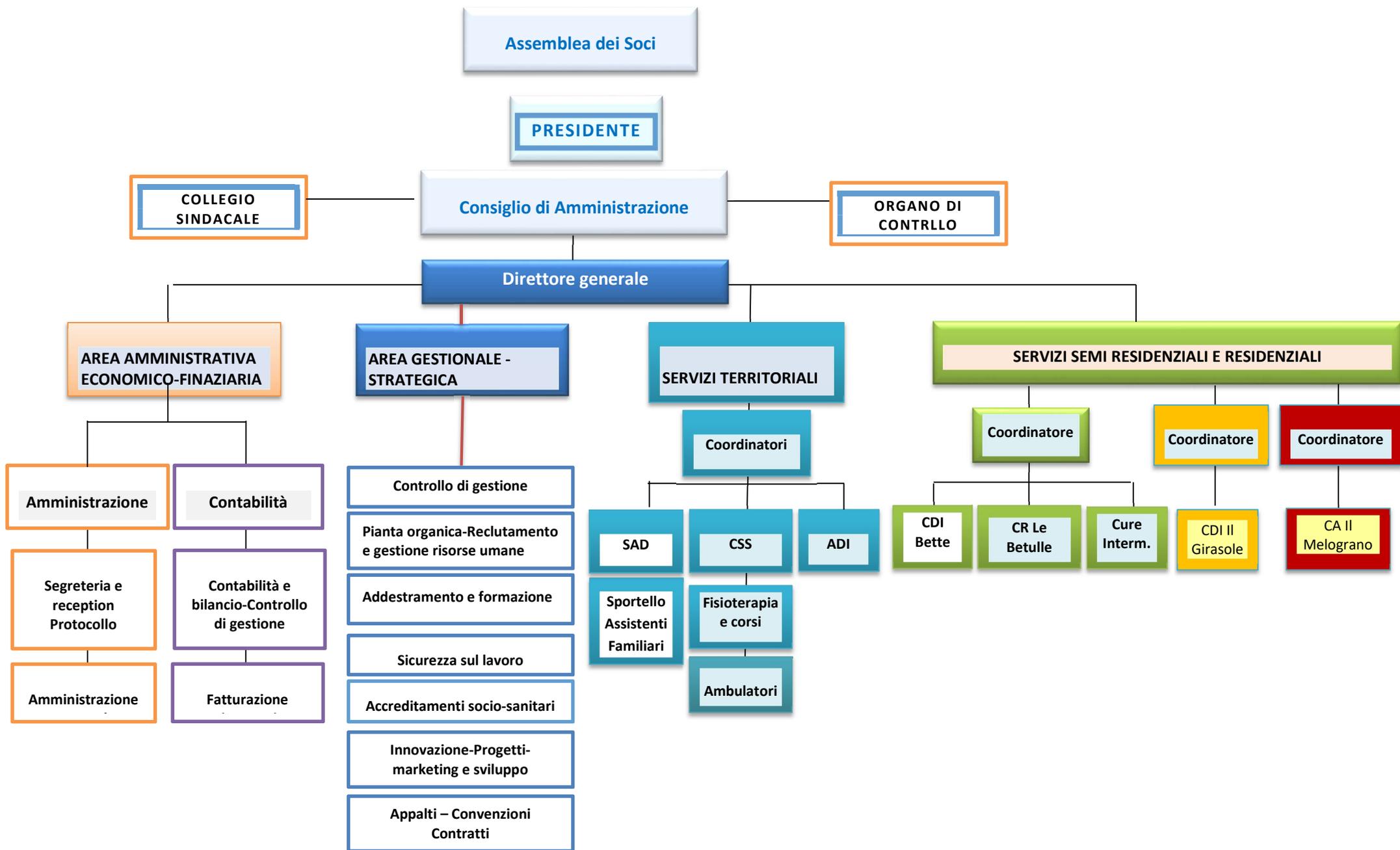
### **3.4 PROCESSI DECISIONALI E DI CONTROLLO**

Le interazioni tra le diverse funzioni sono riportate nella descrizione dei compiti e ruoli di all'interno dell'organigramma. L'organigramma che segue è sia gerarchico che funzionale e illustra l'articolazione della Cooperativa nel suo complesso, vengono solo accennate le descrizioni delle funzioni istituzionali, per i dettagli delle quali si rimanda all'Atto Costitutivo e allo Statuto della Cooperativa e/o alla legislazione in materia.

Le specifiche attribuzioni operative e le responsabilità delle figure dirigenziali e di coordinamento sono descritte nelle singole procedure operative che di fatto illustrano la gestione di tutti i servizi e le attività della Cooperativa. In esse sono descritti i compiti, le responsabilità e le autorità delle funzioni organizzative la cui attività ha influenza diretta sulla definizione e sulla messa in atto della Politica aziendale e sul personale che dirige.

