



**Francesco e Chiara**  
CENTRO SERVIZI PER LA TERZA ETÀ

# DIAMO VITA AGLI ANNI

**BILANCIO SOCIALE 2016**



---

# SOMMARIO

PREMESSA METODOLOGICA	7
<b>1. IDENTITÀ</b>	10
1.1 LA STORIA DI “FRANCESCO E CHIARA”	10
I protagonisti	10
Alcune tappe della nostra storia	10
1.2 IL CENTRO SERVIZI OGGI	12
1.3 VALORI, VISION, MISSION	13
1.4 AMMINISTRAZIONE, DIREZIONE, CONTROLLO E REVISIONE CONTABILE	14
1.5 SERVIZI OFFERTI	14
Casa di riposo	15
Casa protetta	15
Nucleo speciale gravi demenze	15
Centro diurno	15
Alloggi con servizi	15
Auditorium	15
1.6 IL CONTESTO AMBIENTALE	16
1.7 OGGETTO SOCIALE	18
1.8 ASSETTO ISTITUZIONALE E GOVERNANCE	18
1.9 ASSETTO OPERATIVO	19
<b>2. STAKEHOLDER</b>	22
2.1 MAPPA DEGLI STAKEHOLDER	22
2.2 STAKEHOLDER ISTITUZIONALI	23
Provincia dei Cappuccini	23
Associazione Camminando per Mano	23
Istituzioni Pubbliche	23
2.3 STAKEHOLDER SOCIALI E GESTIONALI	24
Ospiti e loro familiari	24
Risorse umane	28
Partner nei servizi	32
Consulenti esterni	32
Fornitori	33
Enti sostenitori	33
Comunità locale	34

3. PROGETTI	36
3.1 PROGETTI CONCLUSI	36
Assistenza domiciliare specialistica per persone colpite da demenza	36
3.2 PROGETTI INNOVATIVI IN CORSO	39
Progetto “Generazioni”: il volontariato a “Francesco e Chiara”	39
Misurazione dell’impatto sociale	40
4. PIANO DI STRUTTURA ANNUALE	42
4.1 OBIETTIVI STRATEGICI	42
Accrescimento professionale di alcune figure chiave	42
Nuovo assetto organizzativo e sviluppo di un gruppo di lavoro trasversale	43
Motivazione del personale e proposte per innovare i servizi	43
Revisione e codifica documentazione - analisi dati di esito e di processo - misurazioni e valutazioni	44
Evoluzione degli strumenti di comunicazione	44
Nuova autorizzazione al funzionamento	45
Riorganizzazione del servizio sanitario dedicato al nucleo speciale demenze e ai posti letto accreditati nella casa residenza. Sperimentazione 2016-2018	45
Riorganizzazione del servizio somministrazione pasti attraverso l’assegnazione ad altro soggetto fornitore del servizio	45
4.2 FORMAZIONE	46
4.3 OBIETTIVI DI NUCLEO	47
Crescita, sviluppo e valorizzazione delle risorse umane	47
Potenziamento delle assunzioni di responsabilità	48
Potenziamento della comunicazione tra staff assistenziale e staff sanitario	48
4.4 OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO	48
Ruoli professionali e azioni formative per i profili tecnici-operativi	48
Produzione e gestione della documentazione professionale	49
Comunicazione rinnovata	49
Interventi strutturali	49
Diritti legali degli ospiti	50
Fornitori	50
4.5 OBIETTIVI ISTITUZIONALI E STRATEGIE A BREVE-MEDIO TERMINE	50

5. SITUAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA	52
5.1 ESAME COMPLESSIVO	52
Contenimento dei costi del personale	52
Contenimento dei costi di gestione	53
5.2 ANALISI DEI RICAVI	53
5.3 ANALISI DEI COSTI	54
5.4 VALORE AGGIUNTO	54
Ospiti	54
Operatori	56
Pubblica amministrazione	56
Risparmio per il servizio sanitario nazionale	56
Remunerazione capitale di credito	57
5.5 ANALISI INVESTIMENTI E RISCHI	57
Investimenti	57
Rischi economico-finanziari	57
6. IMPATTO SOCIALE	60
6.1 Avvio del percorso di misurazione dell'impatto	60
Evoluzione dell'utenza	61
Operatori: genere, formazione, hardiness	61
Stakeholder analizzati	62
6.2 INDIVIDUAZIONE DEGLI INDICATORI DI IMPATTO	63
Ospiti e familiari	63
Lavoratori	66
Istituzioni, operatori del settore, territorio	67

---

# PREMESSA METODOLOGICA

**Il 2016 ha rappresentato nella vita dell'Impresa Sociale una svolta importante**, sia dal punto di vista delle azioni intraprese sul piano dell'offerta di servizi socio-sanitari e socio-assistenziali che della implementazione di un modello organizzativo orientato alla sostenibilità economica ed umana e, di conseguenza, alla valorizzazione delle persone inserite nell'organizzazione.

**Il cambiamento è stato significativo e si è realizzato compiutamente nei primi mesi del 2017.** Ha riguardato in particolare profili manageriali (3 persone: avvicendamento della Direttrice e di 2 RAA) e profili tecnico-professionali specialistici (inserimento di 3 persone non presenti nel precedente modello organizzativo: Medico geriatra, Psicologa, Terapista occupazionale).

Per l'importanza delle modificazioni attuate il Gruppo di redazione del Bilancio Sociale ha condiviso la scelta di presentare all'interno del presente documento, oltre all'anno di riferimento (il 2016) anche alcuni elementi di cambiamento completati nel 2017 e precisamente: il nuovo organigramma in vigore dal gennaio 2017 con la conseguente tabella riepilogativa del personale e le relative tipologie di contratto; la descrizione della tipologia dei servizi, perfezionata in seguito alla nuova autorizzazione al funzionamento che risponde in modo più preciso alla domanda crescente di posti letto dedicati ad anziani ospiti in condizioni di disabilità molto più gravi e compromesse da poli-patologie rispetto agli anni precedenti.

**Con questa edizione del Bilancio sociale diamo inizio ad un percorso innovativo di misurazione dell'impatto sociale.** Come spiegheremo più approfonditamente nella se-

zione dedicata (capitolo 6) si tratta di un inizio di percorso, al quale non ci vogliamo sottrarre perché crediamo fortemente che sia fondamentale tentare una misurazione dell'impatto che l'azione di una impresa sociale ha sulla società all'interno della quale opera e vive. Essendo il presente Bilancio sociale pubblicato in coincidenza con il ventennale di "Francesco e Chiara" si è deciso di presentare una serie di indicatori puntando ad attraversare l'intero percorso ventennale, **individuando 3 anni-campione: 1998, 2008, 2016.** La scelta di questi tre anni in particolare è legata alle seguenti motivazioni.

Il **1998** rappresenta il primo anno solare completo dall'inizio dell'attività di "Francesco e Chiara". Si tratta dell'anno in cui si sono individuati e condivisi con i primi dipendenti i valori fondanti, la Mission iniziale e il modello organizzativo per realizzarli. L'anno decisivo per porre le basi della nascita di quello che è stato il nucleo di avanguardia che ha generato tutte le realizzazioni e i progetti successivi.

Il **2008** rappresenta un importante momento di svolta. La Casa Soggiorno "Francesco e Chiara", in seguito all'ampliamento strutturale, si organizza in un Centro Servizi polivalente per il raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- assicurare alla struttura esistenti spazi più adeguati per razionalizzare e ottimizzare alcuni servizi esistenti, che necessitavano di un miglioramento;
- aumentare la capienza della struttura per soddisfare la crescente richiesta di prestazioni per la quale si era formata una lista di attesa di ben 136 anziani, che aveva fatto emergere un consistente bisogno insoddisfatto di maggiori servizi;
- qualificare la struttura con una marcata po-

livalenza delle proprie funzioni offrendo, attraverso soluzioni avanzate, un'ampia, articolata e differenziata gamma di servizi a destinazione sociale, residenziale, sanitaria e culturale, con l'obiettivo ambizioso di diventare un vero e proprio Centro polifunzionale per la popolazione anziana nel cuore di Pavullo.

Il **2016**, oltre ad essere l'anno di riferimento per il presente Bilancio Sociale, è stato - come già abbiamo detto - un anno particolarmente significativo per l'Impresa sociale:

- sono stati attivati processi di ristrutturazione organizzativa e di riposizionamento strategico in grado di costruire efficaci alternative per affrontare il futuro in un'area di intervento che sta subendo massicci cambiamenti e

trasformazioni, con conseguenti rischi per il mantenimento dei posti di lavoro;

- sono stati proposti ai dipendenti strumenti operativi per l'implementazione di modalità lavorative: maggiore flessibilità e responsabilità rispetto ai bisogni emergenti dagli utenti;
- si è sperimentato un nuovo assetto organizzativo, anche a fronte degli importanti cambiamenti dei ruoli dirigenziali avvenuti a fine 2015;
- si è identificato un nuovo modello organizzativo capace di valorizzare maggiormente le figure manageriali occupate nelle diverse Unità Operative, soprattutto utilizzando in maniera sempre più consapevole e coerente il metodo della delega e dell'attribuzione di competenze adeguate al potenziale espresso.



Oltre ai consueti "focus" - con i quali come sempre approfondiamo tematiche che consideriamo peculiari di "Francesco e Chiara" o che comunque riteniamo importante evidenziare - continuiamo anche nella presente edizione la modalità delle "istantanee di storytelling". Scorrendo le pagine del Bilancio sociale vi capiterà di incontrare il simbolo .

Si tratta di alcune brevi testimonianze di ospiti, familiari, operatori, dirigenti, volontari, amici prese direttamente dal libro di Rino Bellori, "20 anni di Francesco e Chiara. Fatti e persone. Storia di un provvidenziale percorso a servizio degli anziani".

Il libro, scritto e pubblicato in occasione del ventennale del Centro Servizi, racconta nel dettaglio il percorso di "Francesco e Chiara" attraverso le voci e le immagini dei suoi protagonisti. Il ricavato della vendita del libro sarà interamente destinato all'acquisto di nuove attrezzature a vantaggio degli Ospiti del Centro Servizi.



Davide Rosi (fisioterapista) e Annalisa Tesauo (Responsabile fisioterapia)



La terapeuta occupazionale Sabrina Guigli

---

# 1 IDENTITÀ

## 1.1 La storia di “Francesco e Chiara”

### I PROTAGONISTI

- Un frate, Padre Sebastiano Bernardini, che raccoglie fondi con l'intenzione di realizzare una Casa per anziani.
- Un gruppo di laici vicini al Convento di Pavullo nel Frignano che si mette a disposizione per realizzarla.
- La Provincia di Parma dei Frati Minori Cappuccini (di seguito denominata “Provincia dei Cappuccini”) che dà fiducia a questo gruppo, approva l'iniziativa e mette a disposizione.
- Un immobile di sua proprietà.

### ALCUNE TAPPE DELLA NOSTRA STORIA

#### Dicembre 1994

Costituzione dell'Associazione “Camminando per mano”, di seguito denominata Associazione, che d'intesa con la Provincia dei Cappuccini ristruttura l'immobile per realizzare la Casa per Anziani “Francesco e Chiara”.

#### Luglio 1996

Costituzione della “Francesco e Chiara” S.r.l. da parte dell'Associazione (che detiene il 99,5% delle rispettive quote) alla quale verrà affidata la gestione della Casa sulla base di linee di indirizzo improntate al raggiungimento di finalità solidaristiche e senza scopo di lucro.

#### Aprile 1997

Cerimonia civile e religiosa di inaugurazione della Casa Soggiorno per anziani “Francesco e Chiara”, a completamento dei lavori.

#### Maggio 1997

Avvio dell'attività della Casa Soggiorno per Anziani “Francesco e Chiara”.

#### Dicembre 2000

Il pieno successo dell'iniziativa fa sì che la Provincia dei Cappuccini approvi l'ampliamento della struttura per realizzare un Centro Servizi il cui progetto comprende: l'ampliamento dei posti letto della Casa Protetta (da 51 a 69), il Centro Diurno per 20 posti, una palazzina composta da 17 alloggi con servizi collegata con il Centro (denominata “Le Residenze”) e la realizzazione dell'Auditorium intitolato a “Giovanni Paolo II”.

#### Febbraio 2002

A seguito del conferimento del diritto di superficie sull'immobile, da parte della Provincia dei Cappuccini, l'intervento di ampliamento viene effettuato dalla “Francesco e Chiara” Srl a partire dal mese di febbraio 2002.

#### Ottobre 2005

Inaugurazione del Centro Servizi per la Terza Età “Francesco e Chiara” alla presenza del Presidente della Camera e delle massime autorità locali, provinciali e regionali.

#### Settembre 2009

La “Francesco e Chiara” Srl ottiene la qualifica di “Impresa Sociale”, il nuovo soggetto giuridico introdotto dal D. Lgs. n. 155/2006. Tale riconoscimento rappresenta il suggello dell'attività socio-sanitaria ed assistenziale svolta fin dal 1997

dalla Società medesima a favore delle persone anziane, con spirito prettamente solidaristico e senza scopo di lucro.

---

### Aprile 2011

Sottoscrizione lettera di intenti tra la Provincia dei Cappuccini, l'Associazione "Camminando per mano" e la "Francesco e Chiara" Impresa Sociale Srl (di seguito denominata "Impresa sociale"), per il rimborso del prestito residuo e la futura costituzione della Fondazione alla quale sarà devoluta la proprietà dell'immobile, attraverso la stessa Impresa Sociale.

---

### Maggio 2012

Celebrazione civile e religiosa del 15° anniversario dall'apertura del Centro Servizi. Con la produzione del video "Una sinfonia da 15 anni" (regia di Sara Maino) si intende raccontare e valorizzare la storia dell'iniziativa, le persone coinvolte, i progetti per il suo sviluppo futuro.

---

### Gennaio 2015

Riconoscimento dell'accreditamento definitivo al Centro Servizi a partire dal 1° gennaio 2015<sup>1</sup>.

### Dicembre 2016

Sottoscrizione dell'atto notarile con il quale la Provincia dei Cappuccini ha prolungato il diritto di superficie sull'immobile a favore dell'Impresa Sociale fino a dicembre 2036.

---

### Aprile 2017

Modifica dell'autorizzazione al funzionamento del Centro Servizi (Protocollo n. 7727 del 11/04/2017 rilasciata dal Servizio Ambiente - Protezione civile del Comune di Pavullo nel Frignano) con la trasformazione di 18 posti letto di Casa di Riposo in posti di Casa Protetta per Ospiti non autosufficienti. Tale modifica ha comportato anche la riduzione di 1 posto letto, necessaria per la creazione di una saletta dedicata agli operatori al 3° piano. Il numero complessivo dei posti letto passa quindi da 75 a 74.

## FOCUS

### ESSERE IMPRESA SOCIALE

L'introduzione della figura giuridica dell'impresa sociale in Italia è da far risalire alla Legge 13 giugno 2005 n.118, le cui disposizioni furono attuate dal D.lgs 24 marzo 2006, n.155. I soggetti che possono conseguire il titolo di impresa sociale sono "le organizzazioni private senza scopo di lucro che esercitano in via stabile e principale un'attività economica di produzione o di scambio di beni o di servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale". Per essere definita tale, l'impresa sociale deve essere di carattere privato e non deve avere scopo di lucro.

Ciò significa che:

- non può essere diretta o controllata da imprese private con finalità lucrative e da amministrazioni pubbliche;

<sup>1</sup> Come specificato nella Determinazione n.551 del 31/12/2014 dell'Unione dei Comuni del Frignano, in seguito alla verifica di controllo del possesso e del rispetto dei requisiti previsti dalla Regione Emilia Romagna nella DGR 514/2009, effettuata dalla Commissione provinciale competente con visita presso la struttura in data 3/12/2014.

- ha l'obbligo di reinvestire gli utili o gli avanzi di gestione nello svolgimento dell'attività istituzionale o ad incremento del patrimonio;
- ha il divieto di redistribuire, anche in modo indiretto, utili e avanzi di gestione comunque denominati, nonché fondi, riserve o capitali, ad amministratori e a soci, partecipanti (persone fisiche o giuridiche), collaboratori o dipendenti, al fine di garantire in ogni caso il carattere non speculativo della partecipazione all'attività dell'impresa.

L'impresa sociale inoltre deve:

- ottenere oltre il 70% dei ricavi dalla sua attività principale;
- avere come oggetto dell'attività principale ("oggetto sociale") l'erogazione di beni e/o servizi di utilità sociale, cioè quelli prodotti o scambiati in determinati ambiti di attività di particolare rilievo etico-sociale per la collettività.

## 1.2 Il Centro Servizi oggi

Il Centro Servizi per la Terza Età "Francesco e Chiara", di seguito denominato "Centro Servizi", funziona a pieno regime dando lavoro a oltre 70 operatori. Può ospitare 118 anziani, suddivisi nelle 5 unità operative: Casa di riposo, Casa protetta, Nucleo gravi demenze, Centro diurno e Alloggi con servizi.

A partire dall'anno 2008 il Centro Servizi è entrato nella rete territoriale dei servizi, gestita dal Distretto n. 5 dell'Ausl di Modena, oltre che con il Centro Diurno, anche per 7 posti letto di Casa

Protetta riservati ad anziani affetti da demenza con gravi disturbi cognitivi e comportamentali e, a partire dal luglio dell'anno 2011, per 7 posti destinati ad anziani non autosufficienti. Nei primi mesi dell'anno 2011, il Comitato di Distretto ha infatti approvato l'accreditamento transitorio della struttura per 15 posti di Centro Diurno e 14 posti letto di Casa Protetta, comprensivi dei 7 posti riservati al Nucleo Gravi Demenze, che si è trasformato in accreditamento definitivo a partire dal 1° gennaio 2015.

**70**  
OPERATORI

**5**  
UNITÀ OPERATIVE

**118**  
ANZIANI

Casa di riposo

Casa protetta

Nucleo gravi demenze

Centro diurno

Alloggi con servizi

## 1.3 Valori, Vision, Mission

L'Impresa Sociale<sup>2</sup> è parte integrante del Terzo Settore e come tale occupa uno spazio intermedio tra i compiti istituzionali della Pubblica Amministrazione e l'offerta di mercato, cercando di attuare il principio della sussidiarietà, così come introdotto dall'articolo 118 della Costituzione<sup>3</sup>.

### VALORI

I valori di fondo che ci caratterizzano sono la **trasparenza**, la **coerenza** tra quanto affermato e quanto realizzato, le **decisioni partecipate**. Le parole-chiave che muovono e motivano quotidianamente la nostra attività sono:

- **ascolto** delle richieste di aiuto;
- **responsabilità** nei confronti di chi ci affida i propri Cari;
- **passione** nello svolgimento della nostra attività.

### VISION

Nei confronti delle persone che a noi si rivolgono ci poniamo come ascoltatori attenti e come operatori esperti che intendono **contribuire ad una cultura della solidarietà e della prossimità sempre più diffusa**.

### MISSION

Ricerchiamo con spirito solidaristico e senza scopo di lucro il raggiungimento della **massima qualità** nell'offerta di servizi e prestazioni

socio-assistenziali e riabilitative innovative a favore della popolazione anziana.

**Privilegiamo la persona e i suoi bisogni**, anche spirituali, nel rispetto della dignità umana e del diritto alla salute.

Favoriamo rapporti e interazioni con la collettività, al fine di rendere **l'anziano parte integrante della comunità** in cui è inserito. Praticiamo l'inclusione nei confronti di famiglie in condizioni di maggiore **disagio economico** applicando agli ospiti rette più contenute rispetto al mercato, sempre nella salvaguardia del pareggio di bilancio.

Consideriamo il **capitale umano** (gli operatori, i collaboratori, gli utenti e le loro famiglie) come il **motore dell'impresa sociale** che motiva, alimenta e influisce a vario titolo nell'organizzazione, nei processi decisionali, nella strutturazione dei servizi.

Tutto questo per perseguire la nostra Missione.

*“Diamo vita agli anni:  
prendendoci cura della persona  
anziana e offrendole una  
accoglienza globale, accurata,  
affidabile, attenta ed empatica”.*



*Il segreto del successo del Centro “Francesco e Chiara” è tutto qui: aver fatto della sensibilità il tratto distintivo del suo modus agendi. La sensibilità è, al fondo, una dichiarazione di fiducia nella vita, uno schierarsi a favore della sua positività, anche nelle fasi finali della vita. La sensibilità è l'esercizio concreto della carità.*

*Prof. Stefano Zamagni*

<sup>2</sup> “Possono acquisire la qualifica di impresa sociale tutte le organizzazioni private [...] che esercitano in via stabile e principale un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale [...]” (Decreto Legislativo 24 marzo 2006, n. 155).

<sup>3</sup> “Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà”.

## 1.4 Amministrazione, direzione, controllo e revisione contabile

La responsabilità dell'amministrazione è affidata al Dr. Rino Bellori, in qualità di Amministratore Unico a tempo indeterminato, salvo revoca, con poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione e rappresentanza legale, il quale svolge anche compiti di direzione generale ed amministrativa, gestione patrimoniale, economica e finanziaria dell'Impresa Sociale.

Il coordinamento delle attività socio-assistenziali e sanitarie è affidato a Daniela Tintori, operatrice con esperienza ventennale nel settore, subentrata alla Dott.ssa Stefania Tiberti giunta

al pensionamento alla fine dell'anno 2015.

I suoi compiti riguardano in particolare l'indirizzo complessivo delle varie attività e delle risorse della struttura assicurando lo sviluppo della qualità e garantendo innovazione tecnologica, in particolare apportando i necessari adattamenti alla struttura organizzativa e alla gestione e valutazione del personale.

Il collegio sindacale, composto da 3 membri in carica per il triennio 2009/2012, è stato ridotto dal 2012 ad un componente, in conformità a quanto previsto dall'art. 2477 del Codice Civile<sup>4</sup>.

### CAPACITÀ RICETTIVA CENTRO SERVIZI

Tipologia di servizi	N. posti totali	Di cui accreditati	% posti accreditati	% camere singole accreditate	% camere doppie accreditate
Casa protetta Casa Riposo Nucleo Speciale Demenze	74*	14 (7 Casa residenza Anziani, 7 Nucleo Speciale Demenze)	18,9%	64%	36%
Centro diurno	20	15	75%	-	-
Alloggi con Servizi	17**	-	-	-	-
<b>TOTALE</b>	<b>111</b>	<b>29</b>	<b>26,1%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

\* In seguito alla modifica di autorizzazione al funzionamento ottenuta in Aprile 2017 che ha comportato la trasformazione di una camera singola al 3° piano della struttura in saletta per operatori, riducendo pertanto il numero totale dei posti letto da 75 a 74.

\*\*Gli alloggi con servizi sono 17, ma 10 sono monolocali e 7 sono bilocali, pertanto la capacità ricettiva di utenti è pari a 24 persone.

## 1.5 Servizi offerti

Attraverso il Centro Servizi per la Terza Età "Francesco e Chiara" operiamo nel settore dell'assistenza socio-sanitaria, a favore di anziani autosufficienti, parzialmente autosufficienti, non autosufficienti e garantendo assistenza ad anziani affetti da demenze, gravi disturbi cognitivi e comportamentali.

Il Centro Servizi è sorto per garantire un'offer-

ta ampia e diversificata, in un'ottica volta alla sperimentazione e all'innovazione. Prevede diverse tipologie di servizi per creare un sistema a vasi comunicanti in grado di rispondere ai continui mutamenti dei bisogni dell'anziano. Partendo da un'offerta di tipo abitativo e di sicurezza (per gli anziani autonomi), passando per servizi di natura semi-residenziale, fino ad

<sup>4</sup> Si è proceduto alla modifica dell'art. 32 dello Statuto Societario con provvedimento dell'Assemblea Straordinaria dell'Impresa Sociale, in data 27 dicembre 2012, prevedendo la nomina quale unico componente del Dr. Enzo Gazzotti, professionista iscritto all'Albo dei Revisori Contabili istituito presso il Ministero di Giustizia, il quale è rimasto in carica fino al dicembre 2014. A partire dall'anno 2015 è stato nominato quale nuovo Sindaco il Dr. Carlini Giovanni, iscritto anch'esso all'Albo dei Revisori Contabili.

arrivare all'accoglienza in Casa protetta per garantire un'intensità assistenziale medio-alta. Il Centro Servizi è composto da 5 unità operative: Casa protetta, Casa di riposo, Nucleo speciale gravi demenze, Centro diurno, Alloggi indipendenti con servizi. Ad esse si integra l'Auditorium "Giovanni Paolo II", spazio di riferimento e contenitore per le attività comuni di animazione e socializzazione, aperto anche alle iniziative della cittadinanza e del territorio.

### **CASA DI RIPOSO**

È un servizio socio-assistenziale destinato ad anziani autonomi o non autosufficiente di grado lieve. Ha una capacità ricettiva di 10 posti letto, in seguito alla modifica dell'autorizzazione al funzionamento ottenuta in Aprile 2017 che ha ridotto la capacità ricettiva di tale servizio da n. 29 a n. 10 posti letto. La Casa di Riposo è dotata attualmente di n. 4 camere singole e n. 3 camere doppie, tutte con servizi.

### **CASA PROTETTA**

È un servizio socio-assistenziale e sanitario destinato ad accogliere, temporaneamente o permanentemente, anziani non autosufficienti di grado medio ed elevato, che non necessitano tuttavia di specifiche prestazioni di tipo ospedaliero. In seguito alla modifica di autorizzazione al funzionamento ottenuta in Aprile 2017, che ha consentito l'aumento del numero di posti letto destinati ad anziani non autosufficienti, la sua capacità ricettiva è passata da n. 39 a n. 57 posti, 7 dei quali (12,28%) hanno ottenuto dal 1° Gennaio 2015 l'accreditamento definitivo da parte del Distretto Sanitario n. 5 e costituiscono il servizio denominato "Casa Residenza Anziani", gestito in stretto raccordo con il servizio medesimo. La Casa Protetta è dotata attualmente di n. 17 camere singole e n. 20 camere doppie, tutte con servizi.

### **NUCLEO SPECIALE GRAVI DEMENZE**

Ha una capacità ricettiva di 7 posti letto accreditati definitivamente nell'anno 2015 dal Distretto Sanitario n. 5 di Pavullo e riservati ad anziani non autosufficienti affetti da sindromi demenziali e gravi disturbi cognitivi e comportamentali per degenze temporanee. È dotato di 1 camera singola e 3 doppie. Soprattutto agli

ospiti di questo nucleo, a partire dal 2010 è riservato il Giardino Alzheimer, quale luogo per supportare il programma terapeutico non farmacologico di stimolazione sensoriale (attraverso l'utilizzo delle piante aromatiche, dei fiori e della fontana con zampilli d'acqua) e la riabilitazione fisica e cognitiva/comportamentale quotidiana degli ospiti, oltre che per rispondere e limitare rischi ed ostacoli al problema del wandering, ossia la compulsione al movimento tipica della malattia di Alzheimer che, se ostacolata, spesso genera aggressività e comportamenti abnormi.

### **CENTRO DIURNO**

È un servizio socio-assistenziale a carattere diurno destinato all'accoglienza di anziani con diverso grado di non autosufficienza e può accogliere 20 anziani. Quindici posti, accreditati definitivamente nel 2015 dal Distretto Sanitario n. 5 di Pavullo dell'AUSL di Modena, sono riservati a persone con diverso grado di non autosufficienza e cinque posti sono destinati ad anziani autosufficienti.

### **ALLOGGI CON SERVIZI**

Gli alloggi con servizi denominati "Le Residenze" sono destinati alle persone anziane autosufficienti, che sono in grado di autogestirsi per quanto riguarda le principali attività della vita quotidiana, ma che possono aver bisogno di piccoli aiuti per qualche specifica attività o di una supervisione nell'arco della giornata. Sono costituite da una palazzina composta da 17 alloggi, di cui 10 monocalci e 7 bilocali, collegata strutturalmente coi restanti servizi del Centro, ma con accesso indipendente, e dotata di un'ampia sala comune che offre la possibilità di occasioni di socializzazione.

### **AUDITORIUM**

L'auditorium "Giovanni Paolo II" è una sala di ampie dimensioni progettata per le seguenti finalità:

- funziona come Sala Polivalente a servizio degli anziani ospiti per le attività di animazione e socializzazione
- ospita importanti corsi formativi e di aggiornamento professionale, espletati da diversi Enti formativi a beneficio del personale che

intenda acquisire la qualifica di OSS o che già svolga prestazioni socio-assistenziali rivolte alle persone anziane

- vengono inoltre organizzati corsi di formazione e aggiornamento professionale da parte dell'Azienda Sanitaria Locale rivolti a personale sanitario e assistenziale operante nei servizi
- è teatro di manifestazioni e convegni di interesse pubblico, aperte alla cittadinanza e funziona pertanto da cerniera tra il Centro Servizi e la comunità locale
- viene messa a disposizione di Enti, Associazioni e Scuole, dietro un minimo rimborso

spesa, per l'organizzazione di iniziative volte a favorire lo sviluppo di attività innovative o di interesse sociale per la comunità, per progetti Scuola-Territorio e attività extra-scolastiche

- nei giorni festivi diventa spazio per le celebrazioni liturgiche, partecipate anche da parenti e amici degli ospiti.

L'Auditorium pertanto è sede non soltanto di attività socio-ricreative a favore degli anziani ospiti, ma anche centro culturale di incontro per la comunità e le realtà associative della città.

## 1.6 Il contesto ambientale

Il Centro Servizi è situato a Pavullo nel Frignano, località dell'appennino modenese posta all'altezza di circa 700 metri sul livello del mare, particolarmente favorevole sotto l'aspetto climatico. La struttura è situata nella zona centrale della cittadina, priva di barriere architettoniche, immersa nel verde e inserita nel tessuto urbano e dei servizi, essendo adiacente alla Chiesa e al Convento dei Frati Cappuccini, all'Ospedale e alla Stazione delle autocorriere. La sua collocazione assicura pertanto una perfetta combinazione di due elementi essenziali

per la persona anziana anche autosufficiente: la massima tranquillità e la possibilità di fruire agevolmente dei servizi pubblici ed urbani.

La struttura presenta caratteristiche tecniche idonee a favorire il contenimento energetico in tutti gli ambienti. L'impiantistica di ultima generazione è regolata da un sistema domotico che ne ottimizza i consumi; gli ambienti sono stati progettati per sfruttare anche naturali sistemi di termoregolazione e ventilazione. I serramenti sono certificati e rispondono a tutte le normati-

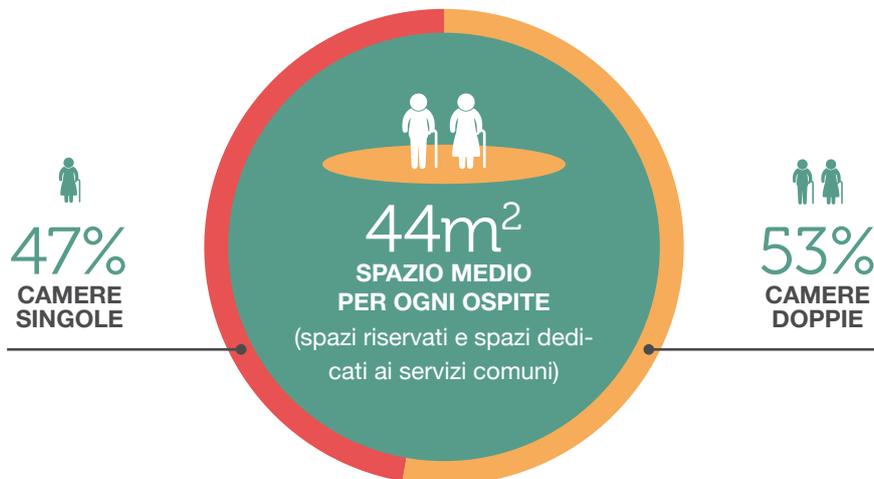
### FOCUS

#### ELEMENTI AMBIENTALI D'ECCELLENZA

Il Centro Servizi dispone di camere singole (47%) e camere doppie (53%) tutte dotate di servizi. Non sono presenti camere con numero superiore di letti. L'elevato numero di camere singole rappresenta uno dei requisiti base dell'accreditamento definitivo riconosciuto dalla Regione Emilia Romagna (limite minimo 40%).

Data la dimensione e la disposizione delle camere e l'elevata ampiezza della struttura, ogni Ospite ha singolarmente a disposizione mediamente 44 metri quadrati, tra spazi riservati e spazi dedicati ai servizi comuni.

Il Centro Servizi, oltre a comprendere le caratteristiche aree dedicate a specifici servizi (ambulatori, palestra, locale parrucchiera, cappella, etc.), è dotato di numerosi spazi (quattro sale per la distribuzione dei pasti assegnate alle differenti tipologie di anziani ospiti, un'ampia sala soggiorno e diverse salette relax dislocate in vari punti della struttura) dedicati agli ospiti, garantendo l'ottimale vivibilità della struttura.



AMBULATORI



PALESTRA



PARRUCCHIERA



CAPPELLA



AMPIO SOGGIORNO



AREE RELAX



QUATTRO SALE PER LA DISTRIBUZIONE DEI PASTI ASSEGNATE  
ALLE DIFFERENTI TIPOLOGIE DI ANZIANI OSPITI

ve vigenti. Si riscontra pertanto un'ottima vivibilità dei locali sia nel periodo invernale che in quello estivo.

Al quarto piano dell'edificio, posto sotto il lastrico solare e adibito ad uffici, servizi vari ed in parte all'ospitalità di ospiti autosufficienti, essendo state rilevate temperature più elevate durante il periodo estivo, si è provveduto all'installazione di impianti di raffrescamento che vengono utilizzati nelle giornate più calde.

Ad ogni piano vengono rilevati sistematicamente i livelli ambientali di temperatura e tasso di umidità.

Il Centro Servizi si sviluppa strutturalmente su quattro piani, destinati ai differenti livelli di non

autosufficienza delle persone ospitate, collegati fra loro da 2 ascensori e 2 montalettighe, da una rampa di scale provvista di corrimano e da un percorso inclinato (scivolo) percorribile sia da carrozzine che a piedi. Il primo e il secondo piano - dedicati rispettivamente a persone con patologie di demenza e disturbi del comportamento e a persone con livelli più elevati di non autosufficienza - sono tutelati da porte dotate di accesso codificato per l'apertura, garantendo così un ambiente adeguatamente protetto. Gli spazi esterni sono provvisti di cancelli forniti di sensori per il controllo del wandering di alcuni ospiti, al fine di consentire a tutti una vita sicura all'aria aperta.

## 1.7 Oggetto sociale

L'Impresa Sociale esercita in via stabile e principale un'attività economica organizzata al fine della produzione e dello scambio di beni e servizi di utilità sociale<sup>5</sup> diretta a realizzare finalità di interesse generale senza fini di lucro<sup>6</sup>. L'obiettivo è quello di realizzare un positivo impatto sociale dell'attività svolta, adottando modalità di gestione trasparenti e responsabili, come previsto già dal Disegno di legge di Riforma del Welfare che riaffermava, tra l'altro, il principio per l'Impresa Sociale del "più ampio coinvolgimento dei dipendenti, degli utenti e di tutti i soggetti interessati nella gestione delle sue at-

tività"<sup>7</sup>. L'Impresa Sociale si impegna nella realizzazione delle attività concernenti l'assistenza socio-sanitaria - anche di carattere innovativo - nella riabilitazione, nell'impiego del tempo libero delle persone anziane, nell'avvio di progetti di supporto e sostegno alla domiciliarità. Si occupa inoltre dell'organizzazione ed effettuazione di attività occasionali di carattere culturale e ricreativo aperte al pubblico, da eseguirsi anche in concomitanza di celebrazioni, ricorrenze o campagne di sensibilizzazione, a beneficio di anziani assistiti e della Comunità locale.

## 1.8 Assetto istituzionale e governance

"Francesco e Chiara" è costituita in qualità di Impresa Sociale a responsabilità limitata<sup>8</sup>. Particolare rilievo assumono il coinvolgimento e la partecipazione dei lavoratori e dei destinatari delle attività, il "divieto di distribuire, anche in forma indiretta, utili o avanzi di gestione" e la devoluzione del patrimonio residuo all'Ente Provincia di Parma dei Frati Minori Cappuccini, in caso di scioglimento per qualunque causa della Società<sup>9</sup>.

Con il riconoscimento della qualifica di Impresa Sociale<sup>10</sup> si è consolidato in via definitiva lo stretto rapporto che lega la Società, nella sua qualità di braccio operativo, ai protagonisti storici:

- Associazione "Camminando per mano", socio di maggioranza che, oltre a sostenere l'impresa, ne determina il controllo: sia in merito al rispetto delle finalità solidaristiche,

sia attraverso le verifiche e le valutazioni di carattere economico-finanziario;

- Provincia di Parma dei Frati Minori Cappuccini - proprietaria dell'immobile del Centro Servizi - con la quale l'Impresa sociale e l'Associazione hanno sottoscritto apposita Convenzione che disciplina i rapporti esistenti e le finalità solidaristiche da perseguire.

L'Assemblea dell'Impresa Sociale è composta da:

- Erio Amidei, in qualità di Presidente dell'Associazione non riconosciuta denominata "Camminando per mano", la quale detiene il 99,5% delle quote societarie
- Rino Bellori, nella sua qualità di Amministratore Unico<sup>11</sup> che risponde dell'amministrazione economica, patrimoniale e finanziaria della Società, il quale detiene la restante quota societaria dello 0,5%.

<sup>5</sup> Come previsto dall'art.4 dello Statuto vigente.

<sup>6</sup> In conformità al D.Lgs 155/2006.

<sup>7</sup> Disegno di legge "Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del Servizio civile universale", Art. 6, lett. a, approvato dalla Camera dei Deputati in data 9/04/2015.

<sup>8</sup> A seguito delle integrazioni e modifiche apportate allo Statuto dall'Assemblea Straordinaria nella seduta del 30 luglio 2009, in conformità al D.Lgs n. 155/2006.

<sup>9</sup> Rispettivamente artt. 14, 34 e 36 dello Statuto sopra citato.

<sup>10</sup> Ottenuto presso il Registro delle Imprese di Modena in data 1/09/09.

<sup>11</sup> In conformità agli artt. 15 e 20 dello Statuto sopra citato, l'Impresa Sociale è amministrata attualmente da un Amministratore Unico, con poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione. L'attuale Amministratore è stato nominato dall'Assemblea nella seduta del 30 luglio 2009, a tempo indeterminato e salvo revoca. È prevista, in alternativa, la possibilità di nominare un Consiglio di Amministrazione.



*I buoni risultati di “Francesco e Chiara” si fondano - oltre che sull’entusiasmo di Padre Sebastiano e sull’indispensabile sostegno economico (assicurato in massima parte dai suoi amici benefattori del comprensorio sassolese) - sulla capacità e la voglia di intraprendere di tante persone, sia dipendenti che volontari. Ad essi si affiancano sempre, come testimoniano tanti familiari, la spiritualità ed il calore umano che si respirano immediatamente entrando in struttura.*

*Rino Bellori - Amministratore Unico*

## 1.9 Assetto operativo

Il coordinamento del Centro Servizi è affidato dall’anno 2016 a Daniela Tintori, la quale svolge molteplici funzioni di direzione generale dei servizi e di gestione delle risorse umane. Per l’espletamento dei suoi compiti si avvale della collaborazione di:

- Responsabile amministrativa
- Project manager a cui vengono affidate responsabilità su tematiche/progetti necessari a garantire la qualità del servizio. Per quanto concerne le responsabilità organizzative dei servizi, si avvale della collaborazione delle Responsabili delle Attività Assistenziali (RAA) e della Responsabile delle Attività Sanitarie (RAI), per quanto riguarda rispettivamente la gestione dei nuclei di assistenza e del relativo personale in essi impiegato e la gestione del gruppo infermieristico.

Le Responsabili RAA svolgono inoltre numerose mansioni relativamente all’accoglienza e alla presa in carico dell’Ospite: accoglienza all’interno della struttura, gestione dei rapporti con i familiari. Svolgono inoltre attività di supervisione e coordinamento delle attività assegnate agli operatori.

La suddivisione dei Servizi assistenziali in Nuclei - all’interno dei quali gli ospiti vengono inviati a seconda del livello di autosufficienza e delle eventuali necessità assistenziali - rappresenta una soluzione organizzativa efficace

ed efficiente. La responsabilità dei Nuclei della Struttura residenziale e delle restanti Unità operative è stata affidata alle seguenti operatrici:

- Katia Stanzani - Nucleo “Girasole” della Casa protetta
- Raffaella Prandini - Nucleo “Quadrifoglio” della Casa protetta e Casa di riposo
- Simona Parrocchetti - Centro Diurno e Nucleo “Arcobaleno” (riservato alle persone affette da demenze)
- Federica Delugan e Lina Pitetskaya - Alloggi con servizi “Le Residenze”.

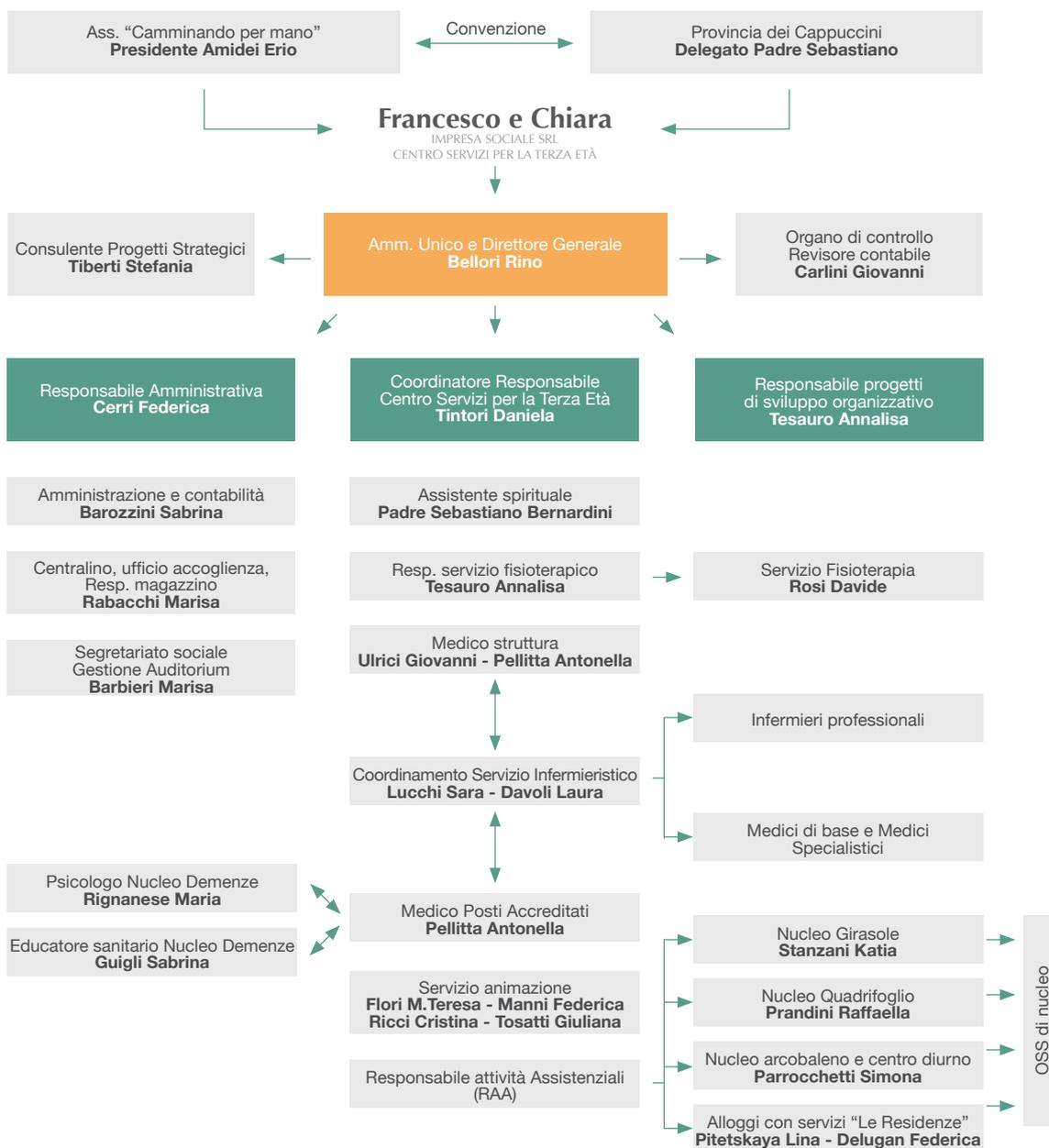
Il modello organizzativo del Centro Servizi è stato impostato puntando a quattro obiettivi fondamentali:

- assicurare agli ospiti tempi di vita quotidiana che rispondano alle necessità individuali, ma che possano adattarsi ad una organizzazione complessa
- permettere una convivenza la più dignitosa possibile tra gruppi di anziani con sostanziali differenze cognitive e comportamentali
- utilizzare al meglio le competenze professionali e le qualità individuali del personale, selezionando con attenzione gli operatori anche attraverso strumenti di valutazione del potenziale prima di assegnarli ai diversi Nuclei (strutturati utilizzando il criterio in base al livello di capacità cognitiva e comportamentale: lieve, media, severa)

- garantire lo sviluppo di un modello organizzativo di tipo orizzontale, orientato ai progetti e non alle mere prestazioni, con integrazio-

ne interprofessionale tra le diverse figure per consentire una gestione degli ospiti sempre più accurata e personalizzata.

## ORGANIGRAMMA GENERALE



Aggiornato al 01.01.2017



Rino Bellori (Amministratore Unico) e Daniela Tintori (Direttrice)



Il Dott. Giovanni Ulrici (Medico di struttura) con Padre Sebastiano Bernardini (Assistente spirituale)

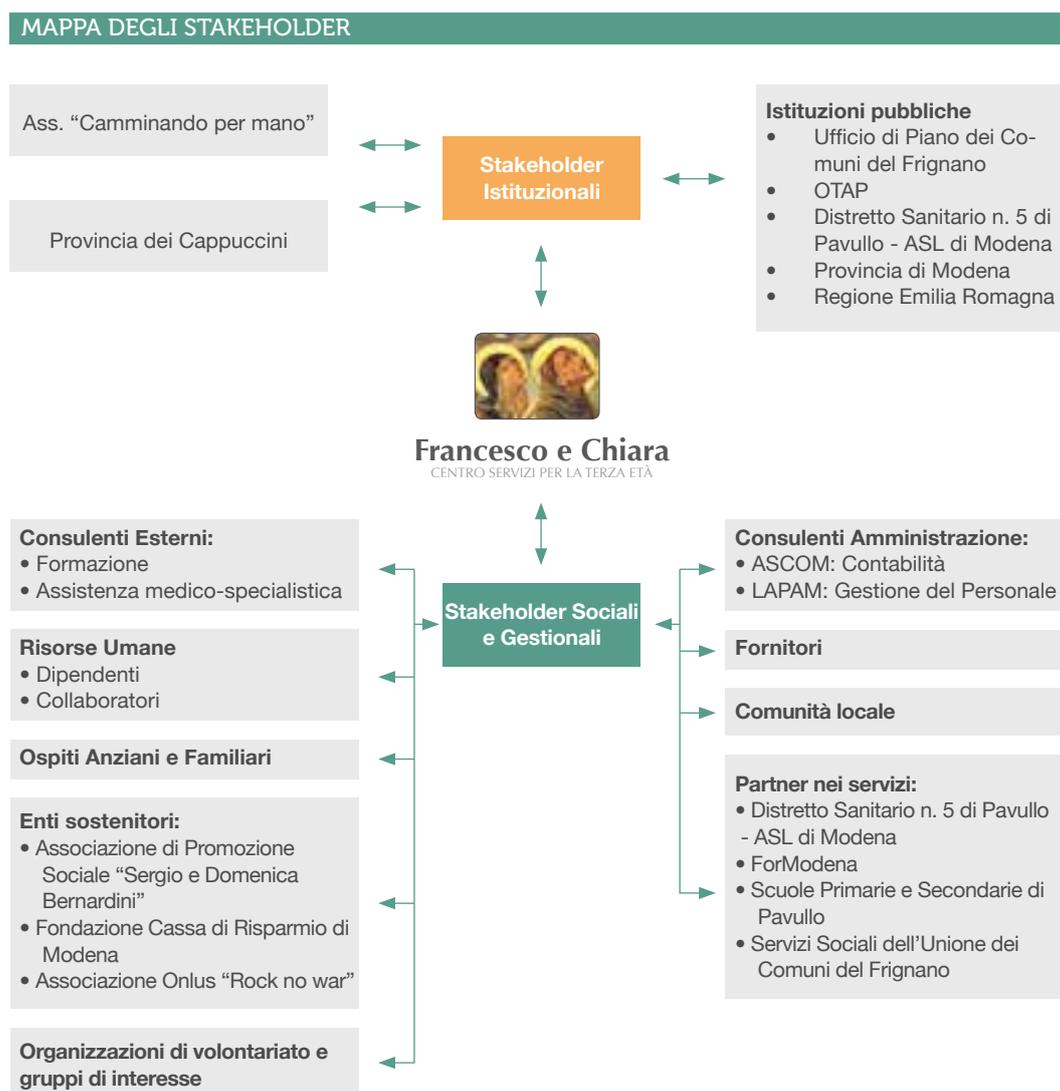
## 2. STAKEHOLDER

### 2.1 Mappa degli stakeholder

Esistono due tipologie di interlocutori che intrattengono con la nostra Impresa Sociale relazioni e che si possono perciò considerare a tutti gli effetti portatori di interessi (stakeholder)

der) a vario titolo nei confronti di “Francesco e Chiara” - Impresa Sociale:

- stakeholder istituzionali
- stakeholder sociali e gestionali.



