

BILANCIO SOCIALE 2018

INDICE

1.PREMESSA

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

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

2.1 Informazioni generali	5
2.2 Finalità istituzionali e valori	6
2.3 La Visione e la Missione	7
2.4 Composizione base sociale	8
2.5 Territorio di riferimento	9
2.6 Storia	9
2.7 Attività svolte nel 2018	11

3 – GOVERNO E STRATEGIE **17**

3.1 Tipologia di governo	17
3.2 Organi di controllo	17
3.3 Struttura di governo	17
3.4 Processi decisionali e di controllo	18
3.5 Strategie e obiettivi	20

4.PORTATORI DI INTERESSE **22**

5 – RELAZIONE SOCIALE **24**

5.1 I Lavoratori	25
5.5 I Fruttori	30
5.6 Clienti/committenti	31

6- LA DIMENSIONE ECONOMICA **31**

6.1 Bilancio riclassificato	31
-----------------------------	----

7. PROSPETTIVE FUTURE **34**

7.1 Risultati 2018	34
7.2 Prospettive 2019	36

1 - PREMESSA

1.1 LETTERA AI PORTATORI DI INTERESSE

Quella che vi presentiamo rappresenta l'11 edizione del Bilancio sociale della nostra Cooperativa; ogni anno ci ripromettiamo per affinamenti successivi, di proporre una forma grafica ed uno stile sempre più accessibili e di facile consultazione.

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

Le valenze che attribuiamo al Bilancio sociale sono:

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

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

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

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

*Il Presidente
Dell'Anna Clemente*

1.2 METODOLOGIA

Il presente Bilancio Sociale che si riferisce all'**anno di rendicontazione 2018**.

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

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

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

1.3 MODALITÀ DI COMUNICAZIONE

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

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

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

1.4 RIFERIMENTI NORMATIVI

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

- Decreto attuativo del Ministero della Solidarietà Sociale del 24/01/2008 contenente le Linee Guida per la redazione del bilancio sociale da parte delle organizzazioni che esercitano l'impresa sociale
- La deliberazione n° VIII/005536 del 10/08/2007 della Regione Lombardia
- BURL n° 23 del 08/06/2009 la circ. reg. n° 14 del 29/05/2009 che riporta le indicazioni e le note esplicative per la redazione del Bilancio Sociale delle Cooperative.
- D.lgs. n. 112/2017, art.
- Nota del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali del 22 febbraio 201
- Decreto Interministeriale 16 marzo 2018

Il Bilancio Sociale è stato approvato dall'Assemblea dei Soci in data 23 maggio 2019.

2 - L'IDENTITA' DELLA COOPERATIVA

2.1 INFORMAZIONI GENERALI

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

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

Forma giuridica e modello di riferimento	<i>S.p.a.</i>
Tipologia	<i>Cooperativa Sociale di tipo A</i>
Data di costituzione	<i>23/05/1985</i>
CF/P.IVA	<i>00528850142</i>
N° iscrizione Albo Nazionale società cooperative	<i>A126439</i>
N° iscrizione Albo Regionale cooperative sociali	<i>73</i>
Tel	<i>0343 35760 amministrazione 0343 990005</i>
E mail	info@arcacoopchiavenna.it <i>amministrazione@arcacoopchiavenna.it</i>
Fax	<i>0343 30894</i>
Sito internet	<i>www.arcasociale.org</i>
Appartenenza a reti associative	<i>Confcooperative</i>
Adesione a consorzi di cooperative	<i>In corso di perfezionamento adesione al Consorzio Sol.Co Sondrio</i>
Altre partecipazioni e quote	Cooperfidi Cooperativa Sociale Nisida
Codice Ateco	<i>87.10.00</i>

2.2 FINALITA' ISTITUZIONALI

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

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

- » attività di **assistenza domiciliare** e in genere di supporto alla domiciliarità;
- » **attività sanitarie a carattere domiciliare o ambulatoriali**
- » **strutture di accoglienza** per persone anziane autosufficienti e non, **residenziali e diurne**;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

BENESSERE E CONDIVISIONE DEI BISOGNI: La Cooperativa sociale L'Arca è **orientata al benessere delle persone** incontrate, prima che alla cura delle loro fragilità, disabilità e malattie. In questo senso, prima che servizi specifici, sono ricercate e promosse le condizioni perché esse possano autonomamente adempiere al proprio progetto di vita anche in presenza di disagi, limitazioni e difficoltà. La Cooperativa, in coerenza con i principi cui si ispira, è impegnata a **leggere i bisogni del territorio, condividendoli con i diversi attori** e a individuare le strategie per **offrire le risposte più adeguate ai bisogni emergenti**. In tal senso l'attività progettuale della Cooperativa è **in continua evoluzione**, anche in riferimento alle nuove politiche sociali che sollecitano a ripensare alle strategie di offerta dei servizi.

SUSSIDIARIETÀ E VALORIZZAZIONE DELLE RETI INFORMALI: L'Arca si ispira al **principio di sussidiarietà** che vede la **famiglia** non tanto come destinatario delle politiche sociali, ma soprattutto come **co-protagonista**, riservando ai servizi una funzione di supporto,

che viene attivata solo quando la famiglia viene meno o non ha le risorse adeguate per far fronte al problema. Quindi, all'interno di un contesto in cui sia acquisito un sistema di garanzie di benessere pubblico e di servizi socio sanitari, la Cooperativa opera per una **valorizzazione della famiglia e delle risorse informali**, accolte come parte integrante di ogni progetto e come segno della continuità storica e esistenziale che la persona desidera e persegue.

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

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

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

2.3 LA VISIONE E LA MISSIONE

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

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

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

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

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

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

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

2.4 COMPOSIZIONE BASE SOCIALE

La base sociale al 31/12	2016	2017	2018
Lavoratori	23	25	27
Volontari	0	0	0
Fruitori	0	0	0
Sovventori	0	0	0
Persone giuridiche	1	2	2
Altri soci	9	8	11

Nel 2018 sono entrati n. 5 soci

SOCI	Soci al 31/12/2017	Soci ammessi 2018	Recesso soci 2018	Decadenza esclusione soci 2018	Soci al 31/12/2018
Numero	35	5	0	0	40

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

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

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

2.5 TERRITORIO DI RIFERIMENTO

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

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

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

2.6 STORIA

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

Le origini

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

lo sviluppo e la crisi

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

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

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

la riorganizzazione

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

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

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

La nuova era

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

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

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

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

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

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

2.7 ATTIVITA' SVOLTE NEL 2018

LA COMUNITÀ RESIDENZIALE "LE BETULLE"

Nel corso del 2018 si è finalmente chiarito il percorso normativo relativo alla nuova tipologia d'offerta sociale:

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

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

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

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

Si attende la DGR entro l'anno per poter dare stabilità al servizio. Nel frattempo si rafforzerà la vocazione sanitaria, chiedendo la trasformazione di alcuni posti in Residenzialità Assistita.

