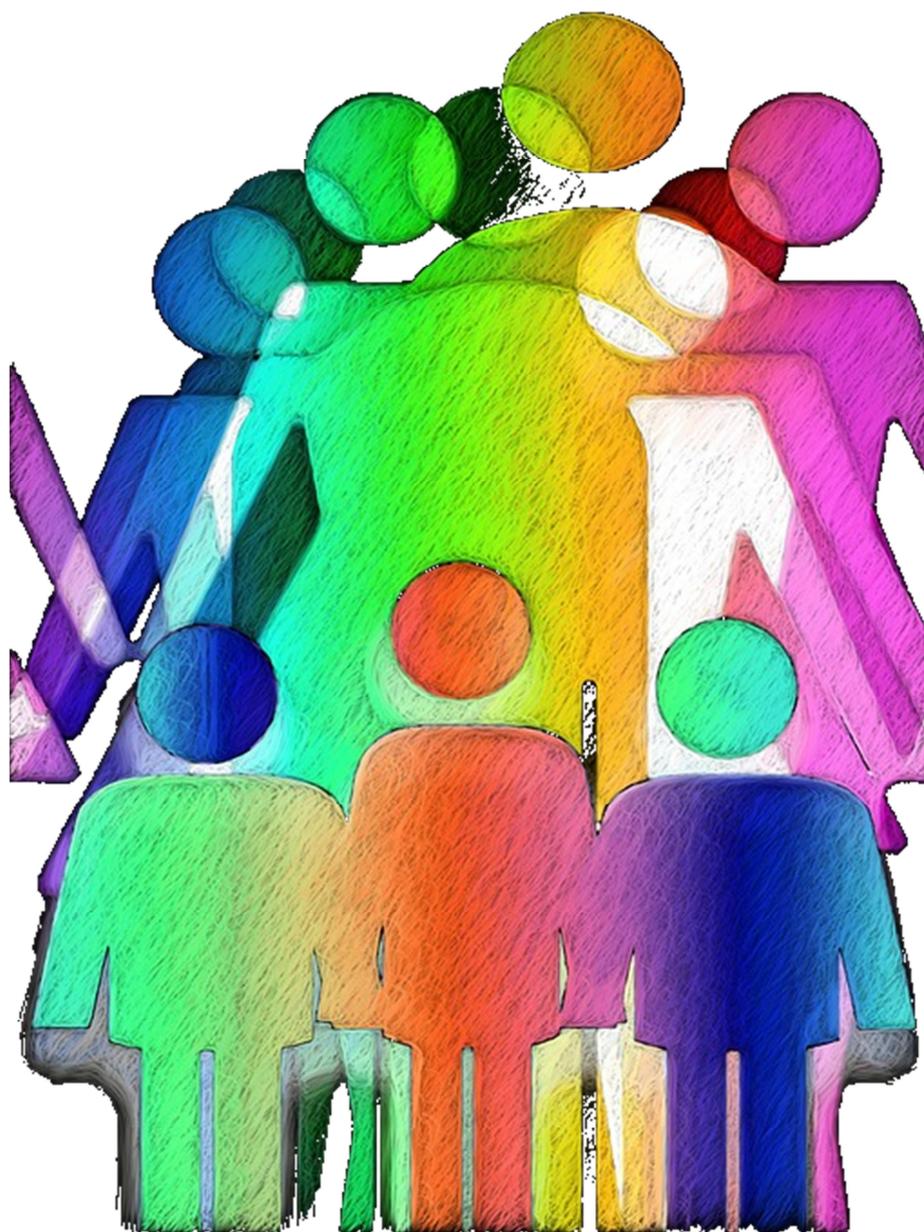




L'ARCA  
cooperativa sociale



# BILANCIO SOCIALE 2017

# INDICE

## **1.PREMESSA**

1.1 Lettera ai portatori di interesse	3
1.2 Metodologia	4
1.3 Modalità di comunicazione	4
1.4 Riferimenti normativi	4

## **2- L'IDENTITA' DELLA COOPERATIVA** **5**

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 2017	11

## **3 – GOVERNO E STRATEGIE** **17**

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
3.5 Strategie e obiettivi	20

## **4.PORTATORI DI INTERESSE** **22**

## **5 – RELAZIONE SOCIALE** **24**

5.1 I Lavoratori	25
5.5 I Fruitori	27
5.6 Clienti/committenti	27

## **6- LA DIMENSIONE ECONOMICA** **28**

6.1 Bilancio riclassificato	28
-----------------------------	----

## **7. PROSPETTIVE FUTURE**

7.1 Prospettive cooperativa	
7.2 Il futuro del bilancio sociale	

# 1 - PREMESSA

## 1.1 LETTERA AI PORTATORI DI INTERESSE

*Presentiamo questo decimo Bilancio Sociale, che racconta un altro anno di fatiche e di soddisfazioni di una cooperativa ormai storica, ma tutta proiettata verso il futuro.*

*Il bilancio sociale rende conto del valore aggiunto che una cooperativa sociale restituisce alla comunità, almeno in quattro aree:*

- ▶ **valore aggiunto economico** dato dall'apporto in termini di aumento di ricchezza materiale, di occupazione, economica e finanziaria
- ▶ **valore aggiunto sociale** cioè il contributo che una organizzazione sociale produce attraverso la sua attività specifica in termini di beni relazionali e creazione di capitale sociale
- ▶ **valore aggiunto culturale** dato apporto specifico in termini di diffusione di valori (equità, tolleranza, solidarietà, mutualità), coerenti con la propria mission, nella comunità circostante
- ▶ **valore aggiunto istituzionale**, cioè l'apporto in termini di rafforzamento della sussidiarietà orizzontale, dei rapporti intraistituzionali e inter-istituzionali

*Un bilancio sociale è dunque un momento di valutazione, in cui rileggiamo quello che abbiamo fatto e cosa ha portato come risultato e come valore aggiunto e soprattutto a chi, questo risultato e questo valore aggiunto, è stato destinato.*

*Se il compito di una cooperativa sociale è perseguire il benessere di una comunità locale e di perseguire l'interesse dei diversi soci portatori di interesse nella cooperativa, occorre valutare sempre come e quanto i risultati che il nostro lavoro porta soddisfano questa duplice domanda. Dobbiamo ottenere risultati utili alla "mutualità allargata" senza sottrarre valore alla mutualità fra i soci.*

*Questo è il primo anno del nuovo Consiglio di Amministrazione e il mio primo mandato come Presidente, un anno denso di avvenimenti e cambiamenti, che si chiude positivamente sia sul versante dell'attività che economico.*

*A tutti i soci, ai lavoratori e ai volontari, un grazie per l'impegno e per la grande disponibilità mostrata e l'augurio di riuscire sempre a mantenere vivo lo spirito cooperativo e di servizio.*

Il Presidente  
Dell'Anna Clemente

## 1.2 METODOLOGIA

Il presente Bilancio Sociale che si riferisce all'**anno di rendicontazione 2017**.

