



---

SAN FRANCESCO  
Società Cooperativa Sociale

# **BILANCIO DI RESPONSABILITA' SOCIALE**

# **2019**

20834 Nova Milanese (MB) – Via Prealpi 1/a  
tel.: 0362/364380 – fax 0362/364364  
P.IVA: 03343390963

<b>INDICE</b>	
<b>LETTERA GLI STAKEHOLDER</b> .....	pag. 3
<b>NOTA METODOLOGICA</b> .....	pag. 5
Fonte dei dati utilizzati.....	pag. 5
Destinatari diretti ed indiretti.....	pag. 5
Riferimenti normativi.....	pag. 5
Obbligo informativo .....	pag. 6
<b>IDENTITA' AZIENDALE</b> .....	pag. 6
Oggetto sociale.....	pag. 6
Attività svolte.....	pag. 6
Base sociale.....	pag. 7
Capitale sociale...	pag. 7
Cariche sociali.....	pag. 7
Organo di controllo.....	pag. 8
<b>VISION E MISSION AZIENDALI</b> .....	pag. 9
<b>CARTA DEI VALORI</b> .....	pag. 11
Sussidiarietà.....	pag. 11
Solidarietà.....	pag. 11
Etica e rispetto.....	pag. 11
Comunicazione e trasparenza.....	pag. 12
Flessibilità.....	pag. 12
Innovazione e sfida.....	pag. 12
Collaborazione.....	pag. 12
Senso di identità e appartenenza.....	pag. 12
Conciliazione vita lavoro.....	pag. 13
<b>ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE: QUADRO GENERALE</b>	pag.14
<b>RISORSE UMANE E GESTIONE: LE RSA NEL DETTAGLIO</b> .....	pag.18
RSA "San Francesco" - Nova Milanese.....	pag.18
RSA "Angelina e Angelo Pozzoli" - Legnano.....	pag. 20
<b>FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO DEL PERSONALE</b> .....	pag. 21
<b>GESTIONE DEGLI OSPITI: IL QUADRO GENERALE</b> .....	pag. 23
<b>LA GESTIONE DEGLI OSPITI: LE RSA NEL DETTAGLIO</b> .....	pag. 24
RSA "San Francesco" - Nova Milanese.....	pag. 24
RSA "Angelina e Angelo Pozzoli" - Legnano.....	pag. 25
<b>LA SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA</b> .....	pag. 26
<b>RELAZIONE CON GLI STAKEHOLDER</b> .....	pag. 29
Gli ospiti ed i parenti.....	pag. 30
Il personale.....	pag. 31
Regione Lombardia.....	pag. 33
Fornitori e manutentori.....	pag. 33
Banche e istituti di credito.....	pag. 34
<b>NOTA CONCLUSIVA</b> .....	pag. 35

## **LETTERA AGLI STAKEHOLDER**

*La realizzazione del bilancio sociale ha permesso alla cooperativa San Francesco di affiancare al "tradizionale" bilancio di esercizio, un nuovo strumento di rendicontazione che fornisce una valutazione pluridimensionale (non solo economica, ma anche e soprattutto sociale) del valore creato dalla cooperativa.*

*Il bilancio sociale infatti tiene conto della complessità dello scenario all'interno del quale si muove la cooperativa e rappresenta l'esito di un percorso attraverso il quale l'organizzazione rende conto, ai diversi stakeholder, interni ed esterni, della propria missione, degli obiettivi, delle strategie e delle attività.*

*Il bilancio sociale si propone infatti di rispondere alle esigenze informative e conoscitive dei diversi stakeholder che non possono essere ricondotte alla sola dimensione economica.*

*In particolare per questa edizione del bilancio sociale la cooperativa ha deciso di evidenziare le valenze:*

- *informativa*
- *gestionale*
- *di comunicazione*
- *di relazione.*

*Proprio per questo motivo gli obiettivi che hanno portato alla realizzazione dell'edizione 2019 del bilancio sociale sono prevalentemente i seguenti:*

- *favorire la comunicazione interna;*
- *fidelizzare i portatori d'interesse;*
- *informare il territorio;*
- *misurare le prestazioni dell'organizzazione;*
- *rispondere all'adempimento della regione.*

*In un periodo attraversato da profondi mutamenti di ordine economico, sociale e politico è necessario riflettere, e poi, affinché l'analisi non sia fine a sé stessa, agire. Il Bilancio di responsabilità sociale serve, innanzitutto, a raccontare il contributo che ciascun singolo socio-lavoratore ha apportato alla Cooperativa per consentirle di realizzare i suoi obiettivi: erogare prestazioni socio-sanitarie ed alberghiere di qualità, da un lato, e, dall'altro, creare in favore dei soci opportunità di lavoro per la promozione umana e l'integrazione sociale.*

*Il documento che leggerete vi consentirà di comprendere appieno l'importanza che la cooperativa "San Francesco" riveste non solo per le strutture residenziali alle quali eroga i propri servizi, ma anche il rilevante supporto che assicura al territorio di ubicazione delle RSA.*

*Tutto ciò non è frutto del caso. Lavoratori e management hanno profuso ogni sforzo per consentire alle persone prese in carico di fruire della migliore assistenza medica, infermieristica, socio-educativa, riabilitativa e tutelare.*

*Il consiglio di amministrazione ha sostenuto quegli sforzi con scelte di ampio respiro, finalizzate a migliorare le condizioni di lavoro del proprio capitale umano, per il quale ha investito - ed investirà - risorse significative per la formazione e l'aggiornamento professionali. Lo scopo ultimo è quello di assicurare quel "empowerment" senza il quale la cooperativa disporrebbe di soci-lavoratori più poveri sotto il profilo della professionalità e privi delle necessarie abilità di cura del paziente fragile.*

*Infatti, in un contesto come quello sociosanitario, attraversato da un magmatico mutamento riferibile ad una continua ed inevitabile riduzione delle risorse disponibili, puntare su persone capaci, preparate e motivate ad assecondare il panorama che cambia rappresenta il discrimine fondamentale tra "vivere" e*

*"cessare di vivere". Giudicherà il lettore se la strada intrapresa sia quella giusta.*

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

*Auspico che lo sforzo compiuto per la realizzazione di questo bilancio sociale possa essere compreso ed apprezzato.*

*Buona lettura,*

IL PRESIDENTE  
(dott. Alberto Pozzoli)

## NOTA METODOLOGICA

- *FONTE DEI DATI UTILIZZATI*

Nell'elaborazione del bilancio sociale 2019, sono stati presi in considerazione tutti i dati di carattere statistico archiviati nei database aziendali, in particolare per quanto riguarda l'area di gestione e amministrazione del personale. Con riferimento all'area "relazione con gli *stakeholder*" si sono presi in considerazione le statistiche derivanti dai risultati del questionario di soddisfazione del personale; per ciò che concerne i principali portatori di interesse, i.e. gli ospiti ed i parenti delle RSA in cui la San Francesco Società Cooperativa Sociale garantisce lo svolgimento dei propri servizi, si sono tenuti in considerazione i dati statistici elaborati dai questionari di soddisfazione (*customer satisfaction*).

- *DESTINATARI DIRETTI E INDIRETTI*

I destinatari del documento sono tutti i soggetti che, in via diretta o indiretta, sono coinvolti nello svolgimento delle attività da parte della Cooperativa Sociale: oltre agli utenti delle strutture residenziali ed ai loro congiunti, i professionisti in regime di libera professione, i soggetti cui è stato destinato l'appalto di servizi, le banche e gli istituti di credito, i fornitori, i manutentori, visitatori delle RSA, Regione Lombardia, enti locali, aziende sanitarie territorialmente competenti.

- *RIFERIMENTI NORMATIVI*

Il presente bilancio sociale è stato redatto ispirandosi liberamente sia ai "Principi di redazione del Bilancio Sociale" elaborati dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS) del 2001 sia agli Standard Internazionali del GRI (Global Reporting Iniziative).

La normativa di riferimento è stata, invece, la seguente:

- Decreto Legislativo 3 luglio 2017 nr. 112 recante "Revisione della disciplina in materia di impresa sociale, a norma dell'articolo 2, comma 2, lettera c) della Legge delega 6 giugno 2016 nr. 106" e, in particolare, l'art. 9 comma 2
- Decreto legislativo del 3 luglio 2017 nr. 117, recante "Codice del Terzo Settore, a norma dell'art. 1, comma 2, lett. B) della Legge 6 giugno 2016 nr. 106" e, in particolare, l'art. 14 comma 1;
- Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali recante "Linee Guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del terzo settore ai sensi dell'art. 14 comma 1 D. Lgs 117/2017 e, con riferimento alle imprese sociali, dell'art. 9 comma 2 D. Lgs 112/2017";
- Decreto attuativo del Ministero della Solidarietà Sociale del 24/01/2008 contenente le "Linee guida per la redazione del bilancio sociale da parte delle organizzazioni che esercitano l'impresa sociale";
- Delibera della Giunta regionale della Lombardia n. 5536/2007 e successive modificazioni ed integrazioni.

## OBBLIGO INFORMATIVO

Questo Bilancio di responsabilità sociale, unitamente a quello di Esercizio, entrambi discussi ed approvati in sede di Assemblea, consente alla Cooperativa di assolvere agli obblighi di informazione ai lavoratori ed alle lavoratrici sanciti dal Decreto Legislativo del 6 febbraio 2007 nr. 25, rubricato come "Attuazione della direttiva CE 2002/14/CE che istituisce un quadro generale relativo all'informazione e alla consultazione dei lavoratori".

## IDENTITA' AZIENDALE

Di seguito viene fornita la carta di identità della Cooperativa al 31/12/2018

Denominazione	San Francesco Società Cooperativa Sociale
Indirizzo sede legale	Via Prealpi, 1/A - 20834 Nova Milanese (MB)
Indirizzo sedi operative	RSA "San Francesco" - via Prealpi, 1/A 20834 - Nova Milanese (MB) RSA "Angelina e Angelo Pozzoli" - via Resegone, 60 - 20025 Legnano (MI)
Forma giuridica	Cooperativa Sociale tipo sub A) della L. 381/1991
Eventuali modifiche	Nell'anno 2004 è stato modificato lo Statuto per modificarlo alle norme di legge di cui al D. Lgs. 5/2003 e D. Lgs. 6/2003
Data atto di costituzione	27/11/2001
Codice fiscale e Partita IVA	03343390963
N. iscrizione all'Albo Nazionale delle società cooperative	A136505 del 08/03/2005 sezione: Cooperative a mutualità prevalente di diritto di cui agli artt. 111 septies, 111 undecies e 223 terdecies, comma 1, disp. att. C.c
N. iscrizione nel registro prefettizio di Milano	N 3313 della sezione cooperazione "Mista"
N. iscrizione all'Albo regionale delle Cooperative Sociali	N. 144 del 02/12/2009 - raccolta generale n. 826 del 02/12/2009
Telefono	0362 364 380
Telefax	0362 364 364
Qualifica di impresa sociale (ai sensi della L. 118/2005 e succ. D.lgs. 155/2006)	NO
Appartenenza a reti associative	NO
Adesione a consorzi di Cooperative	NO
Altre partecipazioni e quote	NO
Codice AT.ECO 2007	87.1 - strutture di assistenza residenziali per anziani.
Durata	La Cooperativa ha durata sino al 31/12/2050

### • OGGETTO SOCIALE

La San Francesco Società Cooperativa Sociale ha come:

1. scopo, la mutualità e lo svolgimento della propria attività senza fini di speculazione privata;
2. oggetto sociale, la creazione di opportunità di lavoro per i propri soci, realizzando la promozione umana e l'integrazione sociale dei cittadini mediante l'erogazione di servizi socio-assistenziali orientati, in via prioritaria ma non esclusiva, ai bisogni di persone anziane.

### • ATTIVITA' SVOLTE

La data di inizio delle attività dell'impresa è il 04/03/2002. L'attività prevalente è costituita dall'erogazione di servizi socio-assistenziali e infermieristici in favore dei persone anziane ed esercitate presso strutture già autorizzate. Per far ciò, la San Francesco Soc. Coop. Soc. fa ricorso a personale

qualificato in possesso di attestati, diplomi di laurea, titoli di laurea legalmente validi. Nessuno di coloro che sono utilizzati per garantire l'erogazione delle prestazioni socio-sanitarie o di qualsivoglia altra natura (ad eccezione del personale della cucina, lavanderia e pulizie per un totale di 19 unità operante presso la RSA di Nova M.se) è titolare di rapporto di dipendenza con la Cooperativa. Quest'ultima, infatti, fa ricorso a personale dipendente da società con le quali sono stipulati contratti d'appalto di servizi o a professionisti in regime di libera professione. In caso di impiego di personale straniero (comunitario, neo comunitario o non comunitario), che svolga attività sanitarie, esso deve essere in possesso dei decreti ministeriali di riconoscimento del titolo conseguito nel paese di origine e dei certificati di iscrizione all'albo professionale (e.g. l'IPASVI nel caso degli infermieri professionali). Nel caso di personale di società appaltatrici, all'atto della sottoscrizione del contratto d'appalto, esse devono produrre idonea documentazione attestante il possesso dei titoli per l'esercizio della professione. Nel caso di professionisti in regime di libera professione, l'onere è a loro carico e, anche in tale circostanza, prima dell'avvio del rapporto di collaborazione, deve essere prodotta la documentazione obbligatoria.

- *BASE SOCIALE*

I soci iscritti a Libro al 31/12/2019 sono 25 di cui 21 soci-lavoratori.

- *CAPITALE SOCIALE*

Il capitale sociale al 31/12/2019 ammonta a € 625.

- *CARICHE SOCIALI*

Il principale organo amministrativo è il Consiglio di Amministrazione, i cui membri (minimo 2, massimo 20) sono titolari del potere di gestione della Cooperativa. Esso delibera sulla domanda di ammissione a socio, applicando criteri non discriminatori e coerenti con lo sviluppo mutualistico e l'attività economica esperita dalla Cooperativa. Sono i consiglieri di amministrazione a convocare l'Assemblea, in via ordinaria ovvero straordinaria, mediante avviso contenente l'elenco delle materie da trattare, almeno otto giorni prima di quello fissato per l'adunanza.

L'Assemblea nomina il Consiglio di Amministrazione ed il suo Presidente e può anche procedere alla sostituzione degli amministratori in corso di esercizio; qualora l'Assemblea non provveda alla nomina del Presidente del CdA, quest'ultimo nomina, tra i suoi membri, quello che dovrà presiederlo. IL CdA può nominare anche uno o più vice-presidenti ed un segretario.

Al Presidente del CdA, al vice-presidente e agli amministratori delegati spetta la rappresentanza della Cooperativa Sociale. Essi possono esercitarla sia congiuntamente che disgiuntamente, a seconda di quanto stabilito nella relazione di nomina.

Di seguito l'elenco dei componenti del Consiglio di Amministrazione:

Nome e cognome	Data e luogo di nascita	Carica e durata	Potere
<b>Pozzoli dott. Alberto</b>	10/9/1985 - Milano (MI)	Consigliere e Presidente del CdA	Legale rappresentante della Cooperativa; titolare dei poteri decisionali e di spesa
<b>Pozzoli cav. Mario</b>	20/01/1950 - Lentate sul Seveso (MB)	Consigliere e Vice-Presidente del CdA	Quelli previsti dallo Statuto per i vice-presidenti e i membri del CdA
<b>Del Quarto Nunzia</b>	17/2/1958 - Corato (BA)	Consigliere	Quelli previsti dallo Statuto per i membri del CdA

- **ORGANO DI CONTROLLO**

Il controllo sulla Cooperativa Sociale è esercitato dal Collegio dei Sindaci, nominato dalla Cooperativa.

Esso è l'organo che esercita il controllo sulla corretta gestione della contabilità aziendale.

Di seguito sono riportati i nominativi dei membri dell'organo sindacale:

Nome e cognome	Data e luogo di nascita	Carica e durata
<b>Pirola dott. Modesto</b>	15/02/1957 - Lesmo (MB)	<b>Presidente del Collegio sindacale</b>
<b>Percudiani dott. Stefano</b>	26/04/1964 - Sesto San Giovanni (MI)	<b>Sindaco effettivo</b>
<b>Percudiani dott. Marco</b>	10/12/1965 - Sesto San Giovanni (MI)	<b>Sindaco effettivo</b>
<b>Galbiati dott. Gianvittorio</b>	24/3/1952 - Monza (MB)	<b>Sindaco supplente</b>
<b>Cunsolo rag. Antonio Mario</b>	09/06/1964 - Monza (MB)	<b>Sindaco supplente</b>



## VISION E MISSION AZIENDALI

Ogni impresa è inserita in un sistema sociale e di mercato che esprime valori e vincoli in grado di condizionarne l'agire e, di conseguenza, le modalità utilizzate per il raggiungimento degli obiettivi economici. In assenza di una propria visione ideale, l'impresa rimane in balia di mutamenti eteroindotti e rischia di smarrire il significato ultimo della sua stessa esistenza. Il rischio di tutto ciò, quindi, è di natura ontologica.

Il mercato di riferimento muta e con esso cambiano, contestualmente, le esigenze delle persone e la capacità delle imprese di rispondere ai bisogni che ogni individuo esprime. Si consideri, dunque, il sistema di mercato in cui ogni azienda svolge attualmente la propria attività. Esso rappresenta il prodotto del passaggio dalla società industriale a quella post-industriale: la prima si prefiggeva come scopo ultimo la produzione su larga scala di beni e di servizi; la seconda, invece, con la domanda di prodotti ampiamente soddisfatta, induce a misurare la competitività imprenditoriale non già in termini di produzione di massa, ma di abilità nel renderli unici attraverso la fornitura di servizi aggiuntivi che rendano il prodotto o il servizio destinato al consumo una "esperienza individuale". Se questa abilità rappresenta la vera sfida posta ai sistemi organizzativi, il suo raggiungimento può indurre il management aziendale a considerare i valori di riferimento dell'impresa come un inutile retaggio del passato. Ciò non deve accadere, soprattutto per realtà come quella rappresentata da questa Cooperativa. Cosa s'intende, dunque, con il termine "valori"? E quale beneficio apporta ad un'organizzazione aver ben chiaro quali siano quelli di riferimento?

I valori altro non sono che un complesso di principi e ideali che indirizzano l'agire di un individuo o un gruppo di individui. Se gli obiettivi di *business* rappresentano il mezzo necessario al raggiungimento delle finalità sociali della San Francesco, i valori si configurano come il sentiero da seguire per realizzarle.

Conoscere il contenuto del sistema valoriale di questa Cooperativa è importante sia per chi vi presta la propria opera sia per tutti coloro i quali, pur non svolgendo alcuna attività lavorativa al suo interno, possono fruire dei servizi da essa offerta in via diretta (ospiti e parenti) e in via indiretta (la comunità nel suo complesso). La "Carta dei Valori", che attraverso questo bilancio sociale si è intesa realizzare, è uno strumento non solo formale, ma anche, e soprattutto, sostanziale perchè s'è inteso porre l'accento sulla "visione del mondo" (insieme di relazioni ed interazioni umane) posseduta dalla San Francesco.

Non si può nascondere che l'essenza della "Carta" attinga a piene mani ai principi ispiratori della dottrina sociale della Chiesa cattolica, cioè a quell'insieme di documenti (dall'enciclica "*Rerum Novarum*" di papa Leone XIII del 1891 alla "*Centesimus Annus*" del pontefice Giovanni Paolo II del 1991, passando attraverso le opere di Giovanni XXIII, "*Mater et Magistra*" del 1961 e "*Pacem in terris*" del 1963), che pongono al centro dell'agire cristiano la tutela della dignità della persona umana attraverso l'applicazione del principio di sussidiarietà.

La scelta di conformare l'agire della Cooperativa alla dottrina sociale è stata automatica per due ordini di motivi: da un lato, perché essa presta i propri servizi assistenziali su un territorio profondamente legato ai valori cristiani (gli stessi ospiti delle residenze hanno un'estrazione culturale intrisa di tali valori); dall'altro, perché lo scopo, che la San Francesco intende perseguire e raggiungere, ha una connotazione fortemente sociale dal momento che la scelta di prestare la propria opera, in favore di soggetti "fragili", rappresenta il modo più concreto per dare forma al concetto di "solidarietà diffusa" e di "sussidiarietà" con l'intento di contribuire alla creazione di una "*welfare community*".

Dal momento che il riferimento teorico è stato chiaro sin dall'inizio, non è stato difficile definire il contenuto dei valori e redigerne la relativa "Carta". Non solo.

Il compito è risultato ancor più agevole attraverso il metodo empirico dell'osservazione dell'attività svolta dai liberi professionisti (medici, infermieri, fisioterapisti, etc.) e dalle cooperative di servizi che prestano la propria attività per la San Francesco: tutti, a qualunque livello, dimostrano di possedere una forte carica umana ed una propensione altrettanto marcata all'accoglienza e all'aiuto del prossimo.

Un'ultima avvertenza per il lettore: benché intangibili, i valori espressi nel sottostante documento esistono e si manifestano attraverso i gesti e le parole che ogni parente, ogni lavoratore, ogni lavoratrice, ogni dirigente, ogni semplice avventore esprime nei riguardi degli ospiti delle RSA a cui la Cooperativa fornisce i propri servizi. Quelle persone, bisognose di attenzioni e cure, non rappresentano solo il risultato più evidente della fragilità umana, ma anche e soprattutto un valore aggiunto per la società nel suo complesso, per la capacità di trasmettere a tutti, con discrezione e silenzio, l'amore per la vita anche quando essa si mostra irta di ostacoli e di difficoltà.

Solo comprendendo ciò si potrà impedire che i valori, quivi espressi, restino confinati nella mera astrazione di chi li ha elaborati e possano accrescere il patrimonio umano di questa come di ogni altra azienda.

Un patrimonio che, certo, è invisibile ai più per l'impossibilità di iscriverlo in un "bilancio d'esercizio" e, quindi, di quantificarlo in termini monetari; ma che, senza tema di smentita, rappresenta, nel contempo, il valore più grande di questa Cooperativa e dà, al suo operato, un significato profondo.

## CARTA DEI VALORI

- **Sussidiarietà**

La sussidiarietà riveste un importante ruolo nella visione socio-economica della Cooperativa. Essa rappresenta il presupposto essenziale attraverso cui gli individui possano esercitare liberamente le proprie azioni; permette a ciascun operatore di esprimere e valorizzare, attraverso l'aiuto dato agli altri, le proprie risorse di creatività e ingegno per metterle a disposizione dei soggetti fragili.

La Cooperativa si adopera per realizzare l'obiettivo dell'inclusività sociale, promuovendo e tutelando la dignità della persona umana.

La Cooperativa intende contribuire allo sviluppo di un nuovo modello di "Stato sociale", che sia caratterizzato dal rifiuto di delegare all'ente statale la soddisfazione delle esigenze dell'utenza fragile e dalla capacità del privato sociale di far fronte all'insufficienza di risposte fornite dal mercato ai bisogni sociali e sanitari espressi. La convinzione di fondo è che esistano beni e servizi di pubblica utilità che possono essere erogati da soggetti diversi dallo Stato e, in particolare, dai cittadini e dalle associazioni nelle quali si organizzano e dove, peraltro, ciascuno può realizzare la propria personalità.

- **Solidarietà**

La Cooperativa pone in essere ogni atteggiamento di benevolenza e di aiuto nei riguardi di tutte quelle persone che, a causa di una progressiva riduzione del proprio grado di autonomia, richiedono un sostegno pratico e psicologico. Nel fare questo, essa estende il suo intervento alle famiglie dei soggetti fragili, operando per alleviarne le sofferenze e ridurre le difficoltà, prefiggendosi di ampliare il più possibile la rete delle solidarietà.

- **Etica e rispetto**

Le azioni esperite dalla Cooperativa sono improntate ad un forte senso dell'etica e del rispetto per gli altri e per sé stessi. Ciò deriva dalla convinzione che le relazioni basate su rispetto, sull'autenticità e sul perseguimento del bene reciproco permettono di raggiungere obiettivi di successo che apportano vantaggio tanto agli *stakeholder* quanto alla comunità nel suo complesso. Il desiderio più grande è che le persone percepiscano questa azienda come onesta, seria ed affidabile, capace di raggiungere il successo mediante rapporti interpersonali incentrati sulla lealtà. Solo mantenendo alto il senso dell'etica e del rispetto sarà possibile garantire il mantenimento del giusto equilibrio tra le diverse culture presenti nell'azienda e nelle sedi presso cui viene prestata l'attività. Ciò consentirà alla Cooperativa di elaborare ed implementare nuove politiche di sviluppo dell'organizzazione sia sotto il profilo delle relazioni umane che sotto quello gestionale.

- **Comunicazione e trasparenza**

La conoscenza dei valori, degli obiettivi e degli orientamenti della Cooperativa sono essenziali per condividere con gli *stakeholder* i risultati raggiunti in termini di qualità dei servizi offerti. Solo se la comunicazione sarà continua, diretta ed esplicita e se tutte le persone saranno messe nelle migliori condizioni per esprimere i propri pensieri, le proprie idee, il proprio dissenso in maniera critica e costruttiva si potrà mantenere l'autenticità e la trasparenza che sono alla base di tutte le relazioni professionali e umane che si sviluppano nella Cooperativa.

- **Flessibilità**

La crescita della Cooperativa dipende essenzialmente dalla sua capacità di far fronte alle sfide poste dal mercato in cui essa opera e di rispondere alle esigenze provenienti dall'utenza che ad essa si rivolge per soddisfare i propri bisogni sociali e sanitari. Per crescere, però, è necessario sapersi mettere in discussione, individuando le criticità organizzative ed elaborando le strategie necessarie ad adattarsi al mercato, distinguendone la tendenza all'evoluzione da quella alle involuzioni. In questo sforzo di adeguamento, non si devono perdere gli elementi essenziali di ciò che connota la Cooperativa, primo fra tutti il perseguimento di finalità aventi carattere di inclusione sociale. Per riuscire ad essere flessibile ai mutamenti esterni, è necessario sviluppare una necessaria capacità di pianificazione tanto delle attività quanto delle responsabilità organizzative.

- **Innovazione e sfida**

Innovazione significa non fermarsi all'accettazione dell'esistente, ma sviluppare idee, ricorrendo alla creatività. Nell'ottica dell'innovazione, i cambiamenti possono essere tanto blandi quanto radicali. Entrambi devono essere accettati perché un'organizzazione si rinnova solo accettando le sfide, affrontandole con determinazione ed impegno.

- **Collaborazione**

Il gioco di squadra, inteso come insieme di interazioni tra le persone che prestano la propria opera per la Cooperativa, è essenziale per garantire che ciascuno agisca per garantire il raggiungimento degli obiettivi e delle finalità prefissate. La collaborazione rappresenta un elemento imprescindibile delle attività della Cooperativa, necessario al corretto svolgimento del ciclo aziendale orientato alla realizzazione dell'interesse comune.

- **Senso di identità e di appartenenza**

Ogni lavoratore e lavoratrice della Cooperativa deve potersi realizzare attraverso lo svolgimento delle proprie mansioni. Solo così ciascuno di essi potrà rappresentare una risorsa per l'organizzazione e contribuire a rafforzare la propria identità e quella aziendale, forgiandola sui valori e i principi generali cui la Cooperativa si ispira. Lo scopo ultimo dell'esistenza della Cooperativa (integrazione sociale e

promozione umana) può dirsi compiuto solo quando si sarà radicato nei lavoratori e nelle lavoratrici il senso di appartenenza ad una realtà aziendale che auspica di affermarsi nel mercato di riferimento attraverso l'apporto fornito da ciascuno.

- **Conciliazione dei tempi di vita e di lavoro**

Ciascuna impresa possiede una natura sociale che la obbliga ad assumersi responsabilità nei riguardi dell'intero sistema di cui è parte. Un'organizzazione capace di far emergere e di assumere su di sé la propria responsabilità sociale, dimostrandosi fattivamente attenta al soddisfacimento delle esigenze personali dei lavoratori e delle lavoratrici, fornisce un contributo incommensurabile alla loro qualità di vita ed allo sviluppo complessivo del contesto territoriale nel quale essa è inserita. Prestare attenzione al bisogno dei collaboratori e prestatori di lavoro di conciliare i tempi del lavoro e quelli per la famiglia, apportando un contributo concreto alla determinazione di uno stabile equilibrio (*work-life balance*), significa, da un lato, consentire all'impresa stessa di evolvere e di acquisire i caratteri tipici dei moderni sistemi organizzativi; dall'altro, di generare valore sociale ed un profitto ancor più sano proprio in quanto attento non solo alla sostenibilità dei propri interessi materiali, ma anche a quelli relazionali. In quest'ottica, la Cooperativa si prefigge lo scopo di approfondire ogni sforzo finalizzato a garantire a tutti i suoi soci, uomini e donne, d'affrontare gli impegni e di soddisfare i bisogni che afferiscono alla sfera familiare intesa nel senso più ampio.

## ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE : QUADRO GENERALE

Questa Cooperativa rappresenta l'ente gestore di due RSA ubicate nel territorio del comune di Nova Milanese (RSA "San Francesco") e di Legnano (RSA "Angelina e Angelo Pozzoli").

Nel riportare, di seguito, tutte le informazioni ed i dati relativi al numero di ore complessive e per sede del personale operante nelle due strutture testé menzionate, appare utile far presente che l'attività "core business" è garantita dalle prestazioni sanitarie e socio-sanitarie attinenti alle seguenti aree funzionali:

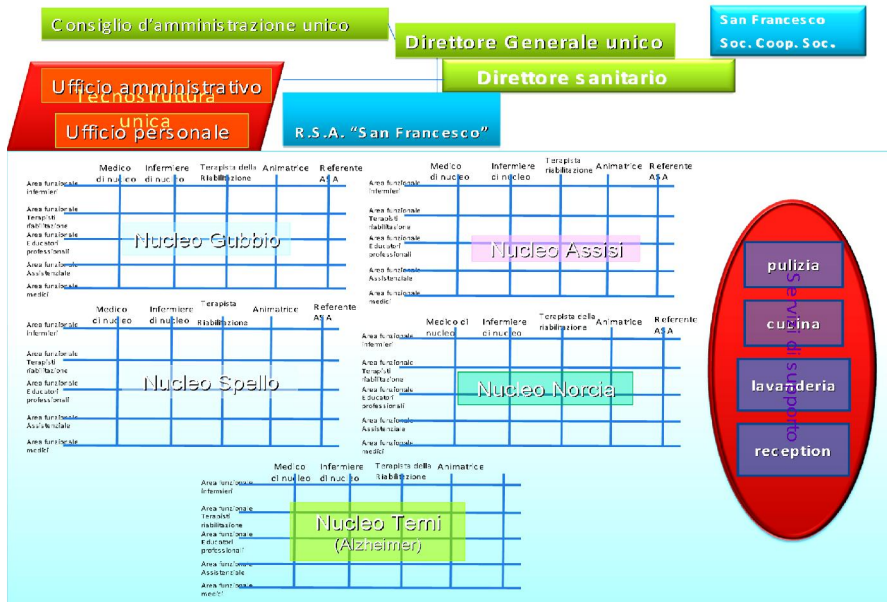
- a. *area medica*: vi rientrano tutte le prestazioni di medicina generale e, laddove previsto, specialistica (fisiatria e neurologia);
- b. *area infermieristica*
- c. *area riabilitativa*: ci si riferisce alle prestazioni volte al mantenimento o, laddove possibile, al recupero delle capacità motorie degli ospiti delle RSA
- d. *area socio-educativa*: le attività rientranti in quest'area sono quelle di tipo ludico-ricreative attraverso le quali consentire il mantenimento o il recupero delle capacità cognitive;
- e. *area assistenziale*: si tratta di tutte quelle prestazioni che consentono di fornire un sostegno materiale (fisico) e psicologico agli ospiti. Tra tutte le attività svolte nelle RSA, quelle rientranti in quest'area sono di gran lunga le più significative sotto l'aspetto della quantità.

Oltre alle attività "core", l'organizzazione interna delle RSA prevede lo svolgimento di ulteriori mansioni distinte in:

- 1) *tecnostuttura*: tutte le "funzioni di staff" che coadiuvano la direzione aziendale nell'ordinaria amministrazione, in sede di programmazione e controllo di tutte le attività (ne fanno parte gli uffici amministrativi e di gestione del personale);
- 2) *servizi di supporto*: cucina, lavanderia, reception e pulizia.

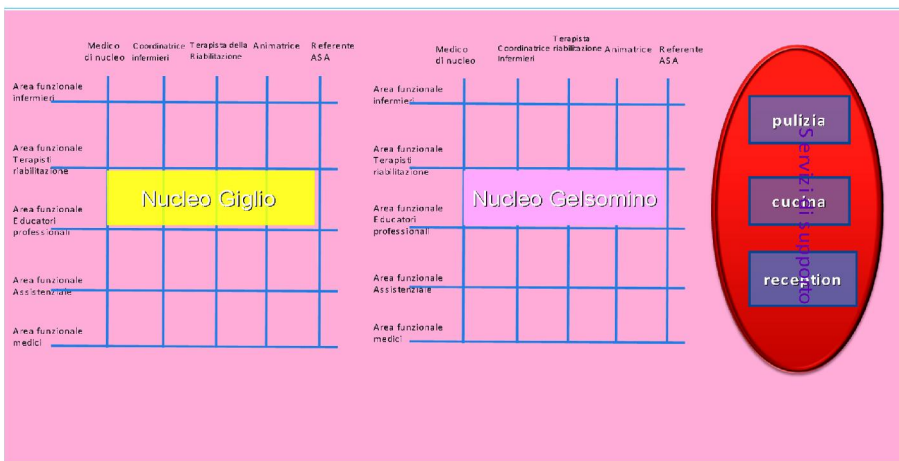
Sia la prima che i secondi sono essenziali affinché l'intero ciclo produttivo aziendale, latamente inteso, possa funzionare. Per comprendere quale sia la posizione che ciascuna delle summenzionate componenti occupa nel processo aziendale, si è ritenuto utile fornire una rappresentazione delle RSA di Nova Milanese e di Legnano.

Si precisa, sin d'ora, che si daranno maggiori ragguagli sulla struttura interna delle due RSA nel capitolo dedicato alla gestione degli ospiti.



Direttore sanitario

R.S.A. "Angelina e Angelo Pozzoli"



Premesso ciò, nel corso dell'anno 2019, nella gestione delle residenze, la San Francesco Soc. Coop. Soc. non si avvalsa dell'opera prestata da soci-lavoratori ma, al fine di garantire il raggiungimento dei parametri gestionali richiesti dalle delibere regionali, ha fatto ricorso ad altri strumenti previsti dalla normativa giuslavoristica ed in materia d'appalto di servizi:

- 1) una parte dei servizi infermieristici, riabilitativi e quasi la totalità delle prestazioni mediche sono state fornite da professionisti con contratto di collaborazione libero-professionale; tutti posseggono il titolo di studio legale abilitante all'esercizio dell'attività e, laddove necessario, risultano iscritti agli albi professionali;
- 2) la restante parte delle prestazioni sanitarie e socio-sanitarie sono state garantite da contratti d'appalto stipulati tra la San Francesco Soc. Coop. Soc. e altre Cooperative Sociali. In particolare:
  - i. per la **sede operativa di Nova Milanese**, questa Cooperativa ha in essere con Mondo Service Soc. Coop. Soc. un contratto d'appalto con cui si è stato assegnato l'appalto comprendente anche la gestione autonoma dei servizi dell'area infermieristica, riabilitativa, dell'animazione sociale, dell'assistenza di base, di una parte dell'amministrazione e reception, mentre la restante parte del lavoro amministrativo è stato fornito in appalto all'Associazione San Francesco. I servizi di supporto (cucina, pulizie e lavanderia), invece, sono stati forniti direttamente dall'Ente gestore San Francesco;
  - ii. per la **sede operativa di Legnano**, l'appaltatrice risulta essere la Mondo Service Soc. Coop. Soc. Questa, difatti, ha mantenuto la titolarità della gestione autonoma dei servizi dell'area medica, infermieristica, assistenziale e riabilitativa, dell'animazione sociale, dell'amministrazione, dei servizi di supporto.

Per avere un quadro più esaustivo di ciascuna realtà residenziale, è parso opportuno riportare, nelle tabelle sottostanti, il numero complessivo di ore effettivamente lavorate da tutti gli operatori, sia quelli che hanno fornito prestazioni prettamente attinenti all'attività "core" svolta dalla San Francesco Soc. Coop. Soc. sia quelle di staff e di supporto.



RSA DI NOVA MILANESE – LEGNANO  
TOTALE ORE 2019 SUDDIVISE PER QUALIFICA

CONTRATTI CON	M E D I C I	I N F E R M.	F I S I O P.	A N I M A T.	A S A	I M P E G.	R E C E P T.	C U C I N A	L A V A N D.	P U L I Z E	O P E R A I
<b>LIB. PROF.</b>	6491	13766	114	554	0	0	0	0	0	0	0
<b>ASS. SAN FRANCESCO 0</b>	0	0	0	0	0	9250	0	0	0	0	0
<b>MONDO SERVICE SCS</b>	956	24008	8375	6514	154905	8306	2663	6308	1702	10205	5193
<b>DIPENDENTI San Francesco SCS</b>	0	160	0	0	0	1628	0	8727	4796	17499	0
<b>TOTALE</b>	7447	37934	8488	7068	154905	19184	2663	15035	6498	27704	5193
	215.842					76.277					

**292.119**

Da una prima lettura dei dati riportati, la Mondo Service Soc. Coop. Soc. è risultata la società appaltatrice che ha fornito più ore tra tutti i soggetti a cui questa Cooperativa si è rivolta per garantire agli ospiti l'assistenza, sia quella prettamente socio-sanitaria sia quella di supporto alla gestione delle RSA. Più dettagliatamente, essa ha erogato:

- 1) il 98,66% delle prestazioni riabilitative (93,73% nel 2018);
- 2) il 92,16% delle ore relative all'area educativa (93,88% nel 2018);
- 3) il 100,00% delle ore relative all'area dell'assistenza sociale (ASA, OTA, OSS) pari a quelle del 2018;
- 4) il 43,30% delle ore relative ai servizi di staff (amministrazione: 47,30% nel 2018);
- 5) il 45,66% dei servizi di supporto (pari alla somma delle ore degli addetti alla reception, ai manutentori, ad una parte della cucina e della lavanderia e delle pulizie).

Per quanto concerne le prestazioni infermieristiche, invece, le ore sono state erogate dai diversi soggetti di seguito indicati secondo le sottoelencate percentuali:

- 1) il 63,29% dai lavoratori della Mondo Service Soc. Coop. Soc. (66,13% nel 2018)
- 2) il 36,29% da collaboratori in regime di libera professione (33,87% nel 2018);
- 3) lo 0,42% da dipendenti diretti (nessuno nel 2018)

Come già detto in apertura di questo paragrafo, i liberi professionisti hanno superato abbondantemente i due terzi delle prestazioni mediche: difatti a fronte del 87,11% del 2018, nel 2019 il dato si è attestato al 87,16%.

La restante parte del servizio è stato svolto dai medici appartenenti alla Mondo Service pari a 12,84% delle ore complessive fornite nelle due RSA.

## RISORSE UMANE E GESTIONE: LE RSA NEL DETTAGLIO

S'Intende, ora, procedere con un'analisi più dettagliata delle ore di prestazioni erogate all'interno di ciascuna struttura.

- *RSA "SAN FRANCESCO" – NOVA MILANESE*

Come nel bilancio di solidarietà sociale del 2018, anche per questo s'è inteso partire dalla residenza novese poiché essa rappresenta la sede operativa più grande in termini di posti letto accreditati e, quindi, di operatori socio-sanitari, sanitari, di staff e di supporto impiegati.

Nella tabella sottostante, sono indicate le ore fornite dalle diverse categorie di operatori distinte per area funzionale: terapisti, educatori/animatori, ausiliari e operatori socio-sanitari, infermieri e medici rappresentano le figure più strettamente legate allo svolgimento dell'attività "core business" e, dunque, quelle che assicurano l'assistenza diretta agli ospiti della struttura residenziale.

Le ore fornite da costoro sono state, quindi, evidenziate poiché risultano determinanti per il mantenimento dei requisiti accreditamento stabiliti dalla normativa regionale.

RSA " SAN FRANCESCO" – NOVA MILANESE  
TOTALE ORE 2019 SUDDIVISE PER QUALIFICA

CONTRATTI CON	M E D I C I	I N F E R M. I	F I S I O P. I	A N I M A T. I	A S S A I T. I	I M P I E G. I	R E C E P. T. I	C U C I P N A I	L A V A N D. I	P U L I Z I E R I	O P E R A I
LIB. PROF.	4978	11563	114	325	0	0	0	0	0	0	0
ASS. SAN FRANCESCO	0	0	0	0	0	7400	0	0	0	0	0
MONDO SERVICE	0	14440	5449	4657	110114	3785	1947	0	0	1748	4443
DIPENDENTI San Francesco SCS	0	160	0	0	0	1628	0	8727	4796	17499	0
<b>TOTALE</b>	<b>4798</b>	<b>26163</b>	<b>5563</b>	<b>4982</b>	<b>110114</b>	<b>12813</b>	<b>1947</b>	<b>8727</b>	<b>4796</b>	<b>19242</b>	
	<b>151.800</b>					51.973					

**203.773**

Come si può notare, i liberi professionisti, globalmente, hanno fornito alla RSA prestazioni sanitarie per 16.541 ore, pari al 53,43% del totale complessivo (30.961 ore), si rileva un aumento della percentuale ma un numero totale che risulta inferiore rispetto al precedente esercizio.

In particolare:

- la totalità del servizio di assistenza medica è stata garantita dalla presenza dei “medici di nucleo”, da un fisiatra e da neurologo: tutti coordinati da un responsabile sanitario;
- il 44,20% dell’assistenza infermieristica è stata fornita da liberi professionisti, di cui taluni hanno garantito la copertura dei turni notturni e festivi;
- il 2,05% del servizio fisioterapia;
- il 6,52% del servizio animazione.

Per quanto concerne l’assistenza socio-sanitaria, essa è stata fornita per l’assoluta totalità dagli operatori ASA e OTA dell’appaltatrice Mondo Service s.c.s. come nell’anno 2018. La Mondo Service ha gestito autonomamente anche quella parte del servizio infermieristico che non poteva essere coperto attraverso il ricorso ai collaboratori in regime di libera professione e dipendenti diretti della Cooperativa San Francesco. Nello specifico, la Mondo Service s.c.s. ha fornito il 55,19% dell’assistenza infermieristica.

La già citata Cooperativa Sociale “Mondo Service” ha gestito, in via del tutto autonoma, anche la quasi totalità del servizio di animazione sociale (93,48%) e la totalità dei servizi di supporto (reception, e manutenzione ordinaria). Ha gestito, altresì, il 29,54% dei servizi di staff (amministrazione) mentre il rimanente 57,75% è da imputare all’Associazione San Francesco, il rimanente 12,71% è stato svolto direttamente da Cooperativa San Francesco. Da imputare, invece, all’Ente gestore San Francesco SCS la quasi totalità dei servizi di supporto (lavanderia, cucina e pulizie) nella misura del 90,92%.

Tra i servizi graditi dagli ospiti della residenza vi è, senza dubbio, quello religioso. Esso è svolto da un sacerdote residente che si prodiga, con encomiabile impegno, alla celebrazione delle messe festive e domenicali nonché per assicurare l’amministrazione dei sacramenti nelle diverse fasi della vita quotidiana.

- RSA "ANGELINA e ANGELO POZZOLI"

Delle due sedi operative gestite dalla Cooperativa, quella di Legnano rappresenta la più piccola in termini di numero di ospiti e, quindi, di personale impiegato.

La tabella sottostante rende chiara la situazione che si è registrata nel corso dell'anno 2019

RSA "ANGELINA E ANGELO POZZOLI" - LEGNANO TOTALE ORE 2019 SUDDIVISE PER QUALIFICA											
CONTRATTI CON	M E D I C I	I N F E R M.	F I S I O P.	A N I M A T.	A S S A	I M P E G.	R E C E P T.	C U C I N A	L A V A N D.	P U L I Z I E	O P E R A I V
LIB. PROF.	1513	2203	0	229	0	0	0	0	0	0	0
ASS. SAN FRANCESCO	0	0	0	0	0	1850	0	0	0	0	0
MONDO SERVICE s.c.s.	956	9568	2925	1857	44791	4521	716	6308	1702	8457	
<b>TOTALE</b>	<b>2469</b>	<b>11771</b>	<b>292</b>	<b>2086</b>	<b>44791</b>	<b>6371</b>	<b>716</b>	<b>6308</b>	<b>1702</b>	<b>8457</b>	<b>750</b>
	<b>64.042</b>					24.304					

**88.346**

Per quanto riguarda le prestazioni mediche e paramediche, si evince chiaramente, dai dati aggregati riportati sopra, che nella RSA legnanese i rapporti di collaborazione libero professionale, rispetto all'anno 2018, hanno subito un incremento.

In particolare:

- 1) i liberi professionisti hanno fornito il 61,28% (era il 60,99% nel 2018) dei servizi medici, mentre il personale medico della Mondo Service ha fornito la restante parte (38,72%). I medici, giova ricordarlo, sono sempre coordinati da un responsabile sanitario;
- 2) le prestazioni infermieristiche sono state divise tra l'appaltatrice Mondo Service, che ha fornito il 81,28% delle prestazioni ed i liberi professionisti (18,72%).

Per quanto concerne le altre aree funzionali connesse all'attività *core business* (i.e., sanitaria e socio-sanitaria), la Mondo Service s.c.s è stata incaricata di organizzare e gestire in maniera autonoma le prestazioni riabilitative (fisioterapisti), quelle relative all'animazione sociale e l'assistenza socio-sanitaria di base (ASA/OSS). Essa ha fornito il 89,02% delle ore di animazione (il restante 10,98% svolto da un esperto); il 100% delle ore di fisioterapia e la totalità delle prestazioni socio-assistenziali.

I servizi amministrativi sono stati forniti dalla stessa Mondo Service per il 70,96%, che ha anche fornito il 100% dei servizi di supporto (reception, pulizie, lavanderia, cucine e manutenzione ordinaria). La parte residua dei servizi amministrativi è stata appaltata all'Associazione San Francesco (29,04%). L'attività religiosa, invece, è svolta dai sacerdoti della vicina parrocchia "San Teresa del Bambin Gesù". Costoro celebrano la messa settimanale e provvedono all'amministrazione dei sacramenti.

#### **FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO DEL PERSONALE**

La Cooperativa ritiene fondamentale che il personale operante presso le RSA si formi con continuità. Ciò per garantire agli ospiti delle strutture una buona qualità dell'assistenza. A tal fine, essa pone particolare attenzione a che le figure professionali che svolgono le funzioni nell'area sanitaria e socio-sanitaria siano sempre aggiornate.

In particolare, per infermieri, ASA, animatori, terapisti della riabilitazione, la "San Francesco" ha organizzato corsi di formazione all'interno della struttura sia su materie strettamente collegate alle attività svolte nelle RSA, sia in discipline extra-sanitarie ritenute di rilevante importanza per creare un migliore contesto lavorativo.

I relatori dei corsi sono stati:

- 1) gli stessi liberi professionisti che esercitano la professione all'interno delle residenze (medici);
- 2) altri professionisti con cui la Cooperativa ha stipulato contratti di collaborazione occasionale per l'organizzazione di corsi su materie connesse all'esercizio in gruppo delle attività professionali.

La partecipazione ai momenti formativi è stata estesa a tutti gli operatori delle RSA, senza distinzione tra lavoratori o lavoratrici in regime di libera professione o alle dipendenze dell'uno o dell'altro soggetto giuridico a cui la "San Francesco", in qualità di committente, ha appaltato la gestione autonoma di taluni servizi.

La risposta, in termini di partecipazione, è risultata sempre abbastanza soddisfacente anche se, in taluni casi, ci si sarebbe aspettata una presenza maggiore da parte degli infermieri e dei medici in regime di libera professione.

Di seguito sono indicati i titoli dei corsi organizzati:

<b>NOVA MILANESE</b>	
<b>CORSI DI FORMAZIONE</b>	
<b>ANNO 2019</b>	
<b>TITOLO</b>	<b>DESTINATARI</b>
Organizzazione e team ferite difficili	<i>ASA, infermieri, fisioterapisti, animatori</i>
Contenzione e isolamento - normative e procedure di riferimento	<i>ASA, infermieri, fisioterapisti, animatori</i>
Disfagia e percorso clinico gestionale	<i>ASA, infermieri, fisioterapisti, animatori</i>
Gestione degli atti di violenza contro gli operatori in RSA	<i>ASA, infermieri, fisioterapisti, animatori</i>
La comunicazione con gli utenti/clienti	<i>Direttore, personale addetto all'assistenza agli ospiti, Direttori di strutture del territorio</i>
Rischio biologico in RSA	<i>Tutti gli operatori</i>
Aggiornamento per addetti alle emergenze	<i>Addetti alle emergenze con attestato di qualifica</i>
Celebrità in RSA: uniti contro l'isolamento	<i>Tutti gli operatori e ospiti esterni</i>
Convegno in occasione della XXVI Giornata mondiale sull'Alzheimer	

<b>LEGNANO</b>	
<b>CORSI DI FORMAZIONE</b>	
<b>ANNO 2019</b>	
<b>TITOLO</b>	<b>DESTINATARI</b>
Organizzazione e team ferite difficili	<i>ASA, infermieri, fisioterapisti, animatori</i>
Contenzione e isolamento - normative e procedure di riferimento	<i>ASA, infermieri, fisioterapisti, animatori</i>
Disfagia e percorso clinico gestionale	<i>ASA, infermieri, fisioterapisti, animatori</i>
Gestione degli atti di violenza contro gli operatori in RSA	<i>ASA, infermieri, fisioterapisti, animatori</i>
Rischio biologico in RSA	<i>Tutti gli operatori</i>
Aggiornamento per addetti alle emergenze	<i>Addetti alle emergenze con attestato di qualifica</i>

La fase di formazione non si esaurisce, tuttavia, alla sola organizzazione di corsi specifici sulle diverse materie: tutti i lavoratori e le lavoratrici delle RSA sono, di norma, soggetti ad una continua crescita professionale in virtù delle riunioni di équipe e di nucleo che si svolgono, con cadenza quotidiana, tra operatori e coordinatori. D'altro canto, è gioco forza che, in un contesto lavorativo, il processo produttivo fluisca in maniera trasversale alle funzioni esercitate ed alle mansioni svolte: ciò determina l'assunzione continua di informazioni da parte dei lavoratori e delle lavoratrici, in particolare in taluni momenti organizzativi individuati dalla normativa regionale (e.g., il piano di assistenza individuale o PAI nella cui stesura gli operatori socio-sanitari sono coinvolti fattivamente). In questo processo, dunque, la formazione sul campo risulta senza dubbio assolta in modo del tutto efficace e coerente secondo la logica, prevalente nella letteratura organizzativa, della "learning organization".

## GESTIONE DEGLI OSPITI: IL QUADRO GENERALE

L'attività principale della San Francesco è rappresentata dalla fornitura di servizi di carattere assistenziale (sanitari ad integrazione sociale) in favore di persone anziane di età superiore ai 65 anni. Dall'inizio degli anni Novanta del secolo scorso, nell'ottica di una maggiore razionalizzazione della spesa sanitaria pubblica, il legislatore italiano ha posto in essere tutta una serie di atti normativi necessari alla creazione di un sistema attraverso il quale consentire a soggetti interessati di erogare prestazioni e servizi di carattere sanitario e socio-sanitario per conto (e, in parte, a carico) del Servizio Sanitario Nazionale (SSN). Si tratta del cosiddetto sistema, ai più noto, come "accreditamento".

Alle riforme legislative di carattere ordinario ha fatto seguito, nel 2001, l'importante riforma costituzionale (L. 3/2001) in forza della quale le singole regioni italiane hanno potuto porre in essere un insieme di atti normativi necessari a consolidare il sistema dell'accreditamento.

In particolare, le disposizioni di legge e le delibere elaborate ed implementate dalla Regione Lombardia, nel corso degli anni, hanno delineato principi e finalità sempre più dettagliati in materia.

La San Francesco Società Cooperativa Sociale, essendo in possesso di tutti i requisiti strutturali, organizzativi e tecnologici minimi sanciti dalla normativa, è un soggetto accreditato presso la Regione Lombardia e, in forza di ciò, ha potuto stipulare con le aziende sanitarie locali competenti per territorio il contratto con cui si instaurano i rapporti giuridico-economici per l'erogazione delle prestazioni socio-sanitarie.

Si è fatto riferimento, poc'anzi, ai requisiti. E' quasi superfluo sottolineare come quelli relativi all'assistenza agli ospiti delle RSA siano essenziali per continuare a mantenere l'accreditamento. A tal proposito, si sono già visti, nel paragrafo relativo alle risorse umane ed all'organizzazione, tutti i dati concernenti il personale a cui la "San Francesco" ha fatto ricorso per rispettare i parametri regionali. Le ore di assistenza diretta, fornite in ciascuna delle due residenze gestite nell'anno 2019, sono risultate ampiamente sufficienti per centrare l'obiettivo stabilito dalla legge.

L'analisi del processo aziendale, sia a livello aggregato sia con riferimento alle singole unità di offerta, risulterà esaustiva solo a seguito dell'indicazione di ulteriori dati strettamente legati alla gestione degli utenti. Anche in questo caso, è apparso utile procedere da un'analisi aggregata a quella connessa alle singole residenze. L'obiettivo è quello di dare al lettore un'idea del volume complessivo del servizio assistenziale fornito dalla "San Francesco" nonché quello di far comprendere quali siano i territori con i quali si realizzano le maggiori interazioni.

## LA GESTIONE DEGLI OSPITI: LE RSA NEL DETTAGLIO

### 1. RSA "SAN FRANCESCO" – NOVA MILANESE

La struttura ubicata nel territorio del comune novese è la più grande, in termine di posti letto, tra le due gestite dalla Cooperativa. Essa è stata progettata e realizzata per accogliere un numero particolarmente elevato di persone: 150. Si tratta dell'unica, tra le due strutture gestite, ad essere stata concepita per dare sollievo alle famiglie afflitte dalla presenza di congiunti affetti dal morbo di Alzheimer. Dei posti letto accreditati, 20 sono messi a loro disposizione.

Nella sottostante tabella si rinvengono i dati sulla gestione degli ospiti nella RSA:

	ANNO 2019	ANNO 2018
TOTALE POSTI LETTO	150 di cui 130 NAT 20 Alzheimer	150 <i>di cui 130 NAT 20 Alzheimer</i>
INGRESSI	37	40
ETA' MEDIA	85	85
OSPITI NAT	162	161
OSPITI ALZHEIMER	34	31
OSPITI ricoverati a titolo gratuito: convenzione col Comune di Nova Milanese	12	12
OSPITI con retta totale o parziale a carico dei Comuni:		9
GIORNATE di presenza	54.502	54.624
SERVIZIO lavanderia: ospiti che ne hanno usufruito	126	128
GITE: n partecipanti		10
	37	
1 - per decesso	31	26
a) in ospedale	5	1
b) in RSA	26	25
2 - Su base volontaria	6	
a) rientrati a casa	4	11
b) trasferiti in altre RSA	2	3



2. RSA "ANGELINA e ANGELO POZZOLI"

Nella sottostante tabella vengono forniti dati più dettagliati relativi alla residenza legnanese.

	ANNO 2019	ANNO 2018	
TOTALE POSTI LETTO	70	70	
INGRESSI	17	22	
ETA' MEDIA	90	90	
OSPITI NAT	85	92	
GIORNATE di presenza	25431	25406	
SERVIZIO lavanderia: ospiti che ne hanno usufruito	33	49	
GITE: n partecipanti	/	==	
DIMESSI	15	23	
1 - per decesso	15 IN RSA	21	
a) in ospedale			2
b) in RSA			19
2 - Su base volontaria	0	2	
a) rientrati a casa			2
b) trasferiti in altre RSA			=

## LA SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

### Provenienza delle risorse economiche.

Tutti i proventi della cooperativa derivano da attività di servizi rese a favore di soggetti svantaggiati.

Parte dei ricavi provengono direttamente dai pazienti e parte dalle ASL in regime di convenzione.

Tali somme costituiscono corrispettivo di prestazioni sinallagmatiche e non sono riconducibili a contributi pubblici di cui all'art. 1, comma 125, della legge 124/2017.

La composizione dei proventi è la seguente:

#### Valore della produzione

ricavi delle vendite e delle prestazioni		-9.021.175		-8.924.053
Prestazioni di servizi	-9.021.175,08		-8.924.052,76	
<b>PRESTAZIONI LEGNANO NAT</b>	-1.986.998,65		-1.956.473,35	
<b>PROVENTI DA ENTI PUBBLICI LEGNANO</b>	-943.266,15		-941.867,58	
<b>PRESTAZIONI NOVA MILANESE NAT</b>	-3.229.482,91		-3.153.858,25	
<b>PRESTAZIONI NOVA MILANESE ALZ</b>	-532.083,92		-509.374,95	
<b>PROVENTI DA ENTI PUBBLICI NOVA MILANESE</b>	-2.205.401,52		-2.217.956,22	
<b>CENTRO DIURNO INTEGRATO</b>	-1.600,00		-5.214,29	
<b>PRESTAZIONI LEGNANO P.L.NON ACCREDITATI</b>	-30.966,72		-24.600,00	
<b>PRESTAZIONI CPM NOVA MILANESE</b>	-89.495,62		-114.708,12	
<b>RICAVO PODOLOGO</b>	-1.880,00			
altri ricavi e proventi				
altri		-193.377		-190.272
Ricavi accessori diversi	-158.666,57		-152.943,08	
<b>LAVANDERIA LEGNANO</b>	-37.964,49		-37.553,37	
<b>LAVANDERIA NOVA MILANESE</b>	-120.339,23		-106.676,23	
<b>Trasporti Nova Milanese</b>	-362,85		-8.713,48	
Sopravvenienze attive da gestione ordin.	-14.026,17		-14.704,83	
<b>SOPRAVVENIENZA ATTIVA</b>	-14.026,17		-14.704,83	
Arrotondamenti attivi diversi	-40,35		-946,63	
<b>ABBUONI/ARROTONDAMENTI ATTIVI</b>	-40,35		-946,63	
Altri ricavi e proventi imponibili	-20.643,56		-21.673,41	
<b>PROVENTI VARI CPM</b>	-20.465,38		-21.173,41	
<b>EROGAZIONI LIBERALI</b>			-500,00	
<b>PROVENTI VARI</b>	-178,18			
Differenza di arrotondamento all' EURO			-1,00	
Plusvalenze da alienazione cespiti			-2,82	
<b>PLUSVALENZE</b>			-2,82	
<b>Totale altri ricavi e proventi</b>		<b>-193.377</b>		<b>-190.272</b>
<b>Totale valore della produzione</b>		<b>-9.214.552</b>		<b>-9.114.325</b>

## Situazione patrimoniale e finanziaria

Al fine di una migliore comprensione della situazione patrimoniale e finanziaria della società, si fornisce di seguito un prospetto di riclassificazione dello Stato Patrimoniale.

### Stato Patrimoniale Attivo

Voce	Esercizio 2019	%	Esercizio 2018	%	Variaz. assoluta	Variaz. %
<b>CAPITALE CIRCOLANTE</b>	<b>1.864.951</b>	<b>87,91 %</b>	<b>2.105.670</b>	<b>89,42 %</b>	<b>(240.719)</b>	<b>(11,43) %</b>
<i>Liquidità immediate</i>	<b>422.448</b>	<b>19,91 %</b>	<b>246.635</b>	<b>10,47 %</b>	<b>175.813</b>	<b>71,28 %</b>
<i>Disponibilità liquide</i>	422.448	19,91 %	246.635	10,47 %	175.813	71,28 %
<i>Liquidità differite</i>	<b>1.382.613</b>	<b>65,18 %</b>	<b>1.770.806</b>	<b>75,20 %</b>	<b>(388.193)</b>	<b>(21,92) %</b>
<i>Crediti verso soci</i>						
<i>Crediti dell'Attivo Circolante a breve termine</i>	1.352.619	63,76 %	1.726.747	73,33 %	(374.128)	(21,67) %
<i>Crediti immobilizzati a breve termine</i>						
<i>Immobilizzazioni materiali destinate alla vendita</i>						
<i>Attività finanziarie</i>						
<i>Ratei e risconti attivi</i>	29.994	1,41 %	44.059	1,87 %	(14.065)	(31,92) %
<i>Rimanenze</i>	59.890	2,82 %	88.229	3,75 %	(28.339)	(32,12) %
<b>IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>256.399</b>	<b>12,09 %</b>	<b>249.142</b>	<b>10,58 %</b>	<b>7.257</b>	<b>2,91 %</b>
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>						
<i>Immobilizzazioni materiali</i>	256.373	12,09 %	249.116	10,58 %	7.257	2,91 %
<i>Immobilizzazioni finanziarie</i>	26		26			
<i>Crediti dell'Attivo Circolante a m/l termine</i>						
<b>TOTALE IMPIEGHI</b>	<b>2.121.350</b>	<b>100,00 %</b>	<b>2.354.812</b>	<b>100,00 %</b>	<b>(233.462)</b>	<b>(9,91) %</b>

### Stato Patrimoniale Passivo

Voce	Esercizio 2019	%	Esercizio 2018	%	Variaz. assolute	Variaz. %
<b>CAPITALE DI TERZI</b>	<b>1.476.610</b>	<b>69,61 %</b>	<b>1.764.975</b>	<b>74,95 %</b>	<b>(288.365)</b>	<b>(16,34) %</b>
<i>Passività correnti</i>	<b>1.352.431</b>	<b>63,75 %</b>	<b>1.644.708</b>	<b>69,84 %</b>	<b>(292.277)</b>	<b>(17,77) %</b>
<i>Debiti a breve termine</i>	1.351.671	63,72 %	1.644.708	69,84 %	(293.037)	(17,82) %
<i>Ratei e risconti passivi</i>	760	0,04 %			760	
<i>Passività consolidate</i>	<b>124.179</b>	<b>5,85 %</b>	<b>120.267</b>	<b>5,11 %</b>	<b>3.912</b>	<b>3,25 %</b>
<i>Debiti a m/l termine</i>						
<i>Fondi per rischi e oneri</i>	60.000	2,83 %	60.000	2,55 %		
<i>TFR</i>	64.179	3,03 %	60.267	2,56 %	3.912	6,49 %
<b>CAPITALE PROPRIO</b>	<b>644.740</b>	<b>30,39 %</b>	<b>589.837</b>	<b>25,05 %</b>	<b>54.903</b>	<b>9,31 %</b>
<i>Capitale sociale</i>	625	0,03 %	300	0,01 %	325	108,33 %
<i>Riserve</i>	588.991	27,76 %	279.865	11,88 %	309.126	110,46 %
<i>Utili (perdite) portati a nuovo</i>			291.471	12,38 %	(291.471)	(100,00) %
<i>Utile (perdita) dell'esercizio</i>	55.124	2,60 %	18.201	0,77 %	36.923	202,86 %
<i>Perdita ripianata dell'esercizio</i>						
<b>TOTALE FONTI</b>	<b>2.121.350</b>	<b>100,00 %</b>	<b>2.354.812</b>	<b>100,00 %</b>	<b>(233.462)</b>	<b>(9,91) %</b>

## Situazione economica

Per meglio comprendere il risultato della gestione della società, si fornisce di seguito un prospetto di riclassificazione del Conto Economico.

### Conto Economico

Voce	Esercizio 2019	%	Esercizio 2018	%	Variaz. assolute	Variaz. %
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>9.214.552</b>	<b>100,00 %</b>	<b>9.114.324</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100.228</b>	<b>1,10 %</b>
- Consumi di materie prime	859.841	9,33 %	846.300	9,29 %	13.541	1,60 %
- Spese generali	7.621.173	82,71 %	7.543.224	82,76 %	77.949	1,03 %
<b>VALORE AGGIUNTO</b>	<b>733.538</b>	<b>7,96 %</b>	<b>724.800</b>	<b>7,95 %</b>	<b>8.738</b>	<b>1,21 %</b>
- Altri ricavi	193.377	2,10 %	190.271	2,09 %	3.106	1,63 %
- Costo del personale	581.366	6,31 %	569.620	6,25 %	11.746	2,06 %
- Accantonamenti						
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO</b>	<b>(41.205)</b>	<b>(0,45) %</b>	<b>(35.091)</b>	<b>(0,39) %</b>	<b>(6.114)</b>	<b>(17,42) %</b>
- Ammortamenti e svalutazioni	55.108	0,60 %	56.181	0,62 %	(1.073)	(1,91) %
<b>RISULTATO OPERATIVO CARATTERISTICO (Margine Operativo Netto)</b>	<b>(96.313)</b>	<b>(1,05) %</b>	<b>(91.272)</b>	<b>(1,00) %</b>	<b>(5.041)</b>	<b>(5,52) %</b>
+ Altri ricavi	193.377	2,10 %	190.271	2,09 %	3.106	1,63 %
- Oneri diversi di gestione	41.541	0,45 %	78.767	0,86 %	(37.226)	(47,26) %
<b>REDDITO ANTE GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>55.523</b>	<b>0,60 %</b>	<b>20.232</b>	<b>0,22 %</b>	<b>35.291</b>	<b>174,43 %</b>
+ Proventi finanziari	1.370	0,01 %	748	0,01 %	622	83,16 %
+ Utili e perdite su cambi						

## RELAZIONE CON GLI STAKEHOLEDER

Di seguito si riporta la tabella che individua i principali portatori di interesse, interni ed esterni, della Cooperativa. Successivamente si approfondiranno talune delle relazioni elencate

<b>PORTATORI DI INTERESSE INTERNI</b>	<b>TIPOLOGIA DI RELAZIONE</b>
<i>Assemblea dei soci</i>	È l'organo sovrano che adotta le delibere con cui vengono determinate le scelte della cooperativa
<i>Soci lavoratori</i>	I soci lavoratori ricevono dalla cooperativa opportunità di lavoro e prestano la loro opera in suo favore, consentendole di realizzare lo scopo mutualistico
<i>Fruitori dei servizi (parenti, ospiti)</i>	Sono i soggetti a cui la cooperativa eroga i servizi core
<i>Amministratori</i>	Gli amministratori stabiliscono gli indirizzi gestionali della cooperativa, sottoponendoli alle decisioni dell'Assemblea
<i>Sindaci</i>	Svolgono attività di controllo legale e contabile della cooperativa

<b>PORTATORI DI INTERESSE ESTERNI</b>	<b>TIPOLOGIA DI RELAZIONE</b>
Banche e istituti credito	Relazione economico-finanziaria per lo svolgimento delle attività istituzionali della cooperativa
Confcooperative	La cooperativa ha aderito alla centrale cooperativa da cui riceve servizi e a cui ha delegato la rappresentanza nelle sedi istituzionali
San Francesco società cooperativa sociale	Committente, ente gestore delle RSA
Associazione San Francesco	Cliente, ente gestore della CPM San Francesco
Fornitori di servizi (sicurezza sul lavoro, paghe e contributi, consulente del lavoro)	Relazioni commerciale per l'erogazione di servizi obbligatori ope legis e in favore dei soci lavoratori della cooperativa
Centri per l'Impiego e AFOL	Ricerca di personale qualificato
FONDO PREVIDENZIALE	Trasferimento periodico del TFR e di quote di retribuzione dei soci lavoratori

### 1. Gli ospiti e loro parenti

I principali portatori di interesse delle Cooperativa sono, senza dubbio, gli ospiti delle RSA.

La fragilità dell'utenza, che fruisce dei servizi assistenziali, pone una duplice necessità: garantire prestazioni socio-sanitarie di livello adeguato alle esigenze espresse alla committente dagli ospiti e dai loro parenti; monitorare e controllare i processi assistenziali partendo da dati certi e misurabili. Nelle organizzazioni più evolute, la misurabilità è resa possibile dall'impiego di indicatori di performance (c.d. "Key Performance Indicators" - KPI), che consentono di attuare un controllo effettivo sul sistema organizzativo nel suo complesso e di agire su di esso per apportarne gli opportuni miglioramenti. L'obiettivo, che si intende perseguire attraverso questo specifico *modus operandi*, è quello di assicurare piena soddisfazione agli ospiti e ai loro parenti e consentire alla direzione aziendale di elaborare incentivi *ad hoc* per il miglioramento delle prestazioni rese dai lavoratori impiegati nelle diverse modalità e a vario titolo all'interno delle RSA gestite. A tal proposito, questa Cooperativa, avvalendosi dei dati forniti annualmente attraverso la somministrazione di questionari di "customer satisfaction", è in grado di verificare il grado di soddisfazione dei principali *stakeholders* circa i servizi offerti.

#### CUSTOMER – RSA "SAN FRANCESCO"

DOMANDE	RISPOSTE						TOTALE
	BUONO	+ CHE SUFF.	SUFF.	SCARSO	NEGAT.	OMESSE	
<b>LA STRUTTURA</b>	160	88	49	6	0	12	315
<b>L'ORGANIZZAZIONE</b>	46	27	15	0	0	2	90
<b>RISORSE UMANE: Qualità prof.li</b>	267	86	64	3	2	28	450
<b>Relazione c/ospiti</b>	251	85	63	6	1	44	450
<b>Comport. c/familiari</b>	261	93	68	4	1	23	450
<b>Aspettative</b>	251	161	63	7	1	67	550
<b>IL SERVIZIO</b>	345	136	107	29	3	95	715
<b>TOTALE</b>	1581	676	429	55	8	271	3020

CUSTOMER – RSA “ANGELINA E ANGELO POZZOLI”

DOMANDE	RISPOSTE						TOTALE
	BUONO	+ CHE SUFF.	SUFF.	SCARSO	NEGAT.	OMESSE	
<b>LA STRUTTURA</b>	131	41	17	5	0	2	<b>196</b>
<b>L'ORGANIZZAZIONE</b>	34	15	7	0	0	0	<b>56</b>
<b>RISORSE UMANE: Qualità prof.li</b>	201	48	19	5	3	4	<b>280</b>
<b>Relazione c/ospiti</b>	201	50	14	5	2	8	<b>280</b>
<b>Comport. c/familiari</b>	210	47	8	6	3	6	<b>280</b>
<b>Aspettative</b>	213	42	9	6	4	6	<b>280</b>
<b>IL SERVIZIO</b>	242	89	25	5	4	80	<b>445</b>
<i>TOTALE</i>	1232	332	99	32	16	106	1817

## 2. Il personale

La San Francesco Società Cooperativa Sociale è in grado di assicurare l'erogazione di servizi assistenziali di carattere sanitario, para-sanitario e di supporto operativo (amministrazione, pulizie, cucina, lavanderia) grazie all'operato svolto dal personale delle Cooperative con le quali ha in essere contratti di appalto di servizi e da professionisti in regime di libera professione. In loro assenza, la Cooperativa non si potrebbe proporre sul mercato come ente erogatore di servizi alla persona e, quindi, risulterebbe compromesso il perseguimento dello scopo sociale per cui essa è stata costituita.

La premessa è doverosa per far comprendere al lettore che tutti i soggetti, che operano presso le RSA gestite dalla San Francesco, vanno considerati, al pari di ospiti e parenti, i principali portatori di interesse della bontà dei servizi erogati dall'azienda. Ad essi deve essere garantito di vivere in un ambiente stimolante sotto il profilo professionale e umano, votato al raggiungimento di obiettivi nuovi ed incentivanti.

Nel sistema organizzativo della Cooperativa, rappresentato dai grafici riportati nelle pagine precedenti, il buon funzionamento dei processi aziendali è reso possibile solo grazie all'esistenza di figure di coordinamento del personale che, nel completo rispetto dell'autonomia decisionale delle società appaltatrici da cui i lavoratori e le lavoratrici dipendono, riescono a creare le sinergie necessarie al raggiungimento degli obiettivi assistenziali. In tal modo, e in via indiretta, ogni operatore riesce a contribuire al miglioramento dei processi aziendali.

I servizi che sono erogati dalla San Francesco Società Cooperativa Sociale sono acquistati da un cooperativa appaltatrice (Mondo Service Società Cooperativa Sociale), con la quale sussiste un contratto di appalto di servizi che consente il funzionamento del ciclo aziendale. In particolare, in forza del negozio in questione, l'appaltatrice fornisce buona parte delle seguenti prestazioni assistenziali o sanitarie:

- 1) infermieristiche;
- 2) riabilitative;
- 3) socio-educative (animazione);
- 4) socio-assistenziali
- 5) mediche

Più precisamente, nella tabella sottostante sono indicate le ore effettivamente fornite dai soci lavoratori nel corso dell'anno 2019. I dati sono riportati sia in forma aggregata sia con riferimento alle singole sedi:

RSA NOVA MILANESE		RSA LEGNANO	
FAMIGLIA PROFESSIONALE	TOT.ORE 2019	FAMIGLIA PROFESSIONALE	TOT. ORE 2019
MEDICI - dip	0	MEDICI - dip	956
INFERMIERI	14.440,0	INFERMIERI	9568
FISIOTERAPISTI	5.449,0	FISIOTERAPISTI	2925
ANIMATRICI	4.657,0	ANIMATRICI	1857
ASA	110.114,0	ASA	44791
<b>TOTALE</b>	<b>134.660</b>	<b>TOTALE</b>	<b>60.097</b>

Le ore fornite da questa Cooperativa hanno contribuito a che la San Francesco, ente gestore delle RSA e soggetto accreditato presso la Regione Lombardia, potesse adempiere appieno agli standard gestionali previsti dalla normativa regionale e, più genericamente, da quella nazionale in materia di livelli essenziali di assistenza (LEA).

I lavoratori e le lavoratrici che svolgono mansioni prettamente para-sanitarie sono dotati di titoli specifici abilitanti all'esercizio delle professioni: sia gli infermieri che i terapisti della riabilitazione posseggono i titoli di studio necessari all'esercizio dell'attività lavorativa e, nel caso degli infermieri professionali, gli stessi risultano debitamente iscritti presso l'apposito albo (IPASVI). Lo stesso vale per il personale assistenziale che rappresenta la mansione più diffusa: tutti gli operatori sono dotati dell'attestato di ausiliario socio-assistenziale (ASA), di operatore tecnico dell'assistenza (OTA) o di operatore socio sanitario (OSS).

In caso di operatori provenienti da regioni italiane che rilasciano attestati per operatori socio-sanitari non riconosciuti dalla normativa lombarda, la Cooperativa ha accolto la richiesta di assunzione previa frequenza di specifici corsi integrativi come da delibera regionale del 2007.

E' pacifico che, in caso contrario, non è possibile accogliere la richiesta della domanda di assunzione avanzata dal candidato. Anche le operatrici che prestano la propria attività in qualità di animatrici/educatrici, stante la normativa in vigore, sono dotate di attestati professionali o di diplomi di laurea abilitanti.

Oltre alle prestazioni, di cui alla precedente tabella, la Cooperativa ha fornito personale dedito allo svolgimento di "servizi generali" come da prospetto sotto-indicato:



FAMIGLIA PROFESSIONALE	RSA NOVA MILANESE	RSA LEGNANO
<b>CUOCHI</b>	-	6.308,00
<b>ADD. LAVANDERIA</b>	-	1.702,00
<b>ADD. PULIZIE</b>	1.748,00	8.457,00
<b>RECEPTIONIST</b>	1.947,00	716,00
<b>ADD. MANUTENZIONE</b>	4.443,00	750,00
<b>AMMINISTRATIVI</b>	3.785,00	4.521,00
<b>TOTALE</b>	<b>11.923,00</b>	<b>22.454,00</b>

### 3. Regione Lombardia

La San Francesco Società Cooperativa Sociale si prefigge, come principale obiettivo, quello di garantire un servizio di assistenza socio-sanitaria a persone che versano in stato di bisogno. Ritenere che questo abbia ricadute positive nel solo contesto territoriale di riferimento sarebbe improprio. La realtà è che questa Cooperativa è stata riconosciuta dalla regione Lombardia come uno dei soggetti autorizzati ad erogare prestazioni sanitarie ad integrazione sociale per conto del Servizio Sanitario Regionale (SSR). Ciò ha due implicazioni: la prima, che per poter esercitare l'attività per la quale è stata costituita, questa Cooperativa deve risultare in grado di rispettare i parametri stabiliti dal legislatore nazionale (la definizione dei livelli essenziali di assistenza spetta a questo soggetto) e da quello regionale; la seconda, che l'esercizio dell'attività socio-sanitaria riveste un interesse ben più ampio e generalizzato poiché rientra nell'obiettivo di rammodernare il sistema sanitario e socio-sanitario regionale in un momento storico in cui la spesa pubblica per la sanità e la socio-sanità ha oltrepassato, in talune regioni - ma non il Lombardia - il livello di guardia. Per raggiungere lo scopo dell'efficienza attraverso una razionalizzazione della spesa che, tuttavia, non pregiudichi la qualità della prestazioni erogate, la regione lombarda ha deciso di affidare anche a questa Cooperativa lo svolgimento di un compito stimolante e, nel contempo, arduo per la scarsità di risorse a disposizione. Riuscire nell'intento è un interesse di tutti i soggetti coinvolti e ben si comprende, quindi, il motivo per il quale la Regione si sia voluta considerare come il principale *stakeholder* istituzionale.

### 4. Fornitori e manutentori

Un'intrapresa economica si caratterizza come un insieme di processi attivato da apporti (*input*) provenienti, oltre che dall'interno, anche dell'esterno con il fine ultimo di produrre un bene o un servizio (*output*) a favore di un cliente finale. Se il ciclo produttivo è inteso in questi termini, ben si comprende il motivo per il quale anche chi fornisce materiale di consumo (detersivi, carne, pasta, ausili, dispositivi di protezione, etc.) e coloro i quali garantiscono alle residenze di poter far fronte all'usura e al tempo (idraulici, elettricisti, tecnici informatici, etc.) debbano, giocoforza, essere considerati portatori di interesse.

In assenza delle RSA gestite dalla Cooperativa, le ditte impiegate nell'attività di manutenzione ed in quella di fornitura di materie prime e di consumo vedrebbero ridotto il proprio *business*; viceversa, senza questi soggetti, l'insieme di tutte le attività organizzate dalla San Francesco rischierebbe di subire una brusca battuta d'arresto. Il rapporto che si realizza, quotidianamente, tra l'interno e l'esterno si configura come un sano scambio di interesse reciproco che consente ai soggetti coinvolti di trarre reciproci vantaggi.

#### 5. Banche e istituti di credito

Per il corretto incedere del ciclo aziendale, non è sufficiente che una società si costituisca. Oltre ad elaborare un progetto serio e definito è essenziale che qualcuno, al di fuori dei fondatori della società, vi creda e metta a disposizione le risorse finanziarie necessarie a che il progetto possa essere implementato.

La gestione delle RSA da parte di questa Cooperativa non sarebbe stata possibile qualora, oltre alla volontà ed alla competenza dei suoi soci, dei suoi dirigenti e dei suoi lavoratori, non si fosse materializzato l'apporto fattivo delle banche creditrici.

Si è già detto che ogni impresa è inserita in un sistema di mercato che richiede il rispetto di numerose quanto complesse regole. La prima è rappresentata dall'obbligo di garantire una gestione sana, orientata al conseguimento dell'utile di bilancio e alla capacità di porre in essere obiettivi di medio e lungo periodo, che diano la testimonianza di una visione lungimirante dell'intrapresa economica. Il rispetto di questa norma non scritta rappresenta il presupposto per garantire il corretto equilibrio tra gli interessi di parte (quelli della Cooperativa e delle banche creditrici) e quelli della comunità. Gli istituti bancari, erogando credito, assicurano alla Cooperativa i mezzi necessari allo svolgimento del suo ciclo aziendale e, nel contempo, un ritorno in termini di remunerazione del capitale dato in prestito; le stesse banche, inoltre, mediante il finanziamento delle attività esercitate dalla San Francesco assurgono al ruolo di sostenitrici di una società il cui scopo ultimo non è, per definizione, la divisione del profitto raggiunto, ma la garanzia di garantire la promozione umana e l'integrazione sociale dei cittadini.

Dunque, chi eroga le risorse finanziarie si configura, al tempo stesso, come depositario dell'interesse economico ma anche di *stakeholder* del benessere delle comunità in cui la Cooperativa opera.

## IL CAMBIAMENTO: PERICOLO OD OPPORTUNITA'?

È inutile negarlo: il cambiamento induce sempre uno stato di profonda inquietudine che, di norma, genera resistenza. Se è vero, tuttavia, che fino a qualche anno fa questo atteggiamento di chiusura a quanto avveniva fuori dalle mura domestiche era accettabile e nel complesso trascurabile, in termini di effetti che poteva provocare, oggi non è più così.

I fattori che sono alla base dei profondi mutamenti in atto sono noti solo in parte. Il primo, e più facilmente identificabile, è l'insieme degli atti normativi che il Legislatore nazionale ed europeo adottano a cambiamento già avvenuto.

Si prenda come esempio il nuovo regolamento sulla **privacy**, quel tanto temuto GDPR 679/2016, frutto di un lungo e faticoso processo di negoziazione tra una molteplicità di attori: Stati, associazioni di rappresentanza dei più svariati interessi privati ed i cosiddetti "*big data*", multinazionali che erogano servizi ai consumatori utilizzando (più spesso, forse, sfruttando) dati di carattere personale a volte anche particolarmente sensibili. La normativa secondaria europea, immediatamente applicabile all'interno degli Stati membri dell'UE, ha innovato su un tema molto delicato, inducendo le stesse aziende ad adottare specifiche e più strutturate "*policies*" non solo per migliorare la cultura imprenditoriale e manageriale sul tema, ma anche e soprattutto per impedire l'utilizzo illecito o illegale dei dati e, nello specifico, il verificarsi di sempre più frequenti fenomeni di "*data breach*". Secondo il rapporto "*Clusit*", curato dall'associazione italiana per la sicurezza informativa, e giunto alla sua quattordicesima edizione, la sanità è il settore nel più vulnerabile sotto l'aspetto della sicurezza. Nel 2018, infatti, gli attacchi gravi ai sistemi informatici del servizio sanitario nazionale sono cresciuti del 99% rispetto all'anno precedente. Nella maggior parte dei casi la finalità ultima degli attacchi è stata il furto di dati personali. Più in generale si è rilevato che sono cresciute del 57% le attività *contra-legem* perpetrate attraverso attività di *phishing* e *social engineering*. Tra gli strumenti più utilizzati, si annovera il noto "*malware*", un prodotto industriale i cui costi continuano a ridursi tanto da renderlo facilmente accessibile alle tasche di un numero crescente di malintenzionati. La dimostrazione del fatto che la tecnologia, anche criminale, viaggia ad una velocità decisamente più elevata di quella di chi deve elaborare normative che impediscano la commissione di reati informatici, confermando la tesi poc'anzi espressa di un Legislatore costretto a rincorrere gli accadimenti, è che il 47% degli attacchi compiuti dai *cybercriminali* è stato effettuato con modalità sconosciute e, quindi, non immediatamente collocabili all'interno dell'alveo legislativo.

Sempre a proposito di innovazioni di carattere normativo è possibile elencare una serie di leggi destinate ad impattare in modo significativo sulle organizzazioni. Basti citare i decreti legislativi in materia di **riforma del Terzo Settore**. Essi obbligheranno le associazioni, le fondazioni, le cooperative

e tutti i soggetti destinatari delle disposizioni di legge ad adeguare sia alcuni aspetti formali (si pensi agli statuti) che la sostanziali e, in particolare, la *"governance"*. Questo per il duplice scopo di dare forma e visibilità ad un settore dell'economia, il "Terzo Settore" appunto, che eroga servizi di rilevante utilità pubblica e che ha visto crescere, negli anni, i propri livelli occupazionali; ma anche per escludere dal suo novero tutti quei soggetti che, assumendo fraudolentemente la veste giuridica di ente *not-for-profit*, in realtà celano il perseguimento di obbiettivi tipicamente ascrivibili alle realtà *"for-profit"*.

Un altro esempio di cambiamento indotto dal mutare dei tempi è quello relativo alla **trasparenza** e, in particolare, l'obbligo di pubblicazione su siti internet aziendali o, in assenza di questi, su quelli delle associazioni di categoria a cui gli enti del terzo settore hanno aderito, di informazioni specificatamente indicate dal legislatore e relative, in particolare, all'impiego di risorse pubbliche che generano vantaggi economici a favore di coloro che ne sono destinatari in virtù di contratti di servizio stipulati tra l'ente erogatore e la pubblica amministrazione.

Si ricorda anche il decreto legislativo recante il *"Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza"*, il quale, innovando il comma 2 all'art. 2086 del codice civile, ha sancito che coloro che ricoprono incarichi societari apicali non possono essere soggetti passivi e privi di competenze necessarie alla corretta gestione dell'organizzazione aziendale. Al contrario, ogni imprenditore è tenuto ad *"istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura ed alle dimensioni dell'impresa [...] nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale"*. All'occhio di chi legge non può non balzare evidente all'occhio il riferimento al decreto legislativo 231 e, cioè, a quello strumento normativo che, attraverso l'adozione di un reale ed efficace modello organizzativo di gestione e controllo (MOGC), consente alle figure vertice ed all'azienda medesima di non incorrere nella commissione dei cosiddetti *"reati presupposto"*, tassativamente indicati dalla legge, che possono generare finanche danni fatali per la vita dell'impresa.

Ma se, come si è scritto sopra, le innovazioni introdotte dagli organi legislativi nazionali ed europei producono immediati ed evidenti mutamenti all'interno delle organizzazioni, ciò è meno chiaro quando detti cambiamenti sono generati da fattori di tutt'altra natura. Ci si riferisce, in particolare, all'impatto che la **tecnologia informatica** e la **digitalizzazione dei processi** ha già provocato e che, a rigor di logica, genererà in futuro tanto in termini sistemici (e, in particolare, sotto il profilo occupazionale) che produttivi (soprattutto a livello aziendale). Per quanto concerne i primi, non vi è dubbio che dovranno essere i governi ad adottare le principali misure di sostegno a favore di coloro che, privi di competenze specifiche, si troveranno inevitabilmente ai margini del mercato del lavoro: politiche attive del lavoro e redditi di cittadinanza dovranno rappresentare il fulcro di un nuovo e più agile modello di welfare, il quale dovrà allocare risorse economiche ed umane su sistemi di riqualificazione e reinserimento lavorativo, abbandonando la logica puramente assistenzialista che drena denari e non produce né lavoro né reddito né ricchezza. In questo rinnovato "modello" anche le aziende private saranno inevitabilmente chiamate a fornire il proprio contributo: la contrattazione collettiva, sia nazionale che territoriale, si

muove da tempo in questa direzione. Gli stessi accordi interconfederali sottoscritti dalle parti sociali a partire dal 2011 sono animati dall'idea di abbandonare la logica del puro e semplice aumento delle retribuzioni tabellari a favore di un sistema produttivo in grado di incentivare e premiare la maggiore produttività. In tal modo si potrà generare un surplus di risorse economico-finanziarie da destinare al sostegno di **piani di "welfare aziendale"**. In questo nuovo assetto, è pacifico che lo Stato dovrà continuare a garantire le agevolazioni previste dalla normativa fiscale (TUIR), rendendole strutturali, tenuto conto che l'impatto sulla tenuta dei conti sarà comunque inferiore a quello che potrebbe essere generato da un sistema di assistenza sociale e sanitaria direttamente gestito dalla mano pubblica. Perché tutto funzioni al meglio, tuttavia, è imprescindibile che le organizzazioni sindacali e le loro rappresentanze aziendali sensibilizzino il più possibile i lavoratori e le lavoratrici sui benefici che la scelta di prestazioni di welfare aziendale producono, dando maggiore enfasi ai vantaggi che l'adesione ad esso produce per i "prestatori di lavoro" che decidano di trasfondere una parte del proprio reddito, prodotto ad esempio nella forma del "premio di risultato", in servizi di welfare.

La veloce carrellata delle innovazioni legislative non esaurisce le modalità attraverso cui è possibile realizzare obiettivi di maggiore efficienza, efficacia ed economicità. In altri termini, per produrre "reddito" l'impresa ha bisogno di ricorrere alla tecnologia, il secondo fattore che sta determinando i profondi mutamenti a cui si è accennato nella parte iniziale di questa breve riflessione.

Con il termine "**Industria 4.0**" ci si riferisce ad *"[...] una tendenza dell'automazione industriale che integra alcune nuove tecnologie produttive per migliorare le condizioni di lavoro, creare nuovi modelli di business e aumentare la produttività e la qualità produttiva degli impianti [...]"*.

**La quarta rivoluzione industriale** *"[...] si centra sull'adozione di alcune tecnologie definite abilitanti; alcune di queste sono "vecchie" conoscenze, concetti già presenti ma che non hanno mai sfondato il muro della divisione tra ricerca applicata e sistemi di produzione veri e propri; oggi, invece, grazie all'interconnessione e alla collaborazione tra sistemi, il panorama del mercato globale sta cambiando portando alla personalizzazione di massa, diventando di interesse per l'intero settore manifatturiero.*

*L'Osservatorio Industria 4.0 del Politecnico di Milano fornisce una classificazione di 6 tecnologie abilitanti, cosiddette "tecnologie intelligenti", raggruppandole in due grandi sotto insiemi di tecnologie digitali innovativi, le tecnologie dell'informazione (IT) e le tecnologie operazionali (OT).*

Rientrano nel primo gruppo:

- ✓ **Industrial Internet of Things (IoT):** tecnologie basate su smart objects e reti intelligenti

<sup>1</sup> Fonte dei dati: [https://it.wikipedia.org/wiki/Industria\\_4.0](https://it.wikipedia.org/wiki/Industria_4.0)

- ✓ *Industrial Analytics (I.A.): tecnologie in grado di sfruttare le informazioni celate nei big data*
- ✓ *Cloud Manufacturing: applicazione in ambito manifatturiero del cloud computing*

Rientrano nel secondo gruppo:

- ✓ *Advanced Automation: tecnologie affini alla robotica, con riferimento ai più recenti sistemi di produzione automatizzati*
- ✓ *Advanced Human Machine Interface (HMI): dispositivi wearable e nuove interfacce uomo/macchina*
- ✓ *Additive Manufacturing: categoria di tecnologie affine a quanto già individuato da Boston Consulting [...]”<sup>2</sup>*

Tra i fattori di successo della nuova impresa 4.0, quindi, qualunque sia il settore merceologico in cui essa è inserita, vi è anche la **capacità di elaborare dati e ricavarne informazioni utili al fine di**

- **adottare decisioni (output)**
- **analizzare gli esiti (outcome) generati**
- **apportare miglioramenti al processo produttivo.**

Cosa determina tutto ciò è evidente: un’impresa deve aver chiare la “vision”, cioè la sua “Weltanschauung”, e la “mission” affinché l’impalcatura dei principi e dei valori su cui essa si fonda si trasformi in attività e processi concreti finalizzati alla realizzazione di obiettivi chiari e realmente perseguibili.

Ciò è possibile solo **innovando la propria organizzazione**, da un lato, come detto, attraverso il costante adeguamento alle leggi e, dall’altro, ricorrendo a strumenti in grado di supportare il sistema informativo aziendale.

Il processo decisionale, infatti, non può mai basarsi sulla mera intuizione o, peggio ancora, sulle supposizioni frutto di percezione<sup>3</sup>. Nella società dei “Big data”, infatti, il **successo di un’intrapresa economica si fonda su tre pilastri fondamentali:**

- 1. raccolta delle informazioni**
- 2. analisi delle informazioni**
- 3. azione tempestiva<sup>4</sup>**

<sup>2</sup> ibidem

<sup>3</sup> Secondo il filosofo Vito Mancuso, il pensiero si basa sulla risultante di un processo che implica sia le informazioni oggettivamente determinate dall’impiego dei sensi (vista, udito, olfatto, gusto e tatto) che dal ricorso ad informazioni derivanti dalla rielaborazione dei dati sensitivamente acquisiti e che si estrinsecano nelle “percezioni”. Queste ultime, quindi, sono fonte di informazioni meramente soggettive, legate ad una rilettura personale della realtà. (Vito Mancuso, Il Bisogno di Pensare, Ed. Garzanti)

<sup>4</sup> Andrea Dragoni, “B.I. & Analytics: perché alcune aziende hanno più successo di altre?”, Padova, 10 aprile 2019

**Affinché ciò si avveri, è necessario attuare un significativo cambiamento, prima che degli strumenti di raccolta e di analisi dei dati, della mentalità e della cultura di chi amministra, gestisce e intende assicurare uno sviluppo all'attività imprenditoriale.** A guardare bene, si tratta dell'impostazione che lo stesso Legislatore ha "intuito" da tempo, manifestando quest'orientamento mediante l'intervento legislativo di cui si è scritto in precedenza a proposito del novellato art. 2086, comma 2 del codice civile, a testimonianza di come un'attenta lettura della realtà oggettiva da parte di chi è chiamato a svolgere la funzione normativa può portare ad obblighi di legge profondamente innovatori del contesto produttivo generale ed aziendale. E dietro alla volontà/necessità di cambiare, non possiamo non cogliere uno degli scopi supremi che all'imprenditore è chiesto di perseguire con costanza e pervicacia: **essere responsabile, sotto il profilo sociale, delle decisioni che adotta, dei risultati che raggiunge e dei miglioramenti sperati (*corporate social responsibility*).**

L'innovazione presuppone un cambiamento *tout-court*. Vista nei termini sopra descritti, però, si tratta di un'opportunità da cogliere, non di un fatto da temere.

***"L'ottimista vede opportunità in ogni pericolo, il pessimista vede pericolo in ogni opportunità"***

(Sir. Winston Churchill, Primo Ministro inglese durante la seconda guerra mondiale)

Redazione e stesura a cura del dott. Davide Angelo M. La Greca

## INFORMAZIONI

### **SAN FRANCESCO SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE**

Sede legale e operativa: Via Prealpi, 1/A – Nova Milanese (MB)

Sede operativa: via Resegone, 602 – Legnano (MI)

**Tel.** 0362.364.380/0331.741801

**Fax** 0362.364.364/0331.741852

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

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

Codice campo modificato

Codice campo modificato