Utenza 2018

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

Utenza	2015	2016	2017	2018
Posti letto	16	16	16	16
Utenti totali nell'anno	49	42	46	44
Di cui nuovi utenti	29	26	29	26
Saturazione posti letto	98%	99%	90%	99,6%

LA STRUTTURA INTERMEDIA SOCIO SANITARIA (CURE INTERMEDIE)

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

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

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

Utenza

Gli utenti nel 2018 sono lievemente diminuiti, ma hanno avuto permanenze più lunghe (entro i 90 gg) che hanno comunque mantenuto l'indice di saturazione al 98,4%, sfiorando il budget di poche centinaia di euro.

Utenza	2015	2016	2017	2018
Posti letto	6	6	6	6
Utenti totali nell'anno	37	42	46	39
Di cui nuovi utenti	31	36	40	33
Saturazione pl	88%	97%	98%	98,4%

Entro giugno/luglio 2019, si attende la DGR di riordino dell'intero comparto (riabilitazione extraospedaliera, sub acuti, post acuti, cure intermedie, ecc.) all'interno delle "degenze di transizione" che stabiliranno le nuove caratteristiche del servizio, i nuovi standard e l'assegnazione di posti. Solo allora si potrà prendere una decisione chiara in merito alla riorganizzazione del Centro Polifunzionale.

IL CENTRO DIURNO INTEGRATO DI BETTE

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

UTENZA

Il CDI nel 2018 ha visto un calo di presenze e di domande, posizionandosi molto al di sotto delle potenzialità.

Utenza	2015	2016	2017	2018
Utenti	22	26	23	22
Donne	18	19	13	15
Uomini	4	7	10	7
Nuovi utenti	12	12	8	5
Dimessi	9	13	10	12
Giornate di presenza	1640	1834	2269	1858

IL CENTRO DIURNO INTEGRATO IL GIRASOLE

IL CDI «Il Girasole» si rivolge ad anziani con disturbi cognitivi e ridotta autonomia, che necessitano di un supporto durante la giornata e che si trovano in condizioni fisiche tali da raggiungere il servizio, anche mediante trasporto.

Ha l'obiettivo di promuovere la qualità della vita delle persone malate, in un ambiente idoneo, cercando di rallentare il più possibile il decadimento e ridurre i disturbi comportamentali, attraverso attività socializzanti, riabilitative e di animazione.

Si propone inoltre di offrire ai familiari un supporto e un sollievo nell'assistenza ai malati, coinvolgendoli nei progetti e mettendo a disposizione spazi di incontro, formazione e consulenza.

Il CDI è accreditato c/o ASL per n. 20 posti, ma è sotto utilizzato rispetto alle potenzialità.

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

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

Nel 2018 si è registrato un lieve delle presenze.

UTENZA

Le presenze effettive portano il tasso di saturazione al 45%, molto al di sotto delle aspettative

Utenza	2015	2016	2017	2018
Utenti	26	21	17	16

Donne	18	12	11	8
Uomini	8	9	6	8
Nuovi utenti	11	8	8	5
Dimessi	13	7	10	7
Giornate presenza	1866	2183	2368	2199

IL SERVIZIO DI ASSISTENZA DOMICILIARE (SAD)

Nel 2018 si è mantenuto il SAD privato, con numeri esigui.

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

SPORTELLO "ASSISTENTI FAMILIARI"

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

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

Lo Sportello **garantisce agli Assistenti Familiari:**

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

Lo Sportello **garantisce alle Famiglie :**

- ascolto e valutazione del bisogno di assistenza (ev. visita domiciliare)
- informazione/orientamento
- assistenza per la ricerca di un assistente familiare idoneo ai bisogni
- informazioni in merito al contratto di lavoro domestico, rilascio preventivo spesa su base annuale
- informazione sui soggetti competenti per l'assistenza nel disbrigo delle pratiche per l'assunzione /regolarizzazione
- monitoraggio del periodo di prova e del primo mese di inserimento: l'operatore di Sportello verifica con la famiglia l'andamento del periodo di prova e l'eventuale necessità di sostituzione dell'Assistente Familiare.

Le Badanti iscritte nel 2018 sono state n.48 , le famiglie 34, più una ventina che hanno chiesto solo informazioni.

Nonostante il buon lavoro svolto e l'apprezzamento da parte dell'utenza e delle assistenti familiari, la sostenibilità del servizio non è garantita dai soli introiti delle quote versate dai

familiari e dal contributo dell'UdP, pertanto si è suggerito all'UdP di inserire lo Sportello nel Bando SAD (previsto x giugno 2019).

A fronte di questo fatto, si è deciso di mantenere lo Sportello fino a giugno 2019.

Anche a causa dell'incertezza sulla prosecuzione del servizio, a fine anno ha cessato l'operatrice che è passata al Centro per l'Impiego, una grande perdita che ha messo in crisi lo Sportello.

IL SERVIZIO DI ASSISTENZA DOMICILIARE INTEGRATA (ADI)

L'Assistenza Domiciliare Integrata (A.D.I.) si colloca nella rete dei servizi sociosanitari volti a garantire alle persone, in condizione di fragilità, prestazioni sociosanitarie integrate a domicilio, con l'obiettivo di migliorare la qualità di vita della persona in condizione di fragilità, allontanare nel tempo il ricorso a unità d'offerta residenziali e sostenere la famiglia e i caregiver nel percorso di cura. L'ADI viene attivata dal MMG/PLS. Il Servizio è accreditato presso l'ASL di Sondrio dal 2006.

L'ADI nel 2018 ha avuto un significativo incremento e anche il budget è stato rimodulato.

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

UTENZA

Utenza	2015	2016	2017	2018
Utenti ADI	79	88	99	105
Profili di cura	340	364	448	534

CENTRO PRELIEVI

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

Si è deciso di subentrare nel servizio, nonostante la scarsa remuneratività, anche per avere una visibilità sulla Bassa Valle, in attesa di rinegoziare il corrispettivo con ASST. Il Servizio, pur non avendo nessun tipo di problematicità, non era sostenibile economicamente, pertanto a settembre è stato chiuso.