## 2.2 Stakeholder Istituzionali

### **PROVINCIA DEI CAPPUCCINI**

È l'ente proprietario dell'immobile, con il quale la "Francesco e Chiara" srl ha a suo tempo stipulato una convenzione che disciplina i rapporti reciproci. L'Associazione "Camminando per Mano" e l'Impresa Sociale stanno lavorando a stretto contatto con la Provincia dei Cappuccini con l'obiettivo di consolidare il progetto "Francesco e Chiara" sotto il profilo giuridico e patrimoniale. Va in questa direzione l'operazione, portata a termine con un atto notarile il 22 dicembre 2016, grazie alla quale l'Impresa Sociale ha ottenuto il prolungamento del diritto di superficie fino al dicembre 2036 (la precedente convenzione prevedeva l'esercizio di tale diritto fino al 2021). La prossima fondamentale tappa sarà la costituzione di una Fondazione, d'intesa con la Provincia dei Cappuccini e l'Arcidiocesi di Modena-Nonantola, che diventerà il punto di riferimento di "Francesco e Chiara".

### **ASSOCIAZIONE CAMMINANDO PER MANO**

Si tratta di una "associazione non riconosciuta"<sup>12</sup> sorta con lo scopo di ristrutturare l'ex-convitto per studenti dei Frati minori cappuccini - oramai in disuso - per adibirlo a Casa soggiorno per anziani e programmare l'avvio dell'iniziativa, tramite la costituzione della Società "Francesco e Chiara" quale braccio operativo per la gestione ed organizzazione della struttura, mantenendone il controllo tramite il possesso del 99,5% delle quote societarie. I rapporti che legano le due realtà sono pertanto molto stretti. L'Associazione detta le linee di indirizzo e azione, le finalità solidaristiche e gli obiettivi annuali ai quali "Francesco e Chiara" deve rispondere in sede di Assemblea dei Soci. Attualmente l'Associazione è composta - oltre che dai 7 soci fondatori - da 75 soci onorari che ne condividono i valori e i propositi solidaristici.

### **ISTITUZIONI PUBBLICHE**

Di seguito riportiamo gli stakeholder Istituzionali pubbliche e la descrizione delle attività e dei rapporti che intercorrono tra "Francesco e Chiara" e ciascuno di essi.

### **Ufficio di piano dei Comuni del Frignano**

- Programmazione e valutazione congiunta di progetti in area socio-sanitaria da inserire nei Piani di Zona per la salute e il benessere sociale
- Stipula contratti di servizio per l'integrazione di prestazioni sociali e sanitarie a favore di anziani assistiti nei servizi integrati residenziali e semi-residenziali
- Definizione delle rette da praticare agli utenti in regime di accreditamento e/o ricoveri di sollievo
- Valutazione da parte dell'Ufficio di Piano dei requisiti per espletare le procedure per l'accreditamento dei servizi e controllo dell'avanzamento dei progetti di miglioramento previsti in regime di accreditamento definitivo, riconosciuto peraltro al Centro Servizi a partire dal 1° gennaio 2015, in seguito alla verifica di controllo del possesso dei requisiti regionali di qualità, effettuata il 3 dicembre 2014 presso il Centro Servizi dall'organo provinciale preposto (OTAP)
- Controllo periodico, partecipato con la Direzione del Centro Servizi, del percorso di adeguamento dell'organizzazione e gestione dei servizi ai requisiti richiesti dalla Regione Emilia-Romagna per il mantenimento dell'accreditamento definitivo.

### **Organismo Tecnico di Ambito Provinciale (OTAP)**

Verifiche e visite periodiche volte a monitorare il rispetto dei requisiti generali e specifici per il mantenimento dell'accreditamento definitivo, indicati nella DGR 514/2009 e successive modifiche della Regione Emilia Romagna e valutazione dei percorsi di adeguamento e miglioramento.

### **Distretto sanitario n. 5 di Pavullo - ASL di Modena**

- Concessione autorizzazioni al funzionamento dei servizi Casa Protetta/Casa di Riposo/ Centro Diurno Assistenziale e verifiche periodiche del Nucleo Ispettivo relative al mante-

<sup>12</sup> Costituita con atto notarile in data 13.12.1994

- nimento dei requisiti previsti dalle normative
- Formazione obbligatoria rivolta al personale dipendente
  - Valutazione da parte dell'Ufficio Dimissioni Protette della graduatoria per l'accesso ai posti letto accreditati e successivi adempimenti
  - Verifiche congiunte tra l'Assistente Sociale area Anziani e l'équipe del Centro Servizi per concordare colloqui, informazioni e progetti con i familiari degli ospiti in cura nel Nucleo Speciale, nella Casa Residenza Anziani o al Centro Diurno
  - Programmazione congiunta degli ingressi in posti letto accreditati del servizio Nucleo Speciale Demenze, della Casa Residenza Anziani e del Centro Diurno.

#### **Provincia di Modena**

- Stipula di convenzioni per percorsi formativi ed eventuali inserimenti lavorativi di persone con disabilità (ex L. 68/99)
- Corsi di riqualificazione sul lavoro per l'acquisizione della qualifica di OSS
- Rilevazioni statistiche annuali sui presidi socio-assistenziali forniti all'Assessorato Provinciale alle Politiche Sociali.

#### **Regione Emilia Romagna**

Debito informativo per i servizi e gli ospiti in regime di accreditamento, relativamente alle caratteristiche patologiche, di cura, assistenza e trattamento economico.

## FOCUS

### **IL PRINCIPIO COSTITUZIONALE DELLA SUSSIDIARIETÀ**

Da diversi anni lavoriamo con l'obiettivo di rendere giuridicamente autonoma e patrimonialmente sostenibile l'Impresa Sociale. Il progetto mira, come è noto, a rafforzare l'appartenenza della struttura alla comunità territoriale di Pavullo. Esso tuttavia ha incontrato ostacoli sotto il profilo finanziario. Questi ultimi sarebbero facilmente superabili se la Pubblica Amministrazione fornisse quel minimo e fondamentale sostegno richiesto. Sostegno che desidereremmo ottenere semplicemente a partire da una più equa redistribuzione delle risorse pubbliche nel settore dell'assistenza agli anziani, in linea con le direttive regionali e in ossequio a quanto previsto dall'Art. 118 della Costituzione: "Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà".

## 2.3 Stakeholder sociali e gestionali

### **OSPITI E LORO FAMILIARI**

Gli ospiti del Centro Servizi per la Terza età "Francesco e Chiara" sono i diretti beneficiari dei servizi di utilità sociale, e i principali soggetti verso i quali si rivolgono gli sforzi e si realizzano i progetti per garantire la qualità delle prestazioni. Attualmente sono 118 i posti complessivi disponibili, suddivisi nelle 5 unità operative di cui è composto il Centro Servizi, per rispondere in modo diversificato e personalizzato ai bisogni assistenziali e alle esigenze di cura di ciascuno.

Attraverso appositi atti notarili sono state avviate varie procedure amministrative, tra le quali il contratto di mantenimento vitalizio riservato agli anziani ospiti che ottengono la garanzia di più ampi servizi di assistenza dalla struttura, vita natural durante, contribuendo contestualmente a consolidare finanziariamente l'Impresa Sociale.

### **Organizzazione funzionale**

L'organizzazione funzionale del Centro Servizi, nella sua gestione residenziale, è caratterizzata

dalla suddivisione dell'utenza e dei relativi servizi assistenziali in nuclei, in relazione al grado di non autosufficienza e alle caratteristiche personali degli ospiti:

- Nucleo Quadrifoglio
- Nucleo Girasole
- Nucleo Arcobaleno.

Il governo dei nuclei è assicurato dalla figura professionale della Responsabile Attività Assistenziali (RAA). Le attività dei nuclei sono flessibili e personalizzate alle esigenze degli ospiti che accolgono, siano essi protratti o temporanei. I nuclei, pur strutturandosi in maniera autonoma, sono integrati e in stretto raccordo con gli altri servizi attraverso la figura della Coordinatrice Responsabile del Centro Servizi. Il monitoraggio e le valutazioni di problematiche o di soluzioni da apportare all'interno di ogni singolo nucleo, vengono garantiti in una duplice fase:

- incontri periodici con il gruppo di direzione per condividere, studiare e valutare eventuali strategie da adottare;
- collettivi di nucleo, con cadenza bisettimanale o mensile, ai quali partecipano gli operatori, la Responsabile RAA di nucleo, la Coordinatrice, l'infermiere professionale dedicato e, se necessario, la fisioterapista, il medico o altre figure professionali in coerenza con la tematica trattata.

### **Procedure di accoglienza**

Al momento dell'ingresso, l'accoglienza dell'Ospite è svolta da diverse figure professionali che, a seconda delle proprie competenze specifiche di tipo assistenziale, sanitario e amministrativo, si occupano dell'inserimento integrato dell'Ospite nella struttura.

Il primo incontro avviene con la responsabile RAA di nucleo, a cui fa seguito la visita con i responsabili sanitari, seguendo un protocollo periodicamente aggiornato e adattato alle esigenze di ogni singolo Ospite, il quale prevede:

- incontro informativo con i familiari dell'Ospite per la compilazione della cartella assistenziale e per la comunicazione degli adempimenti necessari, in particolare dal punto di vista assistenziale e sanitario
- visita del medico e compilazione della cartella sanitaria;

- visita fisioterapica, se necessaria
- stesura del Piano Assistenziale Individuale (PAI) cui partecipa il personale assistenziale, sanitario, fisioterapico, gli animatori e che, in situazioni particolari, viene condiviso con i familiari di riferimento.

Tali procedure si concludono con la raccolta delle informazioni e dei dati personali dell'Ospite da parte della sezione amministrativa del Centro Servizi, con la compilazione e sottoscrizione della domanda di ingresso, della normativa sulla privacy e degli aspetti relativi alla fatturazione.

È importante sottolineare che al momento dell'ingresso vengono fornite all'Ospite e alla sua famiglia tutte le informazioni e le documentazioni relative alle regole e alle procedure adottate dal Centro Servizi, comprese la Carta dei Servizi particolare per ogni unità operativa, aggiornata annualmente, e una scheda per la segnalazione di disfunzioni, reclami o suggerimenti.

### **Ulteriori prestazioni**

Oltre ai servizi di assistenza di base il Centro Servizi assicura ai propri ospiti alcune ulteriori prestazioni:

- servizio di pedicure, barbiere e parrucchiere (con spazi dedicati)
- acquisto periodico di generi personali
- servizi di ritiro ricette presso i Medici di Medicina Generale e acquisto e preparazione farmaci
- servizio postale interno
- servizio di segreteria capace di garantire l'inoltro delle pratiche di richiesta per l'ottenimento dell'invalidità civile dell'Ospite (con l'eventuale assegno di accompagnamento o esenzione ticket sui farmaci), e il disbrigo di eventuali pratiche e scadenze personali dell'Ospite che non abbia possibilità di provvedere autonomamente
- servizio di prenotazione e accompagnamento alle visite specialistiche o urgenti da parte di un responsabile o di un operatore addetto all'assistenza, nel caso la patologia lo richieda. La stessa procedura è prevista anche in caso di ricovero in ospedale: durante la per-

manenza dell'Ospite nella struttura ospedaliera la Responsabile provvede ad assicurare visite periodiche per garantire una continuità assistenziale

- servizio guardaroba e lavanderia, gestito all'interno della struttura direttamente da personale dipendente che provvede a effettuare il cambio della biancheria in base a un programma giornaliero definito (sia per la raccolta sia per la distribuzione degli indumenti) e assicura il mantenimento e l'igiene del guardaroba personale degli ospiti.

### Analisi quantitativa

Riportiamo in grafica alcuni dati descrittivi della composizione degli ospiti per genere, provenienza, patologia ed età. Il numero complessivo degli anziani ospitati nel corso del 2016 è pari a 193, in deciso aumento rispetto all'anno precedente (+ 22% circa) e superiore di circa il 63% rispetto al totale dei posti disponibili (118). Dall'analisi dei dati si può notare l'incidenza maggiore di popolazione femminile, presente in misura superiore di 2/3 rispetto a quella maschile, e un elevato numero di ospiti ultra ottantacinquenni, presenti nell'anno 2016 con una percentuale del 66% circa, in aumento rispetto all'anno precedente di circa il 3%. In leggera diminuzione invece la percentuale di ospiti appartenenti alle altre classi di età, a testimonianza della scelta di ricorrere al servizio istituzionalizzato in età più avanzata, determi-

nata spesso dalla volontà di mantenere l'anziano presso il proprio domicilio, sia per scelte personali, sia a causa delle difficoltà economiche a sostenere i costi di assistenza.

Per quanto concerne invece la provenienza degli ospiti, resta molto elevata la quota di persone di Pavullo e dei Comuni del Frignano. Rimane importante anche la percentuale di coloro che provengono dai Comuni della provincia di Modena, con una quota maggiore da Modena e Sassuolo.

Particolare attenzione va posta in merito alla classificazione per patologia prevalente delle persone ospitate nel 2016. Dal grafico si può notare l'elevata presenza di persone non autosufficienti che raggiungono il 50% del totale, al cui interno la quota maggiore è costituita da patologie di demenza e demenza con associati disturbi del comportamento (34%). Tali tipologie di non autosufficienti sono certamente in aumento rispetto agli anni passati e pongono importanti riflessioni sul futuro dei servizi offerti e sulla sempre più necessaria flessibilità nella gestione del Centro, anche in relazione agli aspetti sanitari dell'assistenza. Va infatti evidenziato come la scelta di ricorrere al servizio in età avanzata sia certamente legata anche al sopraggiungere di patologie dell'anziano gravi, non più sostenibili a domicilio o con l'aiuto di assistenti familiari, che richiedono un'assistenza specialistica e l'offerta di supporto alla famiglia.

## COMPOSIZIONE ANZIANI OSPITI FRUITORI DEL CENTRO SERVIZI NELL'ANNO 2016

### UTENTI OSPITATI



## OSPITI PER SESSO

	Maschi	Femmine
Casa di Riposo	9	29
Casa Protetta	11	53
Casa Residenza Accreditata	2	6
Nucleo Speciale Demenze	11	12
Ricovero di sollievo		2
Centro diurno	4	27
Alloggi protetti	8	19
<b>TOTALE</b>	<b>45</b>	<b>148</b>
Percentuali arrotondate	23%	77%

## OSPITI PER ETÀ

	Fino a 59	60-74	75-84	85 e oltre
Casa di riposo		1	8	29
Casa protetta		3	16	45
Casa residenza accreditata		1	2	5
Nucleo speciale demenze		3	8	12
Ricovero di sollievo				2
Centro diurno	1	7	8	15
Alloggi protetti	1	1	6	19
<b>TOTALE</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>48</b>	<b>127</b>
Percentuali arrotondate	1%	8%	25%	66%

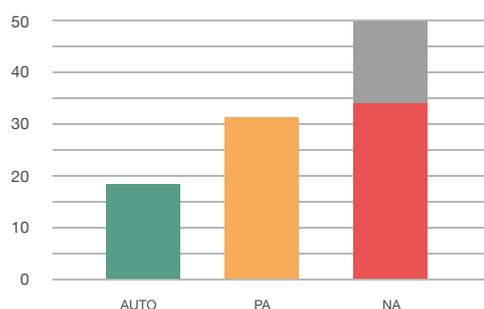
## OSPITI PER PATOLOGIA

	AUTO	PA	NA	
			NA	DDC
Casa Protetta	2	28	30	4
Casa di Riposo	7	22	9	
Nucleo Speciale Demenze				23
Casa Residenza Accreditata		3	5	
Ricovero di sollievo			2	
Centro Diurno		7	18	6
Alloggi con servizi	27			
<b>TOTALE</b>	<b>36</b>	<b>60</b>	<b>64</b>	<b>33</b>

## PER PROVENIENZA

	Comuni Frignano	Altri Comuni Provincia di Modena	Altre Province
Casa Protetta	28	33	3
Casa di Riposo	13	23	2
Nucleo Speciale Demenze	23		
Casa Residenza Accreditata	8		
Ricovero di sollievo	1	1	
Centro Diurno	29		2
Alloggi con servizi	22	3	2
<b>TOTALE</b>	<b>124</b>	<b>60</b>	<b>9</b>

## OSPITI PER PATOLOGIA PREVALENTE



- **19%** Autosufficienti con lieve intervento assistenziale (AUTO)
- **31%** Parzialmente autosufficienti (PA)
- **50%** Non autosufficienti di cui 34% (●) persone con demenza e associati disturbi del comportamento (NA)

### Comunicazione e partecipazione

L'Impresa Sociale ha mantenuto nel corso dell'anno 2016 le numerose forme di coinvolgimento degli ospiti e dei loro familiari nella vita della struttura, confermando e consolidando sempre più una prassi caratterizzata da massima trasparenza, partecipazione e collaborazione. Tutto ciò si concretizza, oltre che con

incontri individuali, mediante:

- informazioni generali e notizie rilevanti disponibili sul sito web completamente rinnovato
- informazioni diffuse tramite il periodico "Le Stagioni di Francesco e Chiara"
- invio periodico di notizie relative ad attività, eventi e progetti del Centro Servizi, mediante newsletter

- assemblea generale annuale riservata a tutti gli ospiti e loro familiari, durante la quale si traccia un quadro generale della situazione gestionale, organizzativa, economica e finanziaria, e si dà spazio ai partecipanti per esprimere le proprie istanze.
- Invio di una lettera di fine anno nella quale si descrive l'andamento societario dal punto di vista economico-finanziario e vengono esplicitati gli obiettivi raggiunti e i progetti previsti per l'anno a venire. Essa viene corredata da una scheda personalizzata per ogni Ospite che riassume la situazione di ogni singolo assistito, sia dal punto di vista assistenziale

che per gli aspetti economici;

- Rilevazione della qualità percepita dagli ospiti e dai loro familiari, tramite la somministrazione di due tipologie di questionari: uno relativo al momento dell'accoglienza e l'altro riguardante il periodo di soggiorno. Questo per verificare aspetti positivi e criticità della gestione complessiva del centro.

#### **RISORSE UMANE**

Le risorse umane - dipendenti e collaboratori - costituiscono la componente strategica e il know-how fondamentale per il tipo di attività realizzate all'interno del nostro Centro Servizi.

## FOCUS

### **COMUNICAZIONE ONLINE**

**[www.francescochiara.it](http://www.francescochiara.it)**

Il sito web del Centro Servizi è stato completamente rinnovato, alla fine del 2015, nella sua veste grafica e nei contenuti. Con l'obiettivo di consentire una miglior navigazione e una più trasparente diffusione delle informazioni. Il sito di "Francesco e Chiara" viene utilizzato in maniera crescente dall'utenza sia per la raccolta di informazioni preliminari, sia per restare aggiornati su azioni, progetti e iniziative realizzate.

### **Video e canale Youtube**

È inoltre presente già dalla home page del sito un video che in pochi minuti racconta la struttura e le sue peculiarità attraverso la testimonianza diretta e il racconto di operatori, ospiti e familiari. Il video è visibile anche sul canale Youtube di "Francesco e Chiara", all'interno del quale è possibile visionare una serie di altri video e clip che riguardano la struttura.

### **Newsletter**

Dalla fine del 2016 abbiamo inoltre attivato la nuova newsletter attraverso la quale raggiungiamo via email numerosi nostri stakeholder per un aggiornamento periodico sulle attività e sulle novità del Centro Servizi.

### **Benessere**

Non si può prescindere dall'assicurare a ciascuno un luogo di lavoro idoneo per esprimere il proprio potenziale e garantire la salute (fisica, mentale e psicologica) scongiurando così rischi di burn-out e di disturbi legati allo stress, tipici delle professioni socio-sanitarie e assistenziali. Diventa indispensabile occuparsi dei propri operatori per generare un circolo virtuoso che tenda ad alimentarsi, all'interno del quale lavorare meglio significa vivere meglio e

far vivere meglio i propri assistiti.

### **Etica**

D'altro canto si pretende responsabilità, professionalità, rispetto e un comportamento di tipo etico nello svolgimento della propria professione. A tale proposito è stato elaborato e condiviso con gli stessi operatori il Codice etico delle professioni, che esplicita i diritti e i doveri morali che definiscono le responsabilità etiche e sociali da osservare e condividere.

### Tipologie e mansioni

Il personale che opera all'interno di "Francesco e Chiara" può essere suddiviso in 2 macro aree:

- personale manageriale, con responsabilità prevalentemente organizzative e gestionali, composto da dirigenti e quadri responsabili delle diverse unità operative
- personale tecnico-professionale composto da impiegati amministrativi, operatori socio-assistenziali, infermiere professionali, medici di base, fisioterapisti e personale ausiliario.

Le mansioni ausiliarie sono garantite da due persone inserite nella lista per il diritto al lavoro dei disabili ai sensi della Legge 123/99 n.68, assunte dal Centro Servizi nell'anno 2010 come naturale conclusione di tirocini formativi e di orientamento finalizzati appunto all'inserimento lavorativo, organizzati prima dell'assun-

zione in collaborazione con il Servizio Sociale area adulti del Comune e con il Centro per l'impiego di Pavullo. Nell'anno 2014 è stata assunta una terza figura con tale percorso formativo, con contratto a tempo determinato part-time, poi trasformato nel 2015 a tempo indeterminato, sempre part-time, che si occupa della manutenzione della struttura. L'importanza che viene data dal Centro Servizi al capitale umano, non poteva che spingere all'inserimento di figure con disagio.

### Analisi quantitativa

La maggior quota del personale è femminile (circa il 90%). Il 70% del personale dipendente ha un contratto di lavoro a tempo indeterminato, mentre il restante 30% circa si suddivide tra contratto a tempo determinato (24%) e altro tipo di contratto (libero professionale e presta-

## TIPOLOGIA CONTRATTI E FIGURE PROFESSIONALI IMPIEGATE

Qualifiche Profili Manageriali	Tipologia di contratto							Contratto libero prof.le	Prestazioni lavoro occasionale	Totale	Di cui donne
	Tempo indeterminato			Tempo determinato							
	Tempo pieno	Part time	Intermit- tenza	Tempo pieno	Part time	Intermit- tenza					
Dirigenti	2		1						3	2	
Quadri	3	1		1					5	5	

Qualifiche Profili tecnico professionali	Tipologia di contratto							Contratto libero prof.le	Prestazioni lavoro occasionale	Totale	Di cui donne
	Tempo indeterminato			Tempo determinato							
	Tempo pieno	Part time	Intermit- tenza	Tempo pieno	Part time	Intermit- tenza					
Impiegati	1	2							3	3	
Operatori socio-assistenziali	25	7	1	7		1			41	41	
Infermieri	4			3	2		1		10	9	
Fisioterapisti		1			2				3	2	
Operatori addetti alle pulizie/ lavanderia	4	1		3					8	8	
Ausiliari		3						1	4	0	
Medico geriatra							1		1	1	
Psicologo							1		1	1	
Educatore sanitario							1		1	1	
<b>TOTALE</b>	<b>39</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>80</b>		
Di cui donne	38	12	2	14	2	1	4	0		73	



*Ho sempre pensato che il prendersi cura delle persone anziane diventi molto più di un semplice lavoro... In ogni piccolo gesto come un sorriso, una carezza, un abbraccio, ritroviamo la gioia di donarsi agli altri.*

*E questa Casa è fatta di tante persone che si donano ai nostri ospiti in mille modi diversi*

*Daniela Tintori - Coordinatrice del Centro Servizi*

zioni di lavoro occasionale 6%).

Il numero dei dipendenti al 01/01/2017 è leggermente aumentato rispetto all'anno precedente (n. 3 unità in più, di cui n. 1 dirigente con contratto intermittente responsabile di progetti di natura strategica, n. 1 fisioterapista per sostituzione malattia lunga e n. 1 addetto alle pulizie/lavanderia per sostituzione di un dipendente in aspettativa).

Si è registrato inoltre l'inserimento di n. 3 nuove figure, con contratto libero professionale e soggette a rimborso da parte dell'Azienda USL, inserite all'interno del Nucleo Speciale Demenze, in seguito alla stipula del nuovo contratto di servizio del Settembre 2016: un medico geriatra, una psicologa e un educatore sanitario/terapista occupazionale.

