



---

# BILANCIO SOCIALE

---

## anno 2023

# INDICE

<b>1- PREMESSA</b>	<b>03</b>
<b>2. NOTA METODOLOGICA</b>	<b>04</b>
2.1 Modalità di comunicazione e diffusione	
2.2 Riferimenti normativi	
<b>3- INFORMAZIONI GENERALI SULLA COOPERATIVA</b>	<b>05</b>
3.1 Carta di identità della cooperativa	
3.2 Territorio di riferimento	
3.3 Valori e finalità perseguiti (visione, missione)	
3.4 Attività statutarie	
3.5 Collegamenti con altri enti del terzo settore	
3.6 Storia della Cooperativa	
<b>4 – STRUTTURA, GOVERNO E AMMINISTRAZIONE</b>	<b>15</b>
4.1 Composizione della base sociale	
4.2 Sistema di governo e di controllo	
4.3 Mappatura principali stakeholder	
4.4 Presenza sistema di rilevazione di feedback e commento ai dati	
<b>5 - PERSONE CHE OPERANO PER LA COOPERATIVA</b>	<b>25</b>
5.1 Tipologie, consistenza e composizione del personale retribuito e volontario	
5.2 Contratto di lavoro e compensi	
5.3 La Formazione	
<b>6 - OBIETTIVI E ATTIVITA'</b>	<b>33</b>
6.1 Dimensioni di valore e obiettivi di impatto	
6.2 Le attività	
CENTRO POLIFUNZIONALE	
- COMUNITÀ RESIDENZIALE “LE BETULLE”	
- CURE INTERMEDIE	
- CDI DI BETTE	
CDI IL GIRASOLE	
SERVIZI DOMICILIARI E TERRITORIALI	
- SAD	
- ADI	
CENTRO SOCIO SANITARIO	
-AMBULATORI	
-CDCD	
<b>7 - SITUAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA</b>	<b>51</b>
<b>8 - ALTRE INFORMAZIONI</b>	<b>54</b>
<b>9 –PROSPETTIVE FUTURE</b>	<b>55</b>

## 1 - PREMESSA

Cari Soci, Care Socie,

Scrivo queste poche righe mentre ci avviciniamo allo scadere del mio primo anno in qualità di Presidente; un anno denso di avvenimenti e cambiamenti che si chiude positivamente sia sul versante delle attività che sul versante economico, un anno faticoso ma anche estremamente gratificante.

Il 2023 è stato quindi un anno in cui abbiamo provato ad “osare”, chiudendo un servizio (SAD Pubblico) ed iniziando a progettarne altri (*Welfare in Ageing* e RSA); continuiamo a rimboccarci insieme le maniche per fare ancora di più, per sostenere e valorizzare la ricchezza del lavoro di cura e promozione sociale in cui crediamo, renderlo più attrattivo e sostenibile. Serve guardare a tutte le risorse umane della Cooperativa con fiducia, pensiamo ai numerosi nuovi assunti e diamoci l’obiettivo ambizioso di coinvolgerli in modo nuovo nella vita sociale della Cooperativa e promuovere l’incrocio fra i diversi sguardi, proviamo a costruire insieme un terreno di confronto e di sviluppo condiviso.

In questo scenario di cambiamento ed evoluzione è chiara la solidità ed efficacia del nostro modello di cura e di servizio che pone al centro la persona con le sue peculiarità, i suoi bisogni e le sue potenzialità, un modello capace di offrire spazi di autonomia e occasioni di relazione. Il Bilancio Sociale si configura come la lettura approfondita dell’andamento della Cooperativa e fa il punto dell’esercizio 2023, ne racconta le specificità, le differenze rispetto agli anni passati e la ricerca del continuo miglioramento nel cercare di rispondere ai bisogni della nostra Comunità.

Il Bilancio Sociale che quindi andiamo ad approvare nell’Assemblea di oggi 8 Maggio 2024 dà la misura di una buona evoluzione della nostra Cooperativa, confermando una coerenza con i principi sui quali è fondata.

Ringrazio tutti coloro che quotidianamente si impegnano a rendere concreto quanto viene qui narrato: soci, lavoratori, volontari; tutte le persone che collaborano con noi e che incontriamo quotidianamente nei nostri servizi e tutti coloro che sostengono la nostra Cooperativa.

Ringrazio il nuovo Consiglio di Amministrazione che supportato dal Collegio Sindacale e da Confcooperative ha effettuato delle scelte importanti e coraggiose, penso soprattutto alla Costituzione della R.T.I con i colleghi della Cooperativa Nisida per la gestione dei servizi in RSA di cui troverete specifiche all’interno del Bilancio; un lavoro immenso tutt’oggi che ci coinvolge su tutti i fronti e nel quale crediamo fermamente.

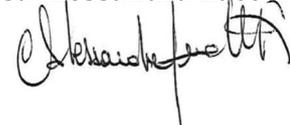
Ringrazio ogni socio, ogni socia, ogni lavoratore e lavoratrice e ciascuna delle persone e famiglie che ogni giorno L’ Arca incontra ed assiste.

L’invito è quello di poter proseguire insieme questo percorso, per generare e alimentare cambiamento in positivo, attualizzare i valori che contraddistinguono il nostro agire per guardare al futuro con energia rinnovata.

Con la speranza che il lavoro di realizzazione di questo documento sia letto, compreso ed apprezzato vi auguro buona lettura.

Il Presidente

Dott.ssa Alessandra Lucchinetti



## 2. NOTA METODOLOGICA

Il presente Bilancio Sociale si riferisce all'**anno di rendicontazione 2023**, in ottemperanza alle Linee Guida per l'elaborazione del Bilancio Sociale previste dal Decreto 4 luglio 2019 e con il supporto informatico della Piattaforma messa a disposizione da Confcooperative ADDA.

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.

### 2.1 MODALITÀ DI COMUNICAZIONE E DIFFUSIONE

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.

### 2.2 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 8 maggio 2024.**

### 3 - INFORMAZIONI GENERALI SULL'ENTE

#### 3.1 CARTA DI IDENTITÀ DELLA COOPERATIVA

L'Arca Società Cooperativa Sociale, P.IVA 00528850142, ha sede legale a Chiavenna (provincia di Sondrio) in Via D.P. Buzzetti, 41. A fine 2023 ha tre sedi operative:

- una a Chiavenna, presso la sede legale dove si trova Il Centro Polifunzionale
- una seconda a Chiavenna dove si trova il Centro Il Girasole e che dall'aprile 2017 è diventata sede della Direzione e dell'Amministrazione.
- una terza è stata aperta dal 1.01.2024 a Chiavenna in Via Raschi 63

<b>Nome dell'ente</b>	L'ARCA SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE
<b>Codice fiscale</b>	00528850142
<b>Partita IVA</b>	00528850142
<b>Forma giuridica e qualificazione ai sensi del codice del Terzo settore</b>	Cooperativa Sociale di tipo A
<b>Indirizzo sede legale</b>	VIA DON PIETRO BUZZETTI 41 - 23022 - CHIAVENNA (SO) - CHIAVENNA (SO)
<b>Altri indirizzi</b>	VIA G.B. CERLETTI 19 - 23022 - CHIAVENNA (SO)
<b>N° Iscrizione Albo delle Cooperative</b>	A126439
<b>Telefono</b>	0343-990005 Amministrazione e CDI Il Girasole /ADI 0343-35760 Sede legale Centro Polifunzionale
<b>Sito Web</b>	<a href="http://www.arcasociale.org">www.arcasociale.org</a>
<b>Email</b>	<a href="mailto:info@arcacoopchiavenna.it">info@arcacoopchiavenna.it</a> <a href="mailto:direzione@arcacoopchiavenna.it">direzione@arcacoopchiavenna.it</a>
<b>Pec</b>	<a href="mailto:arcacooperativa@pec.confcooperative.it">arcacooperativa@pec.confcooperative.it</a>
<b>Codici Ateco</b>	86.90.21 Fisioterapia
	86.90.29 Altre attività paramediche indipendenti
	87.10.00 Strutture di assistenza infermieristica residenziale per anziani
	87.3 Strutture di assistenza residenziale per anziani e disabili
	88.1 assistenza sociale non residenziale per anziani e disabili
	88.99 altre attività di assistenza sociale non residenziale

### 3.2 TERRITORIO DI RIFERIMENTO

Il territorio di riferimento della Cooperativa è quasi esclusivamente la Valchiavenna, in provincia di Sondrio, anche se nella Comunità Residenziale e nella Struttura Intermedia Socio Sanitaria vengono accolte persone di altri distretti o talvolta da fuori provincia e l'ADI opera nell'ambito della Valchiavenna e Alto Lario. La Cooperativa comunque non si preclude la possibilità di operare sul territorio provinciale in caso di progetti sovra zonali.

La scelta di limitare il territorio di intervento risponde all'orientamento di:

- stimolare la creazione di un welfare comunitario
- fare sistema con le altre realtà del terzo settore
- operare in sinergia con la rete dei servizi locali.

### 3.3 VALORI E FINALITÀ PERSEGUITE (MISSIONE DELL'ENTE - COME DA STATUTO/ATTO COSTITUTIVO)

#### VALORI

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.

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.

## **VISIONE E 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.

### **3.4 ATTIVITÀ STATUTARIE INDIVIDUATE E OGGETTO SOCIALE (ART. 5 DL N. 117/2017 E/O ALL'ART. 2 DL LEGISLATIVO N. 112/2017 O ART. 1 L. 381/1991)**

L'Arca, **come da Statuto**, realizza i propri scopi sociali attraverso interventi di prevenzione e promozione a favore della popolazione e 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.

## SINTESI DEI SERVIZI DELLA COOPERATIVA NEL 2023

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.

Di seguito la tabella dei servizi attivi nel 2023.

<b>SERVIZI RESIDENZIALI</b>	CURE INTERMEDIE	COMUNITÀ RESIDENZIALE LE BETULLE	RESIDENZIALITÀ ASSISTITA
<b>SERVIZI SEMI RESIDENZIALI</b>	CDI IL GIRASOLE	CDI DI BETTE	
<b>SERVIZI DOMICILIARI</b>	ADIC-DOM	SAD PUBBLICO chiuso 30.09.2023	SAD PRIVATO
<b>SERVIZI TERRITORIALI</b>	SPORTELLI ASSISTENTI FAMILIARI	CDCD Fino al 15.12.2023	
<b>SERVIZI AMBULATORIALI</b>	CENTRO NEURO PSICOLOGIA	AMBULATORIO FISIOTERAPIA E PALESTRA	AMBULATORIO INFERMIERISTICO

Legenda

PRIVATO	ACCREDITATO/A CONTRATTO	APPALTO/CONVENZIONE CON ENTE PUBBLICO
---------	-------------------------	---------------------------------------

## I FRUITORI

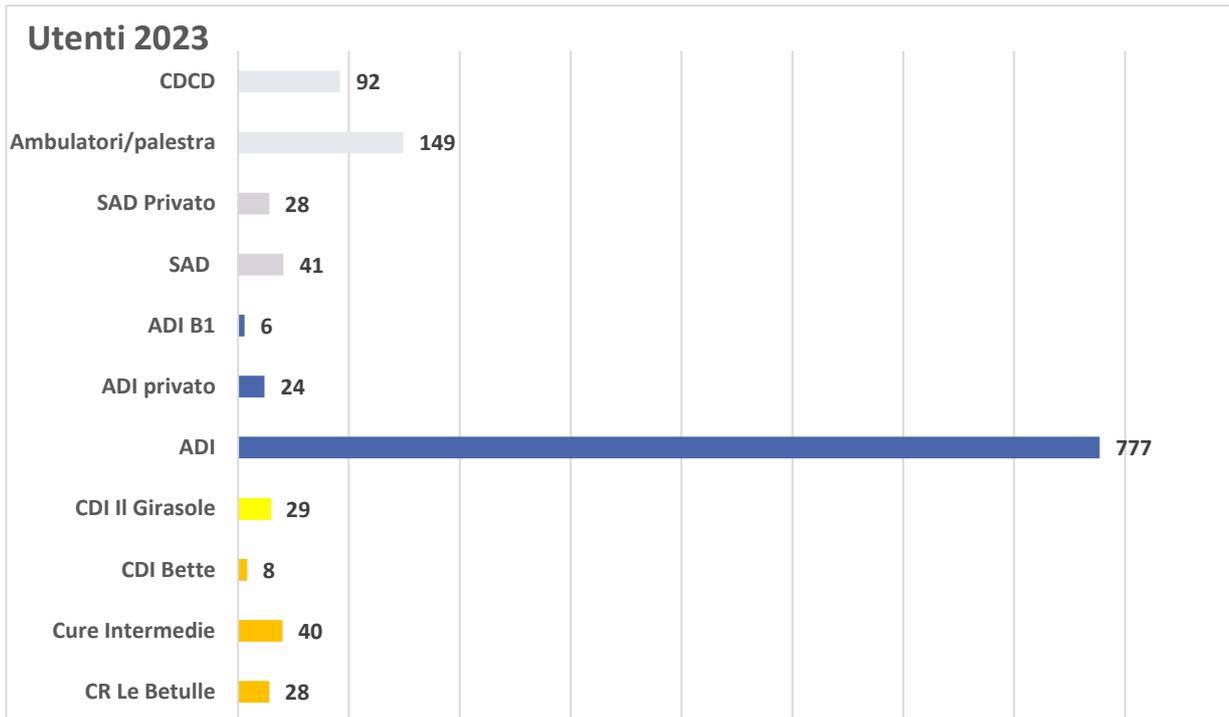
La ricaduta sociale di tutte le attività che la Cooperativa svolge si può ben valutare anche dal punto di vista dei fruitori dei servizi socio sanitari che ne rappresentano il target primario.

In totale gli utenti presi in carico dalla cooperativa **nel 2023** sono stati **n**.

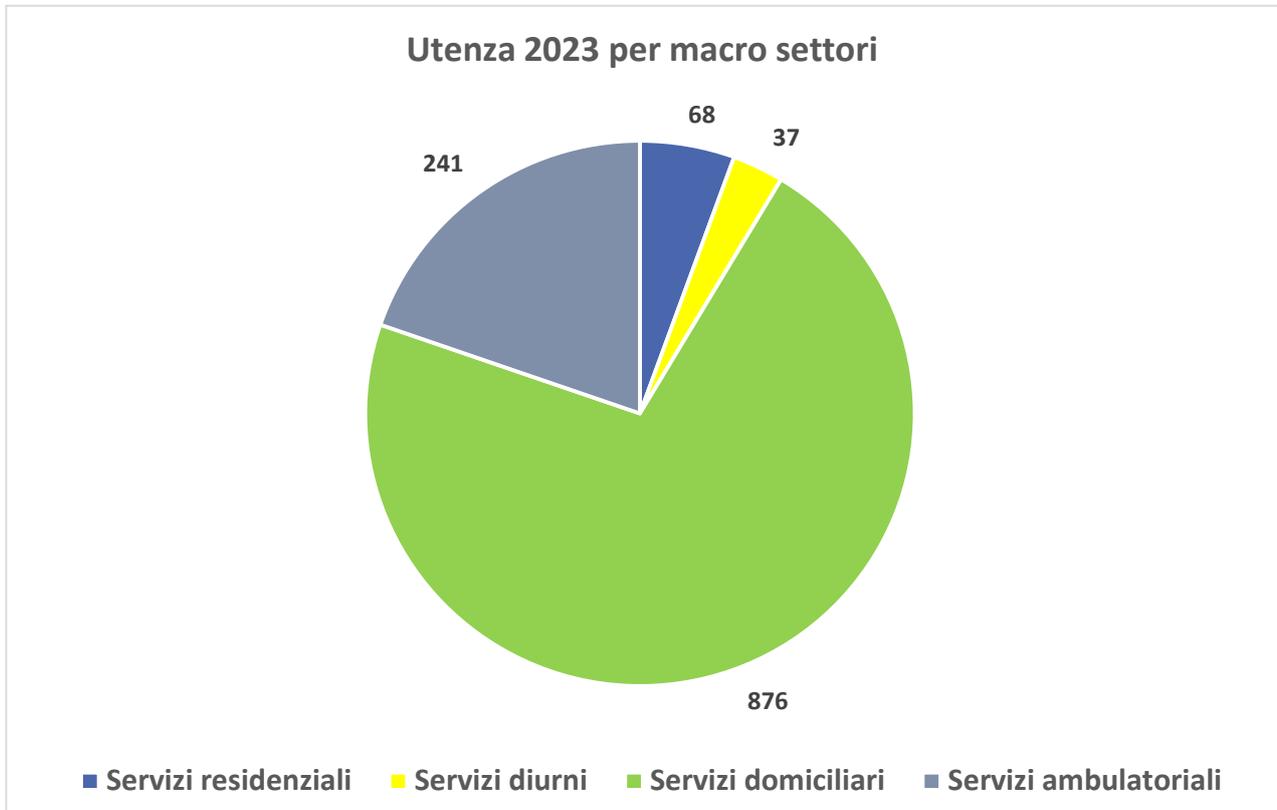
Per l'ADI e Ambulatorio viene conteggiato l'utente una sola volta anche se ha usufruito di più prestazioni. Nella tabella successiva il raffronto con i quattro anni precedenti.

	2019	2020	2021	2022		2023	
CR Le Betulle	42	29	27	29	60	28	68
Cure Intermedie	38	28	29	31		40	
CDI Bette	16	-	-	4	30	8	8
CDI Il Girasole	13	32	29	26		29	
ADI	234*	900	791	735	767	777	807
ADI privato			38	26		24	
ADI B1			6	6		6	
SAD	42	43	43	49	84	41	69
SAD Privato	15	23	21	16		28	
Ambulatori/palestra	172	106	116	129	185	149	241
CDCD	0	0	0	56		92	
	595	1.175	1.121	1.126		1.222	

\*nel 2019 il sistema di calcolo per l'ADI era differente, quindi non confrontabile e nel 2020 non erano differenziati i servizi privati



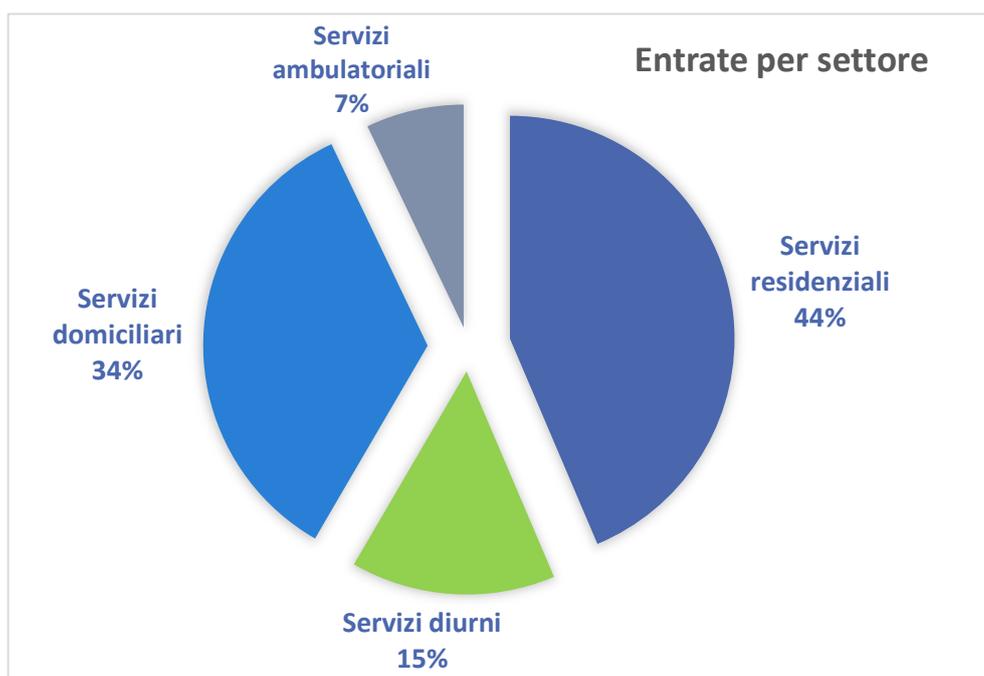
Come si vede dai grafici, l'utenza prevalente è quella domiciliare, complessivamente 876 utenti (72%), contro i 68 residenziali (5%), i 37 diurni (3%) e i 241 ambulatoriali (20%).



Per contro le **entrate** non corrispondono al numero di utenti seguiti:

Tipologia	Denominazione	Anno di adesione	Quota
RAPPRESENTANZA COOP	CONFOCOOPERATIVE	1986	Annuale variabile
SOCIETA' DI SERVIZI COOP	UNIONCOOP	201	4.351,64
CONSORZI	SOL.CO SONDRIO	2018	2.500,00
CONSORZI GARANZIA	COOPERFIDI		1.584,97
RETE COOPERATIVE	NISIDA COOP.SOCIALE		500,00

- il **44%** proviene dai **servizi residenziali**, con una percentuale di utenti del 5%;
- il **34%** proviene dai servizi domiciliari ADI e SAD, che rappresentano in termini di utenza il 72%;
- il **15%** delle entrate proviene dai CDI, con una percentuale di utenti del 3%;
- il **7%** dai servizi ambulatoriali, palestra e CDCD, con una percentuale di utenti del 20%.



Anche l'investimento in termini di personale non è correlato al numero di utenti o di entrate, ma alla tipologia di servizio, pertanto a fronte di una percentuale minima di utenza, i servizi residenziali assorbono molte più risorse di personale dovendo coprire h.24, rispetto ad esempio ai servizi domiciliari o ambulatoriali, che richiedono interventi brevi o ripetuti (ex. trattamenti di fisioterapia o corsi di ginnastica, trattamenti neuropsicologici, ecc.)

### 3.5 COLLEGAMENTI CON ALTRI ENTI DEL TERZO SETTORE

## Contesto di riferimento

L'Arca opera in Valchiavenna in stretta collaborazione con altre realtà del Terzo Settore presenti sul territorio e in particolare sinergia con la Cooperativa Sociale Nisida, di cui L'Arca è Socia e viceversa e con cui a fine hanno ha sottoscritto un Raggruppamento Temporaneo di Imprese (RTI). E' stata uno dei soci fondatori del Consorzio Sol.Co Sondrio di cui è stata socia per molti anni e, dopo una breve interruzione, è tornata ad esserne socia dal 2018.

Dal 2016 al 2019 ha fatto parte del Gruppo Paritetico Cooperativo "Grandangolo" in una prospettiva di aggregazione delle quattro cooperative sociali, poi sfociato nella fusione tra Cooperative Il Granello e Insieme e quindi chiuso a fine 2019.

La Cooperativa opera in rete con i servizi socio sanitari e con gli enti del territorio e ha collaborato con la rete in molte occasioni su progetti comuni.

## 3.6 STORIA DELLA COOPERATIVA

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 l'Arca 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 "disabilità".

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 (CPF)**, inaugurato il **12.06.1999**, che comprendeva Comunità Alloggio per Anziani, Mini Alloggi Protetti e Centro Diurno.

### **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, che vengono dismessi nel 2014.

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 novembre **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, chiuso dopo pochi mesi in quanto non sostenibile economicamente.

Il **1.06.2018** viene aperta la nuova **Comunità Alloggio per anziani "Il Melograno"** a Somaglia, chiusa nell'agosto 2020, sia a causa della Pandemia, sia per la scarsa sostenibilità della tipologia C.A.S.A.

Nel **2019 riprende a operare nel SAD**, aggiudicandosi l'appalto biennale con la Comunità Montana Valchiavenna, che comprende anche lo Sportello Assistenti Familiari e successivamente integrato dal progetto Interreg "Pacchetti di cura per persone con disturbi cognitivi".

Sempre **nel 2019** amplia i servizi ADI, aggiudicandosi il bando per il budget lasciato dalla Cooperativa Alba.

Dal **2020** a causa della Pandemia il CDI di Bette è stato sospeso, poi **riaperto nel 2022**.

Dall'ottobre **2022** è partito un nuovo servizio in collaborazione con ASST, Il **Centro Disturbi Cognitivi e Demenze (CDCD)** a favore di persone con disturbi cognitivi, **chiuso a dicembre 2023**.

Nel **2023**, a fine settembre, viene chiuso il SAD pubblico.

Nel **2023** parte la coprogettazione con Nisida per la futura gestione del servizio di animazione, socio-assistenziale e di pulizia ambienti e lavaggio stoviglie presso la **RSA "Casa di Riposo Città di Chiavenna"**, avviato il 1.01.2024. Di fatto un ritorno alle origini.

## 4 – STRUTTURA, GOVERNO E AMMINISTRAZIONE

### 4.1 CONSISTENZA E COMPOSIZIONE DELLA BASE SOCIALE/ASSOCIATIVA

**I soci al 31.12.2023 erano n. 30**

<i>La base sociale al 31/12</i>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<i>Soci Lavoratori</i>	24	23	20	19
<i>Soci Volontari</i>	0	0	0	0
<i>Soci Fruitori</i>	0	0	0	0
<i>Soci Sovventori</i>	0	0	0	0
<i>Soci Persone giuridiche</i>	2	1	1	1
<i>Altri soci (ex lavoratori)</i>	12	7	9	10
	38	31	30	30

Quelli che vengono definiti "altri soci" in realtà sono ex soci lavoratori che hanno voluto mantenere la qualifica di soci anche dopo aver cessato il rapporto di lavoro. Si sta rivalutando la loro posizione.

<b>SOCI</b>	<b>Soci al 31/12/2022</b>	<b>Soci ammessi 2023</b>	<b>Recesso soci 2023</b>	<b>Decadenza esclusione soci 2023</b>	<b>Soci al 31/12/2023</b>
<b>Numero</b>	30	0	0	0	30

Nel 2023 no si è verificato nessun movimento nella base sociale. I soci dell'Arca sono quasi tutte donne (1 +1 maschio rappresentante Nisida). La fascia di età maggiormente rappresentata tra i **soci lavoratori** è quella **over 50 (58 %)**.

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.

## 4.2 SISTEMA DI GOVERNO E CONTROLLO, ARTICOLAZIONE, RESPONSABILITA' E COMPOSIZIONE DEGLI ORGANI

### AMMINISTRATORI CdA

Il nuovo Consiglio di amministrazione eletto nell'Assemblea di Bilancio del 16.05.2023 è così composto:

<b>LUCCHINETTI ALESSANDRA</b>	<b>presidente</b>
<b>GUSMEROLI SILVANO</b>	<b>vicepresidente</b>
<b>CROTTOGINI SONIA</b>	<b>consigliere</b>
<b>DOLZADELLI SILVIA</b>	<b>consigliere</b>
<b>PIRRONE FRANCESCA</b>	<b>consigliere</b>

### TIPOLOGIA COMPONENTI

I componenti del CdA sono n.1 uomini e n. 4 donne, di cui n. 3 > 50 e 2 <50.

Dei membri del CdA, 3 hanno precedenti esperienze come amministratori, due sono nuovi.

N. 4 sono soci lavoratori e n. 1 è membro esterno (Gusmeroli Silvano in rappresentanza di Nisida)

### MODALITÀ DI NOMINA

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

Il CdA scade con l'esercizio 2025 e viene rinnovato in sede di approvazione del Bilancio di esercizio a primavera 2026.

### PARTECIPAZIONE AI CdA

I Consigli di Amministrazione formali nel 2023 sono stati pochi, 5 in tutto, con una partecipazione del 100%.

### Principali questioni trattate e decisioni adottate nel corso delle riunioni

#### 30/03/2023 OdG:

1. Comunicazioni del Presidente
2. Comunicazioni del Direttore sull'attuale andamento dei servizi, stato degli accreditamenti, revisione del servizio ADI, nuove proposte in area domiciliare e comunicazione stato dei lavori presso il CPF di Bette.
3. Approvazione bozza di Bilancio d'Esercizio al 31.12.2022 e relativa Nota Integrativa.
4. Bilancio Sociale anno 2022: definizione obiettivi, modalità di lavoro e previsioni 2023.
5. Approvazione prima stesura Piano Formazione 2023 e relativo budget.
6. Approvazione Programma annuale di miglioramento CDI, CDI Il Girasole e ADI anno 2023.
7. Esiti revisione anno 2022.
8. Convocazione Assemblea dei soci.
9. Varie ed eventuali.

#### **04/07/2023 OdG:**

1. Approvazione verbale del 30.03.2023
2. Assegnazione/conferma incarichi di direzione e coordinamento.
3. Attribuzione potere di rappresentanza e firma presso Istituti Bancari.
4. Revisione sistema di gestione e organigramma
5. Esiti vigilanza ATS servizi accreditati
6. Proposta cessazione servizio SAD
7. Aggiornamento D.Lgs 231/2001
8. Comunicazioni del Presidente
9. Varie ed eventuali

#### **11/09/2023 OdG:**

1. Richiesta verifica preliminare di disponibilità da parte della Fondazione "Casa di Riposo Città di Chiavenna"
2. Varie ed eventuali

#### **27/11/2023 OdG:**

1. Approvazione Verbale C.d.A del giorno 11/09/2023
2. Revisione attribuzione poteri di rappresentanza e firma presso Istituto Bancario Credit Agricole
3. Verifica periodica bilancio al 30.09.2023, situazione previsionale 2023 e verifica andamento economico dei servizi
4. Proposta revisione rette servizi anno 2024 e adeguamento Carte del Servizio
5. Aggiornamento situazione affidamento gestione del servizio di animazione, del servizio socio-assistenziale, di pulizia ambienti e di lavaggio stoviglie presso la Fondazione "Casa di Riposo Città di Chiavenna" – ONLUS in collaborazione con Nisida Coop
6. Informativa Whistle Blowing e procedure
7. Convocazione Assemblea dei Soci
8. Varie ed eventuali.

#### **21/12/2023 OdG:**

1. Affidamento in gestione dei Servizi di animazione, Socio assistenziali, Pulizia ambienti e lavaggio stoviglie per gli anni 2024-2026, presso la R.S.A. Casa di Riposo "Città di Chiavenna": sottoscrizione dell'atto di costituzione del Raggruppamento Temporaneo di Imprese e mandato collettivo speciale con rappresentanza – delega al Presidente del Consiglio di Amministrazione per la stipula degli atti necessari.
2. Varie ed eventuali.

#### **Persone giuridiche**

Le persone giuridiche che compongono la base sociale è una, la Cooperativa sociale Nisida, che esprime anche un rappresentante in CdA .

#### **TIPOLOGIA ORGANI DI CONTROLLO**

L'Arca ha tre organi di controllo :il Collegio Sindacale, l'organo di controllo contabile, oltre all'organismo di revisione.

#### **Collegio sindacale**

Il 23.05.2022 l'Assemblea dei Soci ha nominato il Collegio Sindacale riconfermando i componenti

Membri effettivi:

- Dott. Geronimi Giancarlo Presidente (compenso annuo €. 3,000)
- Dott.ssa Morelli Giuliana (compenso annuo €. 2.200)
- Avv. Alberto Gandini (compenso annuo €. 2.200)

Sindaci supplenti:

- Dott.ssa Piasini Marina
- Dott. Gentile Giuseppe

### **Organo di controllo contabile**

Il 23.05.2022 l'Assemblea dei Soci ha confermato la società BDO quale organismo di revisione e controllo contabile (compenso annuo €. 2.500).

### **Organismo di revisione**

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

### **Organismo di Vigilanza**

Nel CdA del 30.11.2021 è stato adottato il modello D.lgs 231/2001, affidando all'Avv. Alberto Gandini l'incarico di redigere i documenti e di costituire l'Organismo di vigilanza, che è monocratico.

## **PARTECIPAZIONE DEI SOCI**

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 2023 sono state n. 2 (+2 deserte), una per l'approvazione del bilancio e una sull'andamento dei servizi. Non vi sono state richieste di integrazione dell'ordine del giorno.

Di seguito la tabella riepilogativa della partecipazione dei soci alle Assemblee negli ultimi 3 anni (tolte le assemblee andate deserte)

<b>Anno</b>	<b>Assemblea</b>	<b>Data</b>	<b>Punti OdG</b>	<b>% partecipazione</b>	<b>% Deleghe su tot soci</b>
2020	Assemblea deserta	24/06/2020	1.Approvazione Bilancio Sociale 2019	78%	16%
	Assemblea Ordinaria	25/06/2020	2.Approvazione Bilancio esercizio 2019 3.Rinnovo cariche sociali 4.Varie ed eventuali		

2021	Assemblea deserta	29/06/2021	1.Approvazione copertura perdite pregresse mediante utilizzo delle riserve	62%	16%
	Assemblea Ordinaria	14/07/2021	2. Esame ed approvazione del Bilancio di esercizio chiuso al 31/12/2020 e relazione del Collegio Sindacale e Società di Revisione 3. Esame ed approvazione del Bilancio di responsabilità sociale 2020 e aggiornamento sullo stato dei servizi 4. Varie ed eventuali		
2021	Assemblea deserta	14/12/2021	1. Aggiornamento andamento dei servizi e prospettive 2022	55%	12%
	Assemblea Ordinaria	15/12/2021	2. Varie ed eventuali		
2022	Assemblea deserta	30/04/2022	1) Esame ed approvazione del bilancio dell'esercizio chiuso al 31/12/2021;	58%	10%
	Assemblea Ordinaria	23/05/2022	2) Esame ed approvazione del bilancio di responsabilità sociale dell'esercizio chiuso al 31/12/2021 e previsioni 2022; 3) Affidamento incarico di revisione legale ai sensi dell'art. 2409 bis c.c.: deliberazioni inerenti e conseguenti; 4) Nomina Organo di controllo ai sensi dell'art. 2543 c.c.: deliberazioni inerenti e conseguenti; 6) Varie ed eventuali.		
2022	Assemblea deserta	05/12/2022	1) Verifica andamento dei servizi e previsioni 2023.	57%	13%
	Assemblea Ordinaria	06/12/2022	2) Nomina Rappresentante Lavoratori per la Sicurezza e aggiornamento sicurezza sul lavoro. 3) Varie ed eventuali.		

2023	Assemblea deserta	29/04/2023	1) Esame ed approvazione del Bilancio di esercizio chiuso al 31/12/2022, Relazione del Collegio Sindacale e della Società di Revisione 2) Esame ed approvazione del Bilancio di responsabilità sociale 2022 e aggiornamento sullo stato dei servizi 3) Rinnovo cariche sociali 4) Comunicazioni del Presidente 5) Varie ed eventuali		
	Assemblea Ordinaria	16/05/2023			
2023	Assemblea deserta	11/12/2023	1) Verifica andamento dei servizi e previsioni 2024 2) Comunicazione relativa ad attivazione nuovo Servizio Assistenziale presso R.S.A "Città di Chiavenna" 3) Varie ed eventuali.		
	Assemblea Ordinaria	12/12/2023			

### ALTRE RIUNIONI E INCONTRI

Nel 2023 sono riprese le riunioni di settore, di equipe e del Team di direzione.

Diverse riunioni sono state dedicate come gruppo di progettazione con membri della Cooperativa Nisida per l'elaborazione del Progetto di gestione congiunta dei servizi della RSA di Chiavenna, sfociate nella costituzione dell'ATI e della Direzione tecnica RSA.

### 4.3 MAPPATURA DEI PRINCIPALI STAKEHOLDER

I portatori di interesse (stakeholder) sono gli interlocutori dell'Impresa Sociale. Sono tutti i soggetti 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.

L'Arca aderisce al **CONSORZIO SOL.CO SONDRIO**.

## **ASSOCIAZIONI E VOLONTARI**

Nel 2023 sono state riprese regolarmente le attività di collaborazione con volontari e associazioni all'interno delle attività di animazione del Centro Polifunzionale. In particolare da segnalare la collaborazione con la Parrocchia, alcuni Cori e singoli volontari che sono intervenuti al centro per portare la loro testimonianza e hanno collaborato alle attività di animazione del CPF, su attività specifiche.

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. In totale i volontari, non soci, nel 2023 sono stati n.10, di cui n.9 hanno garantito il servizio di trasporto con il pulmino per il CDI; n.3 di loro hanno anche garantito la manutenzione dei due centri e dei giardini.

## **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 2023 la Cooperativa ha beneficiato di contributi per spese energetiche del CPF.

## **DONATORI**

Nel 2023 la Cooperativa in qualità di ONLUS ha ricevuto da parte del contribuente la quota Irpef destinata alle associazioni no-profit (il 5 x mille), ma non è stata contabilizzata nel bilancio in quanto non ancora assegnata per problemi amministrativi.

Ha ricevuto anche due donazione da privati per 800 euro.

## **COLLABORAZIONI CON ENTI**

Nel 2023, i **principali committenti pubblici/privati** sono stati:

<b>Descrizione</b>	<b>Tipologia soggetto</b>	<b>Tipo di collaborazione</b>	<b>Forme di collaborazione</b>
<b>ATS</b>	Ente pubblico	Accreditamento	Accreditamento ADI, CDI, CI, RA Rendicontazioni Debito informativo
<b>ASST</b>	Ente pubblico	Altro Contratto su bando	Gestione operativa servizio ADI e B1 (CVD) Contratto locazione CDI Il Girasole Collaborazione alla gestione CDCD
<b>Comunità Montana Valchiavenna</b>	Ente pubblico	Contratto appalto	Contratto per SAD Sportello AF
<b>Fondazione Casa di Riposo Città di Chiavenna</b>	Ente privato	Avvio delle trattative per la gestione dei servizi RSA	Contratto per la gestione dei servizi di animazione, socio-assistenziali e alberghieri della RSA
<b>Cooperativa Sociale Nisida</b>	Ente privato	Costituzione RTI	Contratto Raggruppamento temporaneo di Imprese

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

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

## MODALITA' DI COINVOLGIMENTO

Tipologia Stakeholder	Modalità coinvolgimento	Intensità
<b>Personale</b>	Riunioni di lavoro Riunioni d'equipe	2 - Consultazione
<b>Soci</b>	Assemblee	2 - Consultazione
<b>Finanziatori</b>	non presente	Non presente
<b>Clienti/Utenti</b>	Customer satisfaction Riunioni periodiche	2 - Consultazione
<b>Fornitori</b>	non presente	Non presente
<b>Pubblica Amministrazione</b>	Incontri periodici sulla valutazione dei servizi	1 - Informazione
<b>Collettività</b>	non presente	Non presente

## 4.4 PRESENZA SISTEMA RILEVAZIONE DI FEEDBACK E COMMENTO AI DATI

### Introduzione

Il successo e la sopravvivenza della Cooperativa sul mercato dipendono dalla sua capacità di attuare i cambiamenti necessari per far fronte, possibilmente anticipandola, all'evoluzione del contesto competitivo e della qualità delle risorse umane. Cambiamento è sinonimo di crescita e le imprese capaci di avviare processi di cambiamento sono anche meno vulnerabili.

Il cambiamento spinge verso un bisogno sempre più crescente di ricercare il coinvolgimento e la partecipazione delle persone per riconoscerle come uno dei maggiori punti di forza dell'impresa. La condivisione degli obiettivi rende i lavoratori consapevoli di essere parte integrante della vita di un'impresa, favorendo così una maggiore qualità ed efficienza del loro operato. Risulta perciò necessario strutturare, intorno a loro, un ambiente sereno e consapevole, che permetta uno scambio di informazione a tutti i livelli.

Come di consueto, anche per l'anno 2023, abbiamo chiesto agli operatori della Cooperativa di compilare il questionario di Soddisfazione rispetto alla situazione lavorativa. Il questionario si configura come uno strumento utile e necessario per comprendere al meglio le problematiche, le fatiche e le criticità su cui riflettere e concentrare gli sforzi per trovare soluzioni. Quest'anno è stato utilizzato un modello diverso che indaga anche la "contentezza" rispetto al proprio lavoro. La soddisfazione dei dipendenti è un fattore molto importante in quanto influisce direttamente sulla loro produttività e sulla motivazione.

Per scoprire il grado di contentezza dei dipendenti sono state approfondite le seguenti aree:

- Ambiente lavorativo

- Contentezza riguardante la comunicazione all'interno della Cooperativa
- Valutazione del lavoro di gruppo con i colleghi
- Contentezza riguardante i rapporti con i Coordinatori
- Contentezza riguardante le possibilità di crescita all'interno della Cooperativa
- Contentezza all'interno della Cooperativa in generale

Anche quest'anno i questionari sono stati somministrati tramite modello cartaceo; dal prossimo anno verrà somministrato tramite strumento informatico affinché la compilazione, possibile direttamente anche da smartphone, sia più agevole e garantisca quindi una risposta numericamente più cospicua. Lo strumento informativo inoltre garantirà anche una gestione più strutturata e precisa dei risultati.

Le risposte fornite dagli operatori (in totale hanno aderito all'indagine 33 operatori afferenti ai diversi servizi) che evidenziano quanto segue:

- Ambiente lavorativo che consente crescita e conciliazione con necessità; permane l'insoddisfazione rispetto a retribuzione, evidente la volontà di impegnarsi a favore della Cooperativa.
- In linea generale il lavoratore si sente abbastanza informato rispetto a ciò che accade in Cooperativa in quanto vi è scambio di informazioni tra colleghi.
- Il livello di soddisfazione circa il clima e l'ambiente di lavoro è elevato in quanto gli operatori segnalano in maggioranza di poter parlare liberamente delle questioni più difficili e del poter prendere iniziativa e assumersi responsabilità; nella sezione libera alcuni operatori lamentano di sentirsi talvolta sin troppo responsabili sul servizio che erogano.
- Rispetto ai Coordinatori la maggioranza evidenzia competenza e corretto ed adeguato scambio di informazioni.
- La sezione dedicata alla Formazione esprime la volontà di approfondire argomenti che possano garantire maggiore competenza ed efficacia durante il proprio lavoro; il piano della formazione ha accolto anche lo scorso anno le richieste formulate.
- Le nuove idee e le proposte vengono accolte in Cooperativa seppur con tempi non sempre immediati in quanto oggetto di una preventiva valutazione.
- In generale il dato relativo alla soddisfazione rispetto al proprio lavoro evidenzia che la quasi totalità degli operatori consiglierebbe ad altri di lavorare in questa realtà e che verosimilmente effettuerebbe nuovamente la scelta di lavorare in Cooperativa.

Interessante notare come tra gli aspetti qualificanti e positivi del lavorare in Cooperativa vi sia la prevalente risposta legata alla "soddisfazione degli ospiti/ dei pazienti"; ciò evidenzia che il "prendersi cura" rappresenta sempre la priorità nel lavoro degli Operatori della Cooperativa di cui ne andiamo fieri.

Ti invitiamo a rispondere alle seguenti affermazioni scegliendo una di queste voci	Assolutamente sì	Sì	Abbastanza	No	Non lo so
<b>Ambiente lavorativo</b>					
<b>Sono contenta/o riguardo alla presenza di opportunità di crescita all'interno dell'impresa.</b>	1	17	9	5	1

<b>Posso conciliare bene lavoro e famiglia.</b>	9	20	4		
<b>Gli orari sono sufficientemente flessibili.</b>	9	18	6		
<b>Lo stipendio corrisposto è adeguato.</b>	2	5	12	11	1
<b>Mi impegno volentieri per la crescita della Cooperativa</b>	5	17	7		2
<b>Comunicazione</b>					
<b>Vengo ben informato riguardo allo sviluppo della Cooperativa</b>	1	8	14	6	2
<b>C'è un ottimo scambio di informazioni fra colleghi.</b>		17	11	3	

<b>Soddisfazione circa il lavoro di gruppo e l'ambiente lavorativo</b>					
<b>Posso parlare liberamente dei problemi e delle questioni più difficili.</b>	8	15	8	1	
<b>Nella nostra Cooperativa c'è un'atmosfera positiva ed armoniosa.</b>	3	17	12		
<b>Quando qualcuno fa un errore la domanda che prevale non è "chi è stato?" bensì "come possiamo evitare che questo errore si ripeta?".</b>	2	16	11	2	
<b>E' importante prendere iniziativa ed essere responsabili.</b>	4	20	4	3	
<b>Il lavoro di gruppo funziona complessivamente bene.</b>	3	21	8		
<b>In generale non mi sento per nulla sovraccaricato di compiti e mansioni.</b>	2	12	6	8	2
<b>Coordinatori</b>					
<b>I nostri Coordinatori sono competenti.</b>	11	17	4		
<b>I Coordinatori riconoscono gli obiettivi che raggiungo</b>	4	16	8		4
<b>I Coordinatori fissano degli obiettivi in modo chiaro.</b>	7	18	6		1
<b>I nostri Coordinatori sono aperti ad idee nuove.</b>	6	20	5		
<b>I nostri Coordinatori ci coinvolgono nel processo decisionale.</b>	5	19	6	1	2

C'è un ottimo scambio di informazioni fra dipendenti e coordinatori / direzione.	2	12	15	2	1
Sono ben informato su tutte le novità riguardanti il mio settore.	3	12	16	1	

Possibilità di formazione e crescita					
Possiedo tutte le conoscenze necessarie per svolgere il mio lavoro.	5	14	9	1	1
Tutti gli operatori hanno un livello di preparazione molto alto.	1	12	10	7	1
Quando vengono dati compiti nuovi si riceve anche il massimo supporto e aiuto.	1	16	14	2	
Viene garantita una formazione continuativa nel tempo a tutti i lavoratori.	3	11	13	4	
Ho abbastanza tempo per informarmi sui temi più attuali inerenti al mio lavoro.	3	14	13	1	
Utilizzo il tempo libero a lavoro per accrescere le conoscenze nel mio settore.	3	12	10	5	1
Tutti i colleghi si aiutano reciprocamente e comunicano facilmente tra di loro.	4	11	12	4	
Possibilità di sviluppare nuove idee al lavoro					
Al lavoro viene dato abbastanza spazio alla creatività e alla realizzazione di nuovi progetti.	1	12	17	1	
Mi sento spronato a pensare e condividere nuove idee e soluzioni.	1	15	14	1	
Le mie idee vengono prese in considerazione.	2	15	11	1	2
Idee e concetti nuovi vengono accolti e applicati velocemente nell'impresa.	1	8	19	3	

Soddisfazione rispetto al Lavoro in Generale					
Vado volentieri al lavoro.	8	18	6		
Per me il mio lavoro è molto importante.	12	17	3		
Consiglierei ad altri di lavorare in questa Cooperativa.	1	27	3		1
Se potessi scegliere e tornare indietro farei ancora domanda per lavorare per questa Cooperativa.	2	27	1		2
Investo le mie energie volentieri per la Cooperativa	3	19	10		
Mi vedo a lavorare a lungo per questa Cooperativa	4	18	4	1	5

## 5. PERSONE CHE OPERANO PER LA COOPERATIVA

### 5.1 TIPOLOGIE, CONSISTENZA E COMPOSIZIONE DEL PERSONALE RETRIBUITO E VOLONTARIO

#### LAVORATORI TOTALI ANNO 2023

I lavoratori in totale nel 2023 sono stati **n. 68** di cui:

- » n. 53 lavoratori subordinati (di cui 1 a chiamata)
- » n. 04 parasubordinati (di cui 1 prima collaborazione occasionale)
- » n. 11 collaboratori autonomi P.IVA

#### ANDAMENTO DELL'OCCUPAZIONE

<b>Personale subordinato e para subordinato nell'anno</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<i>Al 1 gennaio</i>	51	47	49	48
Lavoratori assunti nell'anno	6	12	10	05
Lavoratori dimessi nell'anno	10	10	11	03
<i>Al 31 dicembre lavoratori subordinati</i>	47	49	48	50
<b>Totale personale subordinato nell'anno</b>	57	59	59	53
<b>Totale Collaboratori para subordinati</b>	1	2	2	4
Collaboratori occasionali (poi co.co.co)	7	4	1	(1)
Collaboratori autonomi (P.IVA)	7	12	13	11
<b>TOTALE LAVORATORI NELL'ANNO</b>	<b>72</b>	<b>75</b>	<b>73</b>	<b>68</b>

I lavoratori subordinati sono stati prevalentemente donne 49 su 53. I parasubordinati, sono 3 donne e 1 uomo, più 1 occasionale, poi trasformato in parasubordinato.

I lavoratori autonomi sono professionisti con P.Iva che collaborano stabilmente con la cooperativa (di cui 1 uomo e 11 donne)

- 3 Medici (CI/CDI-CDI Il Girasole e ADI/Medico internista)
- 2 Fisioterapisti (ADI-CDI)
- 2 Logopedista (ADI-CI)
- 3 Infermiere (ADI-CDCD)
- 1 Psicologa (Ambulatorio/ADI/CI/Interreg/CDI/CDCD)

In totale i lavoratori sono stati 68, di cui 62 donne e 6 uomini.

#### RAPPORTO DI LAVORO

L'Arca investe sul personale privilegiando i contratti a tempo indeterminato, riservando quelli a tempo determinato per sostituzioni e per esigenze specifiche.

Dato al 31 dicembre	2020	2021	2022	2023
Lavoratori solo subordinati	47	49	48	50
A tempo indeterminato	44	41	44	45
A tempo determinato	03	08	04	05

### ORE TOTALI LAVORATE

Le ore totali lavorate nel **2023 sono state 54.884,17** contro le 53.955,25 del 2022.

### CONGEDI E ASSENZE NELL'ANNO

Anche nel 2023 abbiamo avuto due maternità e diverse assenze per malattia e infortuni. Le ore di assenza per maternità, malattia e infortunio nell'anno sono state il 45% delle assenze totali.

2023	Ore
Congedo maternità (obbligatoria/facoltativa/allattamento) +congedo parentale retribuito	2.016,75
Aspettativa non retribuita+ permesso 0-3 non retribuito	85,00
Infortunio	68,50
L.104	270,00
Ferie ed ex festività	5.718,50
lutto	62,50
Malattia, ricovero ospedaliero	2.214,50
<b>TOTALE</b>	<b>10.435,75</b>

Ore non lavorate	2022	%	2023	%
Ferie ed ex festività	5.497,75	55%	5.718,50	55%
malattia, infortuni/maternità/104 ecc	4.435,75	45%	4.717,25	45%
<b>Totale ore non lavorate</b>	<b>9.933,50</b>		<b>10.435,75</b>	

Le ore non lavorate rispetto al totale delle ore lavorate nel 2023 rappresentano il 19%, contro il 18% del 2022. Le assenze per malattie/maternità ecc., escluse le ferie, hanno rappresentato l'8,6%.

### Nuovi assunti nell'anno 2023:

Subordinati	Parasubordinati	
5	4	Totale nuovi lavoratori occupati
1	1	di cui maschi
4	3	di cui femmine
1	0	di cui under 35
2	2	di cui over 50

I para subordinati hanno un contratto semestrale/annuale quindi vengono attivati e dimessi ogni anno. I nuovi assunti hanno avuto 4 contratti a tempo determinato e 1 a tempo indeterminato.

I nuovi avviati al lavoro sono stati: 1 FKT a tempo indeterminato e 4 ASA per RSA a tempo determinato, che hanno effettuato l'affiancamento a fine dicembre 2023.

### Cessazioni nell'anno 2023:

Subordinati	Parasubordinati	
3	4	Totale cessazioni anno di riferimento
1	1	di cui maschi
2	3	di cui femmine
0	0	di cui under 35
2	1	di cui over 50

I para subordinati hanno un contratto semestrale/annuale quindi vengono attivati e dimessi ogni anno.

Le cessazioni sono avvenute per dimissioni volontarie, 1 per inidoneità al lavoro, 1 per cambio lavoro, 1 per decisione personale.

### Stabilizzazioni:

N.	Stabilizzazioni
3	Stabilizzazioni anno di riferimento
1	di cui maschi
2	di cui femmine
0	di cui under 35
1	di cui over 50

## COMPOSIZIONE DEL PERSONALE

Personale subordinato per inquadramento e tipologia contrattuale nel corso dell'anno 2023:

Contratti di lavoro	A tempo indeterminato	A tempo determinato	Totale
<b>Totale</b>	48	5	53
<b>Dirigenti</b>	01	0	01
<b>Coordinatori/responsabili area</b>	05	0	05
<b>Impiegati</b>	02	0	02
<b>Personale sanitario</b>	12	0	12
<b>Personale assistenziale</b>	21	5	26
<b>Personale educativo</b>	01	0	01
<b>Altro</b>	06	0	06

## 5.2 CONTRATTO DI LAVORO E COMPENSI

CCNL applicato ai lavoratori: **CCNL Cooperative Sociali**

Tipologie contrattuali e flessibilità:

TEMPO INDETERMINATO	Full-time	Part-time	Totale
<b>Totale dipendenti</b>	4	43	47
<b>-di cui maschi</b>	0	03	03
<b>-di cui femmine</b>	4	40	44

TEMPO DETERMINATO	Full-time	Part-time	Totale
<b>Totale dipendenti</b>	2	3	05
<b>di cui maschi</b>	1	0	01
<b>di cui femmine</b>	1	3	04

Gli incarichi a tempo determinato, sono stati prevalentemente per sostituzione ferie o per nuove tipologie di servizio (ex i 4 assunti per il servizio c/o RSA).

Composizione del personale dipendente per anzianità aziendale:

	Anno 2023	Al 31/12/ 2023
< 6 anni	32	30
6-10 anni	06	06
11-20	07	07
> 20 anni	08	07
<b>Totale</b>	<b>53</b>	<b>50</b>

Come evidenziato nel grafico, al 31 dicembre 2023, il 60% dei lavoratori ha un'anzianità <6 anni, il 10% ha un'anzianità tra i 6 e i 10 anni, il 14% ha un'anzianità tra gli 11 e 20 anni e solo il 14% ha un'anzianità di oltre 20 anni, segno di un ricambio molto alto, avvenuto negli ultimi anni.

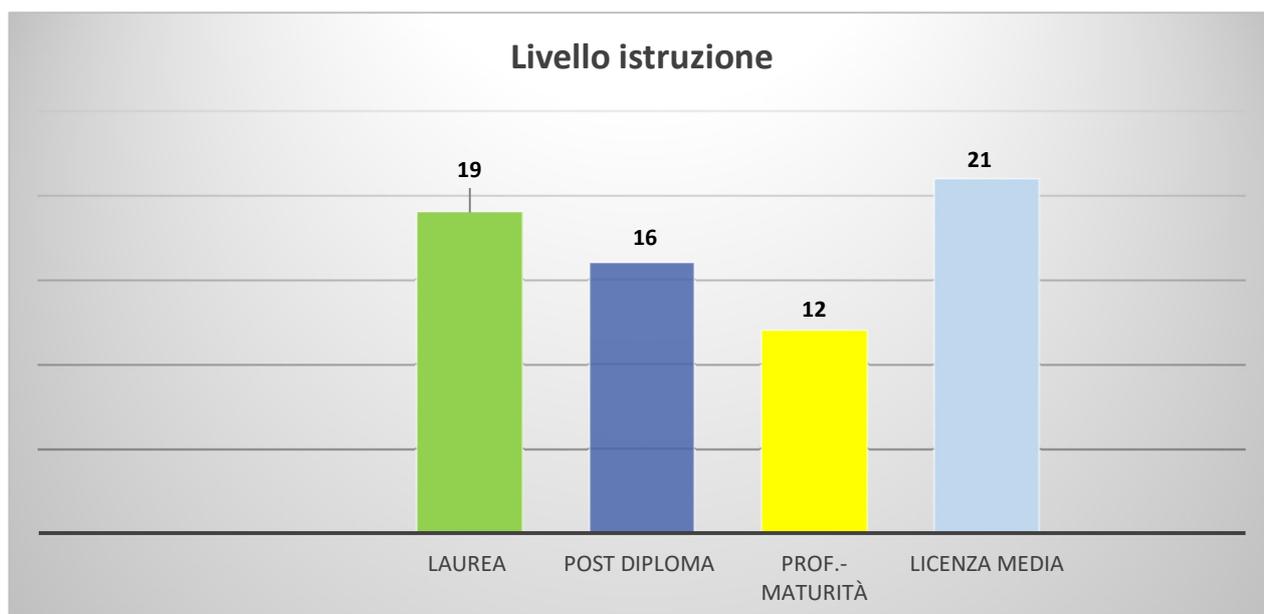
Di seguito si analizza la compagine del personale rispetto ai livelli di istruzione.

#### Livello di istruzione del personale dipendente + co.co.co nell'anno (tot. N. 53)

Tipologia diploma	Tot.	Lavoratori dipendenti	Figura prof.	Collaboratori e P.Iva	Figura prof.
Laurea+ Dottorato di ricerca	0	0		0	
Laurea+ Master II	0	0		0	
Laurea Magistrale/ vecchio ordinamento+ ev. specializzazione	7	1 1 1	Direttore Vicedirettore FKT	3 1	Medici Psicologo
Laurea triennale+ Master di I livello/ Specializzazione	1	1	Infermiera (wound care)	0	
Laurea Triennale	11	1 3 1 1	AS FKT INF OSS	1 2 1	FKT Logopedisti Infermiera
Diploma Infermiera	10	7	Infermieri	3	Infermiere
Post Diploma	6	1 1	Educatore FKT	2 2	Educatori FKT
Diploma di scuola superiore	7	4 1 2	OSS/Coord Impiegato Add. serv.gen.	0	
Diploma triennale	5	2 2 1	Impiegati ASA/OSS Serv.gen.	0	
Licenza media	21	21	ASA/OSS/ Addetti vari	0	
<b>Totale</b>	<b>68</b>	<b>53</b>		<b>15</b>	

Sintetizzando percentualmente il personale possiede:

- per il 24% laurea
- per il 24% Post diploma e diploma infermiere
- per il 17% Diploma
- per il 31% Licenza media inferiore



#### Tipologia lavoratori con svantaggio certificato e non:

Dipendenti svantaggiati	
<b>1</b>	Totale dipendenti
<b>1</b>	di cui Lavoratori con svantaggio certificato (n. 381/1991, ecc)
<b>0</b>	di cui lavoratori con altri tipi di svantaggio non certificato (disagio sociale)

N. totale	Tipologia svantaggio	di cui dipendenti	di cui in tirocinio/stage
<b>2</b>	Totale persone con svantaggio	2	0
<b>2</b>	persone con disabilità fisica e/o sensoriale L 381/91	2	0

N. Tirocini e stage	
<b>10</b>	Tirocini corsi ASA
<b>01</b>	Stage infermiera Master Wound care

N. volontari	Tipologia Volontari
<b>10</b>	Totale volontari
<b>0</b>	di cui soci-volontari
<b>0</b>	di cui volontari in Servizio Civile

### **Natura delle attività svolte dai volontari**

Non esistono in cooperativa soci volontari, né volontari in servizio civile, ma singoli volontari che collaborano con la cooperativa prevalentemente per il trasporto anziani, piccole manutenzioni e alle attività di animazione/culturali.

### **Struttura dei compensi, delle retribuzioni, delle indennità di carica e modalità e importi dei rimborsi ai volontari “emolumenti, compensi o corrispettivi a qualsiasi titolo attribuiti ai componenti degli organi di amministrazione e controllo, ai dirigenti nonché agli associati”**

	<b>Tipologia compenso</b>	<b>Totale Annuo Lordo</b>
<b>Membri Cda</b>	Non definito	0,00
<b>Organi di controllo</b>	Indennità di carica	9.900,00
<b>Organismo di Vigilanza 231</b>	Compenso	3.700,00
<b>Dirigenti</b>	Non definito	0,00
<b>Associati</b>	Non definito	0,00

### **Rapporto tra retribuzione annua lorda massima e minima dei lavoratori dipendenti dell'ente**

Retribuzione minima: €.17.439,13 - retribuzione massima: €.33.056,7

### **Utilizzo della possibilità di effettuare rimborsi ai volontari a fronte di autocertificazione, modalità di regolamentazione, importo dei rimborsi complessivi annuali e numero di volontari che ne hanno usufruito**

- Importo rimborsi dei volontari complessivi annuali: **0,00 €**
- Numero di volontari che ne hanno usufruito: **0**
- Modalità di regolamentazione per rimborso volontari: **non presente**

## **5.3 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, nel 2023 è stata orientata soprattutto alla sicurezza e all'adempimento degli obblighi formativi connessi con l'accreditamento.

Nel 2023 la formazione è stata soprattutto orientata all'aggiornamento e alla sicurezza. 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.

### FORMAZIONE PROFESSIONALE

Nell'ambito della formazione, si è dato spazio all'aggiornamento del personale sulle tematiche Da Piano della Formazione è stato erogato il percorso formativo ed esperienziale ispirato alla pratica della Mindfulness "incontrare l'altro attraverso la consapevolezza di sé", a cui hanno partecipato operatori del CDI e SAD.

E' stato inoltre proposto il percorso "Disagio psichico e marginalità" a favore degli operatori del SAD. Accanto ai percorsi previsti dal Piano della Formazione, gli operatori sanitari hanno seguito la formazione per il conseguimento dei crediti ECM e CROAS.

### FORMAZIONE SALUTE E SICUREZZA:

Anche nel 2023 si è molto puntato sulla formazione in tema di sicurezza, rivolta sia ai nuovi operatori per la formazione di base, sia per gli aggiornamenti obbligatori del personale già in servizio.

I corsi si sono svolti in presenza o a distanza a seconda dei periodi in cui sono stati realizzati, in osservanza delle normative.

Ore totali	Tema formativo	N° partecipanti	Ore pro capite	Obbligatori
0	Sicurezza Generale	0	4	Si
0	Sicurezza Specifica	0	12	Si
130	Aggiornamento Sicurezza SR	23	6	Si
12	Aggiornamento Preposti	02	6	SI
4	RLS	1	4	Si
12	HACCP	06	2	Si
16	Anti Incendio	2	8	Si
85	BLSD	17	5	Si
72	Rischio clinico	16	4,5	Si

## 6. OBIETTIVI E ATTIVITA'

### 6.1 DIMENSIONI DI VALORE E OBIETTIVI DI IMPATTO

**Governance democratica ed inclusiva, creazione di governance multistakeholder (stakeholder engagement) e aumento della presenza di donne/giovani/altre categorie negli organi decisionali (% di donne/giovani/altre categorie, in posizione apicale negli organi decisionali sul totale dei componenti):**

- ⇒ Nel CdA sono presenti 4 donne e 1 uomo, tutti > 45 anni
- ⇒ Il direttore è una donna >45
- ⇒ I 3 Coordinatori sono tutte donne di cui 1 < 45

**Percentuale di trasformazioni nel corso di un anno da lavori instabili a lavori stabili / % di occupati in lavori instabili al tempo t0 (dipendenti con lavoro a termine + collaboratori) che a un anno di distanza svolgono un lavoro stabile (dipendenti a tempo indeterminato) sul totale degli occupati in lavori instabili al tempo t0):**

- ⇒ N.3 lavoratori stabilizzati a tempo indeterminato.

**Qualità e accessibilità ai servizi, accessibilità dell'offerta, qualità ed efficacia dei servizi e costruzione di un sistema di offerta integrato:**

- ⇒ La Cooperativa mette a disposizione del territorio una filiera di servizi a favore di anziani e persone fragili che vanno dal domicilio alle strutture residenziali. L'accessibilità è stata ancora parzialmente condizionata dalla Pandemia, ma in netto miglioramento rispetto agli anni precedenti.

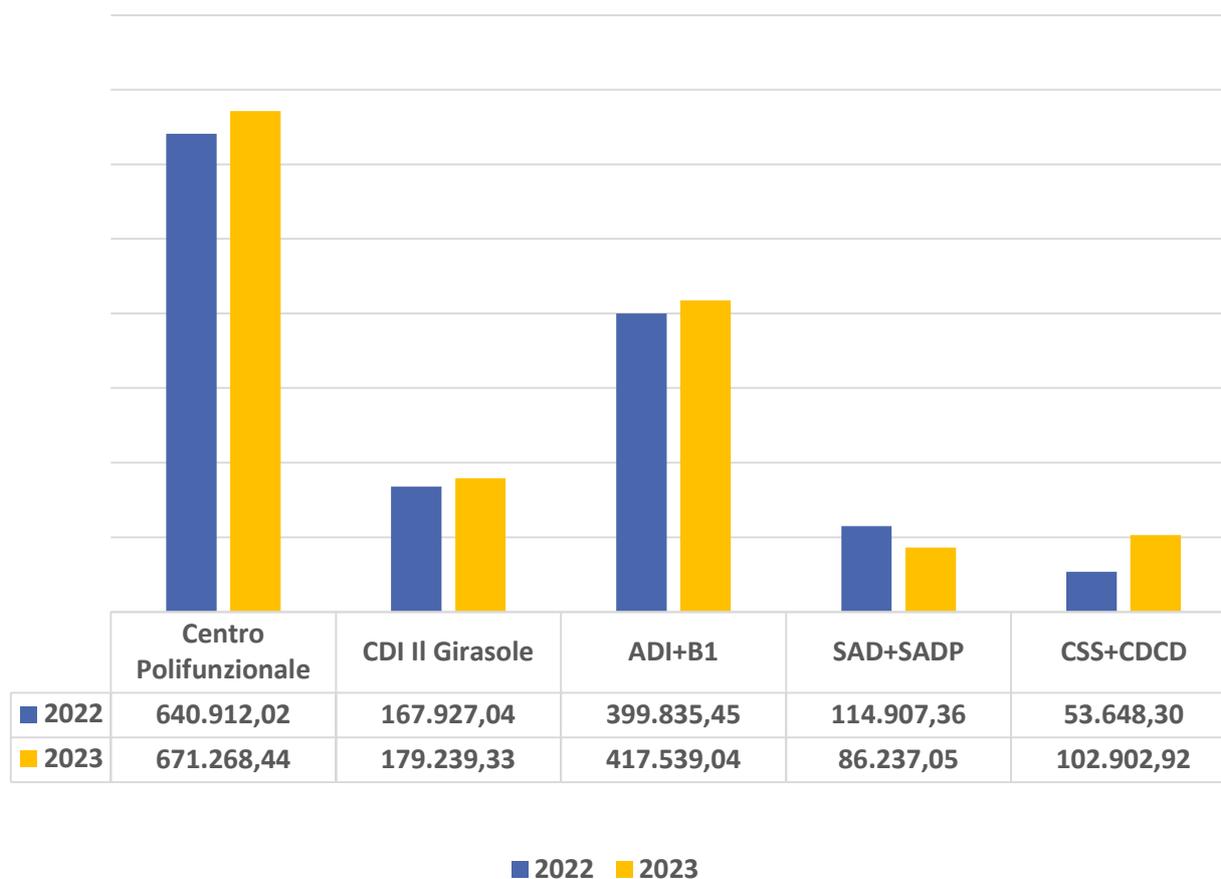
### 6.2 LE ATTIVITA' DELLA COOPERATIVA

Prima di entrare brevemente nel merito dei servizi e delle attività presentiamo un prospetto dell'andamento della produzione dei servizi, per dare un quadro della consistenza e della solidità dei servizi realizzati e gestiti dalla cooperativa.

Rispetto ai ricavi delle prestazioni:

- il CPF ha incrementato le entrate del 5 %, grazie e alla ripartenza del CDI;
- il CSS ha incrementato i ricavi del 92% grazie alla ripresa delle attività e al CDCD, chiuso però a dicembre 2023;
- l'ADI, ha incrementato i ricavi del 4%, per aumento della produzione, senza contributi Straordinari Covid;
- il CDI Il Girasole ha incrementato i ricavi del 7%, per aumento delle giornate di frequenza, senza contributi straordinari Covid;
- il SAD perde del 25% in quanto chiuso al 30.09.2023, e da ottobre ha proseguito solo il SAD privato.

### Confronto andamento ricavi da prestazioni 2022-2023



L'aumento dei ricavi nel CPF è dovuto oltre che alla buona saturazione dei pl, soprattutto alle maggiori entrate del CDI.

Il Girasole ha avuto un incremento di ospiti e di presenze, l'aumento dei ricavi è riferito alla sola produzione senza contributi straordinari covid, presenti negli anni precedenti.

Anche per l'ADI l'aumento dei ricavi è riferito alla sola produzione senza contributi straordinari covid, presenti negli anni precedenti.

I ricavi SAD sono diminuiti per effetto della chiusura del servizio pubblico al 30.09.2023.

I ricavi del CSS sono raddoppiati per effetto del CDCD, che però è stato chiuso a dicembre 2023, tuttavia come Ambulatori ha avuto una lieve crescita rispetto al 2022.

### **ELEMENTI/FATTORI CHE POSSONO COMPROMETTERE IL RAGGIUNGIMENTO DEI FINI ISTITUZIONALI E PROCEDURE POSTE IN ESSERE PER PREVENIRE TALI SITUAZIONI**

Non sono ravvisati elementi che possano compromettere il raggiungimento dei fini istituzionali nel loro complesso. Certamente la Pandemia è stata un elemento di grande criticità per l'equilibrio economico e lo sviluppo di alcuni servizi, ma è ormai supera

## CENTRO POLIFUNZIONALE



I servizi del CPF sono un valore aggiunto per la comunità, sono apprezzati e di qualità, il personale è motivato e capace, ma occorrono risorse aggiuntive per raggiungere la sostenibilità, che è venuta meno a causa della chiusura del CDI, riaperto gradualmente da maggio 2022. Il CPF è composto da:

- Comunità Residenziale “Le Betulle” (13 pl) servizio privato
- Residenzialità Assistita (3 pl) servizio privato + contrattualizzazione con ATS
- Cure Intermedie (ex post acuti 6 pl) servizio a contratto con ATS
- CDI (16 posti accreditati e a contratto) servizio privato accreditato con ATS.

### LA COMUNITA' RESIDENZIALE “LE BETULLE”

la Comunità Residenziale (CR) nel 2023 ha avuto un buon tasso di saturazione.

Anche per il 2023 è stata confermata la misura della Residenzialità Assistita (RA), contrattualizzata per n. 3 posti. Il servizio residenziale quindi conta 16 pl di cui 3 di RA.

Utenza	2019	2020	2021	2022	2023
Posti letto	16	16	16	16 (3RA)	16 (3 RA)
Utenti totali nell'anno	44	29	27	29	28
Di cui nuovi utenti	26	14	18	14	11
Saturazione posti letto	99,6%	94,6%	85,6%	99,25%	100%

### Caratteristiche utenza CR

Gli ospiti della CR sono stati tutti di sesso femminile: tutti provenienti dal territorio.

In totale nell'anno sono stati n. 28.

età	65-74	75-79	80-84	≥ 85	Tot.
n.	2	2	9	15	28

Al 31/12/2023 gli ospiti presenti nella CR erano 16, di cui 3 in residenzialità assistita.

## **Accolti/dimessi**

Nel 2023 **i nuovi ammessi** sono stati **n.11** (di cui 1 entrata 3 volte per brevissimi periodi):

- 3 a lunga permanenza
- 8 per ricoveri temporanei, di cui 4 per brevi periodi prima dell'ammissione o alle dimissioni dalle CI.

**I dimessi** sono stati **n.12**, di cui:

- 9 sono rientrati a domicilio per fine contratto
- 2 sono state trasferite in RSA

## **Valutazione del servizio**

Il servizio ha raggiunto un ottimo grado di saturazione: dei pl, 100%, sia nella CR che nella RA. Sono state risolte le criticità legate agli spazi, in particolare quelli dedicati alle visite dei familiari, in quanto i lavori per la realizzazione della veranda sono stati completati nell'estate 2023. Il costo della realizzazione della veranda è stato di 69.000,00, a cui va aggiunto il costo della che verrà caricato nel 2024 (circa 5.000/6.000 euro).

Sono stati anche realizzati lavori di manutenzione straordinaria, a causa di alcune perdite nell'impianto di distribuzione acqua e riscaldamento, che hanno di conseguenza richiesto anche lavori edili e di pavimentazione, per un costo di 16.300, di cui 7.200 rimborsate dall'assicurazione, a cui dovrà essere aggiunto nel 2024 il costo della tinteggiatura che non è stato opportuno fare nel 2023.

Nel 2023 l'attività è stata regolare, in particolare le attività di animazione con la presenza di esterni (gruppi parrocchia, scuola di musica, volontari, cori, esperti, ecc.) ed è ripresa la celebrazione mensile delle Messe.

Progressivamente l'utenza si sta "alleggerendo", grazie al trasferimento di alcune ospiti in RSA e ai filtri più selettivi rispetto alle nuove ammissioni, questo permetterà di incentivare gli aspetti sociali e di animazione, rispetto a quelli socio-sanitari e di cura.

Continuano le richieste di "sollievo", anche se più rivolte a persone con gradi di autonomia ridotta, che non si riescono a soddisfare in quanto la CR ospita persone che permangono nel servizio a lungo periodo.

Dal punto di vista organizzativo si è trovato un equilibrio, con una certa stabilità del personale. Anche per le sostituzioni del personale infermieristico in autunno, grazie ad una nuova unità nell'ADI, è stato possibile garantire le sostituzioni. Con la chiusura del SAD, una unità è stata reclutata per coprire il part time scoperto. Al momento attuale tuttavia i problemi di personale si sono nuovamente ripresentati.

Il gruppo di operatori ha lavorato con impegno e dedizione, nonostante che in alcuni periodi il carico assistenziale sia stato notevole, per il peggioramento di alcuni ospiti, alcuni dei quali sono stati trasferiti in RSA.

E' stata rinnovata la sperimentazione della CR per altri 5 anni.

## **Soddisfazione ospiti/familiari**

I questionari restituiti sono stati n.19, tutti compilati direttamente dagli ospiti CR più n.3 da quelli della RA. Il basso n. di compilazioni è correlato al fatto che diversi ospiti hanno avuto brevissime permanenze. Complessivamente la valutazione del servizio e del rapporto con gli operatori è stato "buono" (18/19), qualche valutazione più articolata su alcune attività (sufficiente:1 per animazione) e rispetto agli spazi (5 sufficiente) e 1 sufficiente e 1 insufficiente sul servizio guardaroba, 2 sufficienti rispetto al vitto.

Non vi sono state osservazioni particolari o richieste, anche se una delle richieste che spesso emerge è quella della fisioterapia, che in genere non è rivolta agli ospiti della CR, ma che sarebbe molto gradita, al di là del gruppo di attività motoria.

### **Evoluzioni**

Non vi sono state novità sul fronte normativo.

La CR rimane in “deroga”, mantenendo gli standard dichiarati nella sperimentazione, che è stata rinnovata fino al 31.12.2023 e successivamente riconfermata fino al 31.12.2028.

### **STRUTTURA INTERMEDIA SOCIO SANITARIA (CI)**

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 o necessità di sistematizzazione del programma terapeutico/riabilitativo 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)

L'indice di saturazione dei pl è lievemente cresciuto rispetto agli anni precedenti. La percentuale di saturazione pl indicata nella tabella è relativa ai 365 gg/anno, tuttavia, tenendo presente che il budget riconosciuto contrattualmente da ATS corrisponde a 2072 gg. di presenza, la saturazione reale rispetto al budget è pari al 99% .

<b>Utenza</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Posti letto	6	6	6	6	6
Utenti totali nell'anno	38	28	29	31	40
Di cui nuovi utenti	35	24	26	26	35
GG di presenza	2148	1704	1921	2013	2058
Saturazione pl	98,1%	77%	88%	92%	94%

### **Ammessi/dimessi**

<b>provenienza nuovi utenti</b>	<b>n.</b>
domicilio	12
da ospedale	21
da altri servizi/strutture (ex CR)	02
Totale nuovi ammessi	35

<b>Destinazione dopo dimissioni</b>	<b>n.</b>
domicilio	25
RSA	05
Altre strutture (ex CR)	01
Trasferimento in ospedale (non più rientrati)	02
Decesso	01
Totale dimessi	34

### **Età**

L'età degli ospiti si colloca prevalentemente nella fascia di età  $\geq 85$ , quasi il 50%.

<b>età</b>	65-74	75-79	80-84	$\geq 85$	Tot.
<b>n.</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>40</b>

### **Soddisfazione ospiti/familiari**

I questionari sono stati somministrati a 29 soggetti, 19 ospiti e 10 ospiti + familiari. Complessivamente la valutazione del servizio e del rapporto con gli operatori è stato giudicato "buono" (28/29), solo in un caso è giudicato insufficiente rispetto alle aspettative e alla permanenza. Giudizi più articolati rispetto al personale (FKT, Educatore e personale amministrativo/direttivo), che ricevono un giudizio sufficiente e un giudizio negativo su FKT in particolare rispetto all'attività, giudicata insufficiente. Una valutazione sufficiente rispetto all'attenzione alle cure personali e agli orari di visita.

Sul versante logistico/alberghiero è presente qualche valutazione solo sufficiente rispetto agli spazi esterni (8), 3 sufficienza rispetto al menu e 1 insufficienza rispetto all'orario dei pasti, 1 sufficienza rispetto al riscaldamento e alle attrezzature presenti.

Nessuno ha fornito suggerimenti e osservazioni libere.

### **Criticità**

Nel 2023 il servizio ha ripreso ad operare a pieno regime. Le segnalazioni pervenute dagli ospedali sono riprese, anche se e a volte le situazioni appaiono troppo impegnative e si è cercato di mediare circa l'ingresso di ospiti con carichi assistenziali e sanitari importanti, vista l'organizzazione "leggera", nonostante questo vi sono stati alcuni casi particolarmente complessi e impegnativi dal punto di vista assistenziale, con ricoveri non completamente appropriati, ma sicuramente importanti per le famiglie, che hanno avuto l'opportunità di avere un periodo di tempo necessario per organizzarsi rispetto alle dimissioni.

Sicuramente le CI sono un servizio ad alta variabilità, con un carico assistenziale più impegnativo rispetto alla CR e, per la temporaneità e il turnover che sono insiti nella tipologia di ricovero, appesantiscono l'organizzazione, ma certamente costituiscono uno stimolo e un grande supporto agli anziani e ai loro familiari.

Occorre sicuramente più rigore rispetto alla presa in carico che deve essere coerente con l'organizzazione leggera di tipo socio-sanitario e prevalentemente orientata alla riabilitazione, che tuttavia, per definizione, non è di tipo intensivo, come talvolta si aspettano i pazienti e i familiari. Le CI sono l'ultimo "anello" rispetto alla riabilitazione e comprendono altri aspetti anche di tipo assistenziale, per preparare il rientro a domicilio, salvo diversa decisione rispetto a strutture residenziali. Nemmeno nel 2023 vi sono state novità rispetto normative rispetto al servizio, che prosegue come in passato.

## IL CDI DI BETTE

Il CDI di Bette è stato riaperto a maggio 2022, con gradualità e con tutte le cautele possibili. La fine dell'emergenza sanitaria ha consentito di riprendere l'attività con le regole precedenti il Covid e ciò ha consentito una ripresa delle accoglienze, raddoppiate rispetto all'utenza del 2022 e più che triplicate rispetto alle giornate di presenza, anche se il servizio viene poco riconosciuto all'esterno, nonostante la maggior possibilità di flessibilità rispetto agli orari.

Il CDI è accreditato e contrattualizzato per n. 16 posti, ma è sotto utilizzato rispetto alle potenzialità.

Il CDI funziona dal lunedì al venerdì dalle 9.00 alle 17.00, con possibilità di una frequenza a tempo pieno o a part time, verticale (almeno 3 giorni la settimana) e orizzontale (9.00-13.00 e 13.00-17.00)

Il CDI opera attraverso un'equipe multiprofessionale composta da:

- Coordinatore AS
- Medico
- Infermiere
- Fisioterapista
- Psicologo esperto in neuropsicologia
- ASA/OSS
- Operatori dei servizi generali (pulizie, cucina, trasporto)

## UTENZA

L'utenza nel 2023 è in ripresa, ma molto al di sotto del periodo prima del Covid, si è comunque passati da n. 4 a n. 8 ospiti, che comunque sono la metà rispetto al 2019 e da n. 173 gg di presenza nel 2022 alle n. 555 gg di presenza nel 2023, meno di un terzo rispetto al 2019.

Utenza	2019	2020	2021	2022	2023
Utenti	16	14	0	4	8
Donne	12	11	0	4	5
Uomini	4	3	0	0	3
Nuovi utenti	6	2	0	4	6
Dimessi	4	14	0	2	3
Giornate presenza	1922	397	0	173	555

## Motivi per l'ammissione

- N. 1 trasferito da CDI Il Girasole (dove era stato inserito durante la chiusura del CDI)
- N. 1 per necessità di sollievo
- N. 6 per necessità di stimolazione globale e socializzazione in persone sole

## Cause di dimissione:

- N. 1 ricovero in struttura residenziale
- N. 1 decisione dell'ospite
- N.1 per peggioramento delle condizioni

## Problematiche

Tutti gli ospiti mantengono un buon livello cognitivo e di autonomia, solo una ha lievi deficit di memoria.

## Età

Tutti gli ospiti, tranne 1 hanno più di 75 anni

età	65-74	75-79	80-84	≥85	Tot.
n.	1	0	2	5	8

## Tipo di frequenza

- n. 3 ospite hanno frequentato il centro a tempo pieno
- n. 5 ospiti hanno frequentato il centro a part time verticale
- n. 6 hanno usufruito del servizio di trasporto

## Convivenza

N. 6 ospiti vivono in famiglia, mentre n. 2 vivono soli, con un monitoraggio da parte dei familiari

## Soddisfazione ospiti/familiari

Ai questionari hanno risposto 6 ospiti + familiari su 8 frequentanti. La valutazione globale del servizio è stato giudicato "ottimo" da 3 e "buono" dagli altri 3, tutti lo considerano un servizio utile e corrispondente alle aspettative, tranne 1 che non risponde. Al rapporto con i diversi operatori e all'assistenza ricevuta è stato attribuito da tutti un giudizio "buono" e "ottimo", così come alle varie attività. I familiari hanno dichiarato di essersi sempre sentiti informati e coinvolti. Un solo ospite chiede più ggdi apertura, senza specificare. Non vi sono state note.

## Criticità

Il servizio opera molto al di sotto delle potenzialità e del budget assegnato e richiede una forte operazione di rilancio e pubblicizzazione, anche se un numero elevato di ospiti andrebbe ad appesantire l'organizzazione ed evidenzierebbe problemi di spazi.



## OBIETTIVI CPF 2024

- 1 • **RAGGIUNGERE LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA, POTENZIAND PRESENZE DEL CDI**
- 2 • **RISOLVERE IL "NODO" DEL PERSONALE SOCIO-SANITARIO PER SOSTITUZIONI**
- 3 • **APRIRE UNA RIFLESSIONE SULLE METODOLOGIE DI LAVORO, SUL "PRENDERSI CURA" E INVESTIRE SULLE COMPETENZE RELAZIONALI**
- 4 • **RIPENSARE L'ABITARE NELLA COMUNITÀ RESIDENZIALE, ADEGUANDOLA ALLE ESIGENZE DEGLI ANZIANI E APRIRE MAGGIORMENTE LA STRUTTURA AL TERRITORIO**
- 5 • **COMPLETARE LE MANUTENZIONI ORDINARIE (TINTEGGIATURA, PICCOLE RIPARAZIONI) E STRAORDINARIE (IMPIANTO TERMO SANITARIO)**
- 6 • **PROROGA DIRITTO DI SUPERFICIE CON COMUNE DI CHIAVENNA**

## CENTRO DIURNO



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 dedicato, con minibus attrezzati.

Durante il Covid Il Girasole ha “aperto” anche ad altre tipologie di utenza, ma da quando è stato riaperto il CDI di Bette, ha ripreso la propria “specializzazione”, accogliendo solo anziani con diagnosi di demenza e contestuale programma di trasferimento verso il CDI di Bette degli ospiti cognitivi.

Il CDI Il Girasole 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 e contrattualizzato per n. 20 posti.

Il CDI funziona dal lunedì al venerdì dalle 9.00 alle 17.00, con possibilità di una frequenza a tempo pieno o a part time, verticale (almeno 3 giorni la settimana) e orizzontale (9.00-13.00 e 13.00-17.00)

Il CDI opera attraverso un’equipe multiprofessionale composta da:

- Coordinatore AS
- Medico
- Infermiere
- Fisioterapista
- Psicologo esperto in neuropsicologia
- ASA/OSS
- Operatore di supporto, pulizie e accompagnamento

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 CDI è in costante crescita dal 2021, nle 2023 ha avuto un aumento rispetto al 2022 e un incremento del 27% rispetto al periodo pre-covid (2019), a cui vanno aggiunte le presenze a part time orizzontale, che se valorizzate al 50% portano l’incremento al 31%.

A gennaio 2023 gli ospiti erano n.14 di cui 4 a tempo pieno a dicembre 2023 erano n. 18 di cui 9 a tempo pieno e 9 a part time di cui 1 part time orizzontale, uno dei quali è stato trasferito in RSA a fine dicembre, durante la chiusura natalizia del CDI; per cui al 31 dicembre gli ospiti erano di fatto 17.

L’aumento dell’utenza è in parte stimolato dal CDCD che ha cominciato a segnalare nuovi casi al CDI.

## Utenza

Utenza	2019	2020	2021	2022	2023 Frequenza ordinaria	2023 part time orizzontale
Utenti	13	18	24	26	27	1
Donne	7	13	15	15	16	0
Uomini	6	5	9	11	12	1
Nuovi utenti	4	10	10	9	14	1
Dimessi	5	4	7	11	12	0
GG di presenza	2097	1457	2690	2597	2671	154

Gli utenti sono stati fisicamente 28 più 1 che è stata dimessa per ricovero in Cure Intermedie e poi rientrata.

### Cause di dimissione:

- N. 1 trasferito CDI di Bette
- N. 5 ricoveri in RSA
- N. 1 ricovero in Cure Intermedie
- N. 4 peggioramento delle condizioni sanitarie
- N. 1 per decisione della famiglia

### Problematiche

- N. 28 ospiti presentano problemi cognitivi più o meno marcati
- N. 01 ospiti non hanno problemi cognitivi (trasferito al CDI di Bette)

### Età

età	65-74	75-79	80-84	≥85	Tot.
n.	6	9	5	9	29

n. 23 hanno più di 75 anni, n. 6 hanno meno di 75 anni.

### Tipo di frequenza

- n. 10 ospiti hanno frequentato il centro a tempo pieno
- n. 18 ospiti hanno frequentato il centro a part time verticale
- N. 01 ospite ha frequentato il centro a part time orizzontale



n. 24 hanno usufruito del servizio di trasporto (di cui 2 solo andata o ritorno)

### Convivenza

n. 11 vivono con il coniuge, 12 vivono in famiglia e n.6 vivono soli, con un monitoraggio da parte dei familiari

### Soddisfazione ospiti/familiari

Il questionario nel 2023 è stato compilato autonomamente dai famigliari al termine della permanenza per gli ospiti dimessi e a fine anno per quelli permanenti

Rispetto alla rilevazione del grado di soddisfazione percepita dagli Ospiti e dai Familiari, si evidenzia che per il CDI IL Girasole, data la tipologia di utenza, sono stati i familiari a rispondere ai questionari. La presenza o meno dell'ospite, durante la somministrazione, infatti dipende dal livello di compromissione cognitiva.

Gli ospiti che hanno frequentato il CDI nel 2023 sono stati n. 28 (29 se si considera l'ospite rientrata dopo Cure Intermedie) e n. 20 i questionari restituiti.

Il questionario è stato compilato da 14 familiari, 6 familiari + ospite.

Complessivamente viene dato un giudizio positivo da parte di tutti i parenti degli ospiti del CDI, che ritengono le cure prestate al loro familiare corrispondenti alle aspettative e danno un giudizio globalmente positivo rispetto al servizio in generale.

Gli orari e giorni di funzionamento vengono sostanzialmente giudicati appropriati, tuttavia n. 5 familiari sarebbero interessati ad altri orari e giorni aggiuntivi. In particolare n.3 sarebbero interessati alla frequenza anche del sabato e domenica e 1 familiare all'orario 8.00-18.00; n. 1 familiare non specifica e n. 3 non rispondono alla domanda.

Le attività del Centro in generale vengono apprezzate positivamente esprimendo giudizio ottimo o buono. Solo n.1 familiare apprezza sufficientemente le attività proposte. Le attività riabilitative e di animazione nel complesso sono valutate positivamente; solo n.1 familiare esprime un giudizio sufficiente per entrambe. Un familiare non si esprime in merito all'attività riabilitativa.

La maggior parte dei parenti giudicano in modo positivo il livello di pulizia, n.1 sufficiente e 1 non risponde. Gli ambienti sono giudicati per lo più buoni, per 1 familiare sufficienti. Anche gli spazi esterni per n.12 parenti buoni, per n.5 ottimi, per n. 2 sufficienti e 1 non risponde. Tutti i familiari sono soddisfatti dell'alimentazione e n.13 considerano buona la qualità dell'alimentazione, 7 la considerano ottima.

L'assistenza fornita dal medico risulta essere buona per n.11 familiari e per n. 8 familiari ottima; n.1 familiare non risponde. L'assistenza fornita dall'infermiera e dal personale di assistenza ottima per n.12 familiari, buona per n.7, solo per n.1 familiare sufficiente. N° 10 familiari considerano ottimo il rapporto con la Coordinatrice e n.10 buono.

Il coinvolgimento da parte della famiglia nelle decisioni che riguardano l'ospite viene giudicato sostanzialmente buono. Per 1 familiare sufficiente e 1 non risponde. La famiglia ritiene di essere tempestivamente informata dei problemi di salute, eventuali cadute o altri aspetti dell'assistenza (100%).

Alla domanda in quale misura trova il centro utile, n. 17 famigliari, tranne 2, lo ritengono un servizio totalmente utile. Un familiare non risponde.

Tutti gli intervistati sono soddisfatti di come il servizio è impostato, e non presentano osservazioni o suggerimenti particolari.

### **Criticità**

Servizio «fragile» per la tipologia di utenza che genera un certo turnover (frequenti malattie, peggioramento autonomia, trasferimento in RSA)

Il servizio di trasporto con l'aumento degli ospiti può diventare complesso e oneroso, per la maggior presenza di ospiti che chiedono il trasporto, alcuni dei quali in carrozzina (doppi, tripli turni) e la minor presenza di volontari. Alla data attuale è stata acquistata un'auto di servizio per migliorare servizio.

Vi è necessità di strutturare maggiormente le nuove attività e l'organizzazione man mano che aumenta l'utenza e in base alle esigenze degli ospiti che variano molto a seconda della diagnosi, della fase di malattia, delle risorse individuali.

Il centro dopo 11 anni di attività richiede alcune manutenzioni ordinarie e straordinarie (serramenti)



## **OBIETTIVI CDI IL GIRASOLE 2024**

1

- **RAGGIUNGERE LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA, POTENZIANDO LE PRESENZE DEL CDI**

2

- **COMPLETARE STANZA SNOEZELEN E ATTIVITA' MULTISENSORIALE**
- **RAFFORZARE FORMAZIONE SPECIFICA EQUIPE**

3

- **MIGLIORARE LO SCAMBIO CON IL TERRITORIO**
- **ATTIVARE COLLABORAZIONI CON REALTÀ DI ASSOCIAZIONISMO**

4

- **SOSTENERE I CAREGIVER**
- **INFORMARE/FORMARE I CAREGIVER SUI PRINCIPALI TEMI/PROBLEMI LEGATI ALLA CURA E ALLA RELAZIONE COL MALATO**

5

- **COMPLETARE LE MANUTENZIONI ORDINARIE (TINTEGGIATURA, PICCOLE RIPARAZIONI) E STRAORDINARIE (SERRAMENTI)**

6

- **PROMUOVERE LA SALUTE E LA CONOSCENZA DELLE DEMENZE**
- **STABILIZZARE FIGURA NEUROPSICOLOGO**

7

- **AVVIARE UN CONFRONTO CON ALTRI CENTRI DIURNI**

8

- **AMPLIARE L'OFFERTA ATTRAVERSO "PACCHETTI DI PRESTAZIONI INTEGRATIVE"**

## SERVIZI DOMICILIARI E TERRITORIALI



### IL SERVIZIO DI ASSISTENZA DOMICILIARE PUBBLICO (SAD) E PRIVATO

Dopo 5 anni, nel 2019 L'Arca ha ripreso a gestire i servizi domiciliari (SAD) 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, rinnovato fino luglio e poi a settembre 2023. All'interno del capitolato è stato ricompreso anche lo Sportello "Assistenti Familiari" scelta importante, ma non riconosciuta economicamente (di fatto lo sportello viene ricondotto all'interno dei costi del Coordinamento SAD, anche se vengono richieste 15 ore di apertura settimanale).

Il bilancio sul servizio, se nei primi due anni è stato positivo, sia dal punto di vista organizzativo che dal punto di vista economico, nel 2022 e 2023 ha mostrato criticità crescenti.

Dal punto di vista del servizio il SAD presenta le criticità di sempre: utenza fragile, sola ed emarginata, tendenza alla delega da UdP e servizi specialistici, frammentarietà e ripetitività degli interventi, perdita economica. Nel 2023 le difficoltà organizzative, di personale, unite alla scarsa remuneratività del servizio, hanno portato alla decisione di non partecipare al nuovo bando della Comunità Montana, che si è ufficialmente chiuso al 30.09.2023.

#### Utenza

A dicembre 2023 gli utenti in carico ai servizi domiciliari sono stati in totale n. 84.

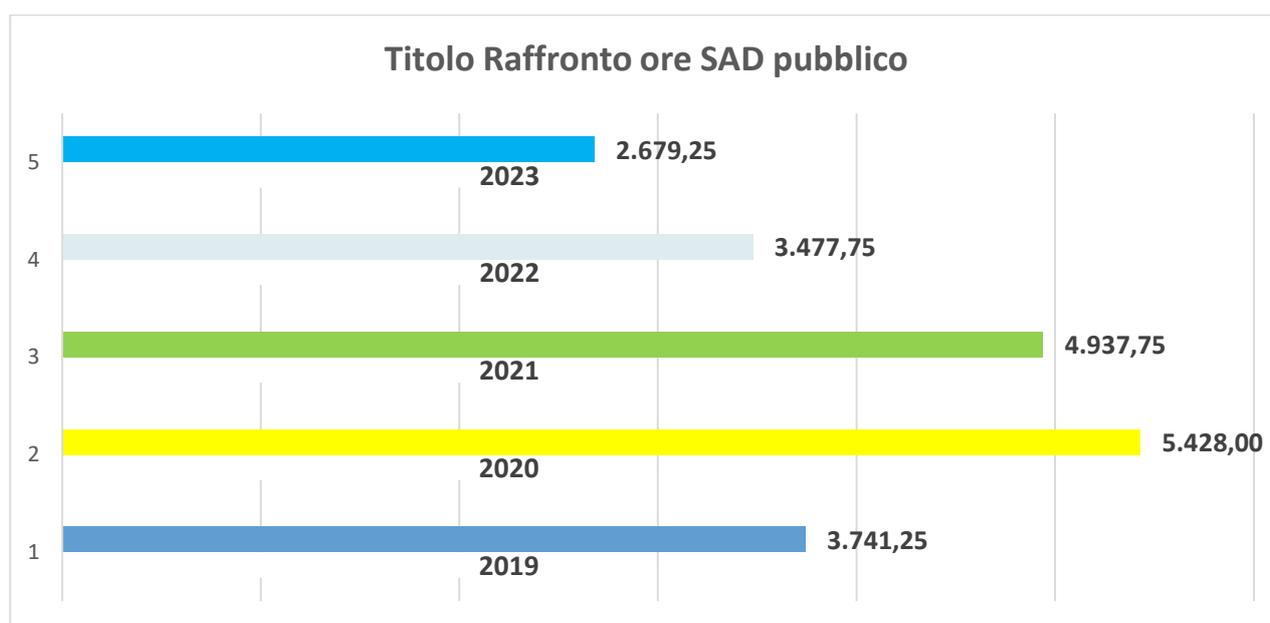
Utenza	2019 da aprile		2020		2021			2022			2023	
	SAD	SAD PRIV	SAD	SAD PRIV	SAD	Interreg	SAD PRIV	SAD	Interreg	SAD PRIV	SAD*	SAD PRIV
Utenti	42	15	43	23	43	21	21	49	19	16	41	28
Donne	22	09	22	16	22	10	13	26	09	09	19	19
Uomini	20	06	21	07	21	11	08	23	10	07	22	09
Nuovi	10	13	10	10	11	21	15	19	02	07	15	15
Dimessi	05	03	12	09	15	4	01	16	19	05	41	16

SAD pubblico fino 30.09.2023, utenti tutti dimessi pari data.

UTENTI PER TIPOLOGIA	SAD	Privati	TOTALE	%
Anziani	20	25	45	65%
Disabili/malati	07	03	10	15%
Adulti con disagio sociale	06	0	06	9%
Adulti con problemi psichiatrici	07	0	07	10%
Minori	01	0	01	1%
Totale	41	28	69	100%

Come si vede gli anziani rappresentano il 49% dell'utenza pubblica ma il 65 % dell'utenza totale e gli utenti psichiatrici o con disagio sociale sono circa il 30% dell'utenza pubblica. L'utenza privata è rappresentata quasi da soli anziani per una scelta interna, poiché le categorie più fragili richiedono di norma il supporto dei servizi (ex pazienti psichiatrici o minori). La maggioranza degli utenti del SAD pubblico è direttamente in carico all'Ufficio di Piano (n°34), n°7 sono in carico al CPS.

E' più difficile il raffronto rispetto alle ore di servizio, essendosi concluso a settembre il SAD pubblico. Le ore annue di servizio sono comunque 2.679,25.



### LO SPORTELLO ASSISTENTI FAMILIARI

Lo Sportello Assistenti Familiari, è stato attuato, in continuità con l'esperienza precedente, garantendo i requisiti previsti dalla normativa e gli impegni assunti in sede contrattuale fino alla scadenza il 30.09.2023.

### CRITICITA' E PROSPETTIVE DEL SAD

La mancanza di sostenibilità del servizio, unita alla difficoltà organizzativa e di coordinamento, la "turbolenza" dello Sportello AF e la mancanza di prospettive del servizio, anche per l'esito negativo del Progetto "Welfare in Ageing", hanno portato alla decisione di non partecipare alla gara d'appalto indetta dalla Comunità Montana per la gestione del servizio e di mantenere solo il SAD privato.

## IL SERVIZIO DI ASSISTENZA DOMICILIARE INTEGRATA (ADI)

L'Assistenza Domiciliare Integrata (A.D.I.), ora C-DOM, 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.

Dal 2023, chiusa l'emergenza sanitaria, l'ADI ha ripreso ad operare, portandosi comunque dietro molte delle criticità pre-esistenti, anche se la riforma sta gradualmente migliorando alcuni aspetti (presa in carico, tariffazione, integrazione socio-sanitaria).

Tuttavia il 2023 e anche questo inizio di 2024 è stato un periodo faticoso dal punto di vista organizzativo:

- per adeguarsi ai nuovi standard previsti dalla riforma
- per il susseguirsi di modifiche nei programmi di gestione e rendicontazione
- per l'incertezza rispetto ai corrispettivi (mancanza della notula mensile)
- per le difficoltà oggettive del controllo di gestione

Operativamente il cambio organizzativo era previsto dal 1.08.2023, ma è slittata al 1.01 2024 e non si è ancora completata.

Poiché l'ambito di Chiavenna è stato accorpato a quello dell'Alto Lario, da dicembre la cooperativa ha dovuto accreditarsi anche sull'Alto Lario, viceversa le organizzazioni che erano presenti in quel territorio hanno dovuto accreditarsi anche sulla Valchiavenna. Pertanto attualmente formalmente vi sono altri competitor, anche se operativamente non vi sono state assegnazioni ad enti diversi dall'Arca. Fortunatamente non si è evidenziata la necessità di operare nell'Alto Lario.

### Utenza

Nella successiva tabella vengono calcolate le persone fisiche (che possono aver usufruito nel corso dell'anno di più prestazioni/mix di profili) calcolate una sola volta.

Utenza	2020	2021	2022	2023
Utenti ADI	860	791	735	777
Utenti ADI privato	n.r.	38	26	24
Utenti B1	n.r.	06	06	06
Totale	860	835	767	807

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, pur con i limiti descritti in premessa. Il Servizio è molto apprezzato dall'utenza sia per la professionalità degli operatori, sia per la qualità delle prestazioni che rispondono in genere alle necessità dell'utenza.

Migliorata la collaborazione con i MMG. Sono in corso contatti con la medicina di gruppo per migliorare le forme di collaborazione.

L'organico infermieristico nel 2023 è risultato adeguato, tuttavia si prevede l'uscita per pensionamento di un'infermiera a fine marzo 2024, che andrà rimpiazzata.

Qualche difficoltà persiste nel reperimento di FKT che possano dare una certa flessibilità, in quanto la richiesta di riabilitazione domiciliare è aumentata in maniera esponenziale, come la richiesta di visite fisiatriche finalizzate all'attivazione dei trattamenti di FKT domiciliare, in carenza di Fisiatri ASST.

Dal punto di vista economico il nuovo sistema di remunerazione, sia pur con grandi fatiche e aggiustamenti si rivela appropriato. La produzione del 2023 è stata di euro 384.093,02 nettamente superiore a quella del 2022, pari a euro 377.300,56, considerando che beneficiava anche dei ristori covid per il 1° trimestre 2022).

## VOUCHER B1

Per quanto riguarda i voucher B1, interventi per le gravissime disabilità, nel 2023 vi è stata continuità.

Nel 2023 sono stati seguiti in totale: n. 6 utenti (di cui 1 minore) aumentando il volume di servizi rispetto agli anni precedenti.

Il personale è stato stabile permettendo di seguire i casi in tranquillità, attraverso personale a P.Iva e collaborazioni coordinate e continuative, che mettono a disposizione un monte ore limitato.

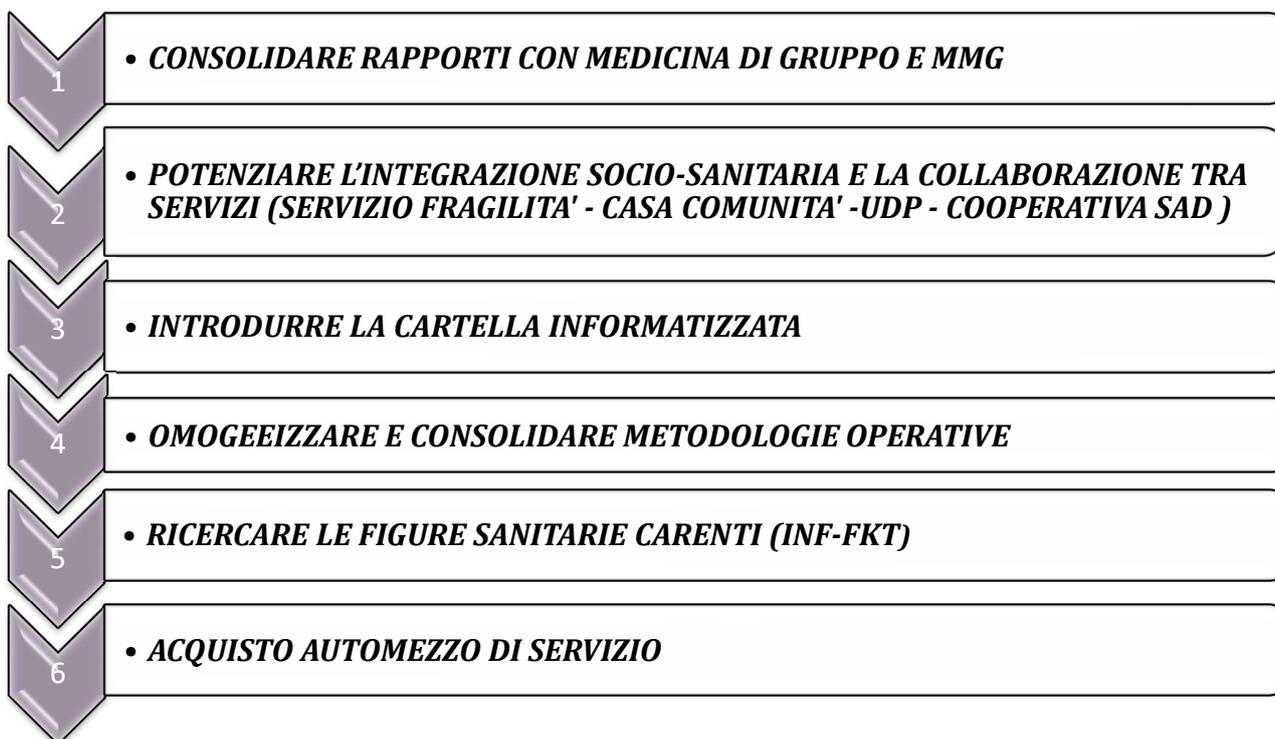
Dal 2022 i voucher B1 oltre alle prestazioni socio-educative prevedono un minimo di prestazioni sanitarie.

Le professionalità coinvolte sono:

- Educatore: 3 casi di cui 2 con FKT e 1 con INF
- ASA/OSS: 2 casi+ FKT
- Infermiere: 1 caso di minore inserito nella scuola (infanzia prima primaria poi)



## OBIETTIVI ADI 2024



## IL CENTRO SOCIO SANITARIO

Il servizio, per quanto riguarda l'attività nel 2022 ha avuto un'ottima ripresa dopo la pandemia. Gli utenti complessivamente hanno avuto aumento del 9% rispetto al 2021, ma un calo del 25 % rispetto al 2019, comunque le entrate sono aumentate. Alcuni dei colloqui NPS sono stati assorbiti dal CDCD.

### UTENZA

Utenza	FKT	FKT Corsi	Yoga	Colloqui PSI e NPS	Visite fisiatriche	Totale
2019	55	34	33	33+15 TA	1	172
2020	34	35	12	29	0	106
2021	40	27	23	26	2	118
2022	52	30	22	24	1	129
<b>2023</b>	<b>51</b>	<b>44</b>	<b>34</b>	<b>19</b>	<b>1</b>	<b>149</b>

Rimane costante l'utenza dell'ambulatorio di FKT, sono aumentati gli utenti dei corsi di ginnastica e Yoga, mentre sono lievemente diminuiti gli utenti del servizio psicologico, in parte per il contemporaneo impegno della Neuropsicologa nel CDCD.

Il CSS comprende:

- AMBULATORIO FKT
- AMBULATORIO NPS
- AMBULATORIO INFERMIERISTICO
- PALESTRA (CORSI GINNASTICA-POSTURALI-YOGA)
- CDCD

### AMBULATORI

FKT, anche se limitato alle giornate di presenza della Fisioterapista (3 gg/sett). Si cercato di potenziare le presenze ma non si sono trovati operatori disponibili. In ogni caso l'utenza si è mantenuta abbastanza stabile.

Funzionano bene i corsi, anche se essendo la palestra molto piccola e con i vincoli di distanziamento Covid ancora presenti, non si è riusciti ad incrementare.

L'ambulatorio infermieristico non è ancora decollato, si valuterà dopo l'estate l'opportunità di L'Ambulatorio di NPS ha funzionato bene, ma con una presenza più limitata della Psicologa che contemporaneamente opera anche nel CDCD.

L'ambulatorio si è focalizzato maggiormente sui colloqui di psicoterapia in quanto le valutazioni sono state dirottate sul CDCD, mentre qualche pacchetto di stimolazione cognitiva è proseguito anche privatamente in ambulatorio.

### CENTRO DISTURBI COGNITIVI E DEMENZE (CDCD)

Il servizio è stato aggiudicato su bando alla cooperativa da parte di ASST, dopo un lungo iter, avviato nel settembre 2021 che si è concluso a settembre 2022. Il servizio è stato ufficialmente

aperto da metà ottobre 2022, dentro l'Ospedale di Chiavenna, in spazi messi a disposizione da ASST e arredati dalla Cooperativa.

Il servizio si occupa della prevenzione, valutazione, diagnosi e trattamento dei disturbi cognitivi e delle demenze, attraverso la presa in carico del paziente e della sua famiglia, che vengono accompagnati nel percorso di cura, soprattutto per avviare un percorso diagnostico precoce, consentendo un intervento tempestivo.

E' rivolto in via prioritaria a persone over 65 anni per i quali vi sia un sospetto di decadimento cognitivo, per l'inquadramento diagnostico e l'avvio della presa in carico e a persone anziane che già abbiano una diagnosi di demenza, per il proseguimento delle cure.

Nel CDCD opera un gruppo di lavoro multidisciplinare:

- Geriatra (messo a disposizione da ASST)
- Psicologo esperto in Neuropsicologia (messa a disposizione dalla Cooperativa).
- Infermiere (messa a disposizione dalla Cooperativa).
- Fisioterapista (messa a disposizione dalla Cooperativa).

Il CDCD opera in stretto contatto con il Medico di Medicina Generale (MMG), che oltre ad esser e il principale inviante, verrà informato e coinvolto in ogni fase del percorso di presa in carico.

Il CDCD opera in sinergia con la rete dei servizi sanitari, sociali e socio-sanitari con cui l'utente e la sua famiglia possano interfacciarsi durante tutto il percorso di cura (Servizio Fragilità ASST, Ufficio di Piano, ADI, Centri Diurni, ecc.).

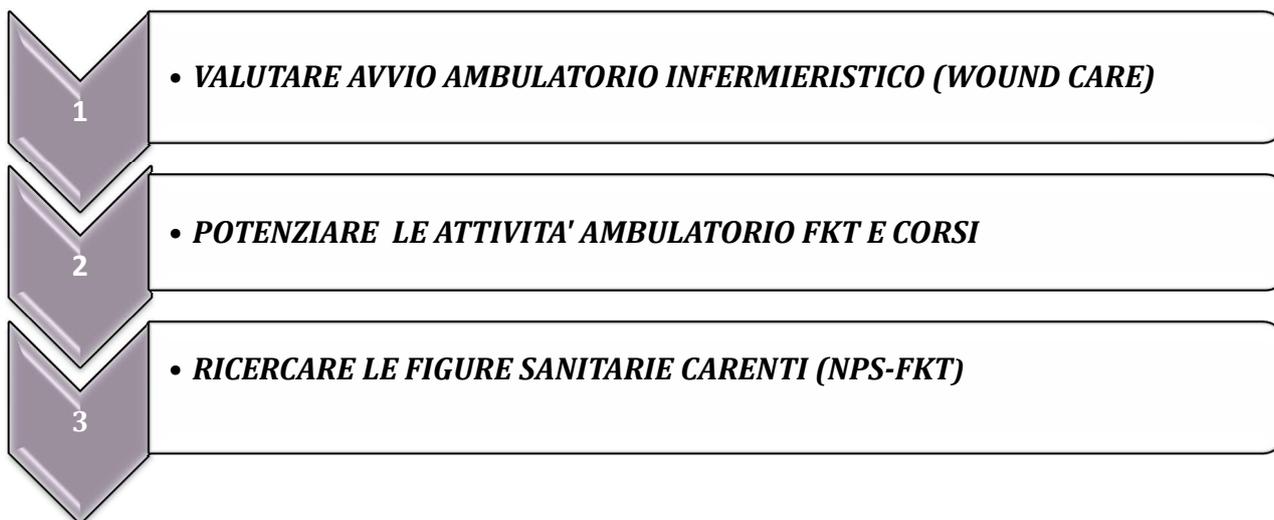
Nel 2023 sono stati valutati dalla Geriatra n. **92 utenti**, tutti in carico anche all'infermiera care manager e di cui 56 valutati anche dalla Neuropsicologa.

Il servizio oltre ad essere molto utile in quanto da alcuni anni mancava la figura del Geriatra e l'ambulatorio UVA, è un buon volano di sviluppo anche per il CDI Il Girasole.

Purtroppo a conclusione del Progetto non sono state reperite le risorse per proseguire a Chiavenna il CDCD e quindi a metà dicembre 2023 è stato chiuso.



## OBIETTIVI CSS 2024



## 7.SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

### 7.1 PROVENIENZA DELLE RISORSE ECONOMICHE CON SEPARATA INDICAZIONE DEI CONTRIBUTI PUBBLICI E PRIVATI:

#### PATRIMONIO

	2020	2021	2022	2023
Capitale sociale	115.649,00 €	100.774,00 €	91.749,00 €	<b>91.749,00 €</b>
Totale riserve	165.339,26 €	52.168,02 €	75.729,43 €	<b>67.707,23 €</b>
Utile/perdita dell'esercizio portati a nuovo	-113.146,24 €	22.985,99 €	-8.022,20 €	<b>7.028,03 €</b>
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>	<b>167.842,02 €</b>	<b>175.928,01 €</b>	<b>159.456,23 €</b>	<b>166.484,26 €</b>

Il patrimonio netto è lievemente aumentato per effetto dell'utile di esercizio 2023.

#### COMPOSIZIONE CAPITALE SOCIALE

Capitale sociale versato	2020	2021	2022	2023
capitale versato da soci lavoratori	99.382,00 €	87.772,36 €	79.122,36 €	<b>79.122,36 €</b>
capitale versato da soci volontari *	16.267,00 €	12.601,64 €	12.526,64 €	<b>12.526,64 €</b>
capitale versato da soci fruitori	0,00 €	0,00 €	0,00 €	<b>0,00 €</b>
capitale versato da soci persone giuridiche	500,00 €	400,00 €	400,00 €	<b>400,00 €</b>
capitale versato da soci sovventori/finanziatori	0,00 €	0,00 €	0,00 €	<b>0,00 €</b>
<b>TOTALE CAPITALE SOCIALE</b>	<b>116.149,00</b>	<b>100.774,00</b>	<b>91.649,00 €</b>	<b>91.649,00 €</b>

*\*Si tratta dei soci non lavoratori rimasti in cooperativa*

Il capitale versato è di 91.649,00 € mentre il capitale sottoscritto è di 91.749,00 €.

## RICAVI E PROVENTI

	2020	2021	2022	2023
Contributi pubblici	30.082,14€	10.312,00€	18.519,33 €	5.310,13 €
Contributi privati	48.400,00€	0,00 €	7.982,86 €	800,00 €
Ricavi da EEPP per gestione servizi sociali, socio-sanitari ed educativi	750.405,93€	904.776,56 €.	866.117,41 €	907.167,87€
Ricavi da altri	13.847,46 €	10.228,84€	3.576,00 €	9.208,26 €
Ricavi da Enti Pubblici per gestione di altre tipologie di servizi (manutenzione verde, pulizie, ...)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Ricavi da Privati-Cittadini inclusa quota cofinanziamento	548.432,32 €	440.727,71 €	511.112,76 €	550.018,91 €
Ricavi da Privati-Imprese	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Ricavi da Privati-Non Profit	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Ricavi da Consorzi e/o altre Cooperative	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

## VALORE DELLA PRODUZIONE

	2020	2021	2022	2023
Valore della produzione (Voce Totale A. del conto economico bilancio CEE)	1.391.168,00€	1.366.035,00€	1.407.308,36€	1.472.911,61

Nel 2023 la produzione è aumentata di 65.603,25 € (+4,66 %)

## CONTO ECONOMICO

				2023
<b>Risultato Netto di Esercizio</b>	-2.675,19 €	22.896,00 €	-8.022,20 €	7.028,03 €
<b>Eventuali ristorni a Conto Economico</b>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Valore del risultato di gestione (A-B bil. CEE)</b>	57,79 €	24.711,78 €	-6.721,19 €	8.018,87€

## COSTO DEL LAVORO

	2020	2021	2022	2023
<b>Costo del lavoro (Totale voce B.9 Conto Economico Bilancio CEE)</b>	977.138,22 €	966.717,38 €	1.017.623,21€	<b>1.007.056,55 €</b>
<b>Costo del lavoro (compreso nella voce B.7 Conto Economico Bilancio CE)</b>	57.153,39 €	80.118,75 €	97.692,91 €	<b>146.053,18 €</b>
<b>Peso su totale valore di produzione</b>	74,35 %	76,63%	79,25 %	<b>78,28%</b>

Il costo medio orario, rapportato alle ore lavorate (personale subordinato):

- Nel 2022 è stato di 18,86 €. (1.017.623,20/53.955,25), con rimborsi km. (36.127,11) il costo orario sale a 19,53 €.
- Nel 2023 è stato di 18,34 € (1.007.056,55/54.884,17), con rimborsi km. (36.127,11) il costo orario sale a 19,06€.

## CAPACITÀ DI DIVERSIFICARE I COMMITTENTI

Capacità di diversificare i committenti

Fonti delle entrate 2023 (ricavi da vendita prestazioni e rette):

2023	Enti pubblici	Privati	Totale
<b>Vendita merci</b>	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Prestazioni di servizio</b>	<b>907.167,87 €</b>	0,00 €	<b>907.167,87 €</b>
<b>Lavorazione conto terzi</b>	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Rette utenti</b>	0,00 €	<b>550.018,91 €</b>	<b>550.018,91 €</b>

Incidenza pubblico/privato sul valore della produzione:

Totale entrate pubbliche/private, contributi e varie	2021	
<b>Incidenza fonti pubbliche</b>	915.078,57 €	66,99 %
<b>Incidenza fonti private</b>	450.956,56 €	33,01 %

Totale entrate pubbliche/private, contributi e varie	2022	
<b>Incidenza fonti pubbliche</b>	884.633,74 €	62,86 %
<b>Incidenza fonti private</b>	522.671,62 €	37,14 %

Totale entrate pubbliche/private, contributi e varie	2023	
<b>Incidenza fonti pubbliche</b>	<b>922.092,00 €</b>	<b>62,61 %</b>
<b>Incidenza fonti private</b>	<b>550.818,91 €</b>	<b>37,39 %</b>

**Specifiche informazioni sulle attività di raccolta fondi (Non presente)**

**Finalità generali e specifiche delle raccolte effettuate nel periodo di riferimento, strumenti utilizzati per fornire informazioni al pubblico sulle risorse raccolte e sulla destinazione delle stesse (Non presente)**

**Segnalazioni da parte degli amministratori di eventuali criticità emerse nella gestione ed evidenziazione delle azioni messe in campo per la mitigazione degli effetti negativi (Non presente).**

## **8 -ALTRE INFORMAZIONI NON FINANZIARIE**

**Indicazioni su contenziosi/controversie in corso che sono rilevanti ai fini della rendicontazione sociale:** Un contenzioso gestito tramite assicurazione RCA si è concluso ad inizio 2024 con una transazione economica.

**Altri aspetti di natura sociale, la parità di genere, il rispetto dei diritti umani, la lotta contro la corruzione ecc.**

### **ASPETTI DI NATURA SOCIALE**

Non sono presenti particolari situazioni di disagio.

La cooperativa ove possibile dà disponibilità per tirocini risocializzanti e assunzione di categorie protette.

Un tema caro alla cooperativa è quello della conciliazione. Non sono presenti forme di welfare aziendale, ma vi è da sempre una specifica attenzione alla conciliazione attraverso:

- l'utilizzo massiccio del part time (solo 4 operatori sono a tempo pieno)
- la flessibilità organizzativa nei servizi dove ciò è possibile
- l'orario flessibile soprattutto nei servizi amministrativi o non di contatto con l'utenza
- utilizzo di prestazioni a distanza in alcune situazioni, per alcune ore
- la concessione di aspettative e fruizione concordata della L.104.

### **PARITA' DI GENERE**

La Cooperativa è prevalentemente composta da donne: quasi tutti i soci sono donne, ad esclusione del rappresentante della Cooperativa Nisida e un socio che ha cessato il lavoro in corso d'anno; tra gli operatori dipendenti e parasubordinati, gli uomini sono solo n. 4.

Nel CdA sono presenti n.4 donne su 5 membri. Il Direttore generale è una donna, tutti i coordinatori e responsabili di settore sono donne.

Non sono presenti problematiche legate al genere, né rispetto ai profili professionali che alle retribuzioni. Su 50 lavoratori dipendenti al 31.12.2022, i maschi erano n.3.

### **DIRITTI UMANI**

Data la tipologia di utenza non sono presenti problematiche relative alla necessità di difesa dei diritti umani.

### **LOTTA ALLA CORRUZIONE:**

La cooperativa adempie alle norme in materia, soprattutto per i servizi in accreditamento (ex trasparenza, accesso agli atti, antimafia presentato ogni anno all'ATS).

La Cooperativa a da fine 2021 ha adottato il modello 231, in quanto ha superato la soglia degli 800.000 €. di contratto con ATS.

L'incarico di redigere la documentazione e l'incarico di Vigilanza e di ODV è stato conferito all'Avv. Alberto Gandini.

E' stato adottato , nei tempi previsti (dicembre 2023) anche il sistema **Whistleblowing**

## 9 – PROSPETTIVE FUTURE

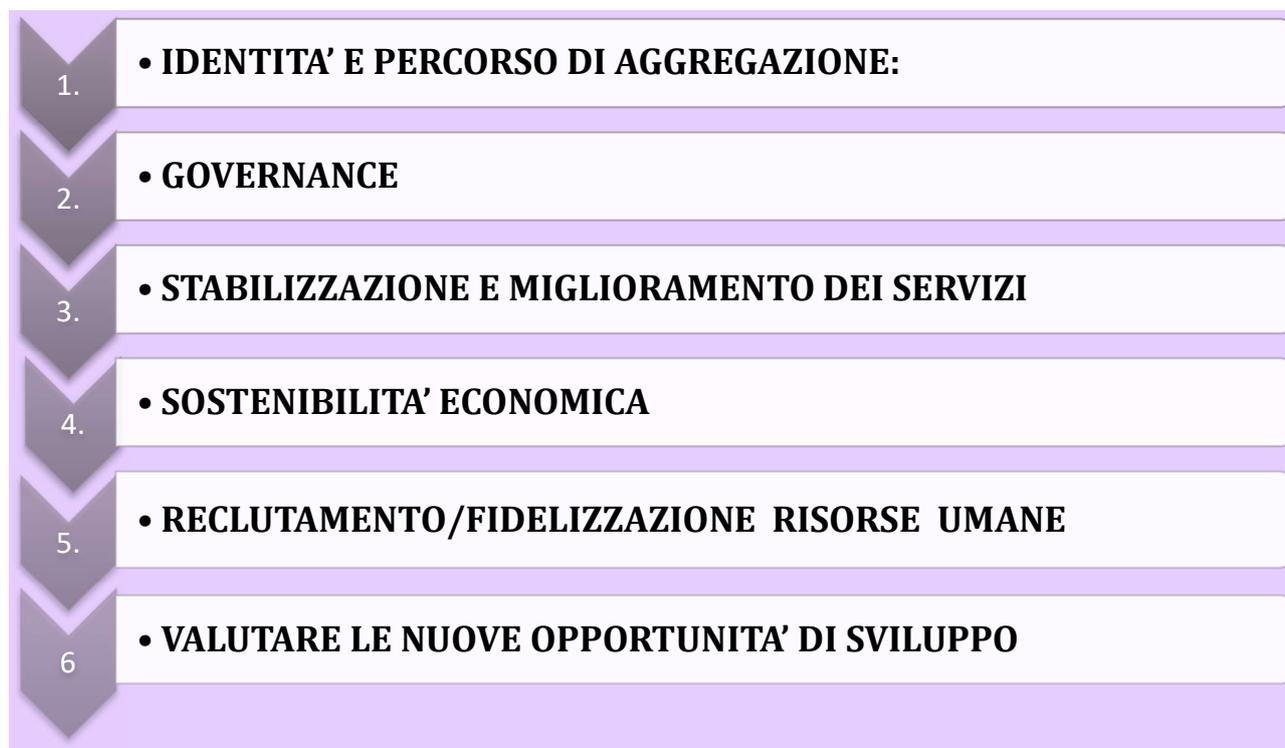
### 9.1 RISULTATI 2023

La valutazione non è su obiettivi specifici che sono stati declinati, ma sulle macroaree individuate dall'uscente CdA.

MACRO AREE	RISULTATI
<b>IDENTITA' E PERCORSO DI AGGREGAZIONE</b>	<p>A dicembre è stata costituita RTI con la Cooperativa Nisida, per la gestione comune del servizio di animazione, socio assistenziale, pulizia e cucina della RSA di Chiavenna.</p> <p>Rispetto ai soci non vi è stata nessuna nuova ammissione, né dimissioni.</p> <p>Non si è ancora riusciti a organizzare un momento di riflessione interna e di formazione rivolta ai soci e ai potenziali nuovi soci.</p>
<b>GOVERNANCE</b>	<p>E' stato rinnovato il CdA con l'ingresso di n.2 nuovi membri. Il Presidente è un socio della cooperativa.</p> <p>Sono stati confermati gli incarichi di direzione e coordinamento. E' stato rivisto SDG e Organigramma, ulteriormente rivisto in previsione della gestione RSA, dove si è definito l'assetto di direzione tecnica e operativa.</p>
<b>GESTIONE DELLA COMPLESSITA'</b>	<p>Sicuramente la complessità è andata aumentando, soprattutto nei servizi accreditati e nell'ADI in particolare e rispetto al nuovo servizio RSA a partire dal 2024. Ma l'assetto organizzativo è in grado di gestire con chiarezza di ruoli e responsabilità le nuove sfide.</p>
<b>SOSTENIBILITA' ECONOMICA</b>	<p>L'obiettivo è stato raggiunto nel suo complesso, anche se alcuni servizi non sono ancora completamente sostenibili.</p> <p>E' stata comunque stabilizzata fino al 2028 la sperimentazione della Comunità Residenziale e avviato il percorso di proroga del Diritto di superficie per lo stesso immobile, che si è concretizzata nella primavera 2024, con il prolungamento dal 2037 fino al 2050.</p> <p>Questo permetterà di spalmare meglio gli ammortamenti, che andranno rivisti rispetto alla scelta di ammortamento ridotto, fino ad ora utilizzato.</p>
<b>RECLUTAMENTO-FIDELIZZAZIONE RISORSE UMANE</b>	<p>L'obiettivo è stato parzialmente raggiunto, nel 2023 il turnover di operatori è stato basso (5 nuove ammissioni (di cui 4 legate alla nuova RSA) e 3 dimissioni (di cui una per inidoneità al lavoro). E' stato organizzato con la RSA un Corso ASA , che si è riproposto per il 2024.</p> <p>E' partita la campagna di reclutamento legata al nuovo servizio in gestione dal 2024.</p> <p>Resta il nodo delle risorse sanitarie, FKT e infermieri, e ASA/OSS (in tutto servono 3 unità)</p>
<b>VALUTARE LE NUOVE OPPORTUNITA' (RSA DI CHIAVENNA)</b>	<p>Si è concretizzato a fine 2023 il contratto di affidamento del servizio RSA con la Fondazione "Città di Chiavenna" per il triennio 2024-26.</p>

## 9.2 MACROAREE 2024.

Per il 2024 le macroaree su cui investire sono in parte le stesse proposte nel 2023



## 9.3 OBIETTIVI

### 1. IDENTITA' E PERCORSO DI INTEGRAZIONE

La stretta collaborazione con la Cooperativa Nisida e il raddoppio del personale della cooperativa, dovuta alla gestione RSA in cui tutti gli operatori non sono soci, aprono alla necessità di riflettere sull'identità dell'Arca e sugli strumenti per garantire l'integrazione fra due mondi tra loro sconosciuti e a come massimizzare la nuova collaborazione delle due cooperative nel RTI, attraverso metodologie condivise. In particolare si prevede di:

- Creare opportunità e strumenti di informazione e condivisione della storia e dei valori della cooperativa (ex Assemblee informative aperte, gruppo whatsapp informativo, sondaggi)
- Avviare un percorso di integrazione/formazione tra soci e non soci
- Valutare nuovi strumenti/modalità di analisi del benessere organizzativo.

### 2. GOVERNANCE

Il raddoppio della cooperativa e l'impatto del nuovo servizio RSA sulla cooperativa richiedono di presidiare al meglio la governance della Cooperativa, attraverso una migliore strutturazione dei ruoli e delle responsabilità del CdA, dei ruoli apicali e di coordinamento, attraverso:

- Più frequenti riunioni di STAFF
- Direzione tecnica RSA e Staff di Coordinamento
- Rivalutare possibilità di formazione dei Coordinatori, affinché acquisiscano sempre più autonomia decisionale per andare a regime con i nuovi modelli organizzativi.

### **3. STABILIZZAZIONE E MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI**

Secondo gli obiettivi specifici previsti dai singoli servizi, come specificato nei paragrafi precedenti e nei Piani programma annuali.

### **4. SOSTENIBILITA' ECONOMICA**

- Incrementare le presenze/entrate dei due CDI
- Già deliberato a novembre 2023 aumento delle rette del 7%
- Reperire risorse aggiuntive/agevolazioni per manutenzioni straordinarie
- Avviare campagne di Comunicazione/pubblicità/raccolta fondi
- Azioni di miglioramento organizzativo/attività
- Razionalizzazione costi di gestione

### **5. RECLUTAMENTO/FIDELIZZAZIONE RISORSE UMANE**

- Come già programmato, organizzare Corsi ASA a tariffe agevolate e sotto il controllo della Cooperativa.
- Avviare specifiche campagne di sensibilizzazione per il reclutamento
- Migliorare le condizioni di lavoro interne e di offerta
- Fidelizzare le risorse interne
- Approcciare il tema del welfare aziendale.

### **6. VALUTARE NUOVE OPPORTUNITA' DI SVILUPPO**

- Gestione nuovo servizio socio assistenziale nella RSA di Chiavenna: assestamento organizzativo, stabilizzazione delle risorse umane, azioni di miglioramento, nuova cultura del servizio, sostenibilità economica.
- Valutare nuove opportunità legate a normative (ex. DGR Regione Lombardia su Anziani Attivi) o Bandi (ex. Cariplo Welfare in ageing o altri bandi)
- Migliorare la comunicazione con la rete istituzionale e associativa sul territorio

## **9.4 PROSPETTIVE ECONOMICHE 2024**

Si analizzano nello specifico le previsioni per il 2024, a partire dalle criticità/opportunità del 2023.

Il 2023 è stato contrassegnato da una grande incertezza, in parte dovuta al contesto generale (fine emergenza sanitaria e dei contributi straordinari/ristorni, aumento dei costi energetici e complessivi derivanti dalla situazione internazionale/ previsione di aumento dei costi del lavoro), in parte a quello del welfare (riforma ADI, continuità di alcuni servizi Cure Intermedie/CDCD) e contingenti (scadenza del contratto SAD e nuove opportunità come la gestione futura della RSA). Come già ricordato si è deciso di non continuare con la gestione del SAD pubblico, oneroso sia dal punto di vista economico che organizzativo e la chiusura del CDCD, per conclusione del progetto Interreg e che non ha trovato altre risorse per dare continuità. Non si è invece modificata la situazione normativa della SISS Cure Intermedie, che resta invariata almeno per tutto il 2024. L'impatto economico della riforma ADI, nonostante nel 2023 non ancora assestata, sembra garantire una buona sostenibilità del servizio.

Nonostante tutto la Cooperativa ha fatto fronte alla complessità, con un risultato che è modesto rispetto all'utile, di soli €. 7.028 ma che comunque va a compensare la perdita 2022 di -8.022, ma soprattutto dimostra la ripresa dei servizi che sono cresciuti in termini di fatturato, senza contributi e ristorni straordinari, ma per l'incremento della sola produzione e nonostante alcune ingenti spese per manutenzioni straordinarie (veranda, impianto idro sanitario). Quindi il risultato è da considerare buono, nonostante la necessità di rendere sostenibili tutti i servizi attualmente gestiti.

Le previsioni economiche per il 2024 sono però altrettanto complesse per:

- Entrata in vigore del nuovo CCNL da gennaio per alcuni istituti e da febbraio per gli altri aumenti in quattro fasi (febbraio, ottobre 2024, gennaio- ottobre 2025).
- Gestione del nuovo servizio RSA, che nonostante gli adeguamenti previsti in sede di stipula del contratto, legati all'aumento del CCNL, richiede qualche mese di assestamento per valutare l'impatto economico sulla cooperativa, in particolare rispetto alla possibile diminuzione della quota parte di costi generali, che dovrebbero essere ripartiti su una base più ampia e quindi gravare in misura minore sui singoli servizi.
- Aumento di alcuni costi organizzativi legati alla Direzione e Coordinamenti dei servizi più complessi.
- Programma di manutenzioni ordinarie e straordinarie nel CPF (efficientamento impianto di riscaldamento per porre fine ai continui guasti e malfunzionamenti e contenere i costi energetici, Analisi di vulnerabilità sismica e altre piccole manutenzioni necessarie)
- Programma di manutenzioni ordinarie e straordinarie nel Centro Il Girasole (sostituzione serramenti previsto dal contratto di concessione e alcune manutenzioni ordinarie)
- Necessità di reperire personale per stabilizzare i servizi e andare a sostituire il personale in uscita nel 2024 (FKT, Infermiera) e carente (ASA/OSS part time), ma soprattutto per garantire i picchi di attività e le sostituzioni, che ora vengono solo in parte garantite con personale interno e a collaborazione.
- Aumento dei costi di ammortamento generali per passaggio ad ammortamenti normali e non ridotti.

In previsione degli aumenti CCNL il CdA aveva previsto una revisione delle rette per il 2024 in tutti i servizi del 7%, che è risultata una quota vicina all'impatto che si prevede sul costo del personale. Sicuramente sarà un bilancio da tenere sotto stretta osservazione. Occorrerà arrivare a metà anno per valutare meglio l'andamento e capire se esistono possibili canali di finanziamento/agevolazioni per le manutenzioni straordinarie previste.

## 9.5 PAROLE CHIAVE PER ANNO 2024



**SVILUPPO** - Il benessere economico è correlato al livello di coesione di una comunità, quindi il lavoro sociale è un presupposto della crescita di un territorio. Di conseguenza occorre credere che il welfare deve mutare prospettiva e lavorare per tutta la comunità, non solo per i più fragili e diventare “laboratorio di cittadinanza”, in cui il lavoro sociale torni a prendersi cura non solo delle persone, ma anche dei loro contesti di vita.

**MUTUALISMO** - in tre declinazioni:

- mutuo supporto che riguarda non solo i beneficiari dei servizi ma gli stessi lavoratori sociali (ad esempio welfare aziendale, conciliazione, ecc.)
- mutuo beneficio che richiede di cogliere e di valorizzare i benefici generati ad ampio raggio per famiglie comunità e imprese calibrando su questa base incentivi e sconti fiscali.
- mutuo riconoscimento con il quale si fa riferimento a tutti coloro che svolgono un lavoro sociale attraverso una rappresentazione condivisa.

**COMUNITA'** - Abbiamo detto che il lavoro sociale è lavoro di comunità, che non significa accettare una delega in bianco, le politiche locali sono fondamentali per facilitare l'infrastruttura sociale. Lavoro di comunità non è un lavoro in più, è un modo di lavorare per difendere non solo l'ambiente fisico ma anche sociale.

**TRANSIZIONE** - Il lavoro oggi si intreccia con la transazione digitale, con cui molti di noi devono fare i conti. Dentro a questa dimensione dobbiamo sempre tenere insieme il valore della persona, utente e lavoratore. Dobbiamo armonizzare i tempi della “cura” con quelli dell'efficienza, se crediamo che il lavoro debba valorizzare il suo contenuto non standardizzato, non solo prestazionale e portare l'organizzazione a favorire un maggior investimento nella relazione e quindi nel suo significato di lavoro ad “umanità aumentata”.

**CURA** - La cura non è solo l'atto di soddisfare un bisogno materiale, ma richiede di mettere in connessione la persona e il suo contesto familiare, ambientale, di reti e di servizi, dando risposta ai bisogni valorizzando le capacità e le risorse esistenti, in un lavoro di co-costruzione.

**PASSIONE** - Dobbiamo rimettere al centro del nostro lavoro parole come “motivazione, missione, passione” che non sminuiscono la nostra professionalità. “Se chi lavora nel sociale si limita a svolgere il mansionario, diventa un semplice professionista, un esperto di progetti teso a erogare servizi. Ma così i giovani li perdiamo”. Dobbiamo riaccendere in loro la passione valorizzando “gli eroi del quotidiano”, che liberano energie, non frustrazioni. Lavorare nel sociale deve essere una scelta consapevole.

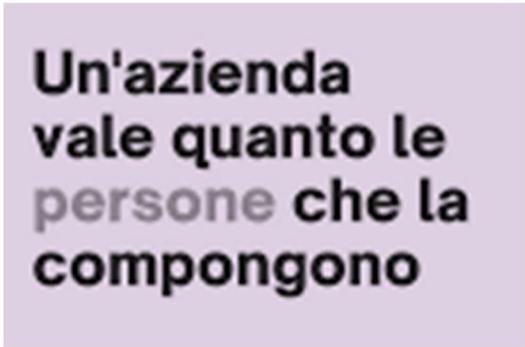
**TALENTI** - Occorre “coltivare una nuova generazione di talenti per il Terzo settore”, ma occorre anche “metterci la faccia” e raccontare ciò che facciamo, nelle scuole, nei corsi abilitanti, nel territorio.

**SENSO** - Se manca il senso, il lavoro sociale è una condanna. Il lavoro deve essere coerente con i propri valori e con uno stile di vita sostenibile. Il senso però lo si trova se c'è un riconoscimento positivo del valore. Spesso non è solo una questione retributiva e di condizioni lavorative complesse, ma di mancanza di stima. Se non invertiamo questa rotta, chi vorrà lavorare ancora nel sociale?

**FORMAZIONE** – Serve una formazione che tenga conto dei valori e dello stile della cooperazione, qualcuno arriva a proporre corsi universitari sulla Cooperazione e lavoro di cura. Noi ci fermiamo un po' prima e diciamo che comunque a questi eroi del quotidiano dobbiamo dare conoscenze e strumenti all'altezza delle sfide, attraverso una qualificazione di base e aggiornamenti costanti. Abbiamo l'opportunità di organizzare corsi ASA, mettiamoci lo zampino anche sui contenuti e sui metodi, ai livelli superiori dovremmo poter interloquire con le Università per rappresentare anche il lavoro cooperativo come opportunità.

## CONCLUSIONI

A conclusione un ringraziamento a tutti gli operatori, ai coordinatori e referenti per il prezioso contributo e la dedizione che nonostante le difficoltà e le fatiche continuano a dare all'Arca. Continueremo a migliorare nella gestione delle risorse umane in quanto:



**Un'azienda  
vale quanto le  
persone che la  
compongono**