Alla sua stesura ha collaborato un piccolo 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 201
- Decreto Interministeriale 16 marzo 2018

**Il Bilancio Sociale è stato approvato dall'Assemblea dei Soci in data 15 maggio 2018**

## **2 - L'IDENTITÀ 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 due sedi operative, una presso al sede legale dove si trova Il Centro Polifunzionale e l'altra in via G.B Cerletti,19 dove si trova il Centro Socio Sanitario e che dall'aprile 2017 è diventata sede della Direzione e dell'Amministrazione.

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>
N° iscrizione Albo Regionale cooperative sociali	<i>73</i>
Tel	<i>0343 35760 amministrazione 0343 990005</i>
E mail	<i><a href="mailto:info@arcacoopchiavenna.it">info@arcacoopchiavenna.it</a> <a href="mailto:amministrazione@arcacoopchiavenna.it">amministrazione@arcacoopchiavenna.it</a></i>
Fax	<i>0343 30894</i>
Sito internet	<i><a href="http://www.arcasociale.org">www.arcasociale.org</a></i>
Appartenenza a reti associative	<i>Confcooperative</i>
Adesione a consorzi di cooperative	<i>In corso di perfezionamento adesione al Consorzio Sol.Co Sondrio</i>
Altre partecipazioni e quote	<i>Cooperfidi Cooperativa Sociale Nisida</i>
Codice Ateco	<i>87.10.00</i>

Nell'Assemblea del 15.05.2018 è stato modificato lo Statuto, approvato precedentemente nel 2004, in ottemperanza al D.lgs 3 luglio 2017, n.112, "Revisione della disciplina in materia di Impresa Sociale", pubblicato in Gazzetta Ufficiale n.167 del 19/07/2017.

In particolare sono stati modificati i seguenti articoli: articolo 11 (Esclusione), articolo 23 (Competenze dell'Assemblea), articolo 27 (Consiglio di Amministrazione), articolo 30 (Integrazione del Consiglio)

## 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	2015	2016	2017
Lavoratori	24	23	25
Volontari	0	0	0
Fruitori	0	0	0
Sovventori	0	0	0
Persone giuridiche	1	1	2
Altri soci	10	9	8

Nel 2017 sono entrati n. 2 soci, una operatrice e la Cooperativa Sociale "Nisida".

SOCI	Soci al 31/12/2016	Soci ammessi 2017	Recesso soci 2017	Decadenza esclusione soci 2017	Soci al 31/12/2017
Numero	33	2	0	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 (43%)**.

I dati raccontano di una cooperativa in cui sono presenti i soci storici, ma che sta "invecchiando" (**69% ha più di 45 anni**) 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 Servizi 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

## 2.7 ATTIVITA' SVOLTE NEL 2017

### LA COMUNITÀ RESIDENZIALE "LE BETULLE"

Nel corso del 2017 si è finalmente chiarito il percorso normativo relativo alla nuova tipologia d'offerta sociale:

- Normativa (DGR n. 7776/2018 C.A.S.A.)
- Modello (da servizio socio sanitario a servizio sociale – cambiamento tipologia utenza – enfasi sulla condivisione/partecipazione)
- Organizzazione (organizzazione più leggera, socio assistenziale)

La CR "Le Betulle", essendo strutturalmente e organizzativamente integrata con UDO sociosanitarie è in deroga, rispetto agli adempimenti richiesti dalla DGR 7760/18, in attesa di pronunciamento della Regione, che valuterà la classificazione della CR come unità d'offerta sociale o socio –sanitaria.

Attiva dal 1999, la Comunità di accoglienza residenziale, ha l'obiettivo di sostenere le situazioni di fragilità dell'anziano e della famiglia, offrendo un ambiente che riproduca il più possibile le caratteristiche del contesto domestico, arricchito da occasioni di socializzazione e vita comunitaria, da servizi di sostegno alla quotidianità o di protezione sanitaria leggera.

Destinatari della CA sono tutti gli anziani che per propria volontà o per motivazioni familiari, sociali o di salute non possono più vivere a casa o desiderano un livello di maggior protezione in un ambiente confortevole e familiare. In particolar modo la CA è rivolta agli anziani più a rischio, i cosiddetti "anziani fragili".

In CA possono essere attivati i normali servizi territoriali (Medico di base, Assistenza Domiciliare Integrata), in aggiunta agli interventi di operatori sanitari interni. Ma questo modello sperimentale andrà rivisto in base alla nuova normativa.

## Utenza 2017

Rispetto agli anni precedenti vi è stata una flessione di presenze, dovuta al cambio di target, che ha comportato un certo tempo per riportarsi ai livelli di sostenibilità.

Utenza	2015	2016	2017
Posti letto	16	16	16
Utenti totali nell'anno	49	42	46
Di cui nuovi utenti	29	26	29
Saturazione posti letto	98%	99%	90%

## LA STRUTTURA INTERMEDIA SOCIO SANITARIA (CURE INTERMEDIE)

La Struttura Intermedia Socio Sanitaria (SISS) si colloca nell'ambito degli interventi relativi all'area della fragilità e della non autosufficienza – assistenza post acuta, previsti dalla DGR. IX/3239 del 4.04.2012 della Regione Lombardia “Linee guida per l'attivazione di sperimentazioni nell'ambito delle politiche di welfare”. La fase di sperimentazione del servizio post acuti, avviata il 5.11.2012 si è conclusa ad aprile 2015. Sono stati prorogati gli standard precedenti, a tutto il 2018.

La nuova unità di offerta è situata nel Centro Polifunzionale di Servizi all'anziano, insieme alla Comunità Residenziale e al Centro Diurno Integrato.

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)

Obiettivo interno del servizio è di fornire interventi riabilitativi:

- in fase di consolidamento della disabilità da pregresso evento (evento indice) quando sia controindicato un intervento riabilitativo intenso e settoriale;
- in presenza di recidive dell'evento indice con ridotta probabilità di recupero funzionale;
- in seguito a trasferimento da Unità Operativa di Riabilitazione Specialistica per la continuazione del Progetto Riabilitativo Individuale;
- in età geriatrica in concomitanza di pluripatologia a rischio di riacutizzazione (instabilità).