### **Miglioramento**

Nell'ottica di un miglioramento costante del servizio offerto agli anziani ospiti, ogni anno vengono implementate azioni volte al perfezionamento dell'organizzazione, della flessibilità e dell'efficienza. Nel 2016 è proseguito il progetto pluriennale di ristrutturazione organizzativa del servizio infermieristico, con il rafforzamento delle funzioni di coordinamento e del gruppo di lavoro, oltre che dell'integrazione interprofessionale di tipo orizzontale tra le diverse figure, al fine di consentire una valutazione multidimensionale dell'anziano da molteplici punti di vista per garantirne il benessere complessivo. È inoltre stato implementato e arricchito un importante lavoro già avviato nell'anno precedente di raccolta, misurazione e valutazione dei dati sui quali sviluppare progetti ed azioni volti al benessere degli operatori e degli ospiti.

A partire dal mese di Settembre 2016, in relazione alla stipula del nuovo contratto di servizio con il Distretto sanitario n. 5 di Pavullo - ASL di Modena, sono inoltre state inserite all'interno del servizio Nucleo Speciale Demenze n. 3 nuove figure professionali, soggette a rimborso da parte dell'Azienda Usl. Si tratta di un medico geriatra (con competenze specifiche nel campo della demenza); una psicologa (con lo scopo di sostenere anziani, familiari ed operatori nel progetto di vita dell'Ospite in struttura) e una terapeuta occupazionale/educatore sanitario (con l'obiettivo di stimolare le capacità residue degli ospiti affetti da patologie di demenza).

Si sono mantenute le forme di coinvolgimento delle risorse umane avviate negli anni precedenti tramite comunicazioni periodiche riguardanti l'andamento societario, l'organizzazione gestionale e le iniziative e progetti previsti nel breve e nel lungo periodo, con un'assemblea del personale svolta almeno una volta all'anno, e in misura maggiore a seconda delle esigenze di servizio.

### **Volontariato**

Il Centro Servizi può contare sulla presenza costante di alcune organizzazioni di volontariato e di singoli volontari che, creando una rete di collaborazione locale reciproca, da anni prestano la propria opera a favore degli anziani ospiti. Lo spirito solidaristico che anima il Centro Servizi ha consentito di sviluppare una cultura del volontariato. Le attività sono coordinate sulla base di piani operativi - dal sostegno agli ospiti nelle attività di vita quotidiana alla programmazione di attività di animazione - studiati e con-

divisi in stretta collaborazione con gli operatori e l'animatrice del Centro. Quest'ultima è una presenza costante sia nelle attività di animazione quotidiane, sia in occasione di feste, spettacoli, uscite programmate.

Il Centro Servizi può contare sulla stretta collaborazione dell'Associazione Volontari Ospedalieri (AVO) del territorio (costituita nel 1999 proprio presso "Francesco e Chiara"), nonché sul gruppo giovani e sul gruppo clown che, a cadenza periodica e in occasione di festeggiamenti (tra i quali le feste di compleanno degli ospiti) allietano i pomeriggi suscitando interesse e apprezzamento.

Gruppi di ragazzi delle scuole di diverso grado, Parrocchie di Pavullo, gruppi musicali e cori del territorio del Frignano si impegnano nell'organizzazione di iniziative e di spettacoli di vario tipo. Dal 2014 si è inoltre sviluppata la collaborazione con l'Associazione "Nati per leggere" attiva presso la Biblioteca di Pavullo con progetti di lettura animata per gli ospiti.

Ci sono poi volontari particolarmente attivi che meritano una menzione speciale. Si tratta di:

- Medici in pensione: Dr. Giovanni Ulrici (Medico Responsabile), Dr. Franco Scanabissi (Ortopedico), Dr. Carlo Ferrari (Neurologo)

- Religiosi, coordinati da Padre Sebastiano, i quali garantiscono sostegno morale e assistenza spirituale in modo continuativo.

Nel'anno 2016 è inoltre stato avviato un nuovo progetto di volontariato interno al Centro Servizi, denominato "Generazioni", nato per coinvolgere volontari occasionali che prestano la propria opera presso la struttura, con la stipula di una vera e propria convenzione con il Centro Servizi in cui si esplicitano diritti e doveri delle parti. L'obiettivo è stato ed è tuttora quello di creare un contesto più strutturato e organizzato per il volontario che consenta di creare maggiori occasioni di svago per gli ospiti e di avere una copertura settimanale di attività in supporto all'animazione.

Grazie quindi al contributo di vari soggetti, ogni anno è possibile progettare e sviluppare nuove attività ed iniziative per mantenere attivo il contributo degli anziani ospiti nella comunità e dare loro la possibilità di ampliare le proprie esperienze di vita.

A partire dall'anno 2014 si è inoltre sviluppata la collaborazione con l'Associazione "Per non sentirsi soli Onlus" di Vignola, costituita da familiari di malati di Alzheimer. Essa svolge

## FOCUS

### **IL PERIODICO "LE STAGIONI DI FRANCESCO E CHIARA"**

Edito dall'Associazione "Camminando per mano" e coordinato gratuitamente dalla Capo Redattrice, Prof.ssa Margherita Pini, per la diffusione delle informazioni riguardanti il Centro servizi, le varie iniziative, progetti e attività correlate. In esso trovano spazio numerose rubriche che danno voce agli anziani, ai volontari, ai collaboratori più vicini al Centro Servizi oltre che a redattori occasionali che arricchiscono il periodico con racconti e informazioni su argomenti di rilevante interesse per la comunità locale.

La pubblicazione è stata avviata nell'anno 1998 e conta ad oggi 62 numeri usciti. L'elevato costo della stampa del periodico e della sua distribuzione ha costretto l'Associazione "Camminando per mano" a diffondere temporaneamente il periodico solamente in forma digitale online. Questo per tutto l'anno 2013 e per parte del 2014. La stampa è ripresa, anche se per un limitato numero di copie, dal secondo semestre del 2014, data la notevole quantità di richieste e la volontà di diffusione sempre maggiore delle informazioni e delle iniziative legate al Centro Servizi.

attività di informazione, tutela dei diritti e assistenza per sostenere chi convive con il malato nel difficile impegno di cura. L'Associazione aveva già collaborato in passato con il Centro Servizi nella programmazione e organizzazione del Caffè Alzheimer. Recentemente si è resa disponibile a sostenere e supportare i progetti del Centro Servizi rivolti ai malati di Alzheimer, contando dal 2014 sul sostegno della nuova componente pavullese di familiari facenti parte dell'Associazione.

### **PARTNER NEI SERVIZI**

#### **Distretto Sanitario n.5 di Pavullo - ASL di Modena**

Programmazione congiunta e organizzazione di progetti riguardanti il miglioramento e la sperimentazione di nuovi servizi e strategie assistenziali rivolte ad anziani fragili e alle loro famiglie. Collaborazione diretta con il Centro Disturbi Cognitivi per il servizio accreditato Nucleo Speciale Demenze.

#### **ForModena**

Con l'Ente per la Pubblica amministrazione e per l'impresa "ForModena" si svolgono le seguenti attività:

- progettazione congiunta dei percorsi formativi (tramite indicazioni sui fabbisogni formativi) e delle competenze degli operatori nel settore dei servizi sociali e socio-sanitari
- accoglienza nel Centro Servizi di tirocinanti per visite guidate e per periodi di stage orientativi e professionalizzanti
- disponibilità dei locali presso il Centro Servizi per eventuali necessità di corsi formativi, lezioni, seminari o dibattiti.

#### **Servizi sociali Unione Comuni del Frignano - area adulti e disabili**

Inserimento di tirocini orientativi per il collocamento lavorativo mirato, rivolti a persone svantaggiate e che in particolare necessitano di acquisire competenze per l'inserimento/reinserimento nel mercato del lavoro.

#### **Scuole Primarie e Secondarie di Pavullo**

Il Centro Servizi ha avviato da alcuni anni la progettazione di numerose iniziative, inserite nel piano Scuola-Territorio, in collaborazione

attiva con le Scuole Materne ed Elementari del Circolo Didattico di Pavullo e delle zone limitrofe, attraverso l'elaborazione di progetti e attività degli alunni insieme agli ospiti della struttura. L'obiettivo è quello di stimolare un ruolo proattivo nel favorire l'integrazione intergenerazionale e l'inserimento attivo dell'anziano nel territorio in cui vive e nell'ambiente che lo ospita quotidianamente. Ogni anno si riscontra la risposta positiva sia in termini di partecipazione che di risultati terapeutici, che stimola a continuare questa tipologia di progetti.

Nell'anno 2016 il progetto ha avuto una battuta di arresto in relazione alla necessità di studiare e sviluppare nuove modalità di integrazione, in particolare in relazione al peggioramento delle condizioni degli anziani che si è registrato specialmente negli ingressi degli ultimi anni. Si è ritenuto necessario prendere del tempo per progettare attività più consone alle mutate condizioni degli ospiti per garantire che il rapporto intergenerazionale sia il più stimolante e costruttivo possibile per entrambi i soggetti coinvolti. Si auspica che la collaborazione possa riprendere entro breve tempo, data la positività e l'entusiasmo che da sempre generano le iniziative che coinvolgono anziani e bambini.

Diventata una consuetudine anche la collaborazione con la Presidenza delle Scuole Superiori "Cavazzi-Sorbelli" di Pavullo, attraverso la quale n. 2 studenti hanno svolto un tirocinio formativo e di orientamento personalizzato, partecipando allo svolgimento di attività inerenti il funzionamento, l'organizzazione e la gestione del Centro Servizi. Ad essi si sono aggiunti n. 2 tirocinanti provenienti dall'Istituto "Deledda" di Modena, i quali hanno svolto alcune attività di animazione e di intervento assistenziale. I tirocini formativi, concordati tra azienda e scuola, sono volti a favorire l'integrazione delle conoscenze curriculari con la loro applicazione nel mondo del lavoro, sotto la guida e la supervisione di un tutor dedicato.

### **CONSULENTI ESTERNI**

Dal 2014 il Centro Servizi si avvale della collaborazione di alcuni consulenti esterni che grazie alla loro specifica professionalità supportano attività e progetti avviati nel corso



*Oggi, dopo vent'anni di impegno, battaglie, sacrifici e tante gioie, salendo sulla più vicina collina, si intravedono le linee fondanti del disegno, anche se non l'opera totale. Per completare il mosaico ci sarà bisogno di altri tasselli, quindi di persone che si mettano a disposizione per raccoglierci: più siamo e più tasselli possiamo fornire alla grande mano che dall'alto li collocherà al posto giusto per terminare un'opera da cui l'intera comunità trarrà benefici [...] Ora non so se ringraziare Padre Sebastiano o la sua amica Provvidenza per avermi scelto a svolgere un importante ruolo all'interno di questo disegno. Ma nel ringraziarli entrambi continuo a mettermi a completa disposizione.*

*Erio Amidei - Presidente dell'Associazione Camminando per Mano*

degli anni. Si può contare in particolare sulla consulenza di:

- una psicologa (per il supporto alla formazione interna del personale e all'organizzazione del lavoro) la quale nell'anno 2016 ha in particolare sostenuto il nuovo gruppo manageriale del Centro Servizi;
- un neuropsichiatra che, grazie alle competenze medico specialistiche, si occupa in particolare dello sviluppo di progetti sperimentali nell'ambito delle gravi demenze. A tale proposito, nell'anno 2016, ha partecipato attivamente al progetto di assistenza domiciliare specialistica per persone colpite da demenza, avviato in collaborazione con il Distretto n. 5 di Pavullo e cofinanziato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Modena.

#### **FORNITORI**

Il rapporto con i fornitori del Centro Servizi è rimasto invariato rispetto agli anni passati per quanto riguarda l'affidamento esterno alla Ditta Artioli di Modena per i servizi di lavanolo, pulizia e sanificazione della biancheria piana e per quanto riguarda i vari fornitori abituali, che si riconoscono nelle finalità solidaristiche del Centro Servizi e, nel limite del possibile, praticano condizioni di favore in relazione anche all'attenta analisi periodica e annuale dei costi gestionali e alla possibilità del loro contenimento. Il grande cambiamento che ha interessato la seconda metà dell'anno 2016 e si è perfezionato nei primi mesi dell'anno 2017, riguarda l'affidamento esterno del servizio cucina. In re-

lazione ad un'attenta analisi e valutazione dei questionari di qualità percepita somministrati negli anni precedenti e ai pareri espressi dagli ospiti del Centro Servizi, è stata presa la decisione di indire una nuova gara di appalto per il servizio che, dopo attente analisi e considerazioni, è stata affidato in prova per sei mesi alla Ditta "ELIOR Ristorazione Spa". Nella scelta è stata coinvolta, oltre allo staff dirigenziale, anche una rappresentanza di ospiti che, in un incontro organizzato a tal fine, ha espresso le proprie valutazioni delle quali si è tenuto conto nella decisione finale. Dopo quasi vent'anni di collaborazione, è stato risolto il contratto con la Ditta CIR Food di Reggio Emilia, che vogliamo qui ringraziare per averci accompagnati nello spirito di collaborazione e condivisione che da sempre anima il Centro Servizi.

#### **ENTI SOSTENITORI**

##### **Associazione di promozione sociale "Sergio e Domenica Bernardini"**

Nel 2016 (come già nell'anno precedente) si sono attenuate le iniziative dell'Associazione di promozione sociale "Sergio e Domenica Bernardini" a favore del Centro Servizi, a causa della carenza di risorse economiche a disposizione della stessa.

Le principali collaborazioni per l'anno 2016 sono le seguenti:

- promozione e sostegno di varie iniziative per la formazione e l'aggiornamento professionale degli operatori assistenziali che lavorano all'interno del Centro Servizi e sostegno

ad alcuni progetti innovativi e sperimentali rivolti al miglioramento del benessere sociale e di vita dell'anziano;

- erogazione contributi alla Caritas di Pavullo nel Frignano e di Serramazzoni, finalizzati all'aiuto economico di persone anziane che vivono presso il proprio domicilio e si trovano in grave difficoltà
- partecipazione a iniziative di sensibilizzazione, formazione e confronto in relazione ai problemi della Terza Età. In particolare tramite il sostegno all'organizzazione del convegno dal titolo "Coniugare bisogni e diritti delle persone fragili. Una sfida possibile con la Riforma del Terzo Settore" svoltosi nel Settembre 2016 presso l'Auditorium del Centro Servizi
- sostegno al progetto di volontariato "Generazioni" avviato presso il Centro Servizi.

#### **Fondazione Cassa di Risparmio di Modena**

Mantenimento dei rapporti informativi e comunicativi relativi ad attività, progetti e iniziative realizzati nel corso dell'anno 2016 e in parte resi possibili proprio grazie ai finanziamenti accordati dalla Fondazione a favore dell'Impresa Sociale.

#### **Associazione Rock no war**

L'Associazione di Formigine si è resa disponibile anche per il 2016 con la raccolta di fondi da destinare alla continuazione dei progetti già in corso:

- applicazione di una scala sconti per le rette a carico delle famiglie di ospiti meno abbienti individuate attraverso lo strumento ISEE

sulla base del regolamento adottato a suo tempo

- aiuto ad anziani ospiti non autosufficienti che occupano posti privati;
- interventi assistenziali di supporto per favorire il mantenimento a domicilio di alcuni anziani affetti da grave demenza che frequentano il Centro diurno.

#### **COMUNITÀ LOCALE**

Nel corso dell'anno 2016 si sono mantenuti i rapporti con la comunità locale, nell'ottica della trasparenza e della partecipazione esterna alle iniziative del Centro Servizi.

Una peculiarità del Centro Servizi è rappresentata dalle porte sempre aperte durante l'intero arco della giornata, dalle 7 alle 20. Questa modalità consente il flusso costante di parenti, amici e conoscenti degli anziani ospiti.

Inoltre accade molto spesso che pellegrini o persone della zona facciano visita alla "Grotta della Beata Vergine di Lourdes" situata nella zona antistante il Centro Servizi. Si rivela anche questa come una occasione, oltre che di preghiera, di aggregazione e di reciproco contatto tra i fedeli di passaggio e gli ospiti del Centro Servizi.

Di grande rilievo è inoltre il servizio informativo rivolto ai cittadini, riguardante le iniziative e le attività svolte a favore degli anziani ospiti del Centro Servizi. Tale servizio è garantito attraverso i nostri principali strumenti informativi: il periodico "Le Stagioni di Francesco e Chiara", il sito web e la nuova newsletter<sup>13</sup>.



*In questi 20 anni ho seguito da vicino tutti gli sviluppi del progetto. "Francesco e Chiara" rappresenta per me una seconda casa e mi sento onorata di aver contribuito con il mio impegno e per la mia parte alla sua realizzazione.*

*Fernanda Micucci - volontaria*

<sup>13</sup> Si vedano i Focus "Comunicazione online" (pagina 28) e "Il periodico Le Stagioni di Francesco e Chiara" (pagina 31)



Il gruppo del Nucleo Quadrifoglio. Da sx.: Giuditta Giordani, Nadia Adam, Ina Vrabie, Cinzia Bonacci, Antonietta Santoro, Giuliana Tosatti, Raffaella Prandini (RAA), Antonella Mandaglio e Sonia Murtas



Il gruppo del Nucleo Girasole. In alto da sx.: Katia Stanzani (RAA) e Elena Sisanu. Sedute da sx.: Rita Pattuzzi, Hajli Zineb, Mioara Neacsu, Nadejda Rata, Iana Chirijiu, Zinaida Tonu e Liuba Monacu

## 3. PROGETTI

PROGETTI	
GENERAZIONI	 2016-2019
VALUTAZIONE DELL'IMPATTO SOCIALE	 2016-2019
ASSISTENZA DOMICILIARE SPECIALISTICA PER PERSONE COLPITE DA DEMENZA	 2015-2017
INTERVENTI DOMICILIARI "LEGGERI"	 2015-2018

### 3.1 Progetti conclusi

#### ASSISTENZA DOMICILIARE SPECIALISTICA PER PERSONE COLPITE DA DEMENZA

Il progetto di seguito descritto è nato dal lavoro sul campo (e dalle riflessioni che ne sono scaturite) svolto dall'èquipe di operatori che, nel Centro Servizi "Francesco e Chiara", si occupano con tecniche specialistiche dal 2008 dell'assistenza alle persone affette da demenza grave.

#### Azioni

Si è costituito un Gruppo guida, formato da rappresentanti dei diversi ruoli e delle istituzioni interessate, con il compito di elaborare le

linee strategiche del progetto e di partecipare all'ideazione di strumenti mirati per creare un approccio ai problemi condiviso e promuovere lo sviluppo del progetto sul territorio. Il Gruppo Guida ha avuto inoltre la funzione di monitorare le attività. Sono stati previsti 10 incontri: 3 in fase di avvio dell'operazione (per condividere la progettazione nei dettagli); 7 in fase di svolgimento del percorso, come momento di feedback rispetto all'andamento degli interventi e a conclusione delle attività. L'intero processo è stato operativamente attuato e monitorato costantemente dall'èquipe interna di "Francesco e Chiara".

Professionisti coinvolti	Le attività sono state condotte da OSS adeguatamente formate da Psicologa specializzata nel settore demenze e con il costante supporto di un Medico Specialista Neuropsichiatra (con funzioni di formatore sul campo, supervisione dell'èquipe e orientamento diagnostico). Con alcuni utenti e rispetto a particolari attività è risultato necessario l'impiego anche di altre figure professionali (Fisioterapista, Infermiera professionale, Responsabile Attività Assistenziali).
--------------------------	---

Modalità e durata degli interventi	La durata varia in base all'obiettivo e viene valutata all'interno del Progetto individuale. In ogni caso per produrre un cambiamento nella gestione quotidiana del malato è necessario un intervento di minimo 60 minuti per un periodo minimo di 3 mesi. Il raggiungimento di un obiettivo del Progetto individuale può consentire di affidare il caso ad altri Servizi della rete o di formulare nuovi obiettivi.
Setting	Tendenzialmente il setting dovrebbe coincidere con un contesto familiare al malato. In alcuni casi è preferibile spostarsi dall'ambiente domestico per aggirare invalidanti disturbi del comportamento. La scelta del setting viene inserita nel Progetto individuale e può oscillare tra due ambiti: domicilio o servizi della rete.
Strumenti di valutazione	Area cognitiva: MMSE Area affettiva: GDS Area comportamentale: NPI Funzionalità/disabilità: IADL o ADL Qualità della vita - stress del caregiver: ZARIT <sup>14</sup>

<sup>14</sup> MMSE: Test di valutazione dei disturbi dell'efficienza intellettiva e presenza di deterioramento cognitivo  
GDS: Scala per la valutazione dei sintomi depressivi nell'anziano  
NPI: Questionario per valutazione disturbi del comportamento  
IADL: Scala per valutazione sulle capacità di eseguire attività della vita quotidiana  
ZARIT: Scala per la valutazione del sovraccarico emotivo che la persona demente rappresenta per il caregiver

TERRITORIALITÀ DELL'UTENZA	
COMUNE RESIDENZA	NUCLEI FAMILIARI SEGUITI
Pavullo nel Frignano	6
Sant'Antonio (frazione di Pavullo)	2
Sestola	1
Polinago	1
Fanano	1
Lama Mocogno	2
<b>TOTALE</b>	<b>13</b>

DIAGNOSI	
PATOLOGIA PRINCIPALE	NUMERO DI UTENTI
Alzheimer	4
Demenza di tipo frontale	2
Demenza (con livelli diversi di gravità)	4
MCI	1
Disturbo di personalità	2

### Bisogni e criticità rilevati in ingresso

Al momento della presa in carico e durante i primi accessi, i caregivers hanno espresso le proprie difficoltà prioritariamente rispetto alla gestione delle alterazioni di comportamento dei congiunti malati. Sono stati inoltre rilevati i seguenti bisogni e le seguenti criticità:

- aiuto per la gestione delle alterazioni di comportamento
- bisogno di essere ascoltato e riconosciuto

nelle proprie peculiari necessità

- desiderio di potersi dedicare alla cura dei nipoti
- diffidenza rispetto alla possibilità di usufruire dei servizi della rete territoriale
- acuirsi di problematiche relazionali familiari pregresse
- stanchezza per l'impegno richiesto dalla gestione del malato
- difficoltà di gestione di una Assistente familiare.



*Il mio sogno era quello di poter contribuire a realizzare, per l'assistenza alle persone fragili, un luogo nel senso pieno del termine. Intendo questo termine nell'accezione proposta da Marc Augè: "la società contemporanea sta contrapponendo al concetto di luogo quello di non luogo, poiché vengono spesso distrutte le caratteristiche principali che un luogo deve possedere. Esso deve essere identitario (tale da contrassegnare l'identità di chi ci abita), relazionale (che individui i rapporti reciproci tra i soggetti in funzione di una loro comune appartenenza), ed infine storico ovvero che possa ricordare all'individuo le proprie radici.*

*Stefania Tiberti - Responsabile progetti strategici*

### **Esiti generali**

Si è riscontrato che, pur essendo l'intervento di fatto esclusivamente consulenziale, gli obiettivi posti hanno potuto in larga misura essere raggiunti proprio perché mirati, cioè risultanti da un attento lavoro di osservazione e di ascolto delle persone colte nel loro contesto.

Si è così potuto abituare per esempio, in tempo reale, un utente e i caregiver al corretto impiego di posture e presidi e indirizzare al coinvolgimento del Servizio Infermieristico Domiciliare che altrimenti non sarebbe stato preso in considerazione, per lo meno dalla famiglia, almeno con la tempestività richiesta dal caso.

A seguito degli accessi del personale di "Francesco e Chiara" altri familiari hanno optato per l'assunzione di un Assistente familiare e altri di una colf, evitando così un sovraccarico emotivo e fisico inutile.

Si è potuto indirizzare un altro caso verso il Centro diurno anziani, svolgendo una importante funzione di rassicurazione del caregiver rispetto alla scelta percepita inizialmente come di tipo "abbandonico".

L'intervento di consulenza ha permesso di rasserenare climi familiari tesi, aiutando a individuare le cause di comportamenti alterati e a definire soluzioni pratiche a problemi di vario tipo. Lo stesso intervento ha al contempo evidenziato che:

- è fondamentale una corretta selezione degli utenti con problemi di demenza, a partire dalla prima segnalazione, per evitare di creare nelle persone aspettative non realizzabili e di frustrare l'impegno e la professionalità del personale impiegato
- in molte situazioni l'accesso consulenziale, soddisfatti alcuni bisogni, attiva nuove esigenze che richiedono risposte da parte di altri Servizi del territorio.