CURE PALLIATIVE

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

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

Nel 2018 come UCP-dom i pazienti seguiti sono stati 10.

Criticità incontrate:

- Difficoltà nel reperire MCP per adeguarsi completamente agli standard
- Difficoltà nella creazione della Rete (di fatto ciascuno opera per sé) – alla data attuale non è stato ancora approvato il Regolamento della Rete che definisce impegni e modalità di collaborazione
- Budget inadeguato e rigido
- Costi elevati per acquisto farmaci
- Complessità organizzativa
- Scarsa sostenibilità

A giugno 2018, come previsto, assodata l'impossibilità di continuare, per budget insufficiente e insostenibilità economica, è stato chiuso il servizio e l'accreditamento. In seguito a negoziazione con ATS, è stato riconosciuto tutto il budget assegnate, il che ha permesso di chiudere il servizio in pareggio.

CENTRO SOCIO SANITARIO

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

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

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

Totale iscritti ai gruppi: n. 82 per n. 174 edizioni

L'ambulatorio ha risentito del cambio di FKT, ma ha comunque lavorato. Da settembre col rientro della titolare ha ripreso a lavorare a pieno ritmo (n. 17 pazienti)

Nel 2017 è stato avviato il **Centro di Neuropsicologia** che prevede la valutazione e trattamenti di riabilitazione cognitiva, oltre a colloqui di sostegno e psicoterapia. Nel 2018 ha cominciato a decollare, ma con numeri ancora limitati (13 pazienti).

Nell'ambito del Centro di Neuropsicologia nel 2018 sono stati realizzati alcuni progetti nell'ambito della demenza e delle patologie neurologiche acquisite:

Nel 2018 sono state avviate campagne di prevenzione:

La «Settimana del cervello» con due convegni rivolti alla popolazione:

- ↳ **L'uomo che scambiò sua moglie per un cappello: conoscere e prevenire l'ictus cerebrale**
- ↳ **Un'età da abitare: riflessioni sull'essere anziani oggi**

All'interno dell'iniziativa sono stati riproposti screening gratuiti – gruppi di prova e la camminata per la salute.

Inoltre durante l'anno state realizzate altre iniziative:

- ↳ **Corso sulla demenza (n. 10)**
- ↳ **La «palestra della mente» da ottobre 2018 (n. 16)**

3 – GOVERNO E STRATEGIE

3.1 TIPOLOGIA DI GOVERNO

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

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

Il Consiglio di Amministrazione viene nominato dall'Assemblea e dura in carica tre anni, fino all'Assemblea di bilancio.

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

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

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

3.2 ORGANI DI CONTROLLO

REVISORE UNICO

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

ORGANISMO DI REVISIONE

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

3.3 STRUTTURA DI GOVERNO

Il Consiglio di Amministrazione dell'Arca, che è l'organo di governo della Cooperativa, nell'anno 2018 si è riunito formalmente 7 volte.

