

DIAMO VITA AGLI ANNI

BILANCIO SOCIALE 2015



Francesco e Chiara
CENTRO SERVIZI PER LA TERZA ETÀ



DIAMO VITA AGLI ANNI

BILANCIO SOCIALE 2015



Francesco e Chiara
CENTRO SERVIZI PER LA TERZA ETÀ





CONGREGAZIONE DEL SANTISSIMO FEMMINO



SOMMARIO

PREMESSA METODOLOGICA	9
1. IDENTITÀ	10
1.1 LA STORIA DI “FRANCESCO E CHIARA”	10
I protagonisti	10
Alcune tappe della nostra storia	10
1.2 IL CENTRO SERVIZI OGGI	12
1.3 VALORI, VISION, MISSION	13
1.4 AMMINISTRAZIONE, DIREZIONE, CONTROLLO E REVISIONE CONTABILE	14
1.5 SERVIZI OFFERTI	14
Casa di riposo	15
Casa protetta	15
Nucleo speciale gravi demenze	15
Centro diurno	15
Alloggi con servizi	15
Auditorium	15
1.6 IL CONTESTO AMBIENTALE	16
1.7 OGGETTO SOCIALE	19
1.8 ASSETTO ISTITUZIONALE E GOVERNANCE	19
1.9 ASSETTO OPERATIVO	20
2. STAKEHOLDER	22
2.1 MAPPA DEGLI STAKEHOLDER	22
2.2 STAKEHOLDER ISTITUZIONALI	23
Provincia di Parma dei Frati minori Cappuccini	23
Associazione Camminando per mano	23
Istituzioni pubbliche	23
2.3 STAKEHOLDER SOCIALI E GESTIONALI	24
Ospiti e loro familiari	24
Risorse umane	29
Volontariato	30
Agenzia per il lavoro	32
Partner nei servizi	32
Consulenti esterni	33
Fornitori	33
Enti sostenitori	34
Comunità locale	34
3. PROGETTI	36
3.1 PROGETTI CONCLUSI	36
Esigibilità dei diritti fondamentali degli ospiti	36

Manuale per l'accreditamento definitivo	36
3.2 PROGETTI INNOVATIVI IN CORSO	37
Servizio di consulenza e assistenza domiciliare specialistica per persone colpite da demenza	37
Sviluppo di servizi a costi sostenibili per famiglie e istituzioni: interventi domiciliari modulari e leggeri	37
4. PIANO DI STRUTTURA ANNUALE	42
4.1 OBIETTIVI STRATEGICI	43
Accrescimento professionale di alcune figure chiave	43
Nuovo assetto organizzativo e sviluppo di un gruppo di lavoro trasversale	43
Motivazione del personale e formulazione proposte per innovare i servizi in ottica di riposizionamento strategico	45
Revisione e codifica documentazione. Analisi dati di esito e di processo	45
Misurazioni e valutazioni	45
Evoluzione degli strumenti di comunicazione	46
4.2 FORMAZIONE	46
Azioni formative con tipologia corsuale	46
Azioni formative con tipologia non corsuale rivolte a ruoli manageriali	46
4.3 OBIETTIVI DI NUCLEO	49
Crescita, sviluppo, valorizzazione delle risorse umane	49
Potenziamento delle assunzioni di responsabilità	49
Potenziamento della comunicazione tra staff assistenziale e staff sanitario	49
4.4 OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO	50
Ruoli professionali e azioni formative per i profili tecnici-operativi	50
Produzione e gestione della documentazione professionale	50
Comunicazione rinnovata	50
Interventi strutturali	50
Diritti legali degli ospiti	51
Fornitori	51
4.5 OBIETTIVI ISTITUZIONALI E STRATEGIE A BREVE-MEDIO TERMINE	51
5. SITUAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA	52
5.1 ESAME COMPLESSIVO	52
Contenimento dei costi del personale	52
Contenimento dei costi di gestione e manutenzione	53
Revisione periodica attività	53
Trend 2016	53
5.2 ANALISI DEI RICAVI	53
5.3 ANALISI DEI COSTI	54
5.4 VALORE AGGIUNTO	54
Ospiti	54
Solidarietà	55
Operatori	55
Pubblica amministrazione	56
Risparmio per il servizio sanitario nazionale	56
Remunerazione capitale di credito	56
5.5 ANALISI INVESTIMENTI E RISCHI	56
Investimenti	56
Rischi economico-finanziari	57

“La qualità di una società, vorrei dire di una civiltà, si giudica anche da come gli anziani sono trattati e dal posto loro riservato nel vivere comune”.

Papa Francesco, citando Benedetto XVI

PREMESSA METODOLOGICA

Il Bilancio Sociale 2015, a conferma delle 8 edizioni precedenti (la prima edizione, relativa all'esercizio 2007, è stata pubblicata nel 2008), viene elaborato sulla base delle Linee guida proposte dal Ministero della Solidarietà Sociale per le organizzazioni che esercitano l'Impresa Sociale.

La stesura del documento è frutto dell'impegno di 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 fase 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:

- **identità e governo dell'impresa;**
- **obiettivi, produzione dei servizi e distribuzione del valore aggiunto;**
- **analisi della situazione economica e finanziaria.**

La seconda fase ha riguardato la raccolta dei dati e la loro elaborazione attraverso la reda-

zione 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.

Con questa ottava edizione confermiamo il percorso di rinnovamento del Bilancio sociale (e della comunicazione di "Francesco e Chiara" in senso più ampio) iniziato nel corso del 2015. Oltre agli interventi apportati già dalla scorsa edizione (nuova organizzazione e revisione dei contenuti, inserimento dei focus di approfondimento e di immagini capaci di descrivere la struttura, restyling grafico e inserimento di elementi di infografica) che qui trovano conferma procediamo nel percorso inserendo elementi di storytelling ripresi dal video "Francesco e Chiara", inseriamo nuovi focus, semplifichiamo ulteriormente i contenuti.

Con l'obiettivo di riuscire a rappresentare con sempre maggiore efficacia l'impatto sociale positivo dato dalla presenza e dall'azione del nostro Centro servizi per la Terza età a favore degli ospiti, delle loro Famiglie e del Territorio tutto.

ISTANTANEE DAL VIDEO "FRANCESCO E CHIARA"



Scorrendo le pagine del Bilancio sociale vi capiterà di incontrare il simbolo . Si tratta di "istantanee di storytelling" prese direttamente dal video "Francesco e Chiara" prodotto a inizio 2016 con l'obiettivo di presentare - attraverso la testimonianza diretta di dirigenti, operatori, ospiti e loro familiari - la storia, l'organizzazione, i servizi offerti, le peculiarità e i punti di forza del Centro servizi per la Terza età. Il video è visibile dal nostro canale Youtube o direttamente dalla homepage del nostro sito.

1 IDENTITÀ

1.1 La storia di “Francesco e Chiara”

I PROTAGONISTI

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

ALCUNE TAPPE DELLA NOSTRA STORIA

Dicembre 1994

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

Luglio 1996

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

Aprile 1997

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

Maggio 1997

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

Dicembre 2000

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

Febbraio 2002

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

Ottobre 2005

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

Settembre 2009

La **“Francesco e Chiara” Srl** ottiene la qualifica di **“Impresa Sociale”**, il nuovo soggetto giuridico introdotto dal D. Lgs. n. 155/2006. Tale riconoscimento rappresenta il suggello

dell'attività socio-sanitaria ed assistenziale svolta fin dal 1997 dalla Società medesima a favore delle persone anziane, con spirito prettamente solidaristico e senza scopo di lucro.

Aprile 2011

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

Maggio 2012

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

Gennaio 2015

Riconoscimento dell'**accreditamento definitivo** al Centro Servizi a partire dal 1° gennaio 2015¹.

FOCUS

ESSERE "IMPRESA SOCIALE"

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

Per essere definita tale, l'impresa sociale deve essere di carattere privato e non deve avere scopo di lucro. Ciò significa che:

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

L'impresa sociale inoltre deve:

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

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



1.2 Il Centro Servizi oggi

Il Centro Servizi per la Terza Età “Francesco e Chiara”, di seguito denominato “Centro Servizi”, funziona a pieno regime dando lavoro a oltre **70 operatori**. Può ospitare **120 anziani**, suddivisi nelle **5 unità operative: Casa di riposo, Casa protetta, Nucleo gravi demenze, Centro diurno e Alloggi con servizi**.

A partire dall'anno 2008 il Centro Servizi è entrato nella rete territoriale dei servizi, gestita dal Distretto n. 5 dell'Ausl di Modena, oltre che con il Centro Diurno, anche per 7 posti letto di Casa Protetta riservati ad anziani affetti da demenza con gravi disturbi cognitivi e comportamentali e, a partire dal luglio dell'anno 2011, per 7 posti destinati ad anziani non autosufficienti. Nei primi mesi dell'anno 2011, il Comitato di Distretto ha infatti approvato l'accreditamento transitorio della struttura per 15 posti di Centro Diurno e 14 posti letto di Casa Protetta, comprensivi dei 7 posti riservati al Nucleo Gravi Demenze, che si è trasformato in accreditamento definitivo a partire dal 1° gennaio 2015.

70

OPERATORI

120

ANZIANI

5

UNITÀ OPERATIVE

Casa di riposo

Casa protetta

Nucleo gravi demenze

Centro diurno

Alloggi con servizi



Mi trovo talmente bene che si tratta di un'esperienza che consiglierei a tutti. Qualunque cosa ci occorra c'è chi è pronto a dirci: “di che cos'hai bisogno? Stai tranquilla. Ci penso io”.

Giuliana Cuoghi (Ospite Alloggi con servizi)

1.3 Valori, Vision, Mission

L'Impresa Sociale² è parte integrante del Terzo Settore e come tale occupa uno spazio intermedio tra i compiti istituzionali della Pubblica Amministrazione e l'offerta di mercato, cercando di attuare il principio della sussidiarietà, così come introdotto dall'articolo 118 della Costituzione³.

VALORI

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

- **Ascolto** delle richieste di aiuto;
- **Responsabilità** nei confronti di chi ci affida i propri Cari;
- **Passione** nello svolgimento della nostra attività.

VISION

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

MISSION

Ricerchiamo con spirito solidaristico e senza scopo di lucro il raggiungimento della **massima qualità** nell'offerta di servizi e prestazioni socio-assistenziali e riabilitative innovative a favore della popolazione anziana.

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

Favoriamo rapporti e interazioni con la collettività, al fine di rendere **l'anziano parte integrante della comunità** in cui è inserito.

Praticiamo l'**inclusione** nei confronti di famiglie in condizioni di maggiore **disagio economico** applicando agli ospiti rette più contenute rispetto al mercato, sempre nella salvaguardia del pareggio di bilancio.

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

Tutto questo per perseguire la nostra Missione.

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

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

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

1.4 Amministrazione, direzione, controllo e revisione contabile

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

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

pensionamento alla fine dell'anno 2015. I suoi compiti riguardano in particolare l'indirizzo complessivo delle varie attività e delle risorse della struttura assicurando lo sviluppo della qualità e garantendo innovazione tecnologica, in particolare apportando i necessari adattamenti alla struttura organizzativa e alla gestione e valutazione del personale.

Il collegio sindacale, composto da 3 membri in carica per il triennio 2009/2012, è stato ridotto dal 2012 ad un componente, in conformità a quanto previsto dall'art. 2477 del Codice Civile⁴.

1.5 Servizi offerti

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

Il Centro Servizi è sorto per garantire un'offerta ampia e diversificata, in un'ottica volta alla sperimentazione e all'innovazione. Prevede diverse tipologie di servizi per creare un sistema a vasi comunicanti in grado di rispondere ai continui mutamenti dei bisogni dell'anziano.

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

CAPACITÀ RICETTIVA CENTRO SERVIZI

Tipologia di Servizi	N. Posti Totali	Di cui accreditati	% posti accreditati	% Camere singole accreditate	% Camere doppie accreditate
Casa protetta Casa Riposo Nucleo Speciale Demenze	75	14 (7 Casa residenza Anziani, 7 Nucleo Speciale Demenze)	18,7%	64%	36%
Centro diurno	20	15	75%	-	-
Alloggi con Servizi	17*	-	-	-	-
TOTALE	112	29	25,9%	-	-

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

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

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.

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.

È dotata di 13 camere singole e 13 camere doppie, tutte con servizi, con una capacità ricettiva di 39 posti letto, 7 dei quali (17,95%) hanno ottenuto dal 1° Gennaio 2015 l'accreditamento definitivo da parte del Distretto Sanitario n. 5 e costituiscono il servizio denominato "Casa Residenza Anziani", gestito in stretto raccordo con il Distretto medesimo.

NUCLEO SPECIALE GRAVI DEMENZE

Ha una capacità ricettiva di 7 posti letto accreditati definitivamente nell'anno 2015 dal Distretto Sanitario n. 5 di Pavullo e riservati ad anziani non autosufficienti affetti da sindromi demenziali e gravi disturbi cognitivi e comportamentali per degenze temporanee-protratte.

È dotato di 1 camera singola e 3 doppie.

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

CENTRO DIURNO

È una struttura socio-sanitaria a carattere diurno destinata all'accoglienza di anziani con diverso grado di non autosufficienza e può ac-

ogliere 20 anziani. Quindici posti, accreditati definitivamente nel 2015 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.

ALLOGGI CON SERVIZI

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

AUDITORIUM

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

- funziona come Sala Polivalente a servizio degli anziani ospiti per le attività di animazione e socializzazione;
- ospita importanti corsi formativi e di aggiornamento professionale, espletati da Modena Formazione o altri Enti a beneficio del personale che intenda acquisire la qualifica di OSS o che già svolga prestazioni socio-assistenziali rivolte alle persone anziane. Vengono inoltre organizzati corsi di formazione e aggiornamento professionale da parte dell'Azienda Sanitaria Locale rivolti a personale sanitario e assistenziale operante nei servizi;
- è teatro di manifestazioni e convegni di interesse pubblico, aperte alla cittadinanza e funziona pertanto da cerniera tra il Centro Servizi e la comunità locale;
- viene messa a disposizione di Enti, Associazioni e Scuole, dietro un minimo rimborso spesa, per l'organizzazione di iniziative volte a favorire lo sviluppo di attività innovative o di interesse sociale per la comunità;

- nei giorni festivi diventa spazio per le celebrazioni liturgiche, partecipate anche da parenti e amici degli ospiti.
- L'Auditorium pertanto è sede non soltanto di

attività socio-ricreative a favore degli anziani ospiti, ma anche centro culturale di incontro per la comunità e le realtà associative della città.

1.6 Il contesto ambientale

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

La struttura presenta caratteristiche tecniche idonee a favorire il contenimento energetico in tutti gli ambienti. L'impiantistica di ultima generazione è regolata da un sistema domotico che ne ottimizza i consumi; gli ambienti sono stati progettati per sfruttare anche naturali sistemi di termoregolazione e ventilazione. I serramenti sono certificati e rispondono a tutte le normative vigenti. Si riscontra pertanto un'**ottima vivibilità dei locali** sia nel periodo invernale che in quello estivo.

Al quarto piano dell'edificio, posto sotto il la-

strico solare e adibito ad uffici, servizi vari ed in parte all'ospitalità di ospiti autosufficienti, essendo state rilevate temperature più elevate durante il periodo estivo, si è provveduto all'installazione di impianti di raffrescamento che vengono utilizzati nelle giornate più calde. Ad ogni piano vengono rilevati sistematicamente i livelli ambientali di temperatura e tasso di umidità.

Il Centro servizi si sviluppa strutturalmente su quattro piani, destinati ai differenti livelli di non autosufficienza delle persone ospitate, collegati fra loro da 2 ascensori e 2 montalettighe, da una rampa di scale provvista di corrimano e da un percorso inclinato (scivolo) percorribile sia da carrozzine che a piedi.

Il primo e il secondo piano - dedicati rispettivamente a persone con patologie di demenza e disturbi del comportamento e a persone con livelli più elevati di non autosufficienza - sono tutelati da porte dotate di accesso codificato per l'apertura, garantendo così un ambiente adeguatamente protetto. Gli spazi esterni sono provvisti di cancelli forniti di sensori per il controllo del wandering di alcuni ospiti, al fine di consentire a tutti una **vita sicura all'aria aperta**.



Lavoriamo con alcuni precisi obiettivi: il rispetto della dignità per la persona malata, la flessibilità, la condivisione del lavoro e l'integrazione con la famiglia.

Laura Alicia Cham (OSS Nucleo "Arcobaleno")



Mi trattano fin troppo bene... Delle volte mi chiedo: "ma merito tutto questo io?". E allora la Federica mi risponde: "se non lo meriti te non lo merita nessuno". È una vita più bella, qui!

Ada Gherardini (Ospite Centro diurno e Alloggi con servizi)



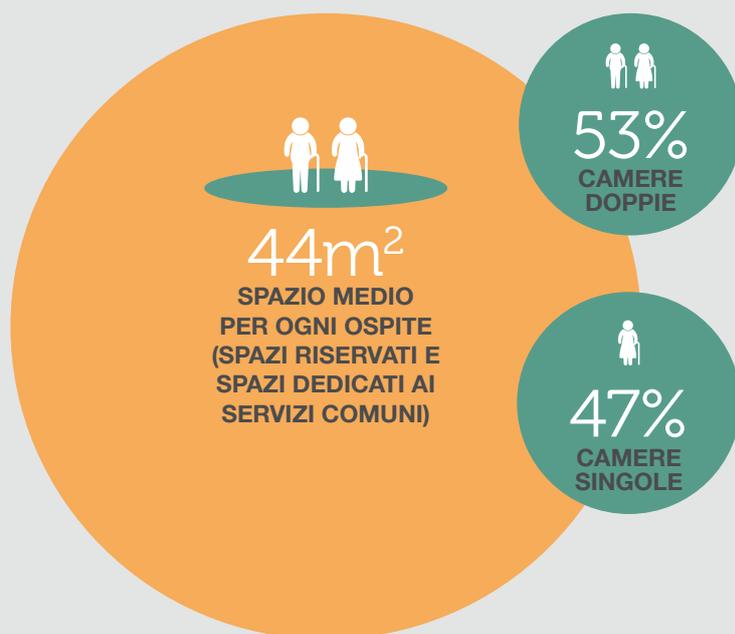
FOCUS

ELEMENTI AMBIENTALI D'ECCELLENZA

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

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

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



AMBULATORI



PALESTRA



PARRUCCHIERA



CAPPELLA



AMPIO SOGGIORNO



AREE RELAX



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

1.7 Oggetto sociale

L'Impresa Sociale esercita in via stabile e principale un'attività economica organizzata al fine della produzione e dello scambio di beni e servizi di utilità sociale⁵ diretta a realizzare finalità di interesse generale senza fini di lucro⁶. L'obiettivo è quello di realizzare un positivo impatto sociale dell'attività svolta, adottando modalità di gestione trasparenti e responsabili, come previsto anche dal Disegno di legge di Riforma del Welfare che riafferma, tra l'altro, il principio per l'Impresa Sociale del "più ampio coinvolgimento dei dipendenti, degli utenti e di tutti i soggetti interessati nella gestione delle sue at-

tività"⁷. L'Impresa Sociale si impegna nella realizzazione delle attività concernenti l'assistenza socio-sanitaria - anche di carattere innovativo, nella riabilitazione, nell'impiego del tempo libero delle persone anziane, nell'avvio di progetti di supporto e sostegno alla domiciliarità.

Si occupa inoltre dell'organizzazione ed effettuazione di attività occasionali di carattere culturale e ricreativo aperte al pubblico, da eseguirsi anche in concomitanza di celebrazioni, ricorrenze o campagne di sensibilizzazione, a beneficio di anziani assistiti e della Comunità locale.

1.8 Assetto istituzionale e governance

"Francesco e Chiara" è costituita in qualità di Impresa Sociale a responsabilità limitata⁸. Particolare rilievo assumono il coinvolgimento e la partecipazione dei lavoratori e dei destinatari delle attività, il "divieto di distribuire, anche in forma indiretta, utili o avanzi di gestione" e la devoluzione del patrimonio residuo all'Ente Provincia di Parma dei Frati Minori Cappuccini, in caso di scioglimento per qualunque causa della Società⁹.

Con il riconoscimento della qualifica di Impresa Sociale¹⁰ si è consolidato in via definitiva lo stretto rapporto che lega la Società, nella sua qualità di braccio operativo, ai protagonisti storici:

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

carattere economico-finanziario;

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

L'Assemblea dell'Impresa Sociale è composta da:

- Erio Amidei, in qualità di Presidente dell'Associazione non riconosciuta denominata "Camminando per mano", la quale detiene il 99,5% delle quote societarie;
- Rino Bellori, nella sua qualità di Amministratore Unico¹¹ che risponde dell'amministrazione economica, patrimoniale e finanziaria della Società, la quale detiene la restante quota societaria dello 0,5%.

⁵ Come previsto dall'art.4 dello Statuto vigente.

⁶ In conformità al D.Lgs 155/2006.

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

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

⁹ Rispettivamente artt. 14, 34 e 36 dello Statuto sopra citato.

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

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

1.9 Assetto operativo

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

- Responsabile amministrativa;
- project manager a cui vengono affidate responsabilità su tematiche/progetti necessari a garantire la qualità del servizio

Per quanto concerne le responsabilità organizzative dei servizi, si avvale della collaborazione delle Responsabili delle Attività Assistenziali (RAA) e della Responsabile delle Attività Sanitarie (RAI), per quanto riguarda rispettivamente la gestione dei nuclei di assistenza e del relativo personale in essi impiegato e la gestione del gruppo infermieristico.

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

La suddivisione dei Servizi assistenziali in Nuclei - all'interno dei quali gli ospiti vengono inviati a seconda del livello di autosufficienza e delle eventuali necessità assistenziali - rappresenta una soluzione organizzativa efficace ed efficiente. La responsabilità dei Nuclei della Struttura residenziale e delle restanti Unità operative è stata affidata alle seguenti operatrici:

- Katia Stanzani - Nucleo "Girasole" della Casa protetta;
- Raffaella Prandini - Nucleo "Quadrifoglio" della Casa protetta e Casa di riposo;
- Cristina Sichi - Centro Diurno e Nucleo "Arcobaleno" (riservato alle persone affette da demenze);
- Federica Delugan¹² - Alloggi con servizi "Le Residenze".

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

- assicurare agli ospiti tempi di vita quotidiana che rispondano alle necessità individuali, ma che possano adattarsi ad una organizzazione complessa;
- permettere una convivenza la più dignitosa possibile tra gruppi di anziani con sostanziali differenze cognitive e comportamentali;
- utilizzare al meglio le competenze professionali e le qualità individuali del personale, selezionando con attenzione gli operatori - anche attraverso strumenti di valutazione del potenziale - prima di assegnarli ai diversi Nuclei (strutturati utilizzando il criterio in base al livello di capacità cognitiva e comportamentale: lieve, media, severa);
- garantire lo sviluppo di un modello organizzativo di tipo orizzontale, orientato ai progetti e non alle mere prestazioni, con integrazione interprofessionale tra le diverse figure per consentire una gestione degli ospiti sempre più accurata e personalizzata.

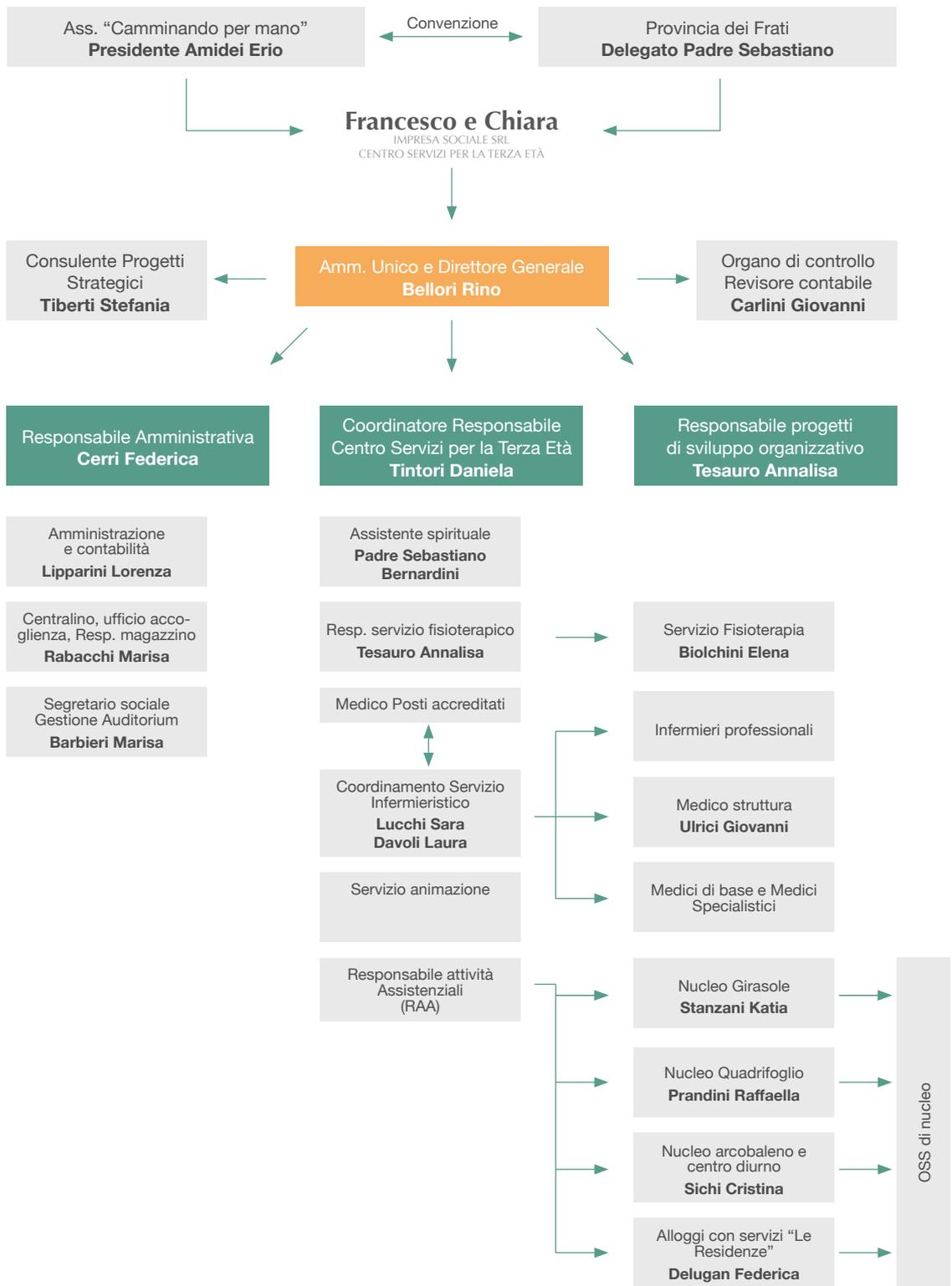


Diventiamo parte della loro quotidianità. Qui il rapporto con gli ospiti è molto forte: ci si affeziona molto.

Valentina Iori (Infermiera professionale - Nucleo "Arcobaleno")

¹² A Federica Delugan spettano inoltre le funzioni di Responsabile integrazione orizzontale dei servizi (RIOS) che comprendono peraltro i compiti connessi con la sicurezza (D.Lgs n. 81/2008), la gestione e il controllo dei servizi di pulizia, manutentivi e generali.

ORGANIGRAMMA GENERALE



2. STAKEHOLDER

2.1 Mappa degli stakeholder

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

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

- stakeholder istituzionali;
- stakeholder sociali e gestionali.

MAPPA DEGLI STAKEHOLDER



2.2 Stakeholder Istituzionali

PROVINCIA DI PARMA DEI FRATI MINORI CAPPUCCINI

È l'ente proprietario dell'immobile, dal quale "Francesco e Chiara" ha ottenuto il diritto di superficie fino all'anno 2021, tramite la stipula dell'ultima di una serie di convenzioni rese necessarie per consentire la realizzazione dell'iniziativa.