## Utenza

L'andamento della saturazione nel 2017 ha avuto un deciso incremento dopo l'entrata in vigore delle nove disposizioni regionali, con l'invio diretto dei pazienti dai reparti ospedalieri o dai MMG e la completa gratuità del servizio.

Utenza	2015	2016	2017
Posti letto	6	6	6
Utenti totali nell'anno	37	42	46
Di cui nuovi utenti	31	36	40
Saturazione pl	88%	97%	98%

## 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.

### UTENZA

Il CDI nel 2017 ha visto una ripresa della domanda (+23%), segno dell'apprezzamento del servizio e della formula diurna, anche se resta al di sotto delle potenzialità.

Utenza	2015	2016	2017
Utenti	22	26	23
Donne	18	19	13
Uomini	4	7	10
Nuovi utenti	12	12	8
Dimessi	9	13	10
Giornate di presenza	1640	1834	2269

## 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.

Il CDI è accreditato c/o ASL 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 2017 si è registrato un aumento delle presenze dell'8%, ma verso fine anno si è avuto un calo.

Migliorato il saldo costi/ricavi, ma il servizio va continuamente promosso per avere un ricambio di utenza.

### UTENZA

Le presenze effettive sono aumentate, avvicinando si a quelle del 2014.

<b>Utenza</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Utenti	26	21	17
Donne	18	12	11
Uomini	8	9	6
Nuovi utenti	11	8	8
Dimessi	13	7	10
Giornate presenza	1866	2183	2368

## **IL SERVIZIO DI ASSISTENZA DOMICILIARE (SAD)**

Nel 2017 si è tentata la Gara d'appalto indetta dalla Comunità Montana Valchiavenna, per il SAD, ma per pochissimi centesimi, non è stato possibile aggiudicarsi il servizio, che è rimasto alla Cooperativa Alba con un mero cambio di denominazione, subentrata a Progetto Vita, in liquidazione e in condizioni di non poter più contrattare con la PA.

La scelta dell'Arca, dopo questo evento, è quello di accantonare i servizi socio assistenziali e di puntare sul socio sanitario.

Resta aperto un servizio residuale di SAD privato, con pochissimi utenti, solo per rispondere a situazioni contingenti o particolari.

Si è scelto invece di governare il mercato privato di cura attraverso lo Sportello Assistenti Familiari.

## **SPORTELLO "ASSISTENTI FAMILIARI"**

Lo Sportello, avviato in gennaio, ma operativo dal mese di febbraio, in convenzione con Mestieri Lombardia e Sol.Co Sondrio e U.d.P., che ha riconosciuto 4.000,00 per spese di avviamento.

A fronte delle 15 ore di apertura obbligatoria (possibile con supporto della segreteria), sono riconosciute 12 ore all'operatore di sportello.

Lo Sportello **garantisce agli Assistenti Familiari:**

- Colloquio informativo e di selezione per l'iscrizione al Registro AF
- Ricerca lavoro e successivo monitoraggio
- Gestione e aggiornamento Banca Dati e Registro AF
- Addestramento, formazione e aggiornamento

Lo Sportello **garantisce alle Famiglie :**

- ascolto e valutazione del bisogno di assistenza (ev. visita domiciliare)
- informazione/orientamento
- assistenza per la ricerca di un assistente familiare idoneo ai bisogni
- informazioni in merito al contratto di lavoro domestico, rilascio preventivo spesa su base annuale
- informazione sui soggetti competenti per l'assistenza nel disbrigo delle pratiche per l'assunzione /regolarizzazione

- monitoraggio del periodo di prova e del primo mese di inserimento: l'operatore di Sportello verifica con la famiglia l'andamento del periodo di prova e l'eventuale necessità di sostituzione dell'Assistente Familiare

## **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 viene attivata dal MMG/PLS. Il Servizio è accreditato presso l'ASL di Sondrio dal 2006.

All'interno dell'ADI, la Cooperativa L'Arca dal 2007 eroga anche il servizio di cure palliative domiciliari, attivate quando la malattia non risponde più alle terapie ed il controllo del dolore, dei sintomi, degli aspetti emotivi e spirituali e dei problemi sociali diventa predominante. Ma dall'ottobre 2017 i due servizi sono stati separati, per effetto della riforma delle CP, dopo di che si è proceduto a riaccreditare le due unità d'offerta, separatamente.

L'ADI nel 2017 ha avuto un incremento, anche se il budget è stato inferiore alle prestazioni e il trend è di un servizio in crescita, ma il budget non è adeguato.

A gennaio 2018 è stata deliberata la riforma dell'ADI, che non è ancora in vigore.

### **UTENZA**

<b>Utenza</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Utenti ADI</b>	<b>79</b>	<b>88</b>	<b>99</b>
<b>Profili di cura</b>	<b>340</b>	<b>364</b>	<b>448</b>

### **CENTRO PRELIEVI**

Il Centro Prelievi di N. Olonio è stato aperto il 1° agosto 2017, in urgenza come subentro alla Coop. P.V. che ha lasciato il servizio.

Si è deciso di subentrare nel servizio, nonostante la scarsa remuneratività, anche per avere una visibilità sulla Bassa Valle, in attesa di rinegoziare il corrispettivo con ASST. Il Servizio, pur non avendo nessun tipo di problematicità, richiede un certo investimento, per cui o si riesce a rinegoziare il corrispettivo o si prevede di cessare l'attività.

### **CURE PALLIATIVE**

Da ottobre 2017 si è avviata la nuova Unità di Cure Palliative Domiciliari (UCP-Dom), come servizio separato dall'ADI, con un proprio accreditamento, in applicazione della DGR 5918/2016 e DGR 6691/2017.

Novità introdotte dalla riforma:

- Presa in carico diretta, a carico dell'erogatore
- L'UCP-Dom fa parte della rete complessiva delle CP con ASST e altri erogatori
- Segnalazione diversificata (non solo MMG)

- Farmaci e ausili minori a carico dell'ente erogatore
- MCP reperibile 24/24 oltre agli IP
- 2 profili : base e specialistico
- Budget rigido

Il percorso di accreditamento è stato travagliato e si è concluso a fine anno con la decisione di sperimentare il nuovo servizio per 6 mesi, sia per la complessità organizzativa, che per verificarne la sostenibilità.

Nel 2017 come ADI CP i pazienti seguiti sono stati 5 fino a settembre e un solo paziente come UCP-Dom.

## **CENTRO SOCIO SANITARIO**

Il servizio, avviato nel 2011, si è consolidato, ma solo per quanto riguarda l'attività riabilitativa, sia per quanto riguarda i trattamenti individuali ambulatoriali che i gruppi riabilitativi, mentre l'attività specialistica e infermieristica è ancora irrilevante.

Per quanto riguarda i gruppi riabilitativi, sono stati riproposti i gruppi prevalentemente orientati alle patologie muscolo scheletriche (prevenzione del mal di schiena), gruppi di ginnastica posturale e i gruppi di yoga.

I fisioterapisti impegnati nell'ambulatorio e nei gruppi sono stati complessivamente n. 3.

Nel 2017 è stato avviato il **Centro di Neuropsicologia** che prevede la valutazione e trattamenti di riabilitazione cognitiva, oltre a colloqui di sostegno e psicoterapia.

Nell'ambito del Centro di Neuropsicologia nel 2017 sono stati realizzati alcuni progetti nell'ambito della demenza e delle patologie neurologiche acquisite:

- ↳ Progetto per la presa in carico multidisciplinare delle persone con patologie cerebrali acquisite **“PROGETTIAMO AUTONOMIA”**, che ha ricevuto un contributo dalla Provincia di Sondrio di 5.000,00 €. E ha consentito oltre all'attivazione di specifici interventi di riabilitazione neuropsicologica, anche l'acquisto di alcune attrezzature sanitarie (Defibrillatore, Cardiografo, Tapis roulant, test e programmi di neuro riabilitazione)
- » **PROGETTO “Attivamente”** che ha ricevuto un contributo del BIM di 1.000,00 €. Che prevedeva iniziative di sensibilizzazione della popolazione sulle tematiche riguardanti la salute, in particolare rispetto alla prevenzione/rallentamento del decadimento cognitivo e la promozione di stili di vita salutari e l'invecchiamento attivo all'interno del quale sono state realizzate:
  - » La **«Settimana del cervello»** (marzo 2017) con due serate rivolte alla popolazione, screening gratuiti, cineforum, open day Giras
  - » La **«Settimana di prevenzione dell'invecchiamento mentale»**, (settembre 2017) con screening cognitivi, visivi e auditivi e cineforum
  - » **Corso per i familiari di persone con demenza** (ott.-dic. 2017)
  - » La **«palestra della mente»** da ottobre 2017
- ↳ **PROGETTO “FINALMENTE A CASA E ORA”**, sul bando Anziani di ProValtellina, che ha ricevuto l'assegnazione di 6.000,00 € nel 2017, ma è in corso nel 2018. Il progetto si rivolge ai pazienti colpiti da Ictus e traumi cerebrali e alle loro famiglie, con percorsi di accompagnamento domiciliare.

## 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.

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' in corso di approvazione la stipula di una polizza assicurativa per la tutela legale degli amministratori e dirigenti.

### 3.2 ORGANI DI CONTROLLO

#### REVISORE UNICO

L'attuale revisore unico è la dott.ssa Morelli Giuliana, incarico rinnovato nell'assemblea del 15-05.2018, per tre anni, con un compenso annuo di €. 1.500,00.

#### 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 2017 si è riunito formalmente 7 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 2017 sono state n.2.

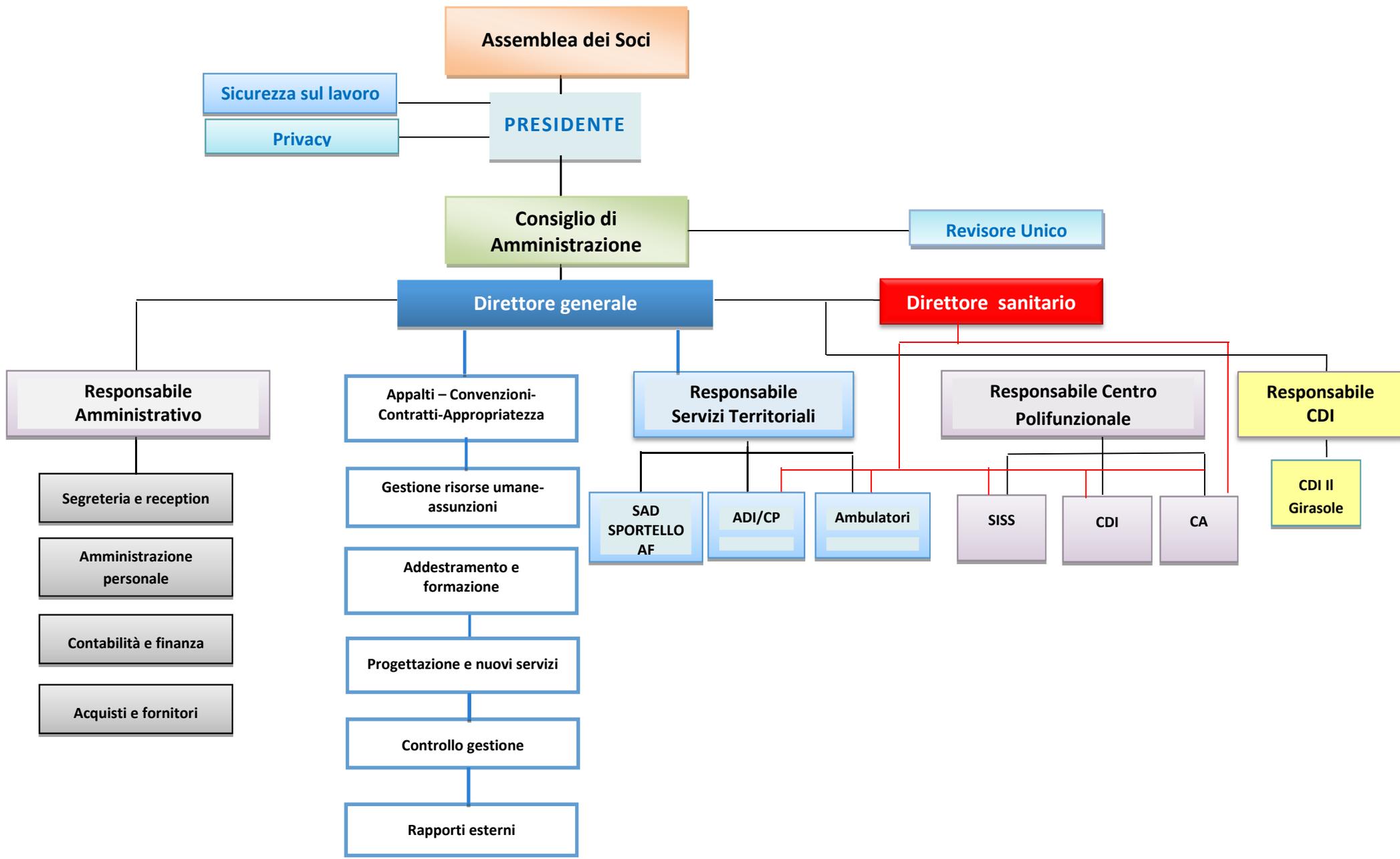
### **3.4 PROCESSI DECISIONALI E DI CONTROLLO**

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.



### 3.5 STRATEGIE E OBIETTIVI

AREA CULTURALE	
OBIETTIVI	AZIONI
<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ <i>rinvigorire il senso della <b>solidarietà e appartenenza</b></i></li> <li>↪ <i>cultivare la <b>trasmissione di sapere e di conoscenza</b> ai nuovi lavoratori, ai nostri soci</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incontri con la base sociale sui temi della cooperazione e sull'etica dei servizi</li> <li>➤ Incontri con i neo soci e dipendenti sulla storia e valori della cooperativa</li> <li>➤ Scambi con la Cooperativa Nisida e incontro tra le basi sociali</li> <li>➤ Formazione ai Dirigenti e Coordinatori sulla lettura dei bisogni e sulle filiere <i>life cours</i></li> </ul>

AREA SVILUPPO	
OBIETTIVI	AZIONI
<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ <i><b>Consolidare i nuovi servizi/attività</b></i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Completare revisione Comunità Residenziale e programma manutenzione ordinaria + revisione/valorizzazione spazi interni</li> <li>➤ Strutturare servizi e attività Centro Neuropsicologia</li> <li>➤ Mettere a regime «Sportello Assistenti Familiari»</li> <li>➤ Percorso di adeguamento servizio ADI alle nuove indicazioni regionali</li> <li>➤ Valutare «Presa in Carico»</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ <i><b>Ampliare l'offerta di servizi per anziani</b></i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nuova Comunità Alloggio di Somaggia (C.A.S.A)</li> </ul>

AREA COMUNICAZIONE	
OBIETTIVI	AZIONI
<ul style="list-style-type: none"> <li>↪ <i><b>Avviare una campagna intensiva di marketing e comunicazione coordinata</b></i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incarico a operatore coop Nisida esperto nel settore</li> <li>➤ Aggiornamento sito e collegamenti FB</li> <li>➤ Sistemare pagina FB e creare pagina Blog</li> <li>➤ Creazione account «<i>Google My Businnes</i>» per gestire la pagina Google, monitorare la propria presenza sul web, aumentare la visibilità e promuoversi.</li> <li>➤ Nuove Brochure servizi</li> <li>➤ Stampa locale</li> </ul>

## AREA RELAZIONI ESTERNE

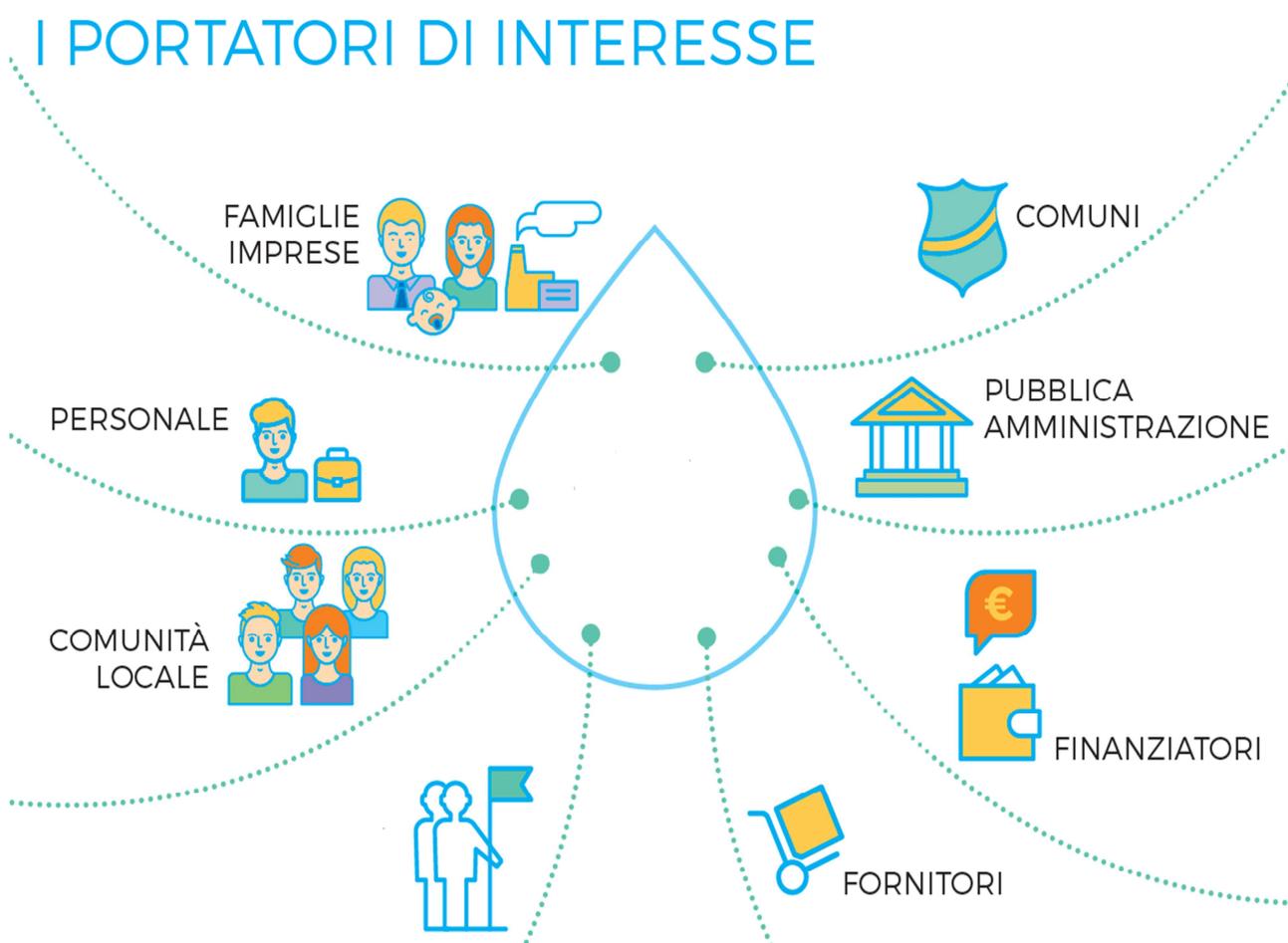
OBIETTIVI	AZIONI
↪ <i>Sviluppo e consolidamento rete</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Partecipazione a Gruppo Paritetico «Grandangolo»</li> <li>➤ Sviluppo di progetti con Cooperativa Nisida sul territorio</li> <li>➤ Formalizzare adesione al Consorzio «Sol.Co Sondrio»</li> <li>➤ Avviare relazioni di collaborazione su progetti con realtà associative del territorio e altri possibili partner</li> <li>➤ Ricerca di ogni sinergia possibile sul territorio per l'attuazione di progetti con valenza sociale</li> </ul>

## AREA ECONOMICA

OBIETTIVI	AZIONI
↪ <i>mantenere obiettivo di pareggio/utile di bilancio</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Monitorare andamento bilancio               <ul style="list-style-type: none"> <li>- rinegoziare accordo e tempistiche controllo di gestione con Unioncoop)</li> <li>- affinare controllo di gestione interno</li> </ul> </li> <li>➤ Programma contenimento costi personale/ gestione servizi critici               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valutare possibile chiusura (ex. cure palliative)</li> <li>- rinegoziare corrispettivi centro prelievi N. Olonio/valutare continuazione o meno</li> <li>- negoziare con UdP contributo per abbattimento costi di gestione sportello AF e con consorzio mestieri «questione doti»</li> </ul> </li> <li>➤ rivalutare contratti professionisti</li> </ul>
↪ <i>ricercare fondi aggiuntivi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Avviare micro campagne di raccolta fondi</li> <li>➤ Ricercare bandi a sostegno delle iniziative avviate</li> <li>➤ Studiare nuove forme di sostegno economico</li> </ul>

## 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.

Sul territorio L'Arca mantiene buoni rapporti con la **Quercia**, anche attraverso scambi di servizi, come ad esempio la manutenzione del verde e il servizio ristorazione.

A fine 2016 è stato rinnovato per un altro triennio, il contratto **GRUPPO PARITETICO COOPERATIVO "GRANDANGOLO"**, percorso di aggregazione tra le Cooperative L'Arca, Nisida, di Chiavenna, Insieme di Morbegno e Il Granello di Sondrio.

In fase di perfezionamento l'adesione al **CONSORZIO SOLCO SONDRIO**, che si è però concretizzata nel 2018.

### **ASSOCIAZIONI**

Nel 2017 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 2017 sono stati 9, un numero molto ridotto, dovuto a problemi di salute personale e di familiari, che hanno ridotto la disponibilità. Le donne hanno collaborato con l'Animatrice, 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 2017 sono stati ottenuti contributi (come già illustrato nelle Attività):

- dalla Provincia di Sondrio
- dal BIM
- da ProValtellina

### **DONATORI**

Nel 2017 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 2017 è di €. 4.718,52 euro.

Tra le donazioni figura un contributo della Parrocchia pari a €. 500,00.

## 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 2017 sono stati **n. 62**, di cui:

- » lavoratori subordinati n. 50
- » lavoratori parasubordinati e garanzia giovani (Neet) sono stati n. 3
- » collaboratori stabili a partita IVA n. 7 : 1 Direttore sanitario (socio)  
- 1 Psicologa - 1 Neurologa - 1 Palliativista-1 Logopedista -1 Infermiera – 1 operatore Sportello
- » 1 consulente occasionale (Fisiatra)
- » 1 lavoratore con contratto di lavoro accessorio

Ai lavoratori si aggiungono n.2 Volontari in Servizio Civile.

<b>Totale personale nell'anno</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<i>Al 1 gennaio</i>	42	43	39
Lavoratori subordinati soci	23	23	24
Lavoratori subordinati non soci	30	25	25
Lavoro accessorio/tirocini/mini co.co	2	4	3
<i>Al 31 dicembre</i>	45	39	46
Totale lavoratori subordinati/ parasubordinati	55	52	53
Collaboratori non soci stabili	4	2	6
Collaboratori stabili soci	1	1	1
Collaboratori occasionali (P.IVA)	3	3	1
<b>Totale lavoratori</b>	<b>63</b>	<b>58</b>	<b>62</b>

## ANDAMENTO DELL'OCCUPAZIONE

Al 31.12.2016 i lavoratori a libro paga erano n. 39.

Al 1.01.2017 i lavoratori subordinati erano n. 39 Sono stati avviati al lavoro n. 14 lavoratori (di cui 1 neet e 2 volte 1 collaborazione occasionale). I dimessi sono stati n. 7.

Al 31/12/2017 i lavoratori a libro paga erano n. 46

## RAPPORTO DI LAVORO

Al 31/12/2017	Tempo indeterminato	Tempo determinato	Lavoratori autonomi
Tot. lavoratori subordinati	40	6	7

Gli incarichi a tempo determinato, sono stati attivati con le seguenti motivazioni :

- Sostituzione di maternità
- Sostituzioni di aspettativa
- Per un lavoro temporaneo
- Le aspettative sono state tutte richieste per motivi familiari

Nel 2017 ci sono state n.3 maternità e 2 aspettative per motivi familiari.

## CLASSI DI ETÀ

LAVORATORI PER ETÀ' al 31/12	18-25	26-35	36-45	46-55	>55	Tot.
Maschi		1	1			2
Femmine	3	4	10	20	7	44

## ANZIANITA' LAVORATIVA

LAVORATORI PER ANZIANITÀ AL 31/12	< di 2 anni	2-5 anni	>5 anni
Tot. lavoratori subordinati	11	8	27

## TITOLO DI STUDIO (esclusi professionisti autonomi)

TITOLO DI STUDIO al 31/12	Licenza elementare	Licenza Media inferiore	Licenza media superiore	Laurea triennale	Laurea specialistica	Tot.
Maschi			1	1		2
Femmine	0	19	17	7	1	44

I lavoratori sono prevalentemente italiani, tranne n. 2.

## 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.

Nel 2017 la formazione è stata soprattutto orientata ai contenuti professionali e socio sanitari e sull'aggiornamento dei coordinatori e amministrativi (addestramento ai nuovi software).

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 2017 in totale oltre n. 473 persone, suddivise nei diversi servizi.

Comunità Residenziale	CDI	Cure Intermedie	CDI Il Girasole	ADI E CP	SAD	Sportello	Ambulatori palestra
46	23	46	17	106*	10	45 famiglie 79 Assistenti Familiari	111

\*A questi si aggiungono i pazienti che ricevono prestazioni estemporanee in ADI, per un totale di 705 prestazioni con c.a. 400 pazienti

In termini numerici sono i servizi territoriali ad avere la prevalenza (Centro socio sanitario e ADI) ma in termini di fatturato sono i servizi residenziali e semiresidenziali ad apportare maggiori risorse, ma anche ad assorbirne

## 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 Residenziale
- 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 2017, i **principali committenti pubblici** sono stati:

- **l'ATS della Montagna tramite l'accreditamento** per il servizio ADI e cure palliative, i due CDI e il Servizio di Cure Intermedie, attraverso il Dipartimento ASSI (Direzione sociale, Vigilanza, Coordinamento cure domiciliari, Servizio Fragilità)
- **L'ASST** per il Centro Prelievi
- **La Comunità Montana Valchiavenna**, per la convenzione con lo "Sportello Assistenti Familiari" e per un intervento domiciliare.

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 filtro ai servizi accreditati (CDI-CDI Il Girasole, solo parte sociale)
- ▶ **COMMISSIONE VALUTAZIONE DISTRETTUALE (CVD)** per quanto riguarda la l'invio, verifica e controllo servizi ADI e CP.

## 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 2017 chiude con una utile di €. +12.666,00 dovuta in parte all'incremento delle entrate e in parte al contenimento della spesa, soprattutto per il personale, anche grazie all'Accordo Sindacale siglato con soci e dipendenti.

### PRODUZIONE DELLA RICCHEZZA ECONOMICA

Produzione ricchezza economica	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017
Privati e famiglie	547.439,87	530.847,30	523.631,33
Imprese private	0	0	0
Enti pubblici e aziende sanitarie (x accreditamenti)	497.703,47	542.165,48	512.145,19
Contributi pubblici	9.834,78	996,10	6.438,03
Finanziatori	5.965,12	3256,17	2.613,42
Donazioni private (comprensive del 5 per mille) 4718,52	4.000,00	5.015,30	5.383,18
Altri proventi (proventi straordinari, proventi vari)	5.965,12	3256,17	0

### DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO

	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017
<b>Comunità territoriale</b>	0	0	0
Associazioni, soggetti del terzo settore	200,00	200,00	0
<b>Sistema cooperativo</b>			
Centrale cooperativa	1.522,00	1.480,00	1.475,00
Centro servizi centrale cooperativa	16.991,90	18.667,78	17.378,16
Consorzio di riferimento	0	0	0
Cooperative sociali	0	0	0
<b>Finanziatori</b>			
Finanziatori ordinari	10.847,00	9.624,00	4.118,00
Finanziamento dai soci	0	0	0
Finanziatori di sistema ed etici	0	0	0
Finanziatori pubblici	0	0	0

<b>Lavoratori</b>			
Dipendenti soci e non (comprensivo di TFR)	781.718,75	743.627,00	744.982,00
Amministratori e sindaci	2.600,00	1.500,00	1.500,00
Volontari	0	0	0
Formazione continua lavoratori	1.784,95	2.132,78	1.552,00
<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 2015</b>	<b>Anno 2016</b>	<b>Anno 2017</b>
Capitale sociale	139.375,00	130.575,00	131.375,00
Riserve	405,00	406,00	47.551,00
Perdite portate a nuovo	(16.385,00)	(50.042,00)	(50.042,00)
Utile d'esercizio / perdita	(33.727,29)	48.602,00	12.666,00
<b>RISTORNI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Immobilizzazioni immateriali	56.142,01	45.045,00	36.546,00
Immobilizzazioni materiali	655.479,09	633.092,00	609.452,00
Immobilizzazioni finanziarie	2.151,64	2.927,00	5.037,00
<b>FINANZIATORI</b>			
Mutuo ipotecario	127.556,00	111.787,00	89.940,00
Finanziamento FRIM Cooperazione	63.559,00	50.326,00	42.030,00
Fondo TFR	338.621,00	348.270,00	382.984,00

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, nonostante la consistente patrimonializzazione avvenuta con Jeremie. Il risultato positivo del 2016 e del 2017, riportano il patrimonio netto a 141.549,00.

Gli elementi caratterizzanti del Bilancio di esercizio 2017 li abbiamo visti:

- ➔ **buon risultato di gestione**
- ➔ **diminuzione del costo del lavoro** (grazie anche all'accordo sindacale e alla diminuzione degli addetti, dovuta alla contrazione di alcuni servizi e alla razionalizzazione di altri)
- ➔ **maggior patrimonializzazione** snodo centrale di solidità, imprescindibile per qualsiasi futura progettualità insieme all'equilibrio finanziario ottenuto;
- ➔ **aumento del fatturato** che ha interessato quasi tutti i servizi;

E' necessario nei prossimi esercizi, adottare soluzioni che possano mantenere il bilancio almeno in equilibrio, ma con l'obiettivo di intraprendere nuove attività che consentano di creare nuova marginalità.

## 7 – PROSPETTIVE FUTURE

### 7.1 RISULTATI 2017

AREA SVILUPPO	Azioni	Risultati
<b>Adeguamento nuove normative</b>	➔ Riorganizzazione servizio Cure Palliative RLCP (entro agosto 2017)	X
	➔ Revisione organizzazione e standard Comunità Alloggio (dopo DGR)	X
<b>Ampliare l'offerta di servizi e iniziative a favore di fasce di popolazione anziana e persone fragili</b>	➔ Partecipazione/sollecitazione tavoli PdZ	X
	➔ Avvio e consolidamento «Sportello Assistenti Familiari» con UdP	X
	➔ Progettazione Centro ambulatoriale «Post Ictus»	X
	➔ Progettazione «Presenza in carico pazienti fragili»	X
	➔ Progettazione «Comunità temporanea pazienti con demenze»	No
	➔ Iniziative divulgazione «Settimana del cervello»	X
	➔ Rivalutare opportunità di accreditamento SAD con UdP (gara persa)	X
	➔ Valutare appalto RSA con coop Nisida (gara persa)	X

AREA COMUNICAZIONE	Azioni	Risultati
Avviare una campagna intensiva di marketing e pubblicizzazione	➤ Aggiornamento sito	no
	➤ Creare pagina FB	
	➤ Open Day CDI Girasole e nuova	X
	➤ Brochure	X
	➤ Nuova brochure CA	X

AREA RELAZIONI ESTERNE	Azioni	Risultati
Sviluppo e consolidamento rete	➤ Rinnovo contratto Gruppo Paritetico «Grandangolo» e partecipazione a progetti comuni	X
	➤ Sviluppo di progetti con Cooperativa Nisida sul territorio della Valchiavenna (ex RSA)	X
	➤ Ripensare possibilità di rientro all'interno del Consorzio «Sol.Co Sondrio»	In progress
	➤ Avviare relazioni di collaborazione su progetti con realtà associative del territorio e altri possibili partner	no
	➤ Ricerca di ogni sinergia possibile sul territorio per l'attuazione di progetti con valenza sociale	no

AREA ECONOMICA	Azioni	Risultati
Sviluppo e consolidamento rete	➤ Monitorare andamento bilancio (accordo con Unioncoop - Mantenere consulenza periodica Granello - strumenti interni)	X
	➤ Assunzione impiegata per contabilità/controllo bilancio	X
	➤ Proseguire accordo sindacale x 2017	X
	➤ Programma contenimento costi personale/gestione nei settori più a rischio (CDI-CDI Girasole-CA)	X
	➤ Ridurre costi di gestione e costi generali	X
	➤ Introdurre meccanismi di garanzia rispetto alle entrate (quota fissa CDI - CA)	X
	➤ Aumentare entrate dei due CDI e dell'ADI tramite attività di marketing e ricercare nuovi canali di entrata.	X

## 7.2 PROSPETTIVE 2018

«*Perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana*», la finalità istitutiva della cooperazione sociale, è **un'indicazione di senso**, che non si realizza facendo crescere il fatturato in progressione geometrica, non si realizza trasformando una cooperativa sociale in un «ente erogatore di servizi», né essere una «brutta copia» delle imprese *profit*.

Non che non siano importanti la sostenibilità economica, lo sviluppo dei servizi e migliori condizioni di lavoro per tutti. Soprattutto in un tempo in cui le risorse scarseggiano, i tagli della spesa pubblica riducono i servizi e le risorse a disposizione.

Ma prima che di finanza nelle nostre imprese abbiamo *bisogno di consolidare la nostra cultura*, che significa:

- ↳ *rinvigorire il senso della **solidarietà***
- ↳ *preservare la **fedeltà alla storia e agli ideali***
- ↳ *coltivare la **trasmissione di sapere e di conoscenza** ai nuovi lavoratori, ai nostri soci, ai nostri utenti e a quanti incontriamo, **raccontando cosa facciamo e perché lo facciamo***

*Prendersi un tempo anche per lo studio, perché siamo troppo concentrati sul «fare», ma bisogna anche «conoscere», cioè capire cosa pensano e scrivono quelli più bravi di noi, incontrare quelli diversi da noi (stando sempre con le stesse persone o negli stessi ambienti non si cresce)*

Se pensiamo di battere la concorrenza delle grandi cooperative o delle imprese profit che operano nel socio sanitario, con le stesse armi, credo che saremo perdenti.

Non abbiamo i capitali, per acquisire immobili, per attrarre le risorse umane specializzate, per essere competitivi sul mercato.

Perché le persone o gli investitori dovrebbero scegliere noi, che abbiamo strutture in miniatura, sempre troppo piccole e affollate, che siamo fragili economicamente e mediamente siamo più cari degli altri?

Invece di scimmiettare il profit, dovremmo riscoprire e valorizzare quello che siamo, quello che sappiamo fare e lo sappiamo fare bene e cioè:

### 1 PRENDERSI CURA

La nostra cultura d'impresa, deve ispirarsi in primo luogo al “**prendersi cura**”.

Prendersi cura, significa **dare significato** anche a gesti che si ripetono ogni giorno. Prenderci cura delle persone, delle famiglie, comporta “inventarsi” le soluzioni possibili e impossibili.

### 2 PARTIRE DALLA DOMANDA NON DALLE RISPOSTE

Ritorniamo a pensare ai servizi mettendoci nei panni di chi vive i problemi, coinvolgendo le persone che li vivono nella ricerca delle soluzioni che servono nei vari momenti e contesti e solo dopo costruire le risposte, a 360° (*lavoro sulla biografia delle persone e lavoro attraverso la costruzione di risposte attraverso filiere life cours*).

Il rapporto con la comunità serve a riposizionare l'azione e ricomporre servizi oggi frammentati (filiera), partendo da una lettura del bisogno del territorio.

### 3 IDENTITÀ E REPUTAZIONE

Non lasciamoci attrarre troppo dal un modello “industriale” di grandi dimensioni (stare sul mercato, recuperare risorse, fare accordi commerciali). La grande dimensione ha una certa utilità, ma anche grandi rischi, bisogna esserne consapevoli.

Meglio operare attraverso il modello “artigianale” centrato sul distretto, in cui l'**identità cooperativa** resta forte, senza identità non è possibile costruire una **reputazione** sul territorio. La reputazione è fatta di impegno, di sensibilità, di attenzione, di affidabilità, di responsabilità, di trasparenza, di onestà, di sobrietà, di capacità di prenderci dei rischi, ma sempre calibrati, di capacità di innovazione e di mettersi in gioco.

Il 2018 si prospetta come un anno complesso, sia per i cambiamenti normativi che investono la cooperativa sia dal punto di vista organizzativo che economico, per adeguarsi ai nuovi modelli e requisiti (ADI, Cure Palliative, Comunità Alloggio Anziani) sia in relazione alle nuove sfide che la Cooperativa ha intrapreso (ex. Presa in carico cronicità, nuova CA Somaggia), ma anche rispetto a turbolenze organizzative legate al personale (maternità, congedi, dimissioni, nuove assunzioni, pensionamenti, malattie lunghe, ecc.).

Tutto ciò richiede una revisione dell'organizzazione e degli strumenti organizzativi e la revisione di alcuni ruoli di coordinamento.

Unitamente a ciò occorre una forte professionalizzazione degli operatori e dei coordinatori, sia rispetto alle specifiche necessità dei servizi, sia rispetto alla cultura della cooperativa.

Non ultima la necessità di monitorare strettamente un bilancio che non prospetta margini ampi di manovra ed è fortemente penalizzato dalle scelte di *budgettizzazione* dei servizi accreditati, i cui budget risultano inadeguati a sostenere l'effettiva erogazione dei servizi. Inoltre alcuni servizi sono chiaramente in perdita e vanno rivalutati e riorganizzati.

Molto lavoro da fare, molte fatiche, che anche quest'anno richiederanno impegno e costanza, sempre nella fiducia rispetto alla collaborazione e all'impegno di tutti.