È dunque imprescindibile che si realizzi la massima integrazione possibile fra i Servizi stessi in modo che l'accesso consulenziale iniziale - che fornisce uno sguardo "specializzato" sui problemi e fa sintesi dei bisogni di paziente e caregivers favorendo una corretta messa a fuoco delle risposte più utili nel contesto -

## **FOCUS**

### **IL PROGETTO DI "FRANCESCO E CHIARA" SU RAI3**

Sul progetto di Assistenza domiciliare il giornalista di Rai3 Nelson Bova ha curato un servizio di approfondimento televisivo, trasmesso nel Marzo 2017, che ha valorizzato la rilevante e positiva ricaduta di questa modalità sulla vita quotidiana delle famiglie che devono affrontare queste drammatiche esperienze.

Attraverso interviste e testimonianze dei familiari, che hanno preso parte al progetto, è stato possibile documentare gli importanti risultati fino ad oggi ottenuti.

avvenga nel massimo raccordo con i Servizi Sociali, il Centro Esperto e tutti gli altri Servizi (domiciliari, semiresidenziali e residenziali) del Territorio. Occorre dunque che si individui una

“regia” in grado di agire in tempo reale al fine di favorire a tutti gli effetti quella domiciliarità auspicata da tutti, in primis da chi si ammala e dalla sua famiglia.

## 3.2 Progetti innovativi in corso

### **PROGETTO “GENERAZIONI”: IL VOLONTARIATO A “FRANCESCO E CHIARA”**

“Generazioni” è un progetto nato per favorire la presenza del volontariato attraverso la creazione, all’interno del Centro Servizi, di un’organizzazione ben definita e strutturata, che permetta l’espressione di partecipazione e solidarietà, lo svolgimento di attività di sostegno, di animazione e di aiuto dell’anziano. L’obiettivo principale del progetto è quello di promuovere e sostenere i volontari, anche coinvolgendo i familiari dei nostri anziani, gli amici e i dipendenti di “Francesco e Chiara”.

#### **Azioni**

- Creazione del logo del progetto e installazione bacheca di riferimento per comunicazioni

(lancio di attività, progetti, feste, etc).

- Elaborazione delle Linee guida per il volontario, redazione dell’apposita convenzione e nomina del Responsabile del progetto.
- Rafforzamento dei rapporti con il volontariato locale, in particolare con gruppo AVO per inserimento nuovi volontari e creazione nuovi progetti dedicati, concordati con animatrice di riferimento del Centro Servizi.
- Raccolta delle adesioni di volontari al progetto, attraverso colloqui conoscitivi e motivazionali, e successiva stipula della convenzione con diritti e doveri del volontario.
- Predisposizione di un progetto personalizzato con ogni volontario per lo svolgimento di attività specifiche ritenute più adatte alle sue doti, attitudini, personalità.

## FOCUS

### **AZIONI DI VOLONTARIATO PREVISTE**

#### **Ortoterapia**

L’ortoterapia è una terapia occupazionale che consiste nell’impegno di una persona in attività di giardinaggio e cura delle piante, al fine di ottenere risultati terapeutici:

- aiuta l’inclusione sociale e la relazione tra le persone: gli ospiti, assistiti da personale qualificato e all’interno di progetti dedicati, svolgono mansioni come la semina e la raccolta dei frutti e dei fiori; si tratta di attività che stimolano l’olfatto, la vista, il tatto, l’udito e incrementano capacità e competenze, donando grande soddisfazione
- stimola la motricità: gli ospiti, essendo impegnati nella cura delle piante e nel loro mantenimento, sono sollecitati nel movimento e nel coordinamento
- migliora la capacità di apprendimento e stimola la memoria: ricordare i nomi delle piante, imparare le nozioni sulla semina o sulla cura di una specifica pianta favorisce le funzioni mnemoniche e di apprendimento
- rafforza l’autostima: l’Ospite, grazie al suo ruolo attivo sulla pianta, sperimenta i frutti che il suo lavoro porta
- favorisce la socializzazione e diminuisce il senso di solitudine
- sviluppa la pazienza: attendere i momenti giusti e consoni alle varie fasi di crescita per avere la raccolta del prodotto o semplicemente godere della bellezza di un fiore o di una pianta.

Il progetto di ortoterapia può essere anche indirizzato ad ospiti con difficoltà motorie e in carrozzina, la cui principale difficoltà è raggiungere oggetti a terra. Il problema è risolvibile sollevando la quota del terreno da coltivare attraverso la realizzazione di vasche rialzate appoggiate eventualmente su un tavolo.

### **Cineforum**

Il progetto nasce per far riscoprire agli anziani il piacere del cinema del passato offrendo al contempo un contributo alla crescita culturale, stimolando il dialogo e favorendo il confronto su temi d'attualità o rievocando eventi del passato. Nella modalità di realizzazione è importante la scelta del film da vedere che si può individuare insieme agli anziani, o proporre liberamente dal volontario.

Gli obiettivi del progetto sono:

- mantenere il livello d'attenzione ed osservazione
- stimolare l'espressione delle proprie idee e opinioni in merito ai temi trattati
- stimolare il confronto tra anziani e la conoscenza reciproca
- migliorare la socializzazione tra anziani
- esercitare l'elaborazione e l'espressione del pensiero, aumentare l'autostima.

Il progetto è stato proposto da un volontario ed è in procinto di realizzazione con cadenza almeno settimanale presso l'Auditorium del Centro Servizi "Francesco e Chiara".

### **MISURAZIONE DELL'IMPATTO SOCIALE**

La misurazione dell'impatto sociale è uno strumento già indicato nella legge n.106 del 6 giugno 2016 "Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del Servizio civile universale".

Da parte nostra intendiamo individuare il percorso più idoneo per la valutazione dell'Impatto Sociale e i relativi strumenti da utilizzare come da indicazioni della letteratura sull'argomento<sup>15</sup>.

#### **Azioni**

- Procedere ad un'accurata e condivisa definizione del perimetro di analisi per determinare gli indicatori che dovranno essere oggetto della valutazione
- Impostare un accurato processo di selezione degli indicatori, evidenziando come l'indicatore sia correlato contemporaneamente all'impatto sui diversi stakeholder individuati come segue:

- Utenti e Familiari (consolidati e potenziali). Grazie alle misurazioni di impatto possono ottenere ulteriori indicazioni per una scelta ancor più consapevole.
- Soggetti pubblici. Interessati a valutare i benefici sociali generati dagli interventi dell'Impresa Sociale nel Territorio e nella Comunità di appartenenza.
- Finanziatori (consolidati e potenziali). Grazie agli indicatori di impatto possono verificare l'efficacia del proprio intervento di finanziamento e compiere valutazioni di prospettiva.
- Dipendenti e volontari. Possono acquisire ulteriore consapevolezza del valore del proprio contributo nei confronti dell'Impresa sociale e della collettività, oltre che del valore a loro attribuito dall'Impresa.
- Altri stakeholder. Ogni stakeholder, diretto o indiretto che sia, può cogliere l'occasione per meglio comprendere le performance sociali dell'organizzazione.

<sup>15</sup> Si veda capitolo 6 "Impatto sociale" da pagina 60



Il gruppo del Centro Diurno e del Nucleo Arcobaleno. In alto da sx.: Luisa Verucchi, Lucia Fili, Valentina Havrylyuk, Federica Manni, Simona Parrocchetti (RAA), dott.ssa Antonella Pellitta (Medico responsabile Nucleo Demenze), Lorenza Vandelli, Roberta Magagnoli, Gabriella Ori, Francesca Barbieri. In ginocchio da sx.: Maria Falco, Laura Cham, Monica Gorzanelli, Veronica Giordano e Elisa Rutigliano



Il Servizio Infermieristico e Sanitario. Da sx.: Giada Villa, Madalina Curea, Valentina Marcu, dott.ssa Antonella Pellitta (Medico di struttura), Sara Lucchi (RAI), Luca Pietrolungo, Eva Guadagno, e Valentina Iori

## 4. PIANO DI STRUTTURA ANNUALE

### 4.1 Obiettivi strategici

OBIETTIVI		
	ACCRESCIMENTO PROFESSIONALE DI ALCUNE FIGURE CHIAVE	 2015-2017
	NUOVO ASSETTO ORGANIZZATIVO E SVILUPPO DI UN GRUPPO DI LAVORO TRASVERSALE	 2015-2017
	MOTIVAZIONE DEL PERSONALE E FORMULAZIONE PROPOSTE PER INNOVARE I SERVIZI PROPOSTI IN OTTICA DI RIPOSIZIONAMENTO STRATEGICO	 2015-2017
	REVISIONE E CODIFICA DOCUMENTAZIONE IN USO. ANALISI DATI DI ESITO E DI PROCESSO. RELATIVE MISURAZIONI E VALUTAZIONI.	 2015-2017
	EVOLUZIONE DEGLI STRUMENTI DI COMUNICAZIONE	 2015-2017
	NUOVA AUTORIZZAZIONE AL FUNZIONAMENTO	 2016-2017
	RIORGANIZZAZIONE DEL SERVIZIO SOMMINISTRAZIONE PASTI ATTRAVERSO L'ASSEGNAZIONE AD ALTRO SOGGETTO FORNITORE DEL SERVIZIO	 2017
	RIORGANIZZAZIONE DEL SERVIZIO SANITARIO DEDICATO AL NUCLEO SPECIALE DEMENZE E AI POSTI LETTO ACCREDITATI NELLA CASA RESIDENZA E CONSEGUENTE SPERIMENTAZIONE	 2016-2018

#### ACCRESCIMENTO PROFESSIONALE DI ALCUNE FIGURE CHIAVE

##### Obiettivi

- Supportare tutto il personale nella operazione di costante osservazione, ascolto e valutazione dei bisogni delle famiglie per consentire un riposizionamento dei servizi sulla base dei profondi cambiamenti dei tempi e degli stili di vita delle famiglie.
- Mettere in atto processi di ristrutturazione organizzativa e riposizionamento strategico in grado di costruire efficaci alternative per affrontare il futuro, secondo i valori dell'equità, dell'innovazione e della flessibilità.

##### Azioni

- Elaborati gli strumenti per l'indirizzo, la valutazione, la decisione, il cambiamento delle modalità operative e dei comportamenti professionali degli operatori.
- Realizzato un corso di formazione specifico rivolto a tutti gli operatori. Le azioni formative hanno abbinato un progetto di valorizzazione dei talenti e un piano formativo complessivo partecipato che prevedeva il dispositivo del gruppo come leva di sviluppo, cambiamento e innovazione dei servizi.
- Attraverso il coaching rivolto alle figure manageriali è stata inoltre sviluppata un'ulterio-

re azione per la valorizzazione delle risorse e delle capacità individuali.

- Prodotto un vero e proprio project work da parte dei gruppi di operatori in formazione. Queste azioni hanno permesso in tempi rapidi e con modalità coinvolgenti di acquisire, sviluppare e potenziare competenze di tipo progettuale e gestionale. Ridefinendo contemporaneamente i profili professionali per rispondere alle nuove necessità emerse dal processo di accreditamento definitivo.

### **NUOVO ASSETTO ORGANIZZATIVO E SVILUPPO DI UN GRUPPO DI LAVORO TRASVERSALE**

#### **Obiettivi**

- Costituire un team orientato a incarnare, promuovere e diffondere Vision e Mission aziendali, realizzando al contempo un ricambio generazionale all'interno del gruppo dirigente.
- Coinvolgere in modo trasversale le funzioni appartenenti alle diverse aree organizzative e linee di servizio.

#### **Azioni**

- Attribuito maggior significato e spinta motivazionale alle azioni della realtà organizzativa quotidiana per aumentare l'identità del gruppo manageriale e mettere in campo valori e ideali collettivi che permettano di sentirsi parte di una realtà più ampia del singolo ruolo.
- Sostenuto il gruppo nella progettazione del futuro del servizio, così da poter affrontare i cambiamenti organizzativi e di posizionamento all'interno della rete dei servizi territoriali.

- Identificato un nuovo modello organizzativo capace di valorizzare ulteriormente le figure manageriali delle diverse Unità Operative (RAA/RAI/OSS tutor) utilizzando in maniera sempre più responsabilizzante il metodo della delega e dell'attribuzione di competenze adeguate al potenziale espresso.

In seguito alla formazione effettuata nel corso dell'anno, a fine 2015 si è iniziata la sperimentazione del nuovo assetto organizzativo.

### **MOTIVAZIONE DEL PERSONALE E PROPOSTE PER INNOVARE I SERVIZI**

#### **Obiettivo**

Attraverso la formazione permanente su tematiche specifiche assicurare una politica complessiva di qualificazione del personale per garantire la qualità del servizio e la tutela dei diritti degli ospiti.

#### **Azioni**

- Predisposizione di un palinsesto formativo riguardante l'aggiornamento e la formazione di diversi profili professionali strategici: profili manageriali; profili tecnico-professionali individuati dall'organizzazione come talenti da potenziare in chiave manageriale; profili tecnico-professionali coinvolti nel 2013 dalla cassa integrazione e dalla riduzione dell'orario.
- Iniziative di valorizzazione dei talenti e stesura piano formativo complessivo partecipato che contempla il dispositivo del "gruppo come leva di sviluppo, cambiamento e innovazione dei servizi".
- Ulteriore azione volta alla valorizzazione delle



*Negli anni, ho condotto molte consulenze e percorsi formativi analoghi a quello di "Francesco e Chiara" in giro per l'Italia supportati dalla ricerca scientifica elaborata all'Università e soprattutto nell'ambito della Fondazione Zancan. [...] A distanza di anni la ritengo una delle esperienze più importanti della mia attività professionale e ho un sentimento di gratitudine verso quel gruppo di operatori che l'hanno resa concreta.*

*Alessandro Pompei - Consulente per la formazione e familiare*

risorse e capacità individuali attraverso il coaching rivolto alle figure manageriali.

- Realizzazione di un Project work (della durata di 10 ore) con la finalità di strutturare e rafforzare le competenze tecniche e trasversali apprese nei momenti d'aula e permettere ai partecipanti di lavorare, con supporto del docente, sul tema della progettazione di nuovi modelli organizzativi.

### **REVISIONE E CODIFICA DOCUMENTAZIONE - ANALISI DATI DI ESITO E DI PROCESSO - MISURAZIONI E VALUTAZIONI**

#### **Obiettivi**

- Sviluppare la capacità di valutare i risultati che si ottengono, per assegnare un maggiore valore e significato al lavoro svolto.
- Consentire agli operatori di sperimentarsi non meri esecutori di adempimenti bensì protagonisti attivi nel proprio operare.
- Attraverso la valutazione costante del lavoro svolto, considerare il processo d'aiuto nella sua globalità, tenendo conto del contesto organizzativo.

#### **Azioni**

- Perfezionare le modalità di valutazione semestrale/annuale da parte di RAA e RAI delle competenze del personale assegnato.
- Sperimentare gli strumenti per analizzare, misurare e documentare attraverso la descrizione di fattori osservabili i punti di forza e debolezza delle risorse umane e strumentali di ogni Nucleo operativo, per una più puntuale elaborazione dei Piani annuali.
- Ampliato l'utilizzo del software a tutte le figure di area sanitaria soprattutto per i dati da utilizzare in maniera congiunta al fine di

ottimizzare e rendere più efficaci i tempi di risposta ai bisogni degli ospiti.

- Eseguita revisione/codifica di tutta la documentazione in uso.
- Miglioramento della procedura per la gestione della documentazione.
- Implementata l'informatizzazione di tutti i dati relativi ai processi assistenziali e alla documentazione particolareggiata delle attività di cura e relativa trasmissione dei dati richiesti dalla Regione e dalla AUSL locale.
- Revisione e aggiornamento di tutta la documentazione in uso, differenziandola per nucleo (data la diversità della tipologia di ospiti), codificandola e definendone la revisione.
- Verifica da parte di RAA e RAI di una corretta compilazione della nuova modulistica da parte degli operatori OSS.
- Valutazione della qualità dei servizi attraverso l'analisi dei risultati emersi dai questionari sulla qualità percepita.

### **EVOLUZIONE DEGLI STRUMENTI DI COMUNICAZIONE**

#### **Obiettivo**

Partendo dagli strumenti già realizzati progettare una comunicazione maggiormente efficace, coordinata e razionale sia nei confronti dell'utenza (ospiti e familiari) che degli altri stakeholder diretti e indiretti.

#### **Azioni**

- Avviato dall'anno 2015 un percorso di revisione grafica ed aggiornamento del sito web del Centro Servizi ([www.francescoechiara.it](http://www.francescoechiara.it)) al fine di migliorare la comprensione delle informazioni e la presentazione dei servizi offerti, consentire una più agevole navigazione



*Basta restare un po' di tempo tra gli ospiti del Nucleo per capire che qui, supportati dagli operatori, riescono a trasmettersi l'un l'altro emozioni, calore, messaggi... Vita, in definitiva. Qui possono continuare a vivere una vita dignitosa. Questo ci consola per loro e, in prospettiva, chissà: per il nostro futuro, per il futuro di tutti.*

*Luigi Giacobazzi - Familiare*

- anche mobile da parte dell'utente e proporre una più efficace comunicazione e diffusione.
- Avviato anche il rinnovamento grafico e una prima revisione dei contenuti del Bilancio sociale, che anche nel 2016 ha visto un'evoluzione, razionalizzazione e snellimento delle informazioni e delle tematiche riportate.
  - Arricchiti tutti gli strumenti che riguardano la comunicazione per dare conoscenza e diffusione, soprattutto ai familiari degli ospiti, delle modifiche apportate ai modelli organizzativi e gestionali oltre che di tutte le informazioni relative a progetti e attività realizzate a favore degli ospiti.
  - Realizzazione di un video che attraverso la testimonianza diretta di dirigenti, operatori, ospiti e familiari descrive la storia, l'organizzazione, i servizi offerti, le peculiarità e i punti di forza del Centro Servizi.
  - Avvio della comunicazione di notizie ed eventi tramite la newsletter.

#### **NUOVA AUTORIZZAZIONE AL FUNZIONAMENTO**

##### **Obiettivo**

Trasformare 19 posti letto di Casa di Riposo per anziani autosufficienti o non autosufficienti di grado lieve in altrettanti posti letto di Casa Protetta per anziani non autosufficienti, tutti collocati al 3° piano della struttura. La richiesta è stata motivata esclusivamente dall'adeguamento alla reale situazione degli ospiti, in quanto negli ultimi anni vi è stato un notevole incremento di utenza non autosufficiente rispetto al passato, mentre non sono intervenute altre modifiche strutturali.

##### **Azioni**

Adeguamento delle camere per le quali è stato richiesto il cambio di destinazione, tutte collocate al terzo piano della struttura, tramite alcuni interventi necessari per rispettare i requisiti richiesti:

- cambio destinazione di una camera singola a locale di servizio per il personale dotato di angolo cottura con annesso servizio igienico; tale modifica ha comportato la riduzione dei posti letto autorizzati da 65 a 64 e la conseguente trasformazione di 18 posti letto invece di 19 come inizialmente richiesto

- adeguamento dei bagni sulla base delle indicazioni fornite previo sopralluogo dai tecnici dell'ASL di Modena, con la rimozione del bidet e l'installazione di ulteriori maniglioni
- concessione di una deroga alla presenza del bagno assistito al 3° piano, grazie alla presenza al 2° piano di n. 2 bagni assistiti: 1 collocato all'interno del nucleo e n. 1 collocato in prossimità del "soggiorno comune" che può essere utilizzato in caso di bisogno.

#### **RIORGANIZZAZIONE DEL SERVIZIO SANITARIO DEDICATO AL NUCLEO SPECIALE DEMENZE E AI POSTI LETTO ACCREDITATI NELLA CASA RESIDENZA. SPERIMENTAZIONE 2016-2018**

##### **Obiettivo**

Permettere sia agli ospiti che agli OSS di usufruire della consulenza e delle prestazioni medico-specialistiche per facilitare una migliore gestione degli ospiti, in particolare di quelli affetti da demenze gravi e gravissime. Tale obiettivo previsto già dalla stipula del primo contratto di servizio con il Distretto Sanitario n. 5 di Pavullo - ASL di Modena (anno 2008) si è potuto realizzare compiutamente nel 2016 con la redazione di un nuovo contratto di servizio che ha inserito il riconoscimento economico all'Impresa Sociale per l'assunzione di ruoli specialistici previsti dalla Regione Emilia Romagna per la gestione delle gravi demenze.

##### **Azioni**

- Inserimento di tre nuove professioniste: un Medico Geriatra, una Psicologa, un Educatore Sanitario.
- Miglioramento delle competenze nella gestione degli ospiti attraverso un positivo cambiamento del modello organizzativo del Nucleo Speciale Demenze (inserimento di figure sanitarie).

#### **RIORGANIZZAZIONE DEL SERVIZIO SOMMINISTRAZIONE PASTI ATTRAVERSO L'ASSEGNAZIONE AD ALTRO SOGGETTO FORNITORE DEL SERVIZIO**

##### **Obiettivo**

Necessità di rivalutare i criteri qualitativi di uno dei servizi più importanti per gli ospiti della

struttura. In seguito a numerose valutazioni raccolte sia tramite i questionari per la rilevazione della qualità percepita, sia direttamente dagli utenti del servizio, si è resa necessaria un'analisi approfondita che ha portato alla decisione di indire una gara di appalto per il servizio cucina.

#### **Azioni**

- Redazione del capitolato speciale d'appalto e del relativo capitolato tecnico.

## 4.2 Formazione

Negli ultimi due anni abbiamo assistito ad un profondo mutamento dei bisogni e, di conseguenza, delle richieste da parte delle famiglie alle strutture di assistenza socio-sanitaria come la nostra.

La pesante crisi economica, e spesso la perdita di posti di lavoro, ha condotto i nuclei familiari a ripensare alle singole scelte di vita. In effetti ciò coincide con il fatto che la richiesta di ingresso in struttura protetta avviene quasi esclusivamente quando la famiglia d'origine si vede costretta, non potendone più fare a meno, dovendo affrontare una delle seguenti circostanze:

- patologie correlate alla demenza grave e gravissima
- condizioni di salute generale dell'anziano talmente compromesse che non è più possibile erogare un'assistenza adeguata a domicilio, sia da parte di familiari che di assistenti domiciliari o badanti.

Queste situazioni comportano, per le strutture come la nostra, da un lato un aggravamento dei costi di assistenza per la gravità dei casi da trattare, dall'altro il rischio di avere degli ingressi non solo incerti, ma che spesso si riducono nel tempo a causa delle precarie condizioni di salute degli assistiti all'ingresso.

La richiesta - che è aumentata e che aumenterà ancora di più - per il ricovero di gravi dementi e di persone affette da malattie ormai inguaribili, spesso in stadi terminali, richiede elevati investimenti sia di tipo strutturale (spazi adeguati, attrezzature specialistiche, sistemi di

- Raccolta delle offerte e della relativa documentazione di alcune ditte fornitrici.
- Valutazioni congiunte con lo staff dirigenziale, con alcuni consulenti esperti del settore e con una rappresentanza di ospiti del Centro Servizi.
- Assegnazione dell'appalto alla Ditta "Elior Ristorazione SpA", con un periodo di prova di sei mesi.
- Verifiche ed incontri periodici con i Responsabili della Ditta "Elior Ristorazione SpA".

sicurezza, etc) che di formazione permanente del personale.

#### **Obiettivi**

- Acquisizione da parte di tutti gli operatori socio assistenziali e sanitari di competenze adeguate alle nuove tipologie di utenti.
- Ricerca di un miglioramento continuo, attraverso l'utilizzo di un insieme di tecniche specifiche per coinvolgere tutto il personale dell'organizzazione in azioni concrete che traducano operativamente il concetto di assistenza e cura.
- Sensibilizzazione degli operatori su quanto sia importante il loro contributo sia nell'attenta osservazione dei nuovi bisogni degli ospiti che nella rilevazione costante e precisa dei dati.

#### **Azioni**

- Si è predisposto un palinsesto formativo che riguardasse l'aggiornamento e la formazione di diversi profili professionali strategici e precisamente:
  - profili tecnico-professionali che operano a diretto contatto con gli ospiti (OSS e infermieri professionali);
  - profili tecnico-manageriali che si occupano dell'organizzazione degli interventi e operano sia a diretto contatto con gli ospiti che con altri stakeholder (familiari, volontari, istituzioni).
- È stata riproposta la tecnica del coaching, già sperimentata nello scorso anno, come ulteriore azione volta alla valorizzazione delle risorse e capacità individuali di OSS e di RAA.

#### AZIONI FORMATIVE CON TIPOLOGIA CORSOUALE 2016-2017

TITOLO MODULO	N. PARTECIPANTI	N. ORE	N. EDIZIONI	TOT. ORE FORMAZIONE
Come valorizzare il Ruolo delle OSS over 50: Mission Valoriale del ruolo e dell'esperienza acquisita - Riflessioni sull'etica Professionale	12	10	1	120
La gestione dell'Ospite terminale	16	38	3	608

#### AZIONI FORMATIVE CON TIPOLOGIA NON CORSOUALE 2016-2017

TITOLO MODULO	N. PARTECIPANTI	N. ORE	N. EDIZIONI	TOT. ORE FORMAZIONE
Training on the job su modulo 1	16	5	1	80
Training on the job: la progettazione socio assistenziale e la relativa documentazione professionale.	8	24	1	192

## 4.3 Obiettivi di nucleo

### CRESCITA, SVILUPPO E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE

#### Obiettivi

- Acquisizione di una sempre più elevata autonomia lavorativa da parte dei soggetti del gruppo di lavoro, sia nella gestione degli ospiti, sia nell'organizzazione del lavoro.
- Maggiore collaborazione e integrazione orizzontale con colleghi e con altre figure professionali.

#### Azioni

- Incontri mensili individuali e di gruppo per confronti e approfondimenti su temi specifici.
- Stimolare le OSS a proporre strategie che possano migliorare la qualità di vita di ogni singolo Ospite e dell'organizzazione.
- Lettura e valutazione dei bisogni espressi dagli anziani realizzata in maniera condivisa attraverso lo strumento del PAI. Utilizzo dello strumento PAI come modalità di integrazione tra figure professionali diverse.

- Costruire efficaci sistemi di monitoraggio delle prestazioni degli operatori assegnati al Nucleo.
- Definire le competenze tecniche necessarie allo svolgimento delle differenti mansioni.
- Chiara definizione di ruoli e mansioni.
- Creazione di parametri da inserire e utilizzare nel sistema di monitoraggio.
- Definire le abilità trasversali necessarie allo svolgimento delle differenti mansioni.
- Sistemi di monitoraggio dall'alto verso il basso e dal basso verso l'alto.
- Integrare in un unico sistema l'eterovalutazione e l'autovalutazione.
- Utilizzo del monitoraggio come strumento motivazionale.
- Riconoscimento dei meriti.
- Evitare l'allineamento al ribasso della produttività dei gruppi di lavoro.
- Realizzare corsi di formazione "in situazione" specifici su alcune tematiche individuate dal gruppo

## POTENZIAMENTO DELLE ASSUNZIONI DI RESPONSABILITÀ

### Obiettivi

- Accrescere la capacità individuale di assumere responsabilità legate al ruolo.
- Sviluppare la professionalità idonea per affrontare le differenti situazioni che si presentano nel quotidiano.

### Azioni

- Affidare e delegare a ogni OSS uno o più compiti specifici in base alle competenze e attitudini individuali.
- Costruire protocolli, istruzioni operative e consegne dettagliate.
- Correggere i comportamenti non idonei degli operatori affidati ad ogni RAA e indicare quelli ritenuti più idonei alle situazioni specifiche, attraverso la formazione “on the job”.
- Proporre, se necessario, colloqui individuali con la Direzione per esaminare problemi specifici.

## POTENZIAMENTO DELLA COMUNICAZIONE TRA STAFF ASSISTENZIALE E STAFF SANITARIO

### Obiettivo

Implementare gli strumenti di comunicazione, di relazione interpersonale, di passaggio delle informazioni tra lo staff assistenziale e quello sanitario.

### Azioni

- Condividere i casi, le problematiche connesse e le conseguenti decisioni.
- Valutare e costruire la soluzione condivisa.
- Migliorare ascolto, dialogo e collaborazione.
- Adottare procedure capaci di garantire l'integrazione nell'ambito del servizio.
- Organizzare collettivi per discutere argomenti proposti dal gruppo, offrendo possibilità di confronto e chiarimento.
- Organizzare incontri con le operatrici dell'area sanitaria per la stesura condivisa di protocolli integrati.
- Affinare la capacità di individuare le buone prassi messe in atto dalle colleghe e riportarle al gruppo.

## 4.4 Obiettivi di miglioramento

### RUOLI PROFESSIONALI E AZIONI FORMATIVE PER I PROFILI TECNICI-OPERATIVI

#### Obiettivo

Supportare i profili tecnici e operativi nello svi-

luppo di competenze innovative e idonee al modificato contesto aziendale, così da poter affrontare in maniera rinnovata le proprie specifiche attività.



*Il tratto visionario e di infinita fede nella Provvidenza di Padre Sebastiano, che la contraddistingue da sempre, l'ho riscontrato anche in occasione dell'ideazione e della realizzazione del magnifico Progetto “Francesco e Chiara”. E mi sono sentito onorato di poter dare il mio piccolo contributo, a nome della nostra azienda, con la fornitura di materiali ceramici per le superfici dei diversi locali. Credo che questa struttura - che ha anticipato i tempi e rappresenta un esempio di sussidiarietà in favore delle persone più deboli - ci renda tutti debitori nel contribuire anche in futuro per il suo sviluppo e sostentamento.*

*Emilio Mussini - Imprenditore*

### **Azioni**

Il palinsesto formativo per l'anno 2016 si è focalizzato sulle seguenti tematiche:

- Ruolo dell'operatore e Mission valoriale
- Trasferimento dell'etica professionale
- Valorizzazione delle OSS over 60
- Interazione con i caregiver familiari
- Cartella clinica e gestione dei dati sanitari personalizzati
- Gestione della cartella socio-assistenziale e progettazione individuale
- Training on the job

### **PRODUZIONE E GESTIONE DELLA DOCUMENTAZIONE PROFESSIONALE**

#### **Obiettivi**

- Garantire a tutti gli operatori adeguata e tempestiva informazione sulle variazioni dello stato di salute e dei bisogni dei singoli utenti.
- Consolidare strumenti di progettazione e rilevazione della qualità del servizio.

#### **Azioni**

- Definire un protocollo di rilevazione e trasmissione tempestiva dei dati alle Unità operative.
- Perfezionare il percorso metodologico per l'identificazione degli indicatori sia di esito che di processo. In particolare nella programmazione e stesura dei PAI, soprattutto per quanto riguarda:
  - l'introduzione di scale di misurazione specifiche;
  - l'inserimento di griglie di valutazioni suddivise per aree socio-assistenziali, sanitarie, relazionali per facilitare la rilevazione dei bisogni e i conseguenti obiettivi.

### **COMUNICAZIONE RINNOVATA**

#### **Obiettivo**

Concludere i percorsi di innovazione avviati nelle modalità di comunicazione del Centro servizi.

#### **Azioni**

- Miglioramento della comunicazione interna ed esterna al Centro Servizi per garantire:
  - interazione con il Territorio;
  - trasparenza nella divulgazione dei progetti e delle azioni intraprese.

- Revisione grafica e aggiornamento del sito del Centro Servizi ([www.francescochiara.it](http://www.francescochiara.it)) per:
  - migliorare la comprensione delle informazioni e la presentazione dei servizi offerti;
  - consentire una più agevole navigazione da parte dell'utente.
- Nello stesso percorso si inserisce il rinnovamento dell'impostazione (progetto, contenuti, grafica) del bilancio sociale, che dal 2015 ha visto un'importante evoluzione.
- Invio, dal mese di ottobre 2016, della Newsletter, nuovo strumento di comunicazione periodica, pensato per un invio tempestivo di news, eventi e progetti in corso.
- Produzione della nuova brochure del Centro Servizi, ancor più trasparente e completa, progettata per chi necessita delle prime informazioni relative alla struttura e alla sua organizzazione.
- Produzione dei biglietti da visita per le principali figure manageriali e revisione grafica della carta intestata.
- Pubblicazione del libro "Vent'anni di "Francesco e Chiara" - Fatti e persone. Storia di un provvidenziale percorso a servizio degli anziani".

### **INTERVENTI STRUTTURALI**

#### **Obiettivo**

Concludere gli interventi strutturali avviati già dall'anno 2015.

#### **Azioni**

- Sostituzione del vecchio impianto elettrico con adeguamento del sistema di rilevazione automatico integrato da pulsanti manuali di segnalazione di emergenza in numero adeguato alla dimensione e composizione della struttura.
- Progettazione e adeguamento dell'impianto elettrico a norme CEI (nodi equipotenziali) per i locali ad uso medico dove sono dislocati i dispositivi elettromedicali e per le camere di degenza degli ospiti.
- Adeguamento camere doppie e singole al terzo piano per le quali è stata richiesta la modifica di destinazione da posti letto per anziani autosufficienti o non autosufficienti di grado lieve ad anziani non autosufficienti, legato alla domanda di modifica di autorizza-

zione al funzionamento: rimozione di alcuni sanitari e installazione di maniglioni. Riduzione di una camera singola per adibirla a locale di servizio per il personale dotato di angolo cottura con annesso servizio igienico.

#### **DIRITTI LEGALI DEGLI OSPITI**

##### **Obiettivo**

Perfezionare il percorso - avviato dal 2015 - per favorire e supportare l'esercizio dei diritti legali degli Utenti: facoltà di esercizio delle disposizioni testamentarie, consenso informativo sulle prestazioni sanitarie, aspetti pensionistici e previdenziali, provvidenze economiche e ausili.

##### **Azioni**

- Elaborazione del "contratto di ospitalità", anche in collaborazione con i familiari.
- Elaborazione del "contratto di mantenimento vitalizio", tramite la predisposizione di atti notarili specifici, riservato agli anziani ospiti che ottengono la garanzia del servizio di as-

sistenza vita natural durante a fronte di un contributo economico a sostegno dell'Impresa Sociale.

#### **FORNITORI**

##### **Obiettivo**

- Definire procedure certe per l'attività di selezione, monitoraggio e valutazione dei fornitori di beni e servizi: ristorazione, lavanolo, fornitura merci.
- Rivalutare la qualità di alcuni servizi appaltati.

##### **Azioni**

- Predisposizione di un controllo accurato del magazzino merci sia in entrata che in uscita con monitoraggio dei consumi.
- Assegnazione dell'appalto cucina alla Ditta "Elior Ristorazione SpA" e avvio di un percorso di controllo, valutazione e ottimizzazione del servizio ristorazione.

## 4.5 Obiettivi istituzionali e strategie a breve-medio termine

Il progetto "Francesco e Chiara" compie 20 anni di vita. Un percorso impegnativo e innovativo che ha richiesto un grande impegno da parte dell'Amministrazione e della Direzione e la piena collaborazione di tutto il personale, nonché il sostegno e l'aiuto dell'Associazione e di tanti benefattori che nel progetto si sono riconosciuti e hanno creduto.

La soddisfazione per i risultati raggiunti non nasconde la preoccupazione per le difficoltà che tutt'ora si incontrano nel voler assicurare una sostenibilità all'iniziativa. Le problematiche riguardano non solo l'aspetto economico-finanziario, ma anche l'assetto giuridico-amministrativo. Coerentemente a quanto affermato nel Bilancio Sociale 2015 l'obiettivo che si vuole raggiungere (parallelamente ad una maggiore solidità economica) comprende, in sintesi, il superamento delle seguenti tappe:

- costituzione di una Fondazione con personalità giuridica cui devolvere gratuitamente le quote della "Francesco e Chiara Impre-

sa Sociale Srl" (da parte dell'Associazione "Camminando per Mano" e dell'Amministratore Unico) e attribuire - mediante Statuto - le medesime finalità solidaristiche che hanno animato l'iniziativa fin dalle origini.

- acquisizione - da parte dell'Impresa Sociale o della costituenda Fondazione - della proprietà dell'immobile del Centro Servizi, sulla base delle intese di massima già raggiunte con la Provincia dei Cappuccini.

Pur trattandosi di una possibile donazione, l'operazione nel suo complesso non è esente da costi. Un maggiore sostegno pubblico all'attività del Centro Servizi avrebbe favorevoli ricadute anche su questa importante operazione. Con il completamento delle suddette azioni, per le quali si sta lavorando insieme alla Provincia dei Cappuccini, si potrà consolidare una volta per tutte l'appartenenza della struttura alla Comunità pavullese del presente e alle future generazioni.



Da sx. Laura Davoli (RAI) con le altre infermiere Pia Levanti e Chiara Amodio



Le animatrici. Da sx.: Federica Manni, Teresa Flori e Cristina Ricci

# 5. SITUAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA

## 5.1 Esame complessivo

Dall'esame complessivo di costi e ricavi relativi all'anno 2016 si evidenzia una perdita di bilancio di € 51.605, in linea con l'anno precedente. Il risultato è positivo se si considera che le entrate derivanti da sopravvenienze attive e proventi diversi sono diminuite di circa € 140.000 rispetto all'esercizio 2015. A parità di perdita di bilancio tale importo rappresenta pertanto

il miglioramento nella gestione della struttura, determinato da due fattori sostanziali:

- la riduzione della quota di ammortamento dell'immobile determinata dal prolungamento del diritto di superficie
- il contenimento dei costi, seppure in presenza di situazioni di carattere straordinario riguardanti in special modo il personale.

### DIFFERENZE COSTI E RETTE ANNI 2014 - 2015 (IN EURO)

	2015	2016	Differenze	%
Rette introitate	2.603.409	2.653.148	49.739	1,91
Ricavi diversi	30.756	91.993	61.237	199,11
Sopravvenienze attive	200.000		- 200.000	-100
<b>TOTALE COMPLESSIVO RICAVI</b>	<b>2.834.165</b>	<b>2.745.141</b>	<b>- 89.024</b>	<b>-3,14</b>
Costo del personale	1.763.714	1.781.009	17.295	0,98
Costi gestionali	620.204	597.811	- 22.393	-3,61
Manutenzioni	57.439	52.774	- 4.665	-8,12
Ammortamenti e svalutazioni	283.000	164.416	- 118.584	-41,90
Oneri fiscali e interessi passivi	161.300	158.642	- 2.658	-1,65
Oneri diversi di gestione e sopravvenienze passive		42.094	42.095	+ 100
<b>TOTALE COMPLESSIVO COSTI</b>	<b>2.885.657</b>	<b>2.796.747</b>	<b>- 88.910</b>	<b>-3,08</b>
<b>DIFFERENZA RICAVI - COSTI (PERDITA D'ESERCIZIO)</b>	<b>-51.492</b>	<b>-51.605</b>		

### CONTENIMENTO DEI COSTI DEL PERSONALE

Rappresenta la sfida più impegnativa e di difficile soluzione in quanto è necessario far fronte alla richiesta di servizi più qualificati da parte di anziani con elevati livelli di non autosufficienza sotto il profilo sanitario. Per coprire interamen-

te i posti letto non accreditati si è reso necessario l'accoglimento di anziani con patologie spesso molto gravi: elevati disturbi cognitivi, malati terminali, etc.

A dimostrazione di quanto sopra è stata portata avanti la procedura per la trasformazione di 19 posti letto di Casa di Riposo per anziani au-

tosufficienti, in altrettanti di Casa Protetta per anziani non autosufficienti.

### CONTENIMENTO DEI COSTI DI GESTIONE

Si è registrato un generale miglioramento dei costi gestionali riguardanti gli acquisti di prodotti e di materiali, le manutenzioni e gli interessi passivi. Il risultato complessivo sarebbe

stato più positivo se non fosse stato controbilanciato dall'aumento necessario dei costi legati al sistema informatico, ai compensi a figure professionali per prestazioni sanitarie e alle spese notarili sostenute per la contrazione del mutuo di un milione di euro ed il contestuale atto per il prolungamento del diritto di superficie sull'immobile della struttura.

## 5.2 Analisi dei ricavi

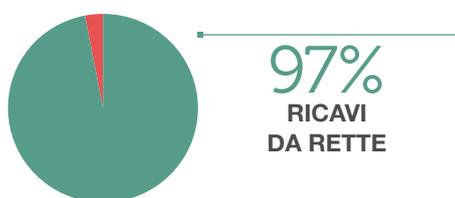
In considerazione delle difficoltà oggettive nel contenimento dei costi gestionali è indispensabile creare le condizioni che consentano l'aumento dei ricavi, e tale risultato presuppone un maggior sostegno con risorse pubbliche. Come già espresso nelle precedenti edizioni del Bilancio sociale, per garantire solidità futura al Centro Servizi è fondamentale che le Istituzioni pubbliche riconoscano il ruolo di no profit svolto da "Francesco e Chiara".

Il Centro Servizi, per le sue dimensioni e per i servizi che offre specie alle gravi demenze, è

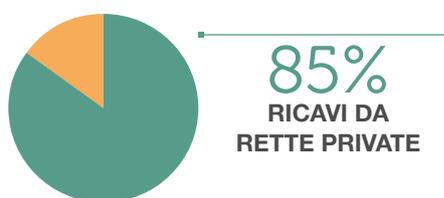
attualmente penalizzato sia rispetto al territorio del Comune di Pavullo che del Distretto del Frignano. La quota del 15% di ricavi da fondi pubblici è in effetti molto contenuta, soprattutto se confrontiamo il dato con quello di altre strutture del Distretto del Frignano che possono beneficiare mediamente di una quota del 30%. Nei distretti della pianura tale media risulta addirittura vicina al 40%. Numerose sono le realtà nelle quali, infatti, la percentuale di posti accreditati supera l'80% del totale dei posti autorizzati.

RICAVI ANNO 2016 (IN EURO)	
Ricavi da rette	2.653.148
Ricavi diversi	91.938
<b>Totale complessivo ricavi</b>	<b>2.745.087</b>

RICAVI DA RETTE (IN EURO)	
Ricavi da rette private	2.251.005
Quota integrativa dalla P.A. per posti accreditati	402.143
<b>Totale complessivo ricavi</b>	<b>2.653.148</b>



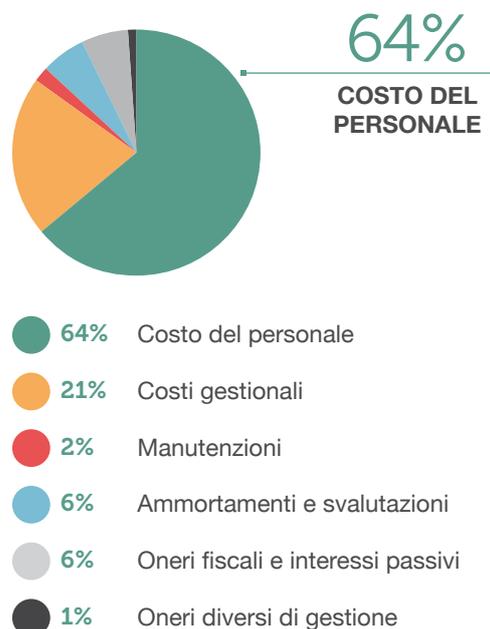
- 97% Ricavi da rette
- 3% Ricavi diversi



- 85% Ricavi da rette private
- 15% Quota integrativa dalla PA per posti accreditati

## 5.3 Analisi dei costi

COSTI ANNO 2016 (IN EURO)	
Costo del personale	1.781.009
Costi gestionali	597.811
Manutenzioni	52.774
Ammortamenti e svalutazioni	164.416
Oneri fiscali e interessi passivi	158.642
Oneri diversi di gestione e sopravvenienze passive	42.095
<b>TOTALE COMPLESSIVO COSTI</b>	<b>2.796.747</b>



Come si può notare l'incidenza del costo del personale pesa in misura preponderante per cui risulterebbe necessario incidere maggiormente su questa voce di spesa per contenere i costi, razionalizzando ulteriormente l'organizzazione dei servizi senza abbassare i livelli di qualità delle prestazioni socio-sanitarie ed as-

sistenziali. La Direzione della struttura sta sperimentando le possibili soluzioni con l'obiettivo di contenere i costi entro limiti accettabili. Il loro abbassamento infatti è difficilmente perseguibile anche in previsione del rinnovo del contratto di lavoro della categoria.

## 5.4 Valore aggiunto

Il calcolo del Valore aggiunto consente di dare una misura economica dei benefici che l'Impresa sociale distribuisce ad alcune categorie di stakeholder, consentendo di ottenere una prima valutazione quantitativa dell'impatto sociale delle attività svolte.

Per meglio esplicitare i risultati conseguiti nell'anno 2016 in termini di Valore aggiunto descriviamo di seguito i benefici più rilevanti assicurati ad alcuni stakeholder:

- Ospiti
- Operatori
- Pubblica Amministrazione.

### OSPITI

L'Impresa sociale ha rivolto un'attenzione particolare agli ospiti non autosufficienti assistiti nella Casa Protetta e nel Centro Diurno (posti non accreditati). Come si desume dai dati in tabella che descrivono le rette medie praticate dal Centro Servizi per le camere doppie con bagno, messe a confronto con i costi medi regionali<sup>16</sup>.

Se si considera che le rette delle camere singole applicate dal Centro Servizi nel 2016 sono superiori mediamente del 10% (le strutture private applicano solitamente un +15%) rispetto

<sup>16</sup> Dal momento che i dati regionali disponibili si riferiscono al 31.12.2007 si è ritenuto opportuno aggiornarli prudenzialmente mediante l'applicazione di una aliquota complessiva pari al 14% (corrisponde ad un aumento di circa l'1,5% annuale).

alle camere doppie, si può ritenere che il divario per le medesime rispetto ad un ipotetico costo medio regionale (non ci sono dati disponibili al riguardo) quantomeno non varia. Di conseguenza, se i suddetti scostamenti vengono applicati alle giornate di presenza effettive degli

ospiti occupanti un posto privato per le singole tipologie di accoglienza sopra indicate, si ottiene come stima un beneficio complessivo netto elargito per l'anno 2016 a favore degli Utenti attraverso il contenimento delle rette pari a € 120.138,22, corrispondente all'7,28%.

#### CONFRONTO RETTE CENTRO SERVIZI E MEDIE REGIONALI (IN EURO)

	Casa Protetta Non autosufficienti	Casa di Riposo Autosufficienti	Centro Diurno Tempo pieno
Costo medio giornaliero reg.le stimato	91,55	62,20	50,54
Rette medie giornaliere praticate nel 2014 dal Centro Servizi agli ospiti presenti (camere doppie)	81,31	64,00	41,00
<b>DIFFERENZE PERCENTUALI</b>	<b>-11,18%</b>	<b>+ 2,89%</b>	<b>- 18,87%</b>

#### DETERMINAZIONE ECONOMICA DEL VALORE AGGIUNTO PER GLI OSPITI IN POSTI PRIVATI

Tipologia di servizi offerti	Differenza costo giornaliero	Giornate di presenza*	Risparmio a favore degli ospiti
Casa protetta Ospiti non autosufficienti	-€ 10,24	12.829	€ 131.368,96
Casa di riposo Ospiti autosufficienti	+ € 1,80	7.453	-€ 13.415,40
Centro diurno	- € 9,54	229	€ 2.184,66
<b>TOTALE</b>			<b>€ 120.138,22</b>
<b>AGEVOLAZIONE PERCENTUALE</b>			<b>7,28%</b>

#### Solidarietà

Come ogni anno l'Impresa sociale ha prestato la propria attenzione alle particolari difficoltà economiche cui le famiglie sono sottoposte nel garantire l'assistenza di un proprio congiunto in una struttura residenziale, certamente accentuate dal grave periodo di crisi che l'intero contesto sociale sta attraversando.

In continuità con gli anni precedenti si è cercato di attutire l'impatto della crisi limitando l'aumento annuale delle rette a una percentuale intorno all'1%, nonostante la presenza di costi fissi di gestione del servizio. I costi di

assistenza infatti, come è noto, sono molto alti. Proprio per questo la solidarietà va indirizzata e riservata in modo particolare alle famiglie che si trovano in condizioni economiche più disagiate. Occorre pertanto risolvere il problema non semplice della loro individuazione.

A partire dal 2008 la nostra Impresa Sociale ha seguito questa condotta:

- contenimento delle rette medie di tutti gli ospiti non autosufficienti della Casa protetta, in posti privati, nella misura comunque non inferiore al 10% rispetto al costo giornaliero

medio sostenuto dalla struttura (corrispondente a un -13% nell'anno 2016) e alle reti praticate mediamente dalle altre strutture private profit

- applicazione di ulteriori agevolazioni - con sconti differenziati tra il 2 e l'8% - a quelle famiglie che dimostrino un bisogno attraverso la presentazione della documentazione ISEE
- applicazione di tariffa a carico dell'Ospite che occupa un posto letto accreditato della quota di retta concordata con l'AUSL (€ 50,05 al giorno), sui livelli fissati anche dalle altre strutture pubbliche e private convenzionate, consentendo un risparmio di costi per le famiglie beneficiarie.

### OPERATORI

Il costo destinato al personale per il 2016 ammonta ad € 1.781.009. Come abbiamo già constatato tale importo corrisponde al 64% dei ricavi percepiti dall'Impresa Sociale, in leggero aumento rispetto al 2015. Il dato descrive l'importo destinato ai lavoratori (e alle loro famiglie) per il lavoro svolto. Esso tuttavia non comprende - oltre all'indotto - le remunerazioni corrisposte agli operatori del servizio cucina (appaltato nel 2016 ancora alla ditta CIR), il cui valore viene stimato nel 35% del fatturato annuo, per un valore di € 87.768.

L'importo complessivo delle remunerazioni a vario titolo corrisposte a lavoratori che prestano servizio presso la struttura ammonta pertanto ad € 1.868.777.

## PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

### Imposte e tasse

L'Impresa Sociale ha fatto fronte ai seguenti oneri a beneficio della Pubblica Amministrazione:

#### IRAP

Euro 7.150

#### I.M.U.

Euro 27.939

#### I.R.E.S.

/

#### Imposte e tasse varie

Euro 9.827

#### I.V.A. non detraibile (tramite le ditte fornitrici)

Euro 105.283

#### TOTALE

**Euro 150.199**

### RISPARMIO PER IL SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE

Considerando che molti degli ospiti non autosufficienti si troverebbero nelle condizioni di beneficiare delle risorse messe a disposizione dalle Istituzioni Pubbliche per i posti accreditati - che tuttavia (per carenza di fondi) risultano insufficienti a far fronte ai crescenti bisogni delle famiglie - la parziale attività del Centro Servizi che non ne beneficia ha consentito di soddisfare le esigenze di questa utenza raggiungendo un obiettivo di utilità sociale.



*Cercavo un nuovo posto di lavoro dove ci fosse passione per quello che si faceva, dove si lavorasse seguendo alcuni ideali e non per il solo guadagno. [...] la sensazione, camminando nel Centro Servizi, era di entrare a far parte di una "famiglia" in cui il valore delle persone, i bisogni degli anziani venivano al primo posto. Rispettiamo il loro modo di essere, gli esseri umani che sono, con le loro abitudini, le loro piccole manie, la loro personalità.*

*Annalisa Tesauro - Fisioterapista*

La Casa Protetta aveva ancora, nel 2016, 46 posti (nel 2017 saranno 65) di cui solo 14 accreditati che costituiscono il Nucleo Speciale Gravi Demenze e la Casa Residenza Accreditata. Se si calcola che almeno il 75% dei restanti anziani ospitati presenta le caratteristiche idonee per l'occupazione di un posto letto accreditato, si desume che per almeno 24 anziani l'AUSL ha potuto risparmiare risorse con una media stimata in via cautelativa di circa 45,00 euro al giorno per un importo complessivo annuo stimato di quasi € 394.000.

Quota che sarebbe andata a favore in parte delle famiglie (grazie ad una minore quota della retta giornaliera per una cifra stimabile intorno a 25 euro) e in parte del Centro Servizi, che avrebbe introitato una retta giornaliera superiore di circa 20 euro.

Il Servizio Sanitario ha potuto conseguentemente utilizzare le suddette risorse per soddisfare le necessità assistenziali di altre persone e di altre strutture.

#### REMUNERAZIONE CAPITALE DI CREDITO

La remunerazione del capitale di credito per l'anno 2016 a carico dell'Impresa Sociale può essere suddivisa tra le seguenti categorie:

##### Prestiti a lungo termine (rate mutuo)

Euro 7.021,51

##### Fidi bancari e debiti diversi a breve termine

Euro 2.411,98

##### TOTALE

**Euro 9.433,49**

#### PROSPETTO RIASSUNTIVO DEL VALORE AGGIUNTO ANNO 2016 (IN EURO)

Ricavi distribuiti o accantonati	Valore assoluto Anno 2016	% sul totale dei ricavi Anno 2016
Remunerazione operatori	1.781.009	64,88%
Pubblica Amministrazione	150.199	5,47%
Capitale di credito	9.433	0,34%
<b>TOTALE</b>	<b>1.940.641</b>	<b>70,69% dei ricavi totali</b>
<b>Ulteriore valore prodotto</b>		
Agevolazioni sulle rette per ospiti	120.138	7,28% (Agevolazioni in % rispetto alle rette medie reg.II)
<b>TOTALE VALORE AGGIUNTO</b>	<b>2.060.779</b>	<b>75,07%</b>

## 5.5 Analisi investimenti e rischi

#### INVESTIMENTI

Nel corso dell'anno 2016 sono state contenute le spese di investimento per non aggravare la situazione di bilancio. Sono state acquistate solamente alcune attrezzature in sostituzione di quelle più obsolete. L'investimento più importante è rappresentato dall'acquisto di un pulmino attrezzato per il trasporto degli anziani,

per il quale la struttura ha beneficiato del contributo di € 15.000 assegnato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Modena.

#### RISCHI ECONOMICO-FINANZIARI

In considerazione dei risultati di bilancio degli ultimi esercizi, l'obiettivo prioritario consiste nel raggiungimento di un punto di equilibrio tra i

costi e i ricavi derivanti dalla gestione, al fine di assicurare la continuità aziendale che altrimenti potrebbe essere compromessa. Nello scorso anno è stato predisposto e condiviso con lo staff dirigenziale un piano biennale di gestione che prevedeva il graduale rientro delle spese e un incremento dei ricavi associato a un importante contenimento dei costi. Nell'anno 2016 è stato fatto un importante passo in avanti, pur nella difficoltà di contenere i costi specie del personale per i motivi più volte enunciati. Per l'anno 2017 si renderà ancora necessario un sostegno con risorse provenienti dall'esterno in attesa che sia portato a compimento un possibile ed auspicabile recupero di maggiori fonti di entrata riservate dalle istituzioni pubbliche preposte. Resta evidente infatti che lo sforzo maggiore da produrre, in considerazione degli alti e costosi bisogni assistenziali, è quello sul fronte delle entrate. L'ingresso crescente di anziani con patologie sanitarie sempre più gravi deve rappresentare un segnale che non può non essere raccolto dalle istituzioni alle quali compete la programmazione socio-sani-

taria a livello regionale e provinciale, oltre che locale. Se ciò non accade è a rischio la tenuta per quanto riguarda "Francesco e Chiara" ma probabilmente anche per molte strutture. A tale riguardo è auspicabile che l'importante convegno organizzato dall'Impresa sociale il 16 settembre 2016, alla presenza delle massime autorità del settore su scala sia nazionale che regionale, possa portare qualche risultato favorevole e in tempi sufficientemente brevi.

Guardando al futuro è da sottolineare in modo positivo il conseguimento dell'obiettivo del prolungamento del diritto di superficie sull'immobile a favore dell'Impresa Sociale, fino al 31/12/2036, attraverso l'atto notarile sottoscritto con la Provincia dei Cappuccini in data 22/12/2016. Tale risultato rappresenta il passaggio necessario - inseguito da oltre tre anni - per il consolidamento giuridico-finanziario del progetto "Francesco e Chiara", per il quale è stato avviato di recente un dialogo proficuo con la stessa Provincia dei Cappuccini e la Diocesi di Modena.



*L'ambiente che ho trovato e che trovo tuttora è quello di casa. Armonioso ma allo stesso tempo molto impegnativo: bisogna spendersi, bisogna crederci e bisogna impegnarsi ogni giorno per raggiungere obiettivi e risultati. Costante è sempre stata la forza del gruppo, la volontà di combattere insieme e di collaborare nonostante le difficoltà.*

*Federica Cerri - Responsabile amministrativa*



Il gruppo animazione. Da sx.: Annalisa Tesauro, Giuliana Tosatti, Federica Manni, Teresa Flori e Stefania Sani



Il gruppo dei Servizi Ausiliari. Da sx.: Loredana Levanti, Bozhena Bigun, Svitlana Zvorych, Galina Pitetskaya (RIOS), Maria Vittoria Biagioni e Federica Frigieri

---

## 6. IMPATTO SOCIALE

### 6.1 Avvio del percorso di misurazione dell'impatto

Parlando dell'importanza del bilancio sociale e di «sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore» la legge offre questa definizione: «per valutazione dell'impatto sociale si intende la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato»<sup>17</sup>.

La complessità della valutazione e del suo processo è tale da richiedere, a nostro avviso, la definizione di un periodo di sviluppo. Nell'anno 2016 si è avviato il percorso che si svilupperà nei prossimi anni, con il supporto delle linee guida ministeriali che, quando pronte, ci auguriamo permetteranno di organizzare e definire al meglio le modalità di individuazione e misurazione degli aspetti di benessere sociale e più in generale di impatto positivo prodotto dall'Impresa Sociale.

La dimensione che si è deciso di analizzare per prima - utilizzando anche come fonte il libro (in corso di pubblicazione mentre scriviamo) che ripercorre i venti anni di attività del Centro Servizi - attiene alla cosiddetta "Teoria del cambiamento". Sebbene la teoria del cambiamento sia basata sull'analisi di 5 fattori (input, attività, output, outcome, impatto), per realizzare il primo passo verso un'analisi dell'impatto sociale

abbiamo scelto, molto più semplicemente, di esaminare come "Francesco e Chiara" abbia in questi 20 anni generato un impatto sociale positivo.

Il periodo preso come riferimento va dal 1998 (primo anno solare completo di attività dopo l'apertura del Centro nel maggio 1997) al 2016. Concentrando l'attenzione su alcuni passaggi decisivi, avvenuti in 3 esercizi (1998, 2008, 2016), che hanno contribuito a definire e rendere concretamente realizzabile la nostra Mission.

Un primo approccio ispiratore è legato alle recenti considerazioni e proposte offerte da Zamagni, Venturi, Rago<sup>18</sup>: «Anche il Terzo settore - in quanto parte fondamentale del rinnovato modello di welfare - subisce una metamorfosi, passando dall'essere redistributivo a produttivo. Nel primo modello le risorse erano di natura per lo più pubblica e pertanto lo Stato rimaneva titolare della progettazione dei servizi sociali. Nell'ultimo ventennio, tuttavia, ha preso avvio un mutamento in tal senso che incide sia sulle fonti delle risorse per il Terzo settore (sempre più orientato al mercato e con crescenti rapporti con gli istituti di credito), sia sulla conseguente necessità di implementare metodologie e strumenti per la valutazione dell'impatto sociale del loro operato sulle comunità di riferimento»<sup>19</sup>.

<sup>17</sup> Art.7, comma 3 della Legge n. 106/2016 - Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale.

<sup>18</sup> S. Zamagni, P. Venturi, S. Rago (2016) "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali" (<http://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/item/141-misurazione-impatto-sociale/141-misurazione-impatto-sociale.html?limitstart=0>).

<sup>19</sup> OECD (2015), "Policy Brief on Social Impact Measurement for Social Enterprises. Policies for Social Entrepreneurship", OECD / European Commission, Luxembourg. Citato in S. Zamagni, P. Venturi, S. Rago (2016).

E agli stessi concetti espressi da Zappalà-Lyons quando sostengono che «la metrica utilizzata per misurare l'impatto sociale dovrebbe essere collegata allo scopo della misurazione in base ai bisogni degli stakeholders»<sup>20</sup>.

### **EVOLUZIONE DELL'UTENZA**

In venti anni di attività (1997-2016) i cambiamenti prodotti sono stati non solo di tipo edilizio (la qual cosa di per sé stessa ha comportato notevoli impegni) ma ancor più di tipo funzionale. Le innovazioni ed i continui adattamenti sono state commisurate alle necessità mutevoli dell'utenza. Poiché nel tempo è mutata la composizione degli ospiti, sono cambiate le loro patologie nonché le sensibilità, le preferenze e le richieste dei familiari, è stato necessario adeguare le tipologie dei servizi offerti, i modelli organizzativi delle unità operative e aggiornare costantemente le competenze dei dipendenti per far fronte alla domanda in evoluzione continua.

Il contesto nel quale ci siamo trovati ad operare nel corso dei primi vent'anni di attività che abbiamo per intero preso in considerazione è quello di un'evoluzione dei bisogni dei cittadini anziani e delle loro famiglie, caratterizzato (come si evince anche dai dati) all'inizio della nostra attività - a fine anni '90 - da un utilizzo dei servizi residenziali per anziani autonomi o con lievi livelli di disabilità. Dal 2008 ad oggi, poi, le imprese che si occupano di servizi socio-sanitari e socio-assistenziali si sono trovate ad agire in contrasto alla crisi economica e alle ridotte risorse pubbliche a favore delle persone non autosufficienti.

Una fotografia sociologica dei fenomeni critici evidenzia quali possano essere stati i fattori scatenanti: da una parte la diminuzione della disponibilità di spesa delle famiglie (quindi meno possibilità di utilizzare i servizi alla persona a pagamento), dall'altra uno squilibrio tra l'offerta (ridotta) e la domanda (elevata) di posti accreditati. Inoltre l'esplosione del fenomeno dell'assistenza a domicilio da parte di persone straniere (le badanti) che, a fronte di costi relativamente più bassi per le famiglie, hanno però

evidenziato in numerosi casi difficoltà ad occuparsi di patologie molto invalidanti o caratterizzate da disturbi del comportamento e della sfera cognitiva (peraltro in continuo aumento). Negli ultimi anni (post 2008) si è registrata una condizione organizzativa nuova e strutturale: un andamento crescente di posti letto "vuoti" nelle residenze di natura socio-assistenziale, seppur ancora di entità piuttosto contenuta. Tale dato ha evidenziato la necessità di rivedere l'organizzazione dei servizi, sia in relazione al mercato di riferimento (residenze per anziani) che a possibili nuovi settori di attività legati a bisogni di un'utenza che si aggrava e aumenta i carichi di cura per i familiari: i cosiddetti "servizi leggeri", ovvero economicamente meno onerosi. Per fare alcuni esempi: evoluzione e miglioramento dell'assistenza a domicilio, potenziamento dei Centri Diurni, incremento dei posti letto dedicati a sollievo dei caregivers.

### **OPERATORI: GENERE, FORMAZIONE, HARDINESS**

Gli operatori occupati nell'Impresa Sociale "Francesco e Chiara" (come nella maggioranza dei servizi socio-sanitari e assistenziali) sono prevalentemente di genere femminile. La distribuzione per età evidenzia una prevalenza nelle fasce dai 40 ai 60 anni. Inoltre è significativa la presenza di donne straniere. I livelli d'istruzione sono medio-bassi; le lavoratrici che nel corso del tempo sono state supportate nell'alimentare percorsi di long life learning (formazione continua) - qualificandosi o riqualificandosi nel lavoro e usufruendo di formazione e supervisione offerte dall'organizzazione - hanno potuto creare/rinforzare strategie di riposizionamento nei servizi alla persona reagendo quindi ai problemi generati dalla crisi economica con migliori strumenti.

L'intento è stato di rendere le competenze specifiche diffuse e condivisibili tra le strutture e potenziare le competenze trasversali (relazionarsi, diagnosticare, fronteggiare), avendo cura di governare e rispettare le specificità professionali e non disperdere le competenze acquisite nel tempo da queste lavoratrici. Si è cercato di promuovere le pari opportunità per tutti

<sup>20</sup> G. Zappalà, M. Lyons (2009), "Recent approaches to measuring social impact in the Third sector: An overview. Citato in S. Zamagni, P. Venturi, S. Rago (2016).

nella permanenza sul mercato del lavoro con una particolare attenzione al genere e all'interculturalità.

L'ottica di genere è fortemente integrata nei vari modelli organizzativi proposti nel corso degli anni, poiché il rispetto e la valorizzazione dell'equità significano mettere al centro le differenze e garantire il superamento di ostacoli per la realizzazione di progetti di sviluppo professionali e di carriera del personale femminile con livelli d'istruzione e di qualifica più bassa.

La stessa ottica di genere consente inoltre un'analisi più efficace delle opportunità di sviluppo di nuovi modelli organizzativi e di flessibilità, anticipando le criticità laddove il cambiamento possa essere percepito come un ostacolo alla conciliazione. Promuovere pari opportunità di genere e interculturalità in un'organizzazione di servizi alla persona significa occuparsi della condizione di occupabilità e adattabilità delle donne, molte delle quali straniere, in una logica di conciliazione e di sviluppo professionale.

Sarà possibile continuare a rilevare le eventuali condizioni stressanti e a prevenire un rischioso decorso negativo delle condizioni personali e professionali fornendo il supporto necessario e, dunque, andando a potenziare l'hardiness - costruito psicosociale che indica la capacità individuale di resistenza allo stress - delle lavoratrici. Questa funzione si è rivelata particolarmente strategica e può contribuire ad esiti positivi su più livelli:

- mantenimento di uno standard di qualità elevato del servizio fornito agli ospiti e agli assistiti, e alle relative famiglie (e del relativo livello percepito);
- percezione di autoefficacia nel lavoro da parte della lavoratrice, che si ripercuote positivamente sul suo benessere complessivo

e sul suo più generale inserimento nell'ambiente sociale, anche in ambito lavorativo (colleghe, management).

Se si analizza questo processo andandone a verificare i risvolti sociologici, si può dunque comprendere come presidiare la dimensione dell'hardiness della lavoratrice, ancor più se straniera, possa contribuire positivamente anche ad aspetti indiretti come, per esempio, una migliore inclusione sociale.

### STAKEHOLDER ANALIZZATI

Le azioni proposte nel corso di questi 20 anni di attività hanno avuto l'intento di agire su diversi ambiti: cultura d'impresa; evoluzione degli scenari; marketing strategico dei servizi; piani di comunicazione aziendale; sviluppo organizzativo; conciliazione; valorizzazione delle competenze e delle potenzialità individuali; promozione della cultura delle pari opportunità per tutti. Tutto ciò in funzione delle caratteristiche del capitale umano e delle politiche aziendali che è concretamente possibile sviluppare. L'intento è di alimentare ulteriormente, al termine dell'analisi, la nostra capacità di muoverci e promuoverci in un mercato saturo acquisendo dinamicità e capacità di leggere il contesto, cogliendo quelle dimensioni che possono fare da leva al cambiamento in favore di un migliore posizionamento, oltre a valorizzare le competenze acquisite in progetti sperimentali di nuovi servizi, capitalizzandole e implementandole in un'ottica di new business. Per questi motivi abbiamo scelto di analizzare l'impatto sui seguenti stakeholder:

- ospiti e familiari
- lavoratori
- territorio.



*Ho capito subito che in questa realtà avrei lavorato con molta motivazione. Per me era una scommessa licenziarmi da un posto fisso e sicuro ma presi comunque la decisione perché ero convinta di fare la cosa giusta. La mia soddisfazione più grande sono stati i sorrisi degli anziani e la loro serenità, e nei loro volti ho sempre rivisto i volti dei miei genitori.*

*Federica Delugan - Responsabile Attività Assistenziale*

## 6.2 Individuazione degli indicatori di impatto

### OSPITI E FAMILIARI

Adeguamento dei servizi e dei modelli organizzativi a fronte del mutamento delle motivazioni

dell'ingresso in struttura e del cambiamento dell'utenza (continuo aggravarsi delle condizioni socio-sanitarie ed economiche).

#### INDICATORE 1: CONDIZIONI SANITARIE

	1998	2008	2016
Percentuale autosufficienti e autosufficienti lievi/ moderati (AUTO)	39%	35% (di cui il 50% utilizzatori degli Alloggi con servizi)	20% (di cui il 70% utilizzatori degli Alloggi con servizi)
Percentuale parzialmente autosufficienti (lieve e moderata non autosufficienza) (PA)	49%	27%	31% (di cui n. 7 Cd e n. 49 CP-CR-NS-SOLL)
Percentuale dei casi con severi/gravi livelli di non autosufficienza (NA)	12%	36% (di cui n. 18 Cd e n. 38 CP-CR-NS-SOLL)	36% (di cui n. 16 Cd e n. 48 CP-CR-NS-SOLL)
Percentuale dei casi con gravi/gravissimi livelli di deficit cognitivi e comportamentali (DDC)	-	2%	13% (di cui n. 6 Cd e n. 18 CP-CR-NS-SOLL)

CR : Casa di Riposo - CP :Casa Protetta - CD :Centro Diurno - NS: Nucleo Speciale per gravi demenze - SOLL: Posti letto dedicati al sollievo

### AUTOSUFFICIENTI E AUTOSUFFICIENTI LIEVI/MODERATI - 1998

#### Assunzione di decisioni

Il primo modello organizzativo (anni 1997-1998) ebbe come elemento imprescindibile l'idea di interventi il più possibile flessibili, tempestivi e personalizzati, nella consapevolezza che ogni persona è unica e quindi portatrice di specifiche necessità e che il tempo dedicato dagli operatori è tempo di vita per l'anziano. Inoltre si intendeva fin da subito favorire la massima partecipazione di persone esterne alla vita della struttura. La "casa" doveva essere aperta alla comunità, senza barriere, per l'intera giornata; cercare di fornire risposte adeguate ai bisogni essenziali di assistenza e cura e, al contempo:

- sviluppare sempre più la concezione dell'età anziana non come vuoto di interessi, perdita di ruolo, di utilità sociale e di identità, ma come testimonianza quotidiana della storia

personale dell'anziano stesso e della sua generazione

- considerare la vecchiaia non come il limite estremo della condizione umana, ma la condizione umana nel suo stato più autentico.

#### In sintesi

Servizi tradizionali offerti alla comunità con una ricerca di qualità crescente e sviluppo di progetti innovativi (attività di musicoterapia, progetti di incontro bambini delle scuole/anziani/pet therapy).

#### Fonte dei dati

- Programma software Zucchetti "Gestione Ospiti"
- Schede SIPS: Rilevazione statistica della Provincia di Modena
- Registro presenze ospiti
- Rilevazione semestrale dei tempi di assistenza individuali

- Bilanci sociali annuali
- Programma software “ABC” utilizzato in tutta la rete dei servizi socio-assistenziali dell’AUSL di Modena.

#### Note

Nel Distretto socio-sanitario di Pavullo nel 1997 l’offerta di servizi era limitata all’Assistenza e cura agli anziani autosufficienti/non autosufficienti mentre la gestione delle gravi demenze (in quegli anni ancora non considerate come numericamente rilevanti dalla Regione) era di tipo sanitario (Case di cura specializzate). “Francesco e Chiara” si è quindi inserita in questo contesto avvalorata anche dal fatto che essendo in un territorio di “turismo anziano” la grande richiesta di anziani autonomi era prevalentemente concentrata nel periodo estivo (fenomeno in parte rimasto anche dopo il 2008 pur se in maniera ridotta).

#### CASI CON SEVERI/GRAVI LIVELLI DI NON AUTOSUFFICIENZA - 2008

##### Assunzione di decisioni

- Ampliamento della gamma di servizi offerti alla comunità attraverso attività innovative (nucleo speciale per gravi demenze, caffè alzheimer, alloggi con servizi) che “Francesco e Chiara” ha creato e gestisce offrendo alla comunità servizi di cui altrimenti non potrebbe usufruire perché non presenti nel territorio.
- La riorganizzazione del Centro Servizi propone un’offerta integrata di servizi in modo da permettere un aumento numerico e di competenze del personale dedicato alle diverse situazioni di bisogno degli ospiti e quindi alla possibilità di rispondere ad un numero maggiore e diversificato di richieste.
- Ampliamento della Casa Protetta come numero di posti letto ed ottimizzazione di alcune aree di servizio.
- Realizzazione di un Centro diurno, servizio semi-residenziale capace di ospitare almeno 15 anziani per il quale si avvertiva una certa carenza nel Distretto di Pavullo.
- Realizzazione di una palazzina residenziale, collegata strutturalmente con i restanti servizi offerti dal Centro ma con ingresso autonomo, composta da 17 mini-alloggi, mono-

locali e bilocali, la cui caratteristica principale era quella di offrire agli ospiti sia la massima autonomia che la possibilità di fruire di qualsiasi servizio (a richiesta) di cui l’anziano potesse aver bisogno, specie con l’avanzare dell’età.

- Realizzazione di alcuni nuovi servizi: Centro diurno, Nucleo speciale per gravi demenze.
- Apertura del Centro Diurno anche nei giorni festivi.

#### Note

Come gruppo di progettazione dei servizi partimmo capovolgendo la logica stessa della progettazione vigente: non si trattava soltanto di “fare qualcosa” per le persone che esprimevano dei bisogni, ma prima di tutto di ascoltarle. Emerse un dato: quasi sempre i familiari non chiedono servizi totalizzanti, servizi che tolgono, che sottraggono la famiglia dall’assistenza e dall’impegno verso i loro cari, ma chiedono servizi che si pongano come supporto alla famiglia, perché essa possa continuare nel suo ruolo di cura.

È stato quindi estremamente importante per loro il poter raccontare e condividere come si vive la malattia di un proprio caro in quella che viene definita la quotidianità dell’impossibile. Noi volevamo mantenere la normalità della vita delle persone: gli anziani ammalati e i loro familiari. Questa era la vera sfida a cui eravamo chiamati, una sfida che richiedeva e richiede capacità d’innovazione, creatività e coraggio; ma anche attenzione alla sostenibilità economica per le strutture.

La grande sfida della gestione di un servizio sperimentale e complesso fu affidata all’équipe interna di “Francesco e Chiara”. Selezione e formazione continua del personale che opera in un ambito così complesso avrebbero richiesto un’attenzione particolare ad alcuni aspetti del lavoro di cura quali:

- motivazione al lavoro con utenti affetti da demenza
- basso livello di ansia
- senso di responsabilità e autocontrollo
- capacità di lettura dei bisogni degli utenti e dei loro familiari
- disponibilità alla relazione con gli utenti e con i “caregivers”.

## INDICATORE 2: NUMERO RICHIESTE IN LISTA D'ATTESA

	1998	2008	2016
Numero richieste in lista d'attesa	n. 126 (32 auto, 94 na)	n. 127 (69 na, 38 pa/auto, 5 cd, 15 alloggi)	n. 49 (11 n.a, 19 auto estivi; 14 alloggi; 5 alloggi estivi)

### Note

Un motivo determinante della lunga lista d'attesa che si era formata (anni 1998-2000) andava attribuito alle rette, più contenute rispetto a quelle richieste dalle strutture della pianura (-25%). Questo dato era confermato dalla presenza massiccia di anziani provenienti da Modena e dai Comuni della pedemontana, da

Bologna e Reggio Emilia (oltre il 60% sul totale di 51 posti letto). Negli anni successivi al 2008 il trend è poi notevolmente cambiato perché come già evidenziato, la grave crisi economica ha costretto le famiglie a limitare drasticamente la ricerca di posti letto non supportati da contributi pubblici (convenzione/accreditamento).

## INDICATORE 3: PROVENIENZA E TEMPI DI PERMANENZA

	1998	2008	2016
Provenienza:			
- Distretto Pavullo	27	95	98
- Distretto Sassuolo	7	22	23
- Distretto Modena	25	25	19
- Altro	10	16	26
Tempo medio di permanenza in struttura	261 gg	233 gg	204 gg
Decessi/ trasferimenti in posti letto convenzionati in altre strutture	n.3 decessi	n. 9 decessi n. 56 dimessi	n. 20 decessi n. 68 dimessi (n. 6 altra struttura, n.62 ospedale/do- micilio)



*A quell'epoca (1997) ero da poco andato in pensione dopo quarant'anni di attività come medico ospedaliero, gli ultimi ventuno in veste di primario di Medicina del locale ospedale. Ero, per così dire, ben allenato, mi trovavo in buone condizioni di salute e avevo tempo disponibile. Feci un bilancio: avevo ricevuto molto nella vita: gli studi e il lavoro che volevo fare, un matrimonio riuscito e solido, i figli sposati e con un buon lavoro, la stima dei miei cittadini e la riconoscenza dei miei pazienti (almeno, spero, di una discreta parte). Accettare di svolgere l'attività di medico a "Francesco e Chiara" come volontario non retribuito mi pareva l'occasione buona per sdebitarmi un po' con Dio e il mio prossimo. Doveva essere un aiuto iniziale. Avevo detto: "Darò una mano per un anno o due". Sono ancora qui. Perché? Sono ancora qui. Perché? Ci sono fili invisibili. C'è un senso di protezione dovuta agli anziani ospiti dei quali conosco i punti deboli fisici, psicologici, cognitivi e le individuali reazioni ai farmaci. Di molti, per loro confidenza, anche il romanzo della vita.*

*Giovanni Ulrici - Medico volontario*

## LAVORATORI

Salvaguardia dell'occupazione

### INDICATORE 4: OCCUPATI PER GENERE E PROVENIENZA

	1998	2008	2016
Numero occupati complessivi:	7 dipendenti "Francesco e Chiara"	44 dipendenti "Francesco e Chiara"	75 dipendenti "Francesco e Chiara"
	12 Cooperativa Domus Assistenza	4 Cooperativa Domus Assistenza	4 libero prof.ti
	2 servizio di pulizie in appalto	3 libero prof. ti	3 servizio ristorazione in appalto
	3 servizio ristorazione in appalto	4 servizio di pulizie in appalto	
		3 servizio ristorazione in appalto	
<b>Totale</b>	<b>24</b>	<b>58</b>	<b>82</b>
di cui donne	n. 22	n. 55	n. 71
di cui donne straniere	/	n. 13	n. 23
di cui			
% dipendenti	25%	74%	90%
% assunti da personale esterno	71%	19%	4%
% libero prof.ti	/	5%	5%
% volontari	4%	2%	1%

#### Fonte dei dati

- Programma Software Zucchetti: "gestione delle presenze dei dipendenti: Programma ARCA"
- Registro dipendenti
- SIPS
- Registro annuale costi personale

#### Note

- Dati rilevati al 31 dicembre di ogni anno

- Ricerca di un nuovo modo di fare impresa e di gestire i cambiamenti generando esempi positivi per altre imprese della stessa area
- Innovazione dei processi organizzativi (le "persone giuste nel posto giusto": promuovere la valutazione del merito e del potenziale dei dipendenti) e di inclusione sociale (corsi di alfabetizzazione sul linguaggio tecnico per lavoratrici straniere).

### INDICATORE 5: TIPOLOGIA DI CONTRATTO

	1998	2008	2016
Tipologie contratti dipendenti:			
% tempo indeterminato	66,5%	84%	75%
% tempo determinato	33,5%	16%	25%

## **INDICATORE 6 PROGETTI DI CAMBIAMENTO DEI MODELLI ORGANIZZATIVI 2008**

Già dal 2007 partì lo studio per la nuova organizzazione del Centro Servizi, che si sarebbe poi effettivamente realizzata nel 2008. Il modello organizzativo adottato fu quello della suddivisione dei Servizi socio-assistenziali in Nuclei, all'interno dei quali suddividere gli ospiti in base alle necessità assistenziali e alle capacità cognitive. Il nucleo è costituito da un gruppo di anziani (da 20 a 30) a cui è assegnato un determinato gruppo di operatori, una Responsabile delle Attività Assistenziali (RAA) e ambienti fisici opportunamente dimensionati per consentire una maggiore continuità assistenziale.

### **2016**

Sono intervenuti importanti mutamenti nel tipo di domanda di servizi. È stato quindi indispensabile riflettere in modo approfondito sull'intero sistema interno di organizzazione per potere poi fornire un'offerta di servizi in sintonia con la domanda.

Abbiamo identificato un nuovo modello organizzativo capace di valorizzare maggiormente le figure chiave delle diverse Unità operative (RAA, RAI, OSS, TUTOR), utilizzando in maniera sempre più responsabilizzante il metodo della delega e dell'attribuzione di competenze adeguate al potenziale espresso e ai ruoli ricoperti. Il primo step del progetto è stato quello di supportare tutto il personale, sia le figure manageriali che quelle tecniche, nella costante osservazione e valutazione delle richieste delle famiglie per condividere un rimodellamento dei servizi ad oggi erogati sui profondi cambiamenti dei tempi e degli stili di vita delle famiglie. Si è poi passati al vero e proprio piano di lavoro, costruito dai gruppi di operatori in formazione che hanno concepito efficaci alternative per affrontare il futuro, secondo i valori dell'equità, dell'innovazione e della flessibilità.

### **Strumenti di verifica**

Le verifiche sono avvenute tramite:

- assemblee generali con il personale;
- formazione/supervisione sulla percezione del benessere organizzativo;
- incontri sindacali.

## **ISTITUZIONI, OPERATORI DEL SETTORE, TERRITORIO**

Promozione di convegni specialistici di elevato profilo volti a promuovere apertura, confronto, creazione di una rete di relazioni ampia e articolata.

## **INDICATORE 7 CONVEGNI SPECIALISTICI**

### **1997**

“Prevenzione e cura della perdita dell'autosufficienza in età avanzata”

### **Interventi:**

- Prof. Valentino Patussi - *Responsabile Dipendenze patologiche Azienda Ospedaliera Careggi (Firenze)* - Alcool e società
- Prof. Sergio Semeraro - *Primario Medicina Interna Ospedale Malpighi Bologna* - Identità e funzioni della geriatria
- Prof. G. Salvioli e Prof. C. Colombo - *Università di Modena* - La disabilità nell'anziano
- Dott. Guglielmo Diazi - *Primario reparto Geriatria Ospedale Pavullo* - L'attività geriatrica nel distretto di Pavullo
- Dott. Maurizio Buzzi - *Consulente/Formatore organizzazione e risorse umane* - L'integrazione e il lavoro per obiettivi
- Prof. Fabrizio Fabris - *Coordinatore Dipartimento Scienze Infermieristiche Università Modena* - L'esperienza dell'ospedalizzazione a domicilio
- Padre Mario Cappucci - “Quando sarai vecchio...”
- Prof. Francesco Cavazzuti - *Primario reparto Geriatria Ospedale Malpighi Bologna* - La professione infermieristica
- Dott.ssa Lidia Silvano - *Consulente/Formatrice organizzazione dei servizi per anziani e risorse umane* - Animazione e anziani: prospettive
- Prof.ssa Liliana Rossi Pritoni - *Direttrice Centro di Formazione Musicoterapia Bologna* - La musicoterapia nella terza età.

### **2008**

“Famiglia, Territori, Servizi: verso nuove forme di sostegno sociale”

### **Interventi:**

- Dott. Stefano Boffelli - *Gruppo di Ricerca e Geriatria di Brescia* - La cultura della salute.

Sistemi organizzati: famiglia e rete socio-sanitaria

- Dott.ssa Laura Formenti - *Professore Associato Università Milano Bicocca* - La famiglia come sistema di cura nelle relazioni
- Dott. Raffaele Fabrizio - *Dirigente Area Anziani Regione Emilia Romagna* - Modifiche familiari quali le prospettive di evoluzione
- Dott. Fabio Cavicchi - *Direttore Fondazione "Santa Clelia" di Vidiciatico (Bologna)* - Alloggi con servizi: aspetti organizzativi e gestionali
- Dott.ssa Laura Barelli - *Responsabile Area Anziani del CSS di Imola* - Nuove opportunità abitative e rete di sostegno sociale. L'esperienza del "Condominio Solidale"
- Dott. Andrea Spanò - *Responsabile delle Cure Primarie del Distretto di Pavullo nel Frignano* - L'integrazione con la rete territoriale
- Dott. Hannes Ziller - *Università di Francoforte* - Gli alloggi con servizi nella rete dei servizi socio-sanitari di Neu-Isenburg (Germania).

## 2016

"Coniugare diritti e bisogni delle persone fragili. Una sfida possibile con la Riforma del Terzo Settore"

### Interventi:

- Carla Colicelli - *Ricercatrice CENSIS* - Come cambiano le famiglie, cosa chiedono ai Servizi

- Rino Bellori - *"Francesco e Chiara"* - Evoluzione dei bisogni e criticità di sistema
- Mauro Lusetti - *Presidente Nazionale Legacoop* - Il ruolo della Cooperazione Sociale nei processi di programmazione e gestione dei servizi a favore della popolazione anziana
- Stefano Cerrato - *Responsabile Terzo Settore BP* - L'impegno del Banco Popolare per il terzo Settore
- Massimo Annicchiarico - *Direttore Generale Azienda AUSL di Modena* - Possibili sviluppi delle politiche socio-assistenziali e sanitarie nel contesto aziendale
- Giancarlo Muzzarelli - *Sindaco del Comune di Modena* - Obiettivi strategici della attività di programmazione in ambito provinciale
- Sergio Venturi - *Assessore politiche sanitarie Regione Emilia Romagna* - Prospettive della Politica sociale-sanitaria regionale a favore della popolazione anziana nel triennio
- On.le Luigi Bobba - La Riforma del Terzo Settore. Nuove prospettive ed opportunità nei processi di programmazione nazionale
- Dott. Nelson Bova - RAI 3 - Conduzione prima parte
- On.le Edoardo Patriarca - Conduzione seconda parte e conclusioni.



*Niente ho più desiderato e chiesto al Signore: che "Francesco e Chiara" fosse, nel quotidiano, testimonianza di amore e servizio donati con totalità, eleganza e gioia ai fratelli Ospiti. Che non fosse solo parcheggio assistito ma luogo di serena attesa e ala per salire alla incoronazione di una vita.*

*Padre Sebastiano Bernardini*



L'Amministrazione. Da sx.: Lorenza Lipparini, Marisa Barbieri, Sabrina Barozzini, Rino Bellori (Amministratore Unico), Federica Cerri (Responsabile Servizi Amministrativi) e Marisa Rabacchi



La psicologa della struttura Dott.ssa Maria Rignanese

---

# GLOSSARIO

## ACCREDITAMENTO

Processo regionale volto al raggiungimento di requisiti definiti ed omogenei di qualità da parte delle strutture socio-assistenziali e sanitarie che operano nella Regione Emilia Romagna, in ottemperanza alla normativa regionale, DGR 514/2009 e successive integrazioni e modifiche, sottoposte periodicamente a verifiche da parte dell'organismo competente (OTAP) nella verifica del mantenimento di tali requisiti nel tempo

## AMBIENTE PROTESICO

Ambiente che aiuta a compensare deficit funzionali e/o cognitivi e che stimola le abilità residue utilizzando come risorse: lo SPAZIO (riconoscibilità, orientamento), GLI ARREDI (confort, sicurezza, usabilità), GLI AUSILI (accessibili)

## AVO

Associazione Volontari Ospedalieri. Rappresenta una delle più importanti e riconosciute realtà nel settore del volontariato socio-sanitario

## CAFFÈ ALZHEIMER

Progetto rivolto alle persone affette da Alzheimer, che nasce in Olanda e che si è diffuso negli ultimi dieci anni in gran parte dell'Europa, compresa l'Italia e che si pone l'obiettivo di andare incontro alle esigenze di tutte le persone coinvolte nella malattia, i malati e i familiari nelle diverse fasi, dalla diagnosi all'insorgere dei sintomi. Si tratta di luoghi dove è possibile stare insieme, bere un caffè o altre bevande, per momenti di scambio tra i pazienti, i parenti e medici in situazioni informali e rilassate.

## CODICE ETICO

Il Codice Etico è la "Carta Costituzionale"

dell'Impresa, in cui vengono enucleati i diritti ed i doveri morali che definiscono le responsabilità etico-sociali che devono osservarsi da parte di ogni partecipante all'organizzazione imprenditoriale. Il Codice Etico rappresenta per la compagine sociale la codificazione delle politiche di controllo dei comportamenti individuali ed è un mezzo efficace per prevenire comportamenti irresponsabili o illeciti da parte di chi opera in nome e per conto dell'azienda, perché introduce una definizione chiara ed esplicita delle responsabilità etiche e sociali dei propri dirigenti, quadri, dipendenti e fornitori.

## COMITATO ETICO

Organismo indipendente composto da personale interno (eletto da tutti i dipendenti) ed esterno (che risponda a caratteristiche di competenza nel settore e imparzialità) al Centro Servizi, incaricato di garantire la tutela dei diritti, della sicurezza e del benessere dei soggetti di cui si occupa il Codice Etico e di fornire pubblica garanzia di questa tutela.

## DISTRETTO SANITARIO N. 5 DI PAVULLO

Struttura mediante la quale l'Unità Locale Socio-Sanitaria assicura una risposta coordinata e continuativa ai bisogni della popolazione. Il Distretto è il centro di riferimento per l'accesso a tutti i servizi dell'Azienda USL, polo unificante di tutti i servizi sanitari, socio-sanitari e socio-assistenziali territoriali, sede di gestione e coordinamento operativo ed organizzativo dei servizi territoriali.

## GOVERNANCE

Insieme di regole, processi e strutture organizzative ad ogni livello che presiedono ad un corretto ed efficiente governo societario, inteso come sistema di compensazione fra gli interessi dei soggetti coinvolti e le finalità per

cui l'impresa è amministrata. Fornisce anche la struttura con cui vengono decisi gli obiettivi aziendali, nonché i mezzi per il raggiungimento e la misurazione dei risultati conseguiti.

### **ISEE**

Indicatore Situazione Economica Equivalente. È uno strumento, utilizzato in primis dalla Pubblica Amministrazione, che consente la valutazione dell'effettiva situazione economica reddituale e patrimoniale di un soggetto, tenendo conto del nucleo familiare in cui è inserito. Viene generalmente richiesto dal settore pubblico per l'accesso alle prestazioni sociali dei servizi di pubblica utilità e per l'ottenimento di agevolazioni tariffarie.

### **MISSION**

Finalità ultime che un attore collettivo si pone, in relazione alle quali esso stabilisce i propri obiettivi strategici, i propri obiettivi specifici e i propri programmi. La Mission può essere definita come "il progetto d'Impresa Sociale" poiché permette di esplicitare scopo, attività e visione del servizio. Elementi, questi, assolutamente essenziali per chiarire le finalità, indirizzare le decisioni operative, individuare in quali settori produttivi incanalare risorse e sforzi, definire i clienti/utenti delle attività svolte.

### **ORGANIGRAMMA**

Rappresentazione grafica della struttura organizzativa di un'impresa, con indicazione dei ruoli e delle responsabilità dei vari soggetti che lavorano al suo interno e i loro rapporti reciproci. L'organigramma è necessario per stabilire una struttura di autorità gerarchica e decisionale dalla quale si sviluppano i diversi ruoli, con la definizione dei canali di comunicazione e flussi di informazioni e i meccanismi di controllo.

### **OSS**

Operatore socio-sanitario. Figura professionale che per definizione (di legge) opera, coopera e collabora a fianco dell'infermiere.

### **OTAP**

Organismo Tecnico di Ambito Provinciale. Organo provinciale di durata quinquennale competente nella verifica tecnica del rispetto dei requisiti generali e specifici di qualità valevoli per la concessione e per il mantenimento dell'accreditamento definitivo.

### **PAI**

Il Piano di Assistenza Individuale è alla base dell'assistenza erogata. Ogni persona ha un proprio piano di assistenza individualizzato, descritto in un'apposita scheda.

### **PARTNER**

Soggetti pubblici o privati, forze economiche e sociali che hanno relazioni dirette con l'impresa e collaborano nell'erogazione di una parte dei servizi offerti.

### **PREPOSTO (D.LGS 81/2008)**

Figura di garanzia interna al luogo di lavoro che, in ragione delle competenze professionali, può affiancare il datore di lavoro nei compiti di sovrintendenza del sistema di gestione per la sicurezza e la salute nei luoghi di lavoro con compiti meramente di controllo diretto sui lavoratori a lui assegnati.

### **PROTOCOLLO**

Schema predefinito, concordato con un gruppo di lavoro di riferimento, di comportamento ottimale come dato di partenza per attività sanitarie o operative. Dà conto delle ragioni, vincoli, obiettivi delle attività in oggetto.

### **RAA**

Responsabile Attività Assistenziali. Figura prevista all'interno della rete dei servizi socio-sanitari, secondo le normative di settore attualmente vigenti, con ruolo di carattere gestionale/organizzativo.

### **SINDROME DA BURN OUT**

Esito patologico di un processo stressogeno che colpisce le persone che esercitano professioni d'aiuto, qualora non riescano a rispondere in maniera adeguata ai carichi di stress che la loro professione li porta ad assumere. Questa sindrome, se non riconosciuta in tempi adeguati, porta a sviluppare un lento processo di "logoramento" psicofisico.

### **STAKEHOLDER**

Soggetto "portatore di interesse". Si tratta di tutti i soggetti (persone fisiche e/o giuridiche) che detengono un qualsiasi tipo di rapporto con l'impresa, sia istituzionale, gestionale o sociale di diversa entità e che fanno parte della rete di relazioni nelle quali l'impresa si sviluppa e realizza i propri obiettivi.

### **STAGE**

Tirocinio formativo di durata variabile che si configura come un completamento del percorso formativo dello studente, il quale ha la possibilità di alternare allo studio momenti di lavoro, in modo da poter approfondire le discipline (o i processi formativi) propri dei suoi studi, al fine di agevolare le sue scelte professionali mediante la conoscenza diretta del mondo del lavoro.

### **TFR**

Trattamento di fine rapporto. Per TFR si intende una porzione di retribuzione riconosciuta da parte del datore di lavoro al lavoratore subordinato, differita alla cessazione del rapporto di lavoro.

### **TURN-OVER**

Avvicendamento del personale in un'azienda, inteso come trasferimento o come rapporto tra assunzioni e licenziamenti o pensionamenti; in ambito socio-assistenziale, avendo valore la continuità del rapporto tra l'operatore e l'utente, è importante che sia un fenomeno ridotto al minimo.

### **UFFICIO DI PIANO**

Organo di supporto tecnico alla programmazione degli interventi sociali da parte dei 10 Comuni dell'ambito distrettuale, il quale è stato collocato alle dipendenze funzionali del Distretto n. 5 di Pavullo.

### **VALORE AGGIUNTO**

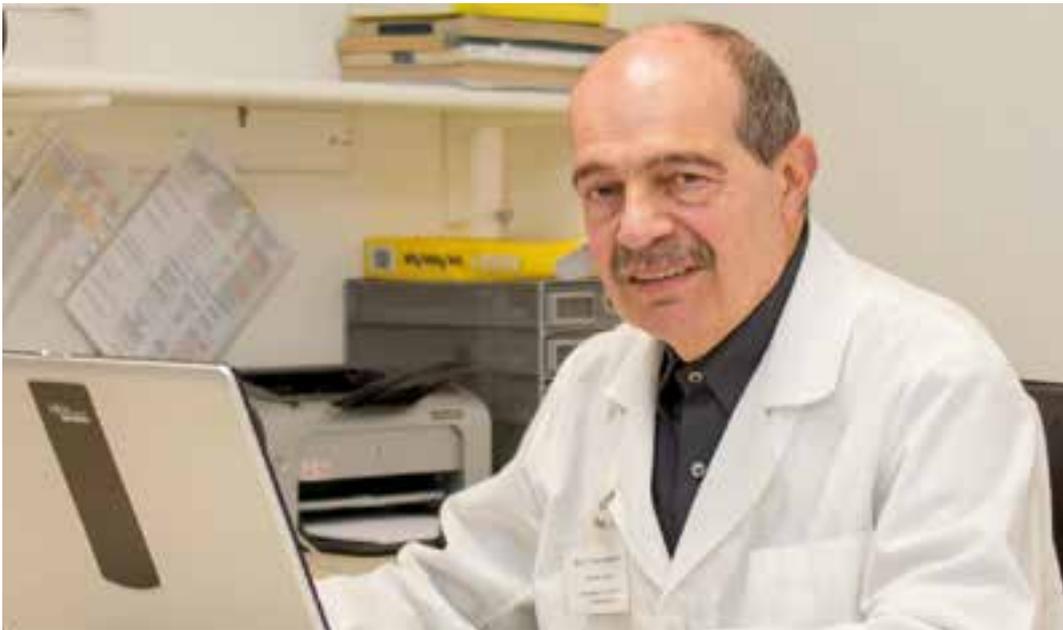
Il valore economico che viene creato dall'azienda nello svolgimento della sua attività e distribuito ai diversi stakeholder.

### **VISION**

Definizione dei campi prioritari d'azione nel futuro, dei metodi per conseguire gli obiettivi, le sfide future.



Gli addetti alle manutenzioni Ivano Puccini e Florenzo Torri



Il Dott. Franco Scanabissi (Ortopedico)

## CREDITI

Il gruppo di lavoro del Progetto Bilancio Sociale

**Dr. Rino Bellori**

Amministratore Unico “Francesco e Chiara - Impresa Sociale Srl”

**D.ssa Stefania Tiberti**

Consulente Progetti Strategici

**D.ssa Federica Cerri**

Responsabile Amministrativa

**Alessandro Baraldi - Responsabilità media**

Coordinamento progetto e supervisione

**Marco Maini - Studio KINA**

Grafica e impaginazione

**“Francesco e Chiara” - Impresa Sociale S.r.l.**

Sede legale: via S. Francesco 4, Pavullo nel Frignano (MO)

Telefono 0536.20635 - Fax 0536.20698

Mail: [info@francescoechiara.it](mailto:info@francescoechiara.it)

[www.francescoechiara.it](http://www.francescoechiara.it)

*Partita Iva: 02374830368 - Numero REA: MO-0285813*



**Francesco e Chiara**  
CENTRO SERVIZI PER LA TERZA ETÀ

**“Francesco e Chiara” - Impresa Sociale Srl**  
via S. Francesco, 4 - Pavullo nel Frignano (MO)  
Telefono 0536.20635 - Fax 0536.20698  
**[info@francescoechiara.it](mailto:info@francescoechiara.it) - [www.francescoechiara.it](http://www.francescoechiara.it)**