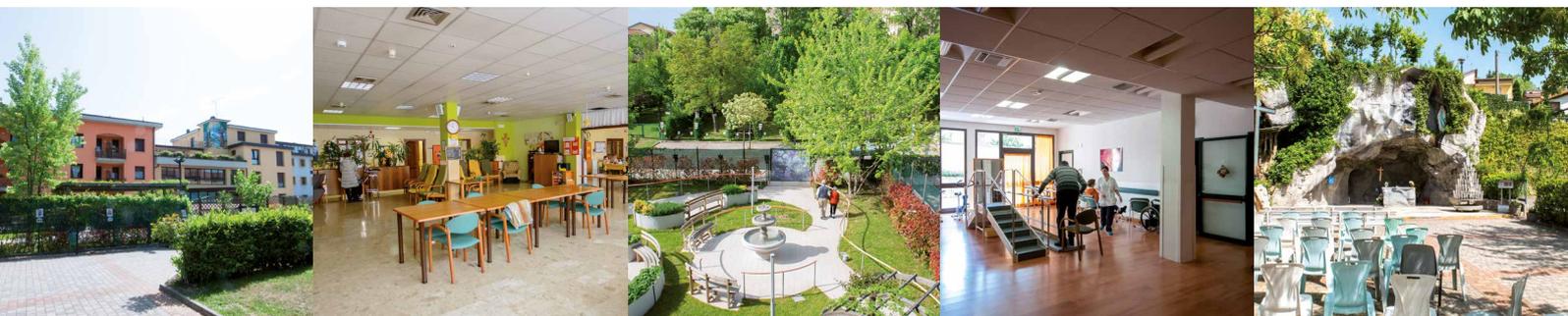


# BILANCIO SOCIALE 2018

DIAMO VITA AGLI ANNI



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

---

# SOMMARIO

<b>1. IDENTITÀ</b>	6
1.1 LA STORIA DI “FRANCESCO E CHIARA”	6
I protagonisti	6
Alcune tappe della nostra storia	6
1.2 IL CENTRO SERVIZI OGGI	8
1.3 VALORI, VISION, MISSION	8
1.4 AMMINISTRAZIONE, DIREZIONE, CONTROLLO E REVISIONE CONTABILE	9
1.5 SERVIZI OFFERTI	10
Casa di riposo	10
Casa protetta	10
Nucleo speciale gravi demenze	10
Centro diurno	11
Alloggi con servizi	12
Auditorium	13
1.6 IL CONTESTO AMBIENTALE	13
1.7 OGGETTO SOCIALE	14
1.8 ASSETTO ISTITUZIONALE E GOVERNANCE	14
1.9 ASSETTO OPERATIVO	15
<b>2. STAKEHOLDER</b>	18
2.1 MAPPA DEGLI STAKEHOLDER	18
2.2 STAKEHOLDER ISTITUZIONALI	19
Provincia dei Cappuccini	19
Associazione Camminando per Mano	19
Istituzioni Pubbliche	19
2.3 STAKEHOLDER SOCIALI E GESTIONALI	20
Ospiti e loro familiari	20
Risorse umane	23
Partner nei servizi	27
Consulenti esterni	27
Fornitori	27
Enti sostenitori	28
Comunità locale	28
<b>3. PROGETTI</b>	30
3.1 PROGETTI INNOVATIVI IN CORSO	30
Generazioni	30
Valutazione impatto sociale	30

3.2 PROGETTI IN CORSO	30
Progetto CRAPSOS: percorsi casa residenza anziani e centri socioriabilitativi residenziali – pronto soccorso – ospedale	31
Progetto aziendale cure palliative nelle case residenza per anziani e centri residenziali per disabili	31
Partecipazione allo studio di prevalenza europeo sulle infezioni associate all’assistenza e l’utilizzo di antibiotici nelle strutture di assistenza socio sanitaria extra-ospedaliere	31
Progetto prevenzione infezioni correlate all’assistenza	31
<b>4. PIANO DI STRUTTURA ANNUALE</b>	<b>32</b>
4.1 OBIETTIVI STRATEGICI	32
Obiettivi conclusi	32
Obiettivi in corso	32
4.2 FORMAZIONE	33
4.3 OBIETTIVI DI NUCLEO	36
Comunicazione e relazione fra colleghe	36
Proseguire nel creare le condizioni per una efficace integrazione con le figure sanitarie	36
Supervisione psicologica al personale	36
Incrementare attività formative volte al miglioramento della gestione di ospiti con demenza e dei loro familiari.	36
Realizzazione stanza multisensoriale modello “snoezelen”	36
4.4 OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO FUTURI	37
Definizione nuovo programma formativo - biennio 2019/2020	37
Percorsi formativi e di miglioramento definiti in ambito aziendale/ distrettuale	38
<b>5. SITUAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA</b>	<b>40</b>
5.1 ESAME COMPLESSIVO	40
5.2 ANALISI DEI RICAVI	41
5.3 ANALISI DEI COSTI	41
5.4 VALORE AGGIUNTO	42
Ospiti	42
Operatori	43
Pubblica amministrazione	44
Risparmio per il servizio sanitario nazionale	44
Remunerazione capitale di credito	44
5.5 ANALISI INVESTIMENTI E RISCHI	45

---

# 1 IDENTITÀ

## 1.1 La storia di “Francesco e Chiara”

### I PROTAGONISTI

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

### ALCUNE TAPPE DELLA NOSTRA STORIA

#### Dicembre 1994

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

---

#### Luglio 1996

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

---

#### Aprile 1997

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

#### Maggio 1997

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

---

#### Dicembre 2000

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

---

#### Febbraio 2002

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

---

#### Ottobre 2005

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

---

#### Settembre 2009

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

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

---

### Aprile 2011

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

---

### Maggio 2012

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

---

### Gennaio 2015

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

---

### Dicembre 2016

Sottoscrizione dell'atto notarile con il quale la Provincia dei Cappuccini ha prolungato il diritto di superficie sull'immobile a favore dell'Impresa Sociale fino al 31 dicembre 2036.

---

### Aprile 2017

Modifica dell'autorizzazione al funzionamento del Centro Servizi (Protocollo n. 7727 del 11/04/2017 rilasciata dal Servizio Ambiente - Protezione civile del Comune di Pavullo nel Frignano) con la trasformazione di 18 posti letto

di Casa di Riposo in posti di Casa Protetta per Ospiti non autosufficienti. Tale modifica ha comportato anche la riduzione di 1 posto letto, necessaria per la creazione di una saletta dedicata agli operatori al 3° piano. Il numero complessivo dei posti letto residenziali passa quindi da 75 a 74.

---

### Maggio 2017

Celebrazione civile e religiosa del 20° anniversario di attività del Centro Servizi con la realizzazione di numerose iniziative e festeggiamenti e la presentazione del libro scritto e curato dall'Amministratore Unico Dr. Rino Bellori dal titolo "Vent'anni di Francesco e Chiara. Fatti e persone. Storia di un provvidenziale percorso a servizio degli anziani."

---

### Gennaio 2018

Ottenimento di n.1 posto aggiuntivo di CRA accreditato in sostituzione di n. 1 posto privato come da Contratto di Servizio stipulato nel settembre 2016, portando così a n. 15 il numero totale di posti accreditati.

---

### Settembre 2018

Inaugurazione della "Stanza Multisensoriale" dedicata al Nucleo Alzheimer.

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

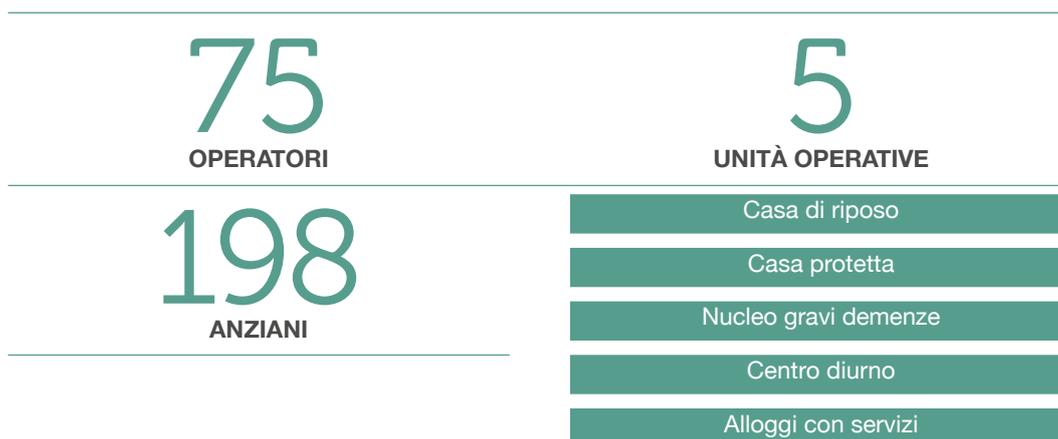
## 1.2 Il Centro Servizi oggi

Il Centro Servizi per la Terza Età “Francesco e Chiara”, di seguito denominato “Centro Servizi”, funziona a pieno regime dando lavoro a oltre 75 operatori. Può ospitare 118 anziani, suddivisi nelle 5 unità operative: Casa di riposo, Casa protetta, Nucleo gravi demenze, Centro diurno e Alloggi con servizi.

A partire dall'anno 2008 il Centro Servizi è entrato nella rete territoriale dei servizi, gestita dal Distretto n. 5 dell'Ausl di Modena, con il Centro Diurno, con 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.

A partire dall'Aprile 2017 il Centro Servizi ha ottenuto l'autorizzazione per la trasformazione di 18 posti letto di Casa di Riposo in altrettanti di Casa Protetta e ha ridotto contemporaneamente la disponibilità di posti letto residenziali da 75 a 74 per adeguarsi alle normative regionali.



## 1.3 Valori, Vision, Mission

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

### VALORI

I valori di fondo che ci caratterizzano sono la **trasparenza**, la **coerenza** tra quanto afferma-

to 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

<sup>2</sup> “Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà”.

no 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”.**

## 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 si avvale della collaborazione di Federica Cerri, quale responsabile dei servizi amministrativi.

Il coordinamento delle attività socio-assistenziali e sanitarie è affidato a Daniela Tintori, operatrice con esperienza ventennale nel settore.

I suoi compiti riguardano in particolare l'indiriz-

zo complessivo delle varie attività e delle risorse della struttura assicurando lo sviluppo della qualità e garantendo innovazione tecnologica, in particolare apportando i necessari adattamenti alla struttura organizzativa e alla gestione e valutazione del personale.

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

### CAPACITÀ RICETTIVA CENTRO SERVIZI ANNO 2018

Tipologia di servizi	N. posti totali	Di cui accreditati	% posti accreditati	% camere singole accreditate	% camere doppie accreditate
Casa protetta	57	8	14,03%	43%	57%
Casa Riposo	10	-	-	-	-
Nucleo Speciale Demenze	7	7	100%	25%	75%
Centro diurno	20	15	75%	-	-
Alloggi con Servizi	17*	-	-	-	-
<b>TOTALE</b>	<b>111</b>	<b>30</b>	<b>27,03%</b>		

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

## 1.5 Servizi offerti

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

Il Centro Servizi è sorto per garantire un’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.

La **Casa di Riposo** è un servizio socio-assistenziale destinato ad anziani autonomi o non autosufficienti di grado lieve. Ha una capacità ricettiva di 10 posti letto suddivisi attualmente in n. 4 camere singole e n. 3 camere doppie, tutte con servizi.

La **Casa Protetta** è un servizio socio-assistenziale e sanitario destinato ad accogliere, temporaneamente o permanentemente, anziani non autosufficienti di grado medio ed elevato. La sua capacità ricettiva è di n. 57 posti, 8 dei quali (14,03%) accreditati definitivamente dal Distretto Sanitario n. 5 di Pavullo, costituiscono il servizio denominato “Casa Residenza Anziani”, gestito in stretto raccordo con il Distretto

medesimo. La Casa Protetta è dotata attualmente di n. 17 camere singole e n. 20 camere doppie, tutte con servizi.

Il **Nucleo Speciale Gravi Demenze** ha una capacità ricettiva di n. 7 posti letto accreditati definitivamente dal Distretto Sanitario n. 5 di Pavullo.

Essi sono riservati a persone con diagnosi di demenza associata a disturbi del comportamento di livello significativo, proveniente dal domicilio o da altro servizio, in grado di trarre profitto da un intervento intensivo e limitato nel tempo.

Il ricovero temporaneo presso questo servizio ha le seguenti finalità:

- controllare/contenere i disturbi del comportamento associati alle demenze;
- prevenire l’eccesso di disabilità valutando e trattando le patologie organiche concomitanti alla demenza;
- sviluppare modalità di addestramento e di sostegno di familiari e operatori relativi alla gestione del malato per facilitarne il rientro/transizione al domicilio o al servizio di provenienza;
- supportare le famiglie nell’assistenza continuativa all’anziano, facilitare l’individuazione ed il percorso nei servizi della rete.
- offrire ascolto e sostegno qualificati nell’affrontare la malattia anche da un punto di vista psico-relazionale,
- sviluppare collegamenti strutturali con altri servizi della rete.

Il servizio è dotato di 1 camera singola e 3 doppie ed è caratterizzato da un ambiente protesico (protetto), accogliente e familiare. Gli spazi e gli ambienti sono stati rivisti negli ultimi due anni seguendo il modello Gentlecare, sistema di cura ormai scelto da molti Enti e Regioni in quanto porta a trovare soluzioni sempre nuove per il benessere della persona.

<sup>3</sup> Si è proceduto alla modifica dell’art. 32 dello Statuto Societario con provvedimento dell’Assemblea Straordinaria dell’Impresa Sociale, in data 27 dicembre 2012, prevedendo la nomina quale unico componente del Dr. Enzo Gazzotti, professionista iscritto all’Albo dei Revisori Contabili istituito presso il Ministero di Giustizia, il quale è rimasto in carica fino al dicembre 2014. A partire dall’anno 2015 è stato nominato quale nuovo Sindaco il Dr. Carlini Giovanni, iscritto anch’esso all’Albo dei Revisori Contabili.

È dotato di un Giardino Alzheimer, 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 al problema del wandering limitandone ostacoli e rischi. Nel corso del 2018 il giardino è stato arricchito da ulteriori vasche per l'orto-terapia, realizzate per consentire anche alle persone con deficit motori di poter giovare di attività all'aria aperta.

Inoltre sempre nel corso del 2018 si è concluso il progetto iniziato a fine 2017 inerente la realizzazione di una stanza multisensoriale - modello "Snoezelen" (nello specifico ved. di seguito nell'area " Dati di attività del Centro Servizi").

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 ed alle caratteristiche personali degli ospiti: Nucleo Quadri-foglio – Nucleo Girasole – Nucleo Arcobaleno che comprende al suo interno i posti di Nucleo Speciale Demenze. Il governo dei nuclei è assicurato dalla figura professionale della Responsabile Attività Assistenziali (R.A.A.). 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 il coordinamento 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, circa a cadenza mensile, ai quali partecipano gli operatori OSS con la rispettiva Responsabile R.A.A. e con la presenza, a seconda dei temi trattati, della coordinatrice di struttura e delle varie figure professionali socio-assistenziali (RAS, Infermiere, medico, fisioterapisti, animatrice, psicologa, terapeuta occupazionale).

Il **Centro Diurno** è un servizio socio-assistenziale a carattere diurno destinato all'accoglienza di anziani con diverso grado di non autosufficienza per i quali si prefigura la necessità di supervisione od aiuto programmato durante la giornata in risposta a bisogni di natura assistenziale, sanitaria e socio-relazionale.

Può accogliere fino a 20 ospiti:

- 15 su posti Accreditati dal Distretto Sanitario n.5 di Pavullo
- 5 su posti Privati

Questo servizio ha le seguenti finalità:

- promuovere la domiciliarità favorendo la permanenza a casa dell'anziano anche in collaborazione con le risorse e servizi della rete;
- garantire tutela ad assistenza qualificata in risposta ai bisogni dell'anziano;
- potenziare, mantenere e/o compensare abilità e capacità residue relative alla sfera dell'autonomia funzionale, della cognitivtà, dell'identità personale;
- promuovere la socializzazione e la relazione interpersonale con lo scopo di contrastare l'isolamento e sostenere l'autostima;
- offrire l'opportunità di trascorrere in maniera piena, ricca ed apprezzabile i momenti di vita presso il servizio;
- sostenere la famiglia condividendo con essa le decisioni assistenziali, alleviando il carico per la gestione dell'anziano ed offrendo opportunità di ascolto qualificato.

I locali dedicati al Centro Diurno sono familiari ed accoglienti e vi sono a disposizione degli ospiti anche tutti gli altri spazi comuni della Struttura: giardino, auditorium, palestra, cappella, ...

Il Centro Diurno è aperto dal lunedì al sabato con orario di apertura dalle 08.15 alle 18.30. Per andare incontro alle diverse esigenze delle famiglie, questo servizio offre diverse possibilità di frequenza:

- dalle ore 8.15 alle ore 16.30 che comprende, il pranzo e la merenda,
- dalle ore 8.15 alle ore 18.30 che include anche la somministrazione della cena,
- in modalità "part-time", ovvero accedendo al servizio per meno di 5 ore e non consumando né pranzo né cena.

La programmazione degli ingressi accreditati è gestita in modo congiunto con il Distretto n. 5

di Pavullo. La frequenza oraria e settimanale è assicurata all'utente in base alle sue specifiche necessità e a quanto previsto nel P.A.I..

Il Centro Diurno offre su richiesta e a pagamento ulteriori servizi aggiuntivi, quali:

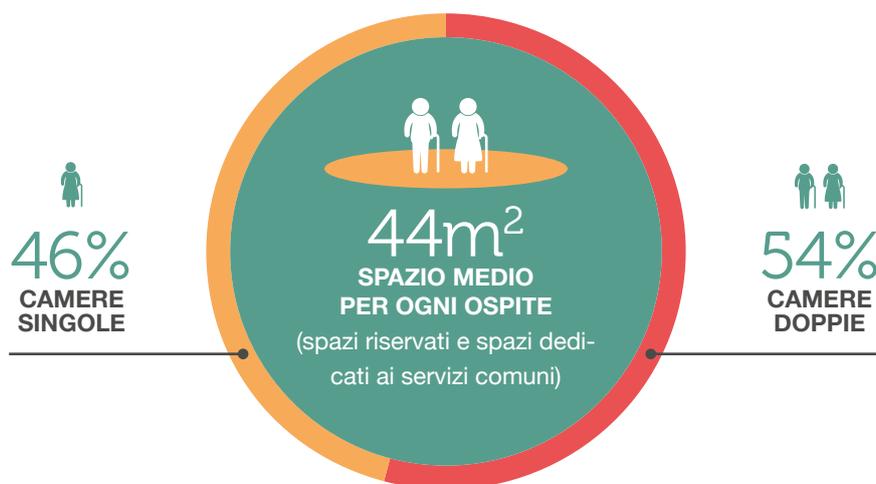
- accoglienza nei giorni festivi: il servizio può essere attivato previo accordi con la Responsabile ed è esclusivamente in regime privato per tutta la tipologia di ospiti (sia in regime privato che accreditato).
- servizio di trasporto che prevede andata e/o ritorno dell'ospite direttamente al domicilio; tale attività viene effettuata da un operatore del servizio con un mezzo della Struttura, che consente anche il trasporto di carrozzine. Tale servizio aggiuntivo è diventato parte integrante dei servizi a parziale copertura del costo da parte del FRNA a partire dalla stipula del nuovo contratto di servizio.
- servizio di assistenza domiciliare: si tratta

di un servizio di supporto alla famiglia nelle fasi del distacco e del rientro dell'anziano nell'abitazione, effettuato da personale del Centro Diurno specificamente formato allo svolgimento di tali mansioni (es. igiene personale, vestizione, ecc...). Tale servizio viene assicurato solamente se accompagnato dal servizio di trasporto.

- bagno settimanale programmato: bagno completo effettuato una volta a settimana presso il Centro Diurno.
- servizio di parrucchiere: servizio di parrucchiere interno, con costo differenziato a seconda della prestazione richiesta, il quale verrà addebitato nella fattura del mese successivo a quello di riferimento.

#### ALLOGGI CON SERVIZI

Gli alloggi con servizi denominati "Le Residenze" sono destinati alle persone anziane auto-



AMBULATORI



PALESTRA



PARRUCCHIERA



CAPPELLA



AMPIO SOGGIORNO



AREE RELAX



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

sufficienti, 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 diversi Enti formativi a beneficio del personale che svolge prestazioni socio-assistenziali rivolte alle persone anziane
- vengono inoltre organizzati corsi di formazio-

ne e aggiornamento professionale da parte dell'Azienda Sanitaria Locale rivolti a personale sanitario e assistenziale operante nei servizi

- è teatro di manifestazioni e convegni di interesse pubblico, aperte alla cittadinanza e funziona pertanto da cerniera tra il Centro Servizi e la comunità locale
- viene messa a disposizione di Enti, Associazioni e Scuole, dietro un minimo rimborso spesa, per l'organizzazione di iniziative volte a favorire lo sviluppo di attività innovative o di interesse sociale per la comunità, per progetti Scuola-Territorio e attività extra-scolastiche
- nei giorni festivi diventa spazio per le celebrazioni liturgiche, partecipate anche da parenti e amici degli ospiti.

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

## 1.6 Il contesto ambientale

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

La struttura presenta caratteristiche tecniche idonee a favorire il contenimento energetico in tutti gli ambienti. L'impiantistica di ultima generazione è regolata da un sistema domotico che ne ottimizza i consumi; gli ambienti sono stati progettati per sfruttare anche naturali sistemi

di termoregolazione e ventilazione. I serramenti sono certificati e rispondono a tutte le 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 lastrico solare e adibito ad uffici, servizi vari ed in parte all'ospitalità di ospiti autosufficienti, essendo state rilevate temperature più elevate durante il periodo estivo, si è provveduto all'installazione di impianti di raffrescamento che vengono utilizzati nelle giornate più calde.

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

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

piano - dedicati rispettivamente a persone con patologie di demenza e disturbi del comportamento e a persone con livelli più elevati di non autosufficienza - sono tutelati da porte dotate di accesso codificato per l'apertura, garantendo così un ambiente adeguatamente protetto. Gli spazi esterni sono provvisti di cancelli forniti di sensori per il controllo del wandering di

alcuni ospiti, al fine di consentire a tutti una vita sicura all'aria aperta.

Gli spazi esterni sono provvisti di cancelli dotati di un impianto anti-allontanamento per consentire la vita all'aria aperta in sicurezza, in particolare modo per gli ospiti con deficit cognitivi e disturbi del comportamento.

## 1.7 Oggetto sociale

L'Impresa Sociale esercita in via stabile e principale un'attività economica organizzata al fine della produzione e dello scambio di beni e servizi di utilità sociale<sup>4</sup> diretta a realizzare finalità di interesse generale senza fini di lucro<sup>5</sup>. L'obiettivo è quello di realizzare un positivo impatto sociale dell'attività svolta, adottando modalità di gestione trasparenti e responsabili, come previsto già dal Disegno di legge di Riforma del Welfare che riaffermava, tra l'altro, il principio per l'Impresa Sociale del "più ampio coinvolgimento dei dipendenti, degli utenti e di tutti i soggetti interessati nella gestione delle sue at-

tività"<sup>6</sup>. L'Impresa Sociale si impegna nella realizzazione delle attività concernenti l'assistenza socio-sanitaria - anche di carattere innovativo - nella riabilitazione, nell'impiego del tempo libero delle persone anziane, nell'avvio di progetti di supporto e sostegno alla domiciliarità.

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

## 1.8 Assetto istituzionale e governance

"Francesco e Chiara" è costituita in qualità di Impresa Sociale a responsabilità limitata<sup>7</sup>. Particolare rilievo assumono il coinvolgimento e la partecipazione dei lavoratori e dei destinatari delle attività, il "divieto di distribuire, anche in forma indiretta, utili o avanzi di gestione" e la devoluzione del patrimonio residuo all'Ente Provincia di Parma dei Frati Minori Cappuccini, in caso di scioglimento per qualunque causa della Società<sup>8</sup>.

Con il riconoscimento della qualifica di Impresa Sociale<sup>9</sup> si è consolidato in via definitiva lo stretto rapporto che lega la Società, nella sua

qualità di braccio operativo, ai protagonisti storici:

- Associazione "Camminando per mano", socio di maggioranza che, oltre a sostenere l'impresa, ne determina il controllo: sia in merito al rispetto delle finalità solidaristiche, sia attraverso le verifiche e le valutazioni di carattere economico-finanziario;
- Provincia di Parma dei Frati Minori Cappuccini - proprietaria dell'immobile del Centro Servizi - con la quale l'Impresa sociale e l'Associazione hanno sottoscritto apposita Convenzione che disciplina i rapporti esistenti e le finalità solidaristiche da perseguire.

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

<sup>5</sup> In conformità al D.Lgs 155/2006 e successive modifiche.

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

<sup>7</sup> A seguito delle integrazioni e modifiche apportate allo Statuto dall'Assemblea Straordinaria nella seduta del 30 luglio 2009, in conformità al D.Lgs n. 155/2006 e successive modifiche.

<sup>8</sup> Rispettivamente artt. 14, 34 e 36 dello Statuto sopra citato.

<sup>9</sup> Ottenuto presso il Registro delle Imprese di Modena in data 1/09/09.

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

## 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 (RAS), 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:

- Rino Bellori, nella sua qualità di Amministratore Unico<sup>10</sup> che risponde dell'amministrazione economica, patrimoniale e finanziaria della Società, il quale detiene la restante quota societaria dello 0,5%.

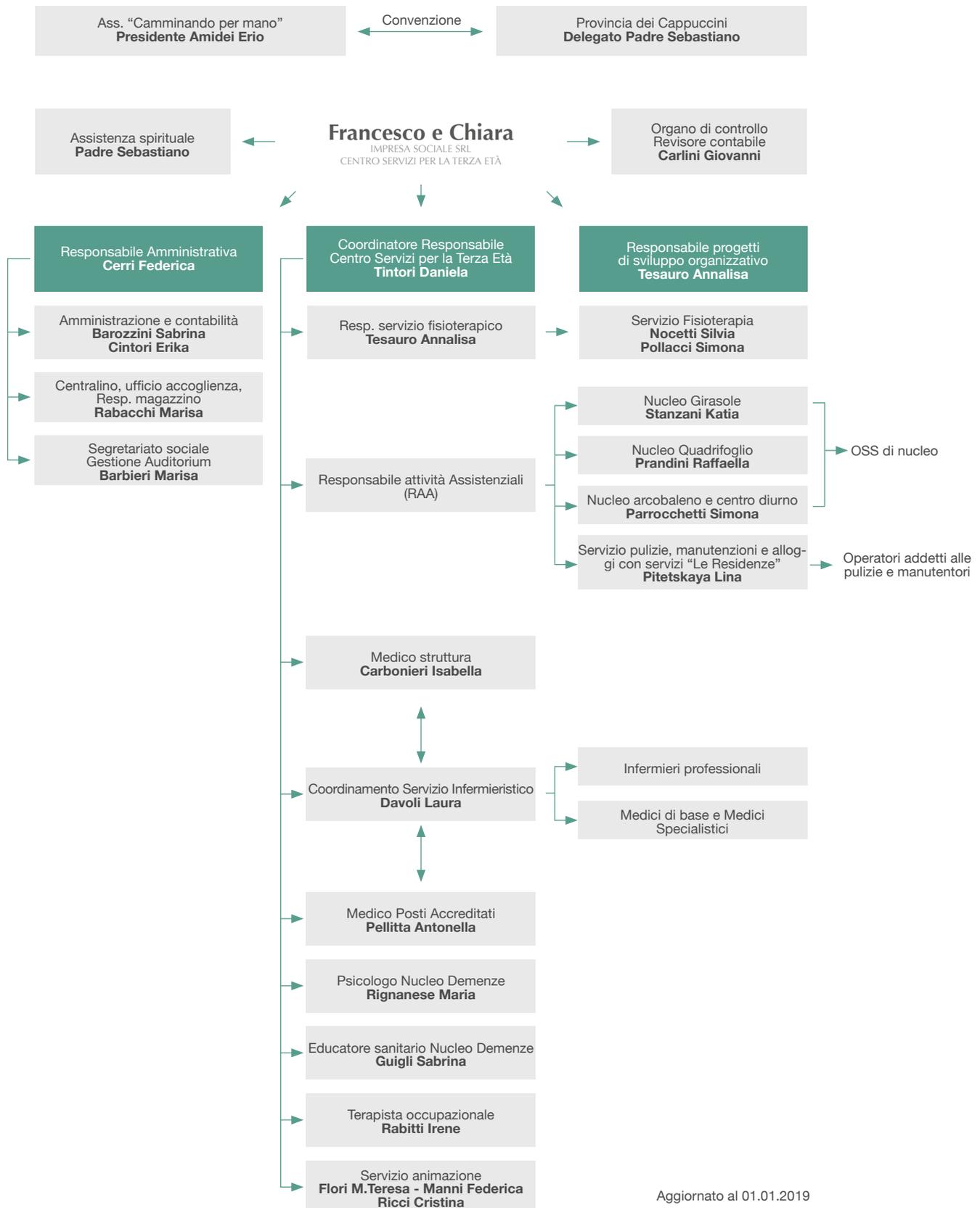
- Katia Stanzani - Nucleo "Girasole" della Casa protetta
- Raffaella Prandini - Nucleo "Quadrifoglio" della Casa protetta e Casa di riposo
- Simona Parrocchetti - Centro Diurno e Nucleo "Arcobaleno" (riservato alle persone affette da demenze)
- Lina Pitetskaya - Alloggi con servizi "Le Residenze".

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

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

<sup>10</sup> In conformità agli artt. 15 e 20 dello Statuto sopra citato, l'Impresa Sociale è amministrata attualmente da un Amministratore Unico, con poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione. L'attuale Amministratore è stato nominato dall'Assemblea nella seduta del 30 luglio 2009, a tempo indeterminato e salvo revoca. È prevista, in alternativa, la possibilità di nominare un Consiglio di Amministrazione.

## ORGANIGRAMMA GENERALE



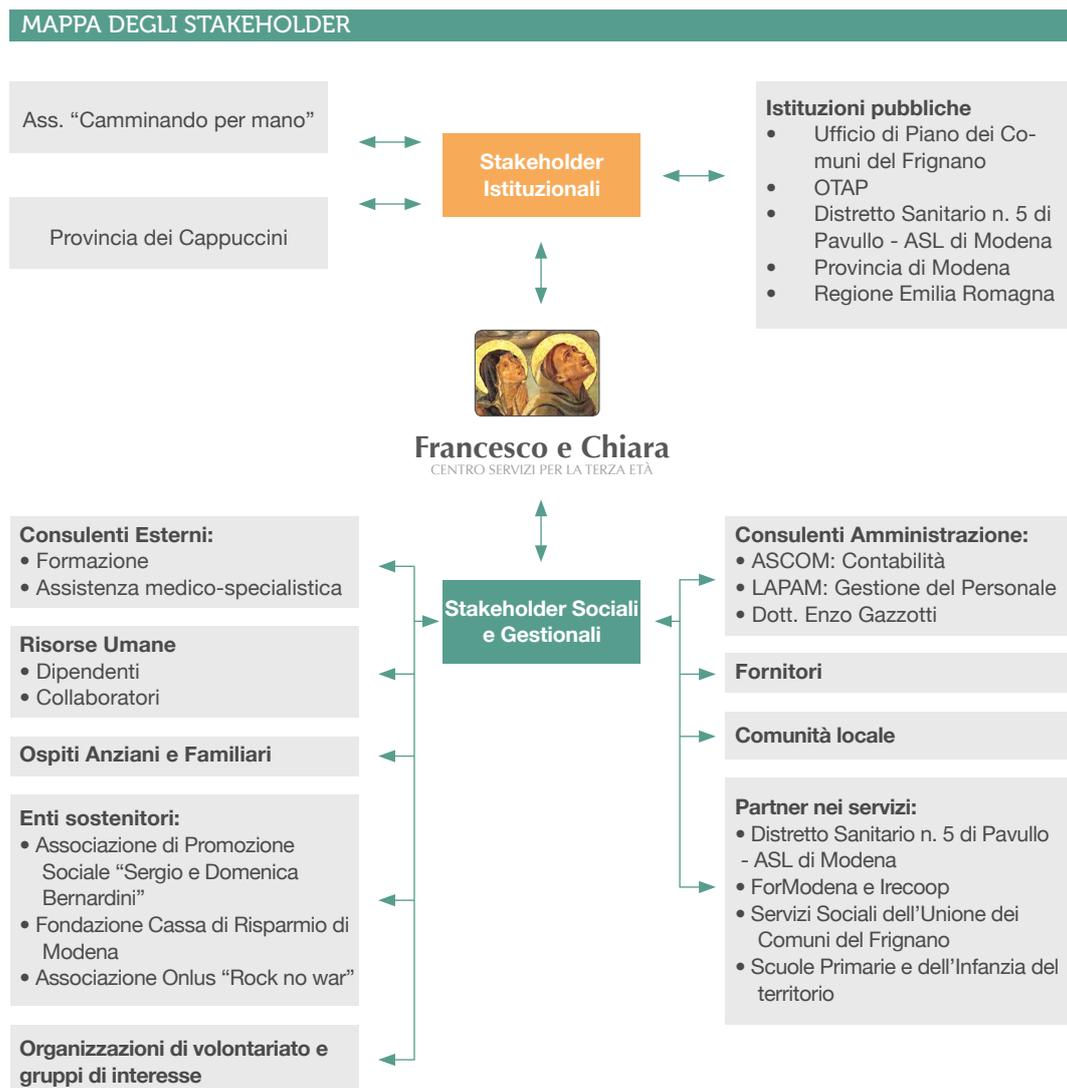
## 2. STAKEHOLDER

### 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)

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

- stakeholder istituzionali
- stakeholder sociali e gestionali.



## 2.2 Stakeholder Istituzionali

### PROVINCIA DEI CAPPUCCINI

È l'ente proprietario dell'immobile, con il quale la "Francesco e Chiara" srl ha a suo tempo stipulato una convenzione che disciplina i rapporti reciproci. Con l'atto notarile il 22 dicembre 2016, l'Impresa Sociale ha ottenuto il prolungamento del diritto di superficie fino al dicembre 2036 (la precedente convenzione prevedeva l'esercizio di tale diritto fino al 2021).

### ASSOCIAZIONE CAMMINANDO PER MANO

Si tratta di una "associazione non riconosciuta"<sup>11</sup> sorta con lo scopo di ristrutturare l'ex-convitto per studenti dei Frati minori cappuccini - oramai in disuso - per adibirlo a Casa soggiorno per anziani e programmare l'avvio dell'iniziativa, tramite la costituzione della Società "Francesco e Chiara" quale braccio operativo per la gestione ed organizzazione della struttura, mantenendone il controllo tramite il possesso del 99,5% delle quote societarie. I rapporti che legano le due realtà sono pertanto molto stretti. L'Associazione detta le linee di indirizzo e azione, le finalità solidaristiche e gli obiettivi annuali ai quali "Francesco e Chiara" deve rispondere in sede di Assemblea dei Soci. Attualmente l'Associazione è composta - oltre che dai 7 soci fondatori - da 93 soci onorari che ne condividono i valori e i propositi solidaristici.

### ISTITUZIONI PUBBLICHE

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

#### Ufficio di piano dei Comuni del Frignano

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

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

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

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

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

- Concessione autorizzazioni al funzionamento dei servizi Casa Protetta/Casa di Riposo/ Centro Diurno Assistenziale e verifiche periodiche del Nucleo Ispettivo relative al mantenimento dei requisiti previsti dalle normative
- Formazione obbligatoria rivolta al personale dipendente
- Valutazione da parte dell'Ufficio Dimissioni Protette della graduatoria per l'accesso ai posti letto accreditati e successivi adempimenti
- Verifiche congiunte tra l'Assistente Sociale area Anziani e l'équipe del Centro Servizi per concordare colloqui, informazioni e progetti con i familiari degli ospiti in cura nel Nucleo Speciale, nella Casa Residenza Anziani o al Centro Diurno

<sup>11</sup> Costituita con atto notarile in data 13.12.1994

- 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 principali soggetti verso i quali si rivolgono gli sforzi e si realizzano i progetti per garantire la qualità delle prestazioni. Attualmente sono 118 i posti complessivi disponibili, suddivisi nelle 5 unità operative di cui è composto il Centro Servizi, per rispondere in modo diversificato e personalizzato ai bisogni assistenziali e alle esigenze di cura di ciascuno.

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

### **Organizzazione funzionale**

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

- Nucleo Quadrifoglio
- Nucleo Girasole
- Nucleo Arcobaleno.

Il governo dei nuclei è assicurato dalla figura professionale della Responsabile Attività Assistenziali (RAA). Le attività dei nuclei sono flessibili e personalizzate alle esigenze degli ospiti

che accolgono, siano essi protratti o temporanei. I nuclei, pur strutturandosi in maniera autonoma, sono integrati e in stretto raccordo con gli altri servizi attraverso la figura della Coordinatrice Responsabile del Centro Servizi. Il monitoraggio e le valutazioni di problematiche o di soluzioni da apportare all'interno di ogni singolo nucleo, vengono garantiti in una duplice fase:

- incontri periodici con il gruppo di direzione per condividere, studiare e valutare eventuali strategie da adottare;
- collettivi di nucleo, circa a cadenza mensile, ai quali partecipano gli operatori OSS con la rispettiva Responsabile R.A.A. e con la presenza, a seconda dei temi trattati, della coordinatrice di struttura e delle varie figure professionali socio-assistenziali (RAS, infermiere, medico, fisioterapisti, animatrice, psicologa e terapeuta occupazionale).

### **Procedure di accoglienza**

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

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

- incontro informativo con i familiari dell'Ospite per la compilazione della cartella assistenziale e per la comunicazione degli adempimenti necessari, in particolare dal punto di

- vista assistenziale e sanitario
- visita del medico e compilazione della cartella sanitaria;
- visita fisioterapica, se necessaria

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, e una scheda per la segnalazione di disfunzioni, reclami o suggerimenti.

Trascorso il periodo di conoscenza e osservazione dell'ospite, che dura all'incirca 20-30 giorni dall'ingresso, in cui ogni componente dell'equipe ha effettuato le proprie valutazioni, l'equipe si riunisce per la stesura del P.A.I.: piano assistenziale individuale.

Il P.A.I. è il documento di sintesi che raccoglie e descrive in ottica multidisciplinare la valutazione di ciascun ospite, con lo scopo di dare l'avvio ad un progetto di assistenza e cura che abbia come obiettivo il benessere dell'ospite, evitando di dare a tutti una risposta uguale, generalizzata, per poter invece porre l'attenzione sulla personalizzazione dell'intervento.

Dopo la stesura il P.A.I. viene condiviso con l'ospite, se è in grado di farlo, oppure con il caregiver di riferimento e/o legale rappresentante (tutore-amministratore).

Periodicamente viene poi effettuata la verifica del progetto, che serve a valutare gli esiti degli interventi definiti consentendone una puntuale e tempestiva regolazione e pianificazione.

#### **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)

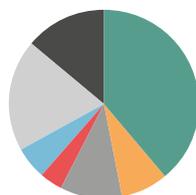
- acquisto periodico di generi personali
- servizi di ritiro ricette presso i Medici di Medicina Generale e acquisto e preparazione farmaci
- servizio postale interno
- servizio di segreteria capace di garantire l'inoltro delle pratiche di richiesta per l'ottenimento dell'invalidità civile dell'Ospite (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 effettuare il cambio della biancheria in base a un programma giornaliero definito (sia per la raccolta sia per la distribuzione degli indumenti) e assicura il mantenimento e l'igiene del guardaroba personale degli ospiti.

#### **Analisi quantitativa**

Riportiamo in grafica alcuni dati descrittivi della composizione degli ospiti per genere, provenienza, patologia ed età. Il numero complessivo degli anziani ospitati nel corso del 2017 è pari a 208, in aumento rispetto all'anno precedente dell'8% circa e superiore di circa il 76% rispetto al totale dei posti disponibili (118). Dall'analisi dei dati si può notare l'incidenza maggiore di popolazione femminile, presente in misura superiore di 2/3 rispetto a quella maschile, un elevato numero di ospiti ultra ottantacinquenni, presenti nell'anno 2017 con una percentuale del 56% circa, anche se in diminuzione rispetto all'anno precedente del 10%. Si registra invece un aumento di ospiti della classe di età compresa tra 75 e 84 anni, in crescita dell'8%. Si mantengono stazionarie le altre classi di età, a testimonianza della

## COMPOSIZIONE ANZIANI OSPITI FRUITORI DEL CENTRO SERVIZI NELL'ANNO 2018

### UTENTI OSPITATI



# 198

OSPITI TOTALI ANNO 2018

- 77 Casa protetta
- 11 Ricovero di sollievo
- 16 Casa di riposo
- 38 Centro diurno
- 21 Nucleo speciale demenze
- 27 Alloggi con servizi
- 8 Casa Residenza Accreditata

### OSPITI PER SESSO

	Maschi	Femmine
Casa di Riposo	4	12
Casa Protetta	27	50
Casa Residenza Accreditata	3	5
Nucleo Speciale Demenze	14	7
Ricovero di sollievo	2	9
Centro diurno	9	29
Alloggi protetti	11	16
<b>TOTALE</b>	<b>70</b>	<b>128</b>
Percentuali arrotondate	36%	64%

### OSPITI PER ETÀ

	Fino a 59	60-74	75-84	85 e oltre
Casa di riposo	0	1	4	11
Casa protetta	0	8	16	54
Casa residenza accreditata	0	1	4	3
Nucleo speciale demenze	0	1	11	9
Ricovero di sollievo	0	1	2	7
Centro diurno	0	4	21	13
Alloggi protetti	0	4	7	16
<b>TOTALE</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>65</b>	<b>113</b>
Percentuali arrotondate	-	10%	33%	57%

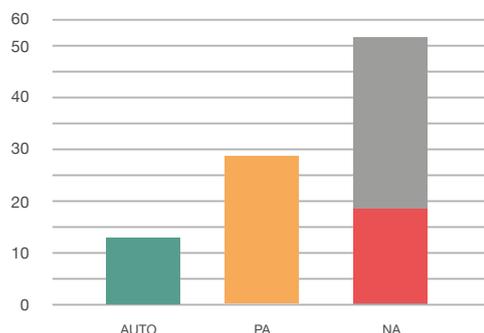
### OSPITI PER PATOLOGIA

	AUTO con lieve intensità assistenziale	PA	NA	
			NA	DDC
Casa Protetta	5	18	47	7
Casa di Riposo	5	11		
Nucleo Speciale Demenze				21
Casa Residenza Accreditata			7	1
Ricovero di sollievo			11	
Centro Diurno		19	12	7
Alloggi con servizi	19	8		
<b>TOTALE</b>	<b>29</b>	<b>56</b>	<b>77</b>	<b>36</b>

### PER PROVENIENZA

Comuni Frignano	Altri Comuni Provincia di Modena	Altre Province
51	24	2
11	4	1
21		
8		
11		
37	1	
23	4	
<b>162</b>	<b>33</b>	<b>3</b>

## OSPITI PER PATOLOGIA PREVALENTE



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 economiche a sostenere i costi di assistenza.

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

Particolare attenzione va posta alla classificazione per patologia prevalente delle persone ospitate nel 2017. Dal grafico si può notare l'elevata presenza di persone non autosufficienti che superano il 50% del totale, al cui interno una quota importante è costituita da patologie di demenza e demenza con associati disturbi del comportamento (17%). Tali tipologie di non autosufficienti pongono importanti riflessioni sul futuro dei servizi offerti e sulla sempre più necessaria flessibilità nella gestione del Centro, anche in relazione agli aspetti sanitari dell'assistenza. Va infatti evidenziato come la scelta di ricorrere al servizio in età avanzata sia certamente legata anche al sopraggiungere di patologie dell'anziano gravi, non più sostenibili a domicilio o con l'aiuto di assistenti familiari, che richiedono un'assistenza specialistica e l'offerta di supporto alla famiglia.

### Comunicazione e partecipazione

L'Impresa Sociale ha mantenuto nel corso dell'anno 2017 le numerose forme di coinvolgimento degli ospiti e dei loro familiari nella vita della struttura, confermando e consolidando

- **15%** Autosufficienti con lieve intervento assistenziale (AUTO)
- **28%** Parzialmente autosufficienti (PA)
- **57%** Non autosufficienti di cui 18% (●) persone con demenza e associati disturbi del comportamento (NA)

sempre più una prassi caratterizzata da massima trasparenza, partecipazione e collaborazione. Tutto ciò si concretizza, oltre che con incontri individuali, mediante:

- informazioni generali e notizie rilevanti disponibili sul sito web all'indirizzo [www.francescochiara.it](http://www.francescochiara.it)
- informazioni diffuse tramite il periodico "Le Stagioni di Francesco e Chiara"
- invio periodico di notizie relative ad attività, eventi e progetti del Centro Servizi, mediante newsletter
- assemblea generale annuale riservata a tutti gli ospiti e loro familiari, durante la quale si traccia un quadro generale della situazione gestionale, organizzativa, economica e finanziaria, e si dà spazio ai partecipanti per esprimere le proprie istanze.
- Invio di una lettera di fine anno nella quale si descrive l'andamento societario dal punto di vista economico-finanziario e vengono esplicitati gli obiettivi raggiunti e i progetti previsti per l'anno a venire. Essa viene corredata da una scheda personalizzata per ogni Ospite che riassume la situazione di ogni singolo assistito, sia dal punto di vista assistenziale che per gli aspetti economici;
- Rilevazione della qualità percepita dagli ospiti e dai loro familiari, tramite la somministrazione di questionari con informazioni relative al momento dell'accoglienza e al periodo di soggiorno. Questo per verificare aspetti positivi e criticità della gestione complessiva del centro.

### RISORSE UMANE

Le risorse umane - dipendenti e collaboratori - costituiscono la componente strategica e il

## FOCUS

### COMUNICAZIONE ONLINE

#### **www.francescochiara.it**

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

#### **Video e canale Youtube**

Sono presenti nella home page del sito, video che in pochi minuti raccontano la struttura e le sue peculiarità attraverso la testimonianza diretta e il racconto di operatori, ospiti e familiari. I video sono visibili anche sul canale Youtube di "Francesco e Chiara", all'interno del quale è possibile visionare una serie di altre clip che riguardano la struttura.

#### **Newsletter**

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

#### **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 69 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.

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 vir-

tuoso che tenda ad alimentarsi, all'interno del quale lavorare meglio significa vivere meglio e far vivere meglio i propri assistiti.

#### **Etica**

Il Centro Servizi ha adottato, a partire dall'anno 2012, il "Codice Etico delle professioni", che è stato rinnovato ed integrato nell'anno 2018. Tale Codice racchiude al suo interno le norme etiche e gli standard di comportamento nelle diverse forme di responsabilità che si debbono adottare in ambito lavorativo, prevedendo

la costituzione di un Comitato Etico per la valutazione di possibili violazioni e l'adozione di eventuali provvedimenti sanzionatori.

### 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, infermieri professionali, medici di base, fisioterapisti e personale ausiliario.

Le mansioni ausiliarie sono garantite da due

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

## TIPOLOGIA CONTRATTI E FIGURE PROFESSIONALI IMPIEGATE

Profili Manageriali	Tipologia di contratto							Contratto libero prof.le	Totale	Di cui donne	Di cui malattie/maternità/ aspettative
	Tempo indeterminato			Tempo determinato							
	Tempo pieno	Part time	Intermittenza	Tempo pieno	Part time	Intermittenza					
Dirigenti	2							2	1		
Quadri	5							5	5		
Profili tecnico professionali	Tipologia di contratto							Contratto libero prof.le	Totale	Di cui donne	Di cui malattie/maternità/ aspettative
	Tempo indeterminato			Tempo determinato							
	Tempo pieno	Part time	Intermittenza	Tempo pieno	Part time	Intermittenza					
Impiegati	1	2		1				4	4	1 maternità	
Operatori socio-assistenziali	26	7	1	8		2		44	42	1 malattia lunga	
Infermieri	6			2		1		9	8		
Fisioterapisti		1			1		1	3	3		
Operatori addetti alle pulizie/lavanderia	7	1		3				11	11		
Ausiliari		2				1		3	0		
Medico di struttura							1	1	1		
Psicologo							1	1	1		
Educatore sanitario Terapista occup.le							2	2	2		
Parrucchiera						1		1	1		
<b>TOTALE</b>	<b>47</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>86</b>			
Di cui donne	46	11	1	12	1	3	5		76		

### **Analisi quantitativa**

La maggior quota del personale è femminile (circa il 90%). Il 66% circa del personale dipendente ha un contratto di lavoro a tempo indeterminato, mentre il restante 34% circa si suddivide tra contratto a tempo determinato (27%) e altro tipo di contratto (libero professionale e prestazioni di lavoro occasionale 7%).

Il numero dei dipendenti al 01/01/2018 è diminuito rispetto all'anno precedente di n. 1 unità dirigenziale a seguito di pensionamento così come di n. 1 figura infermieristica con contratto libero professionale per la stessa motivazione.

### **Miglioramento**

Nell'ottica di un miglioramento costante del servizio offerto agli anziani ospiti, ogni anno vengono implementate azioni volte al perfezionamento dell'organizzazione, della flessibilità e dell'efficienza. Nel 2017 è stato implementato un importante lavoro di raccolta, misurazione e valutazione dei dati sui quali sviluppare progetti ed azioni volti al benessere degli operatori e degli ospiti e si sono registrate importanti collaborazioni con il Distretto e l'Azienda USL locale per corsi di formazione e aggiornamento professionale relativi a problematiche sanitarie interne alle strutture, rivolti non solo alle figure prettamente sanitarie ma anche e soprattutto agli operatori OSS. Si è proseguito inoltre un percorso pluriennale di formazione che ha coinvolto in varie fasi e in diversi progetti tutti gli operatori del Centro Servizi.

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

### **Volontariato**

Il Centro Servizi può contare sulla presenza ormai decennale di alcune organizzazioni di volontariato e singoli volontari che prestano la propria opera a favore degli anziani ospiti. Le attività sono coordinate sulla base di piani operativi, che vanno dal sostegno agli ospiti nelle loro attività di vita quotidiana alla programma-

zione di attività di animazione, studiati e condotti in stretta collaborazione con gli operatori, le animatrici e le terapisti occupazionali del Centro, le quali sono presenza costante sia nelle attività di animazione quotidiane, sia in occasione di feste o spettacoli, anche domenicali e di uscite programmate. Si può contare sulla stretta collaborazione dell'Associazione Volontari Ospedalieri (AVO) del territorio, costituita nell'anno 1999 proprio presso la Casa Soggiorno "Francesco e Chiara" e sul suo gruppo giovani che a cadenza periodica ed in occasione di festeggiamenti, tra i quali le feste di compleanno degli ospiti, allietta i pomeriggi dei nostri anziani suscitando curiosità ed apprezzamenti. Gruppi di ragazzi delle scuole di diverso grado, Parrocchie di Pavullo e alcuni gruppi e cori musicali del Frignano si impegnano nell'organizzazione di iniziative e di spettacoli a tema. Nell'anno 2018 è proseguita vivacemente la collaborazione con l'Associazione "Nati per leggere" della Biblioteca di Pavullo per progetti di lettura animata. Un gruppo di religiosi, coordinati da un frate, Padre Sebastiano, garantiscono inoltre sostegno morale e assistenza spirituale in modo continuativo, a chi la desidera.

Grazie all'aiuto di tutti loro è possibile continuare a progettare e sviluppare nuove attività di animazione, in relazione anche al cambiamento dei bisogni degli ospiti nel tempo, stimolando inoltre la partecipazione di nuovi gruppi e attori della comunità, al fine di migliorare e variegare il più possibile le esperienze quotidiane dei nostri ospiti, valorizzando in modo sempre maggiore il loro rapporto con l'esterno.

E' sempre attivo il progetto di volontariato interno denominato "Generazioni": Il Volontariato a "Francesco e Chiara", iniziativa nata nel 2016 per favorire la presenza del volontariato attraverso la creazione, all'interno del Centro Servizi, di un'organizzazione ben definita e strutturata, che permetta l'espressione di partecipazione e solidarietà, lo svolgimento di attività di sostegno, di animazione e di aiuto dell'anziano. Nel corso dell'anno 2018 non vi sono state nuove adesioni, in quanto la presenza di nuovi volontari è stata in prevalenza quella di alcuni piccoli gruppi musicali della zona che si sono resi disponibili a venire ad allietare le varie feste organizzate. Ci sono

poi volontari particolarmente attivi che meritano una menzione speciale: Padre Sebastiano e tutti i volontari religiosi, da lui coordinati, i quali garantiscono sostegno morale e assistenza spirituale in modo continuativo, e il Dr. Franco Scanabissi, Ortopedico in pensione, che continua a prestare la sua opera a favore degli ospiti del Centro Servizi.

### **PARTNER NEI SERVIZI**

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

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

#### **ForModena e Irecoop**

Con l'Ente per la Pubblica amministrazione e per l'impresa "ForModena" e l'Istituto Regionale per l'educazione cooperativa Emilia Romagna "Irecoop", 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

Nel 2018 hanno svolto tirocinio presso la nostra struttura n. 3 figure OSS e n.1 figura RAA.

#### **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 dell'Infanzia e Primarie del territorio**

Il Centro Servizi ha avviato da alcuni anni la progettazione di numerose iniziative, inserite nel piano Scuola-Territorio, in collaborazione attiva con le Scuole dell'Infanzia 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 riscontrando la risposta positiva sia in termini di partecipazione che di risultati terapeutici.

Nel 2018 sono stati nostri ospiti i bambini delle Scuole dell'Infanzia "Collodi" di Lama Mocogno e "Villa Prediera" di Pavullo.

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 è aggiunto n. 1 tirocinante proveniente dall'Istituto "Deleda" di Modena, il quale ha svolto alcune attività di animazione e di intervento assistenziale. I tirocini formativi, concordati tra azienda e scuola, sono volti a favorire l'integrazione delle conoscenze curriculari con la loro applicazione nel mondo del lavoro, sotto la guida e la supervisione di un tutor dedicato.

### **CONSULENTI ESTERNI**

Dal 2014 il Centro Servizi si avvale della collaborazione di alcuni consulenti esterni che grazie alla loro specifica professionalità supportano attività e progetti avviati nel corso degli anni. Si può contare in particolare sulla consulenza di psicologi per il supporto alla formazione interna del personale e in casi particolari ai familiari dei nostri ospiti, e di medici specialisti.

### **FORNITORI**

Il rapporto con i fornitori del Centro Servizi è rimasto invariato rispetto agli anni passati per quanto riguarda l'affidamento esterno alla Ditta Artioli di Modena per i servizi di lavano, pulizia e sanificazione della biancheria piana e per quanto riguarda i vari fornitori abituali, che si riconoscono nelle finalità solidaristiche del Centro Servizi e, nel limite del possibile, praticano condizioni di favore in relazione anche all'attenta analisi periodica e annuale dei costi ge-

stonali e alla possibilità del loro contenimento. Il grande cambiamento che ha interessato l'anno 2017, ha riguardato l'affidamento esterno del servizio cucina. In relazione ad un'attenta analisi e valutazione dei questionari di qualità percepita somministrati negli anni precedenti e ai pareri espressi dagli ospiti del Centro Servizi, alla fine del 2016 era stata presa la decisione di indire una nuova gara di appalto per il servizio che, dopo attente analisi e considerazioni, era stato affidato in prova alla Ditta "ELIOR Ristorazione Spa". Nella scelta era stata coinvolta, oltre allo staff dirigenziale, anche una rappresentanza di ospiti che, in vari incontri organizzati a tal fine, aveva espresso le proprie valutazioni delle quali si era tenuto conto nella decisione finale. Tuttavia, a causa di varie vicissitudini organizzative e alla insoddisfazione degli anziani ospiti si è deciso di non proseguire con la ditta ELIOR e di dichiarare non superato il periodo di prova. A partire dal mese di Dicembre 2017 è stato pertanto riaffidato il servizio alla Ditta CIR FOOD. Dai riscontri dei nostri anziani ospiti e degli operatori che effettuano la distribuzione del vitto, la qualità risulta migliorata rispetto al passato.

#### **ENTI SOSTENITORI**

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

Le principali collaborazioni dell'Associazione di Promozione Sociale "Sergio e Domenica Bernardini" per l'anno 2017 sono state le seguenti:

- promozione e sostegno di varie iniziative per la formazione e l'aggiornamento professionale degli operatori assistenziali che lavorano all'interno del Centro Servizi e sostegno ad alcuni progetti innovativi e sperimentali rivolti al miglioramento del benessere sociale e di vita dell'anziano
- erogazione contributi alla Caritas di Pavullo nel Frignano e di Serramazzoni, finalizzati all'aiuto economico di persone anziane che vivono presso il proprio domicilio e si trovano in grave difficoltà
- erogazione di contributi ad anziani assistiti in strutture che hanno difficoltà a sostenere le spese
- partecipazione a iniziative di sensibilizzazione, formazione e confronto in relazione ai pro-

blemi della Terza Età. In particolare tramite il sostegno all'organizzazione del Ventennale del Centro Servizi e del convegno dal titolo "Comunità e benessere dei cittadini fragili: un difficile equilibrio tra complessità e sostenibilità" svoltosi nel Settembre 2017 presso l'Auditorium del Centro Servizi

- sostegno al progetto di volontariato "Generazioni" avviato presso il Centro Servizi.

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

Mantenimento dei rapporti informativi e comunicativi relativi ad attività, progetti e iniziative realizzati nel corso dell'anno 2017 e in parte resi possibili proprio grazie ai finanziamenti accordati dalla Fondazione a favore dell'Impresa Sociale.

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

L'Associazione di Formigine si è resa disponibile anche per il 2017 con la raccolta di fondi da destinare alla continuazione dei progetti già in corso:

- applicazione di una scala sconti per le rette a carico delle famiglie di ospiti meno abbienti individuate attraverso lo strumento ISEE sulla base del regolamento adottato a suo tempo;
- aiuto ad anziani ospiti non autosufficienti che occupano posti privati;
- interventi assistenziali di supporto per favorire il mantenimento a domicilio di alcuni anziani affetti da grave demenza che frequentano il Centro diurno.

##### **COMUNITÀ LOCALE**

Nel corso dell'anno 2017 si sono rafforzati i rapporti con la comunità locale, nell'ottica della trasparenza e della partecipazione esterna alle iniziative del Centro Servizi, grazie agli eventi legati ai festeggiamenti dei 20 anni di attività del Centro Servizi, alla presentazione del libro dal titolo "Vent'anni di Francesco e Chiara. Fatti e persone. Storia di un provvidenziale percorso a servizio degli anziani." scritto dall'Amministratore Unico del Centro Servizi Dr. Rino Bellori, al Convegno del settembre 2017 e alla visita presso la struttura di importanti rappresentanti politici e di settore.

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

Inoltre accade molto spesso che pellegrini o persone della zona facciano visita alla "Grotta della Beata Vergine di Lourdes" situata nella zona antistante il Centro Servizi. Si rivela anche questa come una occasione, oltre che di pre-

ghiera, di aggregazione e di reciproco contatto tra i fedeli di passaggio e gli ospiti del Centro Servizi.

Di grande rilievo è inoltre il servizio informativo rivolto ai cittadini, riguardante le iniziative e le attività svolte a favore degli anziani ospiti del Centro Servizi. Tale servizio è garantito attraverso i nostri principali strumenti informativi: il periodico "Le Stagioni di Francesco e Chiara", il sito web e la newsletter<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Si vedano i Focus "Comunicazione online" e "Il periodico Le Stagioni di Francesco e Chiara" (pagina 24)

## 3. PROGETTI

PROGETTI	
GENERAZIONI	 2016-2019
VALUTAZIONE IMPATTO SOCIALE	 2016-2019
PROGETTO CRAPSOS: PERCORSI CASA RESIDENZA ANZIANI E CENTRI SOCIORABILITATIVI RESIDENZIALI – PRONTO SOCCORSO – OSPEDALE”	 2017-2018
PROGETTO AZIENDALE CURE PALLIATIVE NELLE CASE RESIDENZA PER ANZIANI E CENTRI RESIDENZIALI PER DISABILI 2017-2018	 2017-2018
PARTECIPAZIONE ALLO STUDIO DI PREVALENZA EUROPEO SULLE INFEZIONI ASSOCIATE ALL’ASSISTENZA E L’UTILIZZO DI ANTIBIOTICI NELLE STRUTTURE DI ASSISTENZA SOCIO SANITARIA EXTRA-OSPEDALIERE	 2017-2018
PROGETTO PREVENZIONE INFEZIONI CORRELATE ALL’ASSISTENZA	 2018-2019

### 3.1 Progetti innovativi in corso

#### **GENERAZIONI 2016-2019**

Prosegue il progetto avviato nel 2016 con varie iniziative ludico-ricreative. Inoltre, è stata incrementata l’attività di ortoterapia all’interno del Nucleo Demenze.

#### **VALUTAZIONE IMPATTO SOCIALE 2016-2019**

La valutazione e misurazione dell’impatto sociale è iniziata come progetto di sviluppo nell’anno 2016, ma la sua complessità è tale da richiedere accurate riflessioni e un percorso che si svilupperà nei prossimi anni, con il supporto delle linee guida ministeriali che, quando pronte, ci auguriamo permetteranno di organizzare e definire al meglio le modalità di individuazione e misurazione degli aspetti di benessere sociale e più in generale di impatto positivo prodotto dall’Impresa Sociale. Nell’anno 2018 è proseguito il processo di studio degli indicatori di misurazione dell’impatto, al fine di individuare e validare quelli più consoni alla nostra attività, e la definizione di riferimenti temporali significativi che dimostrino il valore aggiunto prodotto dall’Impresa Sociale e il suo impatto anche sulle risposte date ai principali stakeholder relativamente ai bisogni espressi e ai servizi erogati.

### 3.2 Progetti in corso

**CON AVVIO DEI RELATIVI PERCORSI SUL TERRITORIO, IN COLLABORAZIONE CON IL DISTRETTO DI PAVULLO E AZIENDA AUSL**

**PROGETTO CRAPSOS: PERCORSI CASA RESIDENZA ANZIANI E CENTRI SOCIORABILITATIVI RESIDENZIALI – PRONTO SOCCORSO – OSPEDALE”.**

**Obiettivo:** l’implementazione di “percorsi protetti” condivisi e concordati tra medici del Territorio, Strutture e Ospedali, con l’utilizzo di “pacchetti diagnostici” attivabili in situazioni cliniche ricorrenti senza ricorso ai servizi d’emergenza.

**Azioni**

In seguito al lavoro di progettazione e definizione di questo percorso iniziato nell’anno 2017, sono stati realizzati eventi formativi specifici, con la condivisione della relativa procedura che ha preso poi avvio sul territorio dal 12 novembre 2018.

**PROGETTO AZIENDALE CURE PALLIATIVE NELLE CASE RESIDENZA PER ANZIANI E CENTRI RESIDENZIALI PER DISABILI.**

**Obiettivo generale:** migliorare la qualità di vita dell’ospite nel fine vita attraverso la rimodulazione dell’assistenza anche con una revisione delle attuali modalità organizzative.

**Azioni**

Come definito a fine 2017, nel corso del 2018 è stato effettuato il percorso formativo relativo al Progetto, con definizione della relativa procedura che ha preso avvio sul territorio nel corso dell’anno.

**PARTECIPAZIONE ALLO STUDIO DI PREVALENZA EUROPEO SULLE INFEZIONI ASSOCIATE ALL’ASSISTENZA E L’UTILIZZO DI ANTIBIOTICI NELLE STRUTTURE DI ASSISTENZA SOCIO SANITARIA EXTRA-OSPEDALIERE (HALT-3) 2017-2018**

Nell’anno 2017 la struttura ha aderito a questo studio fatto a livello Provinciale e Regionale includendo 10 Strutture della provincia di Modena e per un totale di 200 Strutture della Regione Emilia Romagna.

**Azioni**

La RAS Laura Davoli ha collaborato con i Referenti del Servizio infettivo dell’AUSL di Modena Dr.ssa Claudia Gallerani (Coordinatrice infermieristica del Servizio Infettivo) e Dr. Vincenzo

Ciccarese (Ref. per il Controllo delle infezioni), per la raccolta di tutti i dati richiesti, necessari per lo studio.

A marzo dell’anno 2018 i Referenti sopraccitati ci hanno presentato i dati relativi all’esito dello studio: il dato più significativo è stato che pur avendo una popolazione più anziana e un numero maggiore di ospiti di sesso maschile rispetto al dato Provinciale e Regionale, il tasso di prevalenza degli ospiti con IRC (Infezioni Correlate all’Assistenza) è risultato molto più basso rispetto alla media, dato molto positivo. Altro dato su cui ci si è soffermati è stato che più o meno con la stessa tipologia di utenza, soprattutto la percentuale di ospiti con disorientamento (68,8 %), sempre rispetto al dato Provinciale e Regionale, abbiamo la metà degli ospiti allettati, altro dato che viene visto positivamente, in quanto si cerca sempre di alzare tutti gli ospiti, anche quelli in condizioni più complesse ma che possono giovare anche solo di alcune ore alzati, per garantire una migliore qualità di vita possibile. Da entrambi questi dati si evince una buona assistenza generale degli ospiti.

**PROGETTO PREVENZIONE INFEZIONI CORRELATE ALL’ASSISTENZA 2018-2019**

In seguito allo studio di prevalenza citato sopra, è stato definito “un percorso formativo mirato alla prevenzione delle infezioni associate all’assistenza” come sostegno alle attività di implementazione dell’igiene delle mani in ambito sanitario e sociosanitario mediante la formazione sul campo degli operatori e il monitoraggio dell’adesione a questa pratica, utilizzando anche strumenti sviluppati dalla agenzia Sanitaria e sociale Regionale come l’applicazione Mapper – DGR 919/2018 .

All’interno della struttura sono state identificate 1 OSS e 1 infermiera che hanno eseguito la formazione specifica teorico-pratica di “osservatori”, strategia multimodale dell’OMS mirata al miglioramento dell’igiene delle mani.

**Rispetto a tutti questi progetti e all’avvio dei loro percorsi, si proseguirà in futuro con specifici monitoraggi e incontri di verifica sull’andamento degli stessi, con gli organi Distrettuali e relativi organi di Competenza.**

## 4. PIANO DI STRUTTURA ANNUALE

### 4.1 Obiettivi strategici

OBIETTIVI		
	ACCRESCIMENTO PROFESSIONALE DI ALCUNE FIGURE CHIAVE	 2015-2017/2018
	RIORGANIZZAZIONE DEL SERVIZIO RISTORAZIONE RIAFFIDANDO L'APPALTO ALLA DITTA CIRFOOD	 2017-2018
	RIORGANIZZAZIONE DEL SERVIZIO SANITARIO DEDICATO AL NUCLEO SPECIALE DEMENZE E AI POSTI LETTO ACCREDITATI NELLA CASA RESIDENZA E CONSEQUENTE SPERIMENTAZIONE	 2016-2018

### Obiettivi conclusi

#### ACCRESCIMENTO PROFESSIONALE DI ALCUNE FIGURE CHIAVE 2015-2017/18

Il percorso è stato diviso in due parti; la prima parte si è svolta nel 2017 e la seconda parte invece si è svolta e conclusa nel 2018, come si può vedere nello specifico nell'area dedicata alla formazione.

Obiettivo: valorizzazione delle risorse e capacità individuali di ogni figura professionale.

#### Azioni:

- definito un percorso formativo individuale attraverso la modalità di coaching con una tutor esperta nel settore;
- identificate 5 figure professionali da coinvolgere in questo percorso (2 RAA – 1 RAS – 1 Infermiera aiuto RAS – 1 Fisioterapista/Resp. Di Progetti).

### Obiettivi in corso

#### RIORGANIZZAZIONE DEL SERVIZIO SANITARIO DEDICATO AL NUCLEO SPECIALE DEMENZE E AI POSTI LETTO ACCREDITATI NELLA CASA RESIDENZA E CONSEQUENTE SPERIMENTAZIONE. - PROSEGUO OBIETTIVO PER IL 2019

##### NUCLEO SPECIALE DEMENZE

#### Azioni

- proseguire con periodiche verifiche congiunte fra soggetto gestore e organi distrettuali, per mantenere un costante confronto, sempre nell'ottica del miglioramento del percorso

so all'interno del N.S.D.;

- proseguire nel far conoscere maggiormente il percorso su tutto il territorio, in quanto si evince ancora poca conoscenza sia da parte delle famiglie, che da parte dei medici sia ospedalieri che di medicina generale.

##### POSTI ACCREDITATI DI CRA

#### Azioni:

Si prosegue il percorso di condivisione fra organi competenti e CRA del territorio per la definizione delle modalità di ingresso sui posti accreditati di CRA disponibili nel nostro Distretto,

per arrivare alla definizione di una lista unica distrettuale di accesso.

#### **RIORGANIZZAZIONE DEL SERVIZIO RISTORAZIONE RIAFFIDANDO L'APPALTO ALLA DITTA CIRFOOD – 2017/2018**

Questo obiettivo è stato ridefinito con una nuova azione di miglioramento alla fine dell'anno 2017, in seguito alla revoca del nuovo appalto del servizio con la Ditta Elior per mancato superamento del periodo di prova; si è pertanto riaffidato il servizio alla Ditta CIRFOOD dall'1/12/2017.

#### **Azioni**

- verifiche ed incontri periodici con i Responsabili della Ditta CIR per valutazioni costanti sull'andamento del servizio;
- incontri di condivisione e valutazione del servizio ristorazione con l'Amministratore Unico e la Direzione e un comitato ospiti;
- organizzazione e realizzazione di un piccolo

corso di formazione sulla corretta modalità di distribuzione dei pasti "Dispensiamo soddisfazione ai nostri ospiti: dalle teorie alle pratiche dell'alimentazione" al personale addetto a questa mansione (OSS), insieme ad una esperta del settore, avendo valutato che anche questa fase è di fondamentale importanza per la qualità del servizio.

#### **Analisi di soddisfazione sulla giornata alimentare.**

Il 15/10/2018 la ditta CIRFOOD ha effettuato presso la struttura la rilevazione della soddisfazione dei pasti consumati attraverso un'interviste quanti/qualitative guidate svolte mediante la somministrazione di questionari con modalità assistita agli anziani, in quanto utenti finali del medesimo servizio

Il campione è stato costituito da 12 ospiti, statisticamente rappresentativi dell'utenza.

Dall'indagine fatta è emersa in generale una buona soddisfazione del servizio.

## 4.2 Formazione

### AZIONI FORMATIVE CON TIPOLOGIA CORSUALE

TITOLO MODULO	N. PARTECIPANTI	N. ORE	N. EDIZIONI	TOT. ORE FORMAZIONE
<b>1) Training on the job: la progettazione socio assistenziale e la relativa documentazione professionale. (interno)</b>	5 OSS	8	1	40

Obiettivo del corso: condivisione tecniche e protocolli per analizzare e migliorare gli strumenti utili nella progettazione socio-assistenziale nella quotidianità lavorativa.

<b>2) Interazione con caregiver familiare. (interno)</b>	38 (7 infermieri - 28 OSS - 2 fisioterapisti - 1 coordinatrice) + psicologa in libera prof.	16	2	608
--	---	----	---	-----

Obiettivo del corso: migliorare l'impostazione della relazione con il familiare ed il relativo aumento della soddisfazione, andando a ridurre negli operatori lo stress da lavoro correlato.

TITOLO MODULO	N. PARTECIPANTI	N. ORE	N. EDIZIONI	TOT. ORE FORMAZIONE
<b>3) Dispensiamo soddisfazione ai nostri ospiti: dalle teorie alle pratiche dell'alimentazione. (interno)</b>	31 (2 RAA-29 OSS)	4	2	434

Obiettivo del corso: migliorare le fasi della distribuzione e somministrazione dei pasti andando a coniugare conoscenza e pratica e aumentando il benessere di tutti i soggetti coinvolti.

<b>4) La relazione e comunicazione fra colleghi. (interno)</b>	10 (1 RAA - 9 OSS)	4	1 (2 incontri della durata di 2 ore)	40
--	-----------------------	---	---	----

Obiettivo del corso: incontri di gruppo con la consulente psicologa Dr.ssa Maria Rignanese per migliorare la relazione e comunicazione nel gruppo di lavoro (tema che ha proposto il gruppo di lavoro stesso come "piano di nucleo annuale").

*Nota: questo percorso formativo è iniziato nel 2018 e proseguirà nell'anno 2019.*

<b>5) Supervisione con psicologa al personale OSS del Nucleo Speciale Demenze. (interno)</b>	13 (1 RAA - 12 OSS)	6	1 (3 incontri della durata di 2 ore)	78
--	------------------------	---	---	----

Obiettivo del corso: prevenzione del burn-out e benessere organizzativo attraverso supervisione e sostegno agli operatori rispetto alle problematiche affrontate quotidianamente nel lavoro con gli ospiti con demenza e gravi disturbi del comportamento.

*Nota: questi incontri hanno sempre anche una finalità formativa e proseguiranno nell'anno 2019.*

<b>6) Formazione relativa all'avvio del "Progetto cure palliative nelle Case Residenza Anziani e Centri Residenziali per Disabili". (organizzato dal Distretto).</b>	51 (8 infermieri - 1 RAS - 2 fisioterapisti - 4 RAA - 36 OSS)	2,5	2	127,5
--	--	-----	---	-------

Obiettivo del corso: condivisione del progetto- presentazione del Protocollo Cure Palliative Distretto di Pavullo e avvio del percorso

<b>7) Formazione relativa all'avvio del Progetto CRAPSOS: CRA - Pronto Soccorso - Ospedale. (organizzato dal Distretto).</b>	10 (1 RAS - 8 infermieri - 1 medico di struttura)	8	2	80
--	--	---	---	----

Obiettivo del corso: implementazione e avvio di "percorsi protetti" condivisi fra i servizi ospedalieri e le strutture del territorio.

TITOLO MODULO	N. PARTECIPANTI	N. ORE	N. EDIZIONI	TOT. ORE FORMAZIONE
<b>8) Corso di formazione per “Osservatori igiene delle mani”. (organizzato in ambito Provinciale/Distrettuale)</b>	2 (1 infermiera – 1 OSS)	8	1 (suddivisa in 2 incontri di 4 ore)	16

Obiettivo del corso: prevenzione infezione correlate all’assistenza attraverso una adeguata igiene delle mani.

<b>9) “Da mattina a sera... assistere e comunicare con i nostri ospiti quando c’è la demenza...” 1° parte percorso di miglioramento assistenza con demenza nei servizi (DGR 514/2009) – Distretto di Pavullo. (organizzato dal Distretto)</b>	13 (coordinatrice di struttura - 2 RAA - 4 OSS - 1 RAS - 2 animatrice - 1 terapeuta occupazionale - 1 terapeuta riabilitazione psichiatrica - 1 fisioterapista)	8	1 (2 incontri della durata di 4 ore)	104
---	--	---	---	-----

Obiettivo generale del corso: migliorare la gestione dei disturbi comportamentali nelle persone con demenza ospiti delle strutture residenziali e semiresidenziali.

Obiettivi specifici del corso:

- migliorare le conoscenze sulla demenza e la gestione ambientale e personalizzata dei disturbi del comportamento (BPSD);
- sviluppare competenze specifiche e strategiche nella gestione dei BPSD;
- definire in ogni struttura un progetto sperimentale finalizzato a migliorare l’assistenza delle persone con demenza;
- ridurre lo stress dell’operatore correlato alla gestione delle persone con demenza e BPSD.

*Nota: questo percorso formativo è iniziato nel 2018 e proseguirà nell’anno 2019*

#### AZIONI FORMATIVE CON TIPOLOGIA NON CORSUALE

TITOLO MODULO	N. PARTECIPANTI	N. ORE	N. EDIZIONI	TOT. ORE FORMAZIONE
<b>Training on the job su modulo 1. (interno)</b>	5 (2 RAA - 1 RAS - 1 infermiera aiuto RAS - 1 fisioterapista e resp. progetti)	8	1 (2ª parte)	40

Obiettivo del corso: valorizzazione delle risorse e capacità individuali di ogni figura professionale.

*Nota: questo percorso formativo individuale è stato diviso in due parti; la prima parte si è svolta nel 2017 e la seconda parte invece si svolta e conclusa nel 2018).*

## 4.3 Obiettivi di nucleo anno 2018

### COMUNICAZIONE E RELAZIONE FRA COLLEGHE.

#### Obiettivi:

- migliorare la comunicazione e l'ascolto fra colleghe;
- incrementare relazioni costruttive per la crescita del gruppo.

#### Azioni:

- periodici incontri di gruppo di supervisione/formazione con la psicologa.

#### Modalità di verifica:

- monitoraggio comportamentale sul gruppo;
- ascolto/confronto sia individuale che di gruppo.

### PROSEGUIRE NEL CREARE LE CONDIZIONI PER UNA EFFICACE INTEGRAZIONE CON LE FIGURE SANITARIE.

#### Obiettivi:

- Lavorare con un obiettivo comune: Il benessere della persona;
- Operare per progetti personalizzati partendo dai bisogni della persona;
- Diminuire i conflitti creando più collaborazione;
- Rendere il carico di lavoro meno pesante per tutti;
- Garantire una buona qualità di assistenza;
- Creare un clima di condivisione.

#### Modalità di verifica per entrambi gli obiettivi:

- Supervisione costante della RAA sul personale e sull'efficacia dell'organizzazione.
- Controllo e verifica del lavoro e dei PAI.
- Valutazione dei risultati e comportamenti professionali in modo trasparente ed oggettivo

### SUPERVISIONE PSICOLOGICA AL PERSONALE

#### Obiettivi:

- sostegno psicologico al personale per la prevenzione burnout .
- utilizzare gli incontri di supervisione anche come eventi formativi.

#### Azioni:

- incontri periodici di supervisione psicologica di gruppo e al bisogno anche individuali.

### INCREMENTARE ATTIVITÀ FORMATIVE VOLTE AL MIGLIORAMENTO DELLA GESTIONE DI OSPITI CON DEMENZA E DEI LORO FAMILIARI.

#### Obiettivi:

- migliorare la qualità di vita degli ospiti con demenza e dei loro familiari ;
- acquisire ulteriori conoscenze per migliorare il lavoro degli operatori nell'assistere le persone con demenza;
- ridurre lo stress dell'operatore correlato alla gestione delle persone con demenza e BPSD.

#### Azioni:

- definizione di corsi di formazione interni = Interazione con il caregiver (vedi spazio "Formazione")
- partecipazione a corsi esterni = "Da mattina a sera... assistere e comunicare con i nostri ospiti quando c'è la demenza..." 1° parte percorso di miglioramento assistenza anziani con demenza nei servizi (DGR 514/2009) – Distretto di Pavullo (vedi spazio "Formazione").  
*Nota: questo evento formativo nasce come percorso di miglioramento nell'assistenza alle persone con demenza in tutti i servizi residenziali e semiresidenziali, per cui sono stati coinvolti tutti i nuclei e servizi della struttura.*

### REALIZZAZIONE STANZA MULTISENSORIALE MODELLO "SNOEZELEN".

#### Obiettivi:

- migliorare la gestione dei disturbi del comportamento negli ospiti con demenza.

#### Azioni:

- acquisto di nuove attrezzature: tubo a bolle – videoproiettore – diffusore aromi ...
- realizzazione di pannelli sensoriali, angolo morbido, effetto nuvola nelle luci ...

In occasione della Settimana dell'Alzheimer, il 22 settembre 2018, è stato organizzato l'evento aperto a tutta la cittadinanza "La stanza

multisensoriale”: l’esperienza della demenza attraverso i 5 sensi”, in cui si è presentando il risultato di questo progetto su cui si è lavorato con passione e professionalità, in quanto convinti dell’importanza degli interventi di stimola-

zione multisensoriale. E’ poi seguita l’inaugurazione della stanza con un percorso sensoriale all’interno del Giardino Alzheimer.

## 4.4 Obiettivi di miglioramento futuri

### DEFINIZIONE NUOVO PROGRAMMA FORMATIVO - BIENNIO 2019/2020

In seguito alla raccolta del fabbisogno formativo è all’analisi di alcuni indicatori che vengono costantemente monitorati, sempre nell’ottica del miglioramento continuo si è andati a defi-

nire un nuovo programma formativo per i prossimi 2 anni.

Per la realizzazione di questo programma si è ottenuto nuovamente un finanziamento attraverso il Fondo Forte.

TITOLO MODULO	N. PARTECIPANTI	N. ORE	N. EDIZIONI	TOT. ORE FORMAZIONE
<b>1) “Salviamoci la Pelle” – La prevenzione delle lesioni da pressione e corretta mobilitazione degli ospiti . (interno)</b>	30	8	3	240

Obiettivo del corso:

- Migliorare la prevenzione di lesioni da pressione mettendo in evidenza l’importanza della valutazione della persona a rischio di lesioni nella sua interezza.
- Migliorare la gestione dell’ospite con lesioni da pressione.
- Responsabilizzare gli operatori nell’adozione di comportamenti che assicurino il massimo grado di appropriatezza degli interventi.

Nel corso dell’anno 2018 attraverso il monitoraggio di indicatori relativi alle lesioni da pressione gestite, si evidenziano un aumento importante di insorgenza di lesioni in struttura.

Andando a fare un’analisi più dettagliata sui casi trattati, si è rilevato:

- un buon esito del trattamento delle LDP, pertanto una buona modalità di medicazione e gestione complessiva dell’ospite con lesione,
- un aumento importante di ingressi di ospiti sempre più ad alta complessità assistenziale (es: in fase terminale...), quindi l’importanza di una più tempestiva presa in carico e riconoscimento del rischio di insorgenza di decubiti.

In seguito a queste valutazioni si è andato pertanto definire “un’azione di miglioramento” andando a programmare:

- l’acquisto di nuovi presidi antidecubito a maggiore valenza preventiva, in modo particolare materassi e cuscini;
- una formazione specifica per tutto il personale OSS e infermieristico, mirata in particolar modo alla prevenzione e gestione dell’ospite con lesioni da pressione.

Si è ritenuta una scelta ottimale quella di utilizzare come docenti per questo corso dipendenti della struttura, quali la coordinatrice infermieristica e la responsabile della fisioterapia, in quanto conoscendo bene l’organizzazione del lavoro, con i suoi punti di forza e punti deboli, potranno personalizzare questo corso formativo ottenendo un miglior risultato.

TITOLO MODULO	N. PARTECIPANTI	N. ORE	N. EDIZIONI	TOT. ORE FORMAZIONE
<b>2) La gestione dell'aggressività negli ospiti con demenza: strategie per una migliore assistenza. Impariamo ad animare la giornata dei nostri ospiti. (interno)</b>	30	8	3	240

Obiettivo del corso:

- migliorare la gestione dell'ospite con demenza, sviluppando competenze specifiche e strategiche nella gestione dei disturbi del comportamento (BPSD);
- ottimizzare l'organizzazione dei turni di lavoro, incrementando la realizzazione di attività ludico-ricreative;
- ridurre lo stress dell'operatore correlato alla gestione delle persone con demenza e BPSD - prevenzione burn-out .

*Nota: oltre alla pianificazione di questo corso interno, è iniziato anche in ambito Distrettuale/Aziendale un percorso formativo e di miglioramento che proseguirà nel corso dell'anno 2019. (vedi specifica di seguito)*

<b>3) Lavorare in equipe per la definizione del P.A.I.: Progetto Assistenziale Individuale dell'ospite. (interno)</b>	24	8	3	192
---	----	---	---	-----

Obiettivo del corso:

- inserire modalità operative più efficaci ed efficienti per la definizione dei progetti individuali e personalizzati,
- sviluppare ulteriormente il processo d'aiuto con modalità operative che promuovano l'integrazione fra le varie figure professionali sanitarie e assistenziali.

#### **PERCORSI FORMATIVI E DI MIGLIORAMENTO DEFINITI IN AMBITO AZIENDALE/DISTRETTUALE**

Come si può vedere nell'area dedicata alla formazione, nel corso dell'anno 2018 è iniziato in ambito Aziendale/Distrettuale **un percorso formativo di miglioramento sull'assistenza a persone con demenza nei servizi** (DGR 514/2009), che ha coinvolto tutte le Strutture

Residenziali e Semi-residenziali del nostro territorio, e che proseguirà nel corso dell'anno 2019.

La seconda parte di questo percorso sarà dedicata in particolar modo alla definizione di un progetto di miglioramento, con l'obiettivo di migliorare la gestione dell'ospite con demenza e disturbi del comportamento in CRA.

## 5. SITUAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA

### 5.1 Esame complessivo

Dall'esame complessivo dei costi e dei ricavi relativi all'anno 2018, si evidenzia una perdita di bilancio di € 116.366. Dall'analisi dei dati risulta tuttavia un discreto miglioramento della gestione rispetto all'anno precedente, determinato dal consistente aumento dei ricavi e dal sostanziale contenimento dei costi. Ciò non

toglie che la notevole riduzione del patrimonio netto registrata nell'esercizio 2017 (importo di € 60.588 quasi corrispondente al capitale sociale), rende necessaria l'immissione nell'impresa sociale di fondi al fine di ricostituire in misura adeguata il capitale sociale, il cui importo al 31/12/2018 risulta azzerato.

DIFFERENZE COSTI E RETTE ANNI 2017 - 2018 (IN EURO)				
	2017	2018	Differenze	%
Rette introitate	€ 2.670.209	€ 2.773.788	€ 103.579	3,88
Ricavi diversi	€ 149.340	€ 96.306	-€ 53.034	-35,51
<b>TOTALE COMPLESSIVO RICAVI</b>	<b>€ 2.819.549</b>	<b>€ 2.870.095</b>	<b>€ 50.546</b>	<b>1,79</b>
Costo del personale*	€ 1.931.944	€ 1.932.508	€ 564	0,03
Costi gestionali	€ 609.729	€ 634.339	€ 24.610	4,04
Manutenzioni	€ 62.621	€ 53.069	-€ 9.551	-15,25
Ammortamenti e svalutazioni	€ 182.007	€ 171.872	-€ 10.136	-5,57
Oneri fiscali e interessi passivi	€ 161.484	€ 194.663	€ 33.179	20,55
Oneri diversi di gestione e sopravvenienze passive	€ 0,00	€ 0,00	€ 0	0,00
<b>TOTALE COMPLESSIVO COSTI</b>	<b>€ 2.947.785</b>	<b>€ 2.986.451</b>	<b>€ 38.666</b>	<b>1,31</b>
<b>DIFFERENZA RICAVI - COSTI (PERDITA D'ESERCIZIO)</b>	<b>-€ 128.236</b>	<b>-€ 116.356</b>	<b>€ 76.631</b>	

## 5.2 Analisi dei ricavi

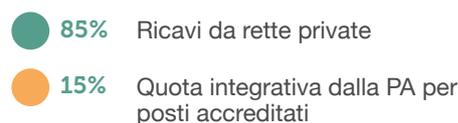
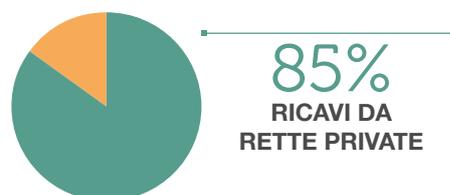
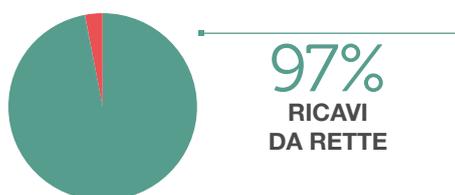
L'aumento dei ricavi per l'importo di oltre 103.000 € è un risultato decisamente positivo, ed è dovuto a due fattori: la copertura dei posti letto nella misura di oltre il 98% e l'aumento delle tariffe effettuato all'inizio e in corso d'anno, specie per i nuovi ingressi. La riduzione dei ricavi diversi di circa 53.000 € rispetto all'anno 2017, provenienti in larga parte da contributi esterni alla gestione, ha determinato in buona

parte la perdita di bilancio.

Fanno ben sperare inoltre i dati registrati nel primo trimestre 2019, dai quali si evidenzia un aumento dei ricavi di circa 30.000 €, determinati dalla quasi piena copertura dei posti letto (99% circa), dall'ulteriore aumento delle tariffe dei posti privati e dal riconoscimento di due nuovi posti accreditati dal Distretto Sanitario a partire dal gennaio 2019.

RICAVI ANNO 2018 (IN EURO)	
Ricavi da rette	€ 2.773.788
Ricavi diversi	€ 96.306
<b>Totale complessivo ricavi</b>	<b>€ 2.870.094</b>

RICAVI DA RETTE (IN EURO)	
Ricavi da rette private	€ 2.350.853
Quota integrativa dalla P.A. per posti accreditati	€ 422.935
<b>Totale complessivo ricavi</b>	<b>€ 2.773.788</b>



## 5.3 Analisi dei costi

Il risultato è soddisfacente in quanto l'ammontare dei costi, strettamente riferiti all'attività gestionale, risulta quasi invariato, nonostante la necessità di maggiori servizi di carattere sanitario determinati dal tipo utenza, sempre più grave.

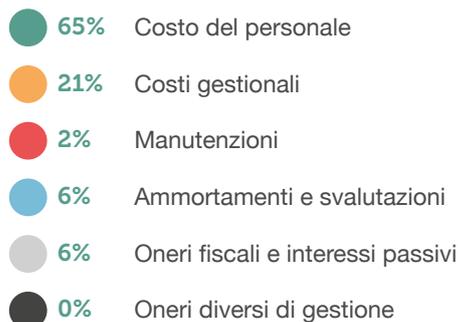
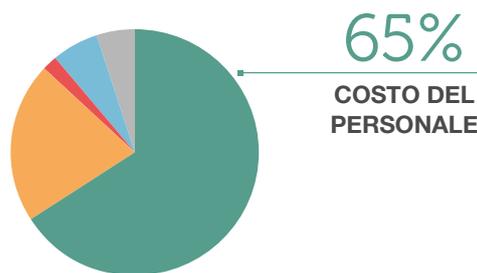
Infatti l'aumento dei costi di circa 40.000 € è determinato essenzialmente dagli oneri fiscali e dagli interessi passivi.

Nei primi mesi dell'anno 2019 la direzione Generale dell'AUSL di Modena, al fine di quali-

ficare ulteriormente il servizio della struttura rivolto alle persone affette da gravi disturbi cognitivi e del comportamento, e di fornire di pari passo un sostegno economico all'impresa sociale, viste le difficoltà di bilancio, ha deciso di rimborsare l'onere derivante dall'assunzione di due infermieri per garantire il servizio 24 ore su 24. Tale misura consentirà di contenere il costo del personale con l'obiettivo di avvicinare l'impresa sociale al pareggio di bilancio per l'esercizio 2019.

#### COSTI ANNO 2018 (IN EURO)

Costo del personale	€ 1.932.508
Costi gestionali	€ 634.399
Manutenzioni	€ 53.069
Ammortamenti e svalutazioni	€ 171.872
Oneri fiscali e interessi passivi	€ 194.663
Oneri diversi di gestione e sopravvenienze passive	/
<b>TOTALE COMPLESSIVO COSTI</b>	<b>€ 2.986.511</b>



## 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 2018 in termini di Valore aggiunto descriviamo di seguito i benefici più rilevanti assicurati ad alcuni stakeholder:

- Ospiti
- Operatori
- Pubblica Amministrazione.

#### OSPITI

L'Impresa sociale ha rivolto un'attenzione particolare agli ospiti non autosufficienti assistiti nella Casa Protetta e nel Centro Diurno (posti non accreditati). Come si desume dai dati in tabella che descrivono le rette medie praticate dal Centro Servizi per le camere doppie con bagno, messe a confronto con i costi medi regionali<sup>13</sup>.

Se si considera che le rette delle camere singole applicate dal Centro Servizi nel 2018 sono superiori mediamente del 10% (le strutture private applicano solitamente un +15%) rispetto

#### 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	€ 97,13	€ 65,98	€ 50,54
Rette medie giornaliere praticate nel 2018 dal Centro Servizi agli ospiti presenti (camere doppie)	€ 85,82	66,00	42,00
<b>DIFFERENZE PERCENTUALI</b>	<b>-11,64%</b>	<b>+ 0,03%</b>	<b>- 16,90%</b>

<sup>13</sup> Dal momento che i dati regionali disponibili si riferiscono al 31.12.2007 si è ritenuto opportuno aggiornarli prudenzialmente mediante l'applicazione di una aliquota complessiva pari al 17% (corrisponde ad un aumento di circa l'1,7% annuale).

## 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	-€ 11,31	17.304	€ 195.708,24
Casa di riposo Ospiti autosufficienti	0,02	2.751	- € 55,02
Centro diurno	-€ 8,54	350	€ 2.989,00
<b>TOTALE</b>			<b>€ 198.642,22</b>
<b>AGEVOLAZIONE PERCENTUALE</b>			<b>10,56%</b>

\* le giornate di presenza complessive (occupazione posti letto) sono calcolate per i soli posti privati (esclusi i posti accreditati di CP e CD): 49 posti Casa Protetta, 10 posti Casa di Riposo, 5 posti di Centro Diurno.

alle camere doppie, si può ritenere che il divario per le medesime rispetto ad un ipotetico costo medio regionale (non ci sono dati aggiornati 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 2018 a favore degli Utenti attraverso il contenimento delle rette pari a € 198.642,22, corrispondente al 10.56%.

### Solidarietà

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

In continuità con gli anni precedenti si è cercato di attutire l'impatto della crisi limitando l'aumento annuale delle rette a una percentuale intorno all'1,5%, 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 all'8% rispetto al costo giornaliero medio sostenuto dalla struttura e alle rette praticate mediamente dalle altre strutture private profit
- applicazione di ulteriori agevolazioni - con sconti differenziati tra il 1 e l'8% - a quelle famiglie che dimostrino un bisogno attraverso la presentazione della documentazione ISEE
- applicazione di tariffa a carico dell'Ospite che occupa un posto letto accreditato della quota di retta concordata con l'AUSL (€ 50,05 al giorno), sui livelli fissati anche dalle altre strutture pubbliche e private convenzionate, consentendo un risparmio di costi per le famiglie beneficiarie.

### OPERATORI

Il costo destinato al personale per il 2018 ammonta ad € 1.932.508. Come abbiamo già constatato tale importo corrisponde al 65% dei ricavi percepiti dall'Impresa Sociale, in leggera diminuzione rispetto al 2017. Il dato descrive l'importo destinato ai lavoratori in leggera diminuzione rispetto al 2017 (e alle loro famiglie) per il lavoro svolto. Esso tuttavia non comprende -

oltre all'indotto - le remunerazioni corrisposte agli operatori del servizio cucina, il cui valore viene stimato nel 35% del fatturato annuo, per un valore di € 107.814 (ristorazione).

L'importo complessivo delle remunerazioni a vario titolo corrisposte a lavoratori che prestano servizio presso la struttura ammonta pertanto ad € 2.040.322.

## **PUBBLICA AMMINISTRAZIONE**

### **Imposte e tasse**

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

#### **IRAP**

€ 17.604

#### **I.M.U.**

€ 30.138

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

/

#### **Imposte e tasse varie**

€ 3.955

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

€ 109.495

#### **TOTALE**

**€ 161.192**

## **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 è composta da n. 64 posti letto di cui solo 15 accreditati che costituiscono il Nucleo Speciale Gravi Demenze e la Casa Residenza Accreditata. Se si calcola che almeno il 75% dei restanti anziani ospitati presenta le caratteristiche idonee per l'occupazione di un posto letto accreditato, si desume che per almeno 37 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 circa € 600.000.

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

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

## **REMUNERAZIONE CAPITALE DI CREDITO**

La remunerazione del capitale di credito per l'anno 2017 a carico dell'Impresa Sociale può essere suddivisa tra le seguenti categorie:

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

€ 19.896,08

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

€ 3.497,20

#### **TOTALE**

**€ 23.393,28**

**PROSPETTO RIASSUNTIVO DEL VALORE AGGIUNTO ANNO 2018 (IN EURO)**

Ricavi distribuiti o accantonati	Valore assoluto Anno 2018	% sul totale dei ricavi Anno 2018
Renumerazione operatori	€ 1.932.508	67,33%
Pubblica Amministrazione	€ 161.192	5,62%
Capitale di credito	€ 23.393	0,81%
<b>TOTALE</b>	<b>€ 2.117.093</b>	<b>73,76%</b>
<b>Ulteriore valore prodotto</b>		
Agevolazioni sulle rette per ospiti	€ 198.642,22	10,56%
<b>TOTALE VALORE AGGIUNTO</b>	<b>€ 2.315.735</b>	<b>80,68%</b>

## Analisi investimenti e rischi

Anche nel corso dell'anno 2018 sono state molto contenute le spese di investimento per non aggravare la situazione di bilancio.

Infatti il persistere delle perdite di bilancio negli ultimi esercizi pone un problema di fondo per il quale bisogna correre ai ripari altrimenti potrebbe essere compromessa la funzionalità della struttura.

Come ha evidenziato il Revisore dei Conti attraverso la relazione sul bilancio pre-consuntivo 2017, la perdita di bilancio ha una natura strutturale alla quale occorrerebbe far fronte con un maggior sostegno da parte delle istituzioni pubbliche. per far fronte agli oneri riferiti alle prestazioni sanitarie. Pur avendo chiuso il bilancio 2018 con una perdita che ha azzerato il capitale sociale, potendo purtroppo disporre di un patrimonio netto all'incirca di pari importo, l'esercizio registra alcuni dati positivi, rispetto all'anno precedente, la cui tendenza, se confermata, è di buon auspicio per l'attività della struttura. Tale stima si basa anche sui dati gestionali riferiti al primo quadrimestre 2019, dai quali emerge un aumento dei ricavi di circa il 4,5% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente e il contenimento del costo del personale sulle stesse basi.

Ciò nonostante, la situazione patrimoniale dell'Impresa Sociale, che si conferma inadeguata a sostenere l'attività della struttura, costringe questa Amministrazione a correre ai ripari.

I versamenti effettuati dai soci nei primi mesi del 2019, in conto futuro aumento del capitale sociale, consentiranno la sua ricostituzione per l'importo di € 50.00 e di assicurare il regolare svolgimento dell'attività per l'anno in corso.

Parallelamente, come preannunciato nel Bilancio sociale 2017, si è alla ricerca di possibili soluzioni atte a garantire una maggiore solidità nella gestione della struttura, a tutela dei posti di lavoro e degli impegni che l'Amministrazione si è assunta nei confronti di alcuni anziani ospiti, per il sostegno assicurato dagli stessi alla gestione dell'attività assistenziale.

Quanto sopra è reso ancor più necessario dal fatto che le favorevoli aspettative legate alla riforma del terzo settore si sono molto attenuate in quanto i previsti decreti attuativi della stessa si sono arenati e l'auspicabile e concreto avvio della riforma avrà comunque tempi lunghi, non conciliabili con le esigenze attuali della nostra Impresa Sociale e con le scadenze che deve affrontare d'intesa con la Provincia dei Frati Cappuccini, proprietaria dell'immobile.

---

# 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 Daniela Tintori**

Coordinatrice della struttura

**D.ssa Federica Cerri**

Responsabile Amministrativa

**D.ssa Sabrina Barozzini**

Impiegata Amministrativa

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

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

Telefono 0536.20635 - Fax 0536.20698

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

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

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



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

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