



BILANCIO SOCIALE 2020

SOLIDARIETÀ FAMILIARE

Questo Bilancio Sociale è stato elaborato con le
informazioni disponibili al
31 dicembre 2020

Coordinamento e composizione editoriale:
Anna Stagni
Elisabetta Tello



SOLIDARIETA' FAMILIARE

Società cooperativa di solidarietà sociale - ONLUS

Via de' Mattuiani 1/1F
40124 Bologna
Tel. 051 221616
E-mail: personale@solidarietafamiliare.it

INDICE

1. PREMESSA	5
1.1 Lettera agli stakeholder	5
1.2 Metodologia, riferimenti normativi, e pubblicazione.....	8
2. IDENTITÀ DELLA COOPERATIVA.....	9
2.1 Chi siamo	9
2.2 Missione	10
2.3 La storia	11
2.4 Attività svolte	12
2.5 Territorio di riferimento.....	16
3. BASE SOCIALE, ASSETTO DI GOVERNO E STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	18
3.1 Composizione della base sociale	18
3.2 Assetto di governo.....	19
3.3 Struttura organizzativa	21
4. I PORTATORI DI INTERESSE.....	23
4.1 La mappa dei portatori di interesse	23
4.2 Gli ospiti	24
4.3 I lavoratori	26
4.4 I committenti	26
4.5 Rete del sistema cooperativo	27
5. LE PERSONE CHE OPERANO PER LA COOPERATIVA.....	28
5.1 Caratteristiche dei lavoratori.....	28
5.2 Condizioni di lavoro	30
5.3 Profili del personale dipendente	32
5.4 Volontari	33
5.5 Servizi offerti ai lavoratori	34

6. OBIETTIVI E ATTIVITA'	35
6.1 Le azioni intraprese	35
6.2 Azioni straordinarie a fronte della pandemia	36
6.3 Risultati ottenuti: beneficiari diretti e indiretti	38
7. INDICATORI DI ANDAMENTO ECONOMICO	39
7.1 Il conto economico	39
6.2 Situazione patrimoniale	43
8. PROSPETTIVE FUTURE	45

1. PREMESSA

1.1 Lettera agli stakeholder

Il Bilancio Sociale è lo strumento di rendicontazione redatto e pubblicato dagli enti con l'obiettivo di condividere pubblicamente le azioni svolte e i risultati di responsabilità sociale raggiunti.

Essere socialmente responsabili significa orientare le decisioni e le attività con attenzione agli effetti sulla società e sull'ambiente, assumendo un comportamento etico e di trasparenza per favorire uno sviluppo globale sostenibile, migliorare la salute e il benessere della società, corrispondendo alle aspettative degli stakeholder nel rispetto delle leggi vigenti. La responsabilità sociale si esprime in tutta l'organizzazione ed è implementata nelle sue relazioni.

La responsabilità sociale così definita è un concetto che dovrebbe naturalmente trovare applicazione da parte di chi è impegnato nel sociale e ancor più chi come noi ha a cuore la tutela del benessere e la crescita personale e relazionale delle persone più fragili e svantaggiate, e lo fa gestendo risorse pubbliche.

L'attenzione alla responsabilità sociale ha sempre contraddistinto l'azione di Solidarietà Familiare e ha richiesto uno sforzo particolare a livello organizzativo ed economico nell'anno 2020 per far fronte a due eventi straordinari e concomitanti: principalmente la diffusione della pandemia Coronavirus e, su un piano differente, il rinnovo del Consiglio di Amministrazione della cooperativa.

La pandemia che si sviluppata a livello globale dal mese di marzo ha scosso profondamente ogni aspetto della vita privata e sociale di tutti, demolendo le certezze e le sicurezze acquisite fino a quel momento e obbligando a ripensare molti dei comportamenti abituali considerati irrinunciabili.

In tutti gli ambiti nella società si sono rese necessarie misure straordinarie mai adottate in precedenza, azioni preventive e di contenimento in applicazione dei decreti che il Governo e le autorità sanitarie hanno emanato per contrastare la diffusione del virus.

Il lockdown ha comportato la costrizione degli ospiti all'interno delle nostre residenze e con la chiusura dei centri diurni molti di loro hanno dovuto rinunciare

alle attività occupazionali e alle relazioni sociali esterne così indispensabili per sentirsi “normali”. Fortunatamente nel 2020 non si sono verificati casi Covid e solo la capacità di resilienza e la professionalità degli educatori hanno scongiurato conseguenze rilevanti sul già fragile equilibrio psico-fisico degli ospiti, i quali peraltro hanno mostrato una capacità di adattamento molto superiore alle attese. Gli Amministratori e la Direzione di Solidarietà Familiare hanno affrontato l'emergenza mettendo in campo tutte le risorse necessarie: oltre alle nuove procedure previste dai protocolli di igiene e sicurezza, le forniture dei dispositivi di protezione e di prodotti detergenti e sanificanti, sono state incrementate le ore dei turni di lavoro per garantire una maggiore assistenza agli ospiti ed è stata aumentata la consulenza psicologica per prevenire il rischio di burnout del personale.

Nonostante la situazione di emergenza sono proseguiti gli interventi avviati nell'anno precedente per consolidare e migliorare le procedure operative e di controllo in applicazione del nuovo Regolamento sulle case Famiglia.

L'altro evento importante nell'anno 2020 è stato la nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione nell'Assemblea di luglio dopo che il presidente uscente Giovanni Neri e la consigliera Clara Barbieri avevano chiesto di non essere confermati. La loro decisione, preparata da tempo, ha comunque rappresentato un passaggio delicato per la vita della cooperativa perché entrambi sono stati fra i protagonisti della sua storia e Giovanni Neri è stato Presidente per 33 anni fin dalla fondazione.

A Giovanni e a Clara va un sentito ringraziamento a nome dei Soci, dei consiglieri, dei dipendenti e dei famigliari dei “ragazzi” che in tanti anni hanno trovato ospitalità e cura nelle strutture della cooperativa. L'attenzione ai ragazzi che conoscevano personalmente, la dedizione instancabile e gratuita nella gestione della cooperativa, la gentilezza e l'attenzione ai rapporti personali sono solo alcuni dei tanti motivi per seguirne l'esempio.

Il Consiglio di Amministrazione attuale, così come i precedenti, è formato da persone con esperienze professionali significative e complementari e partecipano alle attività della cooperativa con spirito di servizio e in modo gratuito.

Con il passaggio di testimone prosegue il processo di riorganizzazione e di miglioramento della qualità del servizio avviato negli ultimi anni. Cresce anche l'attenzione alla comunicazione interna ed esterna per favorire il dialogo con tutti i portatori di interessi, nella convinzione che dal confronto aperto possano scaturire idee e progetti in grado di valorizzare le molte competenze individuali e professionali presenti all'interno e insieme all'esperienza ultra trentennale della cooperativa siano elementi di novità capaci di dare risposta ai nuovi bisogni sociali emergenti.

Il Presidente

Stefano Cavalli

1.2 Metodologia, riferimenti normativi, e pubblicazione

Metodologia. Il gruppo di lavoro per la redazione del bilancio sociale 2020 è composto da personale della cooperativa. È stata coinvolta la direzione, gli uffici amministrativi, delle risorse umane e della qualità. Questo permette di avere una visione complessiva dell'operato della cooperativa per poter descrivere sia i valori fondanti sia gli aspetti salienti delle attività svolte.

Riferimenti normativi. Il Bilancio Sociale della cooperativa è stato elaborato 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 Initiative).

Dal punto di vista normativo i riferimenti sono:

- Decreto attuativo del Ministero della Solidarietà Sociale del 4 luglio 2019 (Adozione delle linee guida per la redazione del Bilancio Sociale degli enti del Terzo settore), ai sensi di quanto previsto dalla Riforma del Terzo Settore (d.lgs. 117/2017) e dell'impresa sociale (d.lgs. 112/2017).

Approvazione, pubblicazione e deposito. Il bilancio sociale è stato discusso in Consiglio di Amministrazione e approvato dall'Assemblea dei soci il 30/06/2021. Il testo del Bilancio è pubblicato sul sito Internet della Cooperativa e depositato attraverso il registro unico nazionale del Terzo Settore nei termini di legge.

2. IDENTITÀ DELLA COOPERATIVA

2.1 Chi siamo

La carta d'identità della cooperativa al 31/12/2020:

Denominazione	SOLIDARIETA' FAMILIARE Società Cooperativa di solidarietà sociale a responsabilità limitata
Indirizzo sede legale	Via de' Mattuiani,1/1F 40124 BOLOGNA
Forma giuridica e modello di riferimento	Società Cooperativa
Tipologia	Cooperativa di tipo "A"
Data di costituzione	24/06/1987
CF	03700700374
P. Iva	03700700374
N° iscrizione Albo Nazionale Società Cooperative	A115472
Tel	051 221616
Fax	051 221473
Sito internet	http://www.solidarietafamiliare.it
Appartenenza a reti associative	Confcooperative
Codice Ateco	87

Solidarietà Familiare è una cooperativa sociale di tipo A, costituita ai sensi della Legge 381/1991. È nata nel 1987 e ha sede nel comune di Bologna.

L'art. 4 dello Statuto ne definisce il campo di attività:

- 1) la gestione dei servizi di accoglienza, di animazione e di assistenza, di comunità alloggio e terapeutiche, di comunità e di convivenza, nelle forme e nei modi ritenuti utili al raggiungimento dello scopo sociale;
- 2) la gestione di attività di recupero e riabilitazione di persone portatrici di handicap con la possibilità di produzione e vendita di beni e servizi.

In attuazione del proprio oggetto sociale la cooperativa ha dato vita a strutture residenziali per rispondere ai bisogni di persone con disabilità psichica e alle famiglie che non sono in grado di provvedere autonomamente all'assistenza dei loro congiunti. Si tratta di risposte a carattere abitativo, ispirate al modello familiare, con l'impiego di educatori professionali dipendenti della cooperativa. In collaborazione con i Servizi Socio Sanitari e della Salute Mentale, che sono i principali committenti dei servizi, la cooperativa Solidarietà Familiare progetta e realizza percorsi educativi e riabilitativi individuali, orientati al miglioramento della salute degli ospiti e al raggiungimento di possibili autonomie.

La sua sfera d'azione è il territorio metropolitano di Bologna.

La Cooperativa Solidarietà Familiare aderisce a Confcooperative e al codice etico di Federsolidarietà.

2.2 Missione

I valori cooperativi. La cooperativa persegue l'interesse generale della comunità promuovendo l'integrazione sociale dei cittadini e sviluppando fra essi lo spirito mutualistico e solidaristico attraverso la gestione di servizi socio-sanitari e educativi. Si ispira ai principi che sono alla base del movimento cooperativo mondiale: la mutualità, la solidarietà, la giusta distribuzione dei guadagni, la priorità dell'uomo sul denaro, la democraticità interna ed esterna, l'equilibrio delle responsabilità rispetto ai ruoli.

Tali principi vengono intesi e vissuti nello spirito della solidarietà cristiana, di cui si riconosce un segno particolare nell'esperienza di Casa Santa Chiara, dalla quale Solidarietà Familiare è nata e alla quale si collega sul piano ideale, al di là della propria autonomia societaria, amministrativa e operativa.

Gli obiettivi operativi.

- Attuare percorsi educativi e riabilitativi di qualità elevata
- Fornire assistenza altamente qualificata e professionale
- Offrire un ambiente di carattere familiare in cui la persona si senta accolta e valorizzata
- Sviluppare relazioni educative che favoriscano la crescita umana degli ospiti: autonomia, fiducia di sé e degli altri, senso di appartenenza a una comunità

Il patrimonio più importante di Solidarietà Familiare sono le persone e la reputazione e si ritiene perciò fondamentale lavorare insieme per tradurre i principi nelle attività quotidiane.

2.3 La storia

Solidarietà Familiare nasce nel 1987 da un gruppo di genitori, familiari e amici legati alla cooperativa Casa Santa Chiara, che già da alcuni anni operava a Bologna a sostegno delle famiglie che vivevano i problemi dell'handicap psichico e con la quale mantiene una condivisione dei valori, con l'obiettivo di dare una risposta abitativa a tempo pieno ai bisogni dei disabili e delle loro famiglie attraverso la creazione di gruppi appartamento con caratteristiche di tipo familiare.

Il primo Gruppo appartamento viene creato nel 1987 affittando un appartamento in Strada Maggiore, per accogliere una persona con disabilità psichica che la famiglia non aveva più la possibilità di seguire.

Nel corso degli anni, rispondendo ai bisogni dei soci e alle richieste dei Servizi Socio-sanitari e della Salute Mentale, si sono costituite ulteriori strutture, alcune delle quali trasformate o dismesse nel corso del tempo.

1987	<i>Bologna, Strada Maggiore, 42</i>	primo gruppo appartamento, utilizzato fino al 2006
1988	<i>Bologna, via Saragozza 67 - scala C</i>	appartamento utilizzato fino al 2010
1990	<i>Bologna, via Nadi</i>	appartamento utilizzato fino al 1992
1992	<i>Bologna, via Saragozza 67 - scala A</i>	appartamento utilizzato fino al 2012

1998	<i>Sasso Marconi, località Borgonuovo, via Porrettana 6</i>	villetta, prima struttura di proprietà trasformata nel 2018 in Comunità alloggio con capienza 12 ospiti
1998	<i>Casalecchio, via Porrettana 63/2</i>	appartamento
2003	<i>Sasso Marconi, via IV Novembre 1</i>	appartamento
2003	<i>Bologna, via Saragozza 71 - interno 25</i>	appartamento
2009	<i>Bologna, via Saragozza 71 - interno 24</i>	appartamento
2013	<i>Monghidoro, località Piamaggio, via del Prato 3</i>	Villetta per soggiorni di vacanza estiva

Grazie alla generosità di alcuni soci quasi tutte le unità immobiliari in cui hanno sede i gruppi sono oggi di proprietà della cooperativa.

2.4 Attività svolte

Il modello residenziale. La specificità di **Solidarietà Familiare** sta nell'aver scelto il modello del **gruppo-appartamento**, declinandolo come gruppo-famiglia con l'obiettivo di offrire alle persone con disabilità una risposta originale, di alto contenuto ideale ma anche di sorprendente efficacia operativa, dal momento che la dimensione del gruppo, la qualità dei rapporti interpersonali tra operatori e ospiti e tra gli stessi ospiti tra loro diventano capaci di generare benessere, relax, positività diffusa, punto di riferimento, casa propria.

Il gruppo-appartamento rappresenta un'importante alternativa alle strutture di grandi dimensioni in cui i rapporti umani sono, inevitabilmente, poco personalizzanti e i progetti educativi e riabilitativi limitati e standardizzati.

Esso tende a ricreare un contesto familiare di accoglienza dell'individuo e si caratterizza come spazio nel quale la persona si sente accolta e valorizzata. Non quindi un semplice contenitore, ma un luogo in cui si sviluppano relazioni educative che favoriscono la crescita umana degli ospiti (autonomia, fiducia di sé e degli altri, senso di appartenenza ad una comunità).

La conduzione delle strutture è affidata a educatori professionali dipendenti della cooperativa, guidati da un responsabile presente in ogni struttura.

Nella loro attività gli educatori sono supportati dall'**Équipe tecnica**, di cui fanno parte il **direttore**, l'**assistente sociale**, e uno **psicologo** (consulente esterno).

Per ciascun ospite viene predisposto un Progetto Educativo terapeutico Individuale (P.E.I.), o in alcuni casi un Progetto Assistenziale Individuale (P.A.I.) concordato

con i referenti dell'AUSL/Comune, la cui attuazione viene costantemente monitorata e aggiornata.

Il gruppo-appartamento è aperto a relazioni con l'esterno, i condomini, il vicinato, il quartiere, i luoghi di aggregazione sociale, gli esercizi commerciali, i servizi pubblici, la parrocchia, i centri di lavoro e le altre realtà territoriali operanti nel campo della disabilità psichica, in particolare quelli collegati a Casa Santa Chiara. Molti ospiti infatti svolgono attività giornaliere presso centri di lavoro e nei giorni festivi partecipano alle attività sociali di relazione esterna e conviviali. Il tutto è finalizzato a stimolare le capacità socio relazionali di ogni singolo ospite.

I Servizi



Strutture Residenziali –Weekend di sollievo– Casa Vacanze– Sportello d’ascolto

Strutture Residenziali

Le strutture residenziali sono gestite in convenzione con AUSL, Servizi Pubblici Territoriali, privati.

A dicembre 2020 le strutture residenziali utilizzate sono:

Gruppi appartamento (capienza massima 6 ospiti):

Bologna, via Saragozza 71:	6 ospiti
Bologna, via Saragozza 71:	1 ospite (monocale a bassa protezione)
Casalecchio, via Porrettana 63/2:	6 ospiti
Sasso Marconi, via IV Novembre 1:	6 ospiti

Comunità alloggio (capienza massima 12 posti):

Borgonuovo, via Porrettana 6:	9 ospiti più 1 sollievo nei weekend
-------------------------------	--

In totale nel 2020 sono stati assistiti 28 ospiti a tempo pieno. Un posto è rimasto vacante nella seconda metà dell'anno e si prevede un nuovo inserimento nel corso del 2021. La presenza dell'ospite a tempo parziale durante i weekend (come attività di sollievo alla famiglia) è stata temporaneamente sospesa a causa della pandemia.

Gli interventi educativi sono diretti al mantenimento, consolidamento e potenziamento delle abilità cognitive e socio-relazionali degli ospiti attraverso una progettazione individualizzata che, negli anni, ha continuato a trarre spunto dai desideri e dalle aspettative della persona nella sua centralità. Si lavora inoltre sulle autonomie di base, supportando e assistendo in ogni azione di vita quotidiana ciascun ospite e monitorandone lo stato di salute.



Agli ospiti è stata garantita una routine quotidiana rassicurante, ricreando un contesto relazionale in cui la persona viene accolta e valorizzata.

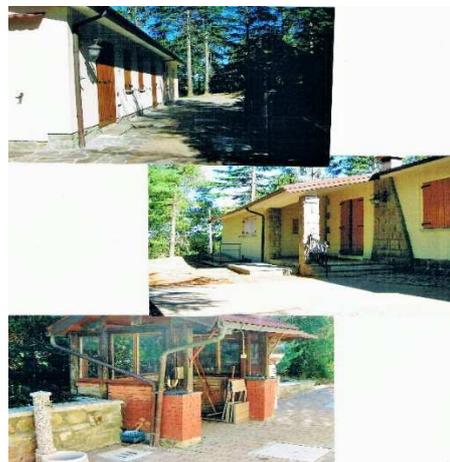
Le strutture residenziali sono luoghi di scambio relazionale caratterizzati da alcuni momenti salienti, quali le feste di compleanno, la Pasqua ed il Natale, sia tra gli ospiti del gruppo, sia con l'esterno, inteso come vicinato, quartiere, parrocchia e i centri aggregazione sociali presenti nel territorio.

Weekend di sollievo

Con i weekend di sollievo viene offerta un'accoglienza alle persone che ancora vivono in famiglia, per periodi limitati, per fare fronte ad esigenze momentanee dei familiari (ricoveri ospedalieri o altre necessità).

Nei primi due mesi dell'anno, prima del lockdown indotto dalla pandemia **una** persona ha usufruito dei weekend di sollievo. Successivamente, a fronte del perdurare della pandemia, è stato necessario interrompere l'attività.

Soggiorni estivi



Nel 2020 la cooperativa ha gestito il soggiorno estivo con i propri ospiti a Piamaggio, una località sull'Appennino bolognese (Monghidoro–Bologna) che si trova a una altezza di 840 m. sul livello del mare. Il soggiorno è stato cofinanziato da un contributo della Fondazione Cassa di Risparmio di Bologna.

La struttura di accoglienza è la “Casa di Davide”, una villetta concessa in comodato d'uso da una generosa socia benefattrice.

In totale ne hanno usufruito 28 ospiti, suddivisi in gruppi di 6/8 persone, per la durata di due settimane ciascuno, nei mesi di luglio e agosto.

Lo sperimentarsi in un contesto diverso aiuta gli ospiti a crescere, a confrontarsi in ambienti meno protettivi della “casa” ed esporsi in nuove situazioni che mettono a prova le autonomie acquisite. La positività dell'esperienza dipende anche dal lavoro di affiancamento degli educatori presenti in rapporto di uno a due nell'arco delle **24** ore.



Punto d'ascolto

Il punto d'ascolto è presso la sede legale della cooperativa, e si pone l'obiettivo di dare una risposta alle necessità segnalate dalle persone che interpellano la cooperativa.

2.5 Territorio di riferimento

La Cooperativa Solidarietà Familiare opera nell'ambito della Città Metropolitana di Bologna. La scelta dell'ubicazione delle residenze è stata fatta in modo da inserire ogni gruppo in un contesto urbano e sociale tale da favorire relazioni abituali e significative per gli ospiti.

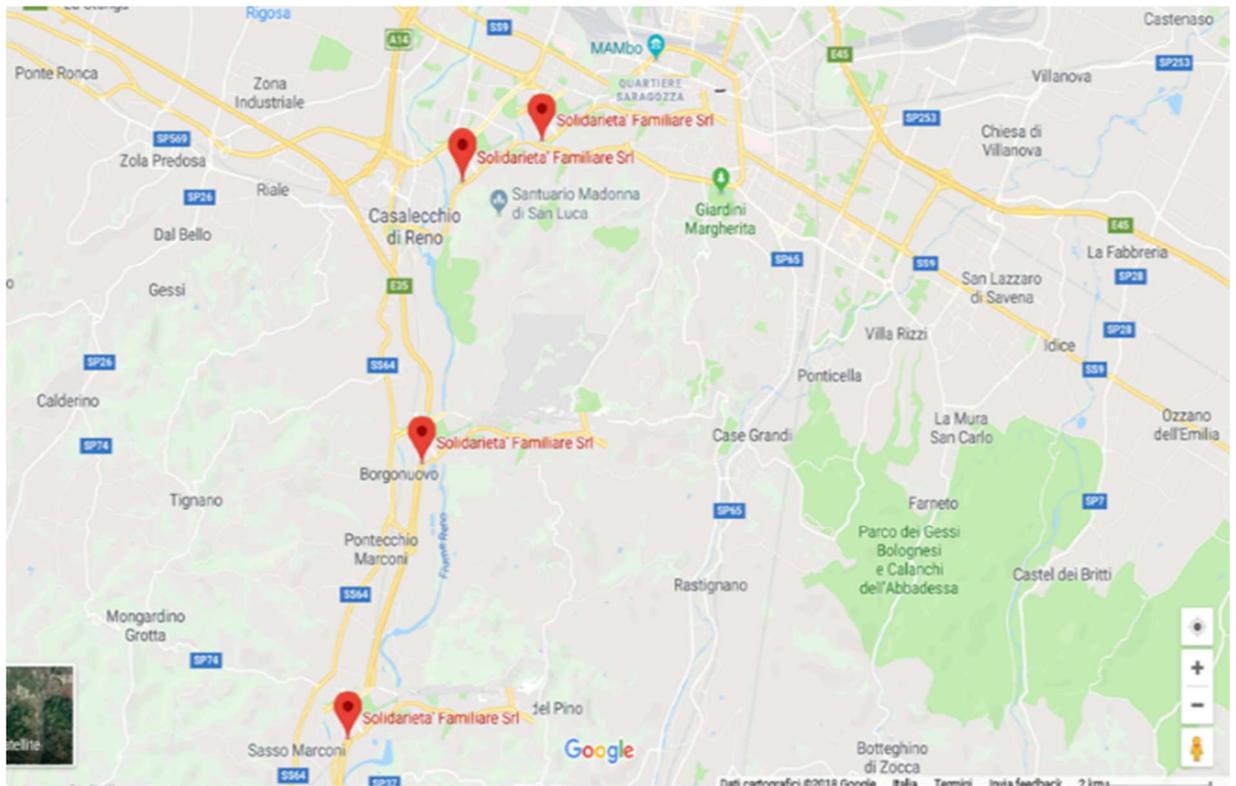
SARAGOZZA Via Saragozza, 71 Bologna

CASALECCHIO Via Porrettana, 63/2 Casalecchio di Reno (BO)

BORGONUOVO Via Porrettana, 6 Sasso Marconi (BO)

SASSO MARCONI Via IV Novembre, 1 Sasso Marconi (BO)

CASA DI DAVIDE (Casa per vacanze) Via Prato, 3 Monghidoro (BO)



3. BASE SOCIALE, ASSETTO DI GOVERNO E STRUTTURA ORGANIZZATIVA

3.1 Composizione della base sociale

I soci della cooperativa, che concorrono al governo della medesima condividendone gli scopi e l'oggetto, si distinguono in:

- **Fruitori** (o sovventori): godono dei servizi prestati dalla cooperativa a vario titolo direttamente o indirettamente, in quanto familiari degli ospiti o persone che si identificano con i valori della cooperativa;
- **Volontari**: collaborano con le attività della cooperativa gratuitamente, esclusivamente per fini di solidarietà;

Base sociale nel 2020

Nel 2020 la base sociale non ha subito modificazioni di sorta. I soci fruitori effettivi della cooperativa, molti dei quali sono o erano familiari degli ospiti, sono rimasti invariati a **49** e i soci volontari sono rimasti **10**. In totale i soci attivi della cooperativa sono invariati a **59**.

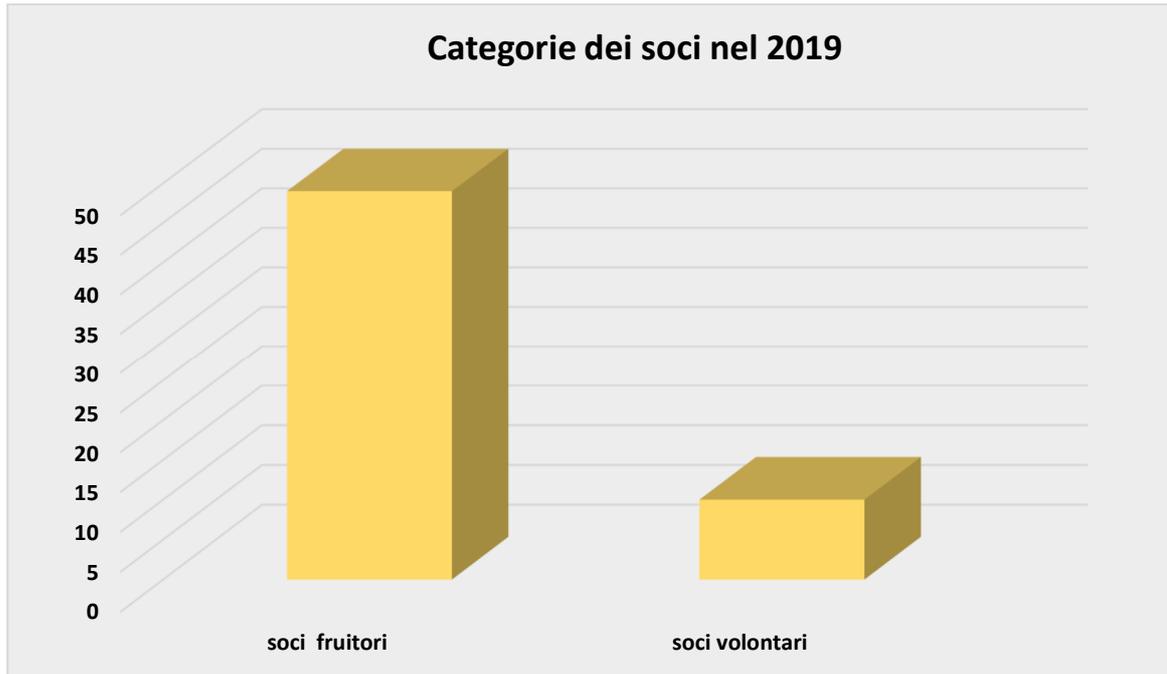
Le tabelle e i grafici che seguono sintetizzano le principali caratteristiche dei soci. La quasi totalità dei soci (57 su 59) ha un'età superiore a 50 anni.

Tab. 3.1 - Caratteristiche dei soci - anno 2020

genere	età 31-50	età >50	Soci volontari	Soci fruitori	Totale soci
Uomini	1	28	8	22	30
Donne	1	29	2	27	29
Totale	2	57	10	75	59

Tab. 3.2 - Turnover dei soci - anno 2020

Soci al 31/12/2019	Soci ammessi	Soci cessati	Soci decaduti	Soci al 31/12/2020
59		0	0	59



3.2 Assetto di governo

Gli organi statutari sono:

- *l'Assemblea dei soci*
- *Il Consiglio di Amministrazione, eletto dall'Assemblea dei soci*

L'Assemblea dei soci è composta da tutte le socie e i soci della cooperativa, che hanno diritto di voto se iscritti nel Libro dei Soci da almeno tre mesi.

L'Assemblea ordinaria:

- a) approva il bilancio e destina gli utili
- b) nomina gli Amministratori, i Sindaci e il Presidente del Collegio sindacale e, ove richiesto, il soggetto deputato al controllo contabile;
- c) approva i regolamenti interni;
- d) delibera sulla responsabilità degli Amministratori e dei Sindaci.
- e) delibera su tutti gli altri oggetti riservati alla sua competenza dalla legge e dallo statuto.

Il Consiglio di Amministrazione si compone di 7 membri eletti dall'Assemblea, 4 dei quali designati dall'Assemblea e 3 designati da Casa Santa Chiara, elegge al suo interno il Presidente e il Vicepresidente. La durata del mandato è di tre anni. Gli Amministratori sono investiti dei più ampi poteri per la gestione della Società, esclusi solo quelli riservati all'Assemblea dalla legge.

Il Presidente e il Consiglio di Amministrazione dirigono la cooperativa, formulano gli indirizzi generali, deliberano sulla costituzione e la composizione delle strutture residenziali. Nel luglio 2020 le cariche sociali sono state rinnovate completamente.

A dicembre 2020 il nuovo Consiglio di Amministrazione è composto da:

		<i>data prima nomina</i>
STEFANO CAVALLI	Presidente	24/07/2020
ANNA STAGNI	vicepresidente	24/07/2020
GIOVANNA ROSA GABRIELLI	componente	25/06/1996
CARLA LANDUZZI	componente	03/05/2001
VIRGILIO LORENZO POLITI	componente	24/07/2020
SANDRO TOLOMELLI	componente	30/03/2011
MARCELLO ZANIBONI	componente	24/07/2020



La composizione per genere è piuttosto equilibrata: tre donne su sette. Uno dei nuovi amministratori è socio fruitore, familiare di un ospite.

Il Consiglio di amministrazione nel 2020 si è riunito 5 volte e la partecipazione media dei soci ha superato il 94%. A causa della pandemia Covid 19 la maggioranza delle sedute si è svolta a distanza.

L'organo di controllo è costituito dal **Revisore dei conti**, nominato dall'Assemblea dei soci, che esercita il controllo contabile.

Nel luglio 2020 l'Assemblea ha proceduto alla nomina di un nuovo revisore dei conti nella persona della rag. Concetta Attenante.

Tab. 3.3 - Componenti organi di amministrazione e controllo - Compensi

Organi	Tipologia compenso	Tot Annuo Lordo (€)
Membri Cda	A titolo gratuito	
Organi di controllo	Emolumenti	1800

3.3 Struttura organizzativa

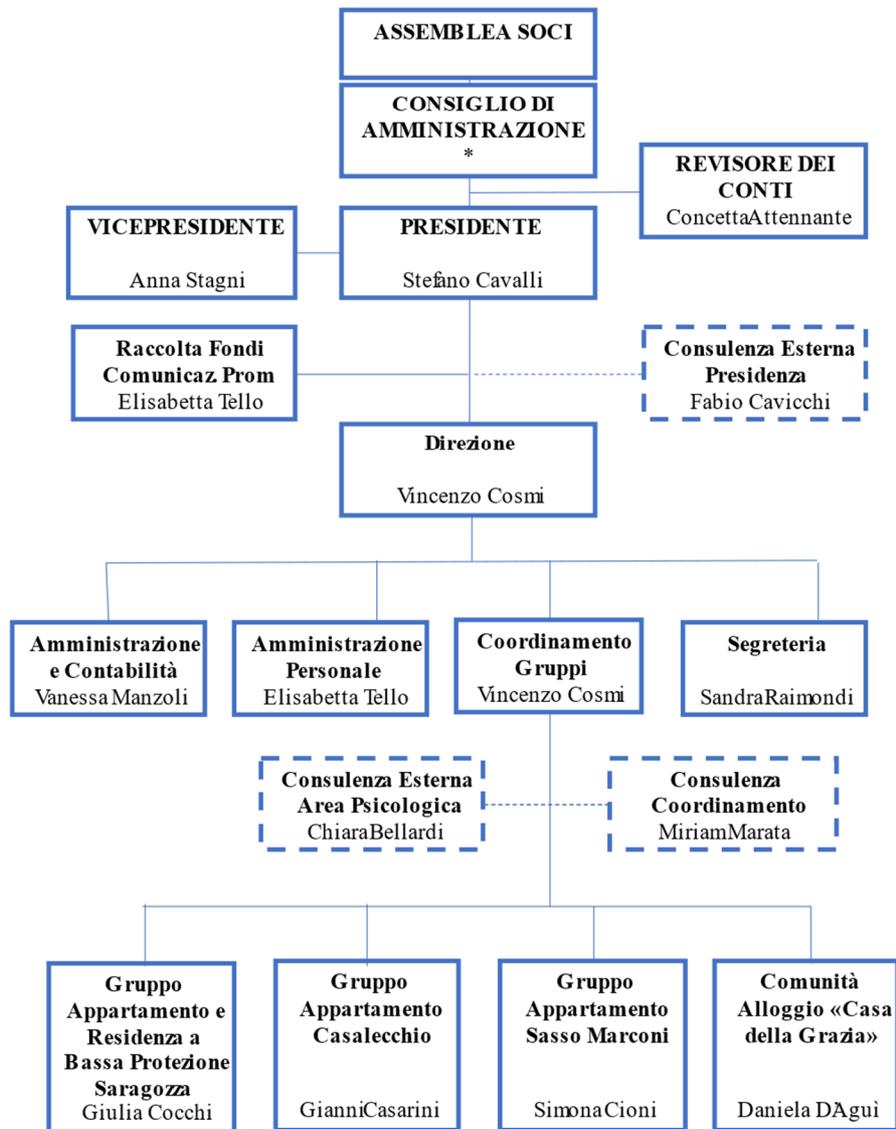
Il **Direttore** della cooperativa opera con mandato del **Presidente** e assicura una corretta e puntuale gestione e organizzazione delle figure professionali presenti nella sede e nelle strutture residenziali, provvedendo all'amministrazione e alla gestione del personale e dei componenti dell'**Équipe tecnica**.

L'**Équipe tecnica** – costituita dal **Direttore**, dall'**Assistente sociale**, che coordina a livello centrale le attività degli educatori, e dalla **Psicologa** – sovrintende alla conduzione dei gruppi appartamento, si confronta con i responsabili delle singole strutture e supporta l'attività degli educatori per gli aspetti organizzativi e socio-sanitari.

La revisione dell'organigramma, deliberata nel 2018, si è completata nel corso del 2019 attribuendo ai responsabili delle singole strutture la qualifica di "coordinatore responsabile".

COOPERATIVA SOLIDARIETA' FAMILIARE

ORGANIGRAMMA 2020



- Membri CDA: Stefano Cavalli, Giovanna Gabrielli, Carla Induzzi, Virgilio Politi,
- Anna Stagni, Sandro Tolomelli, Marcello Zaniboni

4. I PORTATORI DI INTERESSE

4.1 La mappa dei portatori di interesse

I portatori di interesse (stakeholder nel lessico gestionale) sono costituiti dai gruppi o individui che possono influenzare o essere influenzati dalle attività della cooperativa. Il grafico rappresenta la natura delle relazioni di ogni portatore di interessi individuati, che vede una maggior frequenza ed intensità di relazioni.

Nella tabella che segue sono riportate le categorie di interlocutori della cooperativa, vale a dire coloro che, direttamente o indirettamente, sono interessati alle sue attività. Ovviamente l'intensità delle interazioni tra cooperativa e le diverse categorie di portatori di interesse non è omogenea: la tabella evidenzia la diversa graduazione del legame per colonna andando da sinistra a destra.

STAKEHOLDER INTERNI	STAKEHOLDER ESTERNI		
OSPITI	FAMILIARI DEGLI OSPITI	ENTI NON PROFIT	FORNITORI
DIPENDENTI	COMITTENTI PUBBLICI (ASL, COMUNI)	SINDACATI	FONDAZIONI
SOCI	COMITTENTI PRIVATI (FAMILIARI)	SISTEMA COOPERATIVO	DONATORI
VOLONTARI	ENTI TERRITORIALI		ENTI FORMATIVI

Ospiti, lavoratori e soci costituiscono i portatori di interesse interni, e ad essi sono dedicate trattazioni specifiche in apposite sezioni del Bilancio Sociale.

I familiari degli ospiti sono portatori di interesse esterni, ma altrettanto importanti. Essi rappresentano i beneficiari indiretti più significativi dell'attività della cooperativa, dal momento che il benessere degli ospiti contribuisce in pari misura al benessere dei familiari. Come vedremo nella sezione che segue, l'età media degli ospiti è abbastanza elevata e di conseguenza la maggioranza dei familiari è in età molto elevata e non ha familiarità con le forme digitali di comunicazione. Inevitabilmente, benché una certa parte di essi sia socio della cooperativa, il tasso di partecipazione è contenuto. La cooperativa si propone di

migliorare le forme di comunicazione e di renderle più sistematiche per aumentare il coinvolgimento dei familiari.

I committenti della cooperativa sono in larghissima maggioranza enti pubblici, ovvero aziende Usl e comuni, che finanziano più del 90% delle rette degli ospiti. Circa il 9% delle rette è finanziato da familiari di ospiti.

Le relazioni con i committenti sono continue e sistematiche, allo scopo di monitorare con regolarità il rispetto delle norme e la qualità del servizio offerto. Le donazioni e i contributi esterni non costituiscono un valore significativo. È da segnalare l'apporto dato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Bologna che da tempo contribuisce al finanziamento del progetto di vacanza estiva degli ospiti nella residenza di Piamaggio sulle colline bolognesi.

4.2 Gli ospiti

Gli ospiti sono coloro che fruiscono direttamente dei servizi e rappresentano, insieme ai loro familiari, i portatori di interesse più importanti per una cooperativa di solidarietà sociale.

Nel 2020, per effetto di una sostituzione e di una cessazione, il numero di assistiti a tempo pieno ha subito alcune fluttuazioni, poi riassorbite, e a fine anno si è ritornati alle 28 presenze. Gli ospiti sono tutti di nazionalità italiana, in maggioranza maschi (72%).

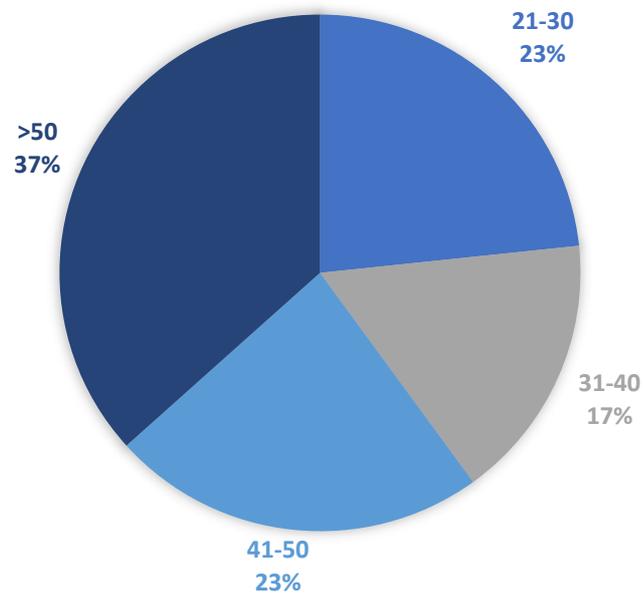
L'età media è piuttosto elevata (43 anni), e il ventaglio delle età va da 24 a 67 anni. Gli ultraquarantenni rappresentano il 62%, con un peso preponderante (39%) degli ultracinquantenni.

Gli ospiti sono in prevalenza residenti di lunga-lunghissima durata, cosicché il turnover è molto ridotto.

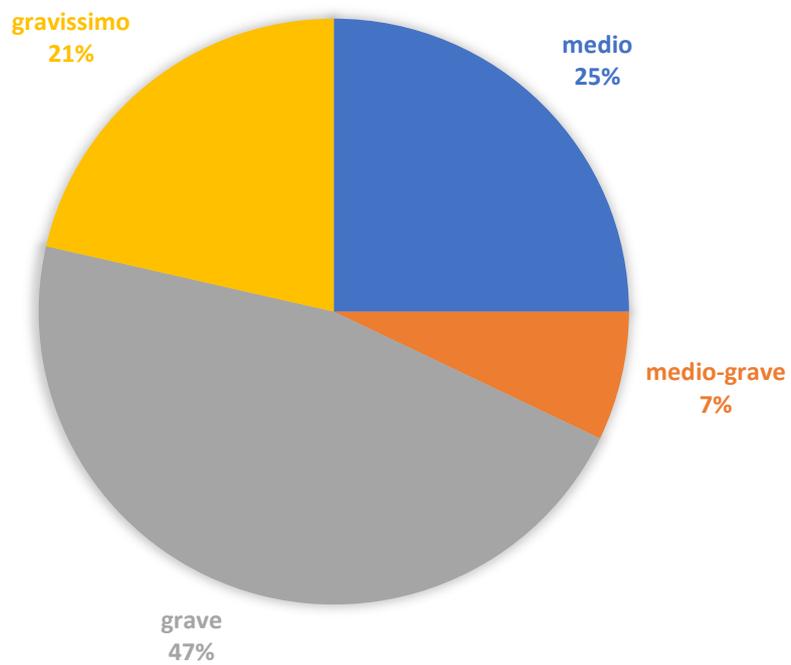
La grande maggioranza degli ospiti (68%) presenta livelli di disabilità classificati da grave a gravissimo. Questi ultimi rappresentano il 21% dei casi.

Nella totalità dei casi si tratta di disabilità psichica, o per un numero limitato di casi, di disabilità psichiatrica. Si tratta di forme di disabilità che richiedono da parte degli operatori interventi di carattere educativo orientati al miglioramento dell'equilibrio psichico e al raggiungimento di parziali autonomie.

OSPITI PER CLASSI DI ETÀ



FREQUENZE DEI LIVELLI DI DISABILITÀ - 2020



Le caratteristiche delle patologie degli utenti spiegano l'importanza delle relazioni interpersonali tra educatori e ospiti che consentono di mantenere un clima di vita sereno.

L'attività lavorativa esterna rappresenta un tassello importante del percorso educativo. Tutti gli ospiti svolgono qualche attività esterna, prevalentemente in centri diurni e ne traggono beneficio, dato il carattere psichico della loro disabilità. La pandemia Covid-19 che si è manifestata all'inizio del 2020 ha avuto effetti molto pesanti sulla vita degli ospiti. Le visite dei familiari e le attività dei centri diurni sono state sospese, e gli ospiti della cooperativa hanno vissuto un lunghissimo periodo di isolamento forzato all'interno delle residenze, con il rischio di un regresso nei comportamenti e di instabilità nell'equilibrio psichico. Grazie agli sforzi profusi dagli educatori, la situazione è rimasta sotto controllo e i rischi peggiori sono stati scongiurati.

4.3 I lavoratori

Il capitale umano della cooperativa è costituito da dipendenti e collaboratori. La cooperativa ha avviato un programma di medio periodo volto a migliorare l'organizzazione del lavoro e a valorizzare la professionalità dei lavoratori con programmi di formazione pluriennali e potenziamento della comunicazione e la partecipazione degli addetti. L'analisi dettagliata delle caratteristiche dei lavoratori è svolta nella sezione dedicata alle persone che operano per l'ente.

4.4 I committenti

I committenti della cooperativa sono coloro che nel lessico della mappatura dei portatori di interesse si possono definire clienti. I committenti possono di servizi di assistenza a disabili essere soggetti privati o istituzioni pubbliche. Nel caso di Solidarietà Familiare i committenti pubblici (AUSL, Comune) rappresentano la larghissima maggioranza (92%) dei committenti.

I rapporti con i committenti, di controllo, interazione, coprogettazione delle attività riabilitative sono continuativi e improntati alla massima collaborazione da entrambe le parti.

4.5 Rete del sistema cooperativo

Solidarietà Familiare ha partnership con altri soggetti cooperativi e non.

Questo per facilitare il flusso delle informazioni e per creare occasioni di confronto e di collaborazione con soggetti molto simili per obiettivi, esigenze e modo di agire.



La cooperativa aderisce alla centrale cooperativa Confcooperative (Confederazione Cooperative Italiane) e al codice etico di Federsolidarietà.



La cooperativa è nata per gemmazione dalla Cooperativa Casa Santa Chiara, ne condivide i valori fondanti e con essa è impegnata in un rapporto di stretta collaborazione che si esprime concretamente nella nomina da parte di Casa Santa Chiara di 3 dei 7 membri del proprio Consiglio di Amministrazione.

Con Casa Santa Chiara condivide anche l'unità immobiliare della sede legale e amministrativa.

5. LE PERSONE CHE OPERANO PER LA COOPERATIVA

La cooperativa applica ai dipendenti il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro delle cooperative sociali –settore socio–sanitario, assistenziale, educativo.

Al 31/12/2020 gli addetti si compongono di 49 lavoratori dipendenti più 1 collaboratore esterno parasubordinato.

Il turnover (tab. 5.1) è sempre molto limitato.

Dei 49 lavoratori dipendenti della cooperativa la massima parte (45 unità, più del 92%) opera nell'area educativa presso le strutture residenziali (tab. 5.2).

Tab. 5.1 – Numero dei dipendenti e turnover - 2020

Dipendenti al 31/12/19	51
Assunzioni	0
Cessazioni	2
Dipendenti al 31/12/2020	49

Tab. 5.2 - Dipendenti per area

aree	2019	2020
Area amministrativa	4	4
Area educativa	47	45
<i>educatori</i>	39	38
<i>lavoratori a chiamata</i>	5	4
<i>addetti alle pulizie</i>	3	3

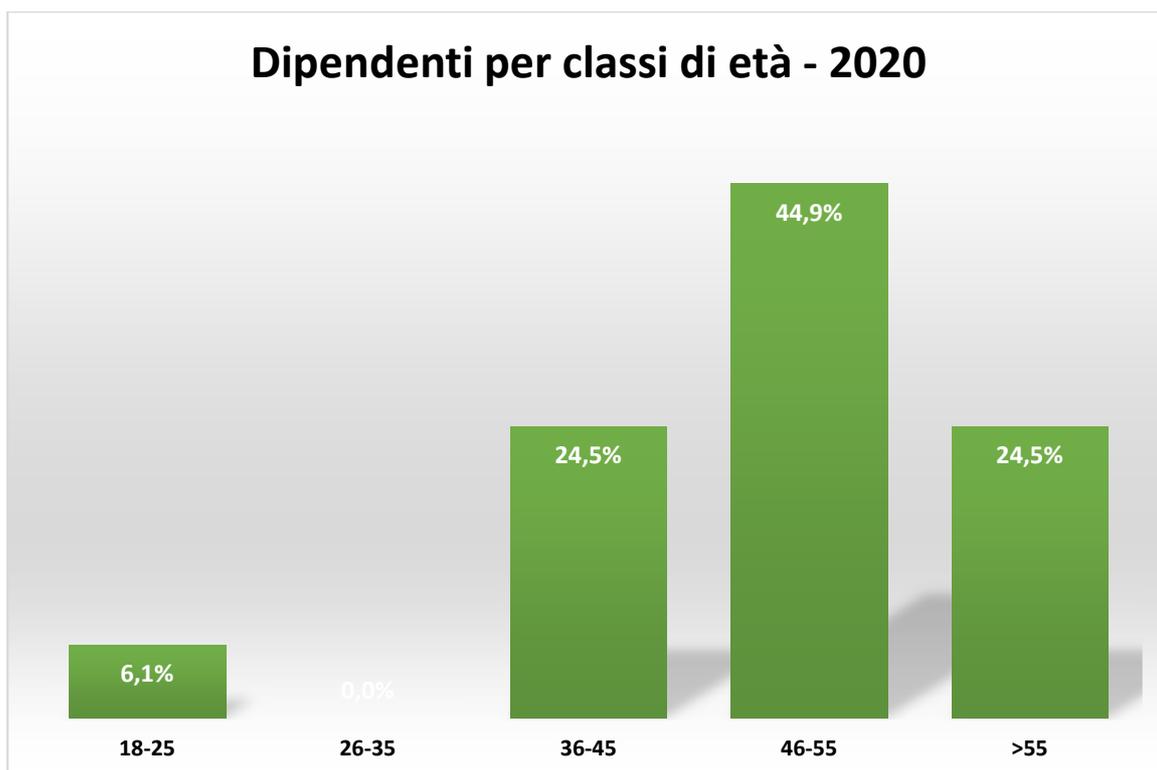
5.1 Caratteristiche dei lavoratori

La composizione per genere è relativamente equilibrata: 41% uomini e 59% donne. Solo due dei 51 dipendenti sono di nazionalità straniera.

Tab. 5.3 - Dipendenti per genere

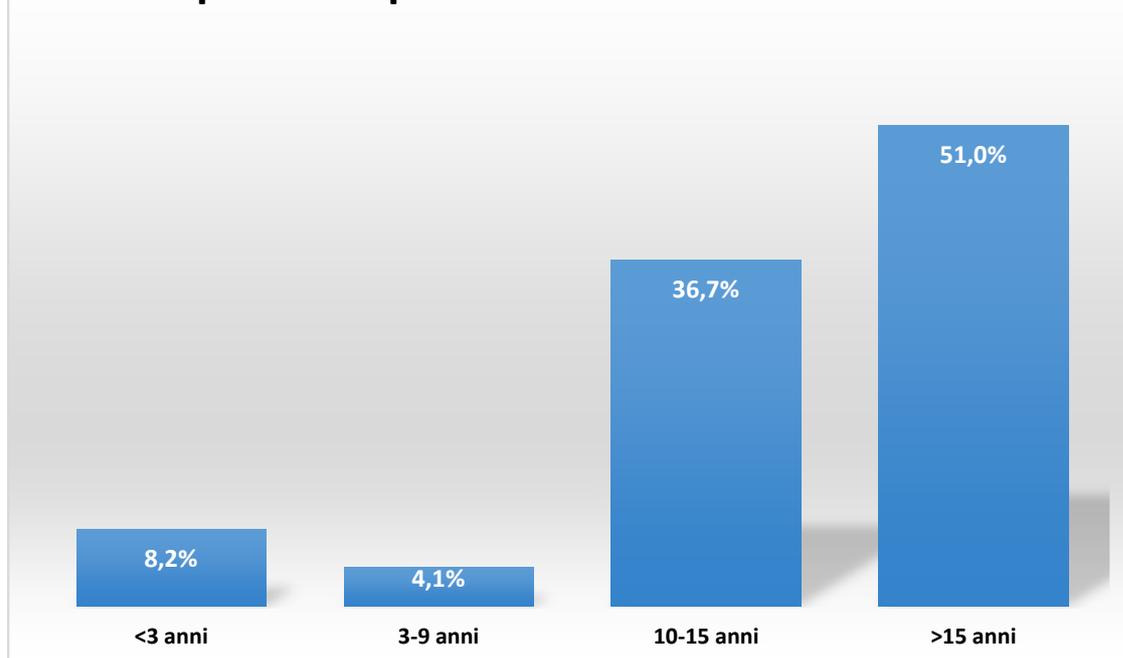
	2019	2020
uomini	21	20
donne	30	29
Totale	51	49

Dato che il turnover dei lavoratori è stato sempre contenuto l'età media dei dipendenti è cresciuta nel tempo e oggi è piuttosto elevata: nel 2020 solo il 6,1% di essi ha un'età compresa tra i 18 e i 35 anni, e di conseguenza quasi il 94% ha più di 35 anni. Di questi, il 45% dei lavoratori si concentra nella fascia di età compresa fra 46 e 55 anni, e più del 24% ha superato i 55 anni.



Il turnover ridotto comporta anche un'anzianità lavorativa mediamente elevata. Il 51% dei dipendenti ha un'anzianità di lavoro superiore a 15 anni, e per il 35% l'anzianità è compresa tra 10-15 anni.

Dipendenti per anzianità lavorativa - 2020



È chiaro che questo quadro di forte stabilità presenta aspetti positivi ma anche negativi. Da un lato il personale ha molta esperienza, conosce bene gli ospiti e ciò costituisce un elemento di garanzia. D'altro canto vi è il rischio di abituarsi alle situazioni e di affrontare il futuro con una ridotta disponibilità al cambiamento. Poiché le prospettive di crescita dimensionale della cooperativa sono limitate il tasso di invecchiamento dei dipendenti tende naturalmente a crescere nel tempo.

5.2 Condizioni di lavoro

La cooperativa ha sempre cercato di favorire la stabilizzazione dei lavoratori come punto di forza per garantire un servizio di qualità e i contratti a tempo determinato riguardano solo una minoranza dei lavoratori, precisamente 3 su 49.

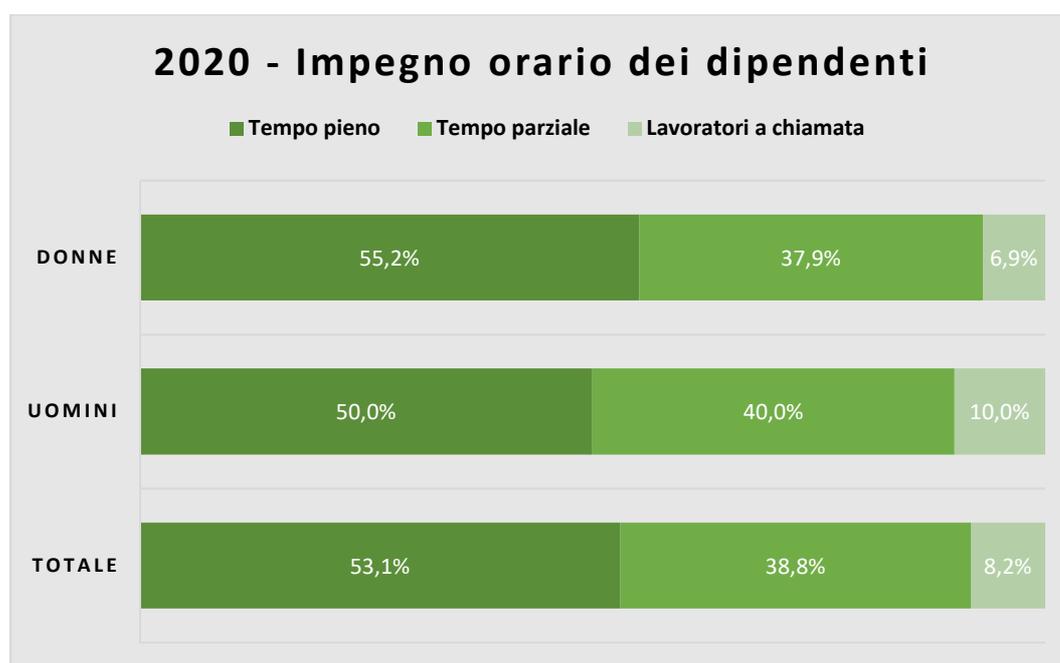
Tab. 5.4 - Tipologia di contratto - 2020

	unità	%
Tempo determinato	3	6,1%
Tempo indeterminato	46	93,9%
Totale	49	100,0%

In passato la formula del part-time è stata concessa con molta larghezza, cosicché oggi il 38,8% degli addetti lavora a orario ridotto. Nel corso dell'anno si è verificata una leggera riduzione di questa quota rispetto al 2019 dato che alcune lavoratrici sono passate al tempo pieno. A partire dal 2020 il ricorso al part-time non è più un primato femminile (37,9% per le donne contro il 40% per gli uomini).

Tab. 5.5 - Impegno orario dei dipendenti - 2020

tipologia dell'impegno	totale		uomini		donne	
	unità	%	unità	%	unità	%
<i>Tempo pieno</i>	26	53,1%	10	50,0%	16	55,2%
<i>Tempo parziale</i>	19	38,8%	8	40,0%	11	37,9%
<i>Lavoratori a chiamata</i>	4	8,2%	2	10,0%	2	6,9%
Totale	49	100,0%	20	100,0%	29	100,0%



Una presenza così significativa del part-time genera una differenza abbastanza rilevante tra il numero di persone inquadrate come dipendenti stabili (pari a 45) e

le unità di lavoro equivalenti a tempo pieno¹ (pari a 36,8), che misurano più correttamente l'input di lavoro impiegato e la produttività del lavoro.

5.6 - Numero dipendenti e unità di lavoro - 2020

Aree	N addetti	ULA	ULA/N%
Educatori	38	32,1	84,5%
Altre aree	7	4,7	67,1%
Totale dipendenti stabili	45	36,8	81,8%

5.3 Profili del personale dipendente

La composizione del personale per profili descritta dalla tab.5.7 conferma la predominanza degli educatori professionali (21 di cui 4 coordinatori).

Tab. 5.7 - Composizione del personale per ruoli - 2020

<i>profili</i>	<i>n</i>
Dirigenti	1
Capo ufficio unità semplici	1
impiegati amministrativi	2
Coordinatori	4
Educatori professionali	17
Educatori	16
OSS	1
Addetti alle pulizie	3
Lavoratori a chiamata	4
Totale	49

¹ Le unità di lavoro equivalenti a tempo pieno riportate nelle Note interpretative del Bilancio di esercizio definendole impropriamente come numero medio dei dipendenti.

Tab. 5.8 - Livelli di istruzione dei dipendenti - 2020

<i>titoli di studio</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Laurea magistrale in area attinente	3	6,1%
Laurea educatore professionale o sociale	11	22,4%
Laurea generica	12	24,5%
diplomi scuola superiore	17	34,7%
licenza media	6	12,2%
Totale	49	100%

Il 53% dei dipendenti ha un titolo universitario, e il 28,5% dei dipendenti (14 su 49) possiede un titolo di studio universitario in area attinente al servizio svolto.

Per quanto riguarda gli emolumenti, la dimensione ridotta della cooperativa e la concentrazione della sua attività nell'offerta di servizi residenziali ai disabili hanno come conseguenza che le professionalità dei dipendenti e i loro ruoli non siano molto diversificati. Questa caratteristica si ripercuote sul ventaglio delle retribuzioni, che è estremamente ristretto, dovendo escludere dal computo le remunerazioni più basse degli addetti alle pulizie, che sono tutti a tempo parziale: il rapporto tra la retribuzione effettiva più alta e quella più bassa è pari a 1,1. La funzione di direzione non è svolta da un dirigente nel senso contrattuale del termine, ma da un quadro, e trattandosi di un dipendente a tempo parziale, è esclusa anch'essa dal computo: rapportando la remunerazione del dipendente a tempo pieno equivalente il rapporto di cui sopra supererebbe di poco il valore di 2.

La cooperativa non annovera e quindi non retribuisce figure con il ruolo di dirigenti nel senso formale del termine.

5.4 Volontari

Nel 2020 la cooperativa ha potuto fruire dell'attività di due volontari in servizio civile, che hanno dato un contributo importante nello svolgimento delle attività straordinarie nei periodi di emergenza

L'attività di volontariato viene inoltre svolta dai soci volontari che fanno parte a titolo gratuito del Consiglio di Amministrazione e che di volta in volta offrono le loro competenze professionali là dove è necessario.

5.9 - Composizione dei volontari - 2020

volontari in servizio civile	2
soci volontari	10
altri	1
Totale volontari	13

5.5 Servizi offerti ai lavoratori

Attività di formazione

A causa della pandemia nel 2020 la formazione del personale originariamente programmata ha dovuto riconvertirsi ed è stato svolto un programma formativo sulle modalità di gestione dei diversi aspetti dell'emergenza. Ad esso si sono affiancati incontri formativi tenuti dalla consulente psicologa.

Nella seconda metà dell'anno gli incontri per ciascun gruppo appartamento si sono svolti regolarmente con cadenza mensile.

Il costo della formazione strutturata iscritto a bilancio per il totale dei dipendenti è stato ridottissimo: pari a 830 euro. Ad esso deve aggiungersi il costo degli incontri con la psicologa, pari a 3308 euro.

Sanità integrativa

La cooperativa offre un pacchetto sanitario integrativo, gestito da una mutua territoriale, che prevede una copertura sanitaria assicurativa aggiuntiva per tutti i dipendenti e aperta anche ai familiari dei dipendenti con la stessa tariffa agevolata.

La scelta della sanità integrativa, che è stata garantita a **48** dipendenti a tempo indeterminato, costituisce un valore aggiunto per le relazioni interne della cooperativa.

L'impegno economico nel 2020 è stato di **3312 euro**.

6. OBIETTIVI E ATTIVITA'

Gli obiettivi della missione descritti in precedenza hanno costantemente imposto di consolidare il livello di qualità dei servizi, di adeguare i servizi all'evoluzione dei bisogni e al tempo stesso di razionalizzare l'impiego delle risorse adeguando il modello organizzativo ai mutamenti di contesto.

A partire dal 2017 è stato avviato un programma di sviluppo che si pone come obiettivo prioritario di rendere evidente la conformità delle attività e del servizio offerto alla normativa Uni 11010 per i Servizi Socio Sanitari e sociali mediante la certificazione.

Il programma ha previsto una serie di linee di intervento:

1. la rimodulazione dell'organigramma,
2. la predisposizione di strumenti volti a verificare la qualità dei servizi
3. la predisposizione di procedure volte a documentare in modo trasparente le attività della cooperativa, le azioni intraprese e quelle da intraprendere, i risultati raggiunti e le azioni da intraprendere
4. il miglioramento della comunicazione all'interno e verso l'esterno
5. la formazione del personale

6.1 Le azioni intraprese

Nel biennio 2018–19 sono stati predisposti interventi coerenti finalizzati a realizzare il programma di sviluppo sopra delineato.

Nel 2020 si è proseguito il cammino intrapreso affrontando in particolare i temi seguenti:

- adempimenti previsti dal Regolamento metropolitano sulle Case Famiglia (documenti, requisiti strutturali, organizzativi e funzionali)
- rivalutazione dello strumento PEI per una migliore organizzazione delle attività dedicate agli ospiti e delle risorse necessarie per realizzarle nei gruppi appartamento
- revisione della Carta dei Servizi

Alcune attività hanno subito una battuta d'arresto a causa dell'emergenza sanitaria. In particolare la formazione del personale originariamente programmata è stata rimodulata ed è stato svolto un programma formativo sulle modalità di

gestione dei diversi aspetti dell'emergenza. Ad esso si sono affiancati incontri formativi tenuti dalla consulente psicologa.

Il percorso formativo degli educatori deve essere completato negli anni a venire con la partecipazione a corsi di carattere tecnico applicato (primo soccorso, elaborazione progetti, ecc.) e con verifiche di équipe. Si tratta di un progetto di lungo periodo, che non viene abbandonato, ma al contrario verrà potenziato. A fine 2020 si è iniziato a elaborare un piano dettagliato di formazione svolto dalla consulente psicologa che si svolgerà, Covid permettendo, con un calendario regolare di incontri con gli educatori.

Sono state inoltre avviate iniziative per reperire risorse esterne da destinare alla formazione.

6.2 Azioni straordinarie a fronte della pandemia

La gestione dell'emergenza sanitaria creata dal diffondersi del Covid 19 è stata vissuta sin dall'inizio dalla cooperativa con grande senso di responsabilità, con l'obiettivo primario di garantire il benessere e la salute degli ospiti e dei dipendenti. Si sono resi necessari molti sforzi organizzativi e finanziari perché è stato necessario affrontare non solo problemi igienico-sanitari, ma anche riempire il vuoto lasciato dalla sospensione delle attività nei centri diurni potenziando la presenza degli operatori nelle strutture e progettando attività sostitutive.

Per supportare i dipendenti nella gestione dell'emergenza si sono messe in atto una serie di iniziative concrete:

- potenziamento degli organici nelle strutture
- redazione di un protocollo di prevenzione contenente istruzioni di comportamento per l'applicazione della normativa di prevenzione in collaborazione con il medico competente e il consulente per la sicurezza
- formazione dei lavoratori sulle procedure di sicurezza e di prevenzione Covid-19
- fornitura del materiale richiesto per la prevenzione (dei dispositivi di protezione, per l'igiene, ecc.)

- potenziamento della comunicazione interna utilizzando collegamenti da remoto.
 - attivazione di una consulenza esterna per colloqui di assistenza psicologica
- Fortunatamente nel corso del 2020 non si sono sviluppati focolai di infezione nelle diverse strutture.

Attività straordinarie nelle sedi residenziali

L'emergenza sanitaria ha richiesto agli educatori non solo di aggiornare le pratiche di lavoro alle norme di prevenzione dei contagi, ma anche di aggiornare le modalità di assistenza dovendo supplire alla chiusura dei centri diurni, alla mancanza delle visite dei familiari e di tutte quelle attività all'esterno che rappresentano uno stimolo essenziale all'equilibrio psichico del disabile.

Innanzitutto è stato necessario rivedere le modalità di gestione dei bisogni primari (alimentazione e cura di sé) dedicando particolari sforzi all'obiettivo di contrastare il regresso nei comportamenti degli ospiti e la perdita delle autonomie indotta dall'isolamento. In tutte le strutture gli sforzi in questa direzione hanno avuto buoni risultati, evitando momenti di crisi e riuscendo a mantenere un clima di "normalità" nella gestione del quotidiano.

Ugualmente nel periodo del lockdown, allo scopo di contrastare gli effetti negativi provocati dalle restrizioni alla mobilità, in quasi tutte le sedi si è cercato di prevedere qualche forma di esercizio fisico, almeno nella forma di attività all'esterno come passeggiate nei parchi più o meno occasionali.

Non è facile riempire il vuoto lasciato dalla chiusura dei centri diurni dal momento che le residenze sono unità abitative di carattere familiare prive di spazi comunitari ampi, e le capacità progettuali degli operatori non sono del tutto omogenee, ma in un buon numero di strutture si è riusciti a introdurre qualche forma di attività integrativa.

Si è trattato in prevalenza di attività manuali (disegno, decorazione) finalizzate alla stimolazione della manualità e delle capacità visive. Le attività di cucina hanno invece dovuto subire limitazioni di carattere igienico. Con frequenza occasionale alcune delle sedi hanno previsto attività di vario genere: ascolto musica, visione di filmati, giochi di apprendimento. Pur trattandosi di surrogati modesti delle attività svolte nei centri diurni, si è riusciti a salvaguardare l'equilibrio psichico degli ospiti.

6.3 Risultati ottenuti: beneficiari diretti e indiretti

La pandemia ha pesantemente condizionato la vita della cooperativa, ma ha anche evidenziato le priorità delle linee di intervento necessarie per assicurare il raggiungimento dell'obiettivo primario delle attività, cioè il benessere degli ospiti.

I beneficiari diretti delle attività.

Nella gerarchia dei portatori di interesse, gli **ospiti** sono al primo posto.

In passato la cooperativa ha avuto buoni riscontri sulla qualità dei servizi offerti che hanno assicurato un buon livello di benessere agli ospiti e buoni riscontri sul recupero di autonomie nei comportamenti (*Indagine sulla qualità percepita, 2018*).

Nel corso dell'emergenza sanitaria, grazie anche al fatto che nel 2020 non ci sono stati focolai nelle strutture, complessivamente la situazione è rimasta sotto controllo e pur nei limiti delle restrizioni imposte non si sono avute cadute nella qualità del servizio. La pandemia non è ancora stata superata ed è ancora troppo presto per avere una valutazione conclusiva degli esiti. Quando sperabilmente l'emergenza acuta sarà superata, alla fine del 2021 o nel corso del 2022, si progetterà una nuova rilevazione della qualità percepita dai familiari, così come altri strumenti di valutazione delle attività.

I **lavoratori** costituiscono l'altra categoria importante dei portatori di interesse interni.

L'esperienza vissuta ha messo in rilievo l'importanza di migliorare le loro capacità, dal momento che anche in futuro occorrerà essere in grado di gestire situazioni fuori dall'ordinario. La formazione nel 2021 sarà riprogrammata anche in vista di questo obiettivo, con effetti positivi sulla crescita professionale degli operatori.

I beneficiari indiretti delle attività.

I beneficiari indiretti più importanti sono i familiari degli ospiti, che grazie al servizio residenziale offerto ai loro congiunti riescono a vivere con maggiore serenità la responsabilità nei confronti della persona disabile. La qualità dei servizi offerti offre la garanzia di benessere del congiunto e riduce le preoccupazioni sul suo futuro, anche quelle del "dopo di noi".

7. INDICATORI DI ANDAMENTO ECONOMICO

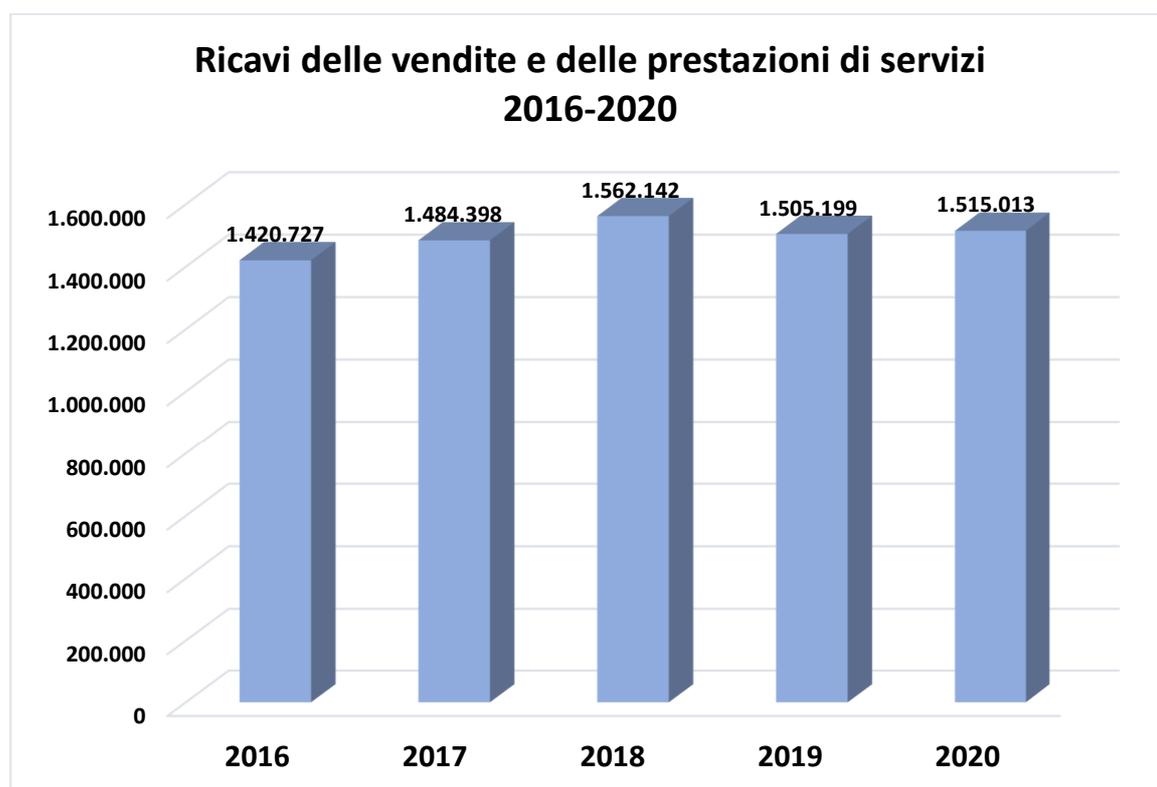
Un andamento economico equilibrato è essenziale per assicurare la sostenibilità di medio periodo della cooperativa e il suo sviluppo.

7.1 Il conto economico

Il conto economico registra le entrate e le uscite correnti associate alla produzione dei servizi realizzata all'interno dell'anno.

Il valore della produzione

Descrive l'andamento delle entrate che sostengono il funzionamento della cooperativa. La quasi totalità delle entrate (intorno al 97%) è costituita dai ricavi delle vendite e delle prestazioni di servizi che descrivono le entrate derivanti dalle attività "caratteristiche" della cooperativa, ovvero la produzione di servizi assistenziali.



Queste entrate sono strettamente correlate al numero di ospiti nelle strutture, e negli anni recenti mostrano una volatilità elevata nei livelli. Si tratta di un aspetto

strutturale dei modelli residenziali di piccole dimensioni se, come è inevitabile, manca un sincronismo perfetto nel turnover degli ospiti nelle singole strutture residenziali.

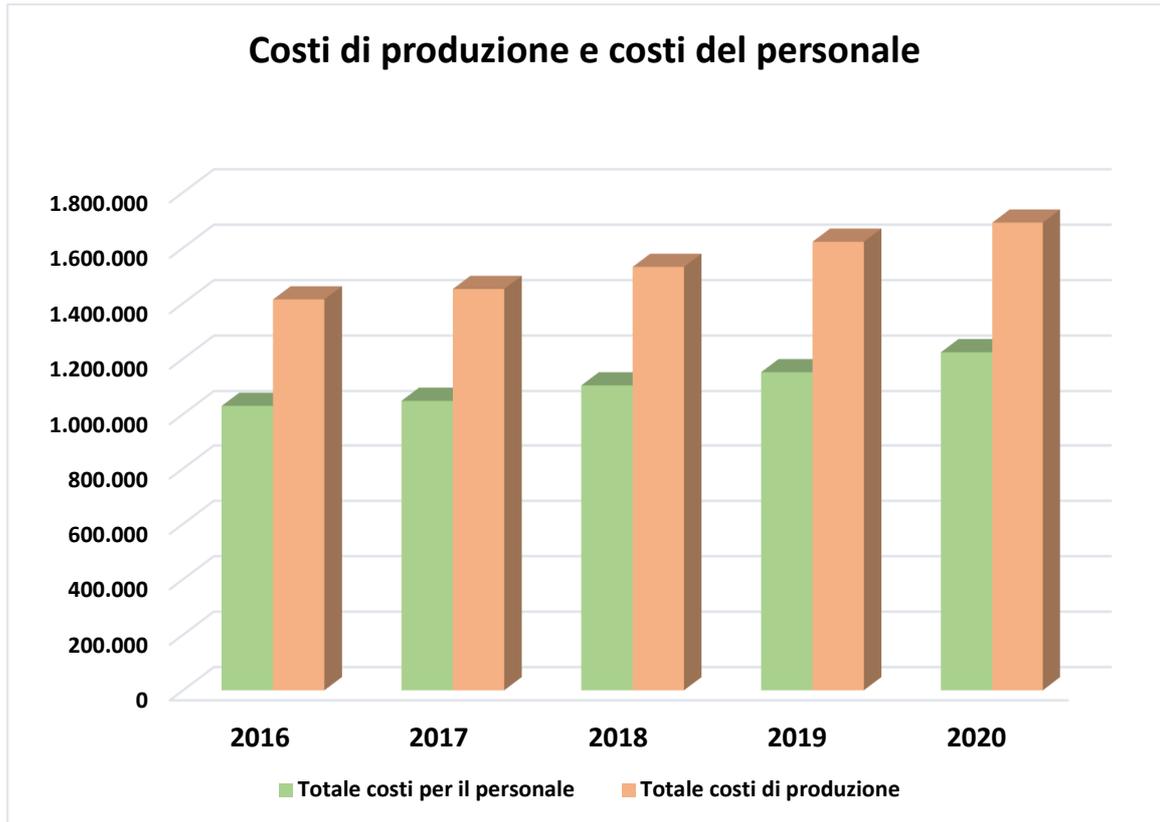
Poiché la quasi totalità degli ospiti è affidata alla cooperativa dai Servizi pubblici, la grande maggioranza dei ricavi (vicino al 90%) deriva dalle rette pagate dai committenti pubblici. I privati cittadino contribuiscono per circa l'8%.

Tab. 7.1 - Composizione delle entrate

Fonte	2018		2019		2020	
	valore	%	valore	%	valore	%
<i>Ricavi da committenti pubblici (Ausl, comuni)</i>	1.478.177	91,2%	1.396.461	89,8%	1.388.839	88,2%
<i>Ricavi da committenti privati (rette da familiari)</i>	83.965	5,2%	108.738	7,0%	126.174	8,0%
Totale ricavi dalle vendite e delle prestazioni di servizi	1.562.142	96,3%	1.505.199	96,8%	1.515.013	96,2%
Contributi in conto esercizio (fondazione CarisBO) e Comune Bologna	8.420	0,5%	12.280	0,8%	17.824	1,1%
Liberalità	5.303	0,3%	3.122	0,2%	5.404	0,3%
Contributi da soci	20.927	1,3%	12.359	0,8%	18.205	1,2%
Altri ricavi	24.612	1,5%	22.010	1,4%	18.535	1,2%
Totale valore delle vendite	1.621.404	100%	1.554.970	100%	1.574.981	100%

I costi di produzione

I costi del personale, che sono una componente largamente fissa dei costi di produzione, hanno un'incidenza molto significativa sui costi di produzione (71%). Ne deriva che i costi di produzione sono assai meno volatili dei ricavi a fronte di oscillazioni nel numero di ospiti. Nel caso specifico del 2020, a fronte di un lieve aumento dei ricavi (0,7%) i costi del personale sono aumentati del 6,2%.



Il forte aumento dei costi del personale nel 2020 è da imputare al potenziamento dei turni di lavoro richiesto per supplire alla chiusura dei centri diurni e fare fronte alle mutate condizioni di lavoro prodotte dall'emergenza sanitaria.

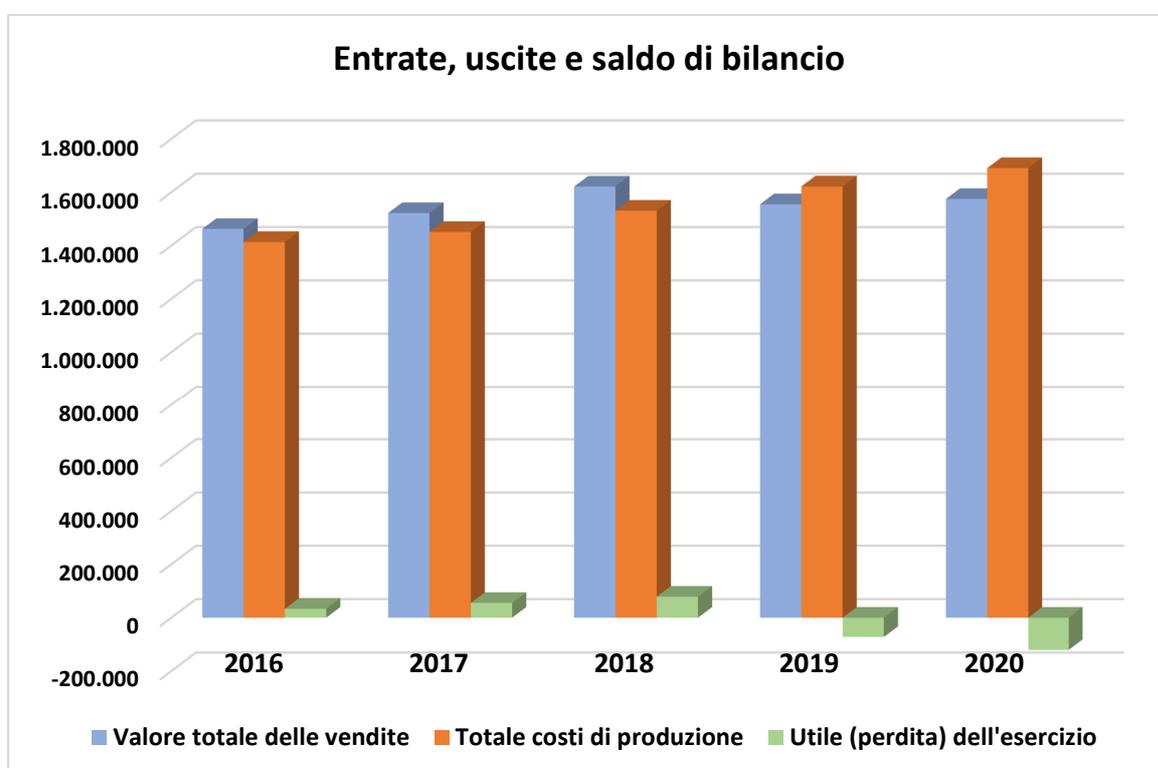
Il saldo di esercizio

Il saldo di esercizio, che a seconda del segno può essere utile o perdita di esercizio, è dato dalla differenza tra il valore totale delle vendite e il totale delle uscite (costi di produzione più oneri finanziari), ed è un indicatore dell'efficienza produttiva.

Un saldo di esercizio mediamente in equilibrio (disavanzi solo temporanei compensati da avanzi di bilancio) è il requisito necessario per assicurare la sostenibilità prospettica dell'istituzione. Oltre a garantire l'equilibrio di lungo periodo, gli avanzi di bilancio consentono di finanziare gli investimenti necessari alla salvaguardia e al miglioramento della qualità dei servizi. Se il saldo è positivo, gli utili vengono utilizzati per alimentare lo stock di riserve (voce del conto patrimoniale), a cui eventualmente si attinge in presenza di perdite di esercizio.

Tab. 7.2 - Entrate, Uscite e Saldo di esercizio

	2018	2019	2020
Totale valore della produzione	1.621.393	1.554.970	1.574.981
$\Delta\%$	6,5%	-4,1%	1,3%
Totale costi per il personale	1.103.505	1.151.284	1.223.109
$\Delta\%$	5,3%	4,3%	6,2%
Totale costi della produzione	1.531.118	1.621.736	1.690.838
$\Delta\%$	5,5%	5,9%	4,3%
Utile (perdita) dell'esercizio	78.562	-72.207	-120.587



Nella vita della cooperativa, la volatilità delle entrate a fronte del profilo stabile nel trend dei costi di produzione è sempre stata una fonte di significativa volatilità nell'utile di esercizio, che nel tempo ha alternato valori positivi e negativi.

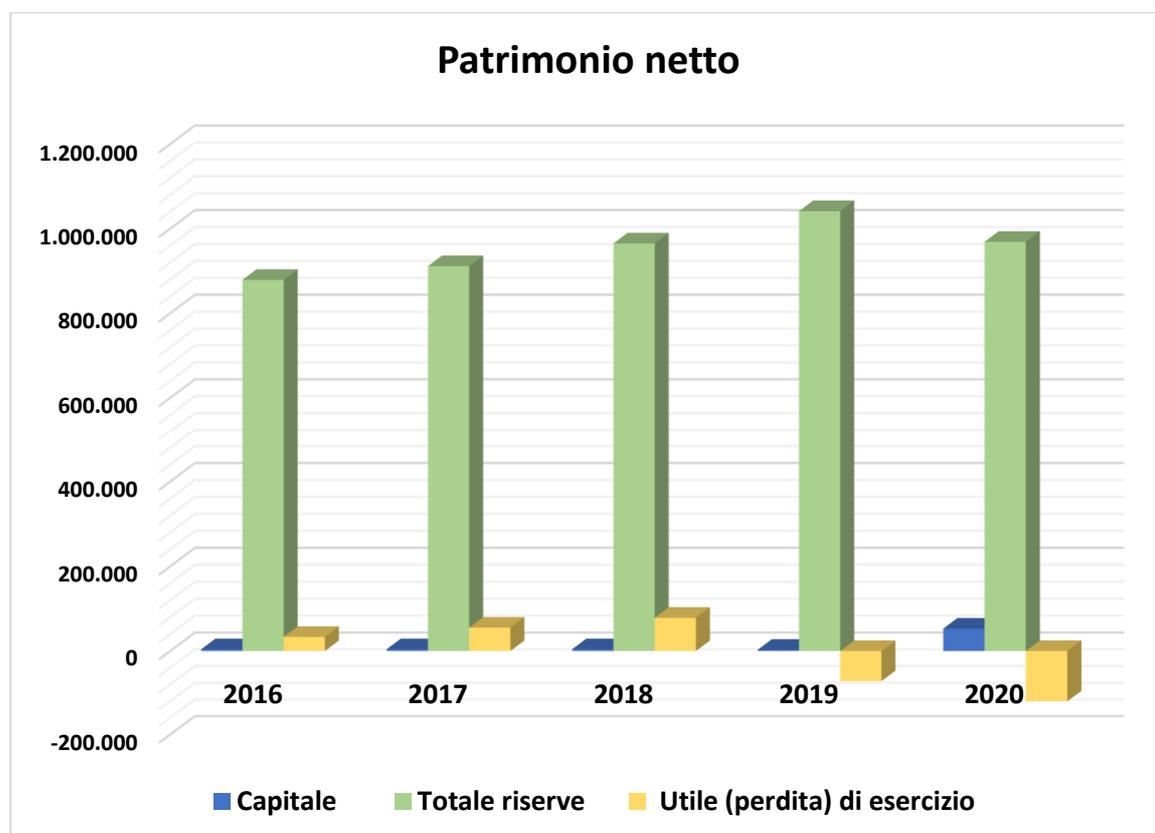
Il disavanzo nel 2020 si è dilatato e ha raggiunto i 120.587 euro per effetto dell'aumento dei costi associato alla emergenza sanitaria. Le stime suggeriscono che l'impatto della pandemia sui costi di produzione sia nell'ordine dei 100.000 euro, di cui quasi tre quarti sono dovuti al costo incrementale del lavoro stimato

aggrarsi sui 70.000 euro. Complessivamente il costo del lavoro rispetto all'anno precedente è aumentato del 6,2%.

Purtroppo l'emergenza non si è risolta con la fine dell'anno 2020 e è destinata ad attenuarsi solo nella seconda metà del 2021. Perciò è da attendersi che anche nel 2021 il bilancio continui a mostrare segni di notevole fragilità. Ne consegue che nel prossimo futuro sarà necessario un attento monitoraggio dei rischi.

6.2 Situazione patrimoniale

Il patrimonio netto, rilevato al passivo del conto patrimoniale, misura le risorse per fare fronte alle esigenze finanziarie della cooperativa. Si compone di capitale sociale, riserve accumulate, che nel nostro caso rappresentano la quota più importante del patrimonio (più del 90%), e utile (positivo o negativo) di esercizio. Le riserve accumulate grazie agli utili accantonati consentono di far fronte a sbilanci di esercizio temporanei. Il patrimonio netto copre circa due terzi delle passività della cooperativa.



Nell'attivo del conto patrimoniale sono evidenziati gli impieghi del patrimonio, che si suddividono in immobilizzazioni e capitale circolante (liquido). Il primo è il riflesso delle attività di investimento in capitale fisico, in beni immateriali (riflesso delle tecnologie dell'informazione) e in capitale finanziario. Il capitale fisico (immobili, macchinari e arredi) rappresenta la parte preponderante delle immobilizzazioni della cooperativa.

Tab. 7.3 - Composizione del patrimonio netto

	2018	2019	2020
Capitale sociale	4.389	3.047	53.047
Totale riserve	965.156	1.041.359	968.901
Utile (perdita) di esercizio	78.562	-72.207	-120.587
Totale patrimonio netto	1.048.107	972.199	901.361

Tab. 7.4 - Composizione delle immobilizzazioni

	2018	2019	2020
Immobilizzazioni immateriali	3.847	4.373	2.638
Immobilizzazioni materiali	708.541	673.422	639.633
Immobilizzazioni finanziarie	64.827	9.294	9.330
Totale immobilizzazioni	777.215	687.088	651.601

8. PROSPETTIVE FUTURE

Gli obiettivi di medio periodo

Gli obiettivi di medio periodo non sono mutati rispetto a quelli descritto nel Bilancio Sociale del 2019. I valori della missione impongono una tensione continua verso il miglioramento della qualità dell'accoglienza, la crescita umana degli ospiti e l'identificazione di chi lavora con gli obiettivi primari della cooperativa. Sotto il profilo operativo, questi obiettivi richiedono di concentrare prospetticamente gli sforzi sulla formazione, l'aggiornamento delle procedure per consolidare l'efficienza, l'individuazione di modelli organizzativi volti ad allentare i vincoli di sostenibilità finanziaria.

Auspiciando che la situazione sanitaria pubblica torni alla normalità, il piano di sviluppo prevede che nei prossimi anni il programma di formazione del personale prosegua con regolarità per aggiornare gli operatori all'evolversi delle procedure interne, delle normative e dei bisogni emergenti.

Si dovrà continuare a intensificare gli sforzi per razionalizzare i modelli operativi allo scopo di garantire una maggiore tranquillità finanziaria e operativa senza pregiudicare l'offerta di un ambiente familiare in cui l'ospite possa sviluppare un progetto individuale di vita, che rappresenta la missione irrinunciabile della cooperativa. Potenziamento degli strumenti di monitoraggio della gestione, delle procedure gestionali, e delle reti di comunicazione tra le strutture saranno i passi necessari nell'immediato per definire il sentiero di crescita sostenibile della cooperativa.

Le azioni da intraprendere

Gli obiettivi di medio periodo richiederanno, anno per anno, la graduale realizzazione di una sequenza di passi coerenti. Sarà un percorso impegnativo, soprattutto all'inizio, ma se progettato attentamente e attuato con determinazione consentirà di ottenere risultati positivi, di incremento della qualità nell'assistenza e nel benessere organizzativo, e al tempo stesso sostenibilità economico-finanziaria dell'ente.

La situazione eccezionale vissuta nel 2020 a causa della pandemia e destinata a prolungarsi almeno fino all'estate del 2021 ha fornito, oltre che difficoltà, anche

spunti di riflessione. Infatti la pandemia, obbligando a gestire l'emergenza, ha rappresentato un vero e proprio stress test che ha messo in luce, oltre alle buone capacità di reazione degli operatori, anche gli aspetti critici su cui intervenire.

La qualità del servizio fornito dipende infatti dalla qualità delle risorse utilizzate, le risorse umane e le risorse fisiche (gli spazi residenziali), e la capacità organizzativa.

La formazione degli operatori dovrà essere per certi aspetti ripensata per migliorare le capacità progettuali, e diversificare le competenze, se è vero che anche in futuro potranno ripresentarsi situazioni fuori dall'ordinario. Si è visto anche come nella gestione dell'emergenza sanitaria sia importante disporre di spazi adeguati, cioè di unità immobiliari più ampie, che dispongano di spazi comuni, di affacci all'aperto. Poiché una revisione del modello abitativo dei gruppi appartamento era già in cantiere da tempo, sarà opportuno rivisitarla tenendo conto di anche queste esigenze.