



**FILOCONTINUO**  
cooperativa sociale



**IL FILO DI UNA STORIA** bilancio sociale 2005

### *Un'altra storia*

*Il Bilancio Sociale è rendicontazione, comunicazione sociale e consuntivo dell'agire sociale. Ma prima di tutto, almeno per noi, è narrazione di una storia e di un percorso.*

*Una storia fatta di passione e competenza, di professionalità e volontariato, di sogni, progetti e difficoltà.*

*Un'altra storia, fra le tante, ma è la nostra, quella di cui non vogliamo perdere il "filo"... dentro c'è anche un pezzo della nostra vita.*

## Indice argomenti

<b>PREFAZIONE</b>	pag. 6		
<b>Indicazioni di consultazione</b>	pag. 8		
<b>IL FILO DI UNA STORIA</b>	pag. 10		
<b>Storie di persone... storie di un gruppo</b>	pag. 11		
<b>Identità e mission</b>	pag. 14		
Da un sogno nel cassetto ad una storia condivisa	pag. 14		
Le coordinate di riferimento	pag. 14		
<b>I segni di un percorso</b>	pag. 15		
Centro educativo occupazionale "Filo Continuo"	pag. 15		
Centro educativo occupazionale "Insieme"	pag. 16		
Comunità Alloggio "Silvio Pozzerle"	pag. 16		
"Aula Natura"	pag. 16		
"Il Negozio"	pag. 16		
<b>LA GOVERNANCE</b>	pag. 18		
<b>Le aree della governance</b>	pag. 19		
Consiglio di amministrazione	pag. 19		
Assemblea dei soci	pag. 19		
Direttore servizi alla persona	pag. 20		
Staff di coordinamento	pag. 20		
La formazione della governance	pag. 21		
<b>LE RISORSE UMANE</b>	pag. 22		
<b>Le risorse umane nel percorso della qualità</b>	pag. 23		
Le risorse umane nel 2005	pag. 24		
Livelli retributivi e contrattuali	pag. 25		
La presenza dei volontari	pag. 26		
L'esperienza di tirocinio professionale	pag. 26		
<b>Il clima aziendale</b>	pag. 26		
Il questionario 2005	pag. 27		
<b>La formazione del personale</b>	pag. 28		
Formazione individuale e di gruppo	pag. 28		
		La sicurezza sul posto di lavoro	pag. 29
		<b>Il confronto con gli obiettivi del manuale qualità</b>	pag. 30
		<b>SERVIZI ALLA PERSONA</b>	pag. 32
		<b>Valutare i servizi</b>	pag. 33
		Valutare: un percorso di crescita aziendale	pag. 33
		Gli strumenti della valutazione 1: la progettazione individualizzata	pag. 33
		Gli strumenti della valutazione 2: la scheda di valutazione	pag. 35
		La valutazione della soddisfazione del cliente	pag. 35
		<b>Accesso ai servizi</b>	pag. 35
		Presentazione dei servizi	pag. 35
		I numeri dei servizi	pag. 36
		Evoluzione dei servizi	pag. 38
		Soggiorni climatici	pag. 39
		La cooperativa in una rete di servizi	pag. 39
		<b>Il confronto con gli obiettivi del manuale qualità</b>	pag. 40
		<b>COOPERATIVA E TERRITORIO</b>	pag. 42
		<b>Il dialogo con le scuole del territorio</b>	pag. 43
		"Ceramica a scuola"	pag. 43
		I percorsi didattici dell'Aula Natura	pag. 44
		<b>Utilizzo spazi della cooperativa</b>	pag. 45
		<b>La vendita dei prodotti: il "tam tam" del passaparola</b>	pag. 45
		<b>Eventi sul territorio 2005</b>	pag. 46
		<b>RISULTATI ECONOMICI</b>	pag. 48
		<b>Il Bilancio</b>	
		La struttura patrimoniale	pag. 50
		L'analisi del conto economico	pag. 50
		La struttura dei costi	pag. 53
		Gli indici di bilancio	pag. 54
		<b>PIANO DI MIGLIORAMENTO</b>	pag. 58

## *Indice tabelle e grafici*

### **TABELLE**

1. Impegno Consiglio di Amministrazione (CdA)	pag. 19
2. Composizione del CdA	pag. 21
3. Partecipazione assemblea	pag. 21
4. Numero incontri di coordinamento	pag. 21
5. Staff di coordinamento dell'ATI	pag. 21
6. Formazione Governance	pag. 21
7. Risorse umane al 31/12/05	pag. 25
8. Livelli retributivi CCNL	pag. 25
9. Titoli di studio dei lavoratori	pag. 25
10. Anzianità di servizio al 31/12/2005	pag. 25
11. Età del personale al 31/12/2005	pag. 27
12. Presenza soci volontari anno 2005	pag. 27
13. Ore di tirocinio nei servizi anno 2005	pag. 29
14. Dettaglio soci della cooperativa anno 2005	pag. 29
15. Percorsi di formazione 2005	pag. 29
16. Indicatori di qualità area risorse umane	pag. 30
17. Ore impiegate per redazione progetti individualizzati	pag. 35
18. Numero di valutazioni con scheda 2005	pag. 35
19. Professionalità utilizzate	pag. 35
20. Suddivisione attività	pag. 36
21. Presenza nei servizi anno 2005	pag. 37
22. Numero di persone inserite nei diversi servizi anno 2005	pag. 37

23. Prestazioni riabilitative erogate nel 2005	pag. 39
24. Servizi gestiti in rete	pag. 39
25. Indicatori qualità area servizi alla persona	pag. 40
26. Progetti realizzati con le scuole	pag. 45
27. Persone inserite nel negozio della cooperativa 2005	pag. 45
28. Stato Patrimoniale bilanci 2003/2005	pag. 51
29. Conto economico riclassificato 2003/2005	pag. 52
30. Dettaglio gestione convenzioni ULSS 22	pag. 54
31. Struttura dei costi	pag. 55
32. Indici di bilancio	pag. 56

### **GRAFICI**

1. Ore dei volontari anno 2005	pag. 27
2. Ore di tirocinio anno 2005	pag. 27
3. Dettaglio sopravvenienze attive e contributi	pag. 53
4. Classificazione ricavi	pag. 55
5. Dettaglio ricavi diversi	pag. 55
6. Struttura costi	pag. 55

## 6 Prefazione



***Narratori si diventa.** Quando la cooperativa ha deciso di avviare l'esperienza del Bilancio Sociale, è sorta la necessità di individuare un percorso adeguato di competenze e metodi per condividere, raccogliere ed elaborare il materiale. Il problema di fondo non era quello di reperire le informazioni (a disposizione in quantità) quanto piuttosto di collegarle, organizzarle e legarle in un processo comunicativo comprensibile e possibilmente interessante per tutti i portatori d'interesse. La prima soluzione a cui si è pensato consisteva nel raccogliere il materiale occorrente (dati, notizie, resoconti, statistiche) e affidarlo completamente all'esterno. Una scelta, quella dell'esternalizzazione, che attirava per la facilità esecutiva, ma lasciava un po' di "amaro in bocca" pensando che in tal caso non sarebbe stato il "nostro Bilancio Sociale" ma un documento redatto per nostro conto. La seconda soluzione corrispondeva all'idea di redigere autonomamente la rendicontazione sociale della cooperativa, un percorso incerto, ma più coinvolgente. È con questa modalità che si è scelto di operare, una modalità certamente più lenta, complessa e impegnativa ma adatta a creare condivisione e partecipazione. Così nell'ottobre del 2005 un piccolo gruppo, in rappresentanza di tutti i servizi della coo-*

perativa, si è messo al lavoro con l'intento di fare partire il primo Bilancio Sociale della Filo Continuo. La prima parte del lavoro è stata dedicata alla formazione, un corso sul significato e i contenuti del B.S. A seguire, infarinati con i rudimenti appresi, l'avvio del lavoro editoriale sul B.S. 2005. Si era accettata la sfida di diventare "narratori", tessitori del filo di una storia di lavoro sociale. Il contributo di formazione e consulenza è servito a esporre meglio quello che si voleva raccontare, a collegare gli eventi, a catalogare il materiale.

**Bilancio Sociale e qualità.** Il B.S., fortemente voluto e atteso da tempo, non nasce come un'esperienza di comunicazione isolata ma è, al contrario, il punto d'arrivo di un percorso sulla qualità, iniziato nel 2003. Il lavoro svolto per la realizzazione del manuale di qualità, con i percorsi collegati intorno alle procedure e alla gestione organizzativa, ha reso quasi inevitabile il bisogno di comunicare, di divulgare e condividere un cammino.

**Bilancio Sociale e Carta dei Servizi.** Nella tasca laterale, all'interno della copertina è a disposizione la nuova Carta dei Servizi, una scelta comunicativa voluta. Carta dei Servizi e Bilancio Sociale sono entrambi espressione dello stesso orientamento alla qualità: la CdS come impegno che la cooperativa si assume nei confronti di utenti, famiglie e territorio, il BS come "il consuntivo" di questo impegno, quello che realmente si è riusciti a realizzare.

**La struttura e lo stile del BS.** l'indice del BS è stato costruito cercando di tenere in considerazione tutti i portatori d'interesse che ruotano intorno al mondo della cooperativa, individuando quelli che potevano essere i "linguaggi della fiducia" più adatti ad ognuno. Si è cercato di costruire una rassegna di notizie e informazioni che consolidassero la rete sociale costruita nel tempo, rendendola partecipe di risultati, idee e problematiche ancora aperte che un piccolo gruppo ha successivamente elaborato. Ma non sono mancati nel corso dell'anno alcuni momenti di condivisione con tutta la compagine sociale nel contesto di momenti formativi, di assemblee o riunioni di equipe. Pagina dopo pagina, quella che va in scena, è la vita della cooperativa in un alternarsi di narrazione e di indicatori numerici e statistici. In questa commistione fra narrazione sociale e dati numerici che si fonda il significato e il valore di una rendicontazione sociale. È la storia di un'organizzazione... una storia di persone.





### ***Le aree del bilancio sociale***

*Come si può evincere dall'indice il BS 2005 è suddiviso in 6 aree: la storia, la governance, le risorse umane, i servizi alla persona, il rapporto con il territorio e i risultati economici.*

*Ogni area è introdotta da una brevissima scheda con l'intento di offrire una presentazione immediata, ma soprattutto giustificarne il significato nel contesto di vita dell'organizzazione.*

### ***Numeri e parole***

*Si è cercato, per quanto possibile, di "affiancare" ad ogni analisi descrittiva, o a ogni valutazione, l'apporto di tabelle numeriche e di dettaglio tentando di dare un'adeguata impronta "oggettiva" ad ogni dinamica della gestione.*

### ***Performance aziendali e criticità***

*Gli obiettivi e le performance del Manuale di Qualità hanno rappresentato un punto di riferimento fondamentale nella stesura del BS. I dati consuntivi raggiunti nel 2005 sono stati messi a confronto con gli impegni del MdQ attraverso schemi di sintesi intitolati "obiettivi di qualità e piani di miglioramento" e posti a conclusione delle aree Governance, Servizi alla persona, Risorse umane.*

*Laddove si è riscontrato un dato non in linea si è rilevata la criticità con una proposta di miglioramento per l'anno successivo.*

### ***Piano di miglioramento***

*Lo schema di "Piano di miglioramento" riportato a pg. 58 raccoglie in un quadro unico di sintesi tutte gli impegni evidenziati nelle varie aree.*



# 10

## Il filo di una storia



*“La storia” delle organizzazioni è un punto di riferimento da custodire e valorizzare per la costruzione della quale tante persone si sono impegnate a condividere un pezzo della loro storia personale della storia occorre recuperare una grande quantità di materiali “silenti” e spesso accantonati: verbali, atti ufficiali, progetti realizzati e sogni nel cassetto.*

*È evidente che le organizzazioni non vivono soltanto grazie al perpetuarsi di una narrazione e non è certo il ricordo di avvisi magari incerti e pionieristici o la condivisione della mission a sostenerne l'azione sociale.*

*È altrettanto vero, tuttavia, che condividere un percorso, ricordandolo e condividendolo, aiuta a percepire dove si sta andando, accompagna le scelte, orienta le strategie, offre uno spazio di ricerca di senso per le stesse persone che vi partecipano.*

*La sensibilità, la passione e l'identità cresciuta nel tempo, rappresentano una “quota” irrinunciabile del capitale sociale, valore immateriale da conservare e valorizzare, importante come le risorse economiche e le tecnologie.*



## Storie di persone... Storie di un gruppo

### *1982 L'Associazione GSPH.*

Ventiquattro anni fa un piccolo gruppo di volontari in collaborazione con familiari di persone “handicappate” da vita all'Associazione “Gruppo Sostegno Persone Handicappate Pescantina”. L'intento è quello di dare spazio ed evidenza sociale ai bisogni delle persone disabili. I primi anni sono dedicati alla sensibilizzazione del paese per la promozione dei diritti delle persone disabili. La sensibilità politica è forte e appassionata.

### *1986 La Casa Famiglia.*

Dopo quattro anni, nel 1986 nasce la prima vera e propria attività istituzionale: “la casa famiglia”. Si inizia come servizio diurno per arrivare nell'ottobre del 1987 alla struttura residenziale, spazio aperto 24 ore al giorno, per tutto l'anno con grande apporto di volontariato ed obiettori di coscienza.

### *1989 La Cooperativa.*

Seguendo una dinamica evolutiva molto diffusa nelle organizzazioni non profit, dalla sensibilità dell'associazione, nasce la Cooperativa di Solidarietà Sociale “Filo Continuo” per dare un ulteriore impulso all'attività del centro diurno e alla casa famiglia. Si



fanno strada nuove sensibilità: la cura del lavoro professionale, la formazione dei soci lavoratori, la collaborazione tra volontariato e professionalità.

### *1992 La Cooperativa Sociale.*

La cooperativa adegua il suo statuto ai dettami della Legge 381/91 diventando “Filo Continuo, cooperativa sociale di tipo A”.

### *1995 Via dei Sassi.*

Apri i battenti la nuova sede in via dei Sassi, realizzata interamente dal Comune di Pescantina.

All'interno della struttura trova spazio la Comunità Alloggio con la possibilità di ospitare fino a nove persone disabili.

### *1997 Centro occupazionale “Incontro Centro di Villafranca.*

Accettando una proposta formulata dall'Ulss 22 di Bussonengo, la cooperativa accetta di gestire un centro diurno occupazionale a Villafranca, uscendo così dai confini “storici” del comune di Pescantina.

L'esperienza continua tuttoggi e accoglie quindici persone disabili



## *1999 nuovi spazi per la sede e Progetto LOVAL.*

• **Nuova sede.** Il centro occupazione di Pescantina si trasferisce nella sede di Via dei Sassi nei nuovi spazi completati dall'Amministrazione locale.

• **Progetto LOVAL.** Il 1999 è anche l'anno delle sperimentazioni, ed è con questo spirito che parte il progetto "LOVAL" - laboratorio occupazionale e valutazione abilità lavorative. Il progetto, purtroppo, avrà vita breve e andrà a interrompersi nel febbraio del 2000 sotto l'incombere di difficoltà economiche ma anche di una scarsa attenzione dei Servizi Sociali. In ogni caso il progetto ha espresso un tentativo di superare il modello organizzativo e progettuale dei Ceod per cercare una via intermedia con l'inserimento lavorativo.

## *2000 Il Gruppo "Insieme".*

Con il 2000 prende avvio il gruppo "Insieme" per lo svolgimento di attività di socio terapia: una tra le esperienze più significative proposte dai Servizi Sociali dell'Ulss22.

## *2002 - 2004 Allargamento dei servizi.*

Sotto la spinta di una riflessione che ha investito tutti i settori della cooperativa sul tema del proprio futuro organizzativo, tra il 2002 e il 2004 si annodano nuovi fili nella rete d'intervento sociale sul territorio.

• **L'Associazione Temporanea d'Impresa** creata in collaborazione con le cooperative "Azalea" di Verona, "I Piosi" e "Solidarietà" di Vigasio per la gestione del Servizio di Assistenza Domiciliare Integrata.

• **L'animazione territoriale con gli anziani**, esperienza temporanea ed ormai conclusa di animazione sul territorio che ha consentito alla cooperativa di misurarsi con servizi sociali differenti.

• **Apri i battenti l'"Aula Natura"**, negli spazi adiacenti alla sede, formata da un orto, un cortile e una serra. Le potenzialità della struttura sono molte: da ambiente ideale per attività educativa occupazionale all'aperto a vero e proprio spazio formativo per i percorsi didattici delle scuole.

• **Il completamento del piano seminterrato della sede di Via dei Sassi** rende disponibile un nuovo spazio polivalente (spazi



riunioni, palestra, mensa) sia per l'attività interna che come spazio a disposizione per gruppi e associazioni del territorio.

### **2005 Decennale della Comunità Alloggio.**

Si festeggia il decennale della Comunità Alloggio scegliendo di dedicarla e intitolarla a Silvio Pozzerle, primo disabile a vivere nel 1986 nella casa famiglia. Una dedica importante dal momento che tutto il progetto di casa famiglia è sorto per dare a Silvio un'abitazione in alternativa all'istituto... il filo di una storia.

## Identità e mission

### **Da un sogno nel cassetto ad una storia condivisa**

La mission delle cooperativa è il frutto di un lungo percorso di ricerca e riflessione fatto attorno alla propria identità. È un'azione, questa sull'identità, che dovrebbe contribuire ad un travaso di cultura d'impresa tra quanti hanno vissuto l'esperienza fondativa con quel "sogno nel cassetto" che innesca la scintilla d'avvio, e coloro che si avvicinano oggi, come lavoratori, in una struttura consolidata e in piena attività. Si è convinti che senza la condivisione di un strada comune non si possa andare lontano, soprattutto nell'intervento sociale. Di qui la necessità di alcuni punti fermi, irrinunciabili che orientino e guidino il lavoro e garantiscano alcune coordinate di riferimento.

## Le coordinate di riferimento

### **La Mission**

Dallo statuto della Cooperativa: la Cooperativa ha lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e alla integrazione sociale dei cittadini. In particolare si prefigge di promuovere e gestire forme di servizio sociale alla persona disabile e anziana, anche in con-

### **Ricordando...**

*Riguardando oggi la sede di Via dei Sassi, con i suoi tre livelli di spazi multifunzionali, ritorna alla mente, come un flash, il "progetto immobiliare storico", quello degli esordi del 1986. Un progetto di cui resta traccia nella memoria di molti di noi, allora tutti volontari, di un viaggio dai tratti avventurosi a Tolmezzo del Friuli con l'intento di portare a Pescantina un prefabbricato utilizzato nella tristissima emergenza del terremoto. Il prefabbricato arrivato a Pescantina venne depositato nel piccolo piazzale della chiesa della Madonnina, e lì purtroppo o per fortuna rimase. Perché?*

*Dall'Amministrazione locale di allora era stato promesso un terreno sul quale rimontare la struttura in legno ma, in realtà, il terreno non si rese mai disponibile. La nostra protesta fu forte, coinvolgente, smosse un intero paese, fino a che, in un'assemblea pubblica, il sindaco di allora promise una "vera casa di mattoni". Da legno malconco e abbandonato a una vera sede, in via dei Sassi!!!*

*Marco Sartori*

venzione con A.S.L., Comuni o altri Enti Pubblici. Inoltre si prefigge di sviluppare attività e servizi sociali con la finalità di promuovere benessere dei bambini dei degli adolescenti e dei giovani, attraverso interventi di animazione ed educativi diversificati.

### *Le scelte organizzative*

La gestione è orientata a garantire lo sviluppo di occupazione e professionalità assicurando:

- il rispetto dei contratti di lavoro;
- l'aiuto per garantire il raggiungimento della professionalità degli operatori;
- la qualità della formazione;
- la trasparenza gestionale, amministrativa e organizzativa.
- la trasparenza e la puntualità negli adempimenti con i soci, gli utenti e i clienti.

### *Lo stile del lavoro sociale*

Il lavoro con le persone disabili e/o in stato di disagio è sempre orientato a favorire:

- la centralità della persona e della sua dignità;
- il rispetto di ogni forma di diversità;
- la massima autonomia della persona e loro realizzazione (cura e non solo assistenza);
- il rispetto degli accordi e programmi riabilitativi concordati.

## I segni di un percorso

### **Centro educativo occupazionale diurno "Filo Continuo"**

#### **Via dei Sassi n. 3/A - Pescantina (VR)**

È uno spazio di 700 mq coperti dedicato a laboratori educativi occupazionali, palestra, sale attività, sala mensa e altri servizi, privo di barriere architettoniche. Oltre 3200 i mq all'aperto destinati a giardino, serra ed orto per attività educative.

È un servizio territoriale a carattere diurno gestito in convenzione con l'A.S.L.22

*Promemoria di una tappa:  
da associazione a cooperativa "(...) La cooperativa è parte del gruppo stesso; la cooperativa non deve in alcun modo togliere spazio e persone all'attività del G.s.p.b. (peraltro già ridotte per mancanza di volontari); la cooperativa non è altro che lo sviluppo logico dell'attività di volontariato del gruppo.*

*Votanti 40 favorevoli 38 contrari 0 astenuti 2. Viene così approvata la costituzione della coop. di solidarietà sociale filo continuo a.r.l. (...)*

*Stralcio del verbale dell'assemblea dell'Associazione G.s.p.b. del 24.9.89*



## Centro educativo occupazionale diurno

### “Incontro”

#### Via Dossi P.42 - Rosegaferro di Villafranca (VR)

È uno spazio di 450 mq, coperti dedicato a laboratori educativi occupazionali, piccola palestra, cucina e sala mensa e altri servizi, privo di barriere architettoniche e più di 200 mq all'aperto destinati a giardino per attività educative-occupazionali più parcheggio. È un servizio territoriale a carattere diurno gestito in convenzione con l'A.S.L.22.

### Comunità Alloggio “Silvio Pozzerle”

#### Via dei Sassi n.3/A - Pescantina (VR)

È collocata al primo piano della palazzina di Via dei Sassi, sopra il centro diurno e occupa uno spazio di 350 mq interamente ad uso abitazione, con sala da pranzo, cucina, spazi ricreativi e camere da letto da due persone con servizi. La struttura beneficia dell'ampio spazio all'aperto, in comune con il centro diurno. È un servizio territoriale gestito in convenzione con l'A.S.L.22.

### Aula Natura

#### Via dei Sassi n.3/A - Pescantina (VR)

Inaugurata nel 2004, l'aula natura è situata nell'area esterna della struttura di Via dei Sassi su di un'area di oltre 3000 mq. Dispone di una serra, un orto, una casa in legno per attività didattiche. Lo spazio svolge una duplice funzione:

- è spazio occupazionale per gli utenti dei centri della cooperativa e di altri presenti sul territorio per coltivare piante da esterni e fiori;
- è proposta progettuale per scuole e associazioni che vogliono attivare percorsi didattici.

### “Il negozio”

#### Via dei Sassi n.3/A - Pescantina (VR)

Attivo dal 2004 il negozio nasce come spazio per commer-

### *Finalità dei Centri educativi occupazionali diurni:*

*i Centri educativi intendono rispondere ai bisogni di persone disabili in età post-scolare che presentano diversi livelli di autonomia, erogando interventi a carattere educativo riabilitativo assistenziale e di socializzazione rivolte all'aumento e/o mantenimento della abilità residue.*

### *Finalità delle Comunità Alloggio:*

*rispondere ai bisogni di persone disabili adulte che non possono più essere accolte per diversi motivi in famiglia, sia in modo permanente che temporaneo. La comunità eroga interventi a carattere educativo-riabilitativo assistenziale, di socializzazione.*

cializzare e fare conoscere il lavoro creativo e produttivo realizzato dagli operatori in collaborazione con gli utenti dei centri. Una simpatica casetta in legno di circa 30 mq è lo show room di una vasta gamma di prodotti che vanno dagli articoli da regalo in ceramica, alle bomboniere fino alle piante aromatiche e ai fiori stagionali.

### *I servizi in rete sul territorio*

• **Gruppo Insieme.** Il gruppo intende offrire ai partecipanti un'occasione d'integrazione sociale, riabilitazione, sviluppo di nuove autonomie, educazione culturale e artistiche, quali la pittura e la ceramica nelle sue varie forme. La riabilitazione in questo contesto è intesa come processo educativo che favorisce l'integrazione sociale, la rieducazione funzionale in contesti d'attività, lo sviluppo di nuove autonomie, di nuovi interessi (culturali, artistici, sociali e relazionali), prospettando nuove forme di adattamento alla vita sociale in persone che hanno subito gravi traumi cerebrali e/o con insufficienza mentale.

• **Assistenza domiciliare integrata.** È un servizio che Filo Continuo gestisce in Associazione Temporanea d'Impresa e che prevede la fornitura di prestazioni fisioterapiche infermieristiche e di assistenza a domicilio a pazienti oncologici terminali, per patologie croniche gravi e per riabilitazioni post ricovero. È un servizio gestito in convenzione con l'Ulss22 della Regione Veneto.





*Una Cooperativa Sociale è per sua natura una struttura complessa e articolata nella quale convivono apparenti contrasti:*

- *La dimensione non profit con i criteri di equilibrio economico;*
- *Le scelte professionali e l'apporto del volontariato;*
- *La necessità di garantire stabilità professionale ai lavoratori coinvolti e i potenziali rischi di un servizio vincolato ai finanziamenti pubblici o alla raccolta fondi;*
- *La possibile convivenza tra il ruolo di socio lavoratore e membro della direzione organizzativa.*

*In questo contesto, gestire l'organizzazione, assume i contorni di una esperienza particolare, in continuo equilibrio tra i contrasti e i paradossi che la contraddistinguono.*

*Gli indicatori, i dati e gli orientamenti organizzativi sintetizzati nel capitolo intendono illustrare l'onere organizzativo di una gestione sociale progettata e professionale.*

## Le aree della Governance

### *Consiglio di Amministrazione*

Organo preposto a coordinare e attuare la politica aziendale, il Cda è attualmente composto da 7 membri dei quali 5 sono soci volontari e 2 soci lavoratori. Si crea in tale modo un “mix” di competenze professionali e modelli differenti di adesione che contribuiscono a fare convivere sensibilità sociali ed economico-gestionali. La presenza dei volontari non può scendere per statuto sotto il numero di 3, in modo da valorizzare e non perdere lo spirito volontaristico che ha contraddistinto l’avvio iniziale del progetto. Il Cda ha la responsabilità gestionale ed operativa di tutte le scelte utili a garantire lo sviluppo di servizi sociali adeguati all’emancipazione delle persone prese in “cura”.

### *Assemblea dei soci*

È l’organo sovrano della cooperativa a cui spettano le decisioni sui bilanci e sulle scelte fondamentali della vita organizzativa e gestionale. Luogo privilegiato della partecipazione alla vita della cooperativa, l’assemblea assicura momenti dedicati al confronto e alla discussione, dove ogni socio, al di là del proprio ruolo



INDICATORI GESTIONALI	2003	2004	2005
N° c.d.a.	25	24	18
Media partecipanti	6,3	6,3	6,3
Componenti	7	7	7
N° deliberazioni	64	62	47
Soci volontari	3	4	5
Soci lavoratori	4	3	2

Tabella 1 - Impegno Cda

lavorativo, trova modo per partecipare allo sviluppo della propria impresa sociale. Il piano di miglioramento, riportato a pag. \_\_\_ del Bilancio indica la necessità di un percorso di crescita e formazione motivazionale per fare crescere il valore dello spazio assembleare che ha subito, negli ultimi due anni, una seppur minima riduzione nel numero dei partecipanti.

### ***Direttore dei servizi alla persona***

È la persona incaricata di programmare e sviluppare progetti e servizi, coordinare e reperire risorse. Il ruolo prevede il coordinamento e la gestione di tutto il personale impegnato professionalmente nella cooperativa.

### ***Staff di coordinamento***

Per gestire le aree di attività più complesse e articolate sono state istituiti alcuni gruppi di coordinamento, da considerarsi veri e propri spazi di programmazione e condivisione dei problemi organizzativi e gestionali:

- **Staff area disabilità:** formato dai coordinatori delle singole attività dell'area disabilità (centri occupazionale e comunità alloggio) e dal direttore dei servizi, è un luogo di programmazione e condivisione dei problemi organizzativi e gestionali un ambito di creatività.
- **Staff di coordinamento dell'Associazione temporanea d'impresa.** L'Associazione temporanea d'impresa è stata costituita nel 2004 insieme alle cooperative Azalea di Verona, "I Piosi" e "Solidarietà" di Vigasio per gestire il servizio di assistenza domiciliare integrato nell'area territoriale dell'Ulss22. All'interno dell'ATI è stato costituito uno staff formato da un rappresentante del Cda e da un tecnico per ogni cooperativa partecipante.

Un tentativo, quello del coordinamento, di valorizzare l'esperienza dell'ATI come spazio di crescita per ogni cooperativa partecipante. La scelta di coordinarsi attraverso incontri periodici di staff nasce dall'esigenza di promuovere l'ATI come strumento in grado di sviluppare sinergie positive tra le imprese partecipanti.

### ***La Cooperativa Filo Continuo e la riforma del diritto societario***

*In seguito alla riforma del diritto societario (Legge delega 366/2001 e D.Lgs. 6/2003) Filo Continuo si caratterizza per le seguenti scelte:*

- *Cooperativa sociale a mutualità prevalente;*
- *Regime giuridico di riferimento è quello delle Spa (art. 2519 c.c.);*
- *Consiglio di Amministrazione unico;*
- *Revisore contabile unico;*
- *Non è previsto Collegio Sindacale.*
- *Ragione sociale attuale: "Filo Continuo Cooperativa Sociale ONLUS"*

## Lo formazione della governance

**La qualità.** La cooperativa dispone di un proprio manuale di qualità impostato secondo criteri ISO 9001/2000. Il percorso di elaborazione ha consentito di ridisegnare le principali procedure, supportando il tutto con percorsi formativi che, a vario titolo, hanno coinvolto il personale e i responsabili dei servizi e il consiglio di amministrazione. Tutte le ore di formazione, di cui si riporta un dettaglio nella tabella n.6, sono state effettuate in orario di lavoro e regolarmente retribuite ai soci lavoratori secondo gli accordi contrattuali. Il lavoro svolto è stato impostato in modo tale da preparare le unità di offerta della cooperativa all'imminente impegno dell'Accreditamento Regionale previsto dalla Legge Regionale 22/02.

**Il controllo gestionale.** Dando seguito agli stimoli e alle sensibilità emergenti dal percorso della qualità, si è avviata in cooperativa una riorganizzazione del sistema informativo contabile che ha portato a gestire direttamente in azienda sia la contabilità generale che quella gestionale. La contabilità gestionale consente la riclassificazione dei costi e dei ricavi tra i vari servizi e una conseguente determinazione di risultati economici parziali. L'applicazione del nuovo sistema ha comportato un investimento in ore di formazione che ha coinvolto principalmente l'area amministrativa.

INCARICHI CDA	COGNOME	NOME	SOCIO
Presidente	Zampini	Enrico	Socio volontario
Vicepresidente	Gatti	Massimo	Socio volontario
Consigliere	Perazzolo	Giovanni	Socio volontario
Consigliere	Zanolli	Marzio	Socio volontario
Consigliere	Corsi	Mauro	Socio lavoratore
Consigliere	Scattolo	Paola	Socia lavoratrice
Consigliere	Speroni	Giacomo	Socio volontario

Tabella 2 - Composizione Cda

INDICATORI GESTIONALI	2003	2004	2005
N° assemblee	3	3	2
Numero medio partecipanti	23	19	19
Numero soci al 1/1 dell'anno	38	44	48

Tabella 3 - Partecipazione assemblea

AREE DELLA GOVERNANCE	2005
Direttore - coordinatori - servizi territoriali	35
Direttore - responsabili piani di autocontrollo 626.92	6
Direttore e consulenti	12
Coordinatori - referenti servizi territoriali	95

Tabella 4 - Numero incontri di coordinamento

STAFF	COMPOSIZIONE
Area disabili	Marco Sartori (direttore servizi) Marco Fasoli (Centro Filo Continuo) Davide Ricca (Comunità Alloggio) Michele Sartori (Centro Incontro)
A.T.I.	Enrico Zampini (presidente Cda) Marco Sartori (direttore)

Tabella 5 - Staff di coordinamento dell'Associazione temporanea d'impresa

AMBITO	RUOLI	TOTALE ORE
Qualità	n. 1 direttore servizi	70
Qualità	n. 3 coordinatori	210
Qualità	n. 2 amministrativi	64
Controllo gestionale	n. 2 amministrativi	18

Tabella 6 - formazione governance



*La logica economica è inevitabilmente presente in un'organizzazione "non profit". Senza risorse finanziarie e mezzi patrimoniali i progetti sociali non vanno lontano. Per contro è pur vero che il lavoro sociale rende fondamentale e strategica un'altra dimensione: quella educativo-assistenziale.*

*La gestione è quindi una continua ricerca di equilibrio (quelli che nel presentare l'area della governance si definivano gli apparenti contrasti) tra una logica di produttività ed un altro approccio, legato al tipo di lavoro, dove la relazione tra le persone diventa un bene prezioso, insostituibile, appunto strategico per il buon andamento gestionale.*

*In questo contesto chi opera nell'organizzazione diventa una risorsa primaria, la più importante, l'asse portante del motore sociale. La competenza professionale, l'esperienza e la passione per il proprio lavoro rappresentano quindi "gli utensili" insostituibili e preziosi, il vero "capitale sociale" della cooperativa.*

*Un valore che va coltivato, incrementato e valorizzato favorendo la crescita professionale, il clima aziendale, il miglioramento dei contratti di lavoro.*

## Le risorse umane nel percorso della qualità

La cooperativa trae le sue origini dall'iniziativa di alcuni volontari che già da anni operavano con i disabili. Ampliandosi i servizi alle persone è diventato inevitabile strutturarsi in modo professionale, senza voler rinunciare all'apporto del volontariato. Convivono dunque due grandi anime: quella dei lavoratori, coinvolti nella quotidianità del lavoro e quella dei volontari espressione del rapporto con il territorio, in grado di creare rete e dialogo.

Il percorso della qualità di questi anni ha inteso, tra l'altro, favorire proprio l'apporto di tutti, professionisti e volontari, nel pieno rispetto delle rispettive competenze. Alcuni orientamenti indicati nel manuale di qualità sono diventati obiettivi fondamentali e irrinunciabili, e in particolare:

- Il coinvolgimento nella vita della Cooperativa, incentivando l'adesione a socio e la partecipazione ai processi decisionali (Assemblea dei soci, accesso al C.d.A.);
- La promozione della formazione con l'attivazione di percorsi formativi individuali e di gruppo;



- L'attenzione al clima aziendale, adottando strumenti di analisi e monitoraggio;
- L'utilizzo di supervisori esterni qualificati, in grado di supportare le equipe contribuendo a ridurre le situazioni di burn-out;
- L'applicazione del contratto di lavoro (livelli, orari, puntualità dello stipendio), cercando di favorire la continuità e la sicurezza della posizione lavorativa.

Impegni aziendali di questo tipo sono connessi ad un impegno costante nel tempo da parte della governance, supportati da un'azione di progettazione e verifica ben strutturata.

I paragrafi successivi offrono un buon numero di indicatori gestionali, riferiti al 2005, utili per comprendere la composizione e l'articolazione dell'area risorse umane, i percorsi formativi attivati, l'impegno per il clima aziendale. Non manca l'evidenza di alcuni punti di criticità riportati anche nel piano di miglioramento per il nuovo anno.

### *La risorse umane nel 2005*

Tra soci lavoratori, soci volontari, dipendenti e professionisti esterni con incarichi di consulenza e collaborazione ruotano intorno ai servizi della Cooperativa 47 persone. Un capitale sociale di competenze e passione che merita un approfondimento attraverso numeri e tabelle, dietro alle quali è possibile individuare punti di forza e criticità.

Le tabelle costruite a tale scopo evidenziano:

**Situazione 2005 (Tab.7).** Indica una variazione di 6 unità nel personale operativo (passando da 41 a 47 unità). È in particolare l'Assistenza Domiciliare Integrata (ADI) che passando da 1 a 5 operatori ha trascinato l'incremento, seguito da un nuovo ingresso nel Ceod Incontro di Villafranca.

A livello complessivo il turnover per il 2005 è del 15%. La Comunità alloggio è il servizio dove la rotazione del personale è più elevato con un valore superiore al 50% nel corso dell'anno. Un dato, per altro in controtendenza rispetto agli altri servizi e legato alle caratteristiche del servizio stes-

so: gestione continuata sulle ventiquattro ore e turni.

**Livelli retributivi e contrattuali (Tab. 8).** Le condizioni retributive sono quelle della piena applicazione del CCNL. Il contratto è integrato da un regolamento interno, approvato dall'assemblea dei soci. Le retribuzioni sono legate alle convenzioni con l'Azienda sanitaria e risultano di fatto insufficienti per una gestione adeguata, garantendo di fatto i soli costi vivi del personale. La cooperativa, consapevole di operare con compensi non certamente incentivanti, si sforza di sostenere i soci investendo in formazione e percorsi di supervisione delle equipe educative. L'onere economico della formazione, in gran parte non previsto dalle convenzioni, trova copertura in progetti di autofinanziamento.

**Titoli di studio (Tab. 9).** Oltre il 45% del personale possiede un diploma di scuola superiore integrato con il corso regionale di operatore addetto all'assistenza. Tre lavoratori dispongono del titolo di educatori mentre altri due dispongono della laurea breve o specialistica. I collaboratori con laurea breve (o titolo equiparato) sono principalmente rappresentati da infermieri e fisioterapisti della riabilitazione.

**Anzianità media di servizio (Tab. 10).** L'anzianità media di servizio a fine 2005 è pari a 4,76 anni (valore calcolato come rapporto fra il totale di anni in azienda dei lavoratori e il numero di lavoratori a fine anno). Il dato è rilevato periodicamente in quanto individuato come indicatore di performance sul tema del clima aziendale. Sebbene il 62% dei lavoratori abbia un'anzianità non superiore a 3 anni, la presenza di 16 persone con anzianità superiore a 5 anni (e tra questi 6 con anzianità superiore a 10 anni) consente di tenere il valore medio superiore a "3", valore obiettivo del manuale di qualità.

**Età media lavoratori (Tab. 11).** L'età del personale è per il 79% superiore ai 30 anni, con una forte incidenza degli "over 40" (20 operatori - 41% del totale forza lavoro). La fascia di età più elevata accoglie sia alcuni soci fondatori della cooperativa che un buon numero di persone che hanno scelto il lavoro nel sociale dopo altre esperienze professionali.

SERVIZI	TEMPO PIENO	TEMPO PARZIALE	MASCHI	FEMMINE	EDUCATORI	OPER./OSS	DIMISSI	ASSUNZIONI	31/12/05
CEOD Filo Continuo	6	5	3	8	1	10	1	1	11
CEOD Incontro	3	4	1	6	1	6	0	1	7
Comunità Alloggio	10	0	5	5	2	8	5	6	10
GR Insieme	0	2	0	2	2	0	0	0	1
ADI	4	1	1	4	3	2	0	4	5
Lab. Occup	0	2	0	2	0	2	0	0	2
Negozi	0	1	0	1	0	1	0	0	1
Aula natura	0	1	1	0	0	1	0	0	1
Amministrazione	1	2	1	2	3	0	0	0	3
Collaborazioni	0	6	1	4	6	0	1	1	6
<b>TOTALE</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>13</b>	<b>34</b>	<b>18</b>	<b>30</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>47</b>

Tabella 7 - risorse umane al 31/12/2005

LIVELLO	COSTO ORARIO	COSTO ANNUO	N. LAVORATORI
3°	15.38	20605	3
4°	16.59	22219	28
5°			0
6°	18.64	24987	5
7°	19.95	26716	4
8°	22.67	30382	1
		<b>TOTALE</b>	<b>41</b>

Tabella 8 - livelli retributivi CCNL (importi lordi in euro)

TITOLO	LAVORATORI	COLLABORATORI	TOTALE
Scuola dell'obbligo + scuola OSS	15		15
Diploma + scuola OSS	22	1	23
Scuola per educatori	3		3
Laurea breve	1	4	5
Laurea specialistica	1		1
<b>TOTALE</b>	<b>42</b>	<b>5</b>	<b>47</b>

Tabella 9 - titoli di studio al 31/12/2005

ANZIANITÀ	NUMERO	PERCENTUALE
Da 0 a 1 anni	13	28%
Da 1 a 3 anni	16	34%
Da 3 a 5 anni	2	1%
Da 5 a 10 anni	10	21%
Oltre 10 anni	6	13%
<b>TOTALE</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Tabella 10 - anzianità di servizio al 31/12/2005

### *La presenza dei volontari*

Ancora particolarmente significativa nel 2005 la presenza dei volontari (soci volontari della cooperativa, soci dell'associazione GSPHP di Pescantina e di altre associazioni del territorio) che hanno assicurato quasi 2800 ore di presenza nell'anno. I contributi di collaborazione maggiore sono concentrati nel negozio con 900 ore, nel Gruppo Insieme con 800 ore e nel Ceod Incontro di Villafranca con 700 ore. Da evidenziare anche le 300 ore di contributo volontaristico nella gestione dell'area amministrazione-governance, in gran parte per la partecipazione al consiglio di amministrazione (Cfr. Tabella 12).

Rispetto agli anni precedenti il contributo dei volontari è:

- Aumentato nei centri occupazionali di Pescantina e Villafranca;
- Rimasto costante nelle attività di integrazione nel territorio e animazione del tempo libero.

### *L'esperienza di tirocinio professionale*

Utile è anche il dettaglio sui tirocinanti (vedi Tabella 13) inseriti nei vari servizi che nel 2005 sono stati 24 con oltre 2280 ore di tirocinio. La maggior parte dei tirocinanti è stata inserita nel Centro occupazionale Filo Continuo e nella Comunità Alloggio. I partecipanti provengono dai corsi O.S.S., dalla scuola superiore e dall'Università, sono inseriti nelle equipe educative in affiancamento degli operatori professionali. Per 4 O.S.S. partecipanti, al tirocinio è seguita l'assunzione nella cooperativa.

### *La compagine sociale*

I soci volontari sono in numero inferiore al 50 % del totale come richiesto dalla legge e comprendono sia amministratori che persone inserite nel sostegno alle attività con i disabili come evidenziato nei paragrafi precedenti.

## Il clima aziendale

Per un'organizzazione operante nel sociale la valorizzazione

ne e l'analisi del clima organizzativo aziendale è una priorità, un elemento strategico. Il lavoro educativo e riabilitativo, in quanto azione di equipe, difficilmente si presta all'intervento individuale e isolato del "battitore libero" e richiede, al contrario, un ambiente che sia attento e preoccupato del clima e dei criteri di convivenza. Clima e crescita professionale diventano due strumenti indispensabili e Filo Continuo li ha inseriti a pieno titolo nel Manuale di Qualità, indicandone i criteri di monitoraggio attraverso una serie di strumenti come l'attenzione al turnover, gli incontri periodici con i soci, i questionari sul clima, la valutazione sulla partecipazione alla vita assembleare. Nelle pagine precedenti alcuni di questi strumenti sono già stati presentati, pertanto, qui di seguito si riporta un dettaglio sull'uso dei questionari somministrati ai lavoratori nel corso del 2005.

### Il questionario sul clima aziendale del 2005

Nel corso del 2005 è stato somministrato un questionario a tutto il personale coinvolto nella gestione dei servizi per raccogliere pareri e osservazioni riguardanti la vita in cooperativa, il modello organizzativo, le criticità nella gestione dei servizi. È il terzo anno che la cooperativa attiva questo strumento con l'intento di dare continuità all'attività di monitoraggio. I risultati raccolti sono stati poi condivisi con tutti i soci in una serie di incontri di restituzione.

#### Obiettivi.

Il questionario era composto di 42 items creati con l'obiettivo di monitorare la percezione che i soci lavoratori e i collaboratori hanno della cooperativa, del proprio gruppo di lavoro e del proprio ruolo professionale.

#### Gli elementi positivi emersi dal questionario.

- Una centratura alta degli operatori ad ogni livello sulla relazione e gli aspetti educativi con l'utente;
- Una sensazione di soddisfazione nella relazione con l'utente e un senso di efficacia del proprio operare;
- Un buon livello di appartenenza al proprio gruppo di lavoro con sentimenti di fiducia e di collaborazione professionale e responsabilità condivisa;

FASCIA DI ETÀ	MASCHI	FEMMINE	TOTALE
Da 18 a 25 anni		3	3
Da 26 a 30 anni	2	5	7
Da 31 a 35 anni	5	7	12
Da 36 a 40 anni	1	4	5
Oltre 40 anni	5	15	20
<b>Totale</b>	<b>13</b>	<b>33</b>	<b>47</b>

Tabella 11 - età del personale al 31/12/2005

	NUMERO VOLONTARI	SETTIMANE	MEDIA ORE SETTIMANA	ORE ANNO	MASCHI	FEMMINE
CEOD Filo Continuo	1	15	3	45		1
CEOD Incontro	17	46	15	700	10	7
Comunità alloggio	0					
GR Insieme	5	33	24	800		5
ADI	0					
Negozi	3	45	20	900		3
Aula natura	1	20	2	40	1	
Amministrazione/CDA	5	40	1,5	300	5	0
<b>Totali</b>	<b>32</b>			<b>2.785</b>	<b>16</b>	<b>16</b>

Tabella 12 - presenza Volontari anno 2005

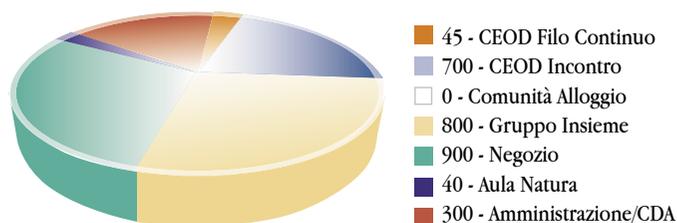


Grafico 1 - ore dei volontari anno 2005

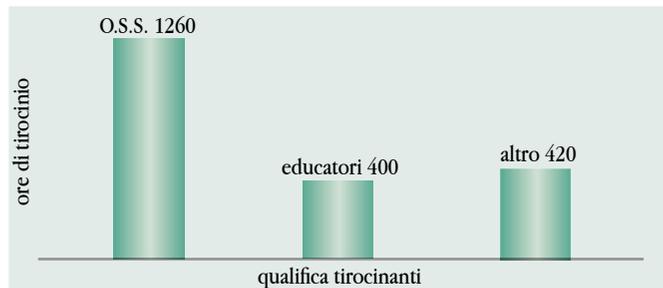


Grafico 2 - ore di tirocinio 2005

- Un livello complessivo medio-basso di affaticamento nel proprio lavoro con una buona percezione di controllo sulla realtà lavorativa.

#### **Le criticità emerse.**

- La necessità di incrementare l'attività formativa per la qualificazione e aggiornamento professionale;
- Difficoltà nel lavoro con l'utenza più grave sia nell'assistenza che nella relazione;
- La sensazione di operare sempre con carenza di risorse economiche

#### **I tempi di condivisione.**

Per rispondere alle domande del questionario le equipe di ogni servizio hanno avuto a disposizione 1 ora e, a seguire 2 ore per la condivisione dei risultati. Un consulente esterno è stato coinvolto nell'elaborazione dei risultati.

## La formazione del personale

### *Formazione individuale e di gruppo*

Le finalità della formazione-aggiornamento permanente sono quelle di mantenere alto il livello di conoscenze in termini di sapere/saper fare/saper essere di ogni operatore nell'ambito del proprio specifico professionale. Nel corso dell'anno si è cercato di assicurare percorsi formativi individuali e di gruppo.

- **Formazione individuale:** partecipazione a corsi o seminari a tema specifico su richiesta dei singoli soci. Il CdA per iniziative pertinenti al ruolo e all'attività svolta dal socio, ha messo a disposizione una piccola quota di bilancio.
- **Formazione di gruppo:** si caratterizza per alcuni elementi:
  1. la continuità nel tempo;
  2. l'offerta per tutti gli operatori;
  3. l'obbligatorietà (sono ammesse assenze non superiori al 20% delle ore di formazione previste);
  4. il diritto di ogni socio a parteciparvi con ore regolarmente retribuite.

Una parte della formazione di gruppo è stata destinata per 8 ore a tematiche strettamente professionali (il tema scelto è stato “la progettazione educativa”) e per altre 20 ore a tematiche strettamente connesse all’organizzazione aziendale. Nel complesso le proposte formative per il 2005 sono state :

- sicurezza sul posto di lavoro: ore 4
- qualità: ore 4
- procedure antincendio: 12 ore
- il progetto educativo: 8 ore

### *La sicurezza sul posto di lavoro e nelle strutture*

Investire sulla sicurezza e la prevenzione sul lavoro, oltre che adempimento di legge è uno dei modi per garantire concretamente il rispetto della persona nello svolgimento della propria attività lavorativa. Nei servizi sociali che si occupano dei disabili e della loro riabilitazione o abilitazione anche attraverso attività occupazionali, l’attenzione non è rivolta ai soli operatori ma agli utenti stessi. In effetti, impegnarsi per offrire crescenti livelli di autonomia per gli utenti significa operare con margini di rischio maggiore, rendendo così necessaria la massima attenzione ai problemi della sicurezza connessi.

### **I piani di controllo attivati.**

La cooperativa in ottemperanza alla normativa vigente si è impegnata nello sviluppo di tutti i piani di controllo e autocontrollo necessari allo svolgimento delle attività con la massima sicurezza e qualità. I piani realizzati e adeguatamente mantenuti e aggiornati sono:

- piano 626.92 (per ogni sede operativa);
- piano h.a.c.c.p. (per le sedi ove è previsto un servizio mensa gestione interna);
- piano evacuazione ed emergenze (per ogni sede operativa);
- documento sulla privacy.

### **Collaborazioni con l’Ulss 22.**

In un’ottica di rete è in atto una collaborazione con il servizio di prevenzione e cura malattie infettive dell’Ulss 22.

La collaborazione prevede incontri di formazione annuali per i responsabili delle strutture, incontri biennali di formazione per

TIROCINANTI E ORE DI TIROCINIO	NUMERO PERSONE	ORE DI O.S.S.	ORE DI EDUCATORI	ALTRO	MASCHI	FEMMINE
CEOD Filo Continuo						
CEOD Incontro	14	360	300	420	7	7
Comunità alloggio	9	900			2	7
GR Insieme	1		100		1	
ADI	0					
Negozi	0					
Aula natura	0					
Amministrazione/CDA	0					
<b>Totali</b>	<b>24</b>	<b>1260</b>	<b>400</b>	<b>420</b>	<b>10</b>	<b>14</b>

Tabella 13 - ore di tirocinio nei servizi anno 2005

Soci lavoratori dipendenti	43
Soci professionisti	1
Soci volontari	9
Altre categorie di soci	0
<b>Totale</b>	<b>53</b>

Tabella 14 - dettaglio soci della cooperativa anno 2005

N° percorsi formativi proposti	4
Ore totali impiegate in formazione	28
Costo per la formazione autofinanziata	euro 1.600,00

Tabella 15 - percorsi di formazione 2005

gli operatori servizi disabili, programmazione screening malattie infettive e piani di vaccinazione; raccolta e trasmissione dati per ricerca Ulss 22.

## Il confronto con gli obiettivi del manuale qualità

A conclusione del capitolo si riporta la tabella n. 16 di confronto tra gli indicatori di qualità per verificare i risultati raggiunti e rilevare la criticità. L'ultima colonna con le indicazioni del piano di miglioramento rinvia a pag. 58 con il dettaglio e gli sviluppi del medesimo per il 2006.

INDICATORE	MODALITÀ DI CALCOLO	VALORE OBIETTIVO	RISULTATO 2005	CRITICITÀ RILEVATE	INDICAZIONI PIANO MIGLIORAMENTO 2006
Professionalità	N° ore di formazione per addetto	16 ore	8 ore	non raggiunto numero ore	punto B.
Cima aziendale senso di appartenenza	colloqui individuali questionari periodici riunione dei soci	n.2	n.0		
		n.1	n.1		
		n.4	n.3		
Cima aziendale anzianità media aziendale	tot. anni in azienda numero dipendenti	>3	4,76		
Cima aziendale turnover	numero dimissioni media lavoratori anno	<0,25	0,15		
Formazione su tematiche qualità e sicurezza	numero ore di formazione per addetto	20	20 ore		

Tabella 16 - indicatori qualità area Risorse Umane





*Il lavoro di cura con la disabilità va oltre la mera assistenza poiché sceglie di “prendersi cura” delle persone.*

*“Prendersi cura” significa rispondere veramente ai bisogni di adultità delle persone disabili, compreso quello dell’integrazione sociale.*

*Si è convinti che la quotidianità dei gesti di accoglienza, cura e assistenza non siano routine ma, al contrario, l’espressione di un cammino fatto di piccoli passi da monitorare e verificare.*

*Un approccio di questo tipo richiede che gli interventi siano programmati, progettati e valorizzati in termini di qualità. Riflettere sui risultati con le persone diventa, allora, il gesto del “guardare indietro”, del fatto che si è percorso un tratto di strada tutti insieme.*

*Strumenti indispensabili per questo tipo di lavoro sono la progettazione educativa, l’uso di indicatori adeguati e un dialogo intenso e costante fra operatori, famiglie, servizi socio-sanitari del territorio.*

## Valutare i servizi

### *Valutare: un percorso di crescita aziendale*

La cooperativa ha ritenuto fondamentale, nel tempo, investire risorse per fare crescere le competenze nell'area valutativa degli interventi sociali :

- Garantendo un costante cammino di crescita professionale del personale1;
- Munendosi di strumenti operativi adeguati quali la progettazione individualizzata e le schede di valutazione.

La valutazione degli interventi di cura si è rivelato un percorso complesso, difficilmente oggettivabile, soprattutto per quanto riguarda “cosa e come valutare”. Di qui la necessità di fare nascere un cruscotto informativo completo ed esaustivo sul lavoro con le persone, una sorta di prisma per leggere con “lenti” differenti i gesti quotidiani del lavoro.

### *Gli strumenti della valutazione 1: la progettazione individualizzata*

È lo strumento che consente di costruire percorsi di cura, educazione e riabilitazione attenti alle esigenze e specificità di ogni



persona disabile al fine di migliorare globalmente la qualità di vita. Nei servizi per disabili della cooperativa è utilizzato fin dal 1988 e nel tempo si è trasformato, sollecitato sia dalle teorie educative-sociali che dall'esperienza. Il P.I. consente di declinare le intenzioni della cooperativa a partire sempre dalla centralità della persona.

**I tre aspetti fondanti del lavoro di cura indicati nel progetto:**

- la globalità della persona
- la consapevolezza di ciò che si fa
- la storia e la verifica del percorso svolto.

**Gli attori del progetto**

Il progetto è punto d'incontro tra tutti coloro che si prendono cura della persona:

- familiari
- assistente sociale
- psicologo e specialisti.

**Redazione del progetto**

Il progetto è redatto dagli educatori-coordinatori dei servizi con il contributo di tutti gli operatori. Ha solitamente la durata di un anno ed è redatto entro tre mesi dall'inserimento dell'utente. La progettazione individualizzata assume nel tempo un ruolo sempre più importante e qualificante nel servizio svolto e la Legge Regionale 22/02 ne conferma il valore indicandola come requisito essenziale per l'accreditamento da parte della Regione Veneto.

Filo Continuo intende continuare a fare crescere le proprie competenze in questo ambito investendo in formazione di educatori ed operatori e ottimizzando le modalità di verifica e di valutazione. Curare adeguatamente la redazione dei progetti individualizzati comporta un investimento notevole in termini di tempo.

La tabella n.17 evidenzia le ore annualmente impegnate dagli educatori per redigere e tarare i progetti individualizzati. La somma indica 378 ore complessive, monetizzabili in circa euro 6.500,00 complessivi.

### **Il progetto individualizzato**

*Definizione tratte dal Manuale di Qualità*

#### **Definizione**

*Documento che riporta la finalità e gli obiettivi socio-assistenziali, educativo riabilitativi individuali*

#### **Elementi del progetto:**

- *la valutazione multidimensionale dell'utente;*
- *l'individuazione degli obiettivi specifici d'intervento;*
- *individuazione di un tutor per l'utente*
- *l'informazione e il coinvolgimento dell'utente e/o dei suoi familiari nella definizione del PI;*
- *la formalizzazione del PI, con la descrizione delle attività specifiche, dei tempi indicativi di realizzazione, la frequenza e la titolarità degli interventi;*
- *la realizzazione di attività di verifica sul P.I. (procedure, tempi e strumenti).*

## *Gli strumenti della valutazione 2: la scheda di valutazione*

La scheda nasce dalla necessità di poter utilizzare uno strumento snello e di semplice compilazione, da affidare agli operatori che quotidianamente lavorano con l'utenza. È frutto di esperienza, studio e confronto con altri strumenti di valutazione.

È articolata in sette aree (contesti) che valutano: vita sociale, livello cognitivo, relazionale affettivo, motorio, occupazionale autonomie personali e domestiche. Complessivamente i punti sono 47 dalla cui compilazione è possibile ricavare una prima "fotografia" della persona disabile sulla quale sviluppare il progetto di cura e verificare i cambiamenti. La scheda è disponibile su supporto informatico con la possibilità di realizzare delle sintesi anche in forma grafica delle varie aree personali analizzate. Nel corso del 2005 lo strumento della valutazione è stato utilizzato con le modalità indicate nella tabella 18.

## Accesso ai servizi

### *Presentazione dei servizi*

Le persone inserite nei servizi della cooperativa partecipano ad una serie di attività adatte alle proprie capacità per sviluppare o mantenere i livelli di autonomia. Le iniziative, promosse dentro e fuori dalla cooperativa, hanno l'obiettivo di assicurare un "cammino esperienziale" per favorire il cambiamento nella persona e arrivare a mantenere i comportamenti che permettono una corretta valorizzazione della dignità della persona.

**La suddivisione delle attività nelle strutture.** Le attività sono molteplici e si alternano nelle aree riabilitative, occupazionali e assistenziali. La Tabella 20 riporta l'elenco completo delle attività ripartendole nei vari servizi gestiti e proponendo una suddivisione in tre tipologie: occupazionale, riabilitative e assistenziali.

**Le figure professionali coinvolte.** Per gestire un ventaglio così ampio di attività è necessario disporre di varie figure professionali. La cooperativa attinge alcune professionalità tra i soci lavoratori, mentre per altre ricorre a professionisti esterni. Tab.19.

SERVIZI ALLA PERSONA	NUMERO PROGETTI ANNO 2005	NUMERO ORE PER REDAZIONE PROGETTI
CEOD Incontro	15	105
CEOD Filo Continuo	21	147
Comunità Alloggio	9	63
Gruppo Insieme	18	63

Tabella 17 - ore impiegate per redazione progetti individualizzati

SERVIZI	PRIMA VALUTAZIONE	VERIFICA
CEOD Incontro	14	14
CEOD Filo Continuo	18	12
Comunità Alloggio	9	9

Tabella 18 - numero di valutazioni con scheda 2005

QUALIFICA PROFESSIONALE	NUMERO
Infermieri professionali	2
Fisioterapisti	2
Arteterapisti	1
Psicomotrici	2
Musicoterapisti	1
Operatori d'arte	1
Istruttori nuoti	2
Insegnanti motori	2
Istruttori shatsu	1

Tabella 19 - professionalità specialistiche

GENERE ATTIVITÀ	TIP.	CENTRO OCCUPAZIONALE	ADI	GRUPPO INSIEME	COMUNITÀ ALLOGGIO
Bricolage	AO	X			
Assemblaggi	AO	X			
Cartapesta	AO	X			
Computer	AO	X			
Pasta di mais	AO	X			
Espressività	AO	X			X
Aula natura	AO	X			X
Ceramica	AO	X			
Bigiotteria	AO	X			
Cucina	AO	X			X
Arte	AO	X			
Gestione negozio	AO	X			X
Attività domestiche	AO	X			X
Uscite socializzazione	AO	X			X
Uscite autonomia personale	AO	X			X
Idrokinesiterapia	AR	X			
Psicomotricità	AR				X
Ginnastica dolce	AR				X
Musicoterapia	AR				X
Fisioterapia			X		
Melso shitsu & Dozen yoga	AR				
Socioterapia	AR			X	
Prestazioni infermieristiche	AA		X		
Somministrazione farmaci	AA		X		X
Cura e igiene personale	AA		X		X
Assistenza all'alimentazione	AA		X		X
Igiene degli ambienti	AA		X		X
Assistenza nel vestirsi	AA		X		X
Cure mediche	AA				X

Tabella 20 - suddivisione attività

### I numeri dei servizi

Le rendicontazioni elaborate nel corso dell'anno sulla gestione dei servizi e utilizzate per monitorare e gestire la convenzioni si sono rivelate un ottimo strumento per offrire un quadro d'insieme sui servizi ed evidenziare il sotteso onere

SERVIZI AL PERSONA	PRESENZE IPOTETICHE (utenti iscritti per giorni attività)	PRESENZE EFFETTIVE (utenti presenti per giorni attività)	ASSENZE	GIORNI ATTIVITÀ	GIORNI PROGRAMMAZIONE	GIORNI FORMAZIONE	GIORNI VACANZA	GIORNI TRASFERIMENTO SEDE	UTENTI INSERITI	MEDIA PRESENZA GIORNALIERA
CEOD Filo Continuo	4540	3.885	563	225	5	2	20	0	21	18
CEOD Incontro	3375	2486	440	119	5	2	20	6	15	11
Gruppo Insieme	720	647	0	120	5	2	24	0	22	5
Comunità Alloggio	3285	3285	0	365	5	2	0	0	9	9
TOTALI	11920	10303	1003	829	20	8	64	6	67	-

Tabella 21 - presenze nei servizi anno 2005

SERVIZI AL PERSONA	UTENTI 1/1/2005	MASCHI	FEMMINE	PARZIALMENTE AUTONOMI	NON AUTONOMI	DIMISSIONI	INSERIMENTI	UTENTI AL 31/12/2005	MASCHI	FEMMINE	NON AUTONOMI	PARZIALMENTI AUTONOMI
CEOD Filo Continuo	15	10	5	11	4	1	1	15	9	6	5	10
CEOD Incontro	20	12	8	6	14	3	4	21	11	10	13	8
Gruppo Insieme	18	5	13	12	6	1	1	18	6	12	6	12
Comunità Alloggio	9	7	2	4	5	1	1	9	6	3	4	5
TOTALI	62	34	28	33	29	6	7	63	32	31	28	35

Tabella 22 - numero di persone inserite nei diversi servizi anno 2005

gestionale e organizzativo della cooperativa.

### Le presenze degli utenti.

La Tabella 21 presenta un quadro d'insieme delle presenze di utenti nei vari servizi. I dati riportati offrono innanzitutto un confronto fra le “presenze ipotetiche” e le “presenze effettive”:

- le presenze ipotetiche sono quelle calcolate sui giorni previsti di attività e connesse al numero totale di iscritti;
- le presenze effettive sono quelle calcolate sui giorni effettivi di apertura delle attività e connesse alle presenze effettive degli utenti alle attività.

La tabella offre altri dati utili quali il numero di giorni in cui non si svolge attività (complessivamente 27 in un anno e utilizzati per le vacanze, formazione e programmazione).

Un dato importante è rappresentato dalla presenza media ai servizi che si attesta attorno ad un valore percentuale del 91% evidenziano un elevato livello di partecipazione.

Un dato che può essere letto come un indicatore, seppure abbozzato e non certo esaustivo, del gradimento dei servizi da parte degli utenti.

La tabella 22 offre invece dati più dettagliati sul numero di utenti inseriti nei vari servizi.

In particolare è possibile mettere in evidenza:

- la suddivisione fra maschi e femmine
- la variazione di utenti fra l'inizio e la fine dell'anno
- la distinzione fra utenti parzialmente autonomi e non autonomi.

### **Le Prestazioni**

La Tabella 23 riporta il numero di prestazioni di carattere riabilitativo erogate nel corso del 2005. Nel complesso sono state erogate 1696 prestazioni di cui 610 nell'area della psicomotricità.

Del totale di prestazioni erogate, 1185 si sono svolte in gruppo, mentre 511 erano di carattere individuale.

I dati aiutano a comprendere l'onere gestionale per organizzare tutta l'area riabilitativa in cooperativa.

### ***Evoluzione dei servizi erogati***

Si sta assistendo in questi anni ad un cambiamento nella gestione dell'utenza dell'area disabilità.

I cambiamenti riguardano il tipo di utenza e di conseguenza la sfera organizzativa.

#### **Utenza**

- Sono in aumento le richieste da parte di famiglie e servizi del territorio per accogliere persone con disabilità più gravi.

Un cambiamento che rende necessario un crescente impe-

gno professionale e un adeguamento del rapporto fra operatori e numero utenti.

I dati indicati in Tabella 22 evidenziano l'incidenza degli utenti non autonomi presenti nelle strutture.

- È aumentato il periodo di permanenza all'interno di Ceod e Comunità Alloggio.

Molti utenti restano nella struttura fino all'età della pensione di anzianità con nuove problematiche legate alla fascia di età e alla gestione del periodo successivo al pensionamento.

### Organizzazione

- Di fronte a situazioni sempre più complesse diventa fondamentale l'utilizzo dei progetti individualizzati concordati con i servizi del territorio.
- Emerge la necessità di modifiche degli orari di servizio per garantire maggior elasticità rispetto ai bisogni degli utenti.

### Soggiorno climatico

Ogni anno viene organizzato un soggiorno estivo, dando seguito ad un'esperienza avviata oltre 20 anni or sono dall'associazione "storica" del "Gruppo Sostegno".

Il soggiorno 2005 si è svolto a Gallio suddiviso in due turni, ognuno di sei giorni, con la partecipazione di 23 persone disabili (20 utenti dei servizi della cooperativa e 3 esterni).

Il soggiorno è finanziato con contributi comunali, in particolare del Comune di Pescantina, e prevede la partecipazione economica diretta del disabile (eventualmente anche totale qualora non vi sia il contributo pubblico).

L'iniziativa ha impegnato 23 operatori nei due turni (con un rapporto utente/operatore di uno a uno) di cui 12 lavoratori della cooperativa e 11 collaboratori con prestazione occasionale.

### La Cooperativa inserita in una rete di servizi

In questi anni sono andati rafforzandosi i rapporti con i diversi servizi che si trovano sul territorio creando sinergie e collaborazioni. Questa logica di scambio permette di essere maggiormente efficaci nel raggiungere gli obiettivi prefissati con l'utenza e aiutare la persona nella definizione del suo progetto di vita.

PRESTAZIONI DI CARATTERE RIABILITATIVO	TOTALE PRESTAZIONI	CEOD INCONTRO	CEOD FILO CONTINUO	COMUNITÀ ALLOGGIO
Fisioterapia	160	24	136	0
Psicomotricità	610	350	183	77
Musicoterapia	196	0	191	5
Ginnastica dolce	364	0	233	131
Motoria in acqua	366	274	92	0
Totale	1696	648	835	213

Tabella 23 - prestazioni suddivise per tipo di servizio 2005

SERVIZIO ATTIVATO	ENTE GESTORE DEL SERVIZIO	MODALITÀ DI COLLABORAZIONE
Servizio inserimento lavorativo	ULSS 22	Progettazione-programmazione
Servizio inserimento territoriale	ULSS 22	Progettazione-programmazione
Servizio di consulenza psicologica	ULSS 22	Consulenza per corsi di formazione
Servizio interventi individualizzati	ULSS 22	Progettazione-programmazione
Centro Salute Mentale	ULSS 22	Consulenze
Centro Studi	Fondazione Don Calabria	Consulenza equipe educativa
Centro di formazione professionale	Casa Nazareth	Tirocini e utenti

Tabella 24 - servizi gestiti in rete 2005

## Il confronto con gli obiettivi del manuale qualità

Anche per l'area "Servizi alla persona" è riportata qui di seguito una tabella di confronto tra gli impegni del MdQ e le azioni effettivamente intraprese. La consultazione consente di verificare i risultati raggiunti e le criticità rilevate. L'ultima colonna con le indicazioni del piano di miglioramento rinvia a pag. 58 con il dettaglio e gli sviluppi del medesimo per il 2006.

Tra le criticità più evidenti il mancato sviluppo di criteri strutturati di monitoraggio della soddisfazione dell'utenza, delle famiglie e dei clienti che acquistano i prodotti del negozio (questionari e connesse modalità di somministrazione).

OBIETTIVO	MODALITÀ DI CALCOLO	VALORE OBIETTIVO	RISULTATO 2005	CRITICITÀ RILEVATE	INDICAZIONI PIANO MIGLIORAMENTO 2006
Soddisfazione delle famiglie monitorare la soddisfazione delle famiglie rispetto ai processi di erogazione dei servizi	Questionari periodici a cadenza annuale	Almeno 1 all'anno	Nessuna somministrazione	Mancanza di schede adeguate	A-1
Soddisfazione dei clienti monitorare la soddisfazione della clientela rispetto ai prodotti commercializzati o richiesti su ordinazione	Questionari da somministrare ad ogni cliente in fase di acquisto	Ritorno di questionari in misura superiore al 60% dei somministrati	Nessuna somministrazione	Difficoltà a proporre il questionario alla clientela	A-1
Modalità di monitoraggio dei progetti individualizzati: verificare la continuità nell'azione di monitoraggio sulla efficacia dei progetti elaborati	N. di rilevazioni sulle schede di valutazione	N. di rilevazioni > 10 nell'anno per i Ceod: N. di rilevazioni > 9 all'anno per Comunità Alloggio	12/14		

Tabella 25 - indicatori qualità area servizi alla persona



MIKELI A

MANERA A

MICA E

ROBERTO

MI C

MI C



*Il lavoro sociale della cooperativa ha bisogno del rapporto e del confronto con il territorio. Se un'organizzazione è arroccata tra le mura delle sue strutture rischia di creare un "vuoto sociale", separando ulteriormente la disabilità e il disagio. Aprirsi al territorio significa creare rete, favorire la progettazione sociale, condividere l'utilizzo dei propri spazi.*

*È in quest'ottica che sono maturate proposte orientate, secondo i casi, a favorire il dibattito e il confronto sui temi della disabilità, l'autofinanziamento e la valorizzazione di competenze progettuali dei soci.*

*Tra le proposte del 2005:*

- *La collaborazione con le scuole elementari di Pescantina per i laboratori di ceramica e i percorsi didattici dell'aula natura destinati alle varie classi del ciclo scolastico;*
- *la disponibilità di spazi presso la sede sociale per corsi di psicomotricità destinati ai bambini e altre attività motorie per adulti;*
- *lo sviluppo del negozio con i prodotti realizzati nei laboratori occupazionali, in un'ottica di valorizzazione e di promozione di una cultura sociale condivisa;*
- *gli eventi di spettacolo e sportivi;*
- *la festa annuale;*
- *i convegni tematici.*

## Il dialogo con le scuole del territorio

### *Ceramica a scuola*

Un progetto iniziato nel 1999 per proporre ai bambini delle elementari le diverse tecniche di lavorazione della ceramica. Da allora il progetto è stato riproposto ogni anno, coinvolgendo otto classi della scuola primaria di primo livello del comune di Pescantina. Fondamentale il ruolo di un operatore del centro che in questi anni ha affinato tecniche di insegnamento e animazione con la terra- ceramica.

Sono previsti incontri con l'operatore di ceramica sia a scuola, con le diverse classi coinvolte, che presso il centro diurno per sviluppare tecniche e fasi particolari dell'attività creativa.

Una parte importante del progetto è rappresentato da "arcobaleno di ceramica" un momento in cui i bambini del centro lavorano la ceramica a fianco di persone disabili, l'intento è quello di dare un'idea positiva di persona disabile vista come soggetto attivo da valorizzare.

L'esperienza viene poi elaborata a scuola con discussioni e temi elaborati dai bambini stessi contribuendo a fare crescere con gra-



dualità una cultura del sociale.

Inizialmente i progetti con le scuole occupavano circa 70 ore annue coinvolgendo le classi “quarte e quinte” della scuola primaria con un percorso suddiviso tra la classe, il laboratori del Ceod e la progettazione.

A partire dal 2004/05 il progetto ha visto un significativo incremento delle ore passando a 160 e infine in questo anno a 180. I percorsi hanno sempre visto coinvolti i disabili dei Ceod.

### ***I percorsi didattici dell'Aula Natura***

La cooperativa propone percorsi didattici attraverso i quali i bambini sono stimolati a mettersi in “contatto con la natura” sviluppando abilità diverse: l'esplorazione, l'osservazione e la manipolazione. L'esperienza comune legata ad un obiettivo (coltivare un prodotto, consumarlo insieme) favorisce la socializzazione e la solidarietà di gruppo. Tra le proposte di questo anno:

**Alla scoperta dei profumi.** Percorso di conoscenza delle piante aromatiche. Viene messo a disposizione un piccolo giardino costituito da aiuole di piante aromatiche con diverse varietà adatte al nostro ambiente. I bambini imparano a conoscere e riconoscere le piante utilizzando i propri sensi attraverso attività di gioco o di laboratorio.

**All'origine del cibo.** Percorso di conoscenza dei cereali, attraverso aiuole coltivate con varietà diverse di cereali. I bambini vedono lo sviluppo vegetale e sono coinvolti attivamente nelle cure della piantagione: la lavorazione della terra, la semina, la raccolta, l'essiccazione, la macinatura e l'uso dei cereali. I bambini ripercorreranno la storia dell'uomo dalle origini alle civiltà, calandosi nei panni “dell'uomo antico” rivivranno l'esperienza primitiva, dalla ricerca del cibo ai primi insediamenti agricoli.

**L'orto e le sue stagioni.** Percorso di conoscenza degli ortaggi e dei piccoli frutti. I bambini hanno a disposizione un grande orto e possono coltivare un piccolo appezzamento che viene lavorato, seminato, curato in tutte le sue diver-

## ***Creare nei ragazzi una “cultura del sociale”***

### **Obiettivi del progetto**

- *il coinvolgimento dei ragazzi in un'attività artistica che permetta di conoscere un nuovo materiale e sviluppare la manualità e la continuità misurandosi con “fare” pratico e concreto;*
- *l'incontro dei ragazzi con la persona disabile. Un'esperienza che attraverso la mediazione degli operatori tende a rivalutare l'immagine della persona disabile adulta: da persona passiva e bisognosa a persona portatrice di abilità e conoscenze. I ragazzi, ospitati nel laboratorio della cooperativa si confrontano con l'handicap.*

*Il parere di una insegnante coinvolta nel progetto (...)* “ per alcuni bambini è stata una novità trovarsi a contatto con persone disabili. All'inizio c'è un po' di timore ma subito dopo hanno colto la semplicità e disponibilità di quelle persone “nuove” e il lavoro è proseguito insieme e con tutta tranquillità”

### ***Uso Aula natura***

#### **Gli obiettivi dell'aula natura:**

- *è spazio occupazionale per gli utenti dei centri; della cooperativa e di altri presenti sul territorio;*
- *è proposta progettuale e di servizi per scuole e associazioni che vogliano attivare percorsi didattici.*

#### **Aula natura e scuola: i numeri**

*2004/05: 45 ore totali svolte con le classi elementari;*

*2005/06: 63 ore totali svolte con le scuole*

se fasi di crescita fino alla raccolta, è così possibile riconoscere le piante dell'orto e accorgersi della vita di insetti e piccoli animali.

### **Utilizzo spazi della cooperativa**

La struttura della cooperativa comprende un piccolo complesso multifunzionale con spazi che, anno dopo anno, sono "entrati in funzione" sia per le attività degli utenti che per le esigenze del territorio. La polivalenza e la multifunzionalità degli spazi, rende la sede di Via dei Sassi un punto di riferimento organizzato per attività sociali e sportive:

- corsi di psicomotricità per bambini
- corsi di ginnastica e yoga per adulti
- disponibilità per altri centri del territorio per le attività riabilitative
- feste e compleanni di bambini.

Avvicinarsi alla cooperativa per una qualsiasi attività esterna (ginnastica, psicomotricità o semplicemente per l'utilizzo di una sala) significa entrare in contatto con il suo mondo e le sue sensibilità. È l'occasione per accorgersi che esiste realmente uno spazio per prendersi cura della disabilità, per una visita anche rapidissima al negozio. Dietro all'utilizzo degli spazi c'è una reale e concreta apertura al territorio.

### **La vendita di prodotti: il tam tam del passa parola**

Il negozio è stato inaugurato nel 2004 con l'intento di gestire in modo più adeguato la vendita dei prodotti realizzati nei laboratori educativo - occupazionali. Fino ad allora i prodotti erano acquistabili rivolgendosi direttamente ai laboratori, oppure tramite gli stand allestiti in occasione delle più importanti ricorrenze locali. La presenza di un punto fisso di vendita ha avvicinato maggiormente la vita della cooperativa al paese e il "tam tam" del passa parola tra i clienti ha contribuito a consolidarne la proposta commerciale. Le visite al negozio, l'attenzione ai prodotti e la loro diffusione hanno valorizzato il lavoro quotidiano dei disabili coinvolti sia nella produzione che nella vendita. Un'attenzione particolare è stata posta per valorizzare due aspetti del negozio:

INDICATORI GESTIONALI	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06
Classi	8	8	8	10
Ore di laboratorio	70	70	160	180
Persone disabili coinvolte	10	8	9	9

Tabella 26 - progetti realizzati con le scuole

### **Gli spazi utilizzabili della cooperativa**

- Sala riunioni attrezzata
- Sala polivalente (assemblee, feste) palestra

CATEGORIA	IN NEGOZIO	NELLA PRODUZIONE
Disabili	8	30
Operatori	1	9
Volontari	3	3

Tabella 27 - persone inserite nel negozio anno 2005

la cura della qualità dei prodotti e l'attenzione alla dimensione educativa e riabilitativa del progetto. Un mix di sensibilità reso possibile dalla presenza di operatori professionali competenti sia tecnicamente (area artistica-creativa) che come operatori sociali e riabilitativi.

## Eventi sul territorio 2005

### ***“Un fil di Pescantina”***

“Un Fil de Pescantina” è diventata una ricorrenza tradizionale per la Cooperativa. Giunta al suo terzo anno la festa segna un appuntamento di mezza estate con l'obiettivo di promuovere la cultura dell'integrazione sociale delle persone diversamente abili. Con il 2005 la festa si è allargata a tre serate coinvolgendo a livello organizzativo altre associazioni del territorio. (AVIS, AIDO, ALPINI PESCANTINA). L'organizzazione della festa coinvolge volontari e operatori professionali.

### ***Corsa di handbyke***

Appuntamento sportivo al suo primo anno, collocato all'interno della festa “Un fil di Pescantina”. Una gara a livello nazionale di handbike per atleti disabili realizzato in collaborazione con il G.S.C. Giambenini P. - “Trofeo Luciano Ticci”.

### ***Una casa tra le case***

Il 1 ottobre 2005 è stato organizzato il Convegno “Una casa tra le case - Le comunità alloggio per disabili gravi tra assistenza e integrazione sociale - con il patrocinio dell'Ulss22, del Comune di Pescantina e ospitato nel teatro comunale di P.zza degli Alpini. Il titolo del convegno ha ripreso lo slogan con il quale dieci anni fa si inaugurava la storia della Comunità Alloggio di Pescantina, destinata a dare casa a persone disabili adulte con gravi deficit. Un'occasione per mantenere vivo il dialogo e il confronto proprio in occasione dell'inaugurazione della nuova Comunità Alloggio dedicata a

### **Acquistare nel “negoziò” significa effettuare un acquisto:**

- ***etico:** perché il prezzo è congruo, il lavoro è occasione educativa e occupazionale oltre che il riconoscimento di un ruolo sociale positivo per i disabili*
- ***solidale:** perché il ricavato va destinato alle attività ed ai servizi sociali per i disabili.*

### ***La produzione:***

- *articoli da regalo in ceramica*
- *articoli da regalo in cartapesta o legno*
- *fiori secchi*
- *bomboniere per matrimoni, lauree, cresime e comunioni*
- *partecipazioni e menù per tutte le occasioni*
- *sacchetti porta confetti*
- *composizioni fiori secchi e di carta per addobbo cerimonie*
- *servizi di piatti*
- *composizione da regalo personalizzate;*
- *confezionamento dei prodotti con cioccolata, dolci e torroncini forniti dal negozio*
- *confezionamento prodotti del cliente*
- *piante aromatiche e fiori stagionali.*

“Silvio Pozzerle”. Il convegno ha consentito di riflettere intorno ad alcuni nodi centrali dei servizi sociali dedicati alla disabilità:

- La situazione dei servizi residenziali nell’Azienda U.L.S.S. 22 in ambito Veneto e le prospettive future
- La capacità delle comunità alloggio di rispondere veramente ai bisogni di adultità delle persone disabili, compreso quello dell’integrazione sociale, o se invece rispondono ai soli bisogni assistenziali.
- Il significato delle comunità alloggio per i disabili stessi e per i loro famigliari.

Quali spazi esistono nelle politiche sociali per poter ragionare nella logica del “durante noi” e non del “dopo di noi”.

### **Concerto di Natale 2005 Rosegaffero**

Nella Chiesa Parrocchiale di Rosegaffero è stato organizzato il terzo Concerto di Natale. Un modo per presentarsi al territorio nel quale, da poco, ha trovato sede il Ceod Incontro.



**FILOCONTINUO**  
Cooperativa sociale

LA COOPERATIVA SOCIALE FILO CONTINUO O.N.L.U.S.  
con il patrocinio del Comune di Pescantina  
e in collaborazione con Proloco Adigo e Gruppo Alpini di Pescantina

**PROGRAMMA**

**VEDI 1 LUGLIO**  
Ore 9.00 Coop. Soc. Filo Continuo O.N.L.U.S., AVIS e AIDO Pescantina - Bolchini - Saffino  
Ore 10.00 apertura chioschi gastronomici, stand informativi e di sensibilizzazione  
Ore 21.00 serata musicale con il gruppo "GLI ATMOSFERA", musica anni '80-'90

**SABATO 2 LUGLIO**  
Ore 10.00 apertura chioschi gastronomici, stand informativi e di sensibilizzazione  
Ore 21.00 serata musicale con il gruppo "ECONOMIA E COMMERCIO", musica anni '80 - Italia - ballate americane

**DOMENICA 3 LUGLIO**  
Ore 9.30 Gara nazionale di basket per atleti disabili "S.L.C. Giambattista" e "Coop. Soc. Filo Continuo O.N.L.U.S." organizzata e patrocinata dal "Primo Trofeo Luciano Tosi", gara di basket fra una squadra chiodata mista di 5 km circa da percorrere a valle  
Ore 9.30 partenza da Piazza degli Alpini, Pescantina  
Ore 11.30 premiazioni  
Ore 12.30 aperitivo  
Ore 12.00 presso il campo sportivo di Piazza degli Alpini animazioni varie per bambini e genitori, con gli animatori della Cooperativa; laboratorio di ceramica, giochi vari e giri a cavallo con la Gioiella Verde; raggruppamento Ponte di Vajo  
Ore 12.00 apertura chioschi con bibite e dolci  
Ore 19.30 apertura chioschi gastronomici, stand informativi e di sensibilizzazione  
Ore 21.00 serata dance con l'orchestra Lucia "LE NOTTE POLK"

**1-2-3 LUGLIO 2005 PIAZZA DEGLI ALPINI, PESCANTINA VERONA**

**ORGANIZZA LA 3ª FESTA UN FIL DE PESCANTINA**

**FILOCONTINUO**  
Coop. Soc. Filo Continuo O.N.L.U.S.  
Via dei Sassi, 2/A - 37026 Pescantina (VR)  
tel. 0445/37377 - email: info@filocontinuo.org  
www.filocontinuo.org

per tutte le attività della manifestazione avrete in funzione Stand Gastronomici Stand promozionali della attività e dei prodotti Filo Continuo O.N.L.U.S.

**FILOCONTINUO**  
Cooperativa sociale

La Cooperativa Sociale Filo Continuo O.N.L.U.S.  
In occasione del decennale della Comunità Alloggio

promuove il convegno  
**una casa tra le case**

LE COMUNITÀ ALLOGGIO PER DISABILI GRAVI  
TRA ASSISTENZA E INTEGRAZIONE SOCIALE

Sabato 1 ottobre 2005  
ore 9.00  
Teatro Comunale  
"Guido Bianchi"  
Piazza degli Alpini  
Pescantina - Verona

**COMUNE DI PESCANTINA**  
**AZIENDA U.L.S.S. 22 REGIONE VENETO**  
**COOP. SOC. FILO CONTINUO O.N.L.U.S.**





*I dati economici e patrimoniali della cooperativa erano già, in modo esaustivo, presentati nella nota integrativa, nella relazione amministrativa e nei dettagli di bilancio. Un rimando a questi documenti, o il loro recupero anche parziale nel Bilancio Sociale, sarebbe la soluzione più semplice e immediata. In realtà l'area economica assume un significato particolare nel contesto della rendicontazione sociale: non si tratta soltanto di documentare il risultato economico, quanto piuttosto di evidenziare come l'organizzazione ha agito da un punto di vista gestionale per realizzare e supportare le azioni sociali intraprese e illustrate nei capitoli precedenti. I valori diventano così espressione della struttura aziendale, del suo impegno per la realizzazione della mission, dei rischi e delle difficoltà legate alle convenzioni.*

*Sono stati così individuati alcuni elementi principali da illustrare e comunicare:*

- *La struttura patrimoniale per evidenziare il particolare rapporto "fonti - impieghi" che caratterizza la vita della cooperativa;*
- *La riclassificazione del conto economico con l'utilizzo dei*

*risultati intermedi per uno sguardo d'insieme sui rischi dell'attività d'impresa sociale;*

- *Una serie di dati per presentare la struttura dei ricavi aziendali con il peso rilevante delle convenzioni pubbliche;*
- *Un quadro esaustivo e trasparente sulla gestione delle strutture in convenzione (centri occupazionali, comunità alloggio, gruppo insieme);*
- *L'applicazione di alcuni indici di bilancio, previsti nel Manuale della Qualità, al Bilancio 2005 per verificare il mantenimento o miglioramento di alcuni performance economiche e patrimoniali.*



## La struttura patrimoniale

I dati presentati nella Tab.28 offrono un confronto sui dati patrimoniali di bilancio nel triennio 2003/2005. Pur nel limitato apporto del capitale proprio (capitale sociale e riserve accantonate), il cui incremento è reso più arduo dalla mancanza di risultati d'esercizio significativi, si è riusciti nei tre anni a proseguire operazioni d'investimento e ampliamento che hanno portato le immobilizzazioni materiali da euro 54.000 a oltre 154.000 Euro. Il ricorso al finanziamento bancario è limitatissimo (lo evidenzia bene lo 0,34% di incidenza degli oneri bancari sul totale dei costi) e i debiti a breve sono, per la maggior parte, debiti di fornitura o rate a brevissimo termine verso dipendenti ed erario. I debiti verso i fornitori e i crediti verso clienti si sono mantenuti, nel tempo, entro livelli adeguati e controllati, grazie anche al monitoraggio di alcuni indici di bilancio, diventati obiettivi del Manuale di Qualità, assicurando così il rispetto di un adeguato rapporto nella corrente incassi/pagamenti.

Il debito di maggior rilevanza è quello verso i soci lavoratori per il trattamento di fine rapporto accantonato; un debito monitorato, onorato prontamente in caso di licenziamento, ma che è andato crescendo sia per l'aumento delle risorse umane che per un certo consolidamento dell'anzianità media di servizio.

### *L'analisi del conto economico*

I dati riportati nella tabella 29 mostrano la struttura del conto economico evidenziando, tra l'altro, la redditività della gestione caratteristica della cooperativa rappresentata principalmente dalla gestione di servizi sociali in convenzione. Alcuni elementi da sottolineare:

- Il fatturato derivante dalle convenzioni con la ULSS 22 è andato progressivamente aumentando, con un andamento opposto rispetto al decrescente livello di utili d'esercizio.
- Il margine di contribuzione lordo, ossia il differenziale

ATTIVITÀ	ES. 2005	ES.2004	ES.2003
Manutenzioni straordinarie	7.808		6.145
Software	814	1.262	1.683
(A) Immobilizzazione immateriali nette	8.650	1.262	7.828
Fabbricati e costruzioni leggere	59.094	59.416	22.408
Impianti e macchinari	13.658	1.842	3.875
Attrezzature comm./industriali	19.520	14.899	1.277
Automezzi	35.292	35.475	21.270
Mobili macchine e arredi ufficio	25.345	20.334	5.768
(B) Immobilizzazioni materiali nette	152.606	130.966	54.598
Titoli			18.166
Partecipazioni	1.305	1.055	1.055
(C) Immobilizzazioni finanziarie	1.305	1.055	19.221
Totale attivo immobilizzato (A+B+C)	162.864	133.283	81.647
Prodotti finiti e merci	6.200	11.340	8.450
(D) Totale disponibilità di magazzino	6.200	11.340	8.450
Crediti vs/clienti	269.294	215.927	192.043
Crediti tributari	24.914	26.620	27.054
Altri crediti	4.367	4.644	3.253
(E) Liquidità differita	298.575	247.191	222.350
Cassa	7.639	23.164	<b>2.110</b>
Banche e depositi postali	25.981	37.267	<b>67.600</b>
(F) Totale liquidità immediata	33.621	60.431	69.709
Totale Attivo Circolante (D+E+F)	338.396	318.961	300.509
Ratei attivi	12.433		<b>10</b>
Risconti attivi	5.105	4.149	<b>4.434</b>
(G) Totale Ratei e Risconti	17.539	4.149	4.444
<b>TOTALE ATTIVO (A+B+C+D+E+F+G)</b>	<b>518.796</b>	<b>456.393</b>	<b>386.600</b>

PASSIVO	2005	2004	2003
Capitale Sociale	2.045	1.820	1.420
Riserve	58.715	55.201	35.670
Risultato d'esercizio	1.836	3.623	20.135
(H) Totale Capitale Proprio	62.596	60.644	57.225
Debiti per finanziamenti a medio termine	20.000	5.221	11.972
Debiti per trattamento fine rapporto	151.041	138.994	124.269
(I) Totale Passività a medio e lungo termine	171.041	144.214	136.241
Debiti verso banche	36.489	591	79.533
Debiti tributari diversi	13.520	9.766	6.093
Debiti tributari per imposte	23.809	23.454	20.516
Debiti verso istituti previdenziali	25.278	20.554	17.202
Debiti verso dipendenti	39.837	29.976	32.127
Debiti verso fornitori	59.615	86.889	14.270
Debiti diversi		2.782	
(M) Totale passività a breve termine	198.548	174.011	169.741
Ratei Passivi	11.416	4.603	
Risconti Passivi	75.196	72.921	<b>23.394</b>
(N) Totali ratei e risconti passivi	86.612	77.523	23.394
Totale Debiti verso terzi (I+M+N)	456.201	395.149	329.375
<b>TOTALE PASSIVO (H+I+M+N)</b>	<b>518.798</b>	<b>456.393</b>	<b>386.600</b>

Tabella 28: Stato Patrimoniale Bilanci 2005/2003

tra ricavi e costi strettamente connessi all'attività propria della cooperativa è andato nel triennio riducendosi dimostrando in modo evidente le difficoltà gestionali legate alle convenzioni attualmente in essere. Se da un lato l'incremento del fatturato conferma e valorizza la presenza sul territorio della "Filo Continuo" come impresa sociale, i limitati margini previsti dalle convenzioni stipulate obbligano la cooperativa ad una continua azione di ricerca fondi necessaria per garantire il mantenimento della struttura e delle scelte organizzative (orientamento alla qualità, formazione del personale).

CONTO ECONOMICO	Es. 2005	Es. 2004	Es.2003
Attività in convenzione Ulss 22	702.962	660.264	590.371
Attività in convenzione Ulss 22 (ATI)	135.300	22.770	22.674
Comune di Pescantina (convenzione e contributi)	2.495	30.776	26.955
(A) Totale Fatturato da prestazione di servizi sociali	840.764	713.810	640.000
Vendite diverse (Aula Natura e soggiorno estivo)	9.273	2.739	5.500
Corrispettivi attività di produzione e assemblaggio	41.442	49.703	33.777
Corrispettivi	35.889	18.657	9.048
(B) Totale fatturato di attività produzione e vendita	86.605	71.099	48.325
Totale fatturato attività caratteristica (A+B)	927.369	784.909	688.325
Variazione nelle rimanenze di produzione	- 5.140	2.890	- 665
Acquisto merci di consumo e materie prime	- 26.754	- 13.921	- 4.267
Costi commerciali	- 12.753	- 16.342	- 8.052
Lavorazioni presso terzi	- 83	- 4.595	- 9.907
Costi amministrativi imputabili ai servizi sociali in esercizio	- 178.591	- 169.762	- 139.797
Costi amministrativi comuni	- 27.033	- 25.000	- 24.500
Spese per affitto locali	- 19.945	- 10.442	- 10.356
(C) Totale costi per consumi e servizi	- 270.300	- 237.173	- 197.554
Valore aggiunto lordo caratteristico (A+B+C)	657.069	547.737	490.780
Stipendi lordi	- 424.425	- 331.125	- 275.214
Oneri sociali	- 167.565	- 135.547	- 110.596
Oneri e ritenute fiscali	- 52.544	- 45.172	- 36.907
Trattamento di fine rapporto	- 36.616	- 28.910	- 25.919
(D) Totale costo del lavoro	- 681.150	- 540.754	- 448.635
Margine operativo lordo (A+B+C+D)	- 24.081	6.983	42.145
(E) Ammortamenti immobilizzazioni materiale e immateriali	- 25.504	- 21.093	- 20.612
Risultato operativo lordo caratteristico (A+B+C+D+E)	- 49.585	-14.110	21.533
Interessi passivi	- 3.604	- 2.690	- 5.381
Interessi attivi	81	333	573
(F) Totale oneri/proventi finanziari	- 3.523	- 2.357	- 4.808
Ricavi e proventi diversi	674	38	
Oneri diversi di gestione	- 3.126	- 996	- 2.125
Contributi Aula Natura	6.724	6.724	2.598
Sopravvenienze passive	- 9.134	- 7.361	- 1.769
Sopravvenienze attive e contributi straordinari	83.615	45.784	25.221
(G) Totale oneri/proventi diversi e straordinari	78.754	44.189	23.925
Risultato prima delle imposte (A+B+C+D+E+F+G)	25.646	27.722	40.650
Imposte dell'esercizio	- 23.809	- 24.098	- 20.516
<b>RISULTATO NETTO D'ESERCIZIO</b>	<b>1.837</b>	<b>3.624</b>	<b>20.134</b>

Tabella 29: Riclassificazione conto economico e confronto 2003/2005

- Il sostanziale pareggio de Bilancio 2005 è assicurato da 83.000 Euro di contributi e proventi straordinari (riportati nella voce “sopravvenienze attive e contributi straordinari”)che hanno assicurato il ripianamento della perdita gestionale derivante dalla gestione caratteristica. Un dettaglio è evidenziato nel grafico n. 3 riportato qui di seguito.

- Il risultato lordo di gestione, rappresentato dalla differenza tra il margine lordo e gli ammortamenti dei beni strumentali appesantisce ulteriormente il disavanzo portandolo a oltre 45.000 euro.

- I dati riportati nella Tabella 30 evidenziano dettagliatamente per convenzione stipulata la perdita gestionale generata.

### *I ricavi*

**Andamento generale.** Nel corso del 2005 i ricavi sono aumentati di circa il 18% rispetto al 2004, grazie al significativo apporto della convenzione in associazione temporanea d'impresa per gestire il servizio di Assistenza Domiciliare Integrata. Un incremento significativo nonostante la riduzione dei proventi legati al Comune di Pescantina per la gestione del servizio di animazione per gli anziani. Il grafico 4 evidenzia l'andamento dei ricavi nel triennio.

**Ricavi diversi.** Rappresentano ricavi accessori alla gestione caratteristica e comprendono: corrispettivi di vendita prodotti, proventi derivanti dalla partecipazione al soggiorno estivo, attività di assemblaggio nei centri occupazionali.

Nel complesso i ricavi diversi si sono mantenuti costanti negli anni 2004 e 2005.

Per una visione d'insieme può essere utile il grafico 5.

### *La struttura dei costi*

La tabella 31 evidenzia in estrema sintesi la struttura dei costi rilevata nel Bilancio 2005. È una struttura rigida, sulla quale non è facile intervenire con scelte aziendali dal momento che per il 90% è rappresentata da costi strettamente legati alle convenzioni stipulate con l'Ulss22.

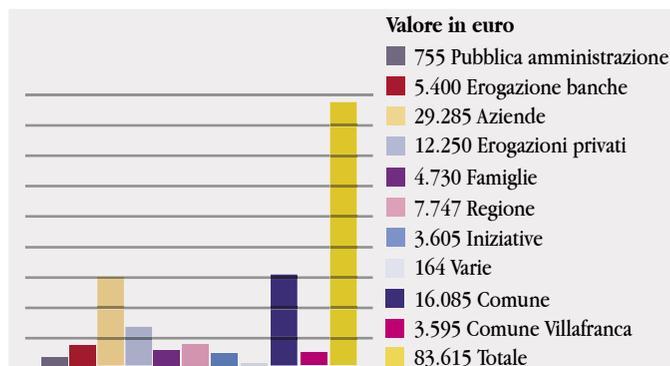


Grafico n. 3: sopravvenienze attive 2005

### *Sostenere la gestione sociale*

*Il difficile equilibrio economico dei servizi gestiti in convenzione rende sempre più importante il sostegno attraverso attività integrative e di raccolta fondi. L'intento è quello di evitare risultati negativi che finirebbero inevitabilmente per erodere il capitale proprio della cooperativa. Del resto, senza la cura del found raising non sarebbe possibile assicurare l'aggiornamento professionale, la supervisione delle equipe educative e il mantenimento della struttura.*

*Sebbene sia auspicabile un'evoluzione nei valori economici delle convenzioni, le attività integrative sono a tuttoggi vere e proprie azioni strategiche per la gestione della cooperativa.*

*Tra le attività di sostegno vale la pena di ricordare:*

- *La promozione di progettualità individuale dei soci;*
- *I contributi di aziende;*
- *Il sostegno economico dei famigliari;*
- *I progetti con le scuole;*
- *La vendita dei prodotti del negozio;*

*La concessione di spazi della cooperativa per incontri*

	COMUNITÀ ALLOGGIO	CEOD PESCANTINA	CEOD VILLAFRANCA	GRUPPO INSIEME
VALORE DELLE CONVENZIONI ULSS22	264.819,00	246.557,00	164.973,00	19.505,00
Costi diretti gestione servizi	50.826,00	52.306,00	58.010,00	1.261,00
Costi generali di gestione	46.328,00	37.086,00	35.542,00	1.261,00
Costo del lavoro	234.853,00	200.533,00	117.665,00	19.924,00
Trasporti	-	26.480,00	15.030,00	-
Fitti passivi	-	-	14.195,00	-
Costo attività riabilitative	4.498,00	15.223,00	8.273,	-
Ammortamenti immobilizzazioni	1.792,00	1.356,00	895,00	-
<b>TOTALE COMPLESSIVO COSTI</b>	<b>287.471,00</b>	<b>280.678,00</b>	<b>191.600,00</b>	<b>21.185,00</b>
<b>PERDITA DI GESTIONE DELLE CONVENZIONI</b>	<b>22.652,00</b>	<b>34.121,00</b>	<b>26.627,00</b>	<b>1.680,00</b>

Tabella 30: Dettaglio delle convenzioni ULSS 22

### *Gli indici di bilancio*

*Il percorso della qualità ha portato ad individuare anche alcuni obiettivi di carattere contabile-gestionale da inserire a pieno titolo fra gli indicatori di performance del Manuale. Tra gli indici di bilancio che la pratica aziendale mette a disposizione dell'azienda ne sono stati individuati alcuni.*

#### **Indici economici**

- **Incidenza costi comuni sul costo del lavoro.** Monitora i costi generali per il mantenimento della struttura (stipendi amministrativi e direzionali, spese gestione sede, utenze) confrontandoli con il costo del lavoro. L'intento è quello di verificare che si mantengano entro il 15% del costo del lavoro. L'indice acquista particolare significato per valutare la competitività della struttura nel contesto di gare d'appalto e convenzioni.
- **Incidenza oneri finanziari sul totale costi.** Rappresenta il costo dell'indebitamento bancario a breve e a lungo termine. La cooperativa fissa il limite massimo al 3% dei costi. Per il 2005 l'indice si è attestato significativamente al di sotto del limite (0,37%).
- **Incidenza costo del lavoro per la gestione delle strutture sociali sul valore della produzione.** Nel contesto delle cooperative l'incidenza del costo del lavoro è sempre molto elevato e supera ampiamente il 70%. Filo Continuo

si è impegnata a mantenerlo al di sotto del 75% del valore della produzione .

- **Produttività delle risorse umane impiegate.** Evidenzia la produttività del personale parametrandolo al fatturato procapite. È strettamente connesso all'organizzazione del lavoro e al giusto equilibrio fra il contenimento dei costi e i vincoli che derivano dalle norme sull'accreditamento. Per il 2005 si attesta a circa 22.000 euro per ogni lavoratore.

### Indici patrimoniali

- **Indice di rotazione dei crediti verso clienti.** Monitora il tempo medio di incasso dei crediti verso clienti. Nel caso della Filo Continuo il dato monitora in via principale i tempi d'incasso delle fatture dell'Azienda Sanitaria. Viene anche definito "Indice di rotazione dei crediti". Per ottenere un dato facilmente interpretabile va moltiplicato per 365.

- **Indice di dilazione dei pagamenti.** Monitora il tempo medio di pagamento dei debiti verso i fornitori. Viene definito anche "indice di rotazione dei pagamenti". Il confronto tra questo indice e quello precedente consente di tenere sotto controllo il sistema "incassi-pagamenti". Anche in questo caso il dato è più facilmente interpretabile moltiplicando il risultato del rapporto per 365.

- **Dipendenza dal finanziamento esterno.** Monitora la dipendenza della cooperativa dal capitale di terzi. Data la scarsa portata del capitale proprio (capitale e riserve) l'obiettivo è di mantenersi entro il 70% del totale attività di bilancio. Il valore è così attestato anche nel Bilancio 2005

Per una visione schematica degli indici e il loro confronto con i valori obiettivo del Manuale di Qualità confrontare la Tabella 32.

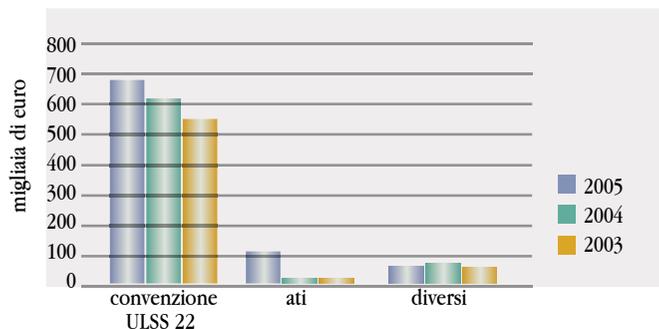


Grafico 4: classificazione ricavi

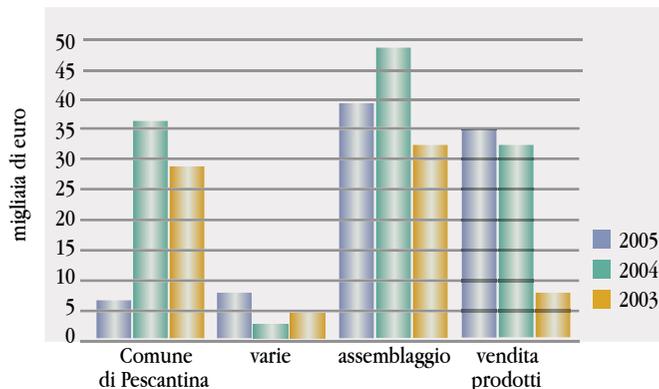


Grafico 5: dettaglio ricavi diversi

VOCI DI SPESA	MIGLIAIA DI EURO
Costo del lavoro	681
Acquisto merci	32
Costi generali comuni	59
Costi diretti delle strutture	179
Ammortamenti	25
Oneri finanziari	4
Oneri diversi	12
<b>TOTALE</b>	<b>992</b>

Tabella 31: struttura dei costi aziendali 2005

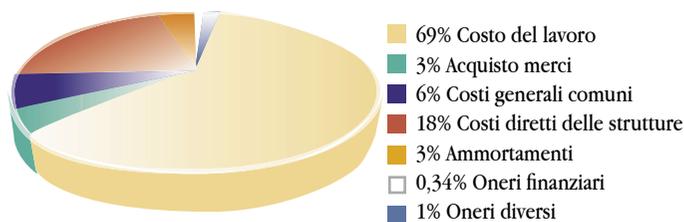


Grafico 6: struttura dei costi 2005

INDICE	CALCOLO	DESCRIZIONE	IMPORTI	VALORE 2005	VALORE OBIETTIVO QUALITÀ
Incidenza costi comuni	$\frac{\text{Costi comuni}}{\text{Totale costo del lavoro strutture sociali}}$	<b>Costi Comuni:</b> sommatoria dei costi commerciali, amministrativi e del personale sostenuti per la gestione e non imputabili direttamente alle strutture operative della cooperativa. <b>Totale costo del lavoro:</b> onere complessivo per le retribuzioni del personale direttamente imputabile alle strutture operative della cooperativa.	$\frac{105.496}{627.566}$	17%	<15%
Incidenza oneri finanziari	$\frac{\text{Oneri finanziari}}{\text{Totale della produzione}}$	<b>Oneri finanziari:</b> totale interessi bancarie oneri di gestione maturati sui finanziamenti bancari a breve termine. <b>Totale costi dell'esercizio:</b> sommatoria di tutti i costi d'esercizio 2005 al lordo delle imposte d'esercizio	$\frac{3.603}{898.200}$	0.40%	<3%
Incidenza costo del lavoro	$\frac{\text{Costo del lavoro}}{\text{Valore della produzione}}$	<b>Costo del lavoro:</b> sommatoria di tutti gli oneri riguardanti la gestione del personale. <b>Valore della produzione:</b> sommatoria di tutti i ricavi caratteristici della cooperativa.	$\frac{681.150}{927.369}$	73.4%	<75%
Produttività delle risorse umane impiegate	$\frac{\text{Valore della produzione}}{\text{N}^\circ \text{ addetti}}$	<b>Valore della produzione:</b> sommatoria di tutti i ricavi caratteristici della cooperativa. <b>N° addetti:</b> n° medio risorse umane nel corso del 2005	$\frac{927.369}{40}$	Euro 23.184	> Euro 22.000

INDICE	CALCOLO	DESCRIZIONE	IMPORTI 2005	VALORE 2005	VALORE OBIETTIVO QUALITÀ
Indici di rotazione dei crediti	$\frac{\text{Crediti vs/clienti}}{\text{Valore della produzione}}$ (Il risultato del rapporto si moltiplica x365)	<b>Crediti vs./clienti:</b> valore dei crediti derivanti dall'attività d'impresa al netto fondo svalutazione crediti. <b>Valore della produzione:</b> sommatoria di tutti i ricavi caratteristici della cooperativa.	$\frac{269.294}{927.369}$	106 gg (0,29*365)	<120 gg
Indici di dilazione dei pagamenti	$\frac{\text{Debiti a breve commerciali}}{\text{Totale costi acquisto merci e servizi}}$ (Il risultato del rapporto si moltiplica x365)	<b>Debiti a breve commerciali:</b> somma dei debiti a breve termine verso fornitori di merci e servizi e istituti di credito. <b>Costi di acquisto merci e servizi:</b> somma costi di acquisto merci e servizi (dettagliati al punto C della riclassificazione del conto economico di cui alla Tab. __)	$\frac{96.164}{270.300}$	130 gg (0,36*365)	<120 gg
Dipendenza dal finanziamento esterno	$\frac{\text{Debiti} + \text{TFR}}{\text{Totale attività}}$	<b>Debiti + TFR:</b> somma di tutti i debiti a breve e medio termine. <b>Totale Attività:</b> totale complessivo della colonna "attivo" dello Stato Patrimoniale	$\frac{369.589}{518.798}$	71%	<70%





*La cooperativa è più che mai inserita in un quadro di complessità che mostra il modificarsi di vecchi bisogni e il nascerne continuo di nuovi, ai quali è necessario dare risposte generatrici di una migliore e diversa qualità di vita.*

*Il tema del miglioramento continuo diventa centrale: non si può procedere senza un continuo “rimettersi in gioco”. Il sistema dei servizi sociali ed il suo processo evolutivo obbliga a qualificare sempre più il servizio, a operare con la sensibilità del miglioramento continuo.*

*È in quest’ottica che sorge la necessità di un piano di miglioramento capace di raccogliere i punti di debolezza della gestione per trasformarli in impegni e azioni da intraprendere.*

*Il piano diventa di conseguenza un programma di sviluppo per i prossimi anni e un segno di trasparenza verso tutta la rete sociale della “Filo Continuo”.*

*Ecco quello che Filo Continuo intende fare nel suo prossimo futuro:*

OBIETTIVO	RISULTATO ATTESO	TEMPI	AZIONI DA INTRAPRENDERE
a) Implementazione Manuale di Qualità interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miglioramento organizzativo,</li> <li>• Completamento di procedure riguardanti la gestione dei servizi,</li> <li>• Accredimento delle unità di offerta della Cooperativa ai sensi Legge 22/02.</li> </ul>	2006	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. completamento modalità di rilevazione della soddisfazione famiglie utenti;</li> <li>2. elaborazione modalità di rilevazione della soddisfazione clienti (negozi);</li> </ol> <p>Elaborare delle integrazioni necessarie per rispondere adeguatamente alla norma 22/02.</p>
b) Formazione e consulenza per i gruppi di lavoro Ceod. e Comunità alloggio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approfondire e fare crescere la sensibilità al tema del clima aziendale;</li> <li>• Abbattimento ulteriore del turnover,</li> <li>• Attenzione al burn out professionale,</li> </ul> <p>Favorire la crescita professionale attraverso la formazione.</p>	2006-2007	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Raggiungere il numero di ore di formazione annuale previsto dal MdQ;</li> <li>2. monitoraggio del lavoro di supervisione delle equipe educative per curarne e valutarne la crescita e la professionalità.</li> </ol>
c) Creare una rete di cooperative anche di ambiti sociali diversi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• favorire la rete di cooperative (sorta con l'ATI) operanti nel sociale per fare crescere pratiche operative e gestionali condivise.;</li> <li>• utilizzare la rete per : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ diversificare i servizi,</li> <li>○ creare nuove opportunità di lavoro per i soci</li> <li>○ gestire adeguatamente economie di scala.</li> </ul> </li> </ul>	2006-2007	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. migliorare la condivisione di percorsi formativi comuni;</li> <li>curare la suddivisione di competenze specialistiche.</li> </ol>
d) Sviluppare un maggior senso di appartenenza dei soci alla cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la condivisione della mission,</li> <li>• la comunicazione interna alla cooperativa,</li> <li>• la partecipazioni alle assemblee dei soci,</li> </ul>	2006-2007	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. favorire la progettualità individuale dei soci;</li> <li>2. fare crescere un gruppo competente per l'elaborazione del Bilancio Sociale della Cooperativa;</li> <li>3. rielaborazione delle formule di adunanza assembleare.</li> </ol>

HANNO COLLABORATO PER LA REALIZZAZIONE DI QUESTO VOLUME

Gruppo di lavoro interno per la stesura del Bilancio Sociale:

*Marco Sartori*

*Marco Fasoli*

*Davide Ricca*

*Michele Sartori*

*Nicolina Fusina*

*Teresa Montresor*

Consulenza di Comunicazione sociale:

*Unisecur srl (Fabio Fornasari)*

Grafica e impaginazione

*Maria Grazia Comini*

Foto

*Mauro Corsi, Marco Fasoli, Marco Sartori*

Stampa

*Studio Poletto srl*



**FILOCONTINUO**  
cooperativa sociale