L'Associazione "Camminando per Mano" e l'Impresa Sociale stanno mantenendo stretti contatti con la Provincia dei Frati. Stiamo lavorando congiuntamente per sviluppare in tempi brevi un'intesa condivisa, con l'obiettivo di rendere sempre più sostenibile l'Impresa sia giuridicamente che patrimonialmente.

ASSOCIAZIONE CAMMINANDO PER MANO

Si tratta di un'associazione¹³ sorta con lo scopo di ristrutturare l'ex-convitto per studenti dei Frati minori cappuccini - oramai in disuso - per adibirlo a Casa soggiorno per anziani e programmare l'avvio dell'iniziativa, tramite la costituzione della Società "Francesco e Chiara" quale braccio operativo per la gestione ed organizzazione della struttura, mantenendone il controllo tramite il possesso del 99,5% delle quote societarie. I rapporti che legano le due

realità sono pertanto molto stretti. L'Associazione detta le linee di indirizzo e azione, le finalità solidaristiche e gli obiettivi annuali ai quali "Francesco e Chiara" deve rispondere in sede di Assemblea dei Soci. Attualmente l'Associazione è composta - oltre che dai 7 soci fondatori - da 71 soci onorari che ne condividono i valori e i propositi solidaristici.

ISTITUZIONI PUBBLICHE

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

Ufficio di Piano dei Comuni del Frignano

- Programmazione e valutazione congiunta di progetti in area socio-sanitaria da inserire nei Piani di Zona per la salute e il benessere sociale;
- Stipula contratti di servizio per l'integrazione di prestazioni sociali e sanitarie a favore di anziani assistiti nei presidi integrati residenziali e semi-residenziali;
- Definizione delle rette da praticare agli utenti in regime di accreditamento e/o ricoveri di sollievo;

FOCUS

IL PRINCIPIO COSTITUZIONALE DELLA SUSSIDIARIETÀ

Da diversi anni lavoriamo con l'obiettivo di rendere giuridicamente autonoma e patrimonialmente sostenibile l'Impresa Sociale. Il progetto mira, come è noto, a rafforzare l'appartenenza della struttura alla comunità territoriale di Pavullo.

Esso tuttavia ha incontrato ostacoli sotto il profilo finanziario. Questi ultimi sarebbero facilmente superabili se la Pubblica Amministrazione fornisse quel minimo e fondamentale sostegno richiesto. Sostegno che desidereremmo ottenere semplicemente a partire da una più equa redistribuzione delle risorse pubbliche nel settore dell'assistenza agli anziani, in linea con le direttive regionali e in ossequio a quanto previsto dall'Art. 118 della Costituzione: "Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà".

¹³ Associazione non riconosciuta costituita con atto notarile in data 13/12/1994.

- Valutazione da parte dell'Ufficio di Piano dei requisiti per espletare le procedure per l'accreditamento dei servizi e controllo dell'avanzamento dei progetti di miglioramento previsti in regime di accreditamento definitivo, riconosciuto peraltro al Centro Servizi a partire dal 1° gennaio 2015, in seguito alla verifica di controllo del possesso dei requisiti regionali di qualità, effettuata il 3 dicembre 2014 presso il Centro Servizi dall'organo provinciale preposto (OTAP);
- Controllo periodico, partecipato con la Direzione del Centro Servizi, del percorso di adeguamento dell'organizzazione e gestione dei servizi ai requisiti richiesti dalla Regione Emilia-Romagna per il mantenimento dell'accreditamento definitivo.

Organismo Tecnico di Ambito Provinciale (OTAP)

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

Distretto Sanitario n. 5 di Pavullo - ASL di Modena

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

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

Provincia di Modena

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

Regione Emilia Romagna

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

2.3 Stakeholder sociali e gestionali

OSPITI E LORO FAMILIARI

Gli ospiti del Centro servizi per la Terza età "Francesco e Chiara" sono i diretti beneficiari dei servizi di utilità sociale, e i soggetti verso i quali si rivolgono gli sforzi e si realizzano i progetti 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.

Organizzazione funzionale

L'organizzazione funzionale del Centro servizi, nella sua gestione residenziale, è caratterizzata dalla suddivisione dell'utenza e dei relativi servizi assistenziali in nuclei, in relazione al grado di non autosufficienza e alle caratteristiche personali degli ospiti:

- Nucleo Quadrifoglio
- Nucleo Girasole
- Nucleo Arcobaleno.

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

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

Procedure di accoglienza

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

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

- incontro informativo con i familiari dell'ospite per la compilazione della cartella assistenziale e per la comunicazione degli adempimenti necessari, in particolare dal punto di vista assistenziale e sanitario;
- visita del medico e compilazione della cartella sanitaria;
- visita fisioterapica;
- stesura del Piano Assistenziale Individuale (PAI) cui partecipa il personale assistenziale, sanitario, fisioterapico, gli animatori e che, in situazioni particolari, viene condiviso con i familiari di riferimento.

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

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

Ulteriori prestazioni

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

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

fettuare il cambio della biancheria in base a un programma giornaliero definito (sia per la raccolta sia per la distribuzione degli indumenti) e assicura il mantenimento e l'igiene del guardaroba personale degli ospiti.

Analisi quantitativa

Riportiamo in grafica alcuni dati descrittivi della composizione degli ospiti per genere, provenienza, patologia ed età. Il numero complessivo degli anziani ospitati nel corso del 2015 è pari a 158, in leggera diminuzione rispetto all'anno precedente, ma superiore di circa il 30% rispetto al totale dei posti disponibili (119). Dall'analisi dei dati si può notare l'incidenza maggiore di popolazione femminile, presente in misura più che doppia rispetto a quella maschile, e un elevato numero di ospiti ultraottantacinquenni, presenti nell'anno 2015 con una percentuale del 63% circa, in aumento rispetto all'anno precedente di circa il 6%. In leggera diminuzione invece la percentuale di ospiti appartenenti alle altre classi di età, a testimonianza della scelta di ricorrere al servizio istituzionalizzato in età più avanzata, determinata spesso dalla volontà di mantenere l'anziano presso il proprio domicilio, sia per scelte personali, sia a causa delle difficoltà a sostenere i costi di assistenza.

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

Particolare attenzione va posta alla classificazione per patologia prevalente delle persone ospitate nel 2015. Dal grafico si può notare l'elevata presenza di persone non autosufficienti (NA e DDC) che raggiungono oltre il 55% del totale (circa il 10% in più rispetto all'anno 2014), al cui interno la quota maggiore è costituita da patologie di demenza (28,4%) e demenza con associati disturbi del comportamento (33%). Rilevante è anche la quota di non autosufficienti con poli-patologie ad importante carico sanitario (21,6%). Tali tipologie di non autosufficienti sono certamente in aumento rispetto agli anni passati e pongono importanti riflessioni sul futuro dei servizi offerti e sulla sempre più necessaria flessibilità nella gestione del Centro, anche in relazione agli aspetti sanitari dell'assistenza. Va infatti evidenziato come la scelta di ricorrere al servizio in età avanzata sia certamente legata anche a patologie dell'anziano molto gravi e difficili, non più sostenibili a domicilio o con l'aiuto di assistenti familiari,

COMPOSIZIONE ANZIANI OSPITI FRUITORI DEL CENTRO SERVIZI NELL'ANNO 2015

UTENTI OSPITATI



OSPITI PER SESSO

	Maschi	Femmine
Casa di Riposo	10	30
Casa Protetta	12	40
Casa Residenza Accreditata	3	6
Nucleo Speciale Demenze	5	2
Ricovero di sollievo	0	0
Centro diurno	5	21
Alloggi protetti	8	16
TOTALE	43	115
Percentuali arrotondate	27,22%	72,78%

OSPITI PER ETÀ

	Sino a 59	60-74	75-84	85 e oltre
Casa di riposo	0	2	9	29
Casa protetta*	0	2	15	35
Casa residenza accreditata	0	1	2	6
Nucleo speciale demenze	0	2	3	2
Ricovero di sollievo	0	0	0	0
Centro diurno	2	6	7	11
Alloggi protetti	0	1	6	17
TOTALE	2	14	42	100
Percentuali arrotondate	1,2%	8,8%	26,5%	63,2%

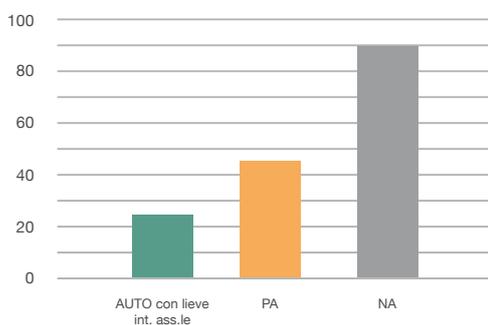
OSPITI PER PATOLOGIA

	AUTO con lieve intensità ass.le	PA	NA	
			NA	DDC
Casa Protetta	0	19	22	11
Casa di Riposo	7	12	16	5
Nucleo Speciale Demenze	0	0	0	7
Casa Residenza Accreditata	0	0	9	0
Centro Diurno	2	7	11	6
Alloggi con servizi	16	7	1	0
TOTALE	25	45	59	29

PER PROVENIENZA

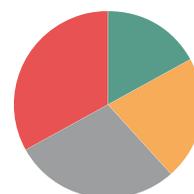
Comuni Frignano	Altri Comuni Provincia di Modena	Altre Province
31	18	3
13	20	7
7	0	0
9	0	0
26	1	0
20	3	1
106	41	11

OSPITI PER PATOLOGIA PREVALENTE



- **22** Autosufficienti con lieve intervento assistenziale
- **45** Parzialmente autosufficienti
- **88** Non autosufficienti

TIPOLOGIE DI NON AUTOSUFFICIENTI



- **17%** Carico assistenziale
- **21,6%** Polipatologie con importante carico sanitario
- **28,4%** Demenza
- **33%** Demenza con disturbi del comportamento

che richiedono assistenza più specialistica e supporto alla famiglia stessa.

Comunicazione e partecipazione

L'Impresa Sociale ha mantenuto nel corso dell'anno 2015 le numerose forme di coinvolgimento degli ospiti e dei loro familiari nella vita della struttura, confermando una prassi in vigore da qualche anno, caratterizzata da massima trasparenza, partecipazione e collaborazione. Tutto ciò si concretizza, oltre che con incontri individuali, mediante:

- Informazioni generali e notizie rilevanti disponibili sul sito web completamente rinnovato;
- Informazioni diffuse tramite il periodico "Le Stagioni di Francesco e Chiara";
- Assemblea generale annuale riservata a tutti gli ospiti e loro familiari, durante la quale si traccia un quadro generale della situazione gestionale, organizzativa, economica e finanziaria, e si dà spazio ai partecipanti per

esprimere le proprie istanze. L'ultima seduta dell'assemblea, con la partecipazione cospicua e sentita di molti familiari, ha avuto luogo alla fine di gennaio 2015. In tale occasione si è spontaneamente costituito un Comitato di rappresentanza dei familiari quale delegazione pavullese dell'Associazione "Per non sentirsi soli" di Vignola¹⁴.

- Invio di una lettera di fine anno nella quale si descrive l'andamento societario dal punto di vista economico-finanziario e vengono esplicitati gli obiettivi raggiunti e i progetti previsti per l'anno a venire. Essa viene corredata da una scheda personalizzata per ogni ospite che riassume la situazione di ogni singolo assistito, sia dal punto di vista assistenziale che per gli aspetti economici;
- Rilevazione della qualità percepita dagli ospiti e dai loro familiari, tramite la somministrazione di due tipologie di questionari: uno relativo al momento dell'accoglienza

FOCUS

WWW.FRANCESCOECHIARA.IT

Online dalle ultime settimane del 2015, il sito web del Centro Servizi è stato completamente rinnovato nella sua veste grafica e nei contenuti. Con l'obiettivo di consentire una miglior navigazione e una più trasparente diffusione delle informazioni: i servizi e le tipologie di accoglienza, le tariffe, la struttura, la storia, i modelli organizzativi e gestionali adottati, i sistemi di controllo della qualità, la documentazione e la modulistica aggiornate, oltre a tutte le informazioni relative ai contatti e alle figure professionali di riferimento. È inoltre presente fin dalla home page un video che in pochi minuti racconta la struttura e le sue peculiarità attraverso la testimonianza diretta di operatori, ospiti e familiari.

Il sito web rappresenta un mezzo che con sempre maggior frequenza viene utilizzato dall'utenza sia per la raccolta di informazioni preliminari, sia per restare aggiornati su azioni, progetti e iniziative realizzate a favore degli ospiti.



Ci mettiamo il cuore. Perché pensiamo che gli ospiti abbiano ancora tanto da dare. Noi cerchiamo di dar loro quel calore umano che serve alle persone anziane, in questa fase così delicata della loro vita.

*Annalisa Tesouro
(Resp. Servizio fisioterapico e Progetti di sviluppo)*

¹⁴ Costituita da familiari di malati di Alzheimer essa svolge attività di informazione, tutela dei diritti e assistenza per sostenere chi convive con il malato (www.pernonsentirsoli.org).

e l'altro riguardante il periodo di soggiorno. Questo per verificare aspetti positivi e criticità della gestione complessiva del centro. I questionari - i cui esiti sono in corso di valutazione - sono stati realizzati dagli operatori nel corso della formazione e da loro sottoposti ai destinatari.

RISORSE UMANE

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

Benessere

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

Etica

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

Tipologie e mansioni

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

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

Le mansioni ausiliarie sono garantite da due persone inserite nella lista per il diritto al la-

voro dei disabili ai sensi della Legge 123/99 n.68, assunte dal Centro Servizi nell'anno 2010 come naturale conclusione di tirocini formativi e di orientamento finalizzati appunto all'inserimento lavorativo, organizzati prima dell'assunzione in collaborazione con il Servizio Sociale area adulti del Comune e con il Centro per l'impiego di Pavullo. Nell'anno 2014 è stata assunta una terza figura con tale percorso formativo, con contratto a tempo determinato part-time, poi trasformato nel 2015 a tempo indeterminato, sempre part-time, che si occupa della manutenzione della struttura. L'importanza che viene data dal Centro servizi al capitale umano, non poteva che spingere all'inserimento di figure con disagio.

Analisi quantitativa

La maggior quota del personale è femminile (circa il 90%). Il 78% del personale dipendente ha un contratto di lavoro a tempo indeterminato, mentre il restante 21% circa si suddivide tra contratto a tempo determinato (19%) e altro tipo di contratto (libero professionale e prestazioni di lavoro occasionale 3%). Nel 2015 si rileva un calo dei contratti di lavoro occasionali a favore di una maggiore stabilità del personale operante presso il Centro Servizi.

Il numero dei dipendenti al 31/12/2015 è leggermente aumentato rispetto all'anno precedente (n. 5 unità in più, di cui n. 3 infermiere professionali) determinato in particolare dalla necessità di adeguarsi ai cambiamenti di utenza più sopra evidenziati, relativi in molti casi alla crescita del carico sanitario di ospiti non autosufficienti.

L'età media dei lavoratori è di circa 46 anni, a testimonianza del fatto che il Centro Servizi investe su figure professionali che potranno garantire la continuità dell'iniziativa in futuro, con l'obiettivo di creare un gruppo collaborativo e coeso che creda profondamente nella sua Mission e che voglia contribuire a mantenere nel lungo periodo i livelli di qualità raggiunti.

Miglioramento

Nell'ottica di un miglioramento costante del servizio offerto agli anziani ospiti, ogni anno

TIPOLOGIA CONTRATTI E FIGURE PROFESSIONALI IMPIEGATE

Qualifiche Profili Manageriali	Tipologia di contratto									
	Tempo indeterminato			Tempo determinato			Contratto libero prof.le	Prestazioni lavoro occasionale	Totale	Di cui donne
	Tempo pieno	Part time	Intermit-tenza	Tempo pieno	Part time	Intermit-tenza				
Dirigenti	2							2	1	
Quadri	4	1						5	5	

Qualifiche Profili tecnico professionali	Tipologia di contratto									
	Tempo indeterminato			Tempo determinato			Contratto libero prof.le	Prestazioni lavoro occasionale	Totale	Di cui donne
	Tempo pieno	Part time	Intermit-tenza	Tempo pieno	Part time	Intermit-tenza				
Impiegati	1	2						3	3	
Operatori socio-assistenziali	25	8	1	6	1			41	41	
Infermieri	5			2	2		1	10	9	
Fisioterapisti		1			1			2	2	
Operatori addetti alle pulizie/ lavanderia	4	1		2				7	7	
Ausiliari		3					1	4	0	
TOTALE	41	16	1	10	4		1	74		
Di cui donne	40	13	1	10	3		1	0	68	

vengono implementate azioni volte al perfezionamento dell'organizzazione, della flessibilità e dell'efficienza. Nel 2015 in continuità con l'anno precedente è proseguito il progetto di ristrutturazione organizzativa del servizio infermieristico, con il rafforzamento delle funzioni di coordinamento e del numero di unità professionali. Si lavora costantemente anche sul rafforzamento dell'integrazione interprofessionale di tipo orizzontale tra le diverse figure, in grado di comprendere e valutare i bisogni dell'anziano da molteplici punti di vista, al fine di garantirne il benessere complessivo. È inoltre stato avviato un importante lavoro di raccolta, misurazione e valutazione dei dati di azioni e attività volte a favorire e migliorare il benessere degli ospiti.

Si sono mantenute le forme di coinvolgimento delle risorse umane avviate negli anni precedenti tramite comunicazioni periodiche riguardanti l'andamento societario, l'organizzazione gestionale, i progetti e le iniziative previsti nel breve e nel lungo periodo. Nell'anno 2014 si è

inoltre costituito un Comitato permanente del personale, nominato dai dipendenti in occasione dei collettivi, al quale prendono parte dieci figure professionali di diversi ambiti, in rappresentanza delle varie professionalità e dei Nuclei del Centro servizi. Il comitato ha una funzione consultiva da esercitare in merito a decisioni importanti, strategie, progetti e azioni da attuare.

VOLONTARIATO

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



Il nostro scopo è farli sentire pienamente gli esseri umani che sono.

Cristina Ricci (OSS Nucleo "Girasole")

presenza costante sia nelle attività di animazione quotidiane, sia in occasione di feste, spettacoli, uscite programmate.

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

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

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

- Medici in pensione: Dr. Giovanni Ulrici (Me-

dico 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;

Grazie al contributo volontario di tutti è possibile ogni anno progettare e sviluppare nuove attività, e la partecipazione di gruppi e attori della comunità. Tutto ciò per migliorare e rendere varie il più possibile le esperienze quotidiane dei nostri ospiti, alimentando in modo sempre maggiore il loro rapporto con l'esterno.

A partire dall'anno 2014 si è inoltre sviluppata la collaborazione con l'Associazione "Per non sentirsi soli Onlus" di Vignola, costituita da familiari di malati di Alzheimer. Essa svolge attività di informazione, tutela dei diritti e assistenza per sostenere chi convive con il malato nel difficile impegno di cura. L'Associazione aveva già collaborato in passato con il Centro Servizi nella programmazione e organizzazione del Caffè Alzheimer. Recentemente si è resa disponibile a sostenere e supportare i progetti del Centro servizi rivolti ai malati di Alzheimer,

FOCUS

IL PERIODICO "LE STAGIONI DI FRANCESCO E CHIARA"

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

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

LA FIGURA DEL MEDICO VOLONTARIO. INTERVISTA AL DOTT. GIOVANNI ULRICI

Mi chiamo Giovanni Ulrici. Sono ex medico ospedaliero. Negli ultimi 21 anni di carriera sono stato Primario medico qui a Pavullo. Al momento del pensionamento, quando i miei amici hanno istituito questa bella casa di riposo, ho pensato che l'esperienza e il continuo aggiornamento, patrimonio frutto di tanti anni, non potevano essere buttati via in un momento. Pertanto, dopo essere stato sollecitato a farlo, ho accettato ben volentieri di venire a prestare la mia opera qui. Naturalmente come volontario non retribuito: i patti erano questi fin dal principio e così è stato, dal primo giorno di mio servizio qui fino ad oggi.

Questa istituzione pian piano è cresciuta, si è modificata, badando soprattutto alla qualità e alla preparazione del personale. Ogni anno si organizzano momenti di formazione e perfezionamento puntando con forza alla crescita di tutto il personale, con una speciale attenzione alle soluzioni innovative nel campo dell'assistenza agli anziani in generale e alle demenze che purtroppo, anno dopo anno, vanno aumentando, costituendo un problema di assistenza molto serio anche per il futuro, al quale gli amministratori del territorio dovrebbero badare con grande attenzione.

Non intendo fare dei confronti con altre strutture, ma posso certamente affermare che il Centro servizi "Francesco e Chiara" funziona in modo lodevole. Qui il personale è avviato a considerare tutti gli ospiti alla stregua dei propri congiunti, e come tali li tratta e vi si relaziona. Qui gli ospiti non hanno la sensazione di essere in un posto per così dire estraneo. E gran parte di essi, in effetti, si sentono, dopo un po' di tempo che sono qui, quasi in casa propria. Dopo le prime settimane non rimpiangono la casa. E questa è una situazione che non si verifica facilmente negli ambienti istituzionalizzati per anziani.

contando dal 2014 sul sostegno della nuova componente pavullese di familiari facenti parte dell'Associazione.

AGENZIA PER IL LAVORO

Nell'anno 2015 è proseguita, anche se per breve tempo, la collaborazione con l'agenzia di somministrazione di lavoro Openjobmetis di Bologna, principalmente per ragioni di carattere sostitutivo, al fine di inserire figure a supporto di quelle presenti stabilmente, per sostenere il turnover di alcuni operatori per malattie e sostituzione ferie.

Il rapporto lavorativo con l'agenzia di somministrazione di lavoro ha interessato un totale di 2 lavoratori nell'anno 2015 per periodi di tempo determinato brevi.

PARTNER NEI SERVIZI

Distretto Sanitario n.5 di Pavullo - ASL di Modena

Programmazione congiunta e organizzazione di progetti riguardanti il miglioramento e la sperimentazione di nuovi servizi e strategie assistenziali rivolte ad anziani fragili e alle loro famiglie.

Modena Formazione

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

- progettazione congiunta dei percorsi formativi (tramite indicazioni sui fabbisogni formativi) e delle competenze degli operatori nel settore dei servizi sociali e socio-sanitari;
- accoglienza nel Centro servizi di tirocinanti per visite guidate e per periodi di stage

orientativi e professionalizzanti;

- disponibilità dei locali presso il Centro servizi per eventuali necessità di corsi formativi, lezioni, seminari o dibattiti.

Servizi sociali Unione Comuni del Frignano - area adulti e disabili

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

Scuole Primarie e Secondarie di Pavullo

Il Centro Servizi ha avviato da alcuni anni la progettazione di numerose iniziative, inserite nel piano Scuola-Territorio, in collaborazione attiva con le Scuole Materne ed Elementari del Circolo Didattico di Pavullo e delle zone limitrofe, attraverso l'elaborazione di progetti e attività degli alunni insieme agli ospiti della struttura. L'obiettivo è quello di stimolare un ruolo proattivo nel favorire l'integrazione intergenerazionale e l'inserimento attivo dell'anziano nel territorio in cui vive e nell'ambiente che lo ospita quotidianamente.

Ogni anno si riscontra la risposta positiva sia in termini di partecipazione che di risultati terapeutici, che stimola a continuare questa tipologia di progetti.

Nell'anno 2015 hanno partecipato al progetto circa 680 bambini appartenenti ai cinque plessi scolastici del nostro territorio, dalle classi 1° alle classi 5° delle Scuole De Amicis, Ugo Foscolo, Sant'Antonio, Verica e Lama Mocogno, che hanno svolto vari tipi di attività: laboratorio creativo con la creazione di lavoretti con gli anziani per le festività, tombola, laboratorio di cucina, laboratorio teatrale, improvvisazione di recite e canzoni, poesie e filastrocche. I laboratori hanno certamente generato entusiasmo e nuova energia sia nei bambini che negli anziani.

Diventata una consuetudine anche la collaborazione con la Presidenza delle Scuole Superiori "Cavazzi-Sorbelli" di Pavullo, attraverso la quale n. 2 studenti hanno svolto un tirocinio formativo e di orientamento personalizzato, partecipando allo svolgimento di attività inerenti il funzionamento, l'organizzazione e la gestione

del Centro Servizi. Ad essi si sono aggiunti n. 2 tirocinanti provenienti dall'Istituto "Deledda" di Modena, i quali hanno svolto alcune attività di animazione e di intervento assistenziale. I tirocini formativi, concordati tra azienda e scuola, sono volti a favorire l'integrazione delle conoscenze curriculari con la loro applicazione nel mondo del lavoro, sotto la guida e la supervisione di un tutor dedicato.

CONSULENTI ESTERNI

Dal 2014 il Centro servizi si avvale della collaborazione di alcuni consulenti esterni che, grazie alla specifica professionalità, supportano attività e progetti avviati nel corso dell'anno. Si può contare in particolare sulla consulenza di:

- una psicologa (per il supporto alla formazione interna del personale e all'organizzazione del lavoro) la quale nel 2015 ha partecipato a corsi formativi per un totale di 70 ore;
- un neuropsichiatra che, grazie alle competenze medico specialistiche, si occupa in particolare dello sviluppo di progetti sperimentali nell'ambito delle gravi demenze.

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, pulizia e sanificazione della biancheria piana (Ditta Artioli di Modena).

A partire dall'anno 2012 si è sviluppato con la ditta CIR Food, addetta al servizio ristorazione, un progetto di revisione organizzativa e di rendicontazione del servizio al fine di migliorare la soddisfazione degli ospiti, la gestione operativa e consentire le opportune verifiche e modifiche periodiche. Nel tempo si sono registrati apprezzabili miglioramenti organizzativi e di valutazione, anche tramite momenti di confronto con la ditta appaltatrice, diventati una consuetudine almeno due volte l'anno.

Al fine di monitorare giornalmente la qualità complessiva del servizio si è inoltre richiesta la collaborazione attiva di alcuni anziani autosufficienti, tramite la compilazione di un diario in cui esprimere liberamente il proprio parere

sul servizio e sulla qualità del cibo. Gli elementi raccolti vengono utilizzati successivamente dalla Direzione come ulteriore riscontro da sottoporre alla ditta appaltatrice.

Più in generale si può affermare l'ottimo rapporto esistente con i vari fornitori abituali, che si riconoscono nelle finalità solidaristiche del Centro servizi e, nei limiti del possibile, praticano condizioni di favore in relazione anche all'attenta analisi periodica e annuale dei costi gestionali e alla possibilità del loro contenimento.

ENTI SOSTENITORI

Associazione di promozione sociale "Sergio e Domenica Bernardini"

Nel 2015 (come già nell'anno precedente) si sono attenuate le iniziative dell'Associazione di promozione sociale "Sergio e Domenica Bernardini" a favore del Centro Servizi, a causa della carenza di risorse economiche a disposizione della stessa.

Le principali collaborazioni che si sono succedute nell'anno 2015 sono le seguenti:

- promozione e sostegno di varie iniziative per la formazione e l'aggiornamento professionale degli operatori assistenziali che lavorano all'interno del Centro servizi e sostegno ad alcuni progetti innovativi e sperimentali rivolti al miglioramento del benessere sociale e di vita dell'anziano;
- erogazione contributi alla Caritas di Pavullo nel Frignano e di Serramazzone, finalizzati all'aiuto economico di persone anziane che vivono presso il proprio domicilio e si trovano in grave difficoltà.

Fondazione Cassa di Risparmio di Modena

Mantenimento dei rapporti informativi e comunicativi relativi ad attività, progetti e iniziative realizzati nel corso dell'anno 2015 e in parte resi possibili proprio grazie ai finanziamenti accordati dalla Fondazione all'Impresa Sociale.

Associazione Rock no war

L'Associazione di Formigine si è resa disponibile anche per il 2015 con la raccolta di fondi da destinare alla continuazione dei progetti già in corso:

- applicazione di una scala sconti per le rette a carico delle famiglie di ospiti meno abbienti individuate attraverso lo strumento ISEE sulla base del regolamento adottato a suo tempo;
- mantenimento dei Nuclei del Centro Servizi che hanno un numero elevato di posti privati e presentano pertanto costi elevati non compensati dalle rette sottocosto praticate dal Centro Servizi;
- interventi assistenziali di supporto per favorire il mantenimento a domicilio di alcuni anziani affetti da grave demenza che frequentano il Centro diurno.

COMUNITÀ LOCALE

Nel corso dell'anno 2015 si sono mantenuti i rapporti con la comunità locale, nell'ottica della trasparenza e della partecipazione esterna alle iniziative del Centro servizi.

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

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

Di grande rilievo è inoltre il servizio informativo rivolto ai cittadini, riguardante le iniziative e le attività svolte a favore degli anziani ospiti del Centro servizi. Tale servizio è garantito attraverso i nostri principali strumenti informativi: il periodico "Le Stagioni di Francesco e Chiara" e il sito web¹⁵.

¹⁵ Si vedano i Focus "www.francescochiara.it" (pagina 28) e "Il periodico Le Stagioni di Francesco e Chiara" (pagina 31).



Penso che sia un bel momento per la nonna. Per trascorrere qui il tempo invece di passare tutto il giorno in casa da sola.

Serena Gianelli (nipote Sig.ra Anna Bertoni - Centro diurno)



Quando si prende la decisione di portare un genitore in una struttura per anziani si è sempre, come figli, molto in difficoltà. Perché non si sa che cosa si incontrerà e si teme una situazione di abbandono. In “Francesco e Chiara” ci siamo trovati molto bene, soprattutto per un aspetto: il clima di relazioni che c’è all’interno di questa struttura.

Franco Fondriest (figlio sig.ra Savina Agostini - Nucleo “Quadrifoglio”)

3. PROGETTI

PROGETTI	
QUALITÀ DEI SERVIZI MISURATA E PERCEPITA	 2013-2015
ESIGIBILITÀ DEI DIRITTI FONDAMENTALI DEGLI OSPITI	 2012-2015
MANUALE PER L'ACCREDITAMENTO DEFINITIVO	 2014-2015
ASSISTENZA DOMICILIARE SPECIALISTICA PER PERSONE COLPITE DA DEMENZA	 2015-2017
INTERVENTI DOMICILIARI MODULARI E "LEGGERI"	 2015-2018

3.1 Progetti conclusi

ESIGIBILITÀ DEI DIRITTI FONDAMENTALI DEGLI OSPITI

Migliorare la capacità di governo dei processi interni garantendo la coerenza fra le esigenze del sistema organizzativo e l'esigibilità dei diritti fondamentali degli ospiti del Centro servizi.

Azioni

- Dopo aver costituito il Comitato Etico, è stata formalizzata la nomina dei componenti e dei loro compiti dall'organismo competente.
- Effettuata la prima riunione di insediamento del Comitato per la condivisione delle finalità da perseguire e l'adozione di modalità operative conseguenti.
- Individuati i criteri e le modalità da adottare per la verifica dei reclami e la valutazione delle azioni correttive o delle sanzioni. Definite le figure responsabili per la gestione di tali funzioni.
- Avviata l'elaborazione di procedure certe e

condivise relative ad eventuali sanzioni in seguito all'accertamento di violazioni del Codice etico.

- Presentati in assemblea generale a tutti gli operatori i criteri adottati per l'elaborazione delle procedure relative all'accertamento dei disservizi o delle violazioni del Codice Etico e relative sanzioni.

MANUALE PER L'ACCREDITAMENTO DEFINITIVO

Realizzazione del Manuale, strumento indispensabile per evidenziare il possesso di tutti i requisiti richiesti dalla Regione Emilia Romagna per l'accREDITAMENTO definitivo.

L'obiettivo è stato quello di riunire - seguendo uno schema logico ed intuitivo - tutta la documentazione del Sistema di gestione qualità dell'Impresa Sociale necessaria per ottenere e mantenere l'accREDITAMENTO definitivo del servizio.

In sede di verifica da parte dell'OTAP¹⁶ - avvenuta a novembre 2015 - è stata confermata l'efficacia dello strumento.

Azioni

- Individuazione dei requisiti fondamentali del Manuale.
- Discussione dei contenuti in sede di Equipe.

- Approvazione da parte degli organi di gestione dell'Impresa Sociale.
- Presentazione del Manuale a tutto il personale.
- Distribuzione del Manuale presso tutti gli Uffici della Direzione e i Responsabili delle Unità operative, per consentire un facile accesso e una rapida consultazione.

3.2 Progetti innovativi in corso

SERVIZIO DI CONSULENZA E ASSISTENZA DOMICILIARE SPECIALISTICA PER PERSONE COLPITE DA DEMENZA

Il Servizio nasce nell'ottica di operare a tutela e sostegno di entrambi i soggetti coinvolti: la persona colpita da demenza e il nucleo familiare di appartenenza.

L'obiettivo è favorire il mantenimento della persona con demenza presso il nucleo di appartenenza attraverso la realizzazione di un servizio socio-assistenziale e sanitario domiciliare.

Azioni

- Costituita l'equipe di riferimento per il progetto.
- Selezionati e formati gli operatori OSS da dedicare al servizio.
- Conclusa la promozione del servizio sul territorio coinvolgendo tutti i soggetti che, a vario titolo, svolgeranno un ruolo significativo.
- Individuati i criteri di selezione delle famiglie che potranno usufruire della consulenza specialistica.

SVILUPPO DI SERVIZI A COSTI SOSTENIBILI PER FAMIGLIE E ISTITUZIONI: INTERVENTI DOMICILIARI MODULARI E LEGGERI

Una rete di servizi semi-residenziali e di sostegno alle famiglie che intendono mantenere i propri congiunti a domicilio.

Gli interventi sono modulati a partire da un basso livello di intervento assistenziale fino ad un'intensità elevata di sostegno, sempre in ambito semi-residenziale e domiciliare.

Azioni

- Impostazione degli strumenti necessari per verificare, insieme agli organismi distrettuali di riferimento, le reciproche scelte di programmazione intraprese.
- Pianificazione di un sistema di "servizi leggeri" differenziati in base ai bisogni emersi dagli ospiti e dalle loro famiglie.



È davvero bello vedere l'operatrice che abbraccia, che accarezza, che è dolcissima verso un anziano in difficoltà: "cocca, dai: per favore, fatti coraggio". Io la considero davvero la casa della Provvidenza. Provvidenza che si alza sempre prima del sole e che è lì a donarti tutto quello che chiedi, purché quanto chiedi sia per il bene.

Padre Sebastiano Bernardini

¹⁶ Organismo preposto dalla Regione Emilia-Romagna per la verifica e certificazione dei requisiti per l'accreditamento.

FOCUS

INTERVENTI E OPPORTUNITÀ PER UTENTI E FAMIGLIE

CAFFÈ ALZHEIMER

Momenti ricreativi, formativi-informativi e conviviali dove il caregiver può ricevere chiarimenti sulla malattia, sulla sua evoluzione e sui comportamenti, interventi e accorgimenti da adottare nelle varie fasi della malattia. Si prevede un accesso settimanale e si garantisce l'assistenza al malato da parte dagli operatori del Centro Diurno.

CENTRO DIURNO RIVOLTO A PERSONE CON DEMENZA

Il servizio di Centro Diurno è operante tutti i giorni feriali dal lunedì al sabato con orario di apertura dalle 07.30 alle 19,30. È possibile usufruire del servizio anche nei giorni festivi, previo accordo con la Responsabile RAA Oltre ai servizi di base assicurati a tutta l'utenza, il Centro Diurno offre anche servizi aggiuntivi differenziati e a richiesta dell'ospite quali: bagno/doccia effettuato una volta a settimana presso il Centro Diurno e lavaggio biancheria e abiti personali. Servizio di parrucchiera interno, con costo differenziato a seconda della prestazione richiesta. Prelievi del sangue, ritiro ricette e acquisto farmaci.

CENTRO DIURNO INTEGRATO.

SERVIZIO DI ASSISTENZA DOMICILIARE E ACCOMPAGNAMENTO

Il servizio offre, oltre ai servizi di base, la possibilità all'ospite che frequenta il Centro Diurno di poter usufruire di interventi di assistenza domiciliare: supporto alla famiglia nello svolgimento di alcune mansioni di preparazione mattutina dell'anziano (es. igiene personale, colazione, vestizione, etc.), trasporto andata e ritorno dal domicilio, servizio per supportare la famiglia nelle fasi del distacco e del rientro dell'anziano nell'abitazione.

CENTRO DIURNO INTEGRATO. SERVIZIO DI ASSISTENZA DOMICILIARE, TRASPORTO E RICOVERI DI SOLLIEVO TEMPORANEI

Gli interventi integrati e flessibili consentono all'ospite di potersi avvalere dei "pacchetti personalizzati" sopradescritti, ma anche di forme di sostegno alla domiciliarità che si possono definire indirette. Come ad esempio: l'accoglienza temporanea di sollievo (periodi di uno/due mesi nei quali l'anziano ammalato è ospitato nella Casa Protetta per permettere ai familiari di riposarsi/di concedere le ferie alle Assistenti Familiari/per emergenze di qualsiasi tipo), o di secondo livello (come il sostegno al caregiver), la formazione in situazione all'Assistente familiare, etc.). Questi interventi, pur non avendo come destinatario diretto la persona non autosufficiente, sono volti a prendersi cura di chi cura, cioè a garantire o recuperare le condizioni perché la domiciliarità sia effettivamente possibile e duri nel tempo.

FOCUS

DOLL THERAPY

La Terapia della bambola è una soluzione terapeutica non farmacologica volta a favorire sensibili diminuzioni del carico di farmaci. Viene utilizzata nei nuclei Alzheimer con ottimi risultati sia per la diminuzione dei disturbi comportamentali che per il mantenimento delle funzioni cognitive. Le bambole terapeutiche presentano caratteristiche particolari (peso, posizione delle braccia e delle gambe, dimensioni e tratti somatici) che stimolano l'accudimento.

La persona attiva relazioni tattili e di maternage che favoriscono la gestione e in alcuni casi la diminuzione di disturbi del comportamento (agitazione, aggressività, apatia, comportamento motorio non adeguato) e permettono la riacquisizione parziale di alcuni tipi di memoria.

La sperimentazione attuata nel Centro Servizi si è indirizzata ad affrontare problematiche relative a disturbi del tono dell'umore, disturbi del comportamento, difficoltà relazionali di vario genere ed è stata realizzata in due fasi:

- Percorso formativo rivolto al personale assistenziale (condotto dal referente italiano per la Doll Therapy, Dott. Ivo Cilesi psicoterapeuta e musicoterapeuta), che ha previsto 20 ore con le seguenti finalità: osservazione degli ospiti da inserire nel progetto; definizione degli obiettivi terapeutici; illustrazione dei protocolli di riferimento per la misurazione dei risultati.
- Sperimentazione pratica della durata di 12 mesi per: colloqui informativi-formativi coi familiari dei soggetti individuati per la terapia; attivazione della terapia; supervisione dello psicoterapeuta di 2 ore mensili per sei mesi; verifiche della sperimentazione con l'equipe degli operatori; valutazione e compilazione schede di misurazione individuali per percorsi di continuità o sospensione dell'attività.



FOCUS

GIARDINO TERAPEUTICO PER I MALATI DI ALZHEIMER

In ogni fase della malattia l'ambiente può compensare o, al contrario, accentuare le conseguenze del deficit cognitivo e pertanto condizionare sia lo stato funzionale sia il comportamento del paziente. Lo spazio e l'ambiente vitale possono rappresentare perciò, per la persona affetta da demenza, da un lato una risorsa terapeutica, purtroppo spesso sottoutilizzata, dall'altra il motivo scatenante di alterazioni comportamentali apparentemente ingiustificate.

Sono stati perciò messi a punto metodi e strumenti di lavoro per una migliore qualità della vita dei soggetti dementi anche assicurando accorgimenti d'ambiente che permettano di minimizzare il disorientamento spazio-temporale, intensificare la capacità terapeutica degli spazi di vita e ridurre la contenzione sia farmacologica che fisica della persona.

Il Giardino terapeutico per i malati di Alzheimer presso "Francesco e Chiara" è stato realizzato ed inaugurato nel 2010, creando la possibilità di gestire al meglio la complessità dei disturbi del comportamento e della cognitività e prestando attenzione anche alla stimolazione sensoriale e alla reminiscenza, per favorire il recupero psico-fisico e il mantenimento delle capacità residue delle persone affette da demenza.

Il percorso pavimentato è organizzato ad anello e si snoda per una lunghezza di circa 50 metri, provvisto di un sistema illuminotecnico all'interno del quale sono previste quattro zone di interesse, dotate di apposite panchine per la sosta, presso le quali la stimolazione sensoriale è affidata alla presenza di aiuole con fiori e con piante sia sempreverdi che aromatiche (per coinvolgere sia la vista che l'olfatto) e alla presenza di una fontana con acqua corrente. Il percorso terapeutico permette di gestire al meglio la complessità dei disturbi comportamentali e cognitivi di circa 20 anziani affetti da demenza ospitati presso il "Centro Diurno" e il "Nucleo per gravi demenze".



Hanno saputo capirci, perchè non solo assistevano mio marito ma assistevano anche me moralmente.

E se io ancora adesso continuo a venire è perché qui trovo l'anima di mio marito. Trovo una accoglienza che non avrei mai immaginato di poter trovare.

Rosetta Rancan (vedova sig. Bruno Casali - Nucleo "Girasole")



4. PIANO DI STRUTTURA ANNUALE

Le attività previste nel piano di struttura annuale si riferiscono ai seguenti obiettivi:

- **Obiettivi strategici.** Definiti dalla Direzione, hanno lo scopo di indirizzare l'azione di tutta l'organizzazione del Centro servizi. Sono obiettivi la cui realizzazione dipende sia da fattori interni di natura organizzativa e metodologica che da fattori esterni (accesso a finanziamenti pubblici, adempimento a direttive regionali).
- **Obiettivi di nucleo.** Vengono fissati nei Piani di nucleo e sono uno strumento a disposizione delle singole équipes di lavoro per sperimentare metodologie e applicare strumenti differenziati, in contesti di progettazione di attività diversificati. I Piani di nucleo sono definiti dalle RAA, sottoposti all'approvazione della Direzione e dell'Amministrazione e

condivisi con le OSS dei singoli nuclei.

- **Obiettivi di miglioramento dei servizi.** Riguardano direttamente i diversi servizi offerti nelle singole Unità operative del Centro. Questi obiettivi sono il risultato - oltre che della costante osservazione del lavoro svolto - anche dell'analisi dei dati di ritorno, a disposizione dei responsabili dei servizi e rilevati attraverso strumenti di verifica differenziati (PAI, analisi qualità percepita, analisi reclami degli ospiti o dei familiari).

L'insieme di tali obiettivi è volto al sostegno del progetto di controllo della Qualità interna ed esterna, garantita dal Centro servizi grazie all'utilizzo di numerosi strumenti suddivisi per aree di intervento, come mostrato dal seguente schema riepilogativo.

LE GARANZIE DI QUALITÀ

STRUMENTI FORMATIVI

- Formazione permanente del personale
- Tirocini formativi
- Formazione in situazione attraverso la sperimentazione di nuove metodologie assistenziali

STRUMENTI DI CONTROLLO

- Accredimento regionale
- Monitoraggio eventi sentinella
- Monitoraggio tempi assistenza personalizzata

STRUMENTI PARTECIPATIVI

- Questionari per il rilevamento della soddisfazione
- Monitoraggio reclami e suggerimenti
- Monitoraggio qualità dell'accoglienza
- Incontri collettivi periodici con il personale
- Assemblea annuale ospiti e familiari
- Assemblea annuale del personale

STRUMENTI GESTIONALI

- PAI
- Procedure organizzative per il miglioramento dell'integrazione professionale
- Procedure per assicurare un efficace lavoro di gruppo
- Procedure specifiche per l'inserimento dell'ospite in struttura
- Informatizzazione

4.1 Obiettivi strategici

OBIETTIVI		
	ACCRESIMENTO PROFESSIONALE DI ALCUNE FIGURE CHIAVE	 2015-2017
	NUOVO ASSETTO ORGANIZZATIVO E SVILUPPO DI UN GRUPPO DI LAVORO TRASVERSALE	 2015-2017
	MOTIVAZIONE DEL PERSONALE E FORMULAZIONE PROPOSTE PER INNOVARE I SERVIZI PROPOSTI IN OTTICA DI RIPOSIZIONAMENTO STRATEGICO	 2015-2017
	REVISIONE E CODIFICA DOCUMENTAZIONE IN USO. ANALISI DATI DI ESITO E DI PROCESSO. RELATIVE MISURAZIONI E VALUTAZIONI.	 2015-2016
	EVOLUZIONE DEGLI STRUMENTI DI COMUNICAZIONE	 2015-2017

ACCRESIMENTO PROFESSIONALE DI ALCUNE FIGURE CHIAVE

Obiettivi

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

Azioni

- Elaborati gli strumenti per l'indirizzo, la valutazione, la decisione, il cambiamento delle modalità operative e dei comportamenti professionali degli operatori.
- Realizzato un corso di formazione specifico rivolto a tutti gli operatori. Le azioni formative hanno abbinato un progetto di valorizzazione dei talenti e un piano formativo complessivo partecipato che prevedeva il dispositivo del "gruppo come leva di sviluppo, cambiamento e innovazione dei servizi".
- Attraverso il coaching rivolto alle figure manageriali è stata inoltre sviluppata un'ulteriore azione per la valorizzazione delle risorse e delle capacità individuali.
- Prodotto un vero e proprio project work da parte dei gruppi di operatori in formazione. Queste azioni hanno permesso in tempi ra-

pidi e con modalità coinvolgenti di acquisire, sviluppare e potenziare competenze di tipo progettuale e gestionale. Ridefinendo contemporaneamente i profili professionali per rispondere alle nuove necessità emerse dal processo di accreditamento definitivo.

NUOVO ASSETTO ORGANIZZATIVO E SVILUPPO DI UN GRUPPO DI LAVORO TRASVERSALE

Obiettivi

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

Azioni

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

FOCUS

PROJECT WORK

L'obiettivo prioritario delle azioni formative del 2015 è stato quello di dotare il personale di strumenti che consentano di spostarsi verso nuove logiche di sistema, per ripensare l'assetto e il funzionamento organizzativo e riorientare i comportamenti del sistema e del singolo in risposta alle richieste che emergono dai nuovi scenari sociali.

Lo sviluppo delle competenze dei gruppi in formazione si è concentrato in particolare sui seguenti temi:

- comprendere ciò che occorre sapere per alimentare con informazioni adeguate l'organizzazione di servizi;
- collegare le informazioni e verificarne la congruenza rispetto al sistema di norme che l'organizzazione si è data;
- scoprire i momenti critici originati dai mutamenti socio-economici che impongono al sistema di cambiare le sue regole;
- intervenire per concepire quelle modificazioni che permettano ai soggetti in formazione di mantenersi in condizioni di apprendimento continuo e di riorganizzarsi in funzione della competizione rispetto a scenari futuri.

Per strutturare e rafforzare le competenze tecniche e trasversali apprese nei momenti d'aula è stato proposto un Project work (della durata di 10 ore). Si tratta di esercitazioni pratiche su temi concreti e reali che hanno condotto alla progettazione di nuovi modelli organizzativi. L'attività di Project work si è concretizzata in una esercitazione individuale di sviluppo di un aspetto connesso alla progettazione operativa di nuovi modelli aziendali. Di seguito elenchiamo l'oggetto degli elaborati e le risorse del gruppo manageriale coinvolte:

- "La gestione della documentazione". Katia Stanzani (Responsabile Attività Assistenziali), Federica Cerri (Responsabile Area Amministrativa), Federica Delugan (Responsabile Integrazione Orizzontale dei Servizi Generali);
- "Gli strumenti di integrazione". Raffaella Prandini (Responsabile Attività Assistenziali), Daniela Tintori (Responsabile Attività Infermieristiche), Annalisa Tesoro (Responsabile Servizio Fisioterapico);
- "La formazione in situazione". Cristina Sichi (Responsabile Attività Assistenziali), Sara Lucchi (Responsabile Attività Infermieristiche);
- "La razionalizzazione della spesa e dei processi produttivi". Rino Bellori (Amministratore Unico Centro Servizi);
- "Gestire il cambiamento: flessibilità e innovazione". Stefania Tiberti (Direttrice del Centro Servizi).



Gli ospiti si sentono, dopo un po' di tempo che sono qui, quasi in casa propria. Dopo le prime settimane non rimpiangono la casa. E questa è una situazione che non si verifica facilmente negli ambienti istituzionalizzati per anziani.

Dott. Giovanni Ulrici

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

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

MOTIVAZIONE DEL PERSONALE E FORMULAZIONE PROPOSTE PER INNOVARE I SERVIZI IN OTTICA DI RIPOSIZIONAMENTO STRATEGICO

Obiettivo

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

Azioni

- Predisposizione di un palinsesto formativo riguardante l'aggiornamento e la formazione di diversi profili professionali strategici: profili manageriali; profili tecnico-professionali individuati dall'organizzazione come talenti da potenziare in chiave manageriale; profili tecnico-professionali coinvolti nel 2013 dalla cassa integrazione e dalla riduzione dell'orario.
- Si sono collegate azioni di valorizzazione dei talenti e un piano formativo complessivo partecipato che prevedeva il dispositivo del "gruppo come leva di sviluppo, cambiamento e innovazione dei servizi".
- È stata inoltre svolta un'ulteriore azione volta alla valorizzazione delle risorse e capacità individuali attraverso il coaching rivolto alle figure manageriali.
- È stato proposto e realizzato un Project work (della durata di 10 ore) con la finalità di strutturare e rafforzare le competenze tecniche e trasversali apprese nei momenti d'aula e permettere ai partecipanti di lavorare operativamente, con supporto del docente, sul tema della progettazione di nuovi modelli organizzativi.

REVISIONE E CODIFICA DOCUMENTAZIONE. ANALISI DATI DI ESITO E DI PROCESSO. MISURAZIONI E VALUTAZIONI.

Obiettivi

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

Azioni

- Perfezionate le modalità di valutazione semestrale/annuale da parte di RAA e RAI delle competenze del personale assegnato.
- Sperimentati gli strumenti per analizzare, misurare e documentare attraverso la descrizione di fattori osservabili i punti di forza e debolezza delle risorse umane e strumentali di ogni Nucleo operativo, per una più puntuale elaborazione dei Piani annuali.
- Ampliato l'utilizzo del software a tutte le figure di area sanitaria soprattutto per i dati da utilizzare in maniera congiunta al fine di ottimizzare e rendere più efficaci i tempi di risposta ai bisogni degli ospiti.
- Eseguita revisione/codifica di tutta la documentazione in uso.
- Miglioramento della procedura per la gestione della documentazione.
- Implementata l'informatizzazione di tutti i dati relativi ai processi assistenziali e alla documentazione particolareggiata delle attività di cura e relativa trasmissione dei dati richiesti dalla Regione e dalla AUSL locale.
- Revisione e aggiornamento di tutta la documentazione in uso, differenziandola per nucleo (data la diversità della tipologia di ospiti), codificandola e definendone la revisione.
- Verifica da parte di RAA e RAI di una corretta compilazione della nuova modulistica da parte degli operatori OSS.
- Valutazione della qualità dei servizi attraverso l'analisi dei risultati emersi dai questionari sulla qualità percepita.

EVOLUZIONE DEGLI STRUMENTI DI COMUNICAZIONE

Obiettivo

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

Azioni

- Avviato nell'anno 2015 un percorso di revisione grafica ed aggiornamento del sito web del Centro Servizi (www.francescochiara.it) al fine di migliorare la comprensione delle informazioni e la presentazione dei servizi offerti, consentire una più agevole navigazione anche mobile da parte dell'utente e proporre una più efficace comunicazione e

diffusione.

- Avviato anche il rinnovamento grafico e una prima revisione dei contenuti del Bilancio sociale, che nel 2015 ha visto un'evoluzione, razionalizzazione e snellimento delle informazioni e delle tematiche riportate.
- Arricchiti tutti gli strumenti che riguardano la comunicazione per dare conoscenza e diffusione, soprattutto ai familiari degli ospiti, delle modifiche apportate ai modelli organizzativi e gestionali oltre che di tutte le informazioni relative a progetti e attività realizzate a favore degli ospiti.
- Realizzazione di un video che attraverso la testimonianza diretta di dirigenti, operatori, ospiti e familiari descrive la storia, l'organizzazione, i servizi offerti, le peculiarità e i punti di forza del Centro servizi.

4.2 Formazione

AZIONI FORMATIVE CON TIPOLOGIA CORSOUALE

Attività rivolte al gruppo Management

10 partecipanti con ruoli manageriali.

Strutturate su 4 Moduli, ciascuno della durata di 7 ore:

- Competitività aziendale, personale, organizzativa a supporto dell'innovazione socio-sanitaria e assistenziale: strumenti di sviluppo e creazione del valore.
- I nuovi modelli organizzativi: la centralità del cliente.
- Il valore delle persone al centro dell'azienda.
- Progettare nuovi modelli organizzativi per l'innovazione dei servizi socio-sanitari e assistenziali.

Attività rivolte alle OSS

40 partecipanti su 2 gruppi classe.

Strutturate su 3 moduli, ciascuno della durata di 7 ore:

- Il Problem solving: una metodologia a servizio dell'innovazione e della creatività.
- La demenza grave: ruoli e costruzione della relazione.
- Resilienza organizzativa e personale: la strategia delle competenze diffuse.

AZIONI FORMATIVE CON TIPOLOGIA NON CORSOUALE RIVOLTE A RUOLI MANAGERIALI

Team coaching

10 partecipanti, dipendenti con ruoli chiave di responsabilità nell'organizzazione.

Il lavoro di gruppo ha previsto 8 giornate di team coaching per un totale di 24 ore di attività di gruppo.

L'obiettivo principale è l'apprendimento di comportamenti e linguaggi nuovi. Per facilitare la relazione professionale e manageriale, riposizionarsi nel mercato dei servizi socio-sanitari e assistenziali, delineare nuovi posizionamenti in nuovi mercati.

Coaching individuale

4 partecipanti, dipendenti in posizioni strategiche, per i quali l'impresa sociale ha individuato specifici obiettivi di crescita. Sono stati attivati 4 percorsi di consulenza individuale per la durata di 16 ore ciascuno.

Il metodo formativo del coaching individuale ha come elemento fondante l'individualizzazione e la personalizzazione del percorso, il forte coinvolgimento del soggetto e l'utilizzo di un approccio fondato prevalentemente sull'autovalutazione

CORSI DI FORMAZIONE ED AGGIORNAMENTO DEL PERSONALE - ANNO 2015

TITOLO CORSO	OBIETTIVI E TIPOLOGIA FORMATIVA	OPERATORI COINVOLTI	ORE DI CORSO
Autovalutazione ed eterovalutazione del personale	Apprendimento dei concetti di auto ed eterovalutazione nel lavoro di cura. Le dimensioni del benessere organizzativo nei servizi alla persona. Burn-out e work engagement. Strumenti operativi per contenere il burn-out e progettare azioni di miglioramento del benessere organizzativo.	n. 45 che operano nelle 5 unità operative del Centro Servizi	16
Definizione e analisi del concetto di qualità percepita	Individuare e approfondire alcuni ambiti di intervento in un ottica di analisi della qualità prestata. Avviare un processo dinamico e partecipato di implementazione della qualità nei momenti di progettazione della stessa Sviluppare strumenti di monitoraggio della qualità percepita dagli utenti diretti (ospiti della struttura) e indiretti (familiari).	n. 30 che operano nei 3 Nuclei del Centro Servizi	12
Modalità di progettazione degli interventi e delle strategie assistenziali con le varie tipologie di utenza	Apprendere le principali modalità di progettazione degli interventi personalizzati regolandoli costantemente data l'elevata variabilità/instabilità dell'utenza.	n. 5 I.P n.30 OSS	18
Il concetto di responsabilità nei servizi alla persona. Come interpretare e mettere in pratica il Codice Etico delle professioni	L'etica professionale nell'erogazione quotidiana dei servizi: elementi metodologici per l'individuazione, valorizzazione e trasmissione delle modalità operative e relazionali utili e imprescindibili per il rispetto dei bisogni degli utenti.	n. 45 che operano nelle 5 unità operative del Centro Servizi	18
L'animatore sociale: dalla teoria a una fantastica realtà	Approcci e strumenti innovativi per la progettazione delle attività di animazione. Idee, strumenti e tecniche riabilitative/occupazionali legate alle problematiche connesse alla demenza. Strumenti e tecniche di analisi e verifica degli interventi.	n. 2 animatrici	8
Demenze e terapie non farmacologiche: prospettive cliniche e di ricerca	Idee, strumenti e soluzioni per creare quel benessere della triade terapeutica (operatori, familiari, malati) importante per generare cura nei gravi/gravissimi disturbi del comportamento.	n. 1 IP n.2 OSS n.2 RAA	7
La gestione territoriale del paziente cronico	Protocolli e procedure operative. Gestione delle principali emergenze. Contenzione e prevenzione delle cadute. Prevenzione delle trasmissioni delle patologie infettive.	n. 2 IP n.1 TdR	24

FOCUS

TEAM COACHING

Gli incontri intendono valorizzare le esperienze e fungere da attivatori di competenze di diagnosi e fronteggiamento al fine di articolare piani di sviluppo organizzativo e di posizionamento aziendale. Inoltre vuole essere “cinghia di trasmissione” al cambiamento e all’innovazione per le figure tecnico-professionali con una connotazione operativa del lavoro. Attraverso gli stimoli proposti dalla consulente/coach, i partecipanti avranno modo di esercitarsi all’interno del laboratorio con modalità di role training e role creating al fine di sviluppare le potenzialità individuali.