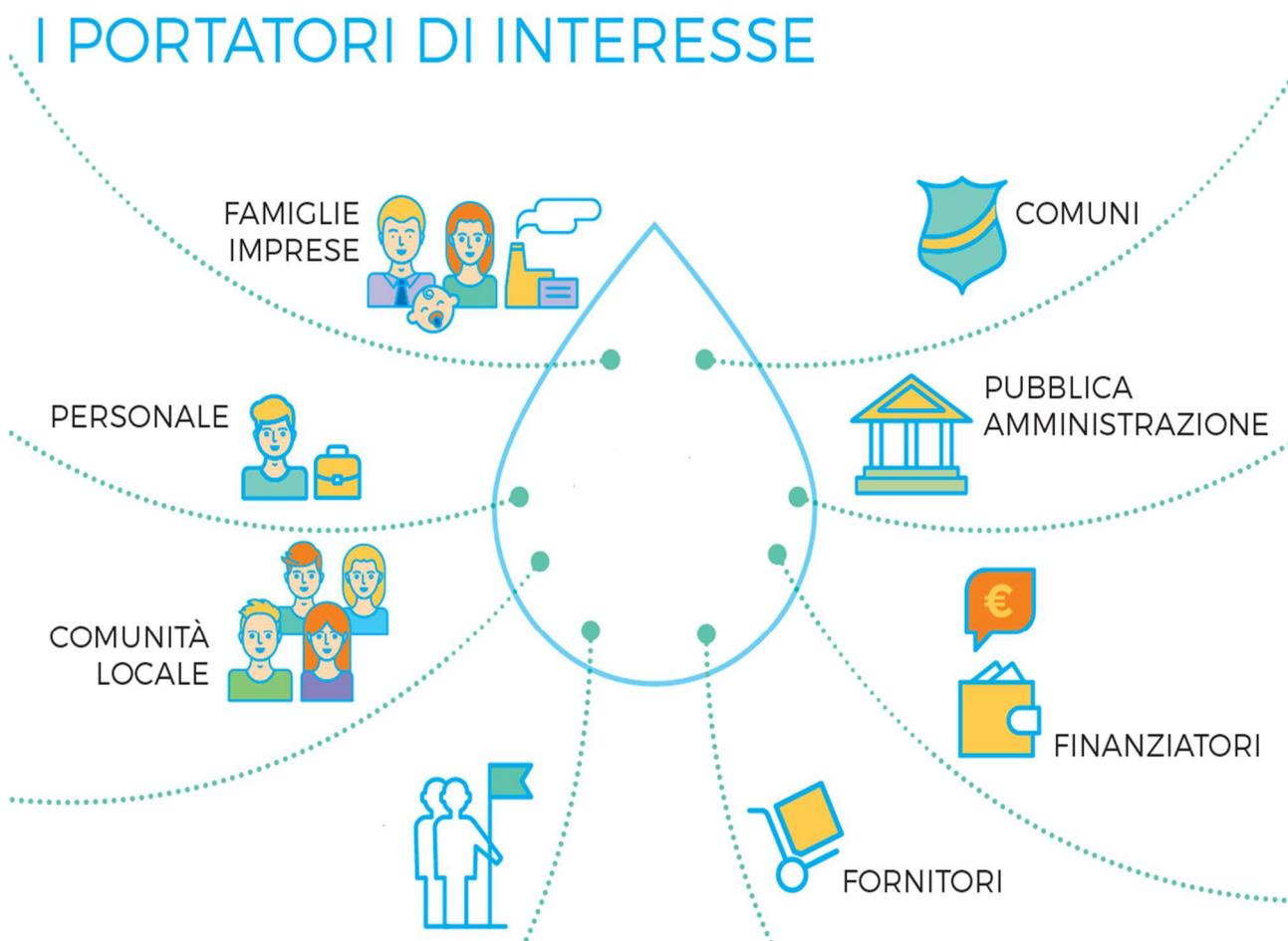
In particolare al Direttore ha una delega rispetto alla gestione del personale (assunzioni/licenziamenti/contratti).

La Cooperativa ha in essere una polizza di Assicurazione RCT per la copertura dei rischi economici e finanziari legati a responsabilità della Cooperativa, che copre anche i dipendenti e collaboratori.



## 4. PORTATORI DI INTERESSE

I portatori di interesse (stakeholder) sono gli interlocutori dell'Impresa Sociale. Sono tutti i soggetti (individui, gruppi, organizzazioni) i cui interessi sono a vario titolo coinvolti dall'attività dell'organizzazione a causa delle relazioni di scambio che intrattengono con essa e comunque a causa dei possibili effetti esterni positivi o negativi delle decisioni e azioni intraprese dall'organizzazione.



Sin dalla sua fondazione, l'Arca ha percepito l'importanza fondamentale di una relazione di rete con altri oggetti che operino nel medesimo ambito e condividano i medesimi principi ideali, sia per una possibilità di confronto su scelte di carattere strategico, sia per un ausilio concreto nella complessa e quotidiana gestione di attività e procedure dalle innumerevoli implicazioni.

Tra questi una particolare importanza rivestono le **reti del mondo cooperativo**:

### CONFCOOPERATIVE

L'Arca associata fin dall'inizio della sua attività a **Confcooperative** la principale organizzazione di rappresentanza, assistenza e tutela del mondo cooperativo e delle Imprese Sociali. Operativamente L'Arca intrattiene rapporti continuativi con **UnionCoop**, di cui è socia per quanto attiene alla contabilità e servizio paghe.