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

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

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

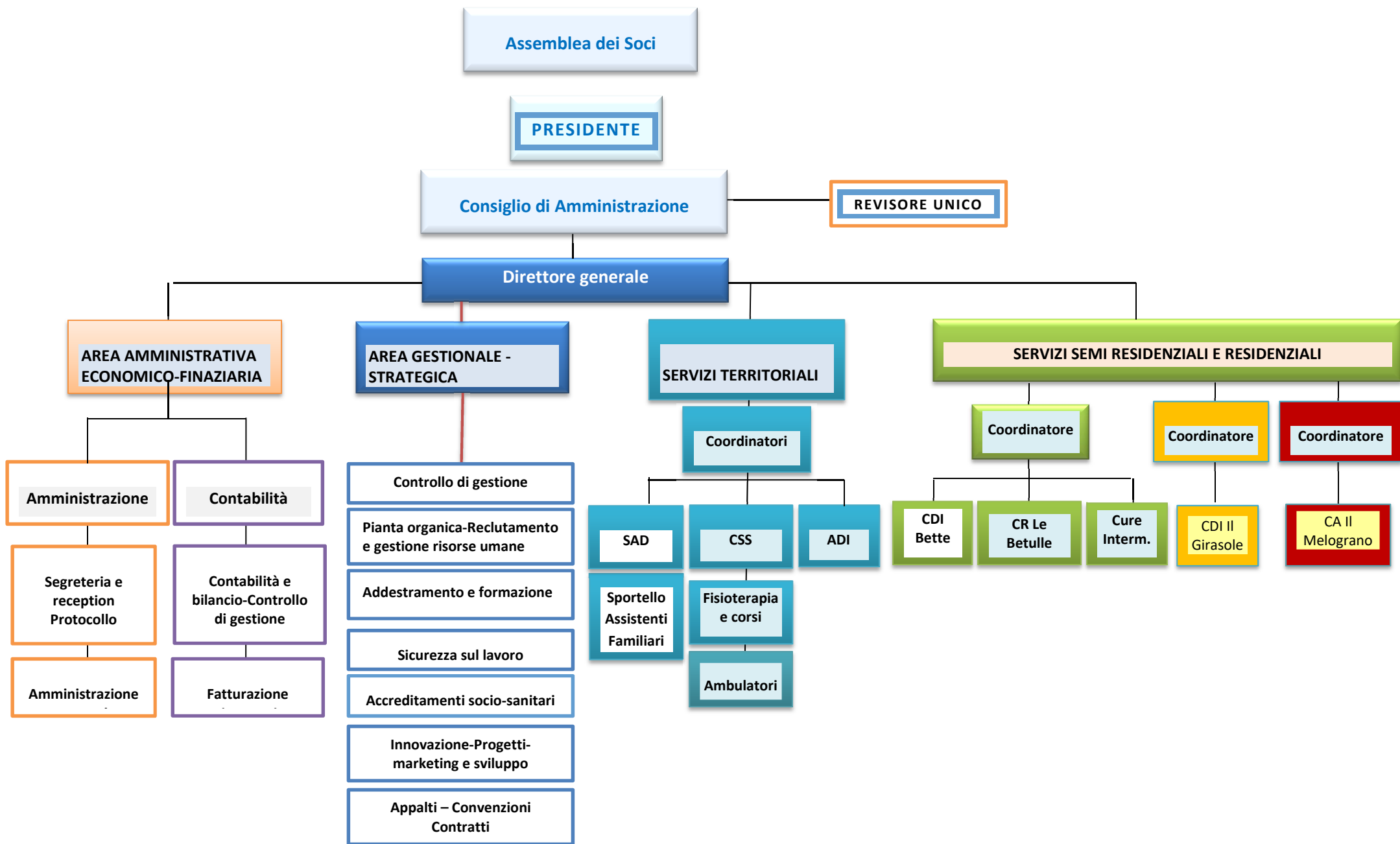
3.4 PROCESSI DECISIONALI E DI CONTROLLO

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

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

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

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



3.5 STRATEGIE E OBIETTIVI

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

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

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

AREA RELAZIONI ESTERNE

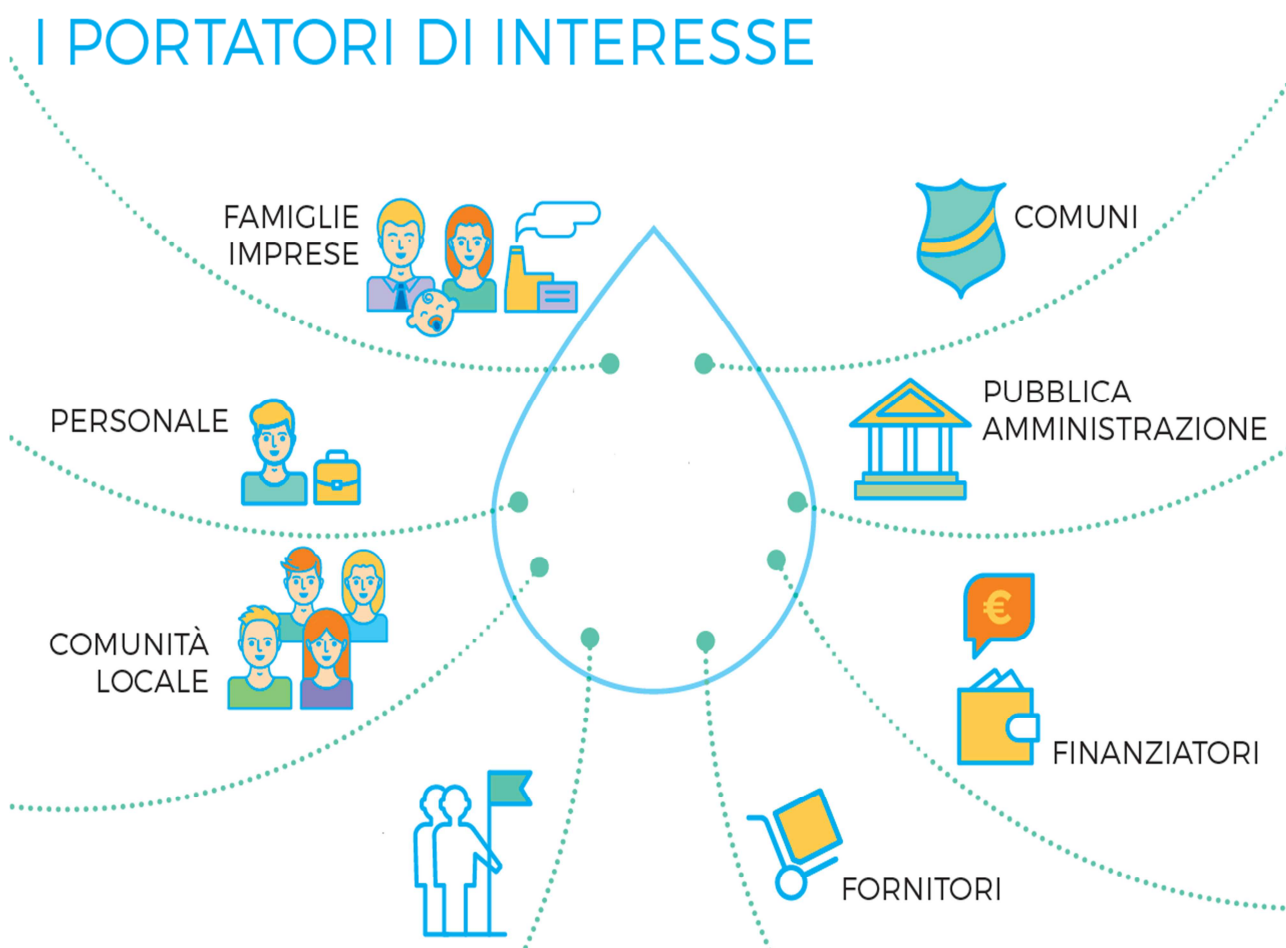
OBIETTIVI	AZIONI
↪ <i>Sviluppo e consolidamento rete</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Partecipazione a Gruppo Paritetico «Grandangolo» ➤ Sviluppo di progetti con Cooperativa Nisida sul territorio ➤ Formalizzare adesione al Consorzio «Sol.Co Sondrio» ➤ Avviare relazioni di collaborazione su progetti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

AREA ECONOMICA

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

4. PORTATORI DI INTERESSE

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



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

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

CONFCOOPERATIVE

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

RETE COOPERATIVE SOCIALI

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

A fine 2016 è stato rinnovato per un altro triennio, il contratto **GRUPPO PARITETICO COOPERATIVO "GRANDANGOLO"**, percorso di aggregazione tra le Cooperative L'Arca, Nisida, di Chiavenna, Grandangolo (Sondrio)

Realizzata nel 2018 l'adesione al **CONSORZIO SOL.CO SONDRIO**.

ASSOCIAZIONI

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

VOLONTARI

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

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

FORNITORI

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

ENTI FINANZIATORI PUBBLICI

Nel 2018 sono stati ottenuti contributi solo dalla Comunità Montana Valchiavenna per l'attività dello Sportello A.F. per un importo di €. 4.000,00.

DONATORI

Nel 2018 la Cooperativa in qualità di ONLUS ha ricevuto da parte del contribuente la quota Irpef destinata alle associazioni no-profit (il 5 x mille). La quota entrata nel bilancio 2018 è di €. euro. 3.432,09 (a valere sul 2015/16).

Tra le donazioni figurano alcuni contributi da privati per un importo di €. 1.500,00

5. RELAZIONE SOCIALE



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.1 I LAVORATORI

I lavoratori in totale nel 2018 sono stati **n. 78**, di cui:

- » lavoratori subordinati n. 70
- » collaboratori stabili sono stati n. 6 : 2 Psicologhe - 1 Neurologa - 1 MedicoPalliativista
1 Infermiera – 1 FK
- » 1 consulente occasionale (Fisiatra)

ANDAMENTO DELL'OCCUPAZIONE

Totale personale nell'anno	2016	2017	2018
<i>Al 1 gennaio</i>	43	39	45
Lavoratori assunti nell'anno	05	14	25
Lavoratori dimessi nell'anno	09	07	21
TOTALE LAVORATORI SUB. NELL'ANNO	48	53	70
<i>Al 31 dicembre lavoratori subordinati</i>	39	46	49
Collaboratori occasionali	3	2	1
Collaboratori stabili	3	6	6
Tirocini, progetti, ecc.	4	3	1
TOTALE LAVORATORI NELL'ANNO	58	61	78

RAPPORTO DI LAVORO

	2016	2017	2018
Lavoratori subordinati al 31/12	48	46	49
A tempo indeterminato	39	40	41
A tempo determinato	9	6	8

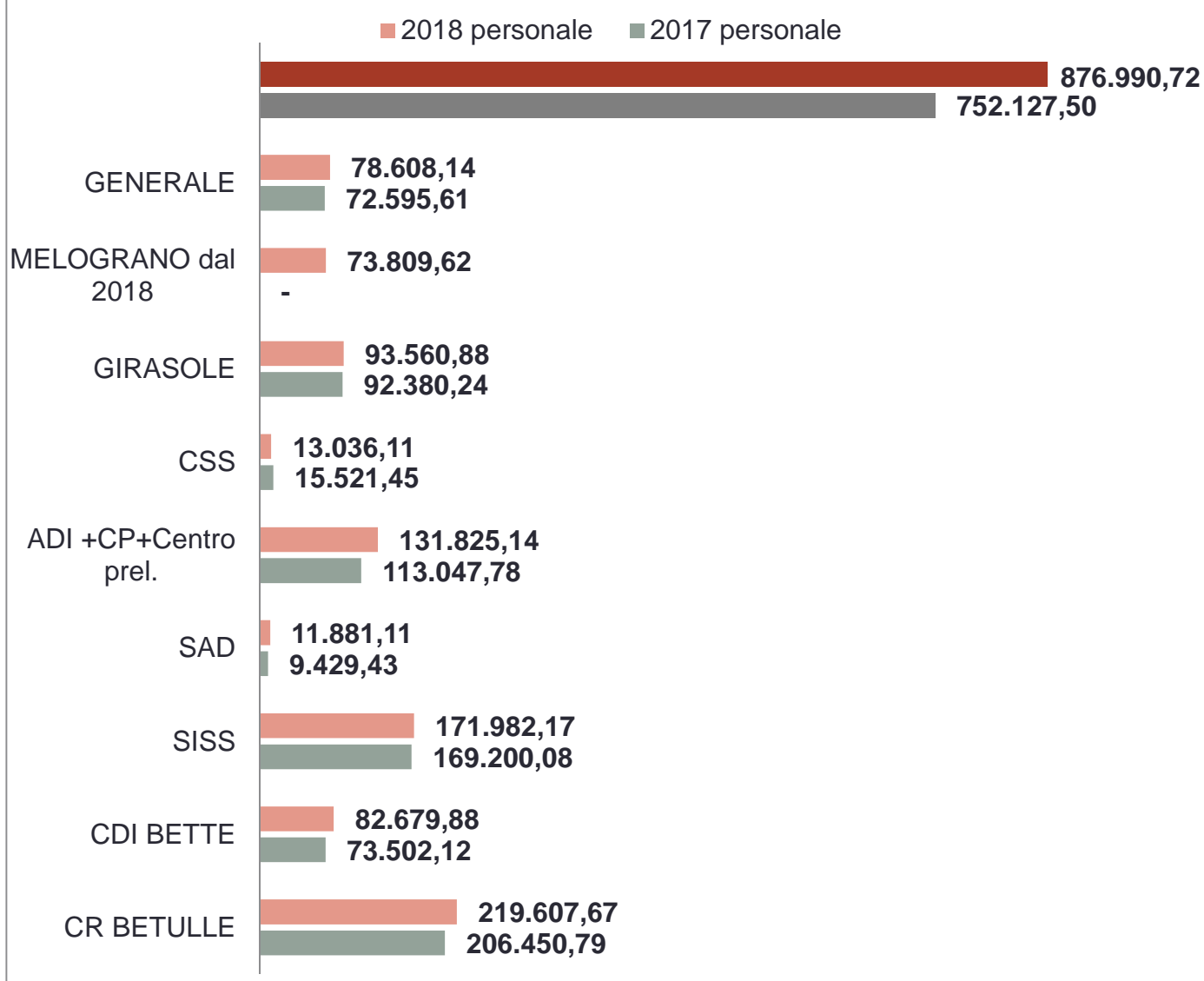
CONGEDI NELL'ANNO

	2016	2017	2018
Congedo maternità	3	2	5
Aspettativa	2	1*	2
Pensionamento	0	0	0

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

- Sostituzione di maternità
- Sostituzioni di aspettativa
- Per un lavoro temporaneo
- Nel 2018 ci sono state n.5 maternità e 2 aspettative per motivi familiari o per L.104

Comparazione costi personale dipendente 2017-2018



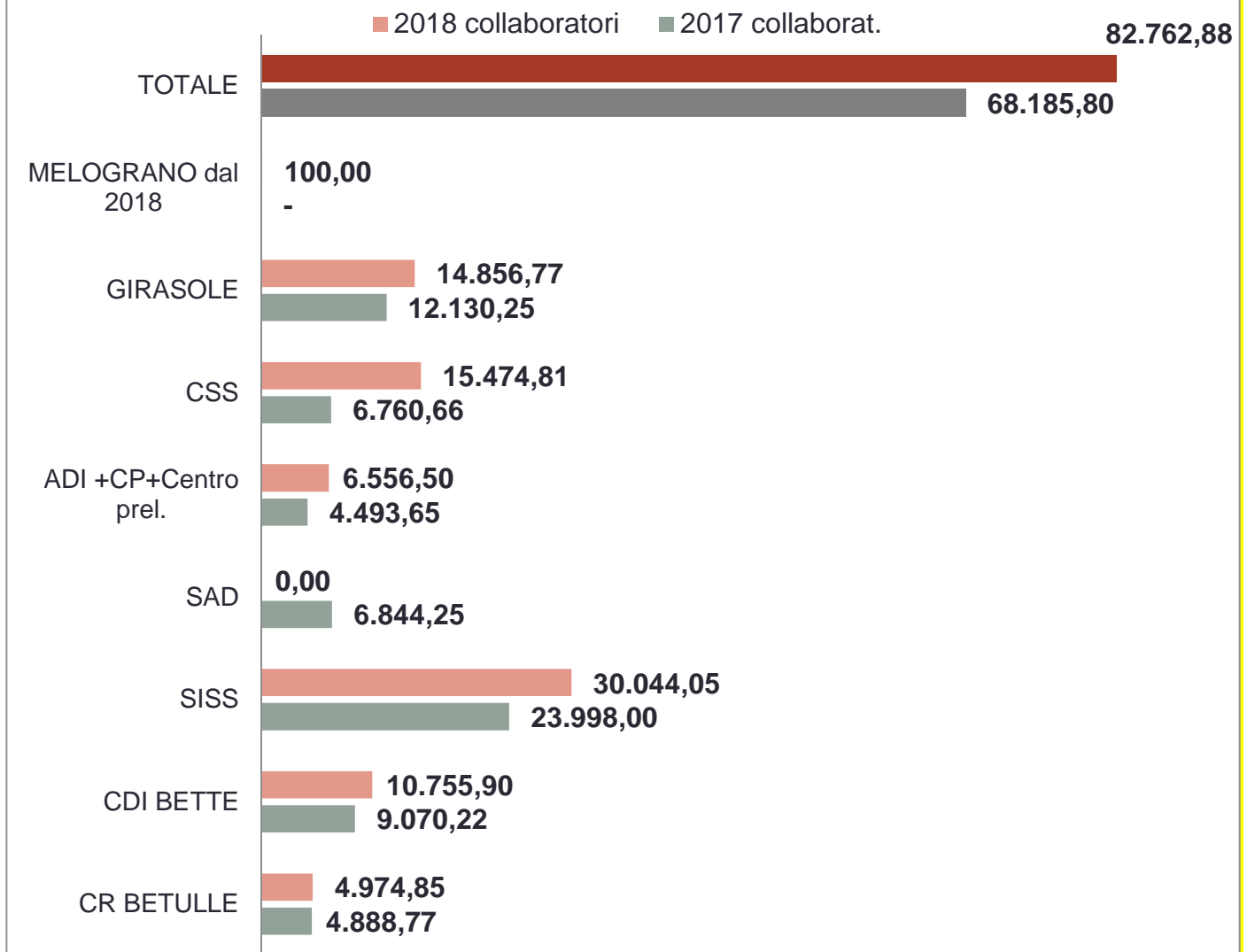
I costi del personale subordinato sono aumentati in tutti i servizi anche per effetto della fine dell'accordo sindacale (+12.000)

Sono aumentati in modo congruo con le entrate nei servizi che hanno visto un aumento dell'attività (ex ADI) e nei nuovi servizi che prima non esistevano o avevano contratti differenti (CA Il Melograno – Sportello AF)

Vi è stato anche un Aumento imprevisto dei costi non produttivi, cioè assenze che hanno richiesto sostituzioni (maternità, lunghe malattie, L. 104, infortuni) + 24.000

Sono aumentati in modo significativo invece nel Centro Polifunzionale per incidenza elevata ferie /ex fest. non godute 2.837 ore pari a 34.746 €. (di cui oltre il 60% nel CPF) +788 ore di banca ore liquidate (c.a. 10.000 €)

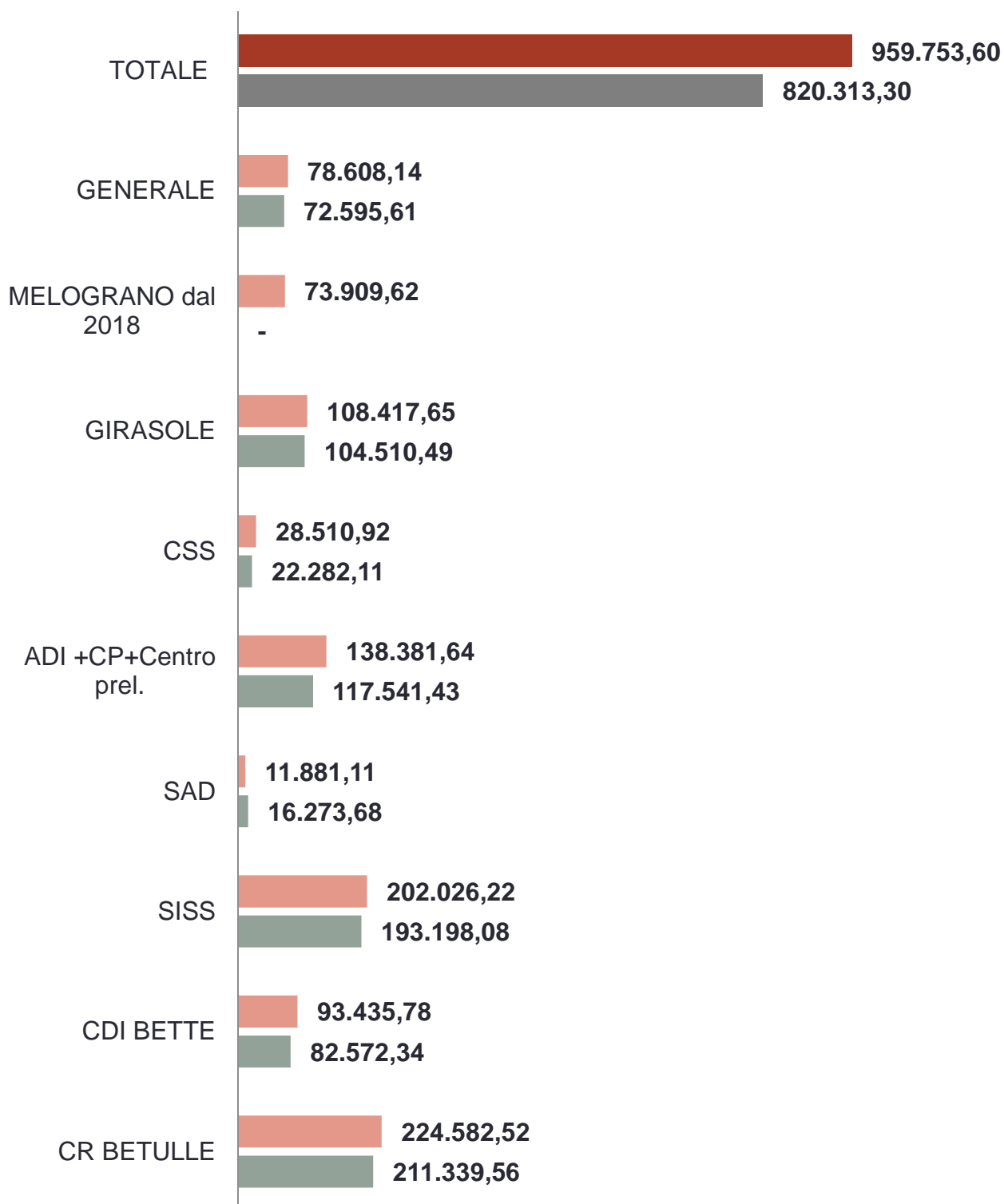
Comparazione costi collaboratori 2017-2018



I collaboratori nel 2018 sono aumentati significativamente prevalentemente nelle Cure Intermedie, dopo le dimissioni dello storico Direttore Sanitario che ha comportato un aggravio di costi e per il servizio di Cure Palliative. Un aumento si è registrato anche nel Centro socio sanitario, per maggiori attività.

Costi personale totali 2017-2018

■ 2018 ■ 2017



Rapporto costo personale sul totale ricavi: → 73% (80% considerando anche collaboratori)

Rapporto costo personale sul totale costi:→ 70% (77% considerando anche collaboratori)

LA FORMAZIONE

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

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

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

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

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

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

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

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

Per i dettagli si rinvia al piano della Formazione.

5.2 I FRUITORI

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

L'Arca ha seguito nel 2018 in totale oltre n. 422 persone, suddivise nei diversi servizi.

Comunità Residenziali	CDI	CI	ADI E CP	SAD	Sportello	Ambulatori palestra
63	38	39	114*	4	34 famiglie 48 AF	112

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

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

5.3 CLIENTI/COMMITTENTI

La diversificazione dei clienti, così come quella delle attività, è sempre stata una peculiare caratteristica dell'Arca. Anche all'interno dello stesso settore si è cercato di disporre di una fitta rete di clienti attraverso i quali poter garantire, il più possibile, un'attività lavorativa costante.

Da alcuni anni la Cooperativa si è posizionata sul mercato, operando progressivamente nel settore privato o privato accreditato.

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

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

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

Nel 2018, i **principali committenti pubblici** sono stati:

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

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

- ▶ **UFFICIO DI PIANO** della CMV sugli aspetti generali di programmazione
- ▶ **SERVIZIO FRAGILITA' DISTRETTUALE** dell'ASL per quanto riguarda la valutazione filtro ai servizi accreditati (CDI-CDI Il Girasole, solo parte sociale)
- ▶ **COMMISSIONE VALUTAZIONE DISTRETTUALE (CVD)** per quanto riguarda la l'invio, verifica e controllo servizi ADI e CP.

6 - LA DIMENSIONE ECONOMICA

6.1 BILANCIO RICLASSIFICATO

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

che hanno concorso a produrla. E' interessante analizzare, anche attraverso un confronto pluriennale, come L'Arca, in ottemperanza ai propri "valori di missione", riesca costantemente a produrre ricchezza da distribuire principalmente ai lavoratori. All'interno di questa categoria si evidenzia il costante incremento della percentuale di ricchezza distribuita ai Soci Lavoratori.

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

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

Il bilancio 2018 chiude con una perdita importante di €. 60.428,00 dovuta in parte all'incremento della spesa di personale e in parte gestionale.

PRODUZIONE DELLA RICCHEZZA ECONOMICA

Produzione ricchezza economica	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018
Privati e famiglie	530.847,30	523.631,33	598.760,90
Imprese private	0	0	0
Enti pubblici e aziende sanitarie (x accreditamenti)	542.165,48	512.145,19	561.614,75
Contributi pubblici	996,10	6.438,03	3.998,50
Finanziatori	3256,17	2.613,42	6.171,42
Donazioni private (comprensive del 5 per mille) 4718,52	5.015,30	5.383,18	7.535,00
Altri proventi (proventi straordinari, proventi vari)	3256,17	0	18.239,23

DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO

	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018
Comunità territoriale	0	0	0
Associazioni, soggetti del terzo settore	200,00	0	0
Sistema cooperativo	0	0	0
Centrale cooperativa	1.480,00	1.475,00	1.640,00
Centro servizi centrale cooperativa	18.667,78	17.378,16	18.829,36
Consorzio di riferimento	0	0	0
Cooperative sociali	0	0	0
Finanziatori			

Finanziatori ordinari	9.624,00	4.118,00	3.866,00
Finanziamento dai soci	0	0	0
Finanziatori di sistema ed etici	0	0	0
Finanziatori pubblici	0	0	0
	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018
Lavoratori			
Dipendenti soci e non (comprensivo di TFR)	743.627,00	744.982,00	879.576,00
Amministratori e sindaci	1.500,00	1.500,00	1.560,00
Volontari	0	0	0
Formazione continua lavoratori	2.132,78	1.552,00	3.360,00
Soci			
Costi per iniziative rivolte alla base sociale	0	0	0
Ristorini desinati ai soci	0	0	0

PRODUZIONE DELLA RICCHEZZA PATRIMONIALE

PATRIMONIO NETTO	Anno 2016	Anno 2017	Anno 2018
Capitale sociale	130.575,00	131.375,00	133.375,00
Riserve	406,00	47.551,00	59.836,00
Perdite portate a nuovo	(50.042,00)	(50.042,00)	(50.043,00)
Utile d'esercizio / perdita	48.602,00	12.666,00	(60.428,00)
RISTORNI	0	0	0
PATRIMONIO			
Immobilizzazioni immateriali	45.045,00	36.546,00	37.970,00
Immobilizzazioni materiali	633.092,00	609.452,00	595.534,00
Immobilizzazioni finanziarie	2.927,00	5.037,00	8.237,00
FINANZIATORI			
Mutuo ipotecario	111.787,00	89.940,00	58.321,33
Finanziamento FRIM Cooperazione	50.326,00	42.030,00	33.697,81
Fondo TFR	348.270,00	382.984,00	399.516,00

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

Negli ultimi anni, a causa delle passività, c'era stata una diminuzione del patrimonio netto con intaccamento delle riserve accumulate, nonostante la consistente patrimonializzazione avvenuta con Jeremie. Il risultato positivo del 2016 e del 2017, riportano il patrimonio netto a 141.549,00, ma quello negativo del 2018 ha riportato il patrimonio netto in negativo

Gli elementi caratterizzanti del Bilancio di esercizio 2018 li abbiamo visti:

- ➔ risultato di gestione negativo nonostante le maggiori entrate
- ➔ gli unici Centri di costo attivi sono l'ADI e la CA
- ➔ aumento dei costi del lavoro
- ➔ minor patrimonializzazione

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

7 - PROSPETTIVE FUTURE

7.1 RISULTATI 2018

AREA SVILUPPO	Azioni	Risultati
Consolidare nuovi servizi/attività	☛ Completare revisione Comunità Residenziale e programma manutenzione ordinaria + revisione/valorizzazione spazi interni	X
	☛ Strutturare servizi e attività Centro Neuropsicologia	X
	☛ Mettere a regime «Sportello Assistenti Familiari»	X
	<i>Percorso di adeguamento servizio ADI alle nuove indicazioni regionali (non applicata DGR, in corso di revisione da parte Regione)</i>	
	<i>Valutare «Presa in Carico» (Il progetto è stato temporaneamente accantonato anche per probabile revisione della normativa)</i>	
Ampliare l'offerta di servizi e iniziative a favore di fasce di popolazione anziana e persone fragili	☛ Nuova Comunità Alloggio di Somaggia (C.A.S.A Il Melograno)	X
AREA COMUNICAZIONE	Azioni	Risultati

Avviare una campagna intensiva di marketing e pubblicizzazione	CAMPAGNA PROMOZIONE DELLA COMUNICAZIONE	SI
	➤ Incarico a Giovanni L. Nisida	X
	➤ Aggiornamento sito e collegamenti FB	X
	➤ Sistemare pagina FB e creare pagina Blog	X
	➤ e creazione account «Google My Businnes» per gestire la pagina Google, monitorare la propria presenza sul web, aumentare la visibilità e promuoversi.	X
	➤ Nuova Brochure ADI	no
	➤ Nuova brochure «Sportello Assistenti Fam.»	X
➤ Stampa locale		
➤ Pubblicità a pagamento su Provincia e centro Valle e Pubblicazione e video «Le imprese si raccontano»	X	

AREA RELAZIONI ESTERNE	Azioni	Risultati
Sviluppo e consolidamento rete	➤ Partecipazione a Gruppo Paritetico «Grandangolo»	X
	➤ Sviluppo di progetti con Cooperativa Nisida sul territorio	no
	➤ Formalizzare adesione al Consorzio «Sol.Co Sondrio»	X
	➤ Avviare relazioni di collaborazione su progetti con realtà associative del territorio e altri possibili partner	no
	➤ Ricerca di ogni sinergia possibile sul territorio per l'attuazione di progetti con valenza sociale	no

AREA ECONOMICA	Azioni	Risultati
Mantenere obiettivo di pareggio/utile di bilancio	MONITORARE ANDAMENTO BILANCIO	SI
	➤ rinegoziare accordo e tempistiche con Union coop)	X
	➤ affinare «controllo di gestione»	X
	PROGRAMMA CONTENIMENTO COSTI PERSONALE/GESTIONE SERVIZI CRITICI	NO
	➤ valutare chiusura (ex. Cure Palliative): chiuso a luglio	X
	➤ rinegoziare corrispettivi Centro Prelievi N. Olonio (chiuso a settembre)	X
	➤ Negoziare con UdP contributo per abbattimento costi di gestione Sportello AF e con Consorzio Mestieri «questione doti»	X No
	➤ Rivalutare contratti professionisti	X

7.2 PROSPETTIVE 2019



Visto l'andamento negativo del 2018, gli obiettivi prioritari per il 2019 sono:

- ➔ **RIPORTARE IN UTILE IL BILANCIO ECONOMICO**
- ➔ **RIVEDERE I SERVIZI: QUALI TENERE, QUALI ASCIARE E QUALI RIORGANIZZARE**
- ➔ **RIVEDERE L'ORGANIZZAZIONE DEL PERSONALE**

AREA SVILUPPO	Azioni
CONSOLIDARE AMPLIARE SERVIZI/ATTIVITÀ IN ESSERE	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Rilanciare i CDI: rivedere offerta/ attività collaterali (sportello, coinvolgimento familiari..) ➔ Aumento ospiti ≥ (2/3 a tempo pieno) ➔ Aumento delle entrate ≥ 25.000 ➔ Promuovere e far conoscere i CDI ➔ <i>Offrire servizi competitivi rispetto alla scelta delle badanti o della possibile RSA aperta</i> ➔ Consolidare CA Il Melograno (migliorare <i>appeal</i>: organizzazione, equipe, offerta, integrazione nel territorio) ➔ Consolidare e mettere a regime «Sportello Assistenti Familiari» in abbinamento al SAD ➔ Sviluppare CSS (nuovi corsi/catalogo nuove attività per adulti)
AMPLIARE/SVILUPPARE OFFERTA NUOVI SERVIZI/ATTIVITA'	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Voucher B1(adulti) ➔ Riconquistare SAD (Gara d'appalto) ➔ Bando Residenzialità assistita

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sportello Anziani e Progetti anziani attivi (Bando Chiesa Valdese e Pro Valtellina)
AREA COMUNICAZIONE	Azioni
STRUTTURARE CAMPAGNA DI MARKETING E PUBBLICIZZAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nuovo sito web, pag. FB, Instagram, ecc. Aggiornamento costante in collaborazione con Coop. Nisida ➤ Campagne periodiche pubblicità su stampa locale ➤ Rivedere varie brochure e pubblicarle sul sito e pagina FB

AREA RELAZIONI ESTERNE	Azioni
SVILUPPO E CONSOLIDAMENTO RETE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Partecipazione a Gruppo Paritetico «Grandangolo» in una prospettiva di aggregazione in collaborazione con Conf coop ➤ Sviluppo di progetti con Coop. Nisida sul territorio e Sol.Co ➤ Avviare relazioni di collaborazione su progetti con realtà associative del territorio e altri possibili partner ➤ Ricerca di ogni sinergia possibile sul territorio per l'attuazione di progetti con valenza social

AREA ECONOMICA	Azioni
MANTENERE OBIETTIVO DI PAREGGIO/UTILE DI BILANCIO	<p>MONITORARE TRIMESTRALMENTE ANDAMENTO BILANCIO</p> <p>PROGRAMMA CONTENIMENTO COSTI PERSONALE:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Valutare modalità articolazione contratti, orari in essere (tempo pieno vs part time, revisione orari nel rispetto degli standard) ➤ Programma smaltimento entro l'anno ferie e permessi (tramite gestione Banca ore o assunzioni ad hoc) ➤ Monitoraggio mensile Banca ore da parte dei Coordinatori ➤ Attenzione a contenere al minimo il lavoro festivo ➤ Utilizzo di volontari per trasporto CDI