Inoltre, attraverso gli strumenti della “vision deployment”, si cerca di articolare piani di sviluppo organizzativo e di posizionamento aziendale attraverso il potenziamento delle competenze diagnostiche e di fronteggiamento dei decisori organizzativi. Gli incontri hanno lo scopo di rilevare situazioni, comportamenti, atteggiamenti, opinioni su un dato argomento/fenomeno e di coglierne le valenze evolutive o involutive. Largo spazio viene lasciato all’interazione tra i soggetti, cercando di cogliere spunti che risultino particolarmente significativi proprio perché frutto della discussione e dell’analisi di un insieme di persone.

FOCUS

COACHING INDIVIDUALE

Questo intervento, considerato dalla dirigenza nuova prassi di sviluppo di competenze, si pone come obiettivo quello di accompagnare e affiancare attraverso un percorso di sviluppo personale le professionalità femminili individuate per ricoprire posizioni manageriali.

Obiettivo specifico è quello di sviluppare competenze capaci di condurre all’evoluzione della persona e dei suoi comportamenti in modo stabile e duraturo. Questo è possibile poiché l’apprendimento avviene attraverso la sperimentazione pratica delle soluzioni elaborate dalla persona stessa. L’intervento di Coaching può essere utilizzato in combinazione con le altre attività formative più tradizionali e permette di sviluppare abilità che portano all’evoluzione della persona e dei suoi comportamenti.

Gli elementi fondanti della metodologia del coaching sono l’individualizzazione e la personalizzazione del percorso, il forte coinvolgimento del soggetto e l’utilizzo di un approccio fondato prevalentemente sull’autovalutazione.

I percorsi di coaching individuale sono dedicati a quei profili manageriali che per la natura del cambiamento in atto necessitano di un addestramento al ruolo in un’ottica di role creating e role training.

Il coaching ha un duplice obiettivo:

- consolidare le conoscenze e le competenze acquisite in aula;
- facilitare il trasferimento di quanto appreso in aula nella propria realtà professionale, con l’intento di massimizzare la qualità della prestazione.

Il processo si articola in 4 fasi:

- analisi approfondita del contesto e delle specificità del ruolo attuale o potenziale se rilevante;
- individuazione dei gap di competenze critiche attraverso la discussione di autocasi e l’uso di strumenti di rilevazione di competenze;
- elaborazione e condivisione di un action plan individuale;
- lavoro congiunto per lo sviluppo di competenze attraverso colloqui a scadenza regolare per l’analisi di critical incidents, utili a favorire lo sviluppo delle competenze chiave.

4.3 Obiettivi di nucleo

CRESCITA, SVILUPPO, VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE

Obiettivo

Acquisizione di una sempre più elevata autonomia lavorativa da parte di tutti i soggetti del gruppo di lavoro.

Azioni

- Incontri mensili individuali e di gruppo per confronti e approfondimenti su temi specifici.
- Stimolare le OSS a proporre strategie che possano migliorare la qualità di vita di ogni singolo ospite e dell'organizzazione.
- Lettura e valutazione dei bisogni espressi dagli anziani realizzata in maniera condivisa attraverso lo strumento del PAI. Utilizzo dello strumento PAI come modalità di integrazione tra figure professionali diverse.
- Costruire efficaci sistemi di monitoraggio delle prestazioni degli operatori assegnati al Nucleo.
- Definire le competenze tecniche necessarie allo svolgimento delle differenti mansioni.
- Chiara definizione di ruoli e mansioni.
- Creazione di parametri da inserire e utilizzare nel sistema di monitoraggio.
- Definire le abilità trasversali necessarie allo svolgimento delle differenti mansioni.
- Sistemi di monitoraggio dall'alto verso il basso e dal basso verso l'alto.
- Integrare in un unico sistema l'eterovalutazione e l'autovalutazione.
- Utilizzo del monitoraggio come strumento motivazionale.
- Riconoscimento dei meriti.
- Evitare l'allineamento al ribasso della produttività dei gruppi di lavoro.

POTENZIAMENTO DELLE ASSUNZIONI DI RESPONSABILITÀ

Obiettivi

- Accrescere la capacità di assumersi responsabilità legate al ruolo.

- Sviluppare la professionalità idonea per affrontare le differenti situazioni che si presentano nel quotidiano.

Azioni

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

POTENZIAMENTO DELLA COMUNICAZIONE TRA STAFF ASSISTENZIALE E STAFF SANITARIO

Obiettivo

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

Azioni

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

4.4 Obiettivi di miglioramento

RUOLI PROFESSIONALI E AZIONI FORMATIVE PER I PROFILI TECNICI-OPERATIVI

Obiettivo

Supportare i profili tecnici e operativi nello sviluppo di competenze innovative e idonee al modificato contesto aziendale, così da poter affrontare in maniera rinnovata le proprie specifiche attività.

Azioni

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

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

PRODUZIONE E GESTIONE DELLA DOCUMENTAZIONE PROFESSIONALE

Obiettivi

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

Azioni

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

COMUNICAZIONE RINNOVATA

Obiettivo

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

Azioni

- Miglioramento della comunicazione interna ed esterna al Centro servizi per garantire: interazione con il Territorio, trasparenza nella divulgazione dei progetti e delle azioni intraprese.
- Revisione grafica e aggiornamento del sito web del Centro servizi (www.francescoechiara.it) per: migliorare la comprensione delle informazioni e la presentazione dei servizi offerti; consentire una più agevole navigazione da parte dell'utente.
- Nello stesso percorso si inserisce il rinnovamento dei contenuti e della grafica del bilancio sociale, che nel 2015 ha visto un'importante evoluzione.

INTERVENTI STRUTTURALI

Obiettivo

Concludere gli interventi strutturali avviati nel corso del 2015.

Azioni

- Sostituzione del vecchio impianto elettrico con adeguamento del sistema di rilevazione automatico integrato da pulsanti manuali di segnalazione di emergenza in numero adeguato alla grandezza e composizione della struttura.
- Progettazione e adeguamento dell'impianto elettrico a norme CEI (nodi equipotenziali) per i locali ad uso medico dove sono dislocati i dispositivi elettromedicali e per le camere di degenza degli ospiti.
- Installazione di elettrocalamite sulle porte che delimitano le camere di degenza del 2° piano (già installate al 1° piano per il Nucleo Demenze) per garantire maggiore sicurezza degli ospiti eliminando possibilità di fuga¹⁷.

¹⁷ L'installazione è divenuta necessaria anche al 2° piano in seguito alla presenza di ospiti in CRA con problematiche di wandering più accentuate rispetto al passato.

DIRITTI LEGALI DEGLI OSPITI

Obiettivo

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

Azione

Elaborazione del "Contratto di ospitalità", an-

che in collaborazione con i familiari.

FORNITORI

Obiettivo

Definire procedure certe per l'attività di selezione, monitoraggio e valutazione dei fornitori di beni e servizi: ristorazione, lavanolo, fornitura merci.

Azione

Nuova organizzazione dell'Unità operativa del Servizio amministrativo per ridefinire i ruoli delle 4 figure professionali addette.

4.5 Obiettivi istituzionali e strategie a breve-medio termine

Il progetto "Francesco e Chiara" compie 19 anni di vita. Un percorso impegnativo e innovativo che ha richiesto un grande impegno da parte dell'Amministrazione e della Direzione e la piena collaborazione di tutto il personale, nonché il sostegno e l'aiuto dell'Associazione e di tanti benefattori che nel progetto si sono riconosciuti e hanno creduto.

La soddisfazione per i risultati raggiunti non nasconde la preoccupazione per le difficoltà che tutt'ora si incontrano nel voler assicurare una sostenibilità all'iniziativa. Le problematiche riguardano non solo l'aspetto economico-finanziario, ma anche l'assetto giuridico-amministrativo.

Coerentemente a quanto affermato nel Bilancio Sociale 2014 l'obiettivo che si vuole raggiungere (parallelamente ad una maggiore solidità economica) comprende, in sintesi, il superamento delle seguenti tappe:

- **costituzione di una Fondazione** con personalità giuridica cui devolvere gratuitamente le quote della "Francesco e Chiara Impresa Sociale Srl" (da parte dell'Associazione "Camminando per Mano" e dell'Amministratore Unico) e attribuire - mediante Statuto - le medesime finalità solidaristiche che hanno animato l'iniziativa fin dalle origini.
- **acquisizione** - da parte dell'Impresa Sociale o della costituenda Fondazione - **della proprietà dell'immobile** del Centro servizi,

sulla base delle intese di massima già raggiunte con la Provincia dei Frati.

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

5. SITUAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA

5.1 Esame complessivo

Dall'esame complessivo di costi e ricavi relativi all'anno 2015 si evidenzia una perdita di bilancio di € 51.492, in linea con l'anno precedente. Il risultato non sarebbe preoccupante se fosse frutto della sola gestione e non invece favorito in modo determinante dalle sopravvenienze attive (una donazione e un lascito testamentario) per un importo complessivo di € 200.000.

L'evidente squilibrio tra costi e ricavi impone pertanto all'Impresa sociale di adottare alcune strategie di gestione per il biennio 2016-2017:

- contenimento del costo del personale;
- contenimento dei costi di gestione e manutenzione;
- revisione periodica attività.

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

	2014	2015	Differenze	%
Rette introitate	2.532.740	2.603.409	+70.669	+2,79
Ricavi diversi	27.019	30.756	+3.737	+13,83
Sopravvenienze attive		200.000	+200.000	+100
TOTALE COMPLESSIVO RICAVI	2.559.759	2.834.165	+274.406	+10,72
Costo del personale	1.560.958	1.763.714	+202.756	+12,99
Costi gestionali	563.468	620.204	+56.736	+10,07
Manutenzioni	51.065	57.439	+6.374	+12,48
Ammortamenti e svalutazioni	274.726	283.000	+8.274	+3,02
Oneri fiscali e interessi passivi	152.041	161.300	+9.259	+6,09
Sopravvenienze passive	11.400		-11.400	-100
TOTALE COMPLESSIVO COSTI	2.613.658	2.885.657	+271.999	+10,41
DIFFERENZA RICAVI - COSTI (PERDITA D'ESERCIZIO)	-53.899	-51.492		

CONTENIMENTO DEI COSTI DEL PERSONALE

Occorre contenere il costo del personale, aumentato nell'anno 2015 di oltre € 200.000. In particolare a causa dell'aumento delle figure sanitarie (infermieri e medici) necessarie nella gestione di ospiti con aumentate patologie di demenza e con elevati livelli di non autosuffi-

cienza dal punto di vista sanitario.

Per riuscire infatti a coprire interamente i posti letto privati non accreditati, si è reso necessario l'accoglimento delle richieste di casi sempre più gravi, i cui costi non sono adeguatamente compensati dalle rette.

Il piano di azione prevede una programmazio-

ne delle attività che permetta la riduzione - per quanto possibile - delle ore lavorate degli operatori e al contempo un importante piano di riduzione delle ferie residue.

CONTENIMENTO DEI COSTI DI GESTIONE E MANUTENZIONE

I costi di gestione e di manutenzione verranno ridotti a quelli di assoluta urgenza. A tale proposito è stato avviato, a partire dal secondo semestre dell'anno 2015, un controllo molto stringente dei consumi e delle scorte di magazzino grazie ad una più accurata gestione, affidata esclusivamente ad una figura professionale. I primi importanti risultati si sono registrati già dagli ultimi sei mesi dell'anno 2015.

REVISIONE PERIODICA ATTIVITÀ

Occorre inoltre effettuare una revisione periodica di alcune attività non strettamente legate all'assistenza agli ospiti, prestando tuttavia attenzione al mantenimento della elevata qualità del servizio offerto.

TREND 2016

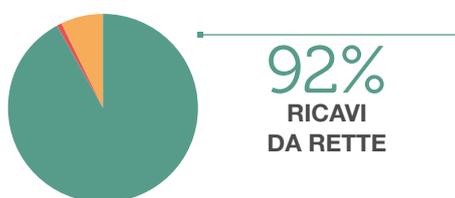
I risultati gestionali che si sono realizzati nei primi 4 mesi del 2016 evidenziano una situazione di lieve miglioramento dovuto ad un aumento dei ricavi rispetto all'analogo periodo dell'anno precedente (+ € 12.786) determinato dalla piena copertura dei posti letto (anche privati) e dalla continua attenzione alla diminuzione dei costi gestionali.

5.2 Analisi dei ricavi

Come già espresso nelle precedenti edizioni del Bilancio sociale, per garantire solidità futura al Centro servizi è fondamentale che le Istituzioni pubbliche riconoscano il ruolo di no profit svolto da "Francesco e Chiara". Il Centro servizi, per le sue dimensioni e per i servizi impegnativi che offre specie alle gravi demenze, è attualmente penalizzato sia rispetto al territorio del Comune di Pavullo che del Distretto del Frignano.

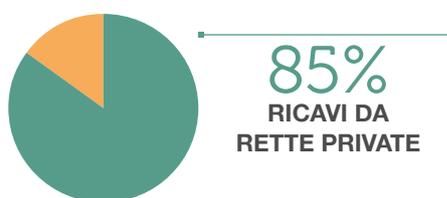
La quota del 15% di ricavi da fondi pubblici è in effetti molto contenuta, soprattutto se confrontiamo il dato con quello di altre strutture del Distretto del Frignano che possono beneficiare mediamente di una quota del 30%. Nei distretti della pianura tale media risulta addirittura vicina al 40%. Numerose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

RICAVI ANNO 2015



- **92%** Ricavi da rette
- **1%** Ricavi diversi
- **7%** Sopravvenienze attive

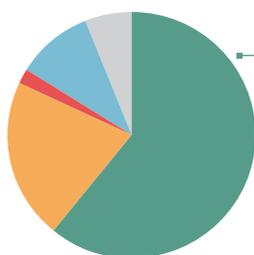
RICAVI DA RETTE



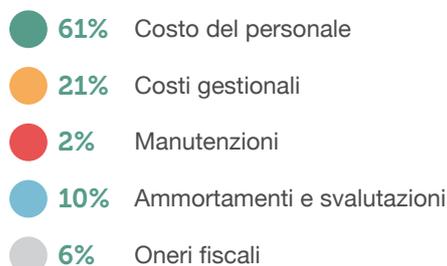
- **85%** Ricavi da rette private
- **15%** Quota integrativa dalla PA per posti accreditati

5.3 Analisi dei costi

COSTI ANNO 2015



61%
COSTO DEL
PERSONALE



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

delle prestazioni socio-sanitarie ed assistenziali. Obiettivo certamente ambizioso ma perseguibile, grazie anche alla consueta piena collaborazione da parte del Personale.

5.4 Valore Aggiunto

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

Per meglio esplicitare i risultati conseguiti nell'anno 2015 in termini di Valore aggiunto descriviamo di seguito i benefici più rilevanti assicurati ad alcuni stakeholder:

- Ospiti;
- Operatori;
- Pubblica Amministrazione.

OSPITI

L'Impresa sociale ha rivolto un'attenzione particolare agli ospiti non autosufficienti assistiti nella Casa Protetta e nel Centro Diurno (posti non accreditati). Come si desume dai dati in tabella che descrivono le rette medie praticate dal Centro servizi per le camere doppie con bagno, messe a confronto con i costi medi regionali¹⁸.

Se si considera che le rette delle camere singole applicate dal Centro Servizi nel 2015 sono superiori mediamente del 12% (le strutture private applicano solitamente un + 15%) rispetto alle camere doppie, si può ritenere che il divario

CONFRONTO RETTE CENTRO SERVIZI E MEDIE REGIONALI (IN EURO)

	Casa Protetta Non autosufficienti	Casa di Riposo Autosufficienti	Centro Diurno Tempo pieno
Costo medio giornaliero reg.le stimato	91,55	62,20	50,54
Rette medie giornaliere praticate nel 2014 dal Centro Servizi agli ospiti presenti (camere doppie)	79,21	63,50	41,00
DIFFERENZE PERCENTUALI	- 13,48%	+ 2,09%	- 18,87%

¹⁸ Dal momento che i dati regionali disponibili si riferiscono al 31.12.2007 si è ritenuto opportuno aggiornarli prudenzialmente mediante l'applicazione di una aliquota complessiva pari al 14% (corrisponde ad un aumento di circa l'1,5% annuale).

per le medesime rispetto ad un ipotetico costo medio regionale (non ci sono dati disponibili al riguardo) quantomeno non varia.

Di conseguenza, se i suddetti scostamenti vengono applicati alle giornate di presenza effettive degli ospiti occupanti un posto privato per le singole tipologie di accoglienza sopra indicate, si ottiene come stima un beneficio complessivo netto elargito per l'anno 2015 a

favore degli Utenti attraverso il contenimento delle rette pari a € 144.427,14, corrispondente all'8,76%.

SOLIDARIETÀ

Come ogni anno l'Impresa sociale ha prestato la propria attenzione alle particolari difficoltà economiche cui le famiglie sono sottoposte nel garantire l'assistenza di un proprio congiunto

DETERMINAZIONE ECONOMICA DEL VALORE AGGIUNTO PER GLI OSPITI IN POSTI PRIVATI

Tipologia di servizi offerti	Differenza costo giornaliero	Giornate di presenza*	Risparmio a favore degli ospiti
Casa protetta Ospiti non autosufficienti	- € 12,34	12.344	€ 152.324,96
Casa di riposo Ospiti autosufficienti	+ € 1,30	8.108	- € 10.540,40
Centro diurno	- € 9,54	277	€ 2.642,58
TOTALE			€ 144.427,14
AGEVOLAZIONE PERCENTUALE			8,76%

* Le giornate di presenza sono calcolate per i soli posti privati (esclusi i posti accreditati per la Casa Protetta e per il Centro Diurno): 32 posti Casa Protetta, 29 posti Casa di Riposo, 5 posti Centro Diurno.

in una struttura residenziale, certamente accentuate dal grave periodo di crisi che l'intero contesto sociale sta attraversando. In continuità con gli anni precedenti si è cercato di attutire l'impatto della crisi limitando l'aumento annuale delle rette a una percentuale inferiore all'1%, nonostante la presenza di costi fissi di gestione del servizio.

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

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

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

giornaliero medio sostenuto dalla struttura (corrispondente a un -13% nell'anno 2015) e alle rette praticate mediamente dalle altre strutture private profit;

- applicazione di ulteriori agevolazioni - con sconti differenziati tra il 2 e l'8% - a quelle famiglie che dimostrino un bisogno attraverso la presentazione della documentazione ISEE;
- applicazione di tariffa a carico dell'Ospite che occupa un posto letto accreditato della quota di retta concordata con l'AUSL (€49,85 al giorno), sui livelli fissati anche dalle altre strutture pubbliche e private convenzionate, consentendo un risparmio di costi per le famiglie beneficiarie.

OPERATORI

Il costo destinato al Personale per il 2015 ammonta a € 1.763.714. Come abbiamo già constatato tale importo corrisponde al 61% dei

ricavi percepiti dall'Impresa Sociale.

Il dato descrive l'importo destinato ai lavoratori (e alle loro famiglie) per il lavoro svolto. Esso tuttavia non comprende - oltre all'indotto - le remunerazioni corrisposte agli operatori del servizio cucina (appaltato alla ditta CIR), il cui valore viene stimato in un 35% del fatturato annuo, per un valore di € 89.048,37.

L'importo complessivo delle remunerazioni a vario titolo corrisposte ai lavoratori che prestano servizio presso la struttura ammonta pertanto a € 1.852.762.

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Imposte e tasse

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

IRAP

Euro 10.620

I.M.U.

Euro 28.475

I.R.E.S.

Euro 2.744

Imposte e tasse varie

Euro 10.299

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

Euro 114.119

TOTALE

Euro 166.257

RISPARMIO PER IL SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE

Considerando che molti degli ospiti non autosufficienti si troverebbero nelle condizioni di beneficiare delle risorse messe a disposizione

dalle Istituzioni Pubbliche per i posti accreditati - che tuttavia (per carenza di fondi) risultano insufficienti a far fronte ai crescenti bisogni delle famiglie - la parziale attività del Centro Servizi che non ne beneficia ha consentito di soddisfare le esigenze di questa utenza raggiungendo un obiettivo di utilità sociale.

La Casa Protetta ha 46 posti di cui solo 14 accreditati che costituiscono il Nucleo Speciale Gravi Demenze e la Casa Residenza Accreditata. Se si calcola che almeno il 60% dei restanti anziani ospitati presenta le caratteristiche idonee per l'occupazione di un posto letto accreditato, si desume che per almeno 19 anziani l'AUSL ha potuto risparmiare risorse con una media stimata in via cautelativa di circa 45,00 euro al giorno per un importo complessivo annuo stimato di quasi 312.000 euro. Quota che sarebbe andata a favore in parte delle famiglie (grazie ad una minore quota della retta giornaliera per una cifra stimabile intorno a 25/26 euro) e in parte del Centro Servizi, che avrebbe introitato una retta giornaliera superiore di circa 20 euro. Il Servizio Sanitario ha potuto conseguentemente utilizzare le suddette risorse per soddisfare le necessità assistenziali di altre persone e di altre strutture.

REMUNERAZIONE CAPITALE DI CREDITO

La remunerazione del capitale di credito per l'anno 2015 a carico dell'Impresa Sociale può essere suddivisa tra le seguenti categorie:

Prestiti a lungo termine (rate mutuo)

Euro 10.215

Fidi bancari e debiti diversi a breve termine

Euro 4.056

TOTALE

Euro 14.271

5.5 Analisi investimenti e rischi

INVESTIMENTI

Nel corso dell'anno 2015 si è proceduto al potenziamento del sistema informatico, con l'acquisto di nuovi computer e l'aggiornamento dei software, al fine di omogeneizzare i sistemi

operativi utilizzati presso la struttura. Sono state acquistate anche varie attrezzature per servizi di supporto e per rendere più confortevole il soggiorno degli ospiti. Si sono dovuti inoltre effettuare alcuni interventi di manutenzione

PROSPETTO RIASSUNTIVO DEL VALORE AGGIUNTO (IN EURO)

Ricavi distribuiti o accantonati	Valore assoluto Anno 2015	% sul totale dei ricavi Anno 2015
Renumerazione operatori	1.763.714	62,23%
Pubblica Amministrazione	166.257	5,86%
Capitale di credito	14.271	0,50%
TOTALE	1.944.242	68,60% dei ricavi totali
Ulteriore valore prodotto		
Agevolazioni sulle rette per ospiti	144.427	8,76% (Agevolazioni in % rispetto alle rette medie reg.li)
TOTALE VALORE AGGIUNTO	2.088.669	73,69%

straordinaria per l'adeguamento dell'impianto antincendio alle nuove normative e per la sostituzione delle tubature dell'impianto idrico che si sono corrose a seguito degli interventi messi in atto per la salvaguardia contro il rischio della legionella.

RISCHI ECONOMICO-FINANZIARI

Come riportato nella nota integrativa del bilancio è necessario il raggiungimento di un punto di equilibrio tra i costi ed i ricavi derivanti dalla gestione, al fine di assicurare la continuità aziendale che altrimenti potrebbe essere compromessa. Nel bilancio 2015 infatti risulta contenuta la perdita entro i limiti dell'anno precedente grazie alle sopravvenienze attive straordinarie derivanti da un lascito e una donazione per un importo complessivo considerevole. Il problema principale è stato determinato, come già detto, quasi esclusivamente dal forte aumento del costo del personale (+16%), giustificato in gran parte da cause e motivi ineludibili.

È stato predisposto e condiviso con lo staff dirigenziale un piano biennale di gestione che prevede il graduale rientro della spesa, un incremento dei ricavi ma soprattutto un importante contenimento dei costi. Per l'anno 2016 si renderà tuttavia necessario, in aggiunta a quanto sopra, un ulteriore sostegno con risorse provenienti dall'esterno, attraverso iniziative che sono già in corso anche sotto il profilo dell'equilibrio finanziario.

Resta evidente che, a fronte di una importante operazione di razionalizzazione dei costi, oc-

corre una maggiore disponibilità delle istituzioni pubbliche preposte all'assegnazione di ulteriori risorse, così da porci alla pari di altre strutture del territorio.

L'ingresso crescente di anziani con patologie sanitarie sempre più gravi deve rappresentare un segnale che non può non essere raccolto dalle istituzioni alle quali compete la programmazione socio-sanitaria a livello regionale e provinciale, oltre che locale. Pena la non tenuta del sistema per l'attività svolta da "Francesco e Chiara" (ma probabilmente anche per altre strutture).

Sotto questo profilo, non solo a nostro avviso, il sistema dell'accreditamento delle strutture che è stato portato avanti dalla Regione senza il sostegno delle necessarie risorse economiche, non ha raggiunto compiutamente gli obiettivi che si erano prefissati, per cui va rimodellato anche per renderlo più coerente con la realtà odierna.

Guardando al futuro il primo obiettivo che "Francesco e Chiara" si prefigge con il riequilibrio del conto economico è quello di portare a compimento il progetto in corso che mira al prolungamento del "diritto di superficie" sull'immobile della struttura e al conseguente assolvimento degli impegni nei confronti della Provincia Emiliana dei Frati Minori Cappuccini. Gli altri progetti che richiedono l'investimento di risorse finanziarie vengono per il momento accantonati, in attesa che la situazione volga al meglio.

GLOSSARIO

ACCREDITAMENTO

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

AMBIENTE PROTESICO

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

AVO

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

CAFFÈ ALZHEIMER

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

CODICE ETICO

Il Codice Etico è la "Carta Costituzionale"

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

COMITATO ETICO

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

DISTRETTO SANITARIO N. 5 DI PAVULLO

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

GOVERNANCE

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

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

ISEE

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

MISSION

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

ORGANIGRAMMA

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

OSS

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

OTAP

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

PAI

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

PARTNER

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

PREPOSTO (D.LGS 81/2008)

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

PROTOCOLLO

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

RAA

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

SINDROME DA BURN OUT

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

STAKEHOLDER

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

STAGE

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

TFR

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

TURN-OVER

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

UFFICIO DI PIANO

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

VALORE AGGIUNTO

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

VISION

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



CREDITI

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

Alessandro Baraldi - Responsàbilmèdia

Coordinamento progetto e supervisione

Marco Maini - Studio KINA

Grafica e impaginazione

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

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

Telefono 0536.20635 - Fax 0536.20698

Mail: info@francescoechiara.it

www.francescoechiara.it

Partita Iva: 02374830368 - Numero REA: MO-0285813



Francesco e Chiara
CENTRO SERVIZI PER LA TERZA ETÀ

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