## **RETE COOPERATIVE SOCIALI**

L'Arca ha sempre mantenuto stretti rapporti di collaborazione con le **Cooperative sociali del territorio**, in particolare **con Nisida**, nata nel 1990 per gemmazione **e di cui** L'Arca è diventata **socia**. Con Nisida oltre ad alcuni scambi di servizi e partenariati in occasione dei progetti, sta condividendo il percorso del Gruppo Paritetico, insieme alle cooperative Granello e Insieme, confluite in Grandangolo.

A fine 2019 si è conclusa l'esperienza del **GRUPPO PARITETICO COOPERATIVO "GRANDANGOLO"**, percorso di aggregazione tra le Cooperative L'Arca, Nisida, di Chiavenna, Grandangolo (Sondrio), con la fusione tra Granello e Insieme, mentre non si è completato il disegno iniziale che vedeva una fusione a 4.

L'Arca dal 2018 ha aderito nuovamente al **CONSORZIO SOL.CO SONDRIO**.

## **ASSOCIAZIONI**

Nel 2018 sono proseguite le consuete attività di collaborazione con gruppi e associazioni all'interno delle attività di animazione del Centro Polifunzionale (gruppi parrocchiali, catechismo, cori, ecc.).

## **VOLONTARI**

La Cooperativa collabora stabilmente da anni con alcuni volontari. Si tratta di persone che al momento della pensione o dopo aver avuto un'esperienza con la Cooperativa per un proprio congiunto, hanno dato la propria disponibilità di tempo a favore degli anziani del Centro Polifunzionale.

In totale i volontari, non soci, nel 2018 sono stati 15. Le donne hanno collaborato con l'Animatrice, ma anche all'accompagnamento sul minibus; gli uomini invece, una settimana a turno, hanno garantito per tutto l'anno il servizio di trasporto con il pulmino per il Centro Diurno Integrato, due di loro hanno anche garantito la manutenzione del centro e del giardino.

## **FORNITORI**

I criteri di qualità e vicinanza sono considerati preferenziali nella valutazione dei nostri fornitori in generale. Per questo per gli approvvigionamenti abbiamo privilegiato il più possibile le aziende locali, soprattutto per quanto riguarda la ristorazione.

## **ENTI FINANZIATORI PUBBLICI**

Nel 2019 non sono pervenute donazioni da enti pubblici.

## **DONATORI**

Nel 2019 la Cooperativa in qualità di ONLUS ha ricevuto da parte del contribuente la quota Irpef destinata alle associazioni no-profit (il 5 x mille). La quota entrata nel bilancio 2019 è di €. euro 3.550,00 (a valere sul 2016/17).

Nel 2019 L'Arca ha ricevuto il contributo 6.000,00 €. dalla Fondazione Pro Valtellina e di 600,00 dalla Cooperativa Nisida, sul progetto "Finalmente a casa e poi?" realizzato nel 2018.

## 5. RELAZIONE SOCIALE



L'Arca si occupa da anni di una gamma diversificata di servizi, che sono però legati da un comune denominatore: l'**attenzione alla persona**. Occuparsi degli altri implica una forte responsabilità morale e professionale; è per questo motivo che la qualità dei servizi che eroghiamo diventa il nostro obiettivo primario.

L'Arca riconosce **la centralità delle Risorse Umane**, nella convinzione che il principale fattore di successo di ogni impresa, ed in particolare di quelle operanti nel settore dei servizi, sia costituito dalla professionalità delle persone che vi operano.

Ai nostri collaboratori si richiede dunque un'elevata professionalità, accompagnata dalla consapevolezza che il **prendersi cura degli altri comporta un forte investimento personale ed umano**.

Per garantire la serenità e la stabilità necessarie allo svolgimento di questi delicati compiti, l'Arca rivolge una particolare **attenzione alla gestione del personale**, assicurando condizioni di lavoro che permettano ad ognuno di crescere sia umanamente che professionalmente, nel perseguimento e rispetto di obiettivi comuni.

L'Arca lavora per il miglioramento continuo dei propri progetti e servizi, per la valorizzazione del lavoro sociale e dei professionisti coinvolti nelle attività. In questo senso è costante l'attenzione alla **formazione e all'aggiornamento** del personale.

Per noi è fondamentale investire nell'organizzazione e di conseguenza nella **selezione e nel reclutamento del personale**. La ricerca e selezione ha il compito di soddisfare le esigenze di assunzione di personale della cooperativa ed in generale di tutte le attività ad essa collegate, individuando e proponendo i candidati considerati più motivati, competenti ed adeguati a ricoprirne gli incarichi.

Ma **il valore delle risorse umane non è solo un concetto legato alla capacità relazionale, ma risiede essenzialmente nella loro capacità di raggiungere obiettivi**. Questi ultimi variano naturalmente in funzione del settore e degli incarichi cui sono preposti. A seconda del loro ruolo, i lavoratori dovranno misurarsi tutti sul campo del raggiungimento degli obiettivi. Il valore delle risorse umane va calcolato anche in relazione a quanto ciascun lavoratore apporta al valore globale della Cooperativa. Non soltanto quanto produce o quanto soddisfa i fruitori finali del suo lavoro, ma **quanto fa accrescere l'organizzazione** nel suo complesso.

Ultimo dei fattori che presentiamo è la prospettiva temporale. Le risorse umane infatti non sono una "merce" di scambio ma elementi appunto *umani* che intrattengono relazioni complesse con il sistema nel quale operano. **La durata della loro permanenza presso la cooperativa può in certi casi essere più importante rispetto ad altri fattori**. Per questo occorre investire nella "manutenzione" e valorizzazione delle risorse umane in tutte le fasi, tenendo sempre alta la motivazione e individuare meccanismi di gratificazione e ricompensa.

Lo stile della nostra azione che non deve andare perso, ma che va sostenuto e valorizzato è:

- il *lavoro* come fattore di integrazione, di crescita e di riconoscimento delle capacità personali;
- l'attenzione alla *qualità delle relazioni umane*;
- la *formazione continua* degli operatori
- l'attenzione alla *qualità dei servizi resi*
- la costruzione di uno *sviluppo per progetti*
- *l'attenzione verso la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro*

L'Arca applica il CCNL delle cooperative sociali, con le retribuzioni previste per ogni figura professionale, secondo le mansioni svolte e i livelli di responsabilità attribuiti.

I compensi corrisposti per prestazioni di lavoro non regolate da contratto di lavoro dipendente, vengono stabiliti dal Consiglio di Amministrazione, in base alle tariffe medie previste per le singole professionalità e specialità.

## 5.1 I LAVORATORI

I lavoratori in totale nel 2019 sono stati **n. 91**, di cui:

- » lavoratori subordinati n. 76
- » collaboratori stabili sono stati n. 7: 1 Psicologa - 2 Medici - 2 Infermiere- 2 FKT
- » 7 collaboratori occasionali (3 educatori, 1 animatore, 2 infermiere, 1 psicologa)

## ANDAMENTO DELL'OCCUPAZIONE

<b>Totale personale nell'anno</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<i>Al 1 gennaio</i>	39	45	49
Lavoratori assunti nell'anno	14	25	27
Lavoratori dimessi nell'anno	07	21	25
<b>TOTALE LAVORATORI SUB. NELL'ANNO</b>	<b>53</b>	<b>70</b>	<b>76</b>
<i>Al 31 dicembre lavoratori subordinati</i>	46	49	51
Collaboratori occasionali	2	1	7
Collaboratori stabili	6	6	7
Tirocini, progetti, ecc.	3	1	1
<b>TOTALE LAVORATORI NELL'ANNO</b>	<b>61</b>	<b>78</b>	<b>91</b>

## RAPPORTO DI LAVORO

	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Lavoratori subordinati al 31/12	46	49	51
A tempo indeterminato	40	41	41
A tempo determinato	6	8	8

## CONGEDI NELL'ANNO

	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Congedo maternità	2	5	3
Aspettativa	1*	2	0
Pensionamento	0	0	0

Gli incarichi a tempo determinato, sono stati per sostituzione di maternità o per lavoro temporaneo (prevalentemente per ferie)

I costi del personale subordinato sono aumentati in modo congruo, in quanto sono state avviate nuove attività e ampliati i servizi (CA Il Melograno, ADI, SAD). Sono state invece contenute le spese di personale, grazie ad una migliore organizzazione e controllo nello smaltimento delle ferie/banca ore.

**Si è passati infatti da un costo di 879.576 del 2018 a 1.029.690 nel 2019**, con un incidenza del 65% sui ricavi e del 69% sui costi, contro i 73% e 70% del 2018.

Nel 2018 vi è stato un maggior ricorso a collaborazioni occasionali su progetti di breve durata e con un numero minimo di ore.

## **LA FORMAZIONE**

La formazione sta assumendo un carattere sempre più importante in un contesto come quello attuale, nel quale sono richieste competenze sempre più professionali, capacità e attitudini specifiche per far fronte all'evoluzione dei bisogni. La formazione del personale aumenta il valore dell'impresa, migliora l'immagine aziendale, aumenta la motivazione del personale.

L'acquisizione di nuove competenze (skills) e professionalità da parte delle risorse umane, diventa oggi una leva strategica, un vantaggio indispensabile per rimanere competitivi sul mercato, aumentare il livello di soddisfazione dell'utente/cliente e affrontare con competenze e capacità le nuove sfide che la cooperativa dovrà affrontare in futuro.

La formazione, come sempre, ha occupato un ruolo importante e ha assorbito molte risorse, soprattutto nei servizi accreditati, dove l'aggiornamento è costante, anche se rispetto agli anni passati, i costi della formazione sono stati più contenuti, grazie all'accesso a diversi corsi finanziati, in particolare grazie alla collaborazione con CONSOLIDA Lecco per la gestione dei fondi Foncoop.

Nel 2018 la formazione è stata soprattutto orientata ai contenuti professionali e socio sanitari.

Si è ripetuto il Corso sull'Umanizzazione delle cure, con 2 moduli, per consentire l'aggiornamento di più persone.

Si è proposto un percorso formativo sulla riabilitazione del paziente con problemi neurologici e uno specifico sulla demenza.

Per i nuovi operatori del Melograno è stato realizzato un percorso di formazione/consulenza sulla creazione del gruppo e sulle relazioni in equipe.

Si è proceduto ad assolvere l'obbligo riguardante i corsi sulla sicurezza del lavoro e si è favorita la partecipazione dei diversi operatori ai corsi ECM.

Per i dettagli si rinvia al piano della Formazione.

## **5.2 I FRUITORI**

La ricaduta sociale di tutte le attività che la Cooperativa svolge si può ben valutare anche dal punto di vista dei fruitori dei servizi socio sanitari che ne rappresentano il target primario. L'Arca ha seguito nel 2019 in totale oltre n. 670 persone, suddivise nei diversi servizi.

Comunità Residenziali	CDI	CI	ADI *	SAD	Sportello (Famiglie e badanti)	Ambulatori palestra
65	29	38	234	57	37+38	172

\*A questi si aggiungono i pazienti che ricevono prestazioni estemporanee in ADI (c.a. 800 pazienti)

### **5.3 CLIENTI/COMMITTENTI**

La diversificazione dei clienti, così come quella delle attività, è sempre stata una peculiare caratteristica dell'Arca. Anche all'interno dello stesso settore si è cercato di disporre di una fitta rete di clienti attraverso i quali poter garantire, il più possibile, un'attività lavorativa costante. Da alcuni anni la Cooperativa si è posizionata sul mercato, operando progressivamente nel settore privato o privato accreditato.

Le risorse economiche della cooperativa provengono prevalentemente dal settore privato o dal pubblico, attraverso gli accreditamenti.

Tra i **clienti privati** rientrano tutti gli utenti dei servizi:

- Comunità Residenziali
- SAD Privato
- Sportello Assistenti Familiari
- Centro Socio Sanitario (Ambulatori-Palestra)
- CDI e CDI Il Girasole (per la quota non sanitaria)
- Cure Intermedie (solo per servizi accessori)

Nel 2019, i **principali committenti pubblici** sono stati:

- **l'ATS della Montagna tramite l'accreditamento** per il servizio ADI, i due CDI e il Servizio di Cure Intermedie.
- **La Comunità Montana Valchiavenna**, per il SAD e lo "Sportello Assistenti Familiari"

I rapporti sono stati intrattenuti con i servizi operativi, in particolare con

- ▶ **UFFICIO DI PIANO** della CMV sugli aspetti generali di programmazione
- ▶ **SERVIZIO FRAGILITA' DISTRETTUALE** dell'ASL per quanto riguarda la valutazione di casi complessi
- ▶ **COMMISSIONE VALUTAZIONE DISTRETTUALE (CVD)** per quanto riguarda la l'invio, verifica e controllo servizi ADI
- ▶ **Vari servizi ATS** per i servizi accreditati, Vigilanza e contrattualistica.

## **6 - LA DIMENSIONE ECONOMICA**

### **6.1 BILANCIO RICLASSIFICATO**

L'andamento della dimensione economica, sebbene sia un elemento strumentale al perseguimento delle finalità sociali dell'organizzazione è in grado di influenzare più o meno direttamente il perseguimento della mission della società. Per questo diventa necessario introdurre nel bilancio sociale anche elementi di riclassificazione e valutazione dei dati economici derivanti dal bilancio civilistico che consentano di analizzare l'andamento da un nuovo punto di vista e raffrontarne i risultati nel tempo. Attraverso un'opportuna riclassificazione dei dati del Conto Economico possiamo rappresentare il processo di formazione del Valore Aggiunto dell'organizzazione e la sua distribuzione tra tutti coloro che, in quanto stakeholders, a vario titolo hanno un rapporto di "scambio" con essa. Il Valore Aggiunto rappresenta quindi la ricchezza che l'organizzazione crea nello svolgimento della propria attività e come questa viene distribuita a beneficio delle diverse categorie di soggetti che hanno concorso a produrla. E' interessante analizzare, anche attraverso un confronto

pluriennale, come L'Arca, in ottemperanza ai propri "valori di missione", riesca costantemente a produrre ricchezza da distribuire principalmente ai lavoratori. All'interno di questa categoria si evidenzia il costante incremento della percentuale di ricchezza distribuita ai Soci Lavoratori.

Quanto sopra a sostegno delle finalità di condivisione, stabilità occupazionale, retributiva e di sviluppo dell'impresa attraverso la politica della mutualità prevalente.

Il Valore della Produzione è costituito dai ricavi di tutti i settori di attività. Il dato evidente è uno sviluppo equilibrato e costante nel tempo con il mantenimento e l'incremento del fatturato in tutte le attività a conferma dell'applicazione della strategia, ritenuta da anni vincente, della diversificazione oltre che dei settori anche delle tipologie di attività all'interno degli stessi.

Il bilancio 2019 chiude con un utile importante di €. 105.999,00 dovuta in parte all'incremento dei nuovi servizi e in parte ad una migliore organizzazione e migliore razionalizzazione delle spese.

### PRODUZIONE DELLA RICCHEZZA ECONOMICA

<b>Produzione ricchezza economica</b>	<b>Anno 2017</b>	<b>Anno 2018</b>	<b>Anno 2019</b>
Privati e famiglie	523.631,33	598.760,90	790.896,13
Imprese private	0	0	0
Enti pubblici e aziende sanitarie (x accreditamenti)	512.145,19	561.614,75	783.635,99
Contributi pubblici	6.438,03	3.998,50	2.822,02
Finanziatori	2.613,42	6.171,42	0
Donazioni private (comprehensive del 5 per mille) 4718,52	5.383,18	7.535,00	3.608,00
Altri proventi (proventi straordinari, proventi vari)	0	18.239,23	7.199,51

### DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO

	<b>Anno 2017</b>	<b>Anno 2018</b>	<b>Anno 2019</b>
<b>Comunità territoriale</b>	0	0	0
Associazioni, soggetti del terzo settore	0	0	0
<b>Sistema cooperativo</b>	0	0	0
Centrale cooperativa	1.475,00	1.640,00	1.592,00
Centro servizi centrale cooperativa	17.378,16	18.829,36	20.498,93
Consorzio di riferimento	0	0	0
Cooperative sociali	0	0	0
<b>Finanziatori</b>			
Finanziatori ordinari	4.118,00	3.866,00	3.550,00
Finanziamento dai soci	0	0	0

Finanziatori di sistema ed etici	0	0	0
Finanziatori pubblici	0	0	0
	<b>Anno 2017</b>	<b>Anno 2018</b>	<b>Anno 2019</b>
<b>Lavoratori</b>			
Dipendenti soci e non (comprensivo di TFR)	744.982,00	879.576,00	1.029.690,00
Amministratori e sindaci	1.500,00	1.560,00	3.488,00
Volontari	0	0	0
Formazione continua lavoratori	1.552,00	3.360,00	2.953,00
<b>Soci</b>			
Costi per iniziative rivolte alla base sociale	0	0	0
Ristorni desinati ai soci	0	0	0

### PRODUZIONE DELLA RICCHEZZA PATRIMONIALE

<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>Anno 2017</b>	<b>Anno 2018</b>	<b>Anno 2019</b>
Capitale sociale	131.375,00	133.375,00	106.599,00
Riserve	47.551,00	59.836,00	62522,00
Perdite portate a nuovo	(50.042,00)	(50.043,00)	(110.471,00)
Utile d'esercizio / perdita	12.666,00	(60.428,00)	105.999,00
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>	<b>141.549,00</b>	<b>82.741,00</b>	<b>164.649,00</b>
<b>RISTORNI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Immobilizzazioni immateriali	36.546,00	37.970,00	20.735,00
Immobilizzazioni materiali	609.452,00	595.534,00	580.662,00
Immobilizzazioni finanziarie	5.037,00	8.237,00	8.937,00
<b>FINANZIATORI</b>			
Mutuo ipotecario	89.940,00	58.321,33	38.228,66
Finanziamento FRIM Cooperazione	42.030,00	33.697,81	27.608,59
Fondo TFR	382.984,00	399.516,00	411.593,00

La scarsa patrimonializzazione della cooperativa, in quanto non ha beni propri, ma solo in diritto di superficie o in comodato, costituisce un problema che andrà affrontato nei prossimi anni, anche in relazione ai tempi di ammortamento degli investimenti operati sul Centro polifunzionale.

Negli ultimi anni, a causa delle passività, c'era stata una diminuzione del patrimonio netto con intaccamento delle riserve accumulate, che con l'utile di esercizio è stato riportato in attivo.

Gli elementi caratterizzanti del Bilancio di esercizio 2019 sono:

- ➔ **Maggiori entrate (+ servizi, nuove convenzioni)**
- ➔ **Risultato di gestione molto positivo gli unici Centri di costo in negativo sono CDI, CDI Girasole, CA Il Melograno, ma molto meno del 2018**
- ➔ **Maggior patrimonializzazione**
- ➔ **Minori costi general**

## 7 – PROSPETTIVE FUTURE

### 7.1 RISULTATI 2019

Di seguito i risultati degli obiettivi fissati per l'anno 2019

In generale sono stati realizzati i 3 MACRO OBIETTIVI:

1. UTILE DI BILANCIO
2. REVISIONE DEI SERVIZI (in parte)
3. REVISIONE ORGANIZZAZIONE DEL PERSONALE

AREA SVILUPPO	Azioni	Risultati
<b>Consolidare nuovi servizi/attività</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Rilanciare i <b>CDI</b>: rivedere offerta/ Aumento ospiti/Aumento delle entrate/ promozione servizio</li> <li>➔ Consolidare <b>CA Il Melograno</b> (migliorare <i>appeal</i>: organizzazione, equipe, offerta, integrazione nel territorio)</li> <li>➔ Consolidare e mettere a regime «<b>Sportello Assistenti Familiari</b>» in abbinamento al SAD</li> <li>➔ Sviluppare <b>CSS</b> (nuovi corsi/catalogo nuove attività per adulti)</li> </ul>	<p>No,ma diminuita perdita</p> <p>Parzialmente raggiunto nel 2019</p> <p>Raggiunto</p> <p>Raggiunto</p>
<b>Ampliare l'offerta di servizi e iniziative a favore di fasce di popolazione anziana e persone fragili</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Voucher B1(adulti)</li> <li>➔ Riconquistare SAD (Gara d'appalto)</li> <li>➔ Bando Residenzialità assistita</li> <li>➔ Sportello Anziani e Progetti anziani attivi (Bando Pro Valtellina)</li> </ul>	<p>Raggiunto</p> <p>Raggiunto</p> <p>Non accolta domanda</p> <p>Raggiunto</p>

AREA COMUNICAZIONE	Azioni	Risultati
<b>Avviare una campagna intensiva di marketing e pubblicizzazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nuovo sito web, pag. FB, Instagram, ecc. Aggiornamento costante in collaborazione con Nisida</li> <li>➤ Campagne periodiche pubblicità su stampa locale</li> <li>➤ Rivedere varie brochure e pubblicarle sul sito e pagina FB</li> </ul>	<p>Raggiunto Nuovo Sito Web</p> <p>Raggiunto Stampa, periodici</p> <p>Messi su sito documenti</p>

AREA RELAZIONI ESTERNE	Azioni	Risultati
<b>Sviluppo e consolidamento rete</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Partecipazione a Gruppo Paritetico «Grandangolo» in una prospettiva di aggregazione</li> <li>➤ Sviluppo di progetti con Nisida e Sol.Co</li> <li>➤ Avviare relazioni di collaborazione su progetti con realtà associative del territorio e altri partner</li> <li>➤ Ricerca di ogni sinergia possibile sul territorio per l'attuazione di progetti con valenza sociale</li> </ul>	<p>Parzialmente raggiunto- Aggregazione più lontana</p> <p>Parzialmente raggiunto</p> <p>Non raggiunto</p> <p>Non Raggiunto</p>

AREA ECONOMICA	Azioni	Risultati
<b>Mantenere obiettivo di pareggio/utile di bilancio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Monitorare trimestralmente andamento bilancio</li> <li>➤ Programma contenimento costi personale:</li> <li>➤ Valutare modalità articolazione contratti, Programma smaltimento ferie e permessi Banca ore da parte dei Coordinatori</li> <li>➤ Attenzione a contenere al minimo il lavoro festivo</li> <li>➤ Utilizzo di volontari per trasporto CDI</li> </ul>	<p>Raggiunto</p> <p>Raggiunto</p> <p>Parzialmente raggiunto</p> <p>Raggiunto</p> <p>Raggiunto</p>

<b>Gestione servizi critici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valutare opportunità di mantenimento Cure Intermedie in base a nuovi standard</li> <li>• CR Le Betulle (in attesa DGR)</li> <li>• CA Il Melograno : monitorare attentamente sostenibilità economica</li> <li>• Valutare possibilità di accorpate i due CDI</li> <li>• Rivedere contratto di comodato con ASST</li> <li>• Valutare evoluzione Centro Socio sanitario</li> <li>• Inserimento Sportello Assistenti familiari nel SAD</li> </ul>	<p>Si standard ma non in vigore</p> <p>No DGR</p> <p>Monitorata situazione</p> <p>Decisione rinviata 2020</p> <p>Negoziazione in corso</p> <p>Raggiunto</p> <p>Raggiunto</p>
---------------------------------	---	--

## 7.2 PROSPETTIVE 2020

Parlare del 2020, senza accennare alla **Pandemia da Coronavirus** che ha colpito, a partire da febbraio, il nostro paese e così duramente la nostra Regione, è molto difficile.

Pensare al 2020 dentro ad un'emergenza che non è ancora finita, dentro ad una situazione di grande turbolenza e in forte evoluzione, col rischio di nuove emergenze, rende difficile fare previsioni.

Il periodo che ha preceduto l'approvazione del Bilancio Sociale è forse stata la peggiore di sempre. Come tutti, ci siamo trovati impreparati allo «*Tsunami*» che ci è piombato addosso, aggravato da una fragilità del sistema sicurezza e delle figure sanitarie, che richiedono un'attenta valutazione per il futuro.

Inoltre riteniamo vi sia stata una iniziale sottovalutazione dell'emergenza da parte delle istituzioni e una inadeguata gestione dell'emergenza sia sul territorio (incapacità di contenere il contagio e di fare un minimo di prevenzione - cure domiciliari non appropriate - scarsa collaborazione con e dei MMG - invio tardivo alle strutture ospedaliere) che dentro alle strutture (DPI mancanti/Tamponi di difficile effettuazione/ mancato supporto alle strutture/ abbandono delle strutture sociali/mancato allontanamento casi COVID)

Per tutti all'inizio vi è stata una grande difficoltà di approvvigionamento DPI e battaglie continue contro la burocrazia.

Dentro a questa situazione, come spesso accade nei periodi più bui, si evidenziano anche gli aspetti positivi.

Tutti gli operatori hanno dato prova di **responsabilità**, di **dedizione**, di **competenza** (nessuno si è tirato indietro, nonostante la paura, la fatica, le difficoltà, tutti hanno sempre lavorato al meglio delle possibilità):

- gli **Operatori delle strutture**, sottoposti a grandi tensioni, hanno dato prova di equilibrio e competenza, riuscendo a proteggere gli ospiti dal contagio;

- i **Coordinatori** si sono «**rimboccati le maniche**» e sono sempre stati a fianco dei loro operatori, senza più orari.
- gli **Uffici** sono sempre stati in funzione sia in presenza che da remoto, **assicurando il funzionamento della macchina organizzativa**, i rifornimenti, le necessarie pratiche amministrative per gestire l'emergenza;
- gli **Operatori domiciliari sia assistenziali che sanitari**, hanno sempre lavorato, spesso in condizioni critiche, a fianco dei nostri utenti più fragili, **tra mille pericoli e difficoltà**.

*Non siamo eroi, ma abbiamo fatto la nostra parte!*

- ➔ **ABBIAMO EVITATO IL CONTAGIO** nelle nostre Strutture, abbiamo tutelato gli anziani e rassicurato i familiari e nessuno dei nostri operatori si è ammalato, in nessun servizio. **Bravi a tutti!**
- ➔ **ABBIAMO CERCATO DI RENDERCI UTILI ALLA CITTADINANZA:** Il nostro Progetto «**Luoghi Comuni**» ha lavorato in modo straordinario per **coordinare gli aiuti dei Volontari alla popolazione** nel periodo dell'emergenza, rivelando la forza delle reti e della collaborazione.
- ➔ **MOLTI ENTI E ASSOCIAZIONI CI HANNO DATO UNA MANO CON I DPI**, Comunità Montana, ATS e in particolare Volontari 3Valli e anche alcuni privati.

L'emergenza ha evidenziato i servizi «forti» e quelli «fragili», quelli da tenere e rafforzare e quelli che dovremo lasciare.

Ha evidenziato quelle criticità che da alcuni anni sottolineavamo ad ex sul Centro Polifunzionale (sovraffollamento, servizi indifferenziati) e la mancanza di una figura sanitaria di riferimento.

L'emergenza ha avuto un forte impatto anche economico sulla Cooperativa, con la chiusura di alcuni servizi per molti mesi, con la limitazione di altri, esponendoci a minori entrate e maggiori spese.

Abbiamo comunque reagito:

- Costruendo un sistema di sicurezza (DPI-Protocolli-Formazione degli operatori)
- Cercando di tutelare e di tutelarci, combattendo «buone battaglie»
- Provvedendo in una fase iniziale a coprire le assenze attraverso smaltimento ferie 2019
- Richiedendo la cassa integrazione (aprile-maggio-giugno) per operatori servizi sospesi/ridotti e decidendo l'anticipazione della cassa integrazione come ditta
- Utilizzando forme di lavoro a distanza e in presenza a turni , per non lasciar scoperti i servizi nevralgici.
- Partecipando a Bandi : ex Impresa sicura (senza successo), Bando CARIPLO e PRO VALTELLINA
- Rivedendo la nostra organizzazione e il sistema dei nostri servizi, in ottemperanza alle normative e alle necessità funzionali.

Quello che sappiamo è che, anche quando sarà finita l'emergenza, non sarà tutto come prima. ma sarà tutto "come dopo" e che dovremo imparare a lavorare convivendo con i rischi e con la possibilità di nuove emergenze.

## OBIETTIVI 2020

Oltre all'emergenza ancora in corso, ci troviamo con un Consiglio di Amministrazione nuovo che dovrà decidere la propria strategia e i propri obiettivi.

Quindi lo staff tecnico quest'anno indica solo alcune piste da esplorare e che il nuovo CdA valuterà nel corso dei prossimi mesi, costruendo la propria strategia per il triennio.

- ⇒ **NECESSITÀ DI CHIUDERE IL BILANCIO IN PAREGGIO O LIMITARE I DANNI.**
- ⇒ **RIAPRIRE TUTTI I SERVIZI IN SICUREZZA E MANTENERLI ANCHE IN CASO DI NUOVA EPIDEMIA**
- ⇒ **CHIUDERE SERVIZI NON SOSTENIBILI**
- ⇒ **RIORGANIZZARE IL CENTRO POLIFUNZIONALE**
- ⇒ **VALUTARE NUOVE IPOTESI DI SVILUPPO DI NUOVI SERVIZI**
- ⇒ **VALUTARE NUOVE IPOTESI DI FUSIONE, PERCHÉ L'UNIONE CI RAFFORZA**

**Un grazie a tutti per esserci stati in questo periodo di grande fatica,  
come sempre abbiamo scoperto che**

