



Promossa da
 Caritas
Ambrosiana

Socia del
consorzio  farsi prossimo

Una freccia può essere scagliata solo tirandola prima indietro. Quando la vita ti trascina indietro con le difficoltà, significa che ti sta per lanciare in qualcosa di grande. Concentrati e prendi la mira.

(Dalai Lama)

SOMMARIO

PREMESSA

Lettera ai portatori di interesse	4
---	---

1. METODOLOGIA

1.1 Standard di rendicontazione utilizzati	5
1.2 Variazioni metodologiche.....	6
1.3 Riferimenti normativi.....	6

2. IDENTITA' DELL'ORGANIZZAZIONE

2.1 Informazioni generali	8
2.2 Territorio di riferimento	9
2.3 Mission	10
2.4 Attività statutarie e oggetto sociale	11
2.5 Collegamento con altri enti del terzo settore	14
2.6 Contesto di riferimento	14
2.7 La storia	15

3. STRUTTURA, GOVERNO E AMMINISTRAZIONE

3.1 Composizione della base sociale	18
3.2 Struttura di governo.....	19
3.3 Mappatura dei principali stakeholders.....	22

4. PERSONE

4.1 Lavoratori e soci	28
4.2 Attività di formazione e valorizzazione realizzate	36
4.3 Struttura dei compensi, delle retribuzioni, delle indennità	38

5. OBIETTIVI E ATTIVITA'

5.1 Azioni e indicatori di risultato nelle diverse aree di attività	39
5.1.1 Area salute mentale	39
5.1.2 Area prossimità	43
5.1.3 Area progettazione	51
5.1.4 Segreterie Caritas Ambrosiana	53
5.2 Piano Strategico 2018-2020	53
5.2.1 Azioni operative e risultati 2020	54
5.3 Beneficiari diretti e indiretti	57
5.4 Certificazioni di qualità	59

6. SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

6.1 Provenienza delle risorse economiche	60
6.2 Informazioni sulle attività di raccolta fondi	62
6.3 Criticità rilevate degli amministratori	65

7. ALTRE INFORMAZIONI

7.1 Contenziosi e controversie	67
7.2 Informazioni di tipo ambientale	67
7.3 Altre informazioni di natura non finanziaria	67
7.4 Informazioni sulle riunioni di consiglio di amministrazione e assemblea soci	68

PREMESSA

LETTERA AI PORTATORI DI INTERESSE

La copertina che abbiamo scelto per questa edizione del Bilancio Sociale vuole rappresentare contemporaneamente due concetti. In prima battuta descrive il modo in cui molti di noi hanno imparato a lavorare, utilizzando le nuove tecnologie e adattandosi, quando possibile, al lavoro in smartworking.

Ma c'è un secondo significato più profondo che ci sembra particolarmente significativo.

Sono dei volti. Persone, storie, competenze, esperienze. Tutte messe in un quadro complessivo in cui la dimensione della collaborazione e dell'integrazione tra singolare e plurale, individuale e collettivo, io e noi, diventa fondamentale e veramente generativa.

Nessuno si salva da solo. Quante volte abbiamo sentito questa frase! Il Covid 19 ha mostrato che gli egoismi e gli approcci individualistici non possono funzionare quando ci si trova di fronte a sfide complesse e superiori alle capacità di qualsiasi individuo. Le soluzioni più efficaci sono quelle che si costruiscono insieme, imparando a valorizzare le competenze di ciascuno mettendole al servizio di un disegno complessivo.

Noi cooperatori l'abbiamo sempre saputo. Facciamo parte di organizzazioni nelle quali la mutualità è la regola principale, da cui derivano tutte le scelte e le strategie. Si impara a lavorare e ad affrontare la quotidianità con un metodo basato sulla coprogettazione, sulla condivisione degli ideali e delle motivazioni, sulla relativizzazione delle aspettative individuali, le quali non vengono in questo modo frustrate e maltrattate, ma al contrario esaltate e rese più fertili.

Dal punto di vista della direzione di questa Cooperativa non possono esserci che orgoglio e soddisfazione per il modo in cui i volti rappresentati in copertina hanno dimostrato che sono possibili risultati impensabili se ciascuno mette a disposizione il proprio impegno e la propria competenza con generosità e disponibilità, pensando soltanto al modo migliore per rendersi utili nel lavoro di servizio alle fragilità delle persone che ci sono affidate.

Se non fosse per le regole della privacy, avevamo pensato che questa introduzione non dovesse riportare altro che i nomi delle 130 persone che in Filo di Arianna lavorano e portano quotidianamente passione ed entusiasmo.

Non era scontato che le cose andassero bene. I pericoli erano grandi e sono grandi, e non sempre le regole e le indicazioni da parte delle istituzioni sono chiare ed attuabili. Ma siamo sempre riusciti a buttare il cuore oltre l'ostacolo e a trovare con l'aiuto di tutti soluzioni inaspettate.

Purtroppo non tutti ce l'hanno fatta. Due ospiti del centro diurno anziani di Cormano purtroppo hanno perso la vita a causa della pandemia; altri ospiti e alcuni operatori si sono ammalati, ma fortunatamente senza gravi conseguenze.

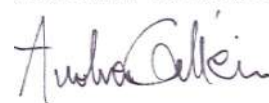
Ora però è il momento della ripartenza. Con il completamento della campagna di vaccinazione si potrà tornare gradualmente alle abitudini di vita precedente. E' importante che per quel momento siano state gettate le basi per un rilancio delle attività e dei servizi della cooperativa, continuando a rispettare il mandato che ci è stato affidato.

Sarà importante continuare a leggere i bisogni dei territori che abitiamo e nei quali operiamo. La pandemia si lascerà alle spalle vecchie e nuove povertà che richiederanno la capacità di strutturare risposte solide, capaci di garantire sollievo e opportunità al di là degli interventi emergenziali che comunque ci devono essere.

Chi è più solo e più abbandonato deve trovare nella Cooperativa uno strumento disponibile a plasmarsi attorno al diritto fondamentale di ogni persona di avere a disposizione le migliori opportunità per realizzare il proprio potenziale di essere umano e di cittadino.

Noi siamo pronti ad accettare questa sfida e soprattutto siamo determinati ad affrontarla come dicevamo in premessa: insieme!

Il Presidente
ANDREA GILLERIO



1. METODOLOGIA

1.1 STANDARD DI RENDICONTAZIONE UTILIZZATI

La redazione del bilancio sociale ha trovato origine in una metodologia organizzativa e gestionale, in cui sono stati tenuti in considerazione i seguenti aspetti.

- **Coinvolgimento degli stakeholder.** I destinatari primari del bilancio sociale sono i Soci della Cooperativa i quali sono stati resi partecipi alla condivisione, ascolto e confronto sulle linee strategiche 2020 in qualità di soggetti direttamente interessati all'attività dell'impresa sociale. La condivisione con i soci delle linee strategiche è stata progressiva e si è concretizzata durante le formali **Assemblee dei soci**. Con i soci lavoratori, oltre all'Assemblea di approvazione, verranno organizzati momenti appositi di illustrazione del documento. Strategica la condivisione del bilancio sociale con gli stakeholder privilegiati esterni quali Caritas Ambrosiana, Consorzio Farsi Prossimo, cooperativa Vesti Solidale, Cooperativa Farsi Prossimo Salute, che hanno svolto interviste strategiche e parteciperanno anch'essi a momenti appositi di illustrazione del documento.
- **Aspetti privilegiati.** Nello spirito più autentico del bilancio sociale sono state privilegiate nella stesura del documento tutte le opportunità di lettura dell'impatto dell'attività della cooperativa sui contesti e sui territori di riferimento. Siamo consapevoli dei rischi di limitare la nostra azione ad una semplice erogazione di prestazioni tecniche efficaci; il nostro mandato originale ci chiama a concretizzare un ruolo di comunicatori all'esterno dei nostri valori di riferimento.
- In base all'allineamento alle nuove linee guida 4 luglio 2019 del Ministero del lavoro e delle politiche sociali sulla redazione del Bilancio Sociale, il documento è stato costruito utilizzando la struttura proposta dalla apposita piattaforma realizzata da Confcooperative (<http://bilanciosociale.confcooperative.it>)
- **Modalità e processi di lavoro.** Il lavoro si è svolto attuando alcuni passaggi principali:
 - ✓ discussione in Consiglio di Amministrazione delle finalità del bilancio sociale
 - ✓ definizione dei livelli di coinvolgimento e condivisione ai vari livelli della Cooperativa e stakeholder esterni
 - ✓ raccolta delle informazioni e dei dati,
 - ✓ stesura dei testi e inserimento dei dati
 - ✓ restituzione al cda del lavoro effettuato
 - ✓ condivisione in Assemblea dei Soci.
- **Autori e livello di condivisione.** La realizzazione del bilancio sociale è stata coordinata dal presidente e dal responsabile amministrativo. Il primo ha coinvolto Consiglio di Amministrazione, responsabili di area e coordinatori dei centri di servizio; il secondo ha coordinato gli aspetti di contabilità sociale, condividendo però con il Consiglio di Amministrazione le scelte di redazione.
- **Documentazione di riferimento.** Il bilancio sociale è stato redatto utilizzando come fonte di riferimento la relazione degli amministratori, la nota integrativa del bilancio economico dell'esercizio 2020, la relazione conclusiva sul piano strategico 2018-2020 e i documenti di definizione delle procedure di qualità dei vari servizi in carico alla cooperativa

Il presente bilancio sociale è stato diffuso attraverso i seguenti canali:

- Assemblea dei soci. I dati contenuti nel documento sono stati illustrati nel corso dell'Assemblea Soci di approvazione del Bilancio.
- Invio a stakeholder principali. Agli stakeholder di riferimento individuati nel bilancio sociale è stata inviata una copia per favorire una conoscenza dello strumento e dei suoi contenuti
- Pubblicazione del documento sul sito della cooperativa
- Messa a disposizione cartacea di estratto del bilancio sociale in occasione di eventi dedicati alla raccolta fondi, alla promozione di servizi della cooperativa e della stessa.

1.2 VARIAZIONI METODOLOGICHE

Il bilancio sociale 2020 presenta delle modifiche significative rispetto alla versione 2019. I criteri metodologici descritti nel paragrafo precedente hanno comportato una revisione della struttura del documento, che è stato quindi costruito sulla base della modalità proposta dal capitolo 6 delle linee guida del citato DM del 4.7.2019.

In particolare sono stati inserite delle informazioni relative alla struttura delle retribuzioni e al rapporto tra i livelli minimi e massimi della retribuzione.

E' stato dato particolare rilievo al lavoro di riflessione sulla differenza tra output e outcome dell'attività svolta. Mentre gli output sono riferiti all'esito istituzionale di ciò che viene fatto (il prodotto), gli outcome pongono l'accento più sulle conseguenze dell'attività (il risultato).

1.3 RIFERIMENTI NORMATIVI

Il decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (Codice del Terzo settore, a norma dell'art. 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106) ha previsto all'art. 14, comma 1, che «Gli enti del Terzo settore con ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate superiori ad 1 milione di euro devono depositare presso il registro unico nazionale del Terzo settore, e pubblicare nel proprio sito internet, il bilancio sociale redatto secondo linee guida adottate con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, sentiti la cabina di regia di cui all'art. 97 e il Consiglio nazionale del Terzo settore, e tenendo conto, tra gli altri elementi, della natura dell'attività esercitata e delle dimensioni dell'ente, anche ai fini della valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte».

Inoltre, il bilancio sociale deve essere visto non solo nella sua dimensione finale di atto, ma anche in una dimensione dinamica come processo di crescita della capacità dell'ente di rendicontare le proprie attività da un punto di vista sociale attraverso il coinvolgimento di diversi attori e interlocutori.

Le linee guida sono state descritte nel Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 4 luglio 2019. Viene chiarito che il bilancio sociale può essere definito come uno «strumento di rendicontazione delle responsabilità, dei comportamenti e dei risultati sociali, ambientali ed economici delle attività svolte da un'organizzazione».

In questo modo il bilancio sociale si propone di:

- fornire a tutti gli stakeholders un quadro complessivo delle attività, della loro natura e dei risultati dell'ente;
- aprire un processo interattivo di comunicazione sociale;
- favorire processi partecipativi interni ed esterni all'organizzazione;

- fornire informazioni utili sulla qualita' delle attivita' dell'ente per ampliare e migliorare le conoscenze e le possibilita' di valutazione e di scelta degli stakeholders;
- dare conto dell'identita' e del sistema di valori di riferimento assunti dall'ente e della loro declinazione nelle scelte strategiche, nei comportamenti gestionali, nei loro risultati ed effetti;
- fornire informazioni sul bilanciamento tra le aspettative degli stakeholders e indicare gli impegni assunti nei loro confronti;
- rendere conto del grado di adempimento degli impegni in questione;
- esporre gli obiettivi di miglioramento che l'ente si impegna a perseguire;
- fornire indicazioni sulle interazioni tra l'ente e l'ambiente nel quale esso opera;
- rappresentare il «valore aggiunto» creato nell'esercizio e la sua ripartizione.

Le linee guida ministeriali dispongono inoltre che la redazione del bilancio sociale deve attenersi ai principi di

- **rilevanza:** nel bilancio sociale devono essere riportate solo le informazioni rilevanti per la comprensione della situazione e dell'andamento dell'ente e degli impatti economici, sociali e ambientali della sua attivita', o che comunque potrebbero influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder; eventuali esclusioni o limitazioni delle attivita' rendicontate devono essere motivate;
- **completezza:** occorre identificare i principali stakeholder che influenzano e/o sono influenzati dall'organizzazione e inserire tutte le informazioni ritenute utili per consentire a tali stakeholder di valutare i risultati sociali, economici e ambientali dell'ente;
- **trasparenza:** occorre rendere chiaro il procedimento logico seguito per rilevare e classificare le informazioni;
- **neutralita':** le informazioni devono essere rappresentate in maniera imparziale, indipendente da interessi di parte e completa, riguardare gli aspetti sia positivi che negativi della gestione senzadistorsioni volte al soddisfacimento dell'interesse degli amministratori o di una categoria di portatori di interesse;
- **competenza di periodo:** le attivita' e i risultati sociali rendicontati devono essere quelle/i svoltesi / manifestatisi nell'anno di riferimento;
- **comparabilita':** l'esposizione deve rendere possibile il confronto sia temporale (cambiamenti nel tempo dello stesso ente) sia - per quanto possibile - spaziale (presenza di altre organizzazioni con caratteristiche simili o operanti nel medesimo/analogo settore e/o con medie di settore);
- **chiarezza:** le informazioni devono essere esposte in maniera chiara e comprensibile per il linguaggio usato, accessibile anche a lettori non esperti o privi di particolare competenza tecnica;
- **veridicita' e verificabilita':** i dati riportati devono far riferimento alle fonti informative utilizzate;
- **attendibilita':** i dati positivi riportati devono essere forniti in maniera oggettiva e non sovrastimata; analogamente i dati negativi e i rischi connessi non devono essere sottostimati; gli effetti incerti non devono essere inoltre prematuramente documentati come certi;
- **autonomia delle terze parti:** ove terze parti siano incaricate di trattare specifici aspetti del bilancio sociale ovvero di garantire la qualita' del processo o formulare valutazioni o commenti, deve essere loro richiesta e garantita la piu' completa autonomia e indipendenza di giudizio. Valutazioni, giudizi e commenti di terze parti possono formare oggetto di apposito allegato.

2. IDENTITA' DELL'ORGANIZZAZIONE

2.1 INFORMAZIONI GENERALI

Di seguito viene presentata la carta d'identità dell'organizzazione al 31/12/2020

Denominazione	FILO DI ARIANNA SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE ONLUS
Indirizzo sede legale	Via S. Bernardino, 4 20122 Milano (MI)
Indirizzo sede operativa	Via Gasparotto, 19 20092 Cinisello Balsamo (MI)
Forma giuridica	S.p.A.
Eventuali trasformazioni	ONLUS dal 2002.
Tipologia	Coop. A
Data di costituzione	21/04/1995
CF	02501930966
P.IVA	13430750151
N° Albo Naz. società cooperative	A103435
N° Albo Reg. cooperative sociali	sez. A - foglio 182 - pr.364
Tel	02 89919444
Fax	02 66045326
Mail	amministrazione@filodiariannacoop.it
PEC	filodiarianna@pec.confcooperative.it

Tab. 1 Dati generali della Cooperativa Filo di Arianna

Secondo quanto riportato nello statuto (Art. 4 e 5), lo scopo e l'oggetto della Cooperativa sono i seguenti:

Art.4

"La Cooperativa é promossa nell'ambito delle attività della Fondazione Caritas Ambrosiana con lo scopo di sviluppare e gestire, con particolare riferimento al territorio pastorale della Diocesi di Milano, i servizi socio-sanitari, assistenziali ed educativi promossi dalla stessa in attuazione dei propri obiettivi statutari. La Cooperativa si prefigge lo scopo di sviluppare tutte le attività necessarie e utili alla promozione pastorale e culturale della carità, attuando e condividendo le finalità e la cultura della Fondazione Caritas Ambrosiana

La Cooperativa sviluppa ed opera secondo principi di mutualità sia esterna che interna.

La Cooperativa si propone inoltre di promuovere e/o intraprendere iniziative formative e di sensibilizzazione per concorrere alla crescita nella comunità territoriale della sensibilità alla solidarietà ed alla condivisione nello spirito della Fondazione Caritas Ambrosiana"

Art.5

La Cooperativa intende realizzare i propri scopi sociali in Italia e all'estero, attraverso la gestione di servizi socio-sanitari, assistenziali ed educativi, comprensivi anche di interventi terapeutici-riabilitativi e di reinserimento sociale a favore dei soci e di soggetti in difficoltà, emarginati, e/o a rischio di emarginazione e devianza: minori, anziani,

famiglie, donne maltrattate e/o vittime della tratta, migranti e richiedenti asilo, senza dimora, persone affette da condizioni e/o malattie invalidanti che compromettano il soma e/o la psiche, persone con problemi di dipendenza e in genere persone povere ed emarginate o a rischio di emarginazione.

2.2 TERRITORIO DI RIFERIMENTO

La cooperativa Filo di Arianna opera sul territorio della Città Metropolitana di Milano e più precisamente nell'ambito dell'ATS Città Metropolitana di Milano.

La totalità dei servizi gestiti si trova nella città di Milano: le uniche eccezioni sono il Centro Diurno Integrato di Brusuglio (Cormano) e la sede amministrativa di Cinisello Balsamo che ospita le figure di direzione, il personale amministrativo ed in cui convergono a turno settimanale/quindicinale le figure di coordinamento di tutti i centri di servizio

I servizi sulla città di Milano si trovano nella zona municipale 1 (Servizio Educativo per Acuzie Psichiatriche in età evolutiva presso il Policlinico di Milano), zona 2 (comunità La Locomotiva e appartamento Residenza Leggera), zona 3 (comunità Il Ricino e appartamento di Residenza Leggera), zona 4 (gestione Servizio di prossimità), zona 5 (centro diurno integrato Cremoncini), zona 8 (centro Gabrieli e comunità Pani e Peschi), zona 9 (Comunità Mizar e appartamenti Residenza Leggera).

Gli interventi del settore progetti sono associati ai territori e contesti operativi dei singoli centri di servizio sopra descritti ma anche ad ambiti di intervento sovra zonali nella città di Milano e provincia, alla sede centrale di via Gasparotto in Cinisello Balsamo e dal 2019 hanno toccato una territorialità estera tramite la progettazione europea Erasmus Plus.

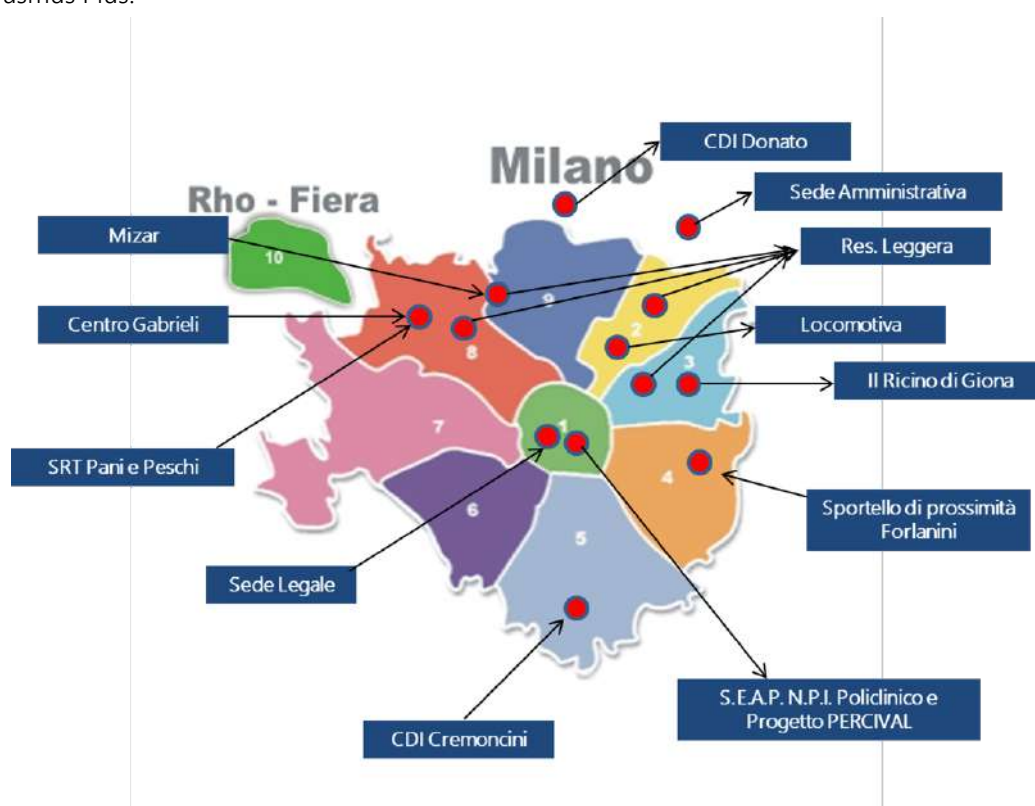


Grafico 1 La distribuzione territoriale dei servizi di Filo di Arianna

2.3 MISSION

Filo di Arianna, in accordo con la legge 381/91, attua le proprie **finalità istituzionali** attraverso la gestione di servizi sociosanitari ed educativi, in particolare operando in quattro settori, raggruppati in due aree organizzative (salute mentale e prossimità).

Per la Cooperativa Filo di Arianna la **mission** specifica si identifica con la **risposta ai bisogni della persona umana**, intesa come risposta al bisogno lavorativo da un lato e come risposta al bisogno di cure dall'altro.

Le due dimensioni del bisogno trovano nella mission della cooperativa il loro punto di incontro.

Tale mission si fonda su alcuni **principi e valori** che trovano la loro sintesi nel concetto di **"impresa di comunità"**, concetto che integra profondamente due istanze.

Quella di **imprenditorialità**, basata su:

- ricerca di sostenibilità dell'impresa
- scelta di attrarre risorse di diversa natura
- capacità di approccio progettuale
- approccio promozionale per le persone prese in carico
- mantenimento spinta motivazionale

Quella **comunitaria**, basata su:

- partecipazione democratica
- territorialità e riferimento alla comunità
- sviluppo di relazionalità
- scelta di mutualità e sussidiarietà per un sistema di governance del territorio.

Tali principi sono alla base delle AZIONI che conducono i servizi della Filo di Arianna al raggiungimento degli OBIETTIVI di qualità, fissati annualmente dal Consiglio di amministrazione sulla base del Piano Strategico triennale approvato dall'Assemblea dei Soci.

Dal punto di vista dei **valori** di riferimento la Cooperativa si ispira ai principi della mutualità e solidarietà senza finalità di lucro

Essa ha lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e alla integrazione sociale dei cittadini in vista dello sviluppo integrale dell'uomo, la cura e la presa in carico di soggetti deboli, attraverso la gestione dei servizi socio-sanitari, assistenziali ed educativi orientati in via prioritaria, ma non esclusiva, alla risposta dei bisogni delle persone, attuando, in forma mutualistica e senza fini speculativi, l'autogestione dell'impresa che ne è l'oggetto e dando continuità di occupazione lavorativa ai soci.

(Art.4 dello Statuto di Filo di Arianna)

In data 24.4.2013 il Consiglio di Amministrazione di Filo di Arianna, nell'ambito delle procedure necessarie all'attuazione del Modello Organizzativo Gestionale previsto dal D.Lgs 231 (relativo alla responsabilità amministrativa delle imprese) ha approvato il Codice Etico della cooperativa. Vengono indicati i seguenti principi etici di riferimento:

1. **Integrità** morale come dovere costante che caratterizza ogni singolo e i comportamenti dell'intera cooperativa, a garanzia dell'impegno e della lealtà che il gruppo assicura ai propri portatori di interesse;

2. **Rispetto**, inteso come trasparenza, sincerità, comprensione affidate, rispetto delle persone come delle cose affidate, rispetto pur nella dinamica dialettica che porta alla critica per il miglioramento;
3. **Coinvolgimento** di tutti, come importante fonte di motivazione, perché ognuno è una risorsa capace di dare il proprio contributo;
4. **Concretezza e spirito d'iniziativa** come capacità di trovare sempre una risposta concreta e sostenibile ai problemi, senza ideologie e perdita di tempo e di risorse;
5. **Senso di responsabilità e delega** come consapevolezza di dover rispondere delle proprie azioni, come dovere di acquisire le necessarie conoscenze per essere all'altezza, come spinta a incoraggiare altri perché assumano le proprie responsabilità;
6. **Umiltà e curiosità**, come riconoscimento dei propri limiti e costante desiderio di apprendere da ogni esperienza;
7. **Mutualità**, intesa come aiuto reciproco contraddistinto dalla volontarietà e dall'assenza di lucro;
8. **onestà e integrità nei rapporti** (furti, regali, offerte di denaro, conflitti di interesse).

2.4 ATTIVITA' STATUTARIE E OGGETTO SOCIALE

Secondo quanto riportato nello statuto (Art. 4 e 5), lo scopo e l'oggetto della Cooperativa sono i seguenti:

Art.4

"La Cooperativa é promossa nell'ambito delle attività della Fondazione Caritas Ambrosiana con lo scopo di sviluppare e gestire, con particolare riferimento al territorio pastorale della Diocesi di Milano, i servizi socio-sanitari, assistenziali ed educativi promossi dalla stessa in attuazione dei propri obiettivi statutari. La Cooperativa si prefigge lo scopo di sviluppare tutte le attività necessarie e utili alla promozione pastorale e culturale della carità, attuando e condividendo le finalità e la cultura della Fondazione Caritas Ambrosiana

La Cooperativa sviluppa ed opera secondo principi di mutualità sia esterna che interna.

La Cooperativa si propone inoltre di promuovere e/o intraprendere iniziative formative e di sensibilizzazione per concorrere alla crescita nella comunità territoriale della sensibilità alla solidarietà ed alla condivisione nello spirito della Fondazione Caritas Ambrosiana"

Art.5

La Cooperativa intende realizzare i propri scopi sociali in Italia e all'estero, attraverso la gestione di servizi socio-sanitari, assistenziali ed educativi, comprensivi anche di interventi terapeutici-riabilitativi e di reinserimento sociale a favore dei soci e di soggetti in difficoltà, emarginati, e/o a rischio di emarginazione e devianza: minori, anziani, famiglie, donne maltrattate e/o vittime della tratta, migranti e richiedenti asilo, senza dimora, persone affette da condizioni e/o malattie invalidanti che compromettano il soma e/o la psiche, persone con problemi di dipendenza e in genere persone povere ed emarginate o a rischio di emarginazione.

Nella tabella sottostante vengono suddivise le attività svolte dalla cooperativa in relazione alla loro natura residenziale, semi-residenziale o diurna

	Residenziale	Territoriale	Diurno
Anziani e problematiche relative alla terza età		X	X

Minori e giovani	X	X	X
Problematiche legate alla famiglia		X	X
Pazienti psichiatrici ed ex degenti di istituti psichiatrici	X		
Malati HIV positivi/ malati di AIDS	X	X	X
Sensibilizzazione territori e coesione sociale		X	

Tabella 2 *Ambiti di intervento della Cooperativa*

Filo di Arianna, in accordo con la legge 381/91, attua le proprie **finalità istituzionali** attraverso la gestione di servizi sociosanitari ed educativi, raggruppati in due aree organizzative (salute mentale e prossimità) che operano su cinque aree di bisogno, di seguito descritte.

A. Salute mentale adulti

La Cooperativa è ente gestore di quattro comunità residenziali accreditate e di sette appartamenti di "residenzialità leggera".

Le comunità hanno target diversi e rispondono alla complessiva volontà di offrire una risposta il più possibile articolata e completa alle problematiche delle malattie mentali.

- **Mizar 1 e 2** sono due comunità pensate per complessive 15 persone bisognose di un livello di protezione medio alta ed accolgono tra l'altro una decina di ospiti provenienti dall'esperienza degli ospedali psichiatrici.
- La **Locomotiva** è una comunità per 8 pazienti di età dai 18 ai 30 anni su cui vengono attuati progetti di durata media finalizzati al reinserimento nel contesto familiare o territoriale.
- Il **Ricino di Giona** accoglie 8 persone di età più avanzata rispetto alla Locomotiva ma comunque in grado di svolgere percorsi di recupero e inserimento sociale.
- Gli appartamenti di **Residenzialità Leggera** (Casa Vite, Casa Cedro, Casa Mandorlo, Casa Ginepro, Casa Sequoia, Casa Betulla e Casa del Tè) sono pensati per offrire a 26 persone, provenienti da un contesto istituzionale o comunitario, la possibilità di vivere un passaggio all'autonomia abitativa e lavorativa. Ciò avviene attraverso un affiancamento da parte di operatori educativi e assistenziali, in stretta collaborazione con i CPS territoriali.

B. AIDS

Il Centro "**Teresa Gabrieli**" è una Casa Alloggio ad alta integrazione sanitaria in convenzione con la ATS Città Metropolitana di Milano. La struttura può accogliere, su proposta della ATS inviante, 10 persone adulte che necessitino di assistenza specialistica a valenza socio-sanitaria, la cui retta è a totale carico del Servizio Sanitario Regionale. La Casa Alloggio, ponendosi in un orizzonte di solidarietà con gli ospiti accolti, si pone l'obiettivo di rispondere ai bisogni di accoglienza, assistenza e sostegno, al fine di garantire la migliore qualità di vita possibile e permettere, laddove possibile, una riappropriazione dei livelli di autonomia adeguati ad un nuovo progetto di vita, favorendo il reinserimento sociale degli ospiti accolti. Sono disponibili anche 2 posti giornalieri di accoglienza in regime diurno.

C. Anziani

- Servizi semiresidenziali
 - ✓ Centro Diurno Integrato “**Vodia Cremoncini**”. E’ uno dei due centri diurni integrati gestiti dalla cooperativa. Si tratta di un servizio accreditato dalla Regione Lombardia e convenzionato con il Comune di Milano. Si trova nel quartiere Gratosoglio a Milano. E’ rivolto a persone ultra 65enni (30 posti giornalieri) con parziale riduzione dell’autosufficienza. Il servizio è attivo dal lunedì al venerdì in orario diurno e offre ai propri ospiti interventi di tipo sanitario, assistenziale, riabilitativo e animativo.
 - ✓ Centro Diurno Integrato “**Andrea Donato**”. Rispetto al CDI Cremoncini è più piccolo (17 posti) ed è di più recente apertura (luglio 2008). E’ ospitato in un fabbricato della Parrocchia di Cormano nel centro storico cittadino e si avvale di una convenzione con il Comune di Cormano

D. Servizi territoriali

- **Prossimità Decanato Forlanini.** Con il mese di febbraio 2018 è stata avviata la collaborazione tra Filo di Arianna e l’Associazione ONOS, costituita dalle parrocchie del decanato Forlanini. Ci è stato affidato il compito di collaborare con i volontari del territorio nella gestione di un servizio di prossimità nato da una decina di anni nel quartiere al servizio soprattutto dei residenti nei condomini ALER di via Salomone, in particolare anziani fragili.

Oltre al coordinamento, gestito da un operatore interno di Filo di Arianna, sono stati assunti altri tre operatori precedentemente dipendenti di una delle parrocchie del territorio.

L’operazione è stata facilitata, promossa e supportata da Caritas Ambrosiana, la quale farà anche da garante alla cooperativa per la sostenibilità del servizio. Nel 2019 si costituisce un ATI con 3 realtà territoriali per l’accreditamento ai sistemi di domiciliarità del Comune di Milano sul Municipio 4

E. Neuropsichiatria infantile

Nel settembre 2013 è stato avviato un progetto sperimentale con l’Ospedale Maggiore Policlinico di Milano – Fondazione IRCCS Cà Granda, pensato per integrare le competenze sanitarie e specialistiche dell’ospedale con le risorse e con l’esperienza educativa messa a disposizione dalla cooperativa. Il progetto è proseguito con successo in regime di proroghe fino ad agosto 2014.

Da settembre 2014 il progetto ha beneficiato del positivo esito di gara per l’affidamento quadriennale del servizio, e si è potuto sviluppare a regime con un’attività concentrata attorno alle attività del Centro Diurno “Tiu Loko”, gestito dagli educatori di Filo di Arianna in collaborazione tecnica con l’equipe neuropsichiatrica del Policlinico.

Da settembre 2015 il progetto è stato ampliato con le risorse derivanti dal progetto regionale “PER.CI.VAL”, che consente di attivare interventi specialistici educativi e riabilitativi presso i reparti ospedalieri e sul territorio in merito alle situazioni di emergenza.

A fine 2020 l’attività prosegue in regime di proroga, in attesa di una gara pubblica che dovrebbe essere istruita a cavallo tra il 2021 e il 2022.

Con il mese di ottobre 2016 è stata inaugurata la Struttura Terapeutica Residenziale “Pani e Peschi”, autorizzata ed accreditata per l’accoglienza di 10 ragazzi e ragazze minorenni con diagnosi varie legate ad una sofferenza psichica; l’avvio del servizio è stato frutto della partecipazione positiva ad un bando di gara dell’ATS Città Metropolitana di Milano che prevedeva appunto l’apertura di strutture di accoglienza terapeutiche per minori.

2.5 COLLEGAMENTO CON ALTRI ENTI DEL TERZO SETTORE

L'appartenenza ed adesione a reti associative quali Confcooperative, Consorzio Gino Mattarelli e Consorzio Farsi Prossimo (costituito da 11 cooperative socie di tipo A e B) porta quale esito una continuità di raccordo con altre realtà del terzo settore che danno forma a soluzioni strategiche per sviluppi di settore nell'ambito dei servizi per la cura e la salute di utenza fragile. I rapporti appena descritti apportano un continuo aggiornamento condiviso sulle politiche di welfare, favoriscono la partecipazione ai tavoli istituzionali aperti al terzo settore sulle politiche di conciliazione (piano territoriale di conciliazione 2020/2023 di ATS MILANO), sostengono lo sviluppo di centrale acquisti, creano partnership e collaborazione in economia di scala per la fruizione/erogazione di formazione lavoro.

Appartenenza a reti associative	<i>Confcooperative dal 30/1/2000</i> <i>Consorzio Gino Mattarelli dal 2007</i> <i>Rete Territoriale di Conciliazione ATS Città Metropolitana di Milano</i>
Adesione a consorzi di cooperative	<i>Consorzio Farsi Prossimo dal 1999</i>

Tab.3 Appartenenza a reti associative di Filo di Arianna

Altre partecipazioni e quote (valore nominale):

Denominazione	Quota
Consorzio Farsi Prossimo	1378 quote da 500 €
Cooperativa Farsi Prossimo Salute	9400 quote da 25 €
Banca Etica	Quota associativa di 1626 €

Tab.4 Altre partecipazioni e quote

2.6 CONTESTO DI RIFERIMENTO

Fin dalla sua nascita la cooperativa si esprime nei contesti territoriali seguendo un mandato operativo in linea con le logiche di intervento che privilegiano la cura dei più fragili garantendo Tale mandato si è contestualizzato su volere della **Diocesi di Milano** ed espresso attraverso **Caritas Ambrosiana**, che annualmente rinnova alle cooperative da essa promosse l'incarico di operare al servizio di tutte le forme di fragilità (art. 4 pag.14). Il **Consorzio Farsi Prossimo**, di cui la cooperativa è socia, è il contesto comune nel quale le cooperative promosse da Caritas trovano modo per far convergere sforzi e strategie di sistema fondandosi su principi e valori che trovano la loro sintesi nel concetto di "impresa di comunità": l'attenzione alla sostenibilità economica con l'intervento a favore dello sviluppo locale e di cura dei più fragili unito ad un approccio democratico alla gestione dell'impresa.

Vista la natura sociosanitaria della maggior parte dei servizi erogati da Filo di Arianna, il contesto centrale di riferimento per la cooperativa si inserisce all'interno degli scenari in essere degli enti pubblici quali **ATS Città Metropolitana di Milano** che regola, vigila e sancisce i contratti per l'erogazione dei servizi sanitari e sociosanitari in riferimento alla disposizioni di **Regione Lombardia** quale ente decisionale sulle politiche di accreditamento dei

servizi in riferimento alla salute mentale adulta, la neuropsichiatria infantile, i centri diurni integrati per anziani. Parallelo ed integrato a tale contesto di riferimento pubblico, il **Comune di Milano** circostanza, nell'ambito delle politiche sociali ad esso in carico, le convenzioni relative alle quote sociali, ingressi agevolati ed interventi sociali sui nostri servizi di Residenzialità Leggera, Centri Diurni Integrati e servizi domiciliari sperimentali di gruppo. Non meno importanti in relazione al contesto di riferimento della cooperativa risultano essere le altre **ATS della Lombardia** che inviano proposte di inserimento di ospiti presso le comunità residenziali ed i **Comuni della Città Metropolitana** a supporto per l'erogazione delle quote sociali espresse nelle comunità residenziali. Importante per la cooperativa è il riferimento contestuale di appartenenza a Confcooperative che è la centrale di rappresentanza che a livello provinciale, regionale e nazionale difende e consolida gli interessi del sistema delle cooperative, in particolare attraverso Federsolidarietà.

Filo di Arianna è inoltre ampiamente coinvolta nell'**Organismo di Coordinamento sulla Salute Mentale (OCSM)**, nel quale esprime un proprio componente come rappresentante eletto fra i soggetti del terzo settore accreditati. L'OCSM, normato da Dgr Regione Lombardia e coordinato da ATS centrale Ufficio Salute Mentale, Disabilità e Dipendenze, rappresenta uno dei contesti privilegiati e formali di confronto in merito ai servizi di psichiatria gestiti dalla cooperativa vista la presenza, ai tavoli di lavoro dell'Organismo, delle direzioni centrali di ATS, dei rappresentanti dei Dipartimenti di Salute Mentale degli ospedali di ATS (DSM), dei rappresentanti comunali dei Servizi Sociali dei Comuni interessati e delle rappresentanze elette delle Associazioni Familiari utenza psichiatrica. Filo di Arianna è soggetto partecipe al Tavolo coordinamento tra comunità terapeutiche della Lombardia per la Neuropsichiatria, gruppo formato dai responsabili di Comunità terapeutiche accreditate per bambini e adolescenti della Regione Lombardia che si riunisce dal 2017 per un confronto costante e tempestivo, anche relativamente a tematiche emergenti, in merito alle pratiche professionali e per l'elaborazione di proposte rivolte agli interlocutori istituzionali di riferimento. Il tavolo raccoglie ed elabora dati quantitativi e qualitativi per evidenziare elementi utili a facilitare gli interlocutori pubblici alla conoscenza dell'operatività delle strutture. L'impegno del tavolo, infatti, è rivolto a far conoscere le peculiarità di tali strutture, far emergere bisogni di adeguamento normativo e organizzativo, al fine di migliorare le condizioni di lavoro nelle comunità stesse e l'offerta ai propri stakeholder.

La cooperativa non è ancora entrata all'interno di scenari economici più vasti in carico a soggetti privati per l'erogazione dei suoi servizi e quale possibilità di ampliamento e maggiore sostenibilità economica futura viste le contrazioni del sistema pubblico. L'appartenenza contestuale della cooperativa si riferisce quindi principalmente a stakeholders pubblici, del terzo settore, del proprio consorzio di appartenenza **Consorzio Farsi Prossimo**, del **Consorzio Gino Mattarelli (CGM)**, del sistema **Fondazione Caritas Ambrosiana** comprensive delle realtà pastorali della **Diocesi di Milano** ad essa connesso, come sopra descritto.

2.7 LA STORIA

La storia della Cooperativa Filo di Arianna si può suddividere in quattro fasi temporali.

1. 1995-2000

È il periodo che va dalla costituzione del 1995 ad opera di ASVAP, Associazione di familiari di malati psichici di Monza, all'anno 2000; alla costituzione non è seguita una operatività della cooperativa, che è rimasta pertanto inattiva fino al 2000.

2. 2000-2003

A fine 1999 viene avviato un processo di riattivazione della cooperativa Filo di Arianna, con la graduale assunzione della gestione di attività collegate alla Caritas zonale di Monza (il centro diurno e di socializzazione Stella Polare prima, poi Casa Jobel e Casa di Enrica, il centro prima infanzia Bimbinsieme), all'area socio sanitaria della cooperativa Farsi Prossimo di Milano (le comunità per la salute mentale la Locomotiva e il Ricino di Giona, la casa alloggio Centro Gabrieli per persone affette da HIV/AIDS), ad alcuni servizi per anziani su Milano (CDI Cremoncini e primo servizio custodi sociali) e alla Caritas Ambrosiana (coordinamento Segreterie di alcune aree di Bisogno). Tale fase di espansione (il bilancio passa da 600.000 euro di produzione del 2001 a 2 milioni di euro nel 2003) ha un passaggio significativo alla fine del 2003, quando nell'ambito del processo di riorganizzazione territoriale del Consorzio Farsi Prossimo di Milano viene presa la decisione di far nascere una nuova cooperativa per la gestione dei servizi del territorio di Monza, la Novo Millennio, e di trasferire la Filo di Arianna sul territorio di Milano, andando a costituire in questo ambito territoriale un polo di eccellenza per le attività socio-sanitarie. Tale passaggio ha luogo a fine anno 2003

3. Dal 2004 al 2009

Dal 2004 la Cooperativa Filo di Arianna prosegue un percorso di ampliamento delle proprie attività (valore produzione dai circa 2 milioni di euro del 2003 ai circa 3 milioni di euro del 2008) attraverso: la stabilizzazione dei servizi avviati (CDI Cremoncini, Servizi di Prossimità, servizio custodi sociali); il passaggio delle comunità Mizar dalla Cooperativa Farsi Prossimo; l'avvio di nuove iniziative imprenditoriali: il CDI di Vignate e il CDI di Brusuglio, il centro Diurno AIDS presso il Gabrieli, il Servizio di Assistenza Domiciliare del distretto di Gorgonzola, i centri di prossimità di Baggio e di Niguarda, gli appartamenti di residenzialità leggera per la salute mentale.

Nel corso di quest'ultima fase vi è stato il trasferimento del Centro Gabrieli, Casa alloggio e Centro Diurno, presso la nuova sede di Via Consolini, e lo spostamento della sede amministrativa presso la sede della Cooperativa Vesti Solidale a Cinisello Balsamo.

Da un punto di vista organizzativo quest'ultimo passaggio ha comportato la costituzione di un ufficio amministrativo autonomo per il controllo di gestione della cooperativa.

Dal 2003 la cooperativa segue un modello organizzativo basato sul sistema qualità e la norma ISO 9001:2000. Nel mese di giugno 2009 la Cooperativa ha conseguito la ri-certificazione secondo la norma ISO 9001:2008.

4. Dal 2010

Dal 2010 si è attuata una decisa scelta organizzativa e strategica che ha portato la Cooperativa a concentrarsi su servizi residenziali e semiresidenziali, scegliendo l'ambito socio-sanitario come proprio contesto di azione privilegiato.

Nel 2010 Filo di Arianna si è fusa per incorporazione con la Cooperativa Orizzonti di Abbiategrasso, che dopo la sua fondazione nel 1991 ha gestito servizi per minori nel territorio abbiatense a partire da un'esperienza oratoriana. Con la fusione Filo di Arianna ha acquisito la gestione di una comunità residenziale per minori, di un progetto di autonomia per ragazzi maschi al raggiungimento della maggiore età, un centro di aiuto allo studio. La comunità è stata poi chiusa nel 2013, mentre il centro di aiuto allo studio "College OSG" è stato trasferito ad una associazione del territorio abbiatense.

Nel 2011 è stata decisa ed attuata la partecipazione al Consorzio Farsi Prossimo Salute per la gestione di un poliambulatorio medico.

Nel 2013 si è attuata la fusione per incorporazione con la Cooperativa Libertas di Sovico, che ha portato nel 2015 all'apertura di Casamica, servizio di accoglienza abitativa per famiglie fragili, gestita in collaborazione con la Cooperativa Novo Millennio.

Nel 2014 si è avviata positivamente la collaborazione con la Fondazione Policlinico Cà Granda di Milano, grazie alla partecipazione a bandi per la gestione di servizi educativi in acuzie psichiatrica per minori in età evolutiva.

Nel 2016 viene ceduta la gestione del Centro di prossimità Lo Stanzino, attivo dal 2005 all'interno del complesso di edilizia popolare ALER di via Quarti, alla cooperativa socia consorziata Farsi Prossimo SCS proseguendo il raccordo tramite la valorizzazione sul territorio di progetti strategici di sistema Consortili e Caritas.

Nello stesso 2016 si è arricchito il filone dei servizi per la neuropsichiatria infantile con l'apertura di Pani e Peschi, comunità residenziale di Neuropsichiatria infantile.

Nel mese di febbraio 2018, su mandato di Caritas Ambrosiana, è stata avviata la collaborazione con l'Associazione ONOS, costituita dalle parrocchie del decanato Forlanini per la gestione del Servizio di Prossimità Forlanini. Il servizio, a compimento del suo primo anno di attivazione, si è accreditato nel gennaio 2019 sui servizi di domiciliarità con il Comune di Milano.

Per quanto riguarda il progetto di housing sociale Casamica, nel corso del 2019 è stato attuato il passaggio di tutte le attività gestionali alla cooperativa consorziata Novo Millennio che, essendo radicata storicamente nel contesto monzese e brianzolo, ha una maggiore possibilità di valorizzare la rete territoriale di servizi ed opportunità offerti da quel territorio. Filo di Arianna manterrà invece una propria presenza supportando anche, in rapporto con il Consorzio Farsi Prossimo ed i soci, le attività progettuali a vantaggio del Progetto Casamica.

Nel 2019 si è aperto con esito positivo il primo filone partecipativo della cooperativa sui bandi di progettazione europea tramite la partecipazione ad Erasmus plus che ha coinvolto 7 partners di progetto europei. Lo stimolo ed il supporto dell'area progettazione di Caritas Ambrosiana sono risultati di grande importanza nell'avvio di tale processo.

3. STRUTTURA, GOVERNO E AMMINISTRAZIONE

3.1 COMPOSIZIONE DELLA BASE SOCIALE

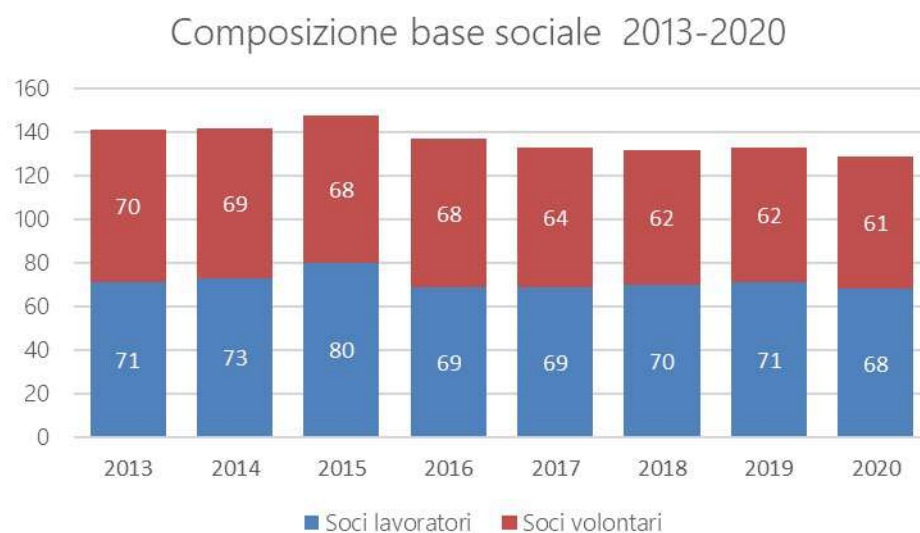


Grafico 2 Tipologia dei soci di Filo di Arianna dal 2015 al 2019

Dal grafico si può visualizzare l'impatto sulla base sociale della cooperativa della cessione nel 2016 del CDI (Centro Diurno Integrato per Anziani) La Corte di Vignate in seguito alla rinuncia a partecipare alla nuova gara di appalto per la gestione del servizio. I dipendenti impiegati presso il CDI La Corte, quasi tutti soci, con il passaggio alla nuova cooperativa che è subentrata hanno deciso in quel passaggio di rinunciare al rapporto societario con Filo di Arianna.

Nonostante il notevole turnover di personale nel corso degli ultimi anni, il numero di soci lavoratori si è mantenuto sostanzialmente stabile.

Soci al 31/12/2017	Soci ammessi 2018	Recesso soci 2018	Decadenza esclusione soci 2018	Soci al 31/12/2018
133	4	4	1	132
Soci al 31/12/2018	Soci ammessi 2019	Recesso soci 2019	Decadenza esclusione soci 2019	Soci al 31/12/2019
132	2	1	0	133
Soci al 31/12/2019	Soci ammessi 2020	Recesso soci 2020	Decadenza esclusione soci 2020	Soci al 31/12/2020
133	2	3	3	129

Tab 5 Soci ammessi ed esclusi 2018-2020

3.2 STRUTTURA DI GOVERNO

La struttura organizzativa della cooperativa al 31/12/2020 è la seguente:

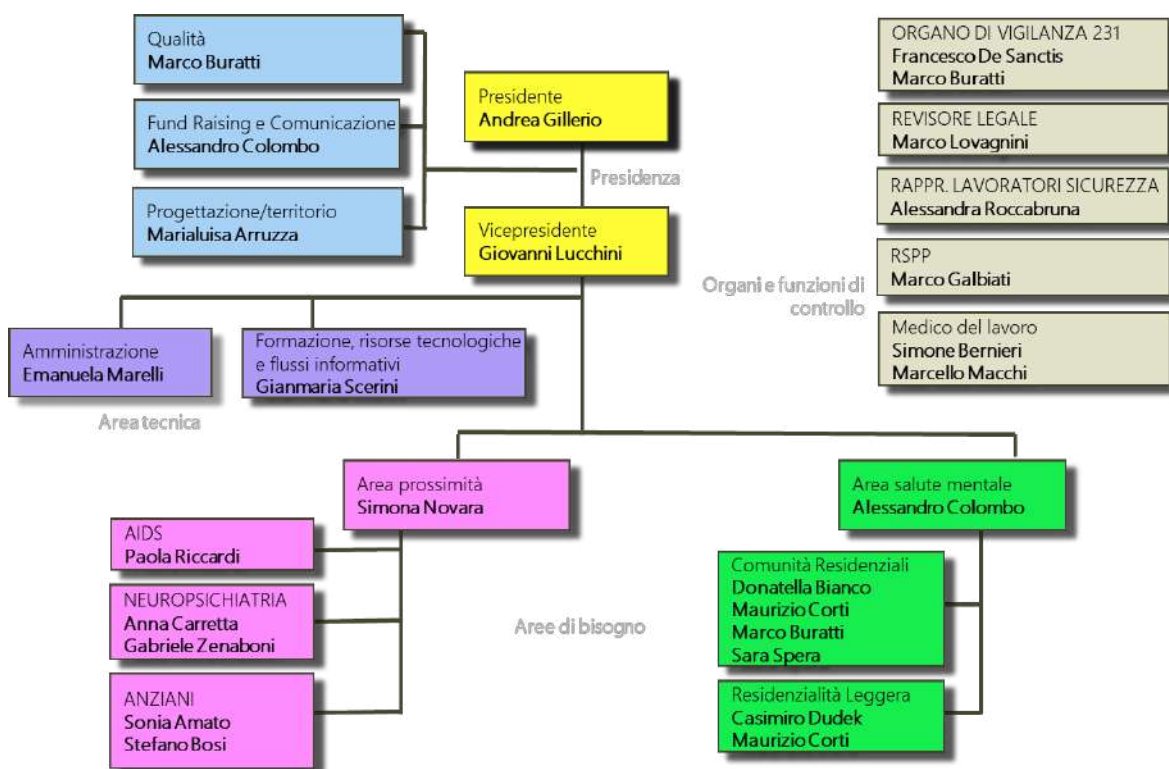


Grafico 3 Organigramma della Cooperativa al 31.12.2020

Il Consiglio di amministrazione è stato rinnovato l'8 maggio 2018 in occasione dell'assemblea di approvazione del bilancio 2017, con la conferma di 6 dei 7 consiglieri uscenti; all'uscita dal Consiglio di Alessio Torti ha corrisposto la nomina di Marco Buratti

	Andrea Gillerio	Giovanni Lucchini	Simona Novara	Marialuisa Arruzza	Alessandro Colombo	Marco Buratti	Gianmaria Scerini
LEGALE RAPPRESENT.	X						
ETA'	51	56	47	48	47	56	52
DATA NOMINA	8.5.2018	8.5.2018	8.5.2018	8.5.2018	8.5.2018	8.5.2018	8.5.2018
MANDATI	4	6	3	4	5	1	5
RUOLI IN COMITATI		Federsalute		Equipe progetti Cons. Farsi Prossimo	Membro Organismo di Coord. Salute Mentale	Membro interno ODV 231	
PRESENZA IN ALTRI CDA		X					
PRESIDENTE	X						
VICEPRESIDENTE		X					
CONSIGLIERE			X	X	X	X	X

Tabella 6 Consiglio di amministrazione in carica dall'11.5.2018

Il Consiglio di Amministrazione ha affidato alcune deleghe su funzioni strategiche per la corretta ed efficace gestione della cooperativa. La tabella seguente descrive le responsabilità previste.

Emanuela Marelli	Delega sull'Amministrazione dal 28/7/2016
Marco Buratti	Delega a Responsabile del Sistema Qualità dal 9.11.2015
Marialuisa Arruzza	Delega per la progettazione e per i rapporti con il Territorio dal 4/5/2012
Alessandro Colombo	Delega al Fund Raising e Comunicazione dal 4/5/2012

Tabella 7 Delegati dal Consiglio di Amministrazione

Di seguito vengono fornite alcune indicazioni circa gli **organi di controllo** della cooperativa

Revisore Legale

Nel 2016 è stata colta l'opportunità offerta dalla normativa vigente di avvalersi di un Revisore Legale unico.

NOME E COGNOME	CARICA	ALTRI DATI
Marco Lovagnini	Sindaco effettivo dal 6.5.2011. Dal 9.5.2016 Revisore Legale con incarico fino all'approvazione del bilancio 2021.	

Tabella 8 Dati relativi al Revisore Legale

Organo di vigilanza 231

L'art. 6, comma 1, del D.Lgs. 231/2001 dispone che l'ente non risponde delle fattispecie di reato previste se prova che:

- l'organo dirigente ha adottato ed attuato un Modello di organizzazione idoneo;
- il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza di detto Modello e di curarne l'aggiornamento è stato affidato ad un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo.

La previsione normativa di un "organismo dell'ente", unitamente alle considerazioni espresse, sul punto nella relazione illustrativa al D.Lgs. 231/2001, fanno ritenere che esso debba essere interno alla Cooperativa e dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo.

Alla data del 31.12.2019 l'Organismo di Vigilanza è composto dai seguenti membri, di cui uno interno all'organizzazione e uno esterno.

NOME E COGNOME	CARICA	ALTRI DATI
Francesco De Sanctis	Membro esterno Organismo di Vigilanza e Presidente	Nominato in data 3.4.2020.
Marco Buratti	Membro interno Organismo di Vigilanza	Nominato in data 3.4.2020.

Tabella 9 Dati relativi all'organo di vigilanza

Altre attività e organi di controllo

ENTE	DESCRIZIONE
Confcooperative	Vigilanza sugli enti cooperativi ai sensi del d.lgs. 2 agosto 02 n. 220. Data ultima revisione: 25.1.2021
Società SQS, Berna	Certificazione Sistema Qualità. Ri-Certificazione secondo la norma ISO 9001:20015: 16 giugno 2018. Certificato n. H22148 con scadenza 15 giugno 2021
Consorzio Farsi Prossimo	Servizio di consulenza relativamente agli adempimenti in materia tutela della salute e sicurezza delle lavoratrici e dei lavoratori nei luoghi di lavoro (D.Lgs 81/08 e successive modifiche), nonché in materia di sicurezza degli alimenti (D.Lgs.193/07-HACCP)
ATS Città Metropolitana di Milano	Servizio Vigilanza e Accreditamento Strutture Sanitarie. Sopralluoghi periodici presso strutture per Salute Mentale, Anziani, AIDS per verifica standard organizzativi e gestionali

Tabella 10 Organi di controllo sulla Cooperativa

Procedure per la garanzia degli aspetti di sicurezza del lavoro

Anche in questo complicato 2020 – sempre nell’ambito nella generale consulenza sugli aspetti relativi alla sicurezza nei luoghi di lavoro garantita da Consorzio Farsi Prossimo – è stata attiva la collaborazione con Studio Sfera Snc, nell’ambito della quale è stato confermato l’incarico di RSPP a Marco Galbiati.

Le problematiche relative alla gestione della pandemia da Covid-19 sono state necessariamente al centro dell’attenzione dal primo manifestarsi del pericolo e durante tutto il corso dell’anno. Si è provveduto a costituire un comitato di gestione composto dalla Direzione di Filo di Arianna e a nominare la figura del Referente Covid_19 nella persona di Gianmaria Scerini. Il comitato ha lavorato a stretto ed assiduo contatto con il Servizio di Prevenzione e Protezione di Consorzio Farsi Prossimo, con il proprio RSPP e con il Medico Competente, seguendo rigorosamente tutte le successive indicazioni normative via via promulgate dalle competenti autorità. L’attenzione ed il tempo quasi completamente dedicato alla questione Covid, così come la collaborazione da parte di tutti gli operatori coinvolti, ha consentito di tenere la situazione nei centri di servizio sotto controllo, sia per quello che riguarda la salute e sicurezza dei lavoratori che il benessere degli ospiti accolti.

I centri sono rimasti tutti aperti, così come da disposizioni normative; solo i cdi per anziani, sempre in accordo con la normativa vigente sono stati chiusi da marzo a settembre; riaperti, pur avendo definito tutte le precauzioni previste da Ats Milano, sono stati coinvolti in casi di infezione che hanno portato alla necessità di una loro nuova chiusura che si sta ancora protraendo. Tutto il personale è stato formato in riferimento alla gestione della pandemia e costantemente informato circa le procedure che via via sono state messe in atto.

Sono stati costantemente messi a disposizione di tutto il personale e degli ospiti tutti i Dpi, a partire dalle mascherine sanitarie e FFP2, così come i prodotti di igiene necessari: per il reperimento delle risorse, oltre ai fornitori strategici in economia di scala con CFP e CGM, si sono attivate forniture in donazione tramite Caritas

Ambrosiana e aggiudicazioni erogazioni economiche tramite bandi di Fondazioni (pag.....Tabella progetti Fondazione Comunitaria Milano e Nord Milano)

Il costante, seppur a tratti faticoso rapporto mantenuto con ATS Milano ha consentito di gestire in modo proficuo in contact tracing e di usufruire degli strumenti di analisi (dapprima test sierologici, poi tamponi molecolari e antigenici) per la tenuta sotto controllo dell'infezione. Contenuti e senza complicazioni il numero dei casi riscontrati tra il personale

La riunione periodica relativa alla sicurezza, tenutasi con modalità da remoto il 04 novembre 2020, incentrata sulla gestione Covid-19 ha consentito di rivedere tutte le pratiche messe in atto che hanno visto il sostanziale avallo da parte dei presenti.

Viene rimandato al 2021 il processo di aggiornamento del DVR Generale e l'elaborazione di un DVR da esposizione ad agenti biologici (già inserito peraltro all'interno del Protocollo Gestionale per l'emergenza Covid), così come la revisione del DVR Stress lavoro correlato.

Sono state inoltre effettuate presso tutti i centri, da parte di Studio Sfera Snc e nell'ambito dell'incarico affidato al Servizio di Prevenzione e Protezione di Consorzio Farsi Prossimo, le visite periodiche, in parte svolte necessariamente in modalità da remoto, senza che venissero evidenziati particolari problemi. Le prove di evacuazione condotte in tutti i centri (ad eccezione di quelli chiusi o quelli per i quali non si è potuto, dato il periodo di particolare rilevanza emergenziale, laddove si è provveduto comunque a fare riunione da remoto di revisione delle procedure) contestualmente alle visite hanno avuto tutte esito sostanzialmente positivo.

Per quello che riguarda la situazione sanitaria, il medico competente ha rilevato una buona gestione e non ha segnalato particolari criticità. 3 gli infortuni, non gravi, occorsi nel 2020.

3.3 MAPPATURA DEI PRINCIPALI STAKEHOLDERS

Il grafico 4 rappresenta visivamente i principali stakeholders interni. Sono i soggetti e le organizzazioni che costituiscono le realtà fondanti della cooperativa e per i quali viene primariamente svolta l'attività della cooperativa. Nell'immagine abbiamo tentato di associare l'idea della cooperativa come un libro, in cui i portatori di interesse interni sono le pagine che costituiscono il libro stesso e che vanno lette come parte integrate di un racconto unito e unico. Le pagine iniziali sono sicuramente rappresentati dai **soci** e dai **lavoratori**, che per una cooperativa sociale costituiscono l'ossatura dell'organizzazione. Sono i personaggi protagonisti del libro e creano le condizioni per poter realizzare progetti e servizi a favore di chi è in condizione di bisogno. E' a loro e alle loro aspettative che la cooperativa deve innanzitutto rendere conto.

Le pagine centrali costituiscono la linfa vitale del progetto di fondazione della cooperativa. Esiste un mandato da parte della **Diocesi di Milano**, espresso attraverso **Caritas Ambrosiana**, che annualmente rinnova alle cooperative promosse l'incarico di operare al servizio di tutte le forme di fragilità. Il **Consorzio Farsi Prossimo** è il contesto comune nel quale le cooperative promosse da Caritas trovano modo per far convergere sforzi e strategie.

Qui di seguito nella tabella vengono descritti gli strumenti e le occasioni per gestire le relazioni con i portatori di interesse interni.

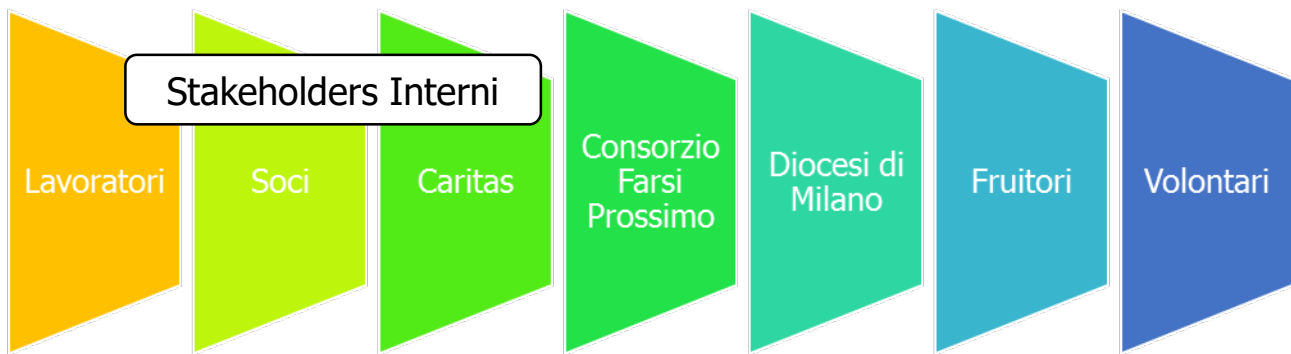


Grafico 4 Rappresentazione dei principali stakeholders interni

Nella rappresentazione dei portatori di interesse esterni abbiamo invece provato a visualizzarli come una sorta di orbita esterna che ruota attorno alla cooperativa, e che ne costituisce il naturale contesto.

ATS Città Metropolitana di Milano è, per la natura sociosanitaria della maggior parte dei servizi di Filo di Arianna, il principale committente; tale relazione privilegiata è ancora più evidente in seguito alla riorganizzazione istituzionale del 2016 in Regione Lombardia che ha portato all'accorpamento in un'unica grande ATS (Agenzia di Tutela della Salute) delle precedenti ASL Milano, Milano 1, Milano 2 e Lodi.

Anche il **Comune di Milano**, oltre che per la pertinenza territoriale, è un interlocutore importante sia per i servizi dedicati agli anziani, sia per la parte sociale dei servizi della salute mentale.

Confcooperative rappresenta la centrale di rappresentanza che a livello provinciale, regionale e nazionale difende e consolida gli interessi del sistema delle cooperative, in particolare attraverso Federsolidarietà.



Grafico 5 Stakeholders esterni e loro relazioni con Filo di Arianna

Portatori di interesse interni	Forme di coinvolgimento con i portatori di interessi
Lavoratori	CCNL, Assemblee formali e informali, contratti di collaborazione
Soci	Assemblee soci, bilancio sociale, colloqui formali e informali, condivisione co-progettazioni territoriali e FR
Fruitori	Contratti di accoglienza, mediazione con le famiglie, tutors
Volontari	Iscrizione all'Associazione Volontari Caritas Ambrosiana, supporto nei CdS, supporto FR e progetti
Consorzio Farsi Prossimo	Condivisione di strategie su mission e progetti di sviluppo, general contractor per appalti e commesse, gestione del personale, supervisione amministrativa

Caritas Ambrosiana	Condivisione della mission, sviluppo di rapporti sui territori. Co-progettazione per attivazione Servizio Civile presso CdS, Collaborazione progettazione europea e territoriale, attivazione di formazione per volontari e operatori, sensibilizzazione territoriale condivisa temi AIDS e Psichiatria
Diocesi di Milano	Mandato pastorale, rapporti con le articolazioni territoriali
Cooperativa Farsi Prossimo Salute	Adesione, condivisione progettuale, agevolazioni sostegno sanitario utenza, lavoratori, soci
Sportello Mestieri Agenzia 4	Collaborazioni tirocini inserimento lavoro utenza fragile.
Cooperative socie di Consorzio Farsi Prossimo Onlus	Adesione, progettazione, contratti di collaborazione
Cooperativa Vesti Solidale SCS Onlus	Condivisione della sede, co-progettazioni su utenti e operatori
Cooperativa Novo Millennio SCS Onlus	Condivisione progetti territoriali in raccordo ai soci FdA Sovico
Cooperativa Intrecci SCS Onlus	Collaborazione nella gestione della comunità psichiatrica ad alta protezione "Alda Merini" di Appiano Gentile
Cooperativa Detto Fatto Onlus	Progetto "Museo del Duomo", apporto tecnico alla coprogettazione a valore dell'efficacia dell'intervento su utenza con disabilità psichica
Portatori di interesse esterni – enti istituzionali	Forme di coinvolgimento con i portatori di interessi
Regione Lombardia	Accreditamento dei servizi di salute mentale adulta, neuropsichiatria infantile, centri diurni integrati per anziani.
Comune di Milano	Convenzione per RL , Convenzione 15 ingressi agevolati CDI Cremoncini, Accreditamento per servizi domiciliarità zona 4, Alleanza Locale Piani di Conciliazione
Comune di Cormano	Accordo per 4 posti in convenzione sul CDI "Andrea Donato"
ATS CITTA' METROPOLTANA DI MILANO	Contratti per l'erogazione dei servizi sanitari e socio-sanitari
ATS della Lombardia	Inserimenti di ospiti presso le comunità residenziali
Comuni della Città Metropolitana	Supporto per i costi sociali delle comunità residenziali
OCSM – Organismo Coordinamento Salute Mentale	Rappresentanza all'interno dell'OCSM per gli enti accreditati del terzo settore, tramite un proprio dirigente eletto annualmente dall'organismo.
ALER	Dal 2019 locazione diretta per CDI Cremoncini
Confcooperative	Funzioni di rappresentanza sindacale e di revisione dei requisiti come cooperativa sociale
IPIS Insieme Per il Sociale Azienda Spec. Comuni di Bresso, Cinisello, Cormano, Cusano	Adesione Tavolo fragilità in riferimento CDI Donato, raccordo per le Strategie di intervento e condivisione dati CdS
Coordinamento cooperative accreditate domiciliarità Comune di Milano	Partecipazione al Tavolo di coordinamento servizi/progetti domiciliarità quale ente accreditato in ATI per interventi sul Municipio 4

Scuole/Enti di formazione professionale	Accoglienza tirocinanti presso le strutture FdA, Alternanza Scuola lavoro, adesione interventi progettuali dentro le scuole.
Portatori di interesse esterni – gruppi di imprese e reti formali	Forme di coinvolgimento con i portatori di interessi
CGM	Collaborazione su strategie di sviluppo imprenditoriale e condivisione piattaforme formative
Abitare Sociale Metropolitan	Accordi di locazione per progetti sociali su appartamenti sotto soglia
Consorzio SIR/SIS	Collaborazione bandi Formazione Continua VI di Regione Lombardia
Rappresentanze sindacali	Rapporto di confronto e dialogo con le Rappresentanze Sindacali Aziendali e con i loro referenti territoriali
Fondazione I CARE	Condivisione progetto Condominio Solidale Bruzzano
Associaz, Comunità e Famiglie	Condivisione spazi/progetti del Condominio Solidale Bruzzano
Fondazione San Vincenzo	Contratto di locazione per l'accoglienza nei locali di via Copernico della Comunità La Locomotiva
CICA - Coordinamento Italiano Case Alloggio	Fornitura del servizio di segreteria AIDS
CRCA – Coordinamento regionale Case Alloggio	Attività di monitoraggio formazione e aggiornamento – Fornitura del servizio di segreteria AIDS
Tavolo regionale coordinamento strutture terapeutiche della Lombardia per la Neuropsichiatria	Partecipazione attiva al tavolo costituito dai referenti delle Comunità terapeutiche accreditate per bambini e adolescenti della Regione Lombardia. Azione per confronto su tematiche emergenti e pratiche professionali, per l'elaborazione di proposte rivolte agli interlocutori istituzionali di riferimento; raccolta e elaborazione dati quantitativi e qualitativi di facilitazione all'interlocutore pubblico; emersione bisogni di adeguamento normativo e organizzativo per migliorare l'offerta ai propri stakeholder.
Università Cattolica del Sacro Cuore Milano	Fornitura percorso formativo per responsabili "Executive" rivolto a coordinatori FdA, in coprogettazione con Consorzio Farsi Prossimo. Convenzione per tirocini
CIPM Centro Italiano per la Promozione della Mediazione	Fornitore su gruppo lavoro CDI Cremoncini e attivazioni di reti condivise
Studio APS Milano	Docenza corso gruppo coordinatori tramite il bando Formazione Continua VI di Regione Lombardia
Portatori di interesse esterni – Sistema ecclesiale	Forme di coinvolgimento con i portatori di interessi
Parrocchia di Cormano	Contratto di locazione struttura CDI di Brusuglio di Cormano, collaborazione per lo sviluppo di attività di volontariato
Parrocchia Beato Antonio Rosmini in S.Ambrogio Ad Urbem – Milano	Condivisione degli spazi di via Consolini in uso per centri di servizio Panie Peschi – T.Gabrieli
Associazione ONOS – Parrocchie decanato Forlanini	Convenzione per la gestione del servizio di prossimità di via Salomone, Municipio 4
Casa della Carità	Attività di formazione comune sulla salute mentale

Portatori di interesse esterni – partner progettuali	Forme di coinvolgimento con i portatori di interessi
Cooperativa La Strada	Capofila ATI Persone al centro per accreditamento servizi domiciliarità Comune di Milano - cogestione gruppi sperimentali "Persone al Centro, persone in gruppo"
Cooperativa Progetto Persona	Partner ATI Persone al centro - accreditamento servizi domiciliarità Comune di Milano
Fondazione Opera San Francesco d'Assisi	Partner ATI Persone al centro - accreditamento servizi domiciliarità Comune di Milano
CAM Centro Ausiliario per i problemi Minorili	Collaborazioni su spazi via Oroboni in Bruzzano e volontariato
Cascina Biblioteca SCS Onlus	Contratto di distacco operatori per servizio a Niguarda
Associazione Rob de Matt	Raccordi per progetti tirocini riabilitativi ospiti comunità Mizar
Portatori di interesse esterni - fornitori strategici	Forme di coinvolgimento con i portatori di interessi
Agenzia G.e C.A. s.a.s	Fornitore coperture assicurative e strategie di welfare
Studio SFERA	Fornitura del servizio di prevenzione e protezione
Studio CIFRA – CIFRA s.r.l.	Fornitura consulenza fiscale
ML INFORMATICA s.r.l.	Fornitura di servizi telefonia, device e assistenza informatica
ADHR	Somministrazione personale
ELIOR	Fornitura catering
Periplo	Consulenze per il servizio presso il Policlinico
Zamenis	Fornitura farmaci
Samar s.r.l.	Fornitore materiali di consumo e noleggi
AREA G Centro psicologia clinica	Psicoterapia esterna per ospiti della comunità di neuropsichiatria
Associazione Sul Filo dell'Arte	Fornitore su progetto "Fili di futuro" e strategie di rete
Buona Causa – Fundraising al cuore	Percorsi formativi per lo sviluppo interno di Fundraising, in raccordo con Consorzio Farsi Prossimo
Portatori interesse esterni - Promotori di supporto	Forme di coinvolgimento con i portatori di interessi
Fondazione Vismara	Promotore ad integrazione al bando Cariplo Lets go!
Fondazione Comunitaria Milano	Promotore progetto "Tutela dell'intervento socioassistenziale"
Fondazione Com. Nord Milano	Promotore progetto "Fili di Futuro"
Lions di Monza e Brianza	Supporto per progetti Fundraising di supporto ai servizi di cooperativa
CASA VIDAS – Bonola Milano	Collaborazione progetti, interventi sensibilizzazione/salute
Good Point S.R.L.	Raccordi di rete a supporto FundRaising interno

Farma Factoring	Donatore a favore cds Pani e Peschi ad integrazione fondi progetto "Tutela dell'intervento socioassistenziale" promosso da FC Milano
GERA e Partners	Donatore a favore cds Pani e Peschi a supporto FR progetto "Bike"
Studio Caniggia	Donatore a favore di cds Pani e Peschi a supporto FR progetto "Adotta una porta"

Tabella 11 *Elenco dei portatori di interessi interni ed esterne e loro rapporti con la cooperativa*

4. PERSONE

4.1 LAVORATORI E SOCI

Il totale dei lavoratori dipendenti al 31.12.2020 era di 114 unità (lo stesso numero del 2019).

Come si può apprezzare dal grafico seguente, la maggioranza dei dipendenti sono soci (58,7%), con una discreta prevalenza femminile.

Il numero di soci è frutto di una strategia costante nel corso degli anni, soprattutto se si considera che l'adesione è totalmente volontaria e richiede il versamento di una quota sociale significativa.

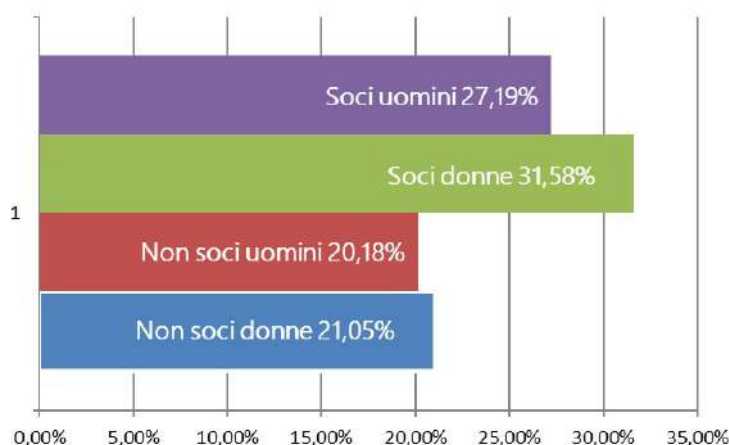


Grafico 6 Ripartizione dei soci sul totale dei lavoratori dipendenti al 31.12.2020

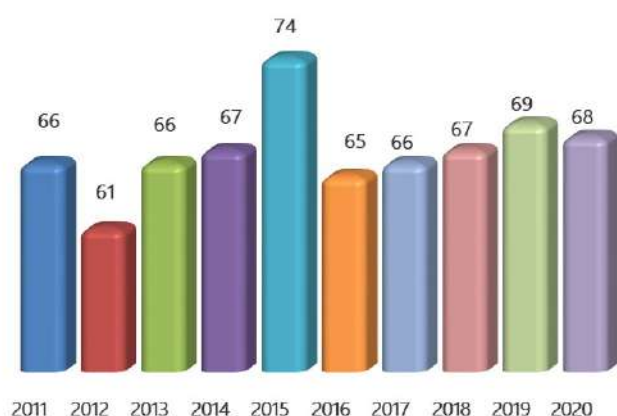


Grafico 7 Soci lavoratori della cooperativa a chiusura degli esercizi dal 2011 al 2020

Il grafico mostra la sostanziale stabilità del numero assoluto di soci lavoratori nel corso degli ultimi dieci anni. E' opportuno ricordare in questa sede che la scelta di diventare socia o socio è totalmente volontario e richiede il versamento di 16 quote di adesione da 25 euro. Mantenere costante il numero dei soci pur in presenza del naturale turnover (che porta ovviamente a perdere anche lavoratori soci acquisendone altri con i quali si avvia gradualmente una proposta ed un percorso di motivazione) non è scontato ed è frutto di una precisa strategia di coinvolgimento e partecipazione.

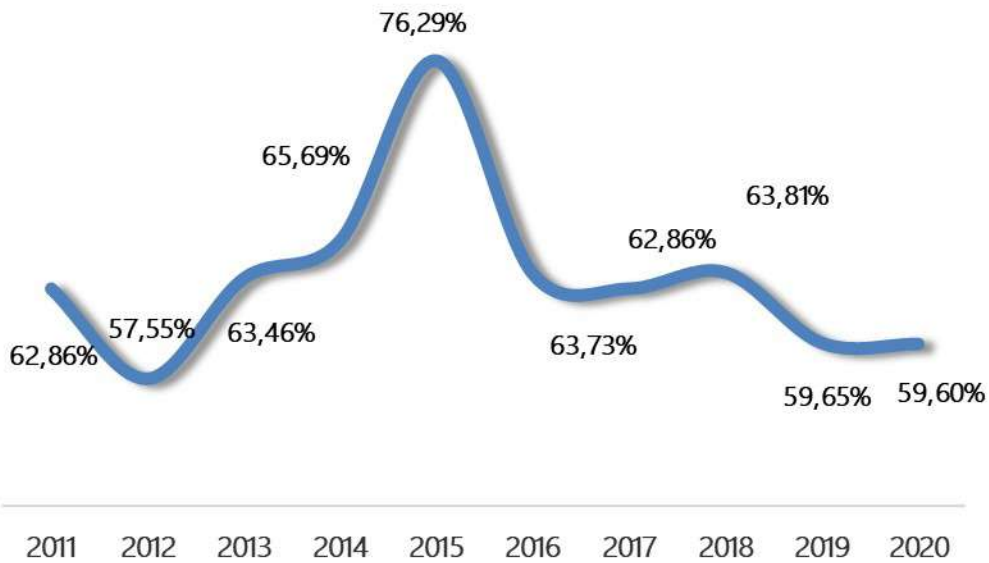


Grafico 8 Percentuale di dipendenti soci nel periodo 2011-2020

Il grafico soprastante mostra appunto come non sia facile mantenere costante il livello di soci sul totale dei dipendenti; si tratta tuttavia di una precisa strategia della cooperativa che speriamo continui a dare i propri frutti nel corso degli anni.

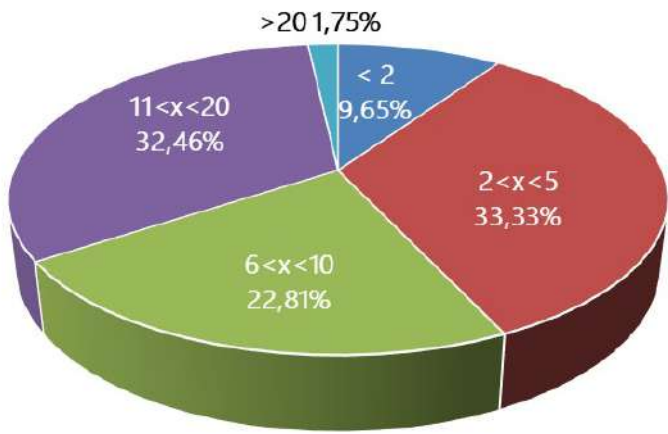


Grafico 9 Distribuzione delle fasce di anzianità sul totale dei dipendenti

Il grafico mostra come più della metà dei dipendenti abbiano almeno 5 anni di anzianità, e più di un terzo siano in cooperativa da almeno dieci anni. Va segnalato come tra i lavoratori con maggiore anzianità (>10) la percentuale di soci è pari all'85,1%, contro la media generale citata in precedenza del 59,6%. Tra chi ha meno di due anni di anzianità in cooperativa nessuno è ancora diventato socio o socia. E' la conferma che il percorso di associazione richiede tempo ed esperienza.

L'effetto della selezione di numeroso personale educativo a partire dal 2016, e il fatto che questa tipologia di operatori tendenzialmente abbia un'età più bassa rispetto a quella del personale socio sanitario e socio assistenziale, ha comportato un significativo abbassamento dell'età. Il grafico mostra d'altra parte come la

stabilizzazione dei nuovi operatori e la tendenziale riduzione del turnover porti ad un progressivo innalzamento dell'età media.

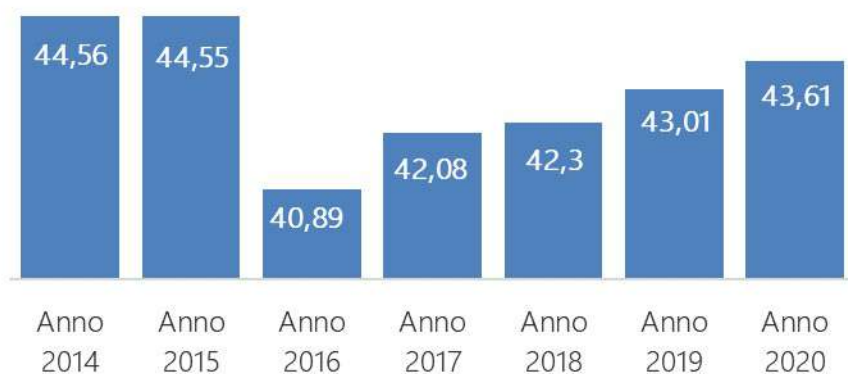


Grafico 10 Età media del personale dipendente nel periodo 2014-2020

L'età media del personale maschile è di 44,52, mentre quella del personale femminile è di 42,74. Appare inoltre significativo il dato relativo alla differenza di età media del personale con anzianità inferiore od uguale a 10 anni (39,17) e chi ha più di 10 anni di anzianità (52,12). Evidentemente tra i neo-assunti c'è una netta prevalenza di personale molto più giovane, che in qualche caso ha appena completato il proprio percorso formativo.



Grafico 11 Percentuali del personale dipendente assunto full-time o part-time nel periodo 2015-2020

Per quanto riguarda le tipologie contrattuali dei dipendenti, il grafico 11 mostra come sia abbastanza stabile il rapporto di 2/3 sul totale di personale assunto a tempo pieno. Non si sono registrate negli ultimi 5 anni variazioni particolarmente significative.

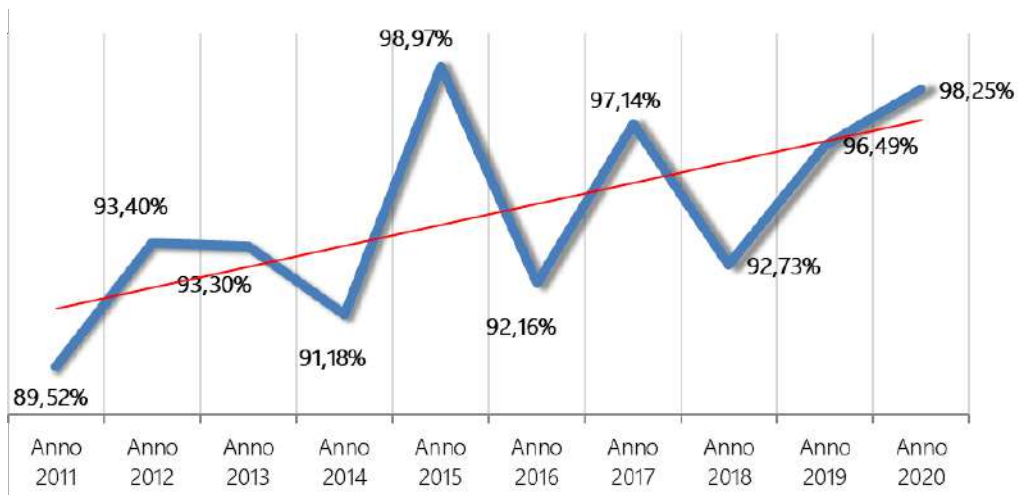


Grafico 12 Percentuale di lavoratori a tempo indeterminato sul totale dei dipendenti nel periodo 2011-2020

Per quanto riguarda la percentuale di lavoratori assunti a tempo indeterminato, se il 2015 era stato l'anno in cui erano risultati evidenti gli effetti delle opportunità offerte dalla normativa sul lavoro (possibilità di ottenere decontribuzioni INPS a fronte di assunzioni a tempo indeterminato), nel 2016 le nuove assunzioni effettuate hanno potuto usufruire soltanto in modo parziale delle agevolazioni. Nel 2018 l'introduzione dei lavoratori del nuovo servizio nel quartiere Forlanini, a tempo determinato per il primo anno, ha provocato un calo del dato. Nel 2019 e 2020 è ripresa la tendenza a crescere, a conferma della scelta strategica di ridurre al minimo essenziale i rapporti a tempo determinato.

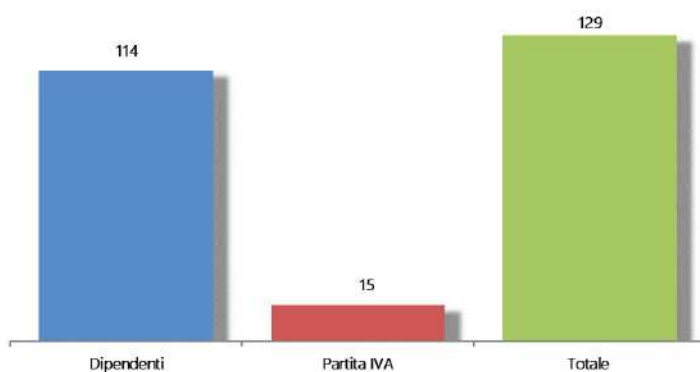


Grafico 13 Tipologie contrattuali dei lavoratori di Filo di Arianna al 31.12.2020

I lavoratori a partita IVA restano costanti. Si tratta di operatori ad alta qualificazione professionale, che per scelta preferiscono restare in un rapporto di collaborazione nonostante sia stata offerta la possibilità di un inquadramento tra i lavoratori subordinati a tempo indeterminato.

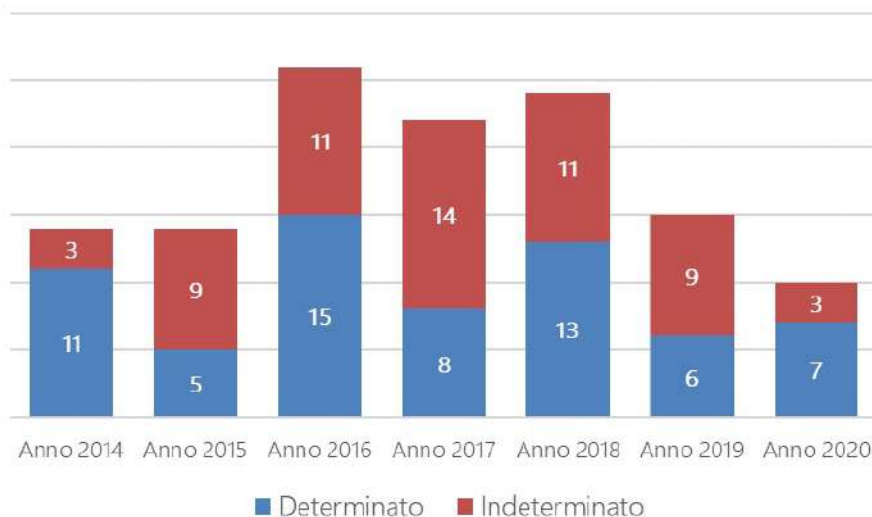


Grafico 14 Assunzioni effettuate nel periodo 2014-2020, con ripartizione per tempo determinato/indeterminato

Nel corso del 2020 sono state effettuate 10 assunzioni, di cui 7 a tempo determinato e 3 a tempo indeterminato. E' da segnalare inoltre la continuità nella collaborazione con un'agenzia di somministrazione lavoro, anche se è stata privilegiata la scelta di assumere personale subordinato anche attraverso la predisposizione di contratti "jolly" (quindi senza assegnazione delle mansioni ad un singolo centro di servizio). Confrontando le diverse annualità, sono apprezzabili i picchi tra il 2016 e il 2018, corrispondenti all'avvio e al consolidamento dei servizi di neuropsichiatria infantile.

Nella tabella seguente vengono riportate le caratteristiche per genere ed età delle persone assunte nel 2020.

Uomini	3
Donne	7
< 35 anni	6
Tra 36 e 50 anni	2
> 50 anni	2

Tabella 12 Distribuzione delle persone assunte nel 2020 per genere e età

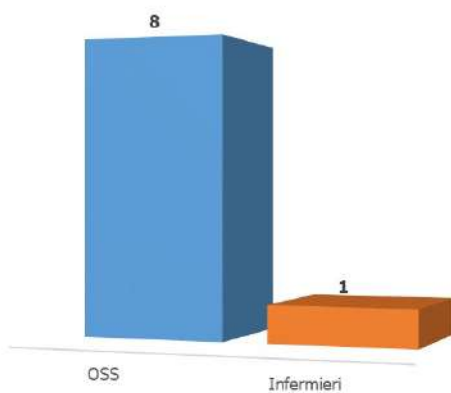


Grafico 15 Figure professionali assunte in somministrazione nel 2019

Per quanto riguarda i contratti di lavoro in somministrazione, dal grafico ? è possibile osservare che le richieste all'agenzia si sono concentrate soprattutto sulle figure degli operatori socio-sanitari. Sono state in particolare utilizzate più volte le stesse operatrici, cercando di costruire una conoscenza più approfondita dei nostri servizi e puntando, dove possibile, ad una stabilizzazione all'interno dell'organico stabile della cooperativa.

La durata media dei contratti di somministrazione attivati è stata di 12 giorni; si è cercato quindi di non utilizzare questo tipo di risorsa per coperture "tappabuchi", ma più utilmente per periodi di sostituzione programmati e accorpati. Per periodi brevi di somministrazione si è riusciti ad utilizzare soluzioni organizzative interne o i dipendenti con contratti da jolly.

	Maschi	Femmine	Under 35	35<x<50	Over 50	Anzianità
Cessazione 1		X		X		13
Cessazione 2	X		X			5
Cessazione 3		X	X			0
Cessazione 4		X		X		1
Cessazione 5	X				X	18
Cessazione 6	X			X		18
Cessazione 7		X		X		0
Cessazione 8	X			X		2
Cessazione 9		X	X			0

Tabella 13 Descrizione delle caratteristiche del personale cessato nel 2020

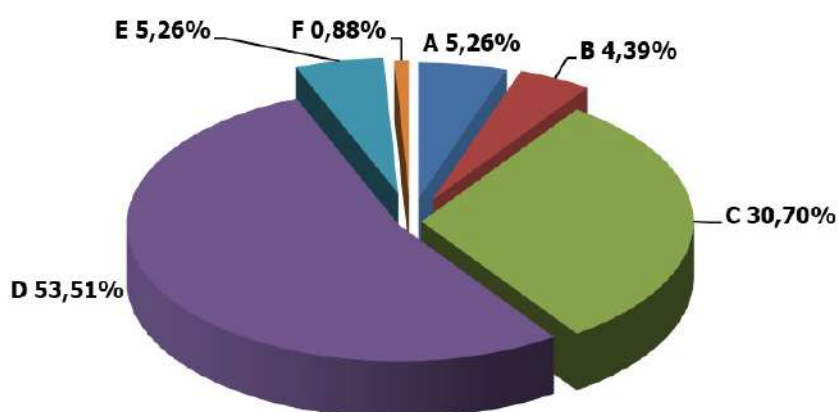


Grafico 16 Distribuzione dei livelli contrattuali al 31.12.2020

La distribuzione dei livelli contrattuali nel 2020 ha mantenuto le proporzioni consolidate negli ultimi anni, anche se si conferma la tendenza all'incremento degli operatori di livello D, corrispondente generalmente alle mansioni di educatore e infermiere.

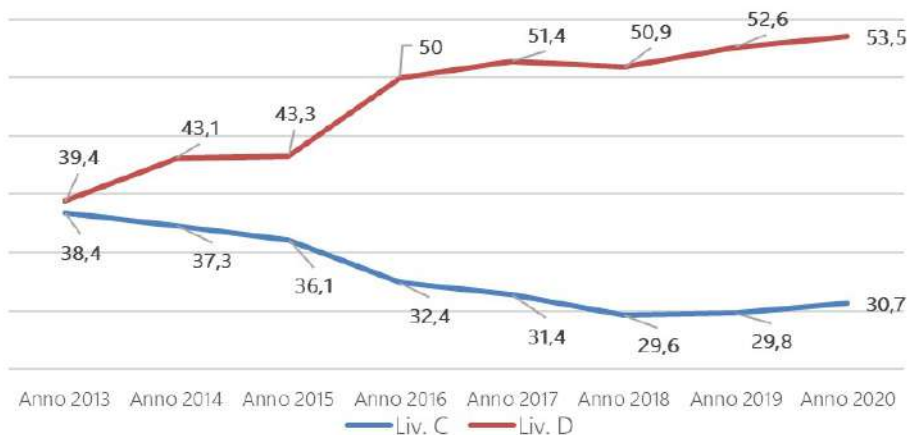


Grafico 17 Percentuale sul totale dei contratti dei livelli C e D

Il grafico 17 mostra in modo evidente la divaricazione che si è consolidata negli ultimi anni tra i livelli C e D. Mentre nel 2013 la percentuale di distribuzione dei due livelli sul totale dei dipendenti era pressoché uguale, da quell'anno in poi la percentuale dei livelli D è andata gradualmente aumentando fino a raggiungere e superare il 50% del totale. Il dato del livello C è andato progressivamente calando, fino ad una sostanziale stabilizzazione negli ultimi tre anni.

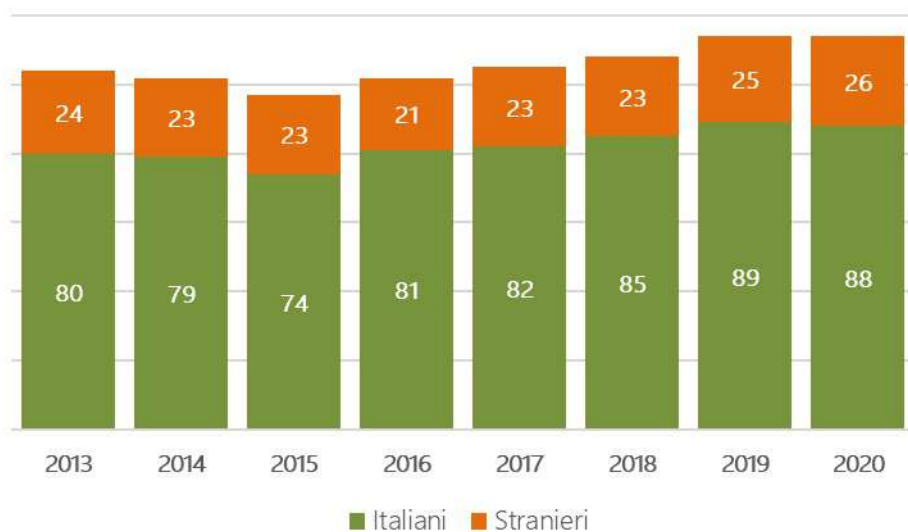


Grafico 18 Lavoratori italiani e stranieri sul totale dei dipendenti nel periodo 2013-2020

La presenza di lavoratori stranieri nel periodo 2013-2020 si mantiene costante tra il 20 e il 25% del totale. Può essere interessante osservare come persista una significativa differenza per quanto riguarda i livelli di inquadramento contrattuale dei lavoratori stranieri. La grande maggioranza di loro sono inquadrati nelle mansioni assistenziali e di supporto socio-sanitario.

	Liv. A	Liv. B	Liv.C	Liv. D	Liv.E	Liv.F
N° lav. Stranieri	4	3	17	2	0	0

Tabella 14 Distribuzione dei lavoratori dipendenti per livelli contrattuali.



Grafico 19 Suddivisione per nazionalità dei lavoratori stranieri al 31.12.2020

Nella ripartizione delle nazionalità dei nostri dipendenti stranieri non ci sono particolari variazioni. Si conferma la provenienza principale da nazioni africane (17 su 26).

Per una cooperativa sociale il rapporto e la collaborazione con i volontari non è solo un supporto e un'agevolazione per la gestione dei centri di servizio.

E' un autentico valore aggiunto che, soprattutto se è il frutto di una interazione con il territorio e con il contesto in cui il servizio si trova, costituisce un segnale di salute e di vitalità della cooperativa.

Filo di Arianna da anni provvede ad iscrivere tutti i propri volontari all'Associazione Volontari di Caritas Ambrosiana, garantendo così un'ideale copertura assicurativa e dando la possibilità di accedere a percorsi formativi.

Al 31.12.2020 la cooperativa aveva un organico di **46 volontari**, operanti su tutti i centri di servizio.

Purtroppo la pandemia Covid ha consigliato per prudenza di sospendere molte delle attività dei volontari, così come rappresentato nel grafico seguente.

Volontari sospesi per Covid 2020



Grafico 20 Ambiti di impegno e supporto da parte dei volontari in cooperativa

Su un totale di 46 volontari, solo 14 hanno potuto proseguire l'attività, di cui 4 in presenza e 10 in remoto.

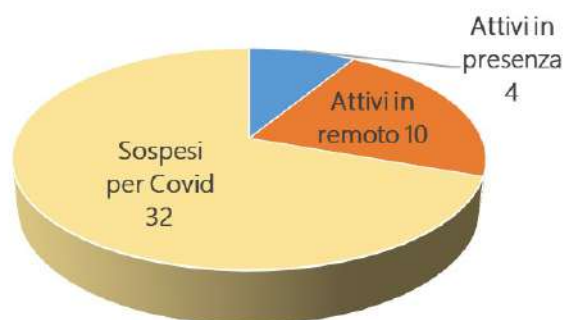


Grafico 41 Suddivisione tra volontari attivi e sospesi

4.2 ATTIVITA' DI FORMAZIONE E VALORIZZAZIONE REALIZZATE

- **Obiettivo: Attivazione formazione obbligatoria, professionale, formazione altra**

1. Adempiere agli obblighi formativi vigenti, migliorare le competenze professionali dei lavoratori, migliorare il benessere dei lavoratori tramite formazioni aggiuntive pensate per le esigenze espresse dai singoli e dai gruppi lavoro, migliorare il benessere degli stakeholder interni/utenza beneficiaria tramite il miglioramento dell'intervento di cura su di essi e sui beneficiari indiretti quali familiari e care giver.
2. garantire e monitorare la formazione del personale, così come definito dal Piano Formativo Salute e Sicurezza, in tema di sicurezza sul lavoro

- **Output: formazione professionale 2020**

ORE TOTALI	TEMA	PARTECIPANTI	ORE PRO-CAPITE	OBBLIGATORIA NON OBBLIG.	COSTI
36	DBT-A Curare gli adolescenti multiproblematici con la DBT	6	6	non obbligatoria	€ 50
35	Lo psicologo: aggiornamenti deontologici, clinici e professionale	1	35	non obbligatoria	
16	Formazione sulla Tutela dei beneficiari nel quadro del progetto "Contagion of Hope"	1	16	Non obbligatoria	
16	Di che pazzo stiamo parlando? Corso base sulla salute mentale	1	16	non obbligatoria	
112	Percorso Executive CFP	2	56	non obbligatoria	€ 400

Tabella 15 Corsi di formazione professionale realizzati nel 2020 e numero di partecipanti

▪ **Output: formazione salute e sicurezza 2020**

ORE TOTALI	TEMA	PARTECIPANTI	ORE PRO-CAPITE	TOTALE	OBBLIGATORIA NON OBBLIG.	COSTI
132	Corsi sicurezza generale e specifica	9	14,5	130,5	obbligatoria	€ 990
48	Corso aggiornamento sicurezza	15	4,6	69	obbligatoria	€ 125
21	CORSO aggiornamento rischio biologico covid	7	3	21	obbligatoria	€ 175
64	Corso Antincendio	8	8	64	obbligatoria	€ 1200
60	Corso aggiornamento antincendio	12	5	60	obbligatoria	€ 960
60	Corso Primo Soccorso	5	12	60	obbligatoria	€ 850
44	Corso aggiornamento Primo Soccorso	11	4	44	obbligatoria	€ 880
8	Corso aggiornamento RLS	1	8	8	obbligatoria	€ 100
44	Corso Haccp	11	4	44	obbligatoria	€ 385
515	Corso Covid	103	5	515	obbligatoria	
4	Corso Referente Covid	1	4	4	obbligatoria	

Tabella 16 Formazione obbligatoria per la sicurezza nel 2020

Il 2020 è stato fortemente condizionato dalla pandemia di Covid-19. L'avvento dell'emergenza non ha permesso di dare seguito al processo già avviato di rilevazione dei fabbisogni formativi per l'anno.

E' stato possibile attivare 3 soli corsi online di aggiornamento professionale (2 per l'Area Salute Mentale e 1 per il servizio di neuropsichiatria in appalto con il Policlinico di Milano. Ai quali hanno potuto partecipare 8 persone in totale) e proseguire il percorso Executive per Responsabili in collaborazione con l'Università Cattolica di Milano, al quale partecipano due attuali coordinatori e che è continuato nel corso del 2020 anche in modalità da remoto con 7 incontri mensili di un'intera giornata. Si è potuto comunque procedere alla attribuzione delle ore per il Diritto allo studio ex art.68 del CCNL alle 8 persone che ne hanno fatto richiesta per un totale di 240 ore. Le ore concesse non hanno poi però potuto essere usufruite causa emergenza pandemica.

Si è comunque riusciti a portare a termine il processo di approvazione del corso coordinatori tramite il bando Formazione Continua VI di Regione Lombardia che consentirà un importante investimento formativo, in collaborazione con Studio APS Milano, per tutte le figure di coordinamento lungo tutto il corso del 2021

Si è comunque proceduto nel corso dell'anno a formare in modo capillare tutto il personale in relazione alla gestione pandemica, secondo le indicazioni degli enti sanitari preposti ed in modo specifico in accordo alle differenti professionalità presenti presso i centri di servizio. Il corso di 5 ore dell'Istituto Superiore della Sanità è stato seguito in modalità FAD da tutti gli operatori. E' stata anche adeguatamente formata in aggiunta la figura del Referente Covid-19 di Filo di Arianna, nominato in accordo alla normativa tutt'ora vigente. Il corso di 4 ore è stato seguito attraverso seminario in e-learning gestito da un ente accreditato. In aggiunta, per la formazione Covid, durante le diverse fasi pandemiche, sono state effettuate sessioni formative specifiche di aggiornamento sicurezza rischio biologico Covid, organizzate da CFP, tecnici segreterie centrali Caritas Ambrosiana e piattaforma formativa SIR: i contenuti formativi hanno evidenziato la specifica valutazione del rischio e le misure di prevenzione e protezione a seconda delle differenti tipologie operative dei centri di servizio (diurni, residenziali, domiciliari, territoriali).

I gruppi di lavoro dei centri di servizio hanno continuato, seppur in modo alternato a svolgere le riunioni di equipe e, con maggiori difficoltà gli incontri di supervisione da remoto.

Pur con difficoltà si è provveduto alla formazione del personale, così come definito dal Piano Formativo Salute e Sicurezza, in tema di sicurezza sul lavoro per l'aggiornamento del corso sulla sicurezza nei luoghi di lavoro e 9 nuove persone per il corso sicurezza generale e specifico in base alle classi di rischio, 11 persone per il corso antincendio rischio medio base e 12 persone per corso antincendio rischio medio aggiornamento, 5 persone per il corso di primo soccorso base, 11 persone per aggiornamento corso primo soccorso, 1 persona per il corso di aggiornamento annuale per rappresentante lavoratori per la sicurezza, 11 persone per il corso sul trattamento alimenti HACCP secondo quanto stabilito dalla normativa vigente).

4.3 STRUTTURA DI COMPENSI, RETRIBUZIONI E INDENNITA'

FUNZIONE	TIPOLOGIA DI COMPENSO	ANNUO LORDO MINIMO
Membri Consiglio di Amministr.	Non previsto	-
ORGANI DI CONTROLLO		
Presidente ODV 231	Compenso	3.640,00
Revisore Legale	Compenso	4.160,00
DIRIGENTI		
Livello F	Retribuzione	43.337,32
Livello E	Retribuzione	27.671,93

Tabella 17 Tipologia e importi delle retribuzioni delle figure apicali e di controllo

La tabella 17 mostra la struttura dei compensi dei livelli apicali e dei ruoli di controllo. Le retribuzioni dei dirigenti fanno riferimento ai livelli di inquadramento previsti dal Contratto Collettivo Nazionale delle Cooperative Sociali.

		Rapporto
Retribuzione lorda massima	€ 43.337,32	40%
Retribuzione lorda minima	€ 17.333,68	

Tabella 18 Rapporto tra retribuzione lorda massima e minima

Dalla tabella 18 è possibile osservare come il rapporto tra la massima e la minima retribuzione non supera il 40%.

5. OBIETTIVI E ATTIVITA'

5.1 AZIONI E INDICATORI DI RISULTATO NELLE AREE DI ATTIVITA'

In questo capitolo vengono riportate le informazioni qualitative e quantitative sulle azioni realizzate nei centri di servizio delle diverse aree di attività (Area salute mentale ed Area Prossimità) e all'interno del comparto Formazione e Progettazione. Vengono riportati gli **indicatori di risultato delle attività poste in essere (OUTPUT)** e, per quanto possibile, gli **"effetti-impatti" di conseguenza prodotti (OUTCOME)** sui principali portatori di interessi interni ed esterni, sui beneficiari diretti e indiretti. Le azioni "naturali" qui descritte riassumono l'andamento annuale emerso nei diversi centri di servizio in riferimento all'efficacia di accoglimento verso i beneficiari diretti dei servizi ovvero l'utenza accolta presso le strutture/servizi di cui abbiamo mandato ordinario di gestione da parte degli enti istituzionali preposti. Si descrivono inoltre le azioni relative alla gestione e benessere del personale che opera nei differenti centri e servizi. Sono qui descritte anche "azioni di secondo livello", scelte tra quelle ritenute più evidenti sull'anno 2020 in relazione ai diversi servizi ed al piano strategico triennale 2018 – 2020 conclusosi appunto quest'anno.

5.1.1 AREA SALUTE MENTALE

Nel seguente paragrafo vengono descritti i principali obiettivi perseguiti nel corso del 2020 nella gestione dell'Area Salute Mentale, alla quale afferiscono i servizi di psichiatria per adulti.

1. Accoglimento e cura ospiti

Obiettivo 1.1 Aumento della percentuale del Tasso Occupazione Posti (TOP) sulle Comunità Residenziali MIZAR 1 e 2, LA LOCOMOTIVA, RICINO di GIONA

Tasso Occupazione	Obiettivo previsto 2020	Risultato output 2020	2019	2018	2017
Locomotiva	95%	83.7%	94.4%	93.6%	89,7%
Ricino	97%	96.8%	99.3%	100%	97,2%
Mizar 1	100%	91.4%	100%	99.9%	100%
Mizar 2	100%	96.2%	96.5%	99.7%	99,6%
TOT. Comunità	98%	92.1%	97.6%	98.3%	96.6%

Tabella 19 Obiettivi 2020 raggiungimento TOP comunità psichiatriche

Output: 1.1. Per la prima volta dopo tanti anni, non si è riusciti, stando alla rendicontazione standard, a raggiungere il budget annuale complessivo definito da ATS. Il tasso occupazione posti previsto per il 2020 non ha raggiunto infatti i risultati previsti con una media del 92,1% di occupazione posti rispetto all'obiettivo posto del 98%.

- **Fattori risultati rilevanti per il mancato raggiungimento degli obiettivi programmati**

- ✓ Impatto emergenza Fase I e II pandemia Covid 19
 - a. Ripercussioni su processo dei nuovi ingressi: chiusura parziale, causa pandemia, dei CPS con la relativa difficoltà dei passaggi istituzionali e burocratici.
 - b. Ripercussioni restrizioni Covid imposte, ancora più stringenti sulle nostre residenzialità, hanno indotto alcuni giovani utenti ad abbandonare i percorsi riabilitativi amplificando la già nota "fragilità generazionale" dei nuovi utenti che non riescono a mantenere una continuità nel percorso terapeutico.
 - c. Gestione logistica spazi,
 - d. Gestione del personale in merito temporanei isolamenti preventivi.
- ✓ Diversa tipologia utenza psichiatrica: anziani (over 65) e giovani (under 30)
 - a. Rispetto ai più anziani: decessi, compensati da permanenza costante che ha garantito un livello di benessere e di cura particolarmente prezioso per chi vive la comunità come un luogo familiare e stabile
 - b. Rispetto ai più giovani: in aggiunta alla già nota instabilità, si riporta una difficoltà elevatissima nel reperimento di nuovi ingressi con effetti ancora più complicati. Mai come quest'anno per la comunità Locomotiva si è verificata una così alta precarietà dei percorsi terapeutici.
- ✓ Problematica economica delle rette riabbassate sulle Comunità Residenziali (per pazienti in carico da più di sei anni - Dgr. 4421/07-).
 - a. Da quest'anno l'abbattimento della retta coinvolge 13 utenti (in aumento rispetto ai 9 del 2019), pur avendo offerto gli stessi servizi, le medesime attività e uguale impegno assistenziale. Così, per la prima volta dopo tanti anni, non si è riusciti, stando alla rendicontazione standard, a raggiungere il budget annuale complessivo definito da ATS
- **Azioni rilevanti sui portatori di interessi**

Le attività riabilitative sono state riprogrammate in riferimento agli accadimenti pandemia Covid 19, sono sempre stati perseguiti con il massimo impegno da parte di tutti: operatori e soprattutto, è il caso di sottolinearlo, ospiti.

 - ✓ Azione di contenimento a contrasto diffusione focolai Covid dentro le comunità con interventi relativi alla gestione spazi di vita ospiti in Comunità quali la separazione dei piani II e III in Comunità Mizar, con aggiunta risorse umane per la gestione degli spazi separati.
 - ✓ Azione di contenimento emotivo e riprogrammazione attività giornaliera degli ospiti accolti a contrasto degli effetti dell'isolamento dentro le comunità e di interruzione di attività riabilitative in esterno

Outcome 1.1 sui portatori di interesse:

- Numero focolai all'interno delle comunità pari a zero in piena aderenza agli obiettivi territoriali di abbattimento diffusione contagio
- Numero ricoveri ospedalieri utenza comunità per contagio Covid pari a zero, in piena aderenza agli obiettivi sanitari territoriali di riduzione invio utenza fragile presso unità ospedaliere non ancora attrezzate nella fase I all'accoglimento di utenza psichiatrica con contagio Covid 19 e quale riduzioni costi pubblici sanitari per ricoveri sia presso unità ospedaliere che, nella fase II Covid presso i presidi di accoglimento emergenza Covid di utenza psichiatrica

Obiettivo 1.2. Consolidamento delle percentuali del TOP sul servizio RL in riferimento agli anni passati, secondo una stima altamente prudenziale soprattutto in riferimento a Casa del tè che ad oggi non risulta ottimale dal punto di vista della logistica degli spazi per la piena occupazione posti

Tasso Occupazione	Obiettivo 2020	2020	2019	2018	2017
Vite – Cedro	90%	98.0%	97.6%	96.7%	97,3%
Sequoia- Betulla	90%	97.9%	96.4%	97.4%	95,8%
Mandorlo	90%	95.5%	100%	93.8%	93,5%
Ginepro	90%	94.5%	96.8%	96.1%	95,3%
Tè	80%	86.0%	92.6%	72.1%	85,0%
TOT. Res. Leggera	88%	94.4%	96.8%	92.5%	93,4%

Tabella 20 Obiettivi 2020 raggiungimento tasso occupazionale servizi RL

Output: 1.2 Rispetto al 2019 si rileva fortunatamente solo una leggera diminuzione nelle occupazioni dei posti scendendo dal 96% al 94%. In particolare Casa del Te', ha ridimensionato il risultato passando dal 92% all'86%, mentre invece Vite–Cedro e Sequoia-Betulla hanno addirittura aumentato di poco il risultato. Per quanto riguarda gli altri appartamenti si confermano delle medie in linea con gli anni passati. Si è dunque ancora superata la percentuale totale di occupazione posti prevista, portando risorse significative per tutta l'Area psichiatria

▪ **Fattori risultati rilevanti per il raggiungimento degli obiettivi programmati**

- ✓ La percentuale tra i colloqui di selezione per ingressi (n.10 selezionati) e l'utenza presa in carico (n.3 utenti) risulta del 30%; tale numero è assai maggiore rispetto allo stesso tipo di indicatore emerso per le comunità residenziali in cui fra gli inviati è frequente la tendenza a sottostimare i reali bisogni assistenziali e sanitari dei pazienti bisognosi di un servizio residenziale
- ✓ Livelli di restrizione presso gli appartamenti RL dovuti ad emergenza Covid 19 meno impattanti rispetto al contesto in Comunità
- ✓ Efficacia sistema "Talitha" il modello organizzativo che vede gli operatori attivi contemporaneamente nella comunità Mizar e negli appartamenti del servizio RL. (Mizar insieme a Residenzialità Leggera ad essa associata: nelle situazioni di emergenza o di copertura ferie e malattie sono stati individuati degli operatori OSS che garantiscono le attività e la regolare turnazione. Questa scelta ha portato dei riscontri positivi anche nella rivalutazione delle risorse personali generando nuovi slanci di entusiasmo professionale e contrastando il più possibile anche le assenze dovute ai casi di positività tra gli operatori.
- ✓ Possibilità di investire molte ore lavoro nel raccordo di rete costante con referenti enti inviati CPS per un monitoraggio delle opportunità di inserimento emergenti
- ✓ Sviluppo azioni comunicative, informative e di sensibilizzazione in raccordo con unità ospedaliere sul tema della Residenzialità Leggera

Outcome 1.2 sui portatori di interessi:

- Sperimentazione di efficacia di tenuta del modello Residenzialità leggera anche in fase pandemica utile quale modello di proposta sanitaria da potenziare sui territori. Il perseguimento di autonomie abitative in

uscita dal servizio di n° 3 utenti seguiti oltre che sul benessere degli stessi potrà impattare positivamente anche sui costi pubblici sanitari quale riduzione dell'intervento di accompagnamento sanitario.

2. Azione di sviluppo azioni comunicative, informative e di sensibilizzazione in raccordo con unità ospedaliere sul tema della Residenzialità Leggera

Obiettivo 2.1 Valorizzazione del compimento di 10 anni di intervento operativo della cooperativa nell'ambito dei servizi di Residenzialità Leggera tramite reperimento di risorse non pubbliche per progetti a sostegno servizio (fondi Riuse-AMSA)

Output 2.1: Avvio percorso di ricerca-studio con raccolta dati sulle tematiche della Residenzialità Leggera con ingaggio di cinque operatori interni al servizio RL in collaborazione con il referente della Residenzialità Leggera dell'Unità Ospedaliera Santi Paolo e Carlo di Milano con esito di stesura articolo "Studio sugli esiti del Progetto Bet della cooperativa Filo di Arianna - Tra casa e struttura psichiatrica: per chi funziona la Residenzialità Leggera?" pubblicato sulla rivista scientifica *Psichiatria oggi* [anno XXXIII n°2 luglio-dicembre].

Outcome 2.1 L'occasione di pubblicazione editoriale sui temi informativi e analisi in merito all'applicazione del servizio di Residenzialità Leggera sul territorio di Milano potranno impattare positivamente sia in merito all'acquisizione di dati utili per la partecipazione a bandi regionali e europei, sia in termini di confronto lombardo, nazionale, europeo su possibili modelli applicabili per la cura e autonomia di cittadini con disabilità psichica.

3. Svolgimento azioni progetto europeo Help Ex in raccordo ai centri di servizi dell'area psichiatria

Obiettivo 3.1. Coinvolgimento di operatori, ex utenti psichiatrici nel percorso progettuale formativo europeo per la facilitazione all'inserimento nei servizi di cura di ex pazienti con il ruolo di soggetti attivi per la riabilitazione dei pari in qualità di Help ex formati

Output 3.1. Il percorso formativo europeo ha subito un rallentamento a causa del contesto emergenziale Covid, nonostante ciò si sono potute avviare, tramite sessioni organizzate da remoto, momenti formativi e di confronto con i partner italiani ed europei. Risultati quantitativi in Tabella progetti...pag.

Outcome 3.1 sui portatori di interessi esterni ed interni:

- attivazione, tramite il comparto progettazione di cooperativa e Caritas Ambrosiana, di risorse economiche "comunitarie" a potenziamento delle risorse regionali nazionali
- promozione di una cultura innovativa di inclusione sociale di ex pazienti quali risorse spendibili nei circuiti di cura socio sanitari quale valore aggiunto qualitativo riabilitativo e di ottimizzazione delle risorse umane spendibili
- aumento delle conoscenze degli operatori e ex ospiti

4. Mantenimento consulenza dell'Area Salute Mentale offerta per la conduzione della comunità ad alta protezione "Alda Merini" presso Appiano Gentile, gestita dalla Cooperativa Intrecci,

Obiettivo 4.1. Aumentare l'offerta dei servizi di salute mentale fra le cooperative socie di Consorzio Farsi Prossimo

Output 4.1 Confermata la fornitura di servizio offerto con disciplinare d'incarico con coop. Intrecci

Obiettivo 4.2. Valorizzazione fornitura di servizi consulenziali ambito psichiatria agli stakeholder del sistema consortile

Output 4.2 Raggiungimento del 90% di posti occupati grazie soprattutto al bacino d'invio di Milano monitorato da referente interno FdA

5. Partecipazione OCSM e tavoli di lavoro ambito psichiatria

Obiettivo 5.1 Valorizzare la presenza di Filo di Arianna-referente Area Salute Mentale, come rappresentante degli enti accreditati all'OCSM ATS Milano, Città Metropolitana e la partecipazione ai tavoli tematici di Confcooperative, Campagna Salute Mentale, Coordinamento Comunale

Output 5.1: Confermate le rappresentanze interne di Filo di Arianna ai tavoli di lavoro.

Outcome 5.1: Facilitazione tra ente pubblico e terzo settore per la raccolta e ed il confronto relativamente ai dati e gestioni delle contestualità operative emergenti nei servizi di cura

6. Attivazioni progetti di supporto legate ai servizi psichiatria tramite risorse rete consortile e Fondazioni private

Obiettivo 6.1 Reperimento fondi per il miglioramento del benessere degli stakeholder

Output 6.1 vedere tabella progetti pag 50

Note sul Personale

Si riportano diverse difficoltà nelle nuove assunzioni sia in fase di selezione che di scelta da parte del candidato. In particolare diventa sempre più emergente e gravosa la ricerca di nuovi infermieri professionali. Questo è un problema generale che verso la fine dell'anno ha pesantemente inciso sulla Comunità Ricino.

La Cooperativa offre da anni, come scelta strategica condivisa, l'opportunità di cambiamento del servizio per gli operatori che lo richiedono e che abbiano maturato più anni nello stesso centro. Nel 2020 per complicazione Covid questa dinamica non si è potuta attuare.

5.1.2 AREA PROSSIMITA'

L'area prossimità comprende i servizi di neuropsichiatria infantile e dell'adolescenza, il servizio per malati di AIDS-HIV, i centri diurni integrati per anziani e il servizio di prossimità di via Salomone presso il quartiere Forlanini. Vengono descritti gli obiettivi di gestione perseguiti nel 2020 per ogni ambito di intervento.

1. Azione di accoglimento e cura ospiti Servizi AIDS Casa Alloggio “Teresa Gabrieli” e Centro diurno

Obiettivo 1.1 Aumento della percentuale del tasso occupazionale posti sulla Casa Alloggio “Teresa Gabrieli” e Centro Diurno valutati sulla base dei risultati dell’anno precedente (come da tabella)

Tasso Occupazione	2019	2020	I trim 2020	II trim 2020	III trim 2020	IV trim 2020
Casa Alloggio	90%	93%	89%	98%	94%	91%
Centro Diurno	81%	63%	80%	99%	38%	35%

Tabella 21 Obiettivi 2020 raggiungimento tasso occupazionale servizi RL

Output 1.1 Dal punto di vista di accoglimento dell’utenza presso il servizio si è confermata la tendenza degli ultimi anni: il tasso di occupazione posti è risultato del 93% (+3% rispetto al 2019)

▪ **Fattori risultati rilevanti per il mancato raggiungimento degli obiettivi programmati**

Il T.O.P. (tasso occupazione posti) non ha risentito tanto dell’andamento epidemico, quanto piuttosto della carenza o non idoneità di segnalazioni (14 in tutto, di cui 6 non idonee) conseguenti ad un ridimensionamento di risorse del servizio inviante, problematica in essere negli ultimi anni.

Sono stati dimessi 5 ospiti, prevalentemente per aggravamento e ne sono stati inseriti altrettanti. Il tasso di ospedalizzazione degli ospiti, in linea con l’anno precedente (113 giornate) è indicativo della gravità delle problematiche sanitarie, tenuto conto che la situazione di emergenza pandemica ha reso più difficoltoso l’accesso ai ricoveri.

Output 1.2 Centro diurno. Il tasso occupazione posti ha raggiunto un risultato del 63%. Anche quest’anno il servizio si configura prevalentemente come prosecuzione del percorso post-comunità: 1 ospite ha raggiunto la piena autonomia nell’arco del primo semestre ed è quindi stato dimesso e ne è rimasto solo 1 in carico (nessuna richiesta pervenuta nell’anno).

Dal punto di vista economico, il bilancio complessivo è in linea con l’anno precedente con una perdita complessiva di Euro 50.600 (senza i costi indiretti è di Euro 9.140, risultato lievemente migliore rispetto alla perdita di Euro 15.000 dell’anno precedente). Il risultato è frutto della gestione ordinaria e del contributo annuale di Euro 20.000 da Caritas.

▪ **Fattori risultati rilevanti rispetto ai risultati di perdita**

- ✓ Le misure restrittive dovute alla pandemia non hanno favorito l’accesso al servizio
- ✓ Evoluzione della malattia vede un divario sempre maggiore fra pazienti che dopo una fase critica, se adeguatamente seguiti, recuperano livelli di autosufficienza e stabilità e pazienti con significativi decorsi cronico-degenerativi.
- ✓ Il servizio non ha beneficiato di ricavi integrativi per ristori COVID.

2. Attivazioni progetti di supporto legate ai servizi AIDS tramite risorse reti consortili e fondazioni private

Obiettivo 2.1 Reperimento fondi per il miglioramento del benessere degli stakeholder

Output 2.1: budget reperito e beneficiari di progetto in tabella ..pag., Progetto “52 settimane da leoni”. Alcune azioni di progetto sono state riprogettate in compensazione delle attività esterne non attivabili per la pandemia

3. Attivazione rinnovo del rapporto di convenzione con ATS Milano

Obiettivo 3.1 adempiere correttamente alla fase di rinnovo convenzione e facilitare il processo di ridefinizione futura da parte dell'ente inviante pubblico in merito ai servizi di cura HIV – AIDS

Output 3.1

- Giugno 2020: Formalizzazione di rinnovo del rapporto di convenzione con ATS Milano con una temporalità semestrale in attesa di un adeguamento normativo da molto tempo annunciato e rinviato;
- Dicembre 2020: sottoscrizione di un rinnovo annuale. E' un ulteriore segnale, anche da parte dell'istituzione pubblica, della necessità di rivalutare il bisogno e le caratteristiche di risposta.

4. Rilancio e revisione del servizio alla luce dei cambiamenti temporali relativi agli attuali bisogni socio sanitari in tema di HIV e AIDS ed in riferimento alla vigente strutturazione tecnico-organizzativa dell'ente inviante pubblico ATS

Output 4.1 Attivazione di momenti di interscambio del team di lavoro interno Gabrieli/referenti Area e confronto con le segreterie centrali Caritas Ambrosiana settore AIDS a valore dell'emersione di ipotesi di rilancio del servizio da condividere con gli enti istituzionali preposti quando disponibili al confronto.

Il gruppo di lavoro dei servizi AIDS-HIV, come tutti, è stato prevalentemente impegnato nella gestione delle misure di contenimento della pandemia, che hanno molto limitato la possibilità di attività e di contatto con l'esterno (è venuto meno anche il supporto e lo scambio con i volontari, così come l'attività formativa con le scuole). Ha dimostrato comunque capacità di coesione e di continuità; ha anche lavorato sulla revisione del progetto di servizio con ipotesi di rilancio che saranno da sviluppare e definire anche attraverso il confronto con Caritas come rinnovamento di opera segno.

Servizi semiresidenziali per anziani (Centri Diurni Integrati)

Prima di addentrarci negli indicatori specifici di risultato, fondamentale per il settore servizi anziani specificare che fra i servizi della cooperativa, sono i più colpiti dalla pandemia avendo subito una significativa riduzione di attività imposta dalle misure di contenimento ed in considerazione della particolare fragilità dell'utenza.

A seguito di ordinanze comunali, il CDI Donato è stato chiuso l'ultima settimana di febbraio e poi da metà marzo, periodo in cui è stata disposta la sospensione anche per il CDI Cremoncini.

Fin da subito i centri hanno rimodulato le loro attività attraverso interventi da remoto e a domicilio, garantendo quindi la continuità di rapporto e di presa in carico per tutti gli ospiti.

L'impatto per gli stakeholder è stato pesante. Sicuramente per le famiglie tali chiusure hanno comportato un aggravamento dei carichi di cura e per gli anziani è stata una privazione significativa di socialità, di relazioni, di stimoli e di cure.

Una volta recepite le indicazioni normative per il progetto di riavvio e adeguati i protocolli, è stata programmata la riapertura dei centri per la metà di settembre ma già ad inizio ottobre si sono verificati contagi fra ospiti ed operatori, che hanno colpito particolarmente il centro Donato e che hanno imposto una nuova chiusura.

In considerazione dell'aggravamento della situazione epidemica, la Direzione in raccordo con ATS e Comuni ha ritenuto di protrarre la sospensione dell'attività dei centri come misura di maggior prudenza e tutela, mantenendo l'offerta di servizi rimodulati.

1. Azione di accoglimento e cura ospiti

Obiettivo 1.1 Stabilizzazione di un tasso di occupazioni posti superiore al 75% per il CDI Cremoncini e aumento della sostenibilità futura del centro

Output 1.1 l'obiettivo 2020 è stato rimodulato alla luce dei passaggi sopra descritti e di cui rappresentiamo gli indicatori di risultato nella tabella sotto

Tasso Occupazione	2019	2020	I trim 2020	II trim 2020	III trim 2020	IV trim 2020
CDI Cremoncini	74%	38%	58%	45%	38%	14%
CDI Donato	80%	32%	56%	42%	25%	5%

Tabella 22 Risultati 2020 raggiungimento tasso occupazionale centri diurni anziani

Il primo trimestre ha beneficiato di buoni risultati del mese di gennaio (Cremoncini 82%; Donato 78%) che esprimono una tendenza alla ripresa che si stava consolidando come da obiettivo prefissato; purtroppo con l'avvento della pandemia c'è stata una progressiva perdita, contenuta in parte con gli interventi rimodulati che ATS ha riconosciuto come presenze.

- **Impatto sulla relazione servizio e territorio**
 - ✓ Nel tempo molti anziani si sono aggravati o hanno trovato altre soluzioni di supporto e di cura, per cui è progressivamente diminuito il numero di utenti in carico e di richieste di prestazioni alternative, che non rispondevano pienamente al bisogno. Non è stato possibile accettare nuovi inserimenti. **CDI Cremoncini**
 - ✓ Sicuramente per le famiglie tali chiusure hanno comportato un aggravamento dei carichi di cura e per gli anziani è stata una privazione significativa di socialità, di relazioni, di stimoli e di cure.
- **Azioni favorevoli alla riduzione del danno subito per emergenza Covid**
 - ✓ Positivo il rapporto con il Comune di Milano, che ha sostenuto fin da subito con propria iniziativa la rimodulazione dei progetti, garantendo il riconoscimento economico delle prestazioni.
 - ✓ A fine anno è stato anche riattivato il percorso di confronto con i gestori per il nuovo convenzionamento.
 - ✓ il Comune di Cormano durante i periodi di sospensione e rimodulazione dell'attività ha contribuito al finanziamento dei progetti attraverso il riconoscimento del 30% della quota di convenzione a seguito delle richieste da parte della cooperativa.
 - ✓ la convenzione è scaduta a fine anno, il rinnovo pur non essendo stato messo in discussione, ad oggi non formalizzato.
 - ✓ Per quanto riguarda gli operatori, nei periodi di interruzione o riduzione dell'attività hanno potuto essere garantiti rispetto al reddito dal Fondo Integrativo Salariale.
 - ✓ La precarietà della situazione e la mancanza di lavoro di gruppo hanno sicuramente provato l'équipe, che si è comunque dimostrata capace di riprogettazione e di attivazione per gli interventi rimodulati da remoto ed in domiciliare.

2. Sviluppo sostenibilità 2020 CDI

Obiettivo 2.1 Aumento reperimento risorse esterne istituzionali tramite aumento del numero di utenza in convenzione con le istituzioni pubbliche ed in solvenza

Output 2.1 Per il CDI Cremoncini la criticità storica è stata aggravata dalle conseguenze della situazione di emergenza: il risultato annuale è di una perdita di Euro 70.400 (comprensiva di Euro 20.600 di costi indiretti). I ricavi sono stati inferiori dell'80% rispetto all'anno precedente, mentre i costi sono stati contenuti solo del 51,5%.

Output 2.2 Per il CDI Donato, il numero di utenti in carico ha subito una drastica riduzione (da 20 a 7), che richiederà un'intensa attività di promozione per poter riavviare l'attività del centro. Dal punto di vista della sostenibilità, anche per questo centro le consuete criticità risultano aggravate, con un risultato passivo di Euro 62.000 (comprensivi di Euro 12.800 di costi indiretti).

Output 2.3: A febbraio si è concluso favorevolmente l'iter con ATS Milano per l'accREDITamento di ulteriori 2 posti accREDITati a valore del CDI Donato, obiettivo per cui si è investito ed intensamente lavorato nel 2019 al fine di raggiungere migliori condizioni di sostenibilità.

4. Ricerca e partecipazione bandi a favore della sostenibilità di CDI, dello sviluppo di raccordi di rete, dell'aumento del benessere dei beneficiari diretti (anziani e famiglie)

Obiettivo 4.1 Aumento sostenibilità tramite bandi e progettazioni in riferimento al servizio Cremoncini

Output 4.2 Parte delle perdite sopra descritte sono state compensate con contributo di Fondazione Vismara (Euro 28.000), parte di contributo di Fondazione Comunitaria di Milano (Euro 15.000), Contributo Fondazione Comunitaria Nord Milano (Euro 3.000) contributo Caritas Internationalis (Euro 3.800). Vedi tabella progetti pag. 50

Gruppo di lavoro servizi per anziani. Per gli operatori non attivabili in smart working, si è potuto garantire il reddito attraverso il Fondo Integrativo Salariale. L'équipe di Donato ha subito particolarmente la discontinuità di lavoro e l'impatto emotivo del focolaio di infezione che si è sviluppato ad ottobre. Gli anziani rimasti in carico sono stati prevalentemente seguiti dagli operatori del gruppo Cremoncini, in parte perché alcuni operatori di Donato sono stati ricollocati temporaneamente presso altri centri della cooperativa, sia per dare priorità nelle opportunità lavorative ai dipendenti piuttosto che ai consulenti. Inoltre il medico consulente ha interrotto la lunga e consolidata collaborazione con il centro per incompatibilità coi carichi di lavoro che ha dovuto assumere presso altre strutture. Anche la ricostruzione e il ricompattamento del gruppo di lavoro dovrà essere oggetto di particolare cura per il riavvio del servizio: i tecnici fornitori esterni, competenti nell'ambito della cura per un buon clima di gruppo-lavoro, attivati ad inizio 2020, riprenderanno il lavoro programmato sul gruppo ed interrotto causa pandemia.

Servizi territoriali Prossimità Forlanini

1. Coordinamento tecnico-operativo del presidio di prossimità via Salomone in collaborazione con Associazione ONOS - Parrocchie Decanato Forlanini

Obiettivo 1.1 sostenere efficacemente il mandato ricevuto da Caritas Ambrosiana di supporto del presidio di Prossimità via Salomone,

Output 1.1 Nonostante la pandemia il servizio ha potuto garantire ad anziani e famiglie fragili residenti in via Salomone un'azione di vicinanza e di supporto sia per bisogni materiali, sia per quanto riguarda l'accesso ai vari servizi pubblici disponibili. Nei mesi di chiusura, gli operatori hanno portato avanti le attività in domiciliare e da remoto insieme ai volontari, benché questi in numero ridotto.

- Monitoraggio telefonico per 90 persone (1.600 telefonate)
- Distribuzione settimanale in domiciliare di "cartellette con giochi" per attività ricreativa da casa a contrasto effetti isolamento Covid
- 551 interventi [102 accompagnamenti – 100 disbrigo pratiche amministrative – 349 commissioni tra cui acquisto alimentari e farmaci, ritiro ricette presso studi medici, etc]
- 237 ore di socialità e laboratori Spazio Anziani Salomone per 29 anziani su 93 giorni di apertura
- Facilitazione alla distribuzione di pasti caldi per 16 settimane per 15 famiglie segnalate Centro Ascolto Caritas Forlanini tramite erogazione pasti stakeholder privati

Outcome 1.1: Sostegno all'azione pubblica del Comune di Milano sui cittadini del territorio Forlanini, Municipio 4, per contrastare emergenza Covid, l'azione ha avuto riconoscimento anche tramite l'Attestato di benemerita civica per il servizio erogato dal presidio Forlanini all'interno del progetto "Milano Aiuta".

Outcome 2.1: Il costante monitoraggio e supporto portato agli anziani fragili e care giver sulla comprensione e rispetto delle misure preventive anti Covid previste, riteniamo abbia facilitato il dato di riduzione del contagio Covid fra gli utenti seguiti nel contesto di edilizia popolare ALER: su 106 utenti sono deceduti per contagio Covid n° 6 anziani.

Obiettivo 1.2 partecipazione a bandi pubblici e di private Fondazioni per il reperimento di risorse ad integrazione delle risorse ONOS e di Caritas Ambrosiana

Output 1.2 Le risorse 2020 reperite dalla cooperativa tramite il progetto "Persone al centro, persone in gruppo" nell'ambito della progettazione sperimentale del Comune di Milano "Co-progettazione/Co-gestione Interventi di Gruppo" a cui si è avuto accesso tramite l'iscrizione agli elenchi per gli interventi domiciliari nel Comune di Milano quale ente accreditato in Associazione Temporanea d'Impresa con altri soggetti del privato sociale, sono state di euro 17.811.

Caritas Ambrosiana, che ha promosso e sostenuto il coinvolgimento della cooperativa in questo servizio, ha garantito per il 2020 la sostenibilità di questa attività, integrando le risorse apportate dall'associazione ONOS.

Gruppo di lavoro Dal punto di vista contrattuale non si è dovuti ricorrere ad ammortizzatori sociali: 3 operatori hanno continuato la loro opera sul territorio e per la cura degli spazi del servizio. Un operatore ha potuto recuperare le ore di servizio durante i periodi di apertura estiva, aumentando le ore di erogazione da tre a quattro giorni la settimana. Il gruppo ha saputo riorganizzare il proprio operato funzionalmente alle misure contrasto Covid, che hanno comportato interventi specifici di monitoraggio e aiuto per gli anziani soli isolati al domicilio; l'assenza di parte dei volontari (over 65) in riferimento al servizio non ha inficiato l'efficacia del presidio; è stato attivato un raccordo con le progettualità territoriali attivate per l'emergenza Covid: a valore dell'operato del servizio vi è stato infatti il riconoscimento di Attestato di benemerita civica per aver partecipato al progetto "Milano Aiuta" (promossa dal Comune di Milano in collaborazione con 100 enti aderenti quale rete di solidarietà sul territorio di Milano in emergenza Covid).

S.E.A.P. NPI – Servizio Educativo per l'Acuzie Psichiatrica in età evolutiva

1. Gestione affidamento del servizio affidato da parte della Fondazione Policlinico Cà Granda

Anche nel 2020 è proseguita l'attività specifica delle due diverse équipes del **centro diurno** e del **progetto PER.C.I.VAL.** ma con maggiori interazioni per quanto riguarda la formazione e la condivisione di attività laboratoriali.

Entrambi i progetti hanno mantenuto una continuità di servizio, rimodulando molte attività sia da remoto sia in piccolo gruppo. L'unica attività che si è interrotta, da marzo, è stata quella legata ai ricoveri, sia perché l'attività ospedaliera si è prioritariamente dedicata alla gestione dei casi COVID, sia perché i reparti sono stati organizzati in modo rigoroso per ridurre il flusso e le commistioni di operatori (quindi i ricoveri che si sono resi inderogabili sono stati gestiti con le risorse già dedicate al reparto di competenza).

Obiettivo 1.1 Utilizzo massimale del budget annuale previsto per la gestione dei servizi

Output 1.1 Il tasso di utilizzo del budget è stato ottimale (come da tabella sotto), nonostante l'anno pandemico.

Tasso Utilizzo budget	Risultato 2019	Risultato 2020
Centro Diurno	97%	100%
Percival	99%	100%

Tabella 23 Risultati 2020 utilizzo budget dei servizi in appalto con il Policlinico

La parte di budget annuale prevista per l'attivazione di OSS (Euro 20.000 circa) non è stata utilizzata se non parzialmente poiché nei mesi successivi a marzo non ci sono state richieste (fatturati Euro 5.800 nei mesi di gennaio e febbraio): il disavanzo è stato compensato con l'attivazione di consulenti per le attività laboratoriali. Tuttavia, il mancato utilizzo delle figure OSS ha inficiato la marginalità del servizio, che per la prima volta ha un bilancio in perdita, complessivamente di Euro 13.600 (comprensivo di Euro 31.800 di costi indiretti).

Le attuali condizioni contrattuali dell'appalto (che prolunga la proroga anche per l'anno 2021) non sono corrispondenti all'incremento dei costi del lavoro che la cooperativa ha dovuto sostenere.

Inoltre il perdurare dell'emergenza sanitaria rende difficilmente percorribili le economie di scala attraverso la valorizzazione di operatori già a costo per la cooperativa.

Struttura Residenziale Terapeutica "Pani e Peschi"

1. Accoglimento e cura ospiti

Obiettivo 1.1 Mantenimento del tasso percentuale di occupazione posti superiore al 93% e sostenibilità del servizio

Output 1.1 Nel 2020 la comunità ha mantenuto un tasso di occupazione posti molto alto (come in tabella sotto) con un’inflessione nel trimestre estivo per i periodi di vacanza, che è stato necessario concedere, contemporaneamente a più ospiti, per la tenuta dei progetti riabilitativi e del benessere degli stessi, dopo il rigore del lockdown subito del secondo trimestre: ricordiamo che periodi di uscita dalla comunità superiori a tre notti non vengono riconosciuti economicamente.

Tasso Occupazione	2019	2020	I trim 2020	II trim 2020	III trim 2020	IV trim 2020
	93%	96%	99%	100%	88%	97%

Tabella 24 Risultati 2020 tasso occupazionale Comunità Pani e Peschi

Le richieste di inserimento si sono dimezzate rispetto all’anno precedente, anche in conseguenza di un lavoro ridotto dei servizi inianti, ma restano ampiamente sovrabbondanti rispetto alla capacità di presa in carico del servizio che nel corso dell’anno ha dimesso 2 minori, inserendone altrettanti (a fronte di oltre 70 richieste di cui idonee una ventina).

Output 1.2 I ricavi sono incrementati di oltre il 9% equivalente ad Euro 70.000

- **Fattori rilevanti per raggiungimento dell’obiettivo di sostenibilità:**
 - ✓ In parte dovuti all’aumento delle quote sociali a carico dei Comuni (Euro 22.300) ed
 - ✓ in parte dovuti per il pieno utilizzo del budget ATS raggiunto sia attraverso l’incremento di presenze (Euro 22.300) sia attraverso la maggiorazione delle rette giornaliere a titolo di ristoro (Euro 25.400).
- Il risultato finale prevede un attivo di Euro 67.300 (comprensivo di costi indiretti di Euro 56.200).

Obiettivo 2 Mantenimento della presenza del referente servizi NPI di cooperativa presso reti istituzionali formali e tavoli di lavoro NPI quale contributo tecnico-strategico per il miglioramento del servizio sui territori

2. Partecipazione al tavolo regionale delle strutture terapeutiche di NPI

Output 2.1 E’ proseguito con regolarità sul 2020 il lavoro del tavolo regionale coordinamento strutture terapeutiche della Lombardia per la Neuropsichiatria costituito da rappresentanti di 15 strutture del privato sociale e non, e dall’Ente Pubblico: è stato un ambito di condivisione e di confronto in merito alle criticità e alle strategie di gestione dell’emergenza COVID, ma si è preservato anche lo spazio di lavoro per proseguire nell’interlocuzione con Regione in merito alle istanze comuni di revisione del sistema di accreditamento e di contrattazione. Purtroppo la situazione emergenziale ha generato uno stallo istituzionale e gli avvicendamenti di cariche verificatisi sia nei ruoli dirigenziali che nei ruoli politici comportano necessariamente una ripartenza e ridefinizione del processo di confronto e delle priorità emergenti

Outcome 2.1 Apporto al miglioramento del sistema di accreditamento ambito neuropsichiatria tramite condivisione di dati tecnici e delle risultanze sulle sperimentazioni degli interventi riabilitativi emergenti.

3. Orientamento e accompagnamento per beneficiari indiretti (famiglie di minori con fragilità psichica e reti informali)

Obiettivo 3.1: supportare attori pubblici, privati e famiglie nel corretto orientamento e informativa sui servizi preposti alla cura di minori con fragilità psichica

Output 3.1 n°7 casi della lista di attesa monitorati ripetutamente, 2 casi counseling e orientamento famiglie, 3 situazioni di supporto ad enti territoriali ed extraterritoriali, tutte le famiglie degli ospiti accolti

Gruppo di lavoro: l'equipe si è mantenuta stabile, con un avvicendamento interno di figure già attive come consulenti per la copertura stabile di una posizione di infermiere e di una di psicologo che si sono liberate a seguito di dimissioni.

Il gruppo ha mantenuto una buona coesione nonostante le fatiche della gestione della pandemia; ha dimostrato anche proattività nella rimodulazione delle proposte progettuali ed occupazionali per gli ospiti, nel coinvolgimento di donatori per finanziare interventi migliorativi strutturali e laboratoriali, nell'attivazione sperimentale di progetti di accompagnamento post-dimissione (uno con contributo solvente della famiglia ed uno con finanziamento del Comune di residenza).

5.1.3 AREA PROGETTAZIONE

1. Reperimento di risorse economiche aggiuntive tramite la ricerca e selezione di bandi ed erogazioni di finanziamento pubblico e privato in raccordo con Caritas, Consorzio Farsi Prossimo ed attori dei territori in rete con la cooperativa
2. Sviluppo e applicazione di progettualità specifiche a favore degli stakeholder interni, esterni e della cittadinanza

Obiettivo 2.1 Favorire il benessere, la cura, l'inclusione e la partecipazione degli stakeholder interni (utenti)

Obiettivo 2.2 Integrare le risorse pubbliche con le erogazioni di Fondazioni private per migliorare l'offerta dei servizi e la sensibilizzazione sui territori sui temi della salute e dell'inclusione delle persone fragili

Obiettivo 2.3 Aumentare la presentazione di progetti a differenti Fondazioni/enti di finanziamento

Output 2.3 Sull'anno 2020 la partecipazione della cooperativa a bandi pubblici e privati, per il sostegno dei propri centri di servizio, si è focalizzata principalmente nella ricerca, selezione, scrittura, partecipazioni a gare, avvio di progettualità volte a contrastare e prevenire gli effetti d'impatto negativo, causati dall'emergenza Covid, sulle risorse e servizi della cooperativa. A favore degli ospiti dei servizi della cooperativa è stata attivata la presentazione di progetti ad enti benefici in raccordo con Consorzio Farsi Prossimo e Caritas Ambrosiana rafforzando lo sviluppo ed interazione in progettazioni condivise. Rispetto al 2019, sono state intercettate 3 nuove piattaforme per la presentazione e finanziamento di progetti. La partecipazione a bandi pubblici e di private Fondazioni, unitamente a progettualità legate al settore fund raising ha dato esito alle progettualità ed indicatori di risultato espressi in tabella

Ente proponente Titolo del progetto	Sede di svolgiment o	Ambito di intervento	Beneficiari	Inizio Fine	Entrate nette 2020
--	----------------------------	-------------------------	-------------	----------------	-----------------------

ERASMUS PLUS Programma Europeo per istruzione, formazione, gioventù e sport "HELP EX"	•Direzione •Mizar •NPI •RL •Locomotiva •Ricino •Web	Scambio tra paesi europei sulla Riabilitazione ex pazienti psichiatrici	N 30 ex pazienti N 40 operatori N >15 soggetti di rete	01.07.19 31.08.22	€ 13.866,00
RIUSE-AMSA/CFP "52 SETTIMANE DA LEONI"	•Direzione •T.Gabrieli	Interventi cura e laboratoriali ospiti con HIV- AIDS	N 10 ospiti HIV/AIDS	01.01.20 31.12.20	€ 2.000,00
RIUSE-AMSA/CFP "FACCIAMO PACE"	•Pani e Peschi	Interventi riabilitativi neuropsichiatria	N 10 ospiti NPI. N 10 famiglie ospiti N 10 operatori	01.01.20 31.12.20	€ 3.000,00
DONA VALORE/CFP "BET HOLIDAYS"	•RL •Mizar •Locomotiva •Ricino	Interventi riabilitativi psichiatria adulta; promozione cultura informativa	N 30 ospiti FdA N 30 operatori psichiatria Lettori rivista "Psichiatria oggi"	01.01.20 31.12.20	€ 5.210,00
Fondazione Comunitaria NORD Milano * "FILI DI FUTURO"	•Direzione •A.Donato	Post Covid Emergenza Covid	N 15 anziani fragili N 15 care giver N >50 Cittadini sul web	01.04.20 31.07.20	€ 3.000,00
Fondazione Comunitaria MILANO * "TUTELA DELL'INTERVENTO SOCIOASSISTENZIALE"	•Direzione •Tutti i CdS	Emergenza Covid	N 260 utenti N 110 lavoratori N 20 volontari N 20 famiglie	24.02.20 31.05.20	€ 15.000,00
Caritas Internationalis * "CONTAGION OF HOPE"	•Direzione •V.Cremonci ni •A.Donato	Emergenza Covid	N 30 anziani fragili N 30 care giver anziani N 2 operatori formati	01.05.20 31.09.20	€ 3.809,52
Fondazione Vismara Integrazione "LETS GO!"	•Direzione	Emergenza Covid	N 47 anziani fragili N 47 famiglie/care giver N 14 operatori CDI	01.11.20 31.12.20	€ 28.000,00
Comune di Milano ATI Persone al centro "PERSONE AL CENTRO, PERSONE IN GRUPPO"	•Prossimità Forlanini/ Onos	Anziani fragili, disagio socio economico	N 106 anziani over 65 N 28 adulti in difficoltà	01.08.19 31.12.20	€ 17.811,71
Totale					€ 91.697,23

*Nuove Fondazioni intercettate sul 2020

Tabella 25 Descrizione dei progetti attivati nel 2020

5.1.4 SEGRETERIE CARITAS AMBROSIANA

Nel corso del 2020 è proseguito il lavoro di confronto con la Fondazione Caritas Ambrosiana, che ha coinvolto sia il Presidente che l'intero Consiglio di amministrazione. Il lavoro è orientato a rafforzare e migliorare la percezione della comune identità ed appartenenza, nonché a migliorare la capacità di collaborazione nella progettazione, realizzazione e valutazione delle opere che più si richiamano ai valori Caritas (le cosiddette "opere-segno").

Anche per il 2020 la Cooperativa ha mantenuto, per conto di Caritas Ambrosiana, la gestione dei servizi di Segreteria delle aree Salute Mentale, Disabilità, Anziani, AIDS e Dipendenze. Nel corso dell'anno sono state aggiunte anche le segreterie delle aree Casa e Lavoro. Le Segreterie offrono collaborazione, consulenza e orientamento per le realtà impegnate nel settore.

5.2 PIANO STRATEGICO 2018-2020

L'assemblea dei soci della Cooperativa, in occasione dell'approvazione del bilancio di esercizio 2017, ha approvato la nomina del nuovo consiglio di amministrazione e ha accolto la proposta di piano strategico per il triennio 2018-2020.

Il precedente piano, relativo al triennio 2015-2017, aveva come parola slogan "CURARE", acronimo dei termini di riferimento Creatività, Unità, Radici, Animazione, Responsabilità.

Il piano strategico per il prossimo triennio, in continuità, è stato denominato "CURARE BENE, CURARE INSIEME".

L'obiettivo strategico generale è delineato: i servizi di Filo di Arianna si prendono cura delle persone coinvolgendo tutti coloro che sono coinvolti nei processi di accoglienza, integrazione, radicamento sul territorio.

Tutti quindi sono protagonisti, a partire dagli stessi ospiti, per arrivare poi agli operatori, ai volontari, ai familiari, alle associazioni e alle realtà del territorio, agli enti invianti.

La complessità organizzativa della cooperativa, per raggiungere in modo ordinato ed efficace gli obiettivi prefissati, deve fare grande affidamento sul proprio sistema di gestione della qualità, che nel corso del 2018 ha vissuto il passaggio di ricertificazione con il passaggio alla nuova norma ISO 9001:2015.

E' stato quindi previsto un piano che, utilizzando i quattro macroprocessi di gestione aziendale previsti dalla norma ISO come punto di riferimento (direzione, risorse, gestione dei servizi, misurazione) provasse a creare un collegamento con quattro macro-azioni strategiche e compatibili con la mission della cooperativa, come descritto nel grafico sottostante



Grafico 25 Descrizione dei 4 macroprocessi del sistema di gestione della qualità

Le quattro azioni (macro obiettivi collegati alle finalità dell'ente) sono state collegate visivamente ai quattro elementi naturali della filosofia classica, come segno di rafforzamento da una parte del significato concreto e prezioso dei processi di funzionamento, dall'altro per richiamare la combinazione degli elementi particolari all'interno di un complesso integrato e unitario.

Per ognuno dei quattro macroprocessi è stato svolto un capillare lavoro di analisi dei rischi, per analizzare il contesto attuale, individuare le misure migliorative e definire le relative azioni operative (obiettivi/azioni di gestione individuati per le singole macro aree). Sono state definite responsabilità specifiche per ogni azione ed è stato predisposto uno scadenziario per verificare nel corso del triennio lo stato di avanzamento degli obiettivi.

5.2.1 AZIONI OPERATIVE E RISULTATI 2020

Come illustrato nel paragrafo precedente, nel corso del 2020 il consiglio di amministrazione della cooperativa ha periodicamente analizzato gli obiettivi prefissati nel piano strategico, programmando la gestione operativa delle azioni di miglioramento organizzativo e di contenimento dei rischi. Di seguito elenchiamo per ogni macro processo le azioni più rilevanti dal punto di vista simbolico e ne riportiamo la percentuale di completamento.

A. Azioni operative 2020 nella gestione della direzione

	<i>Affidamento di una delega relativa al benessere di soci e lavoratori</i>	70%
	<i>Definizione di un vicario per ogni funzione strategica</i>	30%
	<i>Per ogni bimestre relazione o aggiornamento rischi rossi e rischi in scadenza</i>	70%
	<i>Contatto con fornitore per preventivo su nuovo sito o materiale promozionale</i>	40%
	<i>Verifica utilizzo più puntuale mailing list coordinatori e chat WhatsApp</i>	70%
	<i>Avvio progetto europeo su valorizzazione degli Esperti in Supporto tra Pari (ESP)</i>	100%

Tabella 26 Azioni operative 2020 – ambito direzione

Per quanto riguarda le azioni legate al processo di direzione, si è operato per migliorare la gestione ed il riconoscimento dei differenti ruoli operativi (ad esempio è stato organizzato un corso interno per la valorizzazione e il riconoscimento del ruolo degli Operatori Socio Sanitari) all'interno delle equipe di lavoro tramite momenti formativi, costruiti in gruppo tramite risorse valoriali interne, per facilitare un clima collaborativo, di valorizzazione degli aspetti motivazionali rispetto all'espressione delle differenti e specifiche competenze ed evitare disfunzionali malesseri operativi sui gruppi lavoro. Il percorso sul 200 si è arrestato causa priorità emergenti pandemia Covid

La creazione di una cultura della diffusione delle competenze viene perseguita prevedendo figure vicarie in grado di affiancare i titolari delle specifiche responsabilità ed evitare inoltre situazioni di crisi gestionale di sistema per mancanza di sostituti in caso di improvvise assenze di ruolo. Si tratta di un percorso di cui c'è profonda consapevolezza, ma che deve ancora trovare modalità organizzative e gestionali di implementazione.

Si sta operando inoltre per arrivare ad un miglioramento della capacità di monitorare i fattori di rischio gestionali di competenza della direzione; è prevista la definizione di una programmazione annuale dei temi gestiti a livello direttivo, in modo tale da garantire un controllo periodico degli aspetti strategici.

C'è stato un impegno anche per migliorare gli aspetti di comunicazione interna ed esterna tramite apporto di nuovi strumenti comunicativi (es. revisione sito web) e di maggior monitoraggio al fine di rendere i servizi e l'operatività della cooperativa maggiormente visibile, efficaci sugli stakeholders interni (es. chat Whats App) ed esterni (promozione iniziative, servizi, best practice)

L'abilitazione della cooperativa all'accesso a piattaforme per la progettazione europea per ampliare le opportunità di crescita, scambio e reperimento delle risorse esterne è stata potenziata attraverso la partecipazione ad un progetto europeo finanziato dal fondo Erasmus+.

B. Azioni operative 2020 nella gestione del processo delle risorse


 <p>RISORSE</p>	<i>Definizione procedura e strumenti di inserimento nuovo personale</i>	50%
	<i>Definizione strumento per la valutazione periodica delle competenze</i>	50%
	<i>Presentazione in assemblea soci/lavoratori di progetti dei centri di servizio</i>	80%
	<i>Definizione di progetto rotazione in Cda</i>	10%
	<i>Valutazione efficacia agenzia di somministrazione</i>	90%
	<i>Revisione e verifica delega interna volontariato</i>	35%
	<i>Mappatura relazioni esistenti sul territorio</i>	60%
	<i>Presentazione piano manutenzioni programmabili in Cda</i>	100%

Tabella 27 Azioni operative 2020 – ambito risorse

La gestione oculata ed attenta delle risorse è sicuramente un processo chiave per poter affrontare, come successo nel 2020, fasi di sfida e ricche di ostacoli.

Ovviamente per una cooperativa sociale che gestisce servizi alla persona la principale risorsa è data dal personale. Gli operatori di tutti i servizi nel corso dell'anno hanno lavorato spesso in condizioni difficilissime date le restrizioni determinate dalla pandemia, ma sono riusciti a garantire livelli di assistenza e di supporto agli ospiti sempre molto alti.

Nel piano strategico sono stati comunque perseguiti gli obiettivi di valorizzazione che erano stati ipotizzati all'inizio del triennio. In particolare è proseguita la riflessione sulla valutazione periodica delle competenze, anche se non è possibile fare gli approfondimenti a livello individuale che erano stati programmati.

Come è possibile osservare dalla tabella, alcuni obiettivi hanno dovuto necessariamente restare sullo sfondo, come nel caso della strategia da lungo tempo discussa di approntare meccanismi esperienziali di rotazione del personale sui vari servizi della cooperativa.

Molto positiva invece, anche sulla spinta della pandemia, la programmazione e la gestione degli interventi di manutenzione.

C. Azioni operative 2020 nella gestione del processo dei servizi


	SERVIZI	<i>Studio inserimento dello scadenziario nella Cartella Informatica in cloud</i>	30%
		<i>Ricerca su proposte/offerte già sul mercato per servizi solventi</i>	20%
		<i>Approfondimento su appartamento sotto soglia via Lopez</i>	90%
		<i>Individuazione struttura per presidio Ricino/Locomotiva</i>	50%
		<i>Realizzazione di un volume per 30 anni Gabrieli (in collaborazione Con Caritas)</i>	100%
		<i>Analisi modello attuale casa alloggio AIDS</i>	70%
		<i>Esecuzione lavori per aumento posti del centro diurno di Cormano</i>	100%
		<i>Ricollocamenti interni per personale di Luoghi d'Incontro</i>	100%
		<i>Accreditamento con il Comune di Milano per il bando domiciliarità zona Forlanini</i>	100%
		<i>Pubblicazione di articolo scientifico sui programmi di Residenzialità Leggera</i>	100%
		<i>Elaborazione proposta per revisione regole accreditamento NPIA</i>	70%
		<i>Progetti consortili di inserimento lavorativo per i servizi in appalto con Policlinico</i>	60%
		<i>Relazione conclusiva su gestione appalto Policlinico</i>	100%

Tabella 28 Azioni operative 2020 – ambito servizi

La gestione del processo dei servizi occupa ovviamente moltissime energie, perché si tratta dell'aspetto operativo più evidente sia all'interno che all'esterno.

Un risultato che è stato fortunatamente raggiunto prima del sopraggiungere dell'emergenza Covid è stato il potenziamento del Centro Diurno Integrato di Cormano, per il quale è stato completato il processo autorizzativo per l'aumento dei posti autorizzati da 15 a 17.

Molto positivo anche l'accreditamento con il Comune di Milano per i servizi di domiciliarità, che verrà utilizzato per la gestione del servizio di prossimità nel quartiere Forlanini.

Degna di menzione anche la pubblicazione di un contributo scientifico elaborato dall'equipe della residenzialità leggera psichiatrica sulla rivista "Psichiatria Oggi".

Ancora da completare è l'approfondimento per quanto riguarda la valorizzazione delle competenze acquisite attraverso la promozione di attività per un'utenza solvente.

D. Azioni operative 2020 per il processo di monitoraggio


	MONITORAGGIO	<i>Predisposizione cartella su server con raccolta documentazioni visite ispettive</i>	70%
		<i>Definizione di uno scadenziario per il monitoraggio degli standard del personale</i>	70%
		<i>Inserimento delle non conformità nell'ordine del giorno delle riunioni coordinatori</i>	60%
		<i>Confronto con altre cooperative CFP su modalità per soddisfazione lavoratori</i>	100%
		<i>Predisposizione e invio di un questionario on line</i>	100%

Tabella 29 Azioni operative 2020 – ambito monitoraggio e controllo

La sezione dedicata all'analisi del processo di controllo e monitoraggio deve rilevare uno sforzo sempre crescente per incrementare e potenziare le procedure di miglioramento organizzativo a partire dalle attività ispettive e di verifica.

In particolare si cercherà di dare un valore sempre maggiore all'analisi delle cosiddette "non conformità", cioè a quelle situazioni nelle quali si registra una inadeguata attuazione delle procedure previste dal sistema qualità. La diffusione dell'abitudine a lavorare secondo modalità definite e condivise, aiuterà a diffondere l'abitudine a considerare l'errore non come un fallimento, ma come un'opportunità per crescere come professionisti e come organizzazione.

5.3 BENEFICIARI DIRETTI E INDIRETTI

Le attività della cooperativa vengono elaborate e gestite a partire dai bisogni e dalle caratteristiche dei beneficiari diretti dei servizi erogati.

Al 31.12.2020 gli ospiti delle nostre strutture risultavano essere poco più di 300, suddivisi tra servizi residenziali, diurni e territoriali.

La tabella seguente descrive per tipologia di attività le sedi di svolgimento delle attività della cooperativa e offrono una sintetica descrizione delle caratteristiche dei **beneficiari diretti** delle nostre attività.

Va evidenziato anche che sono individuabili anche numerose figure di **beneficiari indiretti**, che ottengono un vantaggio e un supporto da parte della cooperativa pur non essendo diretti destinatari delle attività. L'esempio più evidente è dato dai familiari degli utenti dei nostri servizi, con i quali vengono svolte numerose attività di confronto e di dialogo per migliorare integrazione e omogeneità tra momenti di vita domestica (dove possibile) e attività istituzionali. Significativa l'azione anche a vantaggio dell'utenza inviata alla cooperativa per l'inserimento nei nostri servizi e ritenuta non idonea, per la quale sussiste un'azione di ascolto, accompagnamento e sostegno per la rimodulazione dei percorsi. Altri beneficiari indiretti sono gli operatori, i volontari, cittadini ed enti esterni che fruiscono di formazioni specifiche e sensibilizzazione culturale sui temi della salute, tramite le progettualità territoriali sopra descritte. Consideriamo beneficiari indiretti anche i fornitori di servizio intercettati per l'erogazione di prestazioni aggiuntive sia nei centri di servizio che sui territori.

Centro di servizio e tipologia dei beneficiari	Posti accreditati	N beneficiari diretti	N nuovi ingressi	N segnalazioni valutate	N beneficiari indiretti
Comunità Mizar <i>Residenziale</i> Persone con patologia psichiatrica, ex OPG, over 50	15	17	2	40	10
Servizio Residenzialità Leggera <i>Residenziale</i> Persone con disabilità psichica elevata capacità di autonomia supportati in alcuni momenti del giorno da educatori	26	28	3	10	7
Comunità Il Ricino di Giona <i>Residenziale</i> Persone adulte con patologia psichica, over 40	8	8	1	5	0
Comunità La Locomotiva <i>Residenziale</i> Persone con disabilità psichica, età giovane adulto (18-30) interventi volti al reinserimento per l'autonomia di vita	8	12	4	38	8
Comunità	10	12	2	70	10 Famiglie utenti

Pani e Peschi <i>Residenziale</i> Giovani adolescenti con disturbi neuropsichiatrici, under 18. Familiari fragili dei minori accolti.					7 Famiglie utenti lista attesa 2 Famiglie territorio 3 Enti terzi territ./sovrater.
Casa Alloggio T.Gabrieli <i>Residenziale</i> Adulti affetti da hiv/aids in condizione molto precarie di salute ai fini della riabilitazione in senso lato	10	16	5	14	2
Centro diurno T.Gabrieli <i>Semi residenziale</i> Adulti affetti da hiv/aids in condizioni precarie di salute, possibilità di autonomie per reinserimenti vari	2	2	0	0	0
Servizio di Prossimità Forlanini <i>Territoriale</i> Anziani soli, a basse condizioni socio economiche, autonomi e/o parzialmente autonomi, over 65 Famiglie fragili.	ND	106 Over 65 28 Adulti in difficoltà	5 Over 65 10 Adulti in difficoltà	106 Over 65 28 Adulti in difficoltà	1 Servizio civile
CDI V.Cremoncini <i>Diurno</i> Anziani fragili, con parziale riduzione dell'autonomia, under 65. 30% anziani con Alzheimer. Care giver e familiari dell'utenza	30	33	3	7	4 famiglie ospiti 1 (progetti riabilitativi disabilità giovane adulto) 1 Servizio civile
CDI A.Donato <i>Diurno</i> Anziani fragili, con parziale riduzione dell'autonomia, under 65. 30% anziani con Alzheimer. Care givere e familiari dell'utenza	17	20	3	5	4 famiglie ospiti
Totali	126	282	38	323	59

Tabella 30 Beneficiari diretti e indiretti dei Centri di Servizio

5.4 CERTIFICAZIONI DI QUALITÀ

La Cooperativa è certificata ISO 9001:2015. L'ente certificatore, ormai da molti anni, è la società svizzera SQS, con la quale è stato costruito un rapporto di collaborazione soddisfacente e produttivo.

A partire dal 2018 il piano strategico della cooperativa è stato costruito proprio sulla base del sistema qualità certificato, proprio per la volontà della Cooperativa di concepire la certificazione non come un semplice adempimento obbligatorio, ma come uno strumento privilegiato per rendere l'organizzazione più solida e più adeguata ad affrontare le sfide competitive.

6. SITUAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA

In questo capitolo vengono descritte le principali voci riguardanti la gestione economica e finanziaria della cooperativa per quanto riguarda il rapporto con finanziatori, committenti e clienti.

Viene inoltre presentata una descrizione dello stato patrimoniale e dell'utilizzo delle risorse economiche.

6.1 PROVENIENZA DELLE RISORSE ECONOMICHE

Come già ampiamente descritto in altre sezioni di questo bilancio, Filo di Arianna ha come principali committenti gli enti pubblici responsabili della gestione e del controllo delle politiche sanitarie e socio-sanitarie. La tabella sottostante mostra in modo evidente come anche nel corso del 2020 una quota preponderante del valore della produzione derivi da questa fonte.

Si segnala che nella voce "ricavi da altri" sono compresi anche proventi straordinari non derivanti pertanto dalla gestione caratteristica, ma frutto, nel caso specifico, dello scioglimento di fondi rischi accantonati negli anni precedenti.

	2020	2019	2018
Ricavi da Enti Pubblici per gestione servizi sociali, socio-sanitari e socio-educativi	3.642.040,00 €	3.665.507,00 €	3.675.000,00 €
Ricavi da Privati-Cittadini inclusa quota cofinanziamento	105.616,00 €	256.562,00 €	265.081,00 €
Ricavi da Privati-Imprese	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Ricavi da Privati-Non Profit	183.990,00 €	175.515,00 €	140.775,00 €
Ricavi da Consorzi e/o altre Cooperative	116.674,00 €	165.416,00 €	166.105,00 €
Ricavi da altri	53.936,00 €	14.195,00 €	7.969,00 €
Contributi pubblici	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Contributi privati	162.272,00 €	105.964,00 €	80.361,00 €
	4.264.528,00 €	4.383.159,00 €	4.335.291,00 €

Tabella 31 Valore della produzione 2020

Dal punto di vista patrimoniale si registra una sostanziale stabilità nel corso dell'ultimo triennio. La perdita di esercizio del 2020, ampiamente prevedibile data la crisi pandemica, non ha determinato un impatto negativo sul patrimonio, anche grazie ai contributi privati riportati nella tabella 31 e grazie ai ristori provenienti dalle scelte dei decreti nazionali.

Va segnalato nell'incremento del patrimonio tra 2019 e 2020 l'impatto derivante dalla rivalutazione del valore immobiliare di uno degli appartamenti di proprietà della cooperativa; tale operazione è stata resa possibile dalla rivalutazione dei beni di impresa consentita dal DL 14.8.2020 n.104-

	2020	2019	2018
Capitale sociale	145.025,00 €	145.500,00 €	145.100,00 €
Totale riserve	622.943,00 €	512.291,00 €	490.096,00 €
Utile/perdita dell'esercizio	-16.216,00 €	16.055,00 €	22.856,00 €

Totale Patrimonio netto	751.752,00 €	673.846,00 €	658.052,00 €
Risultato Netto di Esercizio	-16.216,00 €	16.055,00 €	22.856,00 €
Eventuali ristorni a Conto Economico	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Valore del risultato di gestione	-16.216,00 €	16.055,00 €	22.856,00 €

Tabella 32 Situazione patrimoniale al 31.12.2020

Per quanto riguarda il capitale sociale l'86% del totale deriva da quote versate dai soci lavoratori, segno della dimensione mutualistica e partecipata che la cooperativa persegue e realizza.

	2020	2019	2018
Capitale versato da soci cooperatori lavoratori	125.100,00 €	136.100,00 €	135.700,00 €
Capitale versato da soci sovventori/finanziatori	425,00 €	425,00 €	425,00 €
Capitale versato da soci persone giuridiche	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Capitale versato da soci cooperatori fruitori	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Capitale versato da soci cooperatori volontari	19.500,00 €	8.975,00 €	8.975,00 €
Totale capitale sociale	145.025,00 €	145.500,00 €	145.100,00 €

Tabella 33 Composizione del capitale sociale al 31.12.2020

Nella tabella seguente vengono evidenziati i ricavi che non derivano dalla vendita di prestazioni e servizi, ma da proventi di altro genere: contributi, donazioni, 5 per mille, scioglimento fondi, affitti.

	2020	2019	2018
Altri ricavi e proventi	248.066,00 €	129.721,00 €	91.975,00 €

Tabella 34 Totale dei ricavi non derivanti dalla gestione caratteristica

Per quanto riguarda il costo del lavoro, nella tabella seguente è possibile osservare come l'89% derivi dai contratti di lavoro con personale subordinato (di cui il 98% a tempo indeterminato). I rapporti di lavoro autonomo sono attivati con professionisti che per loro scelta preferiscono un rapporto consulenziale. Per quanto riguarda infine il lavoro somministrato si tratta di una soluzione residuale, che nel corso degli ultimi anni è andata progressivamente a ridursi.

	2020	2019	2018
Costo del lavoro (personale subordinato)	2.896.205,00 €	2.918.412,00 €	2.812.972,00 €
Costo del lavoro (personale autonomo o somministrato)	349.564,00 €	415.610,00 €	462.974,00 €
Totale costo del lavoro	3.245.769,00 €	3.334.022,00 €	3.275.946,00 €
Peso su totale valore di produzione	76,11%	76,06%	75,56%

Tabella 35 Costo del lavoro 2020, sua ripartizione e peso sul valore della produzione

Nell'analisi delle entrate, suddivise per tipologia e per fonte, è interessante evidenziare anche in questo caso come la voce più significativa sia data dalla vendita di prestazioni di servizio per enti pubblici. Si tratta, lo ricordiamo, di prestazioni erogate in gran parte sulla base di delibere di accreditamento e di budget contrattualizzati.

2020	Enti pubblici	Enti/clienti privati	Totale
Vendita merci	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Prestazioni di servizio	3.624.228,00 €	189.342,00 €	3.813.570,00 €
Lavorazione conto terzi	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Rette utenti	0,00 €	98.273,00 €	98.273,00 €
Altri ricavi	0,00 €	114.452,00 €	114.452,00 €
Contributi e offerte	0,00 €	102.406,00 €	102.406,00 €
Grants e progettazione	17.812,00 €	73.886,00 €	91.698,00 €
Altro	0,00 €	44.129,00 €	44.129,00 €
	3.642.040,00 €	622.488,00 €	4.264.528,00 €

Tabella 36 *Suddivisione delle fonti di entrata 2020*

I servizi socio-sanitari costituiscono la fonte principale di entrata della cooperativa (81%). Si tratta dei servizi della salute mentale adulta, della neuropsichiatria infantile e dei servizi per HIV/AIDS.

2020	Enti pubblici	Enti/clienti privati	Totale
Servizi socio-assistenziali	17.907,00 €	16.934,00 €	34.841,00 €
Servizi educativi	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Servizi sanitari	3.432.660,00 €	49.069,00 €	3.481.729,00 €
Servizi socio-sanitari	191.473,00 €	49.203,00 €	240.676,00 €
Altri servizi	0,00 €	345.010,00 €	345.010,00 €
Contributi	0,00 €	162.272,00 €	162.272,00 €
	3.642.040,00 €	622.488,00 €	4.264.528,00 €

Tabella 37 *Suddivisione delle fonti di entrata 2020 per settore di attività*

	2020	
Incidenza fonti pubbliche	3.642.040,00 €	5,40%
Incidenza fonti private	622.488,00 €	4,60%

Tabella 38 *Incidenza pubblico/privato 2020 sul valore della produzione*

6.2 INFORMAZIONI SULLA ATTIVITA' DI RACCOLTA FONDI

Nel corso del 2020 è stata svolta una analisi dettagliata dell'attività di raccolta fondi da parte della cooperativa. In particolare è stato promosso dal Consorzio Farsi Prossimo un percorso di approfondimento finalizzato alla

creazione di un gruppo interconsortile di referenti in grado di elaborare progetti di fundraising omogenei e in grado di valorizzare i potenziali donatori.

Nel 2021 in particolare è in fase di implementazione un corso di formazione che punta a integrare all'interno delle cooperative le funzioni di progettazione, di comunicazione e di raccolta fondi.

E' inoltre in fase di programmazione un percorso interno alla cooperativa per diffondere a tutti i livelli la cultura diffusa che sta alla base di ogni efficace progetto di raccolta fondi. E' necessario che si attivi un' integrazione tra processi bottom up e top down per generare uno scambio virtuoso delle opportunità e delle strategie di intercettazione delle possibili modalità di supporto esterno.

Nel 2020 sono state soprattutto due le attività di fundraising attivate.

- 5 PER MILLE

Si tratta della scelta che è possibile effettuare in fase di dichiarazione dei redditi a favore di un'organizzazione del terzo settore. Viene annualmente svolto un lavoro di informazione attraverso i canali interni di operatori, volontari e portatori di interesse.

- DONAZIONI da privati, private società, Giornate di volontariato aziendale

La cooperativa ha una banca dati di donatori che periodicamente sono disponibili a sostenere le attività e i servizi con donazioni e offerte. Viene intrattenuto dal responsabile fundraising un rapporto costante di informazione con i donatori. Alcuni Centri di servizio hanno attivato progetti specifici di raccolta fondi (es Comunità Pani e Peschi – progetto "Adotta una porta" , progetto "Bike") condividendo con i donatori i bisogni emergenti a cui rispondere a beneficio degli ospiti e le fasi specifiche di coprogettazione attuazione dei progetti.

Non è stato possibile per le misure di restrizione Covid proseguire l'esperienza degli anni passati sulle Giornate di volontariato aziendale che contribuiscono al processo di raccolta fondi da parte delle aziende, unitamente all'esperienza di contaminazione e sensibilizzazione da queste risultanti come impatto sul territorio profit e no profit.

Centro di servizio	Data donazione	Descrizione donazione	Erogazione
Sede centrale	24/08/2020	DONAZIONE PER sede centrale	90,00 €
	28/12/2020	DONAZIONE	100,00 €
			Subtotale 190,00 €
Mizar	20/01/2020	DONAZIONE iniziative compleanni L M	200,00 €
	22/01/2020	DONAZIONE iniziative compleanni L M	100,00 €
	24/01/2020	DONAZIONE iniziative compleanni L M	100,00 €
	27/01/2020	DONAZIONE iniziative compleanni L M	500,00 €
	27/01/2020	DONAZIONE iniziative compleanni L M	50,00 €
	28/01/2020	DONAZIONE iniziative compleanni L M	150,00 €
	30/01/2020	DONAZIONE iniziative compleanni L M	50,00 €
	30/01/2020	DONAZIONE iniziative compleanni L M	50,00 €
	30/01/2020	DONAZIONE generale	300,00 €
	31/01/2020	DONAZIONE iniziative compleanni L M	50,00 €
	03/02/2020	DONAZIONE iniziative compleanni L M	100,00 €
	13/02/2020	DONAZIONE iniziative compleanni L M	100,00 €
	19/02/2020	DONAZIONE iniziative compleanni L M	80,00 €
	27/02/2020	DONAZIONE generale	29,99 €
	20/05/2020	DONAZIONE generale	40,00 €

			Subtotale	1.899,99 €
Casa Betulla	21/01/2020	DONAZIONE per auto		1.000,00 €
Casa Mandorlo	27/05/2020	DONAZIONE per cassa Mandorlo		20,95 €
			Subtotale	1.020,95 €
Ricino	16/10/2020	DONAZIONE per attività estive ospiti		3.000,00 €
	30/12/2020	DONAZIONE per attività estive ospiti		1.000,00 €
			Subtotale	4.000,00 €
Locomotiva	06/04/2020	DONAZIONE per cassa		21,84 €
	18/12/2020	DONAZIONE per regali Natale ospiti		160,00 €
	28/12/2020	DONAZIONE per progetti vacanza ospiti		300,00 €
			Subtotale	481,84 €
Pani e Peschi	14/01/2020	DONAZIONE ALUNNI SCUOLA SECONDARIA		480,00 €
	27/02/2020	DONAZ. GIORNATA VOLONTARIATO FALCK		1.500,00 €
	24/03/2020	DONAZIONE PER FONDO CAFFE' PEP		20,00 €
	03/04/2020	DONAZ. FARMAFACTORING PEP		500,00 €
	03/04/2020	DONAZIONE PER FONDO CAFFE' PEP		20,00 €
	10/06/2020	DONAZIONE PER FONDO CAFFE' PEP		15,00 €
	08/07/2020	DONAZIONE PER FONDO CAFFE' PEP		10,00 €
	21/07/2020	DONAZIONE GERA & PARTNERS		1.700,00 €
	24/07/2020	DONAZIONE PER FONDO CAFFE' PEP		30,00 €
	24/08/2020	DONAZIONE PER FONDO CAFFE' PEP		10,00 €
	09/09/2020	DONAZIONE PER FONDO CAFFE' PEP		8,50 €
	09/09/2020	DONAZIONE		100,00 €
	17/09/2020	DONAZIONE P.A. Progetto Adotta una porta"		100,00 €
	22/09/2020	DONAZIONE C.G. Progetto Adotta una porta"		350,00 €
	25/09/2020	RC CONSULTING Progetto Adotta una porta"		1.750,00 €
06/10/2020	DONAZIONE		350,00 €	
19/11/2020	DONAZIONE		10,00 €	
			Subtotale	6.953,50 €
Forlanini	07/01/2020	DONAZIONE		50,00 €
	07/01/2020	DONAZIONE EDELWEISS		800,00 €
	15/01/2020	DONAZIONE C.N.		600,00 €
	19/02/2020	DONAZIONE		1.000,00 €
	12/03/2020	DONAZ. AREA IMMOBILIARE		150,00 €
	31/03/2020	DONAZIONE G.L.		300,00 €
	02/04/2020	DONAZIONE		5.000,00 €
	12/05/2020	DONAZ. M.Z.		200,00 €
	04/06/2020	DONAZIONE C.P. FORLANINI		500,00 €
	22/06/2020	DONAZIONE generale		300,00 €
	09/11/2020	DONAZIONE ARENA IMMOBILIARE		150,00 €
	11/11/2020	DONAZIONE generale		500,00 €
	30/12/2020	DONAZIONE S.M.		50,00 €
			Subtotale	9.600,00 €
Cremoncini	08/06/2020	DONAZIONE sostegno generale CDI		100,00 €
	01/07/2020	DONAZIONE sostegno generale CDI		220,00 €
	07/07/2020	DONAZIONE sostegno generale CDI		150,00 €
	07/07/2020	DONAZIONE sostegno generale CDI		100,00 €
			Subtotale	570,00 €
Donato	18/06/2020	DONAZIONE sostegno generale CDI		100,00 €

Donato	01/07/2020	DONAZIONE sostegno generale CDI	150,00 €
Subtotale			250,00 €
Totale			24.966,28 €

Tabella 39 Totale donazioni 2020

6.3 CRITICITA' RILEVATE DAGLI AMMINISTRATORI

Come evidenziato nella relazione degli amministratori per il 2020, la cooperativa Filo di Arianna ha individuato alcune fragilità strutturali rispetto alle quali ci si sta attrezzando per trovare modalità di risoluzione.

L'approccio scelto è quello ampiamente descritto in questo documento:

- Analisi dei rischi e del contesto
- Percorso di condivisione e partecipazione tra soci e lavoratori
- Elaborazione di strategie di intervento da parte del consiglio di amministrazione e della direzione
- Definizione di modalità di monitoraggio e controllo delle misure previste
- Inserimento dei processi e delle procedure migliorative all'interno del sistema qualità.

Vengono qui richiamate e descritte le principali criticità.

1. Servizi per anziani

Le fatiche di sostenibilità dei centri diurni integrati per anziani sono un punto caratterizzante dei bilanci della cooperativa degli ultimi anni. Questi due servizi nel loro complesso generano una perdita di oltre 92.000 Euro, di cui 53.000 prima dei costi indiretti.

E' inevitabile una riflessione sulle cause e sulle possibili soluzioni di questa situazione che ha caratteristiche strutturali. Un dato di partenza è costituito dallo squilibrio tra risorse generate dall'attività e costi fissi per la sua erogazione. Il miglioramento ottenuto in questi ultimi anni per quanto riguarda il tasso di riempimento dei posti disponibili non ha compensato il parallelo aumento dei costi per personale e servizi. Appare quindi non più rimandabile uno studio sulla possibilità di affiancare all'attività ordinaria dei centri diurni servizi aggiuntivi solventi in grado di migliorare l'equilibrio economico e finanziario attualmente così sfavorevole.

Inoltre è in fase di studio la collaborazione con altri gestori per inserire l'attività dei CDI all'interno di filiere più ampie di servizi per anziani che possano apportare vantaggi sia dal punto di vista dell'incremento della domanda, sia per quanto riguarda la condivisione di professionalità.

2. Casa Alloggio AIDS

L'attività a supporto delle persone con AIDS/HIV costituisce uno dei servizi "storici" della cooperativa, tanto che proprio nel 2019 ne è stato celebrato il trentennale. Occorre però rilevare come con il passare degli anni l'attenzione e la sensibilità per l'AIDS è andata incontro ad un ridimensionamento, sia per ragioni culturali e di stabilizzazione sanitaria, sia per le necessità di efficientamento degli investimenti pubblici su un ambito numericamente poco significativo. La perdita di quasi 50.000 Euro del servizio, nonostante un supporto economico da parte di Caritas Ambrosiana che continua e riconosce il valore di opera-segno, impone una fase di approfondimento del modello di comunità che è stato adottato fino ad oggi.

E' in corso una riflessione condivisa con Caritas e con altri gestori.

3. Comunità di psichiatria per adulti

Anche in questo caso si tratta di servizi storici per la cooperativa, che peraltro continuano a mostrare il proprio valore e la propria caratteristica di servizi in grado di rispondere in modo competente ed esperto alle fragilità di persone che per la loro patologia hanno bisogno di un supporto comunitario che li riabiliti, almeno parzialmente, alla ricostruzione di un rapporto salutare con il territorio e con la società civile.

I già citati incrementi dei costi di personale, beni e servizi nel corso degli anni non hanno trovato un adeguato bilanciamento nell'adeguamento delle tariffe/rette previste dal sistema sanitario regionale.

Il problema si presenta particolarmente acuto per quanto riguarda il presidio funzionale delle comunità a media protezione Locomotiva – Ricino di Giona: entrambe queste strutture hanno una capienza massima di 8 posti, insufficiente a garantire un sufficiente equilibrio gestionale. E' in corso la ricerca di una struttura che possa ospitare entrambe le comunità, consentendo di aumentare la capienza di ciascuna fino a 10 posti.

7. ALTRE INFORMAZIONI SULLA COOPERATIVA

7.1 CONTENZIOSI E CONTROVERSIE

Nel corso del 2020 non si sono verificate situazioni di controversia ne' con lavoratori ne' con altri soggetti con i quali la cooperativa intrattiene dei rapporti.

Viene mantenuto e finanziato un rapporto di positiva ed efficace collaborazione con l'Ufficio Legale del Consorzio Farsi Prossimo. In particolare vengono gestite situazioni di natura giuslavoristica che però non sono sfociate negli ultimi cinque anni in alcun contenzioso diretto.

La Cooperativa è stata convocata a comparire in Tribunale come terzo in occasione di contenziosi di dipendenti con altri soggetti.

7.2 INFORMAZIONI DI TIPO AMBIENTALE

	Consumi 2020	Unità di misura
<i>Energia elettrica: consumi energetici (valore)</i>	216.178	Kwh
<i>Gas/metano: emissione CO2 annua</i>	66533	Smc
<i>Carburante</i>	4763	Lt
<i>Acqua: consumo d'acqua annuo</i>	4968	Mc
<i>Rifiuti speciali prodotti</i>	2105	Kg

Tabella 40 Consumi energetici e di materiale nel 2020

Nella tabella 40 viene riportata la descrizione dei consumi per le principali utenze.

Va segnalato che per l'anno 2021 si è provveduto alla sostituzione del broker per l'acquisto delle utenze. In questo passaggio è stata formalizzata la scelta di utilizzare dove possibile soltanto energia proveniente da fonti rinnovabili.

7.3 ALTRE INFORMAZIONI DI NATURA NON FINANZIARIA

Sono stati descritti nel capitolo 5 gli effetti delle attività svolte nell'ambito dei servizi gestiti dalla Cooperativa. Si tratta dei cosiddetti "outcome", quindi degli effetti positivi per la collettività e il contesto sociale. E' l'avvio di un percorso di crescita strutturale per arrivare ad una rilevazione sistematica e costante degli effetti di impatto sociale.

Appare d'altra parte altrettanto importante evidenziare alcuni aspetti generali di impatto della Cooperativa su vari ambiti di responsabilità sociale. Ne descriviamo alcuni.

- **Parità di genere.** Nella gestione dei servizi viene dedicata particolare attenzione ad evitare qualsiasi situazione che possa in qualche modo discriminare sulla base del genere. Vengono adottate ed incoraggiate modalità organizzative che possano favorire flessibilità nella conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, soprattutto per quanto riguarda la maternità ed in genere le responsabilità familiari. Non viene tollerato nessun tipo di differenza nella retribuzione in base al genere.

- **Fragilità economiche.** Sono state adottate scelte di supporto a favore di soci e dipendenti con particolari difficoltà socio-economiche. In particolare sono stati messi a disposizione ad affitto calmierato due appartamenti reperiti grazie ad accordi con la società Abitare Sociale Metropolitano
- **Lotta contro la corruzione.** Filo di Arianna si è dotata dell'organo di vigilanza previsto dal D.Lgs 231/2001, che controlla e verifica la correttezza delle procedure e della gestione dei reati perimetrati dalla normativa. All'ODV viene garantito il massimo supporto.

7.4 INFORMAZIONI SULLE RIUNIONI DEGLI ORGANI AMMINISTRATIVI

Il **Consiglio di Amministrazione** della cooperativa FILO DI ARIANNA SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE ONLUS nell'anno 2020 si è riunito 8 volte. La partecipazione media è stata del 100% degli amministratori, segno evidente di una gestione collegiale e condivisa.

Il Consiglio nel corso delle sedute ha trattato i compiti che gli sono propri come da Statuto:

- Redazione del Bilancio economico e patrimoniale La convocazione dell'Assemblea per le delibere ad essa competenti
- Valutazione e organizzazione di progetti
- Gestione del Personale
- Variazioni compagine sociale
- Monitoraggio del sistema qualità
- Programmazione e monitoraggio del piano strategico

Per quanto riguarda **l'assemblea soci**, è stata convocata 2 volte nel 2020, con i seguenti argomenti e partecipazione:

Data	% partecipanti	% deleghe	Totale	Odg
15/6/2020	20%	5%	25%	1. Approvazione del bilancio di esercizio 1.1.2019 – 31.12.2019; 2. Approvazione del bilancio sociale 2019; 3. Monitoraggio sull'attuazione del Piano Strategