

“Francesco e Chiara”
Impresa Sociale Srl

Pavullo nel Frignano - Mo



BILANCIO SOCIALE 2010

INDICE

Presentazione pag. 3

Introduzione pag. 4

1. **La storia dell'iniziativa**
 - a) I protagonisti
 - b) Le sue tappe più importanti
 - c) Il Centro Servizi oggi
2. **Valori e "mission"**
3. **Nota metodologica**

Sezione A

Informazioni generali sull'ente, sulla struttura e sugli amministratori pag. 7

1. **Informazioni generali sull'ente e sulla struttura**
2. **Amministrazione e direzione**
3. **Organo di sorveglianza e di controllo contabile**
4. **Settore di attività**

Sezione B

Struttura, governo e amministrazione dell'ente pag. 10

1. **Amministrazione e struttura organizzativa**
 - a) Oggetto sociale
 - b) Assetto istituzionale e governance aziendale
 - c) Organo amministrativo
 - d) Assetto organizzativo
2. **Mappatura degli interessi coinvolti**
 - a) Relazioni istituzionali
 - b) Relazioni sociali e gestionali

Sezione C

Attività ed obiettivi pag. 23

1. **Attività anno 2010**
 - a) Valutazioni quantitative servizi prestati
 - b) Attività formative rivolte agli operatori
 - c) Progetti innovativi iniziati nel 2009 e portati a compimento nel 2010
 - d) Solidarietà
2. **Obiettivi e strategie a breve e medio-lungo termine**
 - a) Obiettivi a breve termine
 - b) Strategie a medio lungo termine

Sezione D

Esame situazione economico-finanziaria

pag. 29

1. I Ricavi
2. I Costi
3. **Analisi risultato bilancio 2010**
4. **Previsioni bilancio 2011**
5. **Determinazione valore aggiunto nei confronti dei principali stakeholder**
 - a) Remunerazione operatori
 - b) Remunerazione della Pubblica Amministrazione
 - c) Remunerazione capitale di credito
 - d) Ammortamenti
 - e) Liberalità a favore degli anziani ospiti
 - f) Conclusioni
6. **Analisi investimenti**
 - a) Investimenti
 - b) Rischi economico-finanziari

Legenda e Glossario

pag. 41

PRESENTAZIONE

A cura dell'Amministrazione e Direzione

Gentili lettrici e lettori,

la redazione e pubblicazione del Bilancio Sociale costituisce una funzione via via sempre più importante nella vita della "Francesco e Chiara" Impresa Sociale Srl, e dell'omonimo Centro Servizi per la Terza Età.

Questa quarta edizione rispecchia a grandi linee l'impostazione adottata nella stesura del Bilancio Sociale 2009, per la quale fu compiuto un notevole sforzo da parte di molti operatori nella raccolta dei dati e nell'elaborazione del documento. Le difficoltà che si incontrano nella redazione del Bilancio Sociale, derivano dalla necessità di tener conto che l'informazione è rivolta nel contenuto ad una vasta e variegata gamma di portatori di interessi (stakeholder), ad esperti del settore e a semplici cittadini.

Il Bilancio Sociale, oltre a rappresentare un utilissimo strumento di analisi e rendicontazione, consente di raggiungere vari obiettivi di primaria importanza, quali:

- dare conto dell'identità e del sistema di valori di riferimento assunti dall'Impresa Sociale e della coerenza delle scelte gestionali effettuate, esponendo i risultati conseguiti e gli obiettivi di miglioramento che ci si impegna a perseguire;
- aprire un canale stabile di dialogo e confronto con la collettività in generale e più in particolare con i vari stakeholder, consolidandone i rapporti attraverso la rappresentazione del valore multidimensionale e di utilità sociale creato dall'impresa;
- costruire uno strumento di monitoraggio interno delle attività e dei risultati raggiunti, col quale le varie figure professionali si rapportano e si raffrontano per migliorare l'efficienza e l'efficacia delle proprie azioni e della struttura nel suo complesso.

Nell'augurarVi una buona lettura, Vi ringraziamo per averci riservato la Vostra attenzione e partecipazione, rimanendo a Vostra disposizione per qualsiasi approfondimento, chiarimento e suggerimento, che potrà essere utile anche per migliorare la stesura del prossimo Bilancio Sociale.

Centro Servizi per la Terza Età
"Francesco e Chiara"
La Coordinatrice - Direttrice
D.ssa Stefania Tiberti

"Francesco e Chiara"
Impresa Sociale Srl
L'Amministratore Unico
Dr. Rino Bellori

INTRODUZIONE

1) LA STORIA DELL'INIZIATIVA IN BREVE

a) 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 che si mette a disposizione per realizzarla
- La Provincia di Parma dei Frati Minori Cappuccini, di seguito denominata Provincia, che dà fiducia a questo gruppo, approva l'iniziativa e mette a disposizione un immobile di sua proprietà già destinato a convitto per studenti e inutilizzato da anni.

b) Le sue tappe più importanti

- **Dicembre 1994**

Costituzione dell'Associazione "Camminando per mano", di seguito denominata Associazione, che, d'intesa con i FF.MM.CC. 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.

- **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 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 col Centro (denominata "Le Residenze") e la realizzazione dell'Auditorium intitolato a "Giovanni Paolo II". A seguito del conferimento del diritto di superficie sull'immobile, da parte della Provincia, l'intervento viene effettuato dalla "Francesco e Chiara" Srl a partire dal febbraio 2002.

- **Ottobre 2005**

Inaugurazione del Centro Servizi per la Terza Età "Francesco e Chiara" alla presenza del Presidente della Camera, On.le Casini e delle massime autorità 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 dalla Società, di seguito denominata Impresa Sociale, con spirito solidaristico e senza scopo di lucro, a favore delle persone anziane a partire dall'anno 1997.

c) 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 ad oltre 65 operatori, ed ospita circa 120 anziani, suddivisi nelle varie unità operative: Casa di Riposo, Casa Protetta, Nucleo Gravi Demenze, Centro Diurno e "Le Residenze".

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 col Centro Diurno, anche per alcuni posti letto di Casa Protetta riservati ad anziani affetti da demenza con gravi disturbi cognitivi e comportamentali.

Nei primi mesi dell'anno 2011, il Comitato del Distretto ha approvato l'accreditamento transitorio della struttura per n. 15 posti di Centro Diurno e n. 14 posti letto di Casa Protetta, comprensivi di 7 posti riservati al Nucleo Gravi Demenze.

2) VALORI E "MISSION"

I valori e la missione portata avanti dall'Impresa Sociale sono racchiusi nella seguente definizione:

"Perseguire con spirito prettamente solidaristico e senza scopo di lucro il raggiungimento della massima qualità nello svolgimento di servizi innovativi e prestazioni socio-assistenziali e riabilitative a favore della popolazione anziana, nell'ottica del "prendersi cura" di persone bisognose tramite l'assunzione di precise responsabilità per dare loro accoglienza globale con accuratezza, affidabilità, attenzione ed empatia.

Privilegiare la persona ed il suo bisogno, anche spirituale, il rispetto della dignità umana e del diritto alla salute anche praticando agli ospiti rette più contenute rispetto al mercato e prestando più attenzione nei confronti di famiglie in condizioni di maggiore disagio economico, nella salvaguardia del pareggio di bilancio.

Favorire rapporti ed interazioni esterne con la collettività locale, al fine di rendere l'anziano parte integrante della comunità in cui è inserito".

3) NOTA METODOLOGICA

Il Bilancio Sociale 2010 è stato elaborato sulla base delle linee guida dettate dal Ministero della Solidarietà Sociale per le organizzazioni che esercitano l'Impresa Sociale, attraverso il Decreto adottato in data 24 gennaio 2008, attuativo della normativa introdotta dal D.Lgs 155/2006 che disciplina questa nuova forma giuridica.

La stesura del documento è stata effettuata da un gruppo di lavoro, composto dai Responsabili e da alcuni operatori della Direzione Amministrativa dell'Azienda e della Direzione del Centro Servizi, che ha operato in due fasi distinte. La prima ha riguardato la definizione dello schema di riferimento su cui lavorare e

l'individuazione dei "messaggi chiave" da fornire in particolare all'esterno dell'azienda, riconducibili sostanzialmente a tre grandi categorie di informazioni:

- 1) La storia, l'identità e il governo dell'azienda;
- 2) gli obiettivi, la produzione dei servizi e la distribuzione del valore aggiunto;
- 3) l'analisi della situazione economica e finanziaria.

La seconda fase ha riguardato la raccolta dei dati e la loro elaborazione attraverso la redazione del documento, che ha fatto seguito a varie iniziative di coinvolgimento dei maggiori portatori di interessi, rappresentati dagli anziani ospiti e loro familiari e dagli operatori del Centro Servizi.

Il Bilancio Sociale 2009 della "Francesco e Chiara – Impresa Sociale Srl", nella sua terza edizione è diventato anche fonte di studio da parte di alcuni ricercatori di varie Università Italiane che si occupano dello sviluppo e dell'evoluzione di questo nuovo soggetto giuridico.

La partecipazione al Workshop Nazionale sull'Impresa Sociale svoltasi a Riva del Garda il 16-17 settembre 2010, organizzato da IRIS Network, in stretta collaborazione con l'Università di Trento, ha rappresentato infatti una utilissima occasione di confronto con esperti del settore ed addetti ai lavori. Nella sessione "Start-up" la nostra Impresa Sociale è stata invitata a tenere una propria relazione illustrativa e testimonianza sulle motivazioni e sulle difficoltà incontrate nell'ottenere la qualifica di "Impresa Sociale" e, più in particolare, nella redazione del Bilancio Sociale che è stato divulgato ai partecipanti.

Il Bilancio Sociale 2010 è consultabile e scaricabile dal sito web del Centro Servizi all'indirizzo www.francescoechiara.it

SEZIONE A

INFORMAZIONI GENERALI SULL'ENTE, SULLA STRUTTURA E SUGLI AMMINISTRATORI

1. INFORMAZIONI GENERALI SULL'ENTE E SULLA STRUTTURA

Ragione Sociale: "Francesco e Chiara" – Impresa Sociale Srl
Partita Iva: 02374830368
Numero REA: MO-0285813
Sede legale: Pavullo nel Frignano (MO), via S. Francesco 4
presso il Centro Servizi per la Terza Età "Francesco e Chiara"
Telefono 0536-20635; Fax: 0536-20698
Sito web: www.francescoechiara.it
E-mail Amministrazione: info@francescoechiara.191.it
E-mail Direzione: info1@francescoechiara.191.it

2. AMMINISTRAZIONE E DIREZIONE

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 della Impresa Sociale.

La direzione ed il coordinamento delle attività socio-sanitarie ed assistenziali è affidata alla D.ssa Stefania Tiberti, la quale svolge in particolare compiti di 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.

3. ORGANO DI SORVEGLIANZA E DI CONTROLLO CONTABILE

Il Collegio Sindacale è composto dai seguenti professionisti iscritti nell'Albo Unico dei Revisori Contabili istituito presso il Ministero di Giustizia, in carica per il triennio 2009/2012:

Presidente: Gazzotti Enzo

Sindaci effettivi: Carlini Giovanni, Stradi Alessandro

Sindaci supplenti: Antonioni Giorgio, Adami Roberta

4. SETTORE DI ATTIVITÀ

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

Il Centro Servizi è nato per garantire un'offerta molto diversificata, in un'ottica rivolta alla sperimentazione e all'innovazione, e 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 una offerta di tipo solo abitativo e di sicurezza per gli anziani autonomi, fino ad arrivare all'accoglienza in Casa Protetta per garantire una intensità assistenziale medio-alta.

Il Centro Servizi è composto dalle seguenti unità operative: la "**Casa Protetta**", la "**Casa di Riposo**", il "**Nucleo Speciale Gravi Demenze**", il "**Centro Diurno**" e "**Le Residenze**", alle quali si aggiunge **L'Auditorium "Giovanni Paolo II"** quale punto di riferimento per le attività di animazione.

La **Casa Protetta** è una struttura socio-sanitaria destinata ad accogliere, temporaneamente o permanentemente, anziani non autosufficienti di grado medio ed elevato, che non necessitano tuttavia di specifiche prestazioni di tipo ospedaliero. E' dotata di 13 camere singole e 13 camere doppie, tutte con servizi, con una capacità ricettiva di 39 posti letto, 7 dei quali hanno ottenuto l'accreditamento transitorio da parte del Distretto Sanitario n. 5 di Pavullo n/F.

La **Casa di Riposo** è una struttura socio-assistenziale destinata ad anziani autonomi o non autosufficienti di grado lieve. Ha una capacità ricettiva di 29 posti letto, di cui tre sono riservati per l'ospitalità temporanea o per ricoveri di sollievo. La Casa di Riposo è dotata di 9 camere singole e 10 camere doppie, tutte con servizi.

Il **Nucleo Speciale Gravi Demenze** ha una capacità ricettiva di n. 7 posti letto accreditati dal Distretto Sanitario n. 5 di Pavullo n/F. e riservati ad anziani non autosufficienti affetti da sindromi demenziali e gravi disturbi cognitivi e comportamentali per degenze temporanee-protratte. E' dotato di 1 camera singola e 3 doppie.

Il **Centro Diurno** è una struttura socio-sanitaria a carattere diurno destinata all'accoglienza di anziani con diverso grado di non autosufficienza e può accogliere 20 anziani. Quindici posti, che sono stati accreditati dal Distretto Sanitario n. 5 di Pavullo dell'AUSL di Modena, sono riservati a persone non autosufficienti e/o con gravi demenze e cinque posti sono destinati ad anziani autosufficienti. Il Centro Diurno è gestito da una unità operativa che svolge anche le funzioni di animazione per tutti gli ospiti del Centro Servizi.

"Le Residenze" sono un presidio socio-assistenziale a carattere residenziale destinato 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 monocali e 7 bilocali, collegata strutturalmente coi restanti servizi del Centro, ma con accesso indipendente (Via Liguria n. 5), e dotata di una ampia sala comune che offre la possibilità di occasioni di socializzazione.

L'Auditorium "Giovanni Paolo II" è una sala di ampie dimensioni con le seguenti finalità:

- funziona come Sala Polivalente a servizio degli anziani ospiti per le attività di animazione;
- ospita manifestazioni di vario genere aperte al pubblico e alla cittadinanza organizzate dall'Associazione "Camminando per Mano" (spettacoli, cerimonie, convegni, incontri, ecc) e funziona pertanto da cerniera tra il Centro Servizi e la comunità locale;
- viene messa a disposizione di Enti ed Associazioni, dietro un minimo rimborso spesa, per l'organizzazione di iniziative volte a favorire lo sviluppo di attività innovative e/o di interesse sociale per la comunità;
- nei giorni festivi diventa "tempio" per le celebrazioni liturgiche, partecipate anche dai parenti ed 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.

Elementi di 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.
- Data la grandezza e la disposizione delle camere e l'elevata ampiezza della struttura, ogni ospite ha singolarmente a disposizione circa 44m² tra spazi riservati e spazi dedicati ai servizi comuni.
- L'elevato numero di camere singole rappresenta uno dei requisiti base al fine dell'ottenimento dell'accREDITAMENTO definitivo da parte della Regione Emilia-Romagna (limite minimo 40%).
- Il Centro Servizi, oltre a comprendere le caratteristiche aree di servizi comuni (ambulatori, palestra, locale parrucchiera, cappella ecc.), è dotato di molti spazi dedicati agli anziani ospiti che garantiscono l'ottima vivibilità della struttura quali quattro sale per la distribuzione dei pasti, riservate alle varie tipologie di anziani ospiti, un'ampia sala soggiorno e diverse salette relax dislocate in vari punti della struttura e l'Auditorium utilizzato per le attività socio-ricreative, culturali e di animazione e per le relazioni con l'esterno.
- L'ubicazione della struttura presenta caratteristiche molto favorevoli: è situata nella zona centrale di Pavullo, immersa nel verde e inserita nel tessuto urbano della città, essendo adiacente alla Chiesa ed 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.

SEZIONE B
STRUTTURA, GOVERNO E AMMINISTRAZIONE DELL'ENTE

1. AMMINISTRAZIONE E STRUTTURA ORGANIZZATIVA

a) OGGETTO SOCIALE

Come previsto dall'art. 4 dello Statuto vigente, 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, diretta a realizzare finalità di interesse generale, in conformità al D.Lgs 155/2006 e, pertanto, senza fini di lucro. In particolare l'Impresa Sociale si impegna alla gestione del Centro Servizi per la Terza Età "Francesco e Chiara", alla realizzazione e allo svolgimento delle connesse attività concernenti l'assistenza socio-sanitaria, anche di carattere innovativo, la riabilitazione e l'impiego del tempo libero delle persone anziane, ed in modo sperimentale all'avvio di progetti di 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.

b) ASSETTO ISTITUZIONALE E GOVERNANCE AZIENDALE

La Società è costituita attualmente in qualità di Impresa Sociale a responsabilità limitata, a seguito delle integrazioni e modifiche apportate allo Statuto dall'Assemblea Straordinaria nella seduta del 30 luglio 2009, agli atti del notaio Marina Marino con sede in Pavullo n/F., in conformità al D.Lgs n. 155/2006.

Tra le modifiche statutarie approvate assumono particolare rilievo il coinvolgimento e la partecipazione dei lavoratori e dei destinatari delle attività (art. 14), il "divieto di distribuire, anche in forma indiretta, utili o avanzi di gestione" (art. 34) e la devoluzione del patrimonio residuo all'Ente "Provincia di Parma dei Frati Minori Cappuccini", in caso di scioglimento per qualunque causa della Società (art. 36).

L'Assemblea dell'Impresa Sociale è composta:

- dall'Arch. Erio Amidei, in qualità di Presidente dell'Associazione non riconosciuta denominata "Camminando per mano", avente sede in Pavullo n/F – Via S. Francesco n. 6, che detiene il 99,5% delle quote societarie;
- dal Dr. Rino Bellori, residente in Pavullo n/F – Via Verzanella n. 2, nella sua qualità di Amministratore Unico che risponde dell'amministrazione economica, patrimoniale e finanziaria della Società anche in qualità di Direttore Generale, e detiene la restante quota societaria dello 0,5%.

Con il riconoscimento della qualifica di "Impresa Sociale", ottenuto presso il Registro delle Imprese di Modena in data 1/09/09, si è consolidato in via definitiva lo stretto rapporto che lega la Società, nella sua qualità di braccio operativo:

- all'Associazione "Camminando per mano", socio di maggioranza che, oltre a sostenerla, ne determina il controllo sia in merito al rispetto delle finalità solidaristiche, sia attraverso le verifiche e le valutazioni di carattere economico-finanziario sul bilancio;
- alla 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.

c) ORGANO AMMINISTRATIVO

In base allo Statuto vigente, per rivestire la carica di amministratore è necessario possedere requisiti di onorabilità, professionalità ed indipendenza, non aver riportato condanne penali e non aver tenuto una condotta morale manifestamente contraria allo spirito dell'Impresa Sociale.

In conformità agli artt. 15 e 20 dello Statuto, l'Impresa Sociale è amministrata attualmente da un Amministratore Unico, con poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione, pur essendo prevista, in alternativa, la possibilità di nominare un Consiglio di Amministrazione.

L'attuale Amministratore e legale rappresentante è il Dr. Rino Bellori, nominato dall'Assemblea nella seduta del 30 luglio 2009, a tempo indeterminato e salvo revoca, che risulta sia in possesso dei requisiti richiesti.

d) ASSETTO ORGANIZZATIVO

Il Centro Servizi per la Terza Età "Francesco e Chiara" è strutturato, come è possibile osservare dall'organigramma generale di seguito riportato, su due livelli di direzione:

- **"Francesco e Chiara" – Impresa Sociale Srl**, che costituisce il livello di responsabilità legale, di direzione, indirizzo generale, gestione amministrativa, economica e finanziaria dell'ente;
- **Centro Servizi per la Terza Età** quale livello di gestione funzionale ed operativa che si riferisce in particolare all'organizzazione e direzione del personale socio-assistenziale e alla realizzazione ed attuazione delle attività quotidiane, di progetti ed iniziative.

Il Centro Servizi per la Terza Età è diretto dalla Coordinatrice e Direttrice delle attività del Centro, D.ssa Stefania Tiberti con molteplici compiti di direzione generale dei servizi e del personale, di formazione e miglioramento professionale degli operatori. Per l'espletamento dei compiti di coordinamento generale, la Direttrice si avvale da un lato della direzione amministrativa e del personale dei servizi amministrativi, dall'altro della collaborazione delle Responsabili delle Attività Assistenziali (RAA) le quali svolgono numerose mansioni che spaziano dall'accoglienza di ciascun ospite all'interno della struttura, alla gestione dei rapporti con i familiari degli ospiti, alla supervisione e coordinamento delle attività svolte dagli operatori fino al termine del soggiorno. La suddivisione dei servizi assistenziali in nuclei, all'interno dei quali gli ospiti anziani vengono ripartiti a seconda del livello di autosufficienza e delle 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:

- **Stanzani Katia**: Nucleo Girasole della Casa Protetta
- **Prandini Raffaella**: Nucleo Quadrifoglio della Casa Protetta e Casa di Riposo
- **Sichi Cristina e Biolchini Margherita**: Nucleo Arcobaleno riservato alle persone affette da demenze
- **Sichi Cristina**: Centro Diurno
- **Delugan Federica**: "Le Residenze"

Il modello organizzativo del Centro Servizi è stato quindi impostato seguendo tre linee fondamentali:

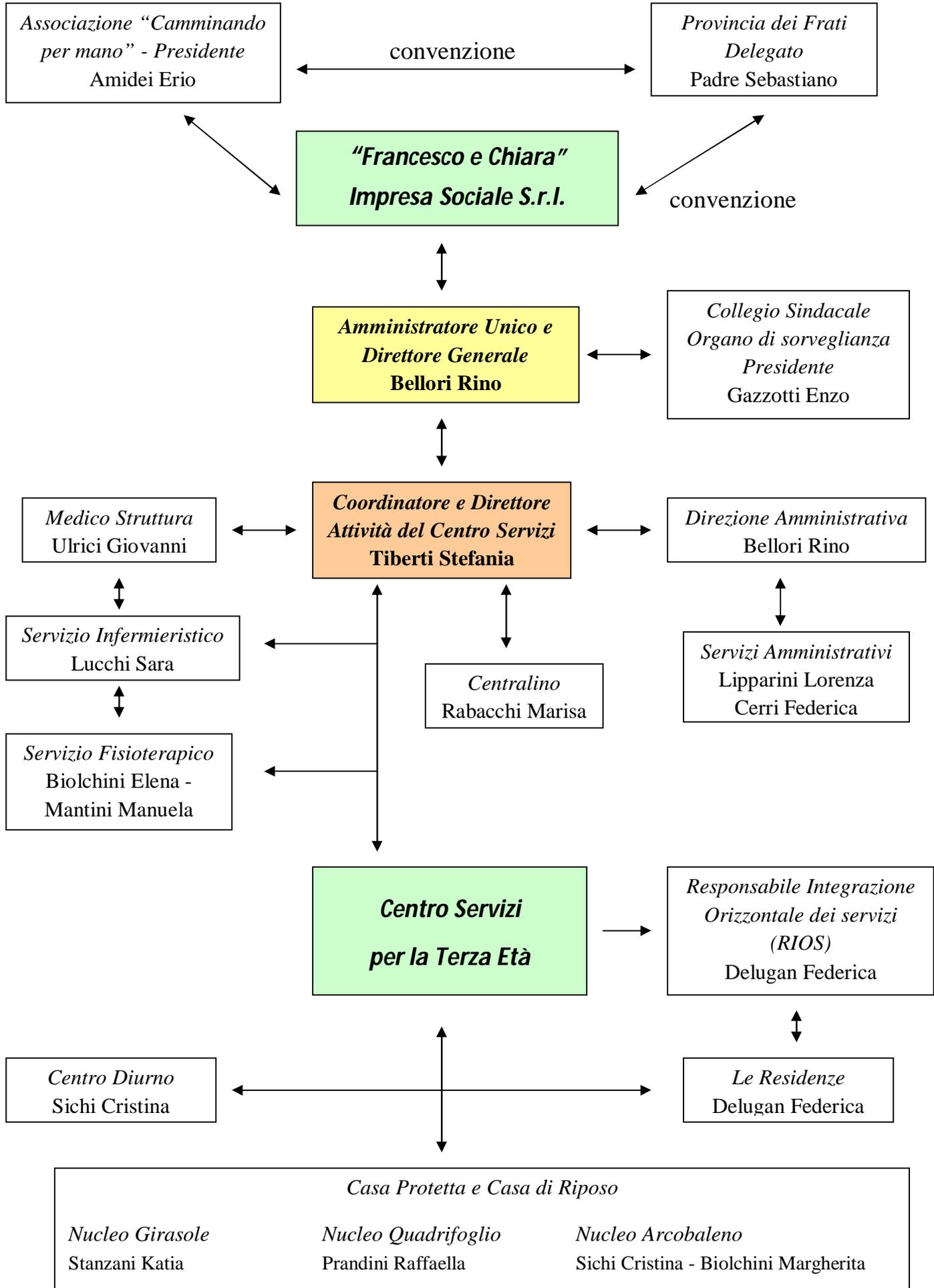
- assicurare agli ospiti dei tempi di vita quotidiana che rispondano alle loro necessità individuali ma che possano adattarsi ad una organizzazione complessa;
- permettere la convivenza più dignitosa possibile tra gruppi di anziani con grandissime differenze cognitive e comportamentali;
- utilizzare 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 che sono stati individuati utilizzando il criterio di una differenziazione rispetto al livello di capacità cognitiva e comportamentale (lieve, media, severa).

Sono stati inoltre affidati a Delugan Federica le funzioni di Responsabile Integrazione Orizzontale di Servizi (RIOS) che comprendono i compiti connessi con la sicurezza (D.Lgs n. 81/2008), la gestione e il controllo dei servizi manutentivi e generali, e dei servizi di pulizia.

Centro Servizi per la Terza Età “Francesco e Chiara”

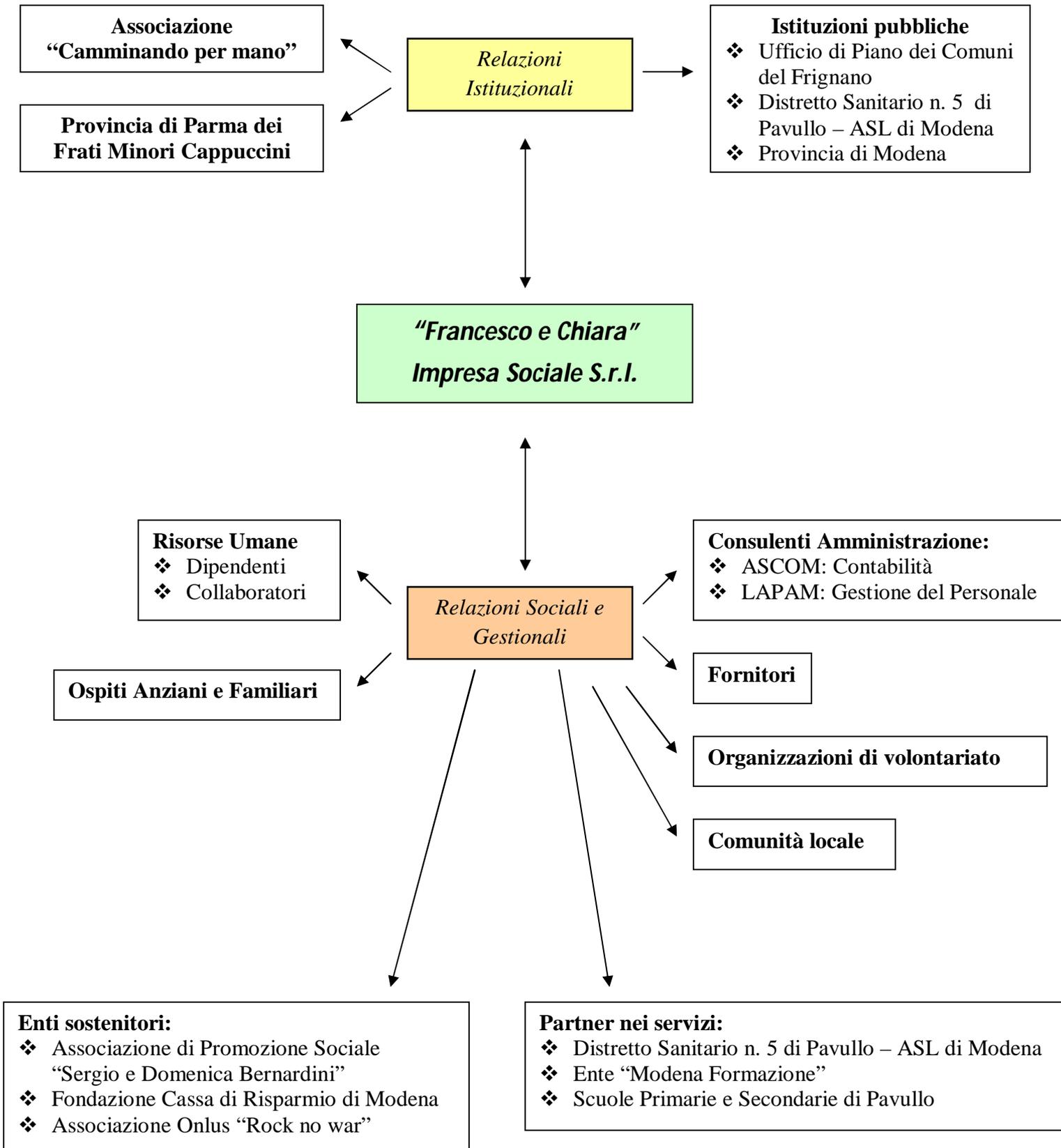
Organigramma generale



2. MAPPATURA DEGLI INTERESSI COINVOLTI

Il diagramma seguente ha l'obiettivo di individuare e mostrare dettagliatamente i soggetti portatori di interesse, di seguito denominati stakeholders, che intrattengono relazioni di vario tipo con l'Impresa Sociale.

Mappa degli Stakeholders



a) RELAZIONI ISTITUZIONALI

a1) PROVINCIA DI PARMA DEI FRATI MINORI CAPPUCINI

La Provincia di Parma dei FF.MM.CC. è l'ente proprietario dell'immobile, dal quale l'Impresa Sociale ha ottenuto il diritto di superficie fino al 2021 tramite la stipula dell'ultima di una serie di convenzioni resesi necessarie per consentire la realizzazione dell'iniziativa.

Nel corso dell'anno 2010 si sono gettate le basi per la sottoscrizione di una intesa tra la Provincia, l'Associazione e l'Impresa Sociale, che prevede il conferimento del patrimonio immobiliare ad una costituenda Fondazione, partecipata dai tre enti. Il progetto è previsto che sia portato a compimento nel corso dell'anno 2011.

a2) ASSOCIAZIONE "CAMMINANDO PER MANO"

L'Associazione "Camminando per mano" è un'associazione non riconosciuta costituita con atto notarile in data 13/12/1994 con lo scopo di ristrutturare l'ex-convitto per studenti dei FF.MM.CC., 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 tanto che l'Associazione detta le linee di indirizzo ed azione, le finalità solidaristiche e gli obiettivi annuali ai quali la Società deve rispondere in sede di Assemblea dei Soci. Attualmente l'Associazione è composta, oltre dai 7 soci fondatori, da 50 soci onorari che ne condividono i valori ed i propositi solidaristici.

a3) ISTITUZIONI PUBBLICHE

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.
- Definizione delle rette da praticare agli utenti in regime di convenzione e/o ricoveri di sollievo.
- Valutazione da parte dell'Ufficio di Piano dei requisiti per espletare le procedure per l'accreditamento dei servizi.

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 mantenimento dei requisiti previsti dalle normative.
- Formazione obbligatoria attraverso corsi per alimentaristi rivolti al personale dipendente.
- Valutazione da parte dell'Ufficio Dimissioni Protette della graduatoria per l'accesso ai posti letto in convenzione e successivi adempimenti.

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 O.S.S..

- Rilevazioni statistiche annuali sui presidi socio-assistenziali forniti all'Assessorato Provinciale alle Politiche Sociali.

b) RELAZIONI SOCIALI E GESTIONALI

b1) RISORSE UMANE

Le risorse umane (dipendenti e collaboratori) costituiscono la risorsa strategica fondamentale per le attività realizzate all'interno del Centro Servizi e possono essere suddivise in varie categorie a seconda del profilo professionale, ossia dei compiti e delle mansioni che sono chiamate a svolgere all'interno della struttura organizzativa. Si ha pertanto:

- personale manageriale con responsabilità prevalentemente organizzativo-gestionali composto dai dirigenti e dai responsabili delle varie unità operative;
- personale tecnico-professionale con funzioni specifiche di tipo prevalentemente professionale composto dagli impiegati amministrativi, dagli operatori socio-assistenziali, le infermiere professionali, i medici di base, i fisioterapisti ed il personale ausiliario.

La preponderanza del personale è nettamente femminile (circa il 98%).

Nel corso dell'anno sono state svolte varie forme di coinvolgimento delle risorse umane tramite comunicazioni più mirate e periodiche dell'andamento societario e dei progetti ed iniziative previsti sia nel breve che nel più lungo periodo, oltre alle comunicazioni su cambiamenti volti all'ottimizzazione dell'organizzazione.

Nel prospetto che segue vengono riportate le varie figure professionali e relative tipologie del rapporto contrattuale.

TIPOLOGIA DI CONTRATTI FIGURE PROFESSIONALI IMPIEGATE

CATEGORIE PROFESSIONALI	QUALIFICHE	TIPOLOGIA DI CONTRATTO							TOTALE	Di cui donne
		TEMPO INDETERMINATO		TEMPO DETERMINATO			CONTRATTO A PROGETTO	CONTRATTO LIBERO-PROF.LE		
		Tempo pieno	Part-time	Tempo pieno	Part-time	Part-time intermittenza				
Profili manageriali	DIRIGENTI	1							1	1
	QUADRI	4	1						5	5
Profili tecnico - professionali	IMPIEGATI	1	1				1		3	3
	OPERATORI SOCIO-ASSISTENZIALI	26	5	8	4	1	2		46	46
	INFERMIERI	3				2		2	7	6
	FISIOTERAPISTI	1						1	2	2
	AUSILIARI	1			1				2	1
TOTALE		37	7	8	5	3	3	3	66	
Di cui donne		37	7	8	4	2	3	3		64

Retribuzioni

La Società garantisce a tutti i dipendenti retribuzioni eque e conformi a quanto previsto dal Contratto Nazionale dell'ANASTE.

Sono previste inoltre forme di integrazione ai minimi fissati dalla contrattazione collettiva nazionale in funzione delle capacità e della professionalità dimostrata.

Nella busta paga sono indicate in modo esplicito tutte le voci relative alle spettanze e alle ritenute effettuate.

I rapporti tra le retribuzioni annue lorde medie, suddivise per le qualifiche più importanti prendendo a base 1 la retribuzione del personale ausiliario, sono riportati nel prospetto sottostante.

Qualifica	Rapporto
Dirigenti	3,63
Quadri	2,00
Impiegati	1,24
Infermieri	1,47
Operatori OSS	1,29
Ausiliari	1,00

b2) OSPITI ANZIANI E LORO FAMILIARI

Gli anziani ospiti del Centro Servizi per la Terza Età "Francesco e Chiara" sono i diretti beneficiari dei servizi di utilità sociale e i soggetti verso i quali si rivolgono gli sforzi per garantire la qualità delle prestazioni. Attualmente sono 119 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.

Al momento dell'ingresso, l'accoglienza degli ospiti è svolta dalle RAA che, seguendo un protocollo periodicamente aggiornato, prevede:

- l'incontro con i familiari dell'ospite per la compilazione della cartella socio-sanitaria;
- la compilazione della scheda di ingresso, contenente le prime informazioni utili per il personale assistenziale e sanitario;
- la visita del medico;
- la visita fisioterapica;
- la stesura del Piano Assistenziale Individuale (PAI) cui partecipa il personale assistenziale, sanitario, fisioterapico e gli animatori e, in situazioni particolari, viene condiviso con i familiari di riferimento.

Presentiamo di seguito alcuni prospetti esplicativi riguardanti la composizione degli ospiti del Centro Servizi e la lista di attesa, sottolineandone alcune importanti peculiarità.

COMPOSIZIONE ANZIANI OSPITI FRUITORI DEL CENTRO SERVIZI NELL'ANNO 2010														
TIPOLOGIA DI SERVIZI OFFERTI	N°	SESSO		PATOLOGIA				PROVENIENZA			ETA' OSPITI			
		M	F	AUTO	PA	NA	DDC	COMUNI FRIGNANO	ALTRI COMUNI PROVINCIA MODENA	ALTRE PROVINCE	SINO A 59	60-74	75-84	85 E OLTRE
CASA PROTETTA	63	16	47	/	22	31	10	30	29	4	/	10	15	38
CASA DI RIPOSO	43	12	31	28	12	3	/	13	18	12	/	4	10	29
NUCLEO SPECIALE DEMENZE	11	6	5	/	/	/	11	7	4	/	/	1	6	4
RICOVERO DI SOLLIEVO	12	2	10	/	/	10	2	7	/	5	/	1	6	5
CENTRO DIURNO	28	9	19	2	6	13	7	21	5	2	2	7	7	12
ALLOGGI PROTETTI	23	6	17	23	/	/	/	6	10	7	1	4	8	10
TOTALE	180	51	129	53	40	57	30	84	66	30	3	27	52	98
Percentuali	100%	28,%	72%	30%	22%	32%	16%	46%	37,%	17,%	1,%	15%	29%	55%

Il prospetto sopra riportato ha l'obiettivo di analizzare più in generale la soddisfazione della domanda di prestazioni e più in particolare la composizione dell'utenza suddivisa per sesso, patologia, provenienza ed età.

Come si può notare, il numero complessivo degli anziani via via ospitati nell'anno 2010 (n. 180) è superiore complessivamente di circa il 60% rispetto al totale dei posti disponibili (n. 112). Questo dato conferma un buon volume di mobilità della struttura, garantita in gran parte dai cosiddetti ricoveri temporanei di sollievo e del Centro Diurno.

Dall'analisi dei dati emerge in particolare:

- la netta prevalenza del sesso femminile (72%), che rispecchia il dato della rispettiva maggiore aspettativa di vita, e degli ospiti ultraottantacinquenni (55%)
- l'elevata percentuale di anziani autosufficienti o parzialmente autosufficienti (52%), che testimonia le ottime caratteristiche di vivibilità della struttura
- la significativa percentuale di ospiti provenienti dai comuni di pianura della Provincia di Modena e da altre Province (54%)

CASA DI RIPOSO e CASA PROTETTA - LISTA DI ATTESA AL 31-12-2010										
CLASSIFICAZIONE ANZIANI	N°	SESSO		PROVENIENZA			ETA' OSPITI			
		M	F	COMUNI FRIGNANO	ALTRI COMUNI PROVINCIA MODENA	ALTRE PROVINCE	SINO A 59	60-74	75-84	85 E OLTRE
AUTOSUFFICIENTI	11	3	8	4	6	1	1	2	3	6
PARZIALMENTE AUTOSUFFICIENTI	6	/	6	2	4	/	/	/	1	5
NON AUTOSUFFICIENTI	19	7	12	3	15	1	/	5	6	8
AFFETTI DA DEMENZA E/O DISTURBI DEL COMPORTAMENTO	18	4	14	9	8	1	/	2	9	7
TOTALE	54	14	40	18	33	3	1	9	19	26
Percentuali	100%	26%	74%	33%	61%	6%	1%	16%	35%	48%

La suddetta lista di attesa, che riguarda la sola Casa Residenza, è stata opportunamente aggiornata nel dicembre 2010, attraverso personali contatti con le famiglie degli anziani già inseriti nella stessa, per cui risulta sensibilmente ridimensionata rispetto all'anno precedente.

Dalla tabella sovrastante emergono alcuni dati di particolare interesse:

- la significativa presenza di anziani autosufficienti e/o parzialmente autosufficienti (31,5%), in linea con la composizione dell'utenza presente
- la conferma dell'altissima richiesta proveniente dai Comuni di pianura della Provincia di Modena (61%), che rappresenta una ulteriore dimostrazione della speciale attitudine dei paesi di collina ed in particolare di Pavullo n/F, dove funzionano ben 4 strutture, ad ospitare e fornire assistenza a persone anziane.

L'Impresa Sociale, ha consolidato nel corso dell'anno forme di coinvolgimento degli ospiti e loro familiari nella vita della struttura, rafforzando una prassi già precedentemente adottata, caratterizzata da massima trasparenza, partecipazione e collaborazione. Tutto questo si concretizza, oltre con gli incontri individuali, tramite:

- Invio a tutti di una lettera alla fine di ogni anno nella quale viene indicato l'andamento societario dal punto di vista economico-finanziario e vengono esplicitati gli obiettivi raggiunti e quelli 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.
- Informazioni diffuse tramite il periodico trimestrale "Le Stagioni di Francesco e Chiara" che spaziano dal racconto delle attività socio-assistenziali e ricreative realizzate all'interno del Centro Servizi, alla illustrazione di progetti ed iniziative in corso o che si intendono realizzare.
- 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 rivolgere critiche, domande e per avanzare suggerimenti.

L'Assemblea dell'anno 2010 si è svolta in data 20 febbraio presso l'Auditorium "Giovanni Paolo II" durante la quale i presenti (circa 35 persone) hanno dimostrato il loro apprezzamento alle attività del Centro Servizi.

In data 29 dicembre 2010 si è svolto inoltre un incontro con i familiari degli ospiti del Nucleo Gravi Demenze, nel corso del quale sono state evidenziate particolari difficoltà nella gestione del Nucleo, determinate dagli altissimi costi del servizio.

b3) ENTI SOSTENITORI

Associazione di Promozione Sociale "Sergio e Domenica Bernardini"

Nell'anno 2010 si è rafforzata notevolmente la collaborazione con l'Associazione di Promozione Sociale "Sergio e Domenica Bernardini", specie a seguito della trasformazione della Società in Impresa Sociale, che ha consentito di instaurare rapporti più incisivi con l'Associazione. Le principali collaborazioni che si sono succedute nell'anno 2010 hanno perseguito molteplici obiettivi, quali:

- Contributi economici a favore di famiglie con anziani bisognosi di assistenza e in condizioni economiche disagiate, documentate attraverso lo strumento I.S.E.E., per il pagamento delle rette del Centro Servizi. Nell'anno 2010 le famiglie beneficiarie di tale contributo sono state 13 per un importo complessivo di €. 31.070,50.
- Contributo economico per la realizzazione del Giardino Alzheimer per l'importo di €. 7.500,00
- Promozione e sostegno di varie iniziative per la formazione e l'aggiornamento professionale degli operatori assistenziali che lavorano all'interno del Centro Servizi.
- Promozione e sostegno del progetto "Caffè Alzheimer", attivato presso il Centro Servizi nell'autunno 2010, in stretta intesa con l'Ufficio di Piano del Comune di Pavullo.

Fondazione Cassa di Risparmio di Modena

Nel corso dell'anno 2010 ha erogato un contributo di €. 65.000,00 (sessantacinquemila/00) alla Impresa Sociale per la realizzazione del Giardino Terapeutico per i malati di Alzheimer. Il progetto è stato portato a compimento nel giugno 2010 e l'opera è stata inaugurata con una cerimonia solenne in data 30/09/2010, alla presenza delle autorità civili e religiose.

Associazione "Rock no war"

Su richiesta dell'Impresa Sociale, l'Associazione "Rock no war" di Formigine ha raccolto ed erogato fondi alla Società medesima per l'importo di €. 10.000,00, destinato alla continuazione dei progetti già in corso e che riguardano in particolare:

- sostegno economico per il pagamento delle rette da parte delle famiglie meno abbienti, individuate attraverso lo strumento I.S.E.E. sulla base del regolamento adottato a suo tempo;
- mantenimento del Nucleo Residenziale per gravi demenze che, pur essendo convenzionato con l'AUSL Distretto di Pavullo n/F, presenta costi altissimi non compensati dalle tariffe vincolanti applicate sulla base delle direttive emanate dalla Regione Emilia Romagna.

b4) FORNITORI

Il rapporto con i fornitori del Centro Servizi è rimasto pressoché inalterato rispetto agli anni passati. L'affidamento esterno ad aziende qualificate assume particolare rilievo per i servizi economici di

ristorazione (Ditta CIR Food di Reggio Emilia) e di lavanolo (Ditta Artioli di Modena). Per il servizio pulizie l'appalto esterno è stato prima ridotto nel marzo 2010, per essere poi interrotto nel gennaio 2011. La scelta è stata motivata dalla necessità di contenere i costi e dall'esigenza di utilizzare al meglio il personale dipendente a seguito della riorganizzazione interna dei servizi.

Più in generale si può affermare l'ottimo rapporto esistente con i vari fornitori abituali, che si riconoscono con le finalità solidaristiche del Centro Servizi e, nei limiti del possibile, praticano condizioni di favore.

b5) COMUNITA' LOCALE

I rapporti con la comunità locale si sono stabilizzati attraverso varie forme quali l'organizzazione di serate, spettacoli ed eventi aperti al pubblico, presso l'Auditorium "Giovanni Paolo II".

Una peculiarità che caratterizza il Centro Servizi è rappresentata dalle "porte aperte" durante l'intero arco della giornata (dalle 7 alle 20), che consente il flusso costante di parenti, amici e conoscenti degli anziani ospiti, o comunque delle persone interessate.

Molto spesso le visite sono effettuate da pellegrini e/o persone che fanno visita alla Grotta Beata Vergine di Lourdes situata nella zona antistante, la quale costituisce un punto di aggregazione importante per la preghiera dei fedeli.

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 gli strumenti informativi sotto elencati:

- Periodico trimestrale "Le Stagioni di Francesco e Chiara", edito dall'Associazione "Camminando per mano" e coordinato dalla Capo Redattrice, Prof.ssa Margherita Pini, per la diffusione delle informazioni riguardanti il Centro Servizi, le varie iniziative, progetti ed attività correlate. In esso trovano spazio numerose rubriche che danno voce agli anziani, ai volontari, ai collaboratori più vicini al Centro Servizi, ed anche 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 già 45 edizioni, con oltre 2000 copie per ogni numero, di cui circa un migliaio inviate a domicilio attraverso il servizio postale.

- Sito web del Centro Servizi (www.francescochiara.it) che viene aggiornato costantemente con tutte le notizie di interesse per la collettività e nel quale si possono trovare le indicazioni riguardanti la storia, la struttura, i servizi e i cambiamenti avvenuti nel corso del tempo, oltre che tutte le informazioni relative ai contatti ed alle figure professionali di riferimento.

b6) ORGANIZZAZIONI DI VOLONTARIATO

Il Centro Servizi può contare sulla presenza di alcune organizzazioni di volontariato e singoli volontari che quotidianamente prestano la propria opera a favore degli anziani ospiti, inseriti in una rete di collaborazione locale. L'organizzazione delle attività di volontariato, è imperniata, oltre che ovviamente sull'Associazione "Camminando per mano", sulla stretta collaborazione dell'AVO che fu costituita nell'anno 1999 presso la Casa Soggiorno "Francesco e Chiara".

I volontari particolarmente attivi sono circa una decina, e sono così suddivisi:

- 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, a chi la desidera.
- Counsellor professionista, Maria Carani, per sostegno psicologico agli ospiti e ai familiari.
- Soci di varie Associazioni che collaborano con il Centro Servizi tramite attività, progetti ed iniziative quali:
 - la pet-therapy, organizzata dal servizio animazione e gestita in stretta collaborazione con l'Associazione di volontariato "Vagabondi alla riscossa" che si occupa del canile comprensoriale di Niviano di Pavullo;
 - l'allestimento di una biblioteca interna;
 - l'organizzazione di iniziative e manifestazioni di vario genere presso l'Auditorium;
 - pubblicazione di libri;
 - la collaborazione alla redazione del periodico trimestrale "Le Stagioni di Francesco e Chiara";
 - l'organizzazione di giornate di svago con gruppi musicali, alpini e corali.

b7) PARTNER NEI SERVIZI

□ Distretto Sanitario n. 5 di Pavullo – ASL di Modena

- Stipula contratti di servizio per l'integrazione di prestazioni sociali e sanitarie a favore di anziani assistiti nei presidi integrati residenziali e semiresidenziali.
- Verifiche congiunte tra l'Assistente Sociale area Anziani e l'équipe del Nucleo Speciale del Centro Servizi per concordare colloqui, informazioni e progetti con i familiari degli ospiti in cura nel Nucleo Speciale o al Centro Diurno.
- Programmazione congiunta ed organizzazione di progetti riguardanti il miglioramento e la sperimentazione di nuovi servizi e strategie assistenziali rivolte ad anziani fragili e alle loro famiglie.

□ Ente "Modena Formazione" per la pubblica amministrazione e per l'impresa

- 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 corsisti per visite guidate e per periodi di stage orientativi e professionalizzanti.
- Messa a disposizione locali presso il Centro per eventuali necessità di lezioni, seminari o dibattiti.

□ Scuole Primarie e Secondarie di Pavullo

Il Centro Servizi ha avviato da alcuni anni la coprogettazione di numerose iniziative, inserite nel piano Scuola-Territorio, con le scuole materne ed elementari del Circolo Didattico di Pavullo, attraverso l'elaborazione di progetti e di attività degli alunni con gli ospiti della struttura e l'istituzione di concorsi a tema. L'obiettivo peculiare è quello di favorire e sostenere l'integrazione intergenerazionale e l'inserimento attivo dell'anziano nel territorio in cui vive e nell'ambiente che lo ospita quotidianamente, consentendogli di instaurare molteplici tipologie di relazioni. La risposta è stata sicuramente positiva, osservando il numero molto elevato di classi (n. 22) che hanno aderito alle iniziative e l'indice di gradimento e di partecipazione degli ospiti e dei ragazzi. Si prevede di mantenere e rafforzare tale collaborazione anche per l'anno 2011.

Nel corso dell'anno 2010 è stata inoltre implementata una forma di collaborazione con la Presidenza delle Scuole Superiori Cavazzi-Sorbelli di Pavullo e del Liceo Socio-Psico-Pedagogico Carlo Sigonio di Modena, attraverso la quale quattro studenti hanno svolto un tirocinio formativo e di orientamento personalizzato, concordato tra azienda e scuola, volto a favorire l'integrazione delle conoscenze curricolari con la loro applicazione nel mondo del lavoro. Hanno partecipato allo svolgimento di attività inerenti il funzionamento, l'organizzazione e la gestione del Centro Servizi, con la guida e la supervisione di un tutor ad essi dedicato.

SEZIONE C

ATTIVITA' E OBIETTIVI

1. ATTIVITA' ANNO 2010

a) VALUTAZIONI QUANTITATIVE SERVIZI PRESTATI

Il prospetto che segue riporta l'indice di occupazione dei posti disponibili, suddivisi per le varie tipologie di servizi offerti all'utenza.

INDICE OCCUPAZIONE POSTI – ANNO 2010				
TIPOLOGIA DI SERVIZI OFFERTI	TIPOLOGIA OSPITI	N° POSTI LETTO CENTRO SERVIZI	GIORNATE DI PRESENZA	% OCCUPAZIONE DEI POSTI
CASA DI RIPOSO	- Autosufficienti - Parzialmente Autosufficienti con disturbi motori	25 ¹	8.556	93,8 %
CASA PROTETTA	- Parzialmente autosufficienti con lievi disturbi cognitivi - Non Autosufficienti	39	13.775	96,8 %
NUCLEO SPECIALE GRAVI DEMENZE	- Affetti da demenza e/o disturbi del comportamento di grado severo	7	2.285	89,5 %
CENTRO DIURNO	- Parzialmente autosufficienti - Non autosufficienti compresi anziani con gravi patologie della cognitiv�	17 ²	4.224	82,8 %
ALLOGGI PROTETTI	- Autosufficienti	21 ³	7.665	100 %
<u>TOTALE</u>		112	36.405	

¹Media posti letto intero anno, essendo stati autorizzati n. 6 posti letto aggiuntivi solo a partire dal 1° agosto 2010

²Media posti di Centro Diurno intero anno, essendo stati autorizzati n. 5 posti aggiuntivi solo a partire dal 1° agosto 2010

³tre alloggi bilocali sono stati occupati, ciascuno, da un solo anziano

L'indice di occupazione dei posti letto evidenzia, rispetto all'anno 2009, una leggera flessione per il Centro Diurno e la Casa di Riposo, determinata dall'aumento in corso d'anno dei rispettivi posti letto autorizzati, che sono stati occupati ed utilizzati con una certa gradualit  prima di entrare a regime.

Al contrario per quanto concerne il Nucleo Speciale Gravi Demenze, riservato ad ospiti temporanei e/o protratti, il tasso di occupazione risulta sensibilmente superiore rispetto allo stesso dato dell'anno

precedente (81%), in quanto il Servizio convenzionato e ora accreditato dal Distretto Sanitario n. 5 di Pavullo n/F. ora funziona a pieno regime, dopo una prima fase di avvio.

b) ATTIVITA' FORMATIVE RIVOLTE AGLI OPERATORI

In considerazione della aumentata complessità degli interventi socio-assistenziali e sanitari che gli operatori del Centro Servizi "Francesco e Chiara" devono garantire in seguito alle nuove tipologie di utenza presenti nel Centro (anziani affetti da gravi disturbi del comportamento e della cognitiv ) e alla modifica del modello organizzativo (individuazione di nuclei operativi dedicati alle diverse tipologie di utenza) si   reso necessario costruire dei percorsi di formazione e aggiornamento professionale specifici che possano aiutarli a individuare adeguati comportamenti ed abilit  professionali da spendere nelle diverse situazioni operative e a poter formulare risposte applicabili nelle varie attivit  del prendersi cura.

Le finalit  di questi interventi formativi sono state :

- sviluppare una metodologia del lavoro che permetta di gestire con maggiore efficacia ed efficienza il lavoro di gruppo interprofessionale
- prevenire e gestire il burn out (sindrome che crea un concatenamento di disturbi fisici e psichici che insorgono in persone addette ad un lavoro di cura che implica un continuo contatto con esseri umani in grave stato di sofferenza)
- organizzare, realizzare e sviluppare l'apprendimento all'uso degli strumenti informatici e dei programmi la cui conoscenza   ormai indispensabile per la comunicazione dei dati da utilizzare all'interno della rete territoriale dei servizi socio-sanitari.

Si sono pertanto programmate diverse azioni formative che vengono di seguito elencate:

b1) La metodologia del lavoro nella conduzione dei gruppi multiprofessionali e la gestione del conflitto in ambito professionale

Destinatari: n. 5 Responsabili Attivit  Assistenziali (R.A.A.)

Conduttori: Counsellor professionista – Direttrice del Centro Servizi

Durata: n. 13 incontri di 1.30 ore dal 13 Aprile al 31 Luglio 2010

b2) La gestione di anziani affetti da gravi demenze e strategie di contenimento del burn out

Destinatari: n. 2 Responsabili Attivit  Assistenziali (R.A.A.) assegnate ai servizi che si occupano di gravi demenze e operatori dedicati al Nucleo Speciale per demenze

Conduttori: Counsellor professionista – Direttrice del Centro Servizi – Medico di base e specialista psicogeriatra

Durata: n. 6 incontri di 1.30 ore dal 15 Giugno al 31 Luglio 2010

b3) Alfabetizzazione informatica e utilizzo del programma "gestione ospiti"

Destinatari: n. 23 operatori socio assistenziali

Conduttori: Responsabili Attivit  Assistenziali (R.A.A.)

Durata: n. 23 incontri di 2.00 ore dal 10 Aprile al 31 Luglio 2010

c) PROGETTI INNOVATIVI INIZIATI NEL 2009 E PORTATI A COMPIMENTO NEL 2010

c1) Ampliamento orari e interventi proposti nel servizio Centro Diurno

- Sono stati incrementati gli interventi di aiuto domiciliare proposti ai familiari per far sì che la preparazione mattutina ed il trasporto degli anziani con grave disagio comportamentale risultasse di più facile gestione. Gli operatori del Centro Diurno nei casi più problematici si fanno carico dell'igiene personale, aiuto nella vestizione e trasporto al Centro Diurno, permettendo così ai familiari di organizzarsi per recarsi alle loro attività lavorative senza la preoccupazione di dover svolgere in fretta alcune operazioni che, nei casi di demenza grave, necessitano di calma e tempi adeguati.
- In casi di gestione difficile o in periodi nei quali ci siano necessità particolari da parte dei familiari si è organizzato il servizio Centro Diurno per erogare interventi aggiuntivi non previsti dalla normativa regionale per tale servizio (es. apertura anche domenicale, effettuazione del bagno assistito presso il Centro, servizio di parrucchiera e podologo, ritiro ricette e acquisto farmaci). Tali servizi aggiuntivi sono a richiesta e rispondono alla finalità di alleggerire il carico assistenziale delle famiglie al domicilio, permettendo quindi di ritardare il più possibile l'istituzionalizzazione dell'anziano anche in gravi condizioni.

c2) Proseguimento degli incontri al "Cafè Alzheimer" denominato "Cafè delle stagioni"

• COS'E' IL CAFE'DELLE STAGIONI ?

Un luogo di incontro, come tutti i bar, ma rivolto ad anziani affetti da disturbi cognitivi e della memoria (morbo di Alzheimer e altre patologie dementigene), ai loro familiari, agli assistenti familiari, a volontari ed amici, dove vengono svolte attività ricreative e di socializzazione.

Un luogo accogliente, informale, ma strutturato dove i familiari possono ritrovarsi con regolarità per un confronto tra loro e con "esperti" e dove i malati possono beneficiare di un clima conviviale, fare attività occupazionali in un ambiente protetto e adatto a loro, seguiti da personale qualificato.

• QUALI ATTIVITA SI SVOLGONO ?

Ci si ritrova tra persone che stanno vivendo esperienze simili di disagio, difficoltà e sofferenza.

Il caffè offre ai familiari possibilità di:

- condivisione (emozioni, parole, interessi, una tazza di the, una torta, crescentine, un caffè....)
- informazione (incontri con esperti su argomenti di comune interesse)
- rilassamento (es. massaggi, tecniche di rilassamento,)
- svago e divertimento (ascolto di musica, visione di film, letture etc.)

Ai loro congiunti ammalati :

- Attività di stimolazione delle abilità e capacità ancora presenti
- Attività occupazionali e socializzanti
- Contatto con la natura in libertà di movimento nel giardino terapeutico
- Attività socio-assistenziali

• QUANDO CI SI INCONTRA?

L'ultimo giovedì di ogni mese dalle ore 15.30 alle 17.30

c3) Inizio del progetto di formazione per gli operatori che si occupano di anziani affetti da gravi patologie dementigene denominato "Doll therapy" (terapia della bambola)

L'obiettivo della terapia è quello di diminuire i disturbi del comportamento, come l'agitazione, l'aggressività o l'apatia e stimolare i processi di memoria.

Tale terapia fa parte delle cosiddette terapie non farmacologiche che, negli ultimi anni, vengono ampiamente utilizzate per la prevenzione e la cura delle problematiche e dei disturbi collegati alle demenze, Alzheimer, disturbi del comportamento, patologie psichiatriche ed altre. Tali interventi mirati pongono l'accento sulle modalità di relazione prevalentemente pre-verbali e non verbali e, in sinergia anche con il tradizionale utilizzo di farmaci specifici, favoriscono processi terapeutici che si rivolgono alla globalità della persona permettendo spesso un miglioramento della qualità della vita degli ammalati e di chi si prende cura di loro.

Il progetto è iniziato nell'autunno 2010 con incontri teorici di apprendimento condotti da uno Psicologo esperto in terapie non farmacologiche e proseguirà nel 2011 attraverso un percorso sia teorico che pratico (supervisione dello psicologo, utilizzo delle bambole terapeutiche e creazione dei protocolli e linee guida).

c4) Progetti non realizzati o non completati

Le attività programmate nel precedente Bilancio Sociale, che non sono state realizzate o completate a causa soprattutto del rilevante impegno profuso dalla Direzione e dall'Amministrazione nel conseguimento dell'accreditamento transitorio di alcuni servizi, sono le seguenti:

- *Indagine conoscitiva per la ricerca della cosiddetta "qualità percepita" da parte degli anziani ospiti e loro familiari, da commissionare come era previsto ad un centro esperto specializzato.*

L'alto livello di soddisfazione da parte degli utenti è stato in ogni caso manifestato in varie occasioni, quali: assemblea coi familiari, incontri personali, testimonianze scritte, ecc.

L'indagine sarà comunque commissionata per l'anno 2012, allorché tutti i servizi recentemente avviati funzioneranno a pieno regime.

- *Codice Etico relativo ai rapporti con tutti gli stakeholder.*

E' stato svolto un corso di formazione e sviluppo delle competenze relazionali degli operatori assistenziali, basato sui temi dell'etica e delle centralità della persona che ha portato alla predisposizione, condivisa con tutti gli operatori, della Carta Etica delle professioni che operano al servizio delle persone. Nel corso dell'anno 2012, sulla base ed in linea col suddetto lavoro, si procederà alla stesura del Codice Etico relativo ai rapporti con tutti gli stakeholder.

d) SOLIDARIETÀ

Tra le finalità di utilità sociale non può mancare una attenzione particolare all'impegno economico cui le famiglie devono sottostare per inserire un proprio congiunto in una struttura residenziale, i cui costi, come è noto, sono molto alti. E' evidente, d'altra parte, che la solidarietà va indirizzata e riservata in modo particolare a famiglie che si trovano in condizioni economiche più disagiate, per cui occorre risolvere il problema non semplice della loro individuazione.

L'Impresa Sociale, già a partire dal 2008, ha seguito questa linea:

- contenimento delle rette medie di tutti gli ospiti non autosufficienti della Casa Protetta, a parità di prestazioni, nella misura comunque non inferiore al 10% circa rispetto a quelle praticate mediamente dalle altre strutture private profit;

- applicazione di ulteriori agevolazioni, con sconti differenziati tra il 2 e il 10 % a quelle famiglie che dimostrano, attraverso la presentazione della documentazione I.S.E.E., (Indicatore Situazione Economica Equivalente) di trovarsi effettivamente in situazioni più disagiate. Nel 2010 tredici famiglie ne hanno beneficiato, per un importo complessivo di €. 9.228,50;
- applicazione a carico dell'ospite che occupa un posto letto convenzionato della quota di retta concordata con l'Azienda USL (€. 46,67 al giorno), sui livelli fissati anche dalle altre strutture pubbliche e private convenzionate, consentendo un risparmio di costi per le famiglie beneficiarie.

2. OBIETTIVI E STRATEGIE A BREVE E MEDIO- LUNGO TERMINE

a) OBIETTIVI A BREVE TEMINE

- Messa in atto delle azioni necessarie per migliorare la situazione economico-finanziaria dell'Impresa Sociale, a completamento delle iniziative avviate negli ultimi 3 anni
- Sottoscrizione contratti di servizio con l'Azienda USL di Modena Distretto n. 5 di Pavullo, a seguito dell'accreditamento transitorio di n. 15 posti del Centro Diurno, di 7 posti del Nucleo Speciale Gravi Demenze, di 7 posti di Casa Protetta e per l'accoglienza temporanea di sollievo
- Attuazione delle intese intercorse con la Provincia dei FF.MM.CC. e l'Associazione, per la costituzione di una Fondazione ONLUS alla quale verrà conferito il patrimonio immobiliare del Centro Servizi, attualmente di proprietà della Provincia
- Installazione telecamere all'esterno della struttura per garantire la massima sicurezza al personale e agli utenti

b) STRATEGIE A MEDIO-LUNGO TERMINE

L'Impresa Sociale si muove su due fronti che comprendono scelte strategiche di fondamentale importanza:

b1) Consolidamento economico/finanziario del progetto "Francesco e Chiara".

Le attività di carattere solidaristico che assumono un importante rilievo come quella del Centro Servizi "Francesco e Chiara" devono necessariamente porsi l'obiettivo della loro sostenibilità nel lungo periodo.

Il problema si pone a maggior ragione se l'attività ha comportato perdite di bilancio e se chi la gestisce, come nel caso dell'Impresa Sociale, non dispone a pieno titolo del patrimonio immobiliare che ha contribuito a realizzare ricorrendo all'indebitamento bancario.

L'accordo stipulato con la Provincia e l'Associazione nell'aprile 2011, per la costituzione di una Fondazione di partecipazione alla quale sarà devoluto il patrimonio immobiliare del Centro Servizi, si è reso necessario per le suddette motivazioni oltre che per assecondare alcune scelte strategiche della Provincia.

Si ritiene che la Fondazione sarà in grado di consolidare la gestione del Centro Servizi che continuerà ad essere garantita dall'Impresa Sociale in qualità di proprio braccio operativo e che in tale veste dovrà seguire le linee di indirizzo di carattere solidaristico previste dallo Statuto, imperniate sulle finalità per le quali prese avvio nel dicembre 1994 il progetto "Francesco e Chiara".

Tale soluzione vuole rappresentare una più solida garanzia per le future generazioni e per la comunità pavullese, per il funzionamento nel lungo periodo del Centro Servizi salvaguardando nel contempo lo spirito col quale è nata l'iniziativa.

b2) Servizi innovativi e di qualità, rapporti con la comunità

Nel medio-lungo termine l'intenzione del Centro Servizi è quella di continuare a sviluppare nuovi progetti e mettere in gioco nuove risorse per poter rispondere in modo adeguato alle continue e variegata esigenze della popolazione anziana.

Per riuscire in questo intento c'è bisogno tuttavia di intensificare ancor di più i rapporti con la comunità locale, al fine di renderla più edotta e partecipe dei nuovi progetti che si intende avviare. Un ruolo decisivo in tale senso potrà essere esercitato dalla costituenda Fondazione che sarà maggiormente radicata nella società civile, in special modo attraverso le varie rappresentanze del mondo cattolico.

L'esigenza deriva anche dal fatto che i servizi innovativi e di qualità, per essere avviati ed espletati, comportano costi elevati che non possono essere sostenuti con le sole rette a carico dei beneficiari.

Occorre pertanto poter contare su entrate integrative in misura sufficiente per compensare gli alti costi. A tale riguardo un ruolo molto importante potrà essere svolto dalle istituzioni pubbliche preposte con l'impiego di maggiori risorse finalizzate a specifici e concordati obiettivi o, in alternativa, bisogna puntare su una adeguata campagna di raccolta fondi rivolta alla società civile.

SEZIONE D

ESAME SITUAZIONE ECONOMICO - FINANZIARIA

1) I RICAVI

I ricavi riguardano per la quasi totalità le rette introitate per le prestazioni assistenziali erogate a favore degli ospiti anziani del Centro Servizi che ammontano complessivamente ad €. 2.222.328, come risulta dal prospetto sotto riportato.

Le restanti entrate classificabili come ricavi sono:

• Noleggio locali	€.	8.700,00
• Sponsorizzazioni attività Auditorium	€.	7.256,00
• Proventi diversi	€.	14.700,05
• Contributi in c/esercizio	€.	22.500,00
• Contributi in c/impianti	€.	9.016,28
Totale	€.	62.172,33

L'importo complessivo dei ricavi dell'anno 2010 ammonta pertanto ad €. 2.284.500 di cui il 97,30 % circa è determinato dagli introiti relativi alle prestazioni socio-assistenziali e sanitarie erogate dal Centro Servizi.

<i>Confronto rette introitate anni 2009 - 2010</i>				
	2009	2010	Differenze	%
Casa di Riposo	€. 489.500	€. 563.958	+ €. 74.458	+ 15,2 %
Casa Protetta	€. 1.014.534	€. 999.638	- €. 14.896	- 1,5 %
Nucleo Speciale Demenze	€. 150.160	€. 223.659	+ €. 73.499	+ 49 %
Ricovero di sollievo	€. 17.028	€. 37.985	+ €. 20.957	+ 123 %
Centro Diurno	€. 115.729	€. 139.432	+ €. 23.703	+ 20,5 %
Alloggi protetti	€. 213.655	€. 223.149	+ €. 9.494	+ 4,1 %
TOTALE	<u>€. 2.000.606</u>	<u>€. 2.187.821</u>	<u>+ €. 187.215</u>	<u>+ 9,4 %</u>
Rimborsi prestazioni infermieristiche e fisioterapiche AUSL	€. 24.688	€. 34.507	+ €. 9.819	+ 39,8 %
TOTALE COMPLESSIVO	<u>€. 2.025.294</u>	<u>€. 2.222.328</u>	<u>+ €. 197.034</u>	<u>+ 9,7 %</u>

Come dimostra il prospetto sopra indicato, nel 2010 si è verificato un consistente aumento delle entrate derivanti dall'attività istituzionale, corrispondente ad €. 197.034 (+ 9,7%).

I principali fattori che hanno contribuito all'ottenimento di questo risultato sono:

- l'aumento di n. 5 posti per il Centro Diurno e di n. 6 posti letto per la Casa di Riposo, ricavati al quarto piano della struttura, a seguito dell'avvenuta autorizzazione da parte del Comune di Pavullo in data 14/07/2010.
- l'applicazione di rette più elevate per i nuovi ingressi, specie per le camere singole ed il parziale recupero sulle rette praticate agli ospiti presenti.
- un più alto indice di occupazione dei posti letto del nucleo speciale, riservati ad anziani affetti da gravi disturbi cognitivi e comportamentali, che trattandosi di posti convenzionati ha comportato un sensibile aumento degli introiti dall'AUSL.

Nel riquadro che segue riportiamo i dati riguardanti gli introiti pervenuti dall'AUSL suddivisi per i diversi servizi convenzionati.

Confronto introiti dall'AUSL per posti convenzionati anni 2009-2010			
	2009	2010	Differenze
Nucleo Speciale Demenze			
- quota rette	€. 67.174	€. 94.759	+ €. 27.585
- rimborsi prestazioni inferm. e fisioterap.	€. 24.688	€. 34.507	+ €. 9.819
Totale	€. 91.862	€. 129.266	+ €. 37.404
Ricovero di sollievo	€. 12.307	€. 25.198	+ €. 12.891
Centro Diurno	€. 65.445	€. 66.627	+ €. 1.182
<u>TOTALE</u>	<u>€. 169.614</u>	<u>€. 221.091</u>	<u>+ €. 51.477</u>
Percentuale sul totale dei ricavi	8,3 %	9,7%	

2) I COSTI

Si riportano nel prospetto sottostante i costi sostenuti classificati per grandi aggregati.

Confronto costi gestionali anni 2009 – 2010				
	2009	2010	Differenze	%
Personale dipendente e parasubordinato	€. 1.240.879	€. 1.434.009	+ €. 193.130	+ 15,5 %
Personale convenzionato e libero-professionista	€. 50.832	€. 50.581	- €. 251	- 0,5 %
Servizi economici in appalto:				
- Ristorazione	€. 215.308	€. 237.319	+ €. 22.011	+ 10,2 %
- Pulizie	€. 88.251	€. 47.995	- €. 40.256	- 45,6 %
- Lavanolo	€. 26.751	€. 26.112	- €. 639	- 2,4 %
Utenze e spese manutenzione	€. 128.727	€. 119.841	- €. 8.886	- 6,9 %
Acquisto beni di consumo e vari	€. 68.292	€. 101.876	+ €. 33.584	+ 49,2 %
Spese generali e di amministrazione, assicurazioni	€. 69.797	€. 64.307	- €. 5.490	- 7,9 %
Imposte sul reddito (IRAP)	€. 27.603	€. 32.897	+ €. 5.294	+ 19,18 %
Tasse	€. 16.047	€. 15.282	- €. 765	- 4,8 %
Interessi passivi	€. 47.190	€. 36.778	- €. 10.412	- 22 %
Ammortamenti	€. 232.192	€. 284.493	+ €. 52.302	+ 22,5 %
Svalutazioni patrimoniali una tantum	/	€. 205.672	+ €. 205.671	+ 100 %
Perdite su IVA	€. 84.442	€. 113.174	+ €. 28.732	+ 34 %
Sopravvenienze passive	/	€. 750	+ €. 750	+ 100 %
Rilevazione IRES anticipata una tantum	/	- €. 89.042	- €. 89.042	- 100 %
TOTALE COSTI	€. 2.296.311	€. 2.682.044	+ €. 385.733	+ 16,8 %

Dall'esame comparativo dei costi gestionali riferiti all'esercizio 2010 rispetto all'anno 2009 emerge quanto segue:

- l'aumento molto consistente del costo del personale dipendente e parasubordinato (+ 15,5%), è determinato da diversi fattori:
 - la consistente riduzione del costo relativo all'appalto del servizio pulizie (- 45,6%) e conseguente gestione in economia con proprio personale del servizio riguardante le aree di degenza
 - l'aumento dei posti autorizzati relativi alla Casa di Riposo (+ 6 posti letto) e al Centro Diurno (+ 5 posti), a partire dall'agosto 2010
 - l'attivazione del terzo turno di notte a partire dal marzo 2010, resasi necessaria per garantire la migliore assistenza agli anziani ospiti affetti da demenza, con gravi disturbi cognitivi e del comportamento
- la revisione delle aliquote concernenti l'ammortamento dei beni immobili, allineate a partire dal 2010 alla scadenza del diritto di superficie (31/12/2021), di cui usufruisce l'Impresa Sociale, che ha determinato una svalutazione complessiva di €. 205.671,59 (imputabile agli esercizi precedenti) e una maggiore quota d'ammortamento per l'esercizio in corso rispetto all'anno 2009, ammontante ad €. 45.055.
- l'aumento considerevole delle spese per l'acquisto di beni vari e di consumo e la lievitazione parallela delle perdite su IVA, che sono dovute in gran parte alla riorganizzazione e implementazione dei servizi, al consumo più considerevole di prodotti e materiali igienico-sanitari per la maggiore presenza di anziani non autosufficienti e con gravi patologie, all'aumento del costo dei prodotti.

3) ANALISI RISULTATO BILANCIO 2010

Come si desume dal prospetto che segue, il Conto Economico dell'esercizio 2010 ha subito una consistente penalizzazione a seguito soprattutto della revisione in aumento delle aliquote riferite alla quota di ammortamento dei beni immobili.

Confronto in sintesi conto economico esercizi 2009 - 2010				
		2009	2010	Differenze
ENTRATE	Ricavi attività assistenziali	€. 2.025.294	€. 2.222.328	+ €. 197.034
	Proventi diversi	€. 32.919	€. 62.172	+ €. 29.253
	Sopravvenienze attive straordinarie	€. 50.000	/	- €. 50.000
	<u>Totale entrate</u>	<u>€. 2.108.213</u>	<u>€. 2.284.500</u>	<u>+ €. 176.287</u>
USCITE	Costi gestionali	€. 2.064.119	€. 2.280.921	+ €. 216.802

	Ammortamenti	€. 232.192	€. 284.493	+ €. 52.301
	Svalutazioni patrimoniali una tantum	/	€. 205.672	+ €. 205.672
	Rilevazione Ires anticipata una tantum	/	- €. 89.042	- €. 89.042
	<u>Totale uscite</u>	<u>€. 2.296.311</u>	<u>€. 2.682.044</u>	<u>+ €. 385.733</u>
PERDITE D'ESERCIZIO		<u>€. 188.098</u>	<u>€. 397.544</u>	<u>+ €. 209.446</u>

L'aumento molto consistente dei ricavi e dei proventi diversi (+ €. 226.287) ha determinato un ragguardevole miglioramento del bilancio gestionale dell'esercizio 2010, pur considerando i rilevanti maggiori oneri relativi al costo del personale.

Per una più precisa ed omogenea comparazione dei risultati gestionali riguardanti gli esercizi 2009 e 2010, occorre depurare i dati inseriti nel suddetto prospetto dalle poste di natura straordinaria non imputabili alla gestione ed applicare identiche aliquote per i due esercizi nella determinazione delle rispettive quote di ammortamento degli immobili. Pertanto:

- esercizio 2009: vengono defalcate le sopravvenienze attive straordinarie dell'importo di €. 50.000 e viene applicata la maggiore aliquota (6,6% anziché 5%) per la determinazione della quota di ammortamento, il cui importo aumenta pertanto di €. 45.055. La perdita d'esercizio ammonta conseguentemente, ai fini della comparazione, ad €. 283.153.

- esercizio 2010: se non si considera la svalutazione patrimoniale una tantum applicata all'esercizio, la perdita netta ammonta ad €. 191.872.

Dai dati sopra esposti ne consegue che si è ottenuto un miglioramento nella gestione delle attività del Centro Servizi, dell'importo di circa 91.281 euro rispetto all'anno 2009, tuttavia non ancora sufficiente per assicurare un equilibrio economico complessivo.

Sotto l'aspetto patrimoniale, l'Impresa Sociale presenta l'esposizione debitoria complessiva e netta al 31/12/10, raffrontata con i dati al 31/12/09, che viene riportata nel prospetto che segue.

Confronto in sintesi esposizione netta esercizi 2009 - 2010

	2009	2010	Differenze
Valore residuo mutuo bancario scadente il 30/06/2022	€. 1.692.544	€. 1.570.425	- €. 122.119
Valore residuo depositi cauzionali infruttiferi versati da anziani fruitori dei mini-alloggi, rimborsabili ratealmente in circa 9 anni	€. 400.523	€. 377.907	- €. 22.616
Altri impegni verso terzi connessi con la gestione (banche c/c, fornitori, dipendenti, erario ecc.)	€. 497.730	€. 498.562	+ €. 832
Fondo TFR	€. 211.526	€. 267.613	+ €. 56.087
Totale debiti e TFR	€. 2.802.323	€. 2.714.507	- €. 87.816
Totale crediti e attivo circolante	€. 123.822	€. 182.804	+ €. 58.982
Esposizione netta	€. 2.678.501	€. 2.531.703	- €. 146.798

Come si può notare nel corso del 2010 si è realizzata una riduzione dell'esposizione debitoria rispetto al 31/12/09, dell'importo di €. 146.798. A tale risultato ha concorso in particolare il miglioramento del conto economico evidenziato nel paragrafo precedente.

Il patrimonio netto dell'Impresa Sociale al 31/12/10 ammonta ad €. 43.128 ed è diminuito in modo consistente per effetto della perdita d'esercizio di € 397.544 che si è determinata in gran parte per i motivi sopraccitati. Non sono stati immessi in bilancio, da parte dei soci, versamenti in c/futuri aumenti di capitale sociale, come invece si è verificato negli anni precedenti.

4) PREVISIONI BILANCIO 2011

I risultati gestionali del Centro Servizi, che si sono realizzati nel primo quadrimestre del 2011, sono molto positivi per cui si può ipotizzare un sensibile miglioramento del conto economico rispetto all'anno precedente.

In particolare l'aumento dei posti autorizzati e pertanto disponibili per il Centro Diurno e la Casa di Riposo, verificatosi a partire dall'agosto scorso, consente un loro pieno utilizzo per tutto l'anno 2011 e pertanto un considerevole aumento dei ricavi. Inoltre, l'accreditamento transitorio di 7 posti aggiuntivi di Casa Protetta, che decorrerà dal mese di giugno 2011, associato alle tariffe maggiorate previste dal Distretto per tutti i posti accreditati, a partire dallo stesso mese, assicureranno un ulteriore maggiore introito per il Centro Servizi.

Vengono pertanto previsti con certezza maggiori ricavi, rispetto all'anno 2010, per oltre 200.000 euro.

Sul fronte dei costi è stata monitorata la situazione riguardante il personale, il cui onere incide per circa il 65% sulla spesa totale ed assume pertanto una rilevanza strategica.

Dai dati raccolti è prevista una maggiore spesa annua di circa 60.000 euro, compensata in larga parte dalla forte diminuzione del costo riferito all'appalto esterno del servizio pulizie. Il risultato si è reso possibile con l'adozione di alcune misure organizzative adottate in piena sintonia con la Direzione del Centro Servizi.

Per il bilancio 2011 si prevede pertanto un forte ridimensionamento della perdita sostenuta nell'esercizio precedente, che per l'anno in corso non dovrebbe superare l'importo di 30-40.000 euro e comporterebbe pertanto un miglioramento del conto economico superiore a 150.000 euro.

Per l'anno 2012 inoltre si potrà contare sui maggiori introiti a regime assicurati nell'esercizio 2011 con l'accreditamento transitorio di alcuni servizi, limitatamente al secondo semestre, con l'obiettivo pertanto di raggiungere l'agognato pareggio del bilancio gestionale.

L'Impresa Sociale è impegnata in ogni caso ad effettuare, come già fatto in questi ultimi anni, un monitoraggio costante dei costi di gestione attraverso la scomposizione del bilancio in centri di costo, procedura che costituisce un ulteriore presupposto a garanzia del raggiungimento del suddetto fondamentale obiettivo.

5) DETERMINAZIONE VALORE AGGIUNTO NEI CONFRONTI DEI PRINCIPALI STAKEHOLDER

La rilevazione del valore aggiunto permette di quantificare monetariamente i benefici che l'Impresa Sociale riserva ad alcune categorie di stakeholder, consentendo di ottenere una valutazione "oggettiva" dell'impatto sociale delle attività svolte.

Per meglio esplicitare i risultati conseguiti nell'anno 2010, in termini di valore aggiunto, distinguiamo i benefici più rilevanti apportati ad alcuni stakeholder, sotto il profilo economico:

a) REMUNERAZIONI OPERATORI

• Personale dipendente e parasubordinato	€.	1.434.009	
• Personale convenzionato e libero-professionista	€.	50.584	
		<hr/>	
	Totale	€.	1.484.590

L'importo totale sopraindicato, rappresenta il 64,99 % dei ricavi percepiti dall'Impresa Sociale ed è stato distribuito agli operatori, per il lavoro da loro svolto, e quindi alle rispettive famiglie. Lo stesso importo non comprende, oltre all'indotto, le remunerazioni corrisposte agli operatori che prestano servizio nella struttura per conto di ditte appaltatrici il cui valore viene così stimato:

- CIR per servizio cucina (35% su 237.319) =	€.	83.062	
- Alba Service per pulizie (75% su 47.995) =	€.	35.996	
		<hr/>	
	Totale	€.	119.058

b) REMUNERAZIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

b1) IMPOSTE E TASSE

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

• I.R.A.P.	€.	32.897
• I.C.I.	€.	13.778
• Imposte e tasse varie	€.	1.504
• I.V.A. non detraibile (tramite le ditte fornitrici)	€.	113.174
		<hr/>
Totale	€.	161.353

b2) RISPARMIO PER IL SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE

Molti anziani ospiti non autosufficienti sono nelle condizioni di beneficiare delle risorse messe a disposizione dalle Istituzioni Pubbliche per i posti convenzionati, che essendo carenti, non sono sufficienti per soddisfare i crescenti bisogni di tutte le famiglie interessate. L'attività del Centro Servizi rivolta a questi casi consente pertanto il raggiungimento di un obiettivo di utilità sociale, in quanto non vengono impiegate risorse pubbliche.

La Casa Protetta ha 46 posti di cui solo 7 convenzionati che costituiscono il Nucleo Speciale Gravi Demenze. Se si calcola che almeno il 40 % dei restanti anziani ospitati presenta le caratteristiche idonee per l'occupazione di un posto letto convenzionato, si desume che per almeno 15 anziani l'AUSL ha potuto risparmiare risorse con una media stimata in via cautelativa di circa €. 33,00 al giorno e pertanto per un importo complessivo annuo stimato di quasi 181.000,00 euro, che sarebbe andato a favore in parte delle rispettive famiglie (minore quota retta giornaliera di €. 22 – 23) e in parte del Centro Servizi, che avrebbe introitato una retta giornaliera superiore di circa €. 10 – 11 rispetto a quella praticata. Il Servizio Sanitario ha potuto conseguentemente utilizzare le suddette risorse per soddisfare le necessità assistenziali di altre persone e strutture.

c) REMUNERAZIONE CAPITALE DI CREDITO

La remunerazione del capitale di credito per l'anno 2010 a carico dell'Impresa Sociale può essere suddivisa tra le seguenti categorie:

• per prestiti a lungo termine (rate mutuo)	€.	29.728
• per fidi bancari e debiti diversi a breve termine	€.	7.048
		<hr/>
Totale	€.	36.776

d) AMMORTAMENTI

Il fondo ammortamenti rappresenta, come è noto, un accantonamento previsto in bilancio per ripartire in più esercizi il costo di acquisizione di beni duraturi e, nella fattispecie, per far fronte soprattutto al ripiano del mutuo bancario contratto per realizzare l'ampliamento della struttura. Ne deriva pertanto un consolidamento finanziario dell'iniziativa in atto, qualora l'importo del fondo superi l'ammontare della perdita netta gestionale di esercizio, come nel nostro caso:

• quota ammortamenti	€.	284.493
• perdita d'esercizio, con l'esclusione della svalutazione patrimoniale una tantum	€.	191.872
		<hr/>
miglioramento finanziario di fonte gestionale	€.	92.621

e) LIBERALITÀ A FAVORE DEGLI ANZIANI OSPITI

Come riportato in precedenza per quanto concerne l'attività solidaristica, **l'Impresa Sociale ha rivolto un'attenzione particolare agli anziani non autosufficienti assistiti nella Casa Protetta (posti non convenzionati) e nel Centro Diurno, come si desume dai dati sottostanti che riguardano le rette medie praticate dal Centro Servizi**, messe a confronto coi costi medi regionali, i cui ultimi dati disponibili si riferiscono al 31/12/2007 per cui sono sicuramente sottostimati e vengono prudenzialmente aggiornati per i tre anni successivi mediante l'applicazione della maggiorazione dell'aliquota del 5%.

	Casa Protetta Non autosufficienti	Casa di Riposo Autosufficienti	Centro Diurno Tempo pieno
Costo medio giornaliero reg.le stimato	€. 84,00	€. 57,00	€. 46,30
Rette medie giornaliere praticate nel 2010 dal Centro Servizi agli ospiti presenti (camere doppie)	€. 70,74	€. 58,30	€. 34,90*
Differenze percentuali	- 15,795 %	+ 2,28 %	- 24,62 %

*retta media dei posti convenzionati e non convenzionati

Va rilevato che le suddette rette medie comprendono anche il risultato di una scala sconti praticata a favore degli anziani ospiti paganti della Casa Protetta e Casa di Riposo che, attraverso la documentazione I.S.E.E. hanno dimostrato di trovarsi in situazioni di maggiore disagio economico.

Se si considera che le rette delle camere singole, applicate dal Centro Servizi nel 2010, sono superiori mediamente del 10% (le strutture private applicano solitamente un + 15%) rispetto 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) per lo meno non varia.

Conseguentemente se i suddetti scostamenti percentuali, vengono applicati agli importi introitati interamente per le singole tipologie di accoglienza sopra indicate, **si ottiene come stima un beneficio complessivo netto elargito a favore degli utenti, attraverso il contenimento delle rette, che ammonta per l'anno 2010 ad €. 220.349 circa, come evidenziato nel prospetto che segue.**

Determinazione economica del valore aggiunto per gli anziani ospiti

TIPOLOGIA DI SERVIZI OFFERTI	Fatturato lordo che sarebbe realizzato a valori di mercato	Fatturato Centro Servizi anno 2010 (dati bilancio al 31/12/2010)	Risparmio a favore degli ospiti
<i>Casa Protetta – Ospiti non autosufficienti</i>	€. 1.187.017	€. 999.638	€. 187.379*
<i>Casa di Riposo – Ospiti autosufficienti</i>	€. 551.383	€. 563.958	- €. 12.575
<i>Centro Diurno</i>	€. 184.977	€. 139.432	€. 45.545
TOTALE	<u>€. 1.923.377</u>	<u>€. 1.703.028</u>	<u>€. 220.349</u>
Agevolazione percentuale			<u>11,46 %</u>

* Importo che comprende anche l'ipotetico risparmio di risorse dell'Azienda USL, di cui al precedente paragrafo b2).

f) CONCLUSIONI

A titolo riassuntivo si riporta di seguito il prospetto riepilogativo sotto l'aspetto economico del valore aggiunto che si è determinato nel 2010 attraverso l'attività della "Francesco e Chiara – Impresa Sociale Srl".

Prospetto generale riassuntivo del Valore Aggiunto anno 2010

Ricavi distribuiti o accantonati	Valore assoluto anno 2010	% sul totale dei ricavi anno 2010
<i>Risorse Umane</i>	€. 1.484.590	64,99%
<i>Operatori servizi in appalto</i>	€. 119.058	5,21%
<i>Pubblica Amministrazione</i>	€. 161.353	7,06%
<i>Capitale di credito</i>	€. 36.776	1,61%
<i>Quota ammortamento al netto della perdita</i>	€. 96.621	4,23%
TOTALE	€. 1.898.398	83,09% dei ricavi totali
Ulteriore valore prodotto		
<i>Agevolazioni sulle rette per anziani ospiti</i>	€. 220.349	11,46% (Agevolazioni in % rispetto alle rette medie reg.li)
<u>TOTALE GENERALE VALORE AGGIUNTO</u>	<u>€. 2.118.747</u>	

6) ANALISI INVESTIMENTI E RISCHI ECONOMICO-FINANZIARI

a) INVESTIMENTI

Nel corso dell'anno 2010 non sono state effettuate spese di natura straordinaria di particolare rilievo, avendo dato priorità come si è visto, al ridimensionamento dell'esposizione debitoria e non essendo emersi bisogni urgenti. L'unico intervento di natura straordinaria riguarda la realizzazione del Giardino Alzheimer, la cui spesa è stata coperta dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Modena che ha assegnato a tale scopo un contributo di € 65.000 e dalla Associazione di Promozione Sociale "Sergio e Domenica Bernardini" che ha erogato un contributo di € 7.500,00. La spesa residua a carico dell'Impresa Sociale è ammontata pertanto a circa € 30.000,00.

b) *RISCHI ECONOMICO-FINANZIARI*

Come già specificato nel Bilancio Sociale 2009, l'attività svolta è di grande rilevanza sociale e risponde a bisogni in continua evoluzione ed espansione nella società di oggi, per cui il settore non rischia di entrare in crisi per carenza di domanda di prestazioni, specialmente per le strutture come la nostra che mirano a livelli di qualità medio-alta e praticano rette più contenute, non avendo come scopo il profitto. Esistono in ogni caso una serie di fattori di carattere generale che è bene monitorare in quanto potrebbero compromettere il raggiungimento dei fini istituzionali.

In particolare è necessario tutelarsi contro possibili rischi che potrebbero compromettere la prosecuzione dell'attività ed il raggiungimento dei fini istituzionali, e che riguardano soprattutto la sicurezza della struttura e degli operatori. A tale riguardo oltre ad osservare in modo minuzioso tutti gli adempimenti in materia di prevenzione previsti dalle normative vigenti (D.Lgs n.81/2008), sono state stipulate polizze di assicurazione adeguate per far fronte a tutti i possibili rischi.

Per tutelare maggiormente l'Impresa Sociale rispetto le proprie responsabilità introdotte dal D.Lgs 231/2001 per possibili reati commessi dai dipendenti, è prevista l'adozione nel prossimo futuro di un congruo modello organizzativo introdotto dalla stessa normativa.

Il problema che tuttavia desta maggiore preoccupazione riguarda la consistente riduzione del patrimonio netto dell'Impresa Sociale che al 31/12/2010 ammonta a soli 43.128 euro. Come si è visto tale riduzione è dovuta in particolare modo alla svalutazione patrimoniale una tantum dell'importo di € 205.672 che si è dovuta applicare per allineare l'ammortamento dell'investimento sull'immobile alla scadenza del diritto di superficie di cui beneficia l'Impresa Sociale, prevista per il 31/12/2021.

Per consolidare la gestione della struttura, come già detto, è stato raggiunto di recente un accordo con la Provincia, proprietaria dell'immobile, e l'Associazione, che prevede il conferimento del patrimonio immobiliare ad una costituenda Fondazione.

Sulla base di questo progetto le quote societarie dell'Impresa Sociale saranno devolute alla Fondazione medesima, la quale sarà pertanto in grado, col suo patrimonio, di assicurare maggiori risorse finanziarie alla Impresa medesima.

Resta tuttavia fermo il principio che l'Impresa Sociale, entro l'anno 2012, deve raggiungere l'obiettivo minimo del pareggio di bilancio al fine di assicurare una gestione del Centro Servizi che non vada ad erodere l'entità del patrimonio della costituenda Fondazione.

Per raggiungere tale obiettivo l'Impresa Sociale, d'intesa con la Fondazione, commisurerà necessariamente l'entità ed il livello delle iniziative solidaristiche alla loro effettiva sostenibilità che deve essere rapportata ed allineata agli ineludibili impegni di ordine economico-finanziario, da assolvere obbligatoriamente per assicurare un solido futuro all'iniziativa no profit.

Il gruppo di lavoro del progetto "Bilancio Sociale"

- Dr. Rino Bellori - Amministratore Unico "Francesco e Chiara – Impresa Sociale Srl"
- D.ssa Stefania Tiberti – Coordinatrice Centro Servizi per la Terza Età "Francesco e Chiara"
- D.ssa Federica Cerri – Collaboratrice
- Progetto grafico a cura della Tipografia Azzi di Pavullo

LEGENDA

Impresa Sociale = “Francesco e Chiara – Impresa Sociale Srl”

Centro Servizi = Centro Servizi per la Terza Età “Francesco e Chiara”

Associazione = Associazione “Camminando per mano”

Provincia dei FF.MM.CC. = Provincia di Parma dei Frati Minori Cappuccini

N.A. = Non autosufficiente

P.A. = Parzialmente autosufficiente

D.D.C. = Disturbi del comportamento

D.Lgs = Decreto Legislativo

IRAP = Imposta Regionale sulle Attività Produttive

GLOSSARIO

Accreditamento

Processo nel quale, nel nostro caso, un organismo esterno alle strutture socio-sanitarie/assistenziali, usualmente non governativo, valuta l'organizzazione interna della struttura per determinare se corrisponda ad un insieme di standard finalizzati a mantenere e migliorare la qualità dell'assistenza socio-sanitaria.

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.

Counsellor

Professionista che aiuta le persone a trovare in se stesse le energie e le capacità autonome per affrontare al meglio problemi e situazioni di disagio.

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.

I.S.E.E.

Indicatore Situazione Economica Equivalente. E' 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.

O.S.S.

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

P.A.I.

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.

Pet-therapy

Neologismo di origine anglosassone utilizzato per indicare le "attività e terapie svolte con l'ausilio degli animali", le quali puntano al miglioramento della qualità della vita delle persone anziane, soprattutto di soggetti gravi o con particolari patologie.

R.A.A.

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.

Sito web

Insieme di più pagine Web sulla rete internet, collegate tra loro per mezzo di collegamenti ipertestuali, a cui si accede tramite lo stesso indirizzo web. È il luogo virtuale dove l'impresa offre contenuti informativi al pubblico dei visitatori.

Stakeholder

Soggetto/i "portatore/i 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

La "ricchezza" che viene creata dall'azienda nello svolgimento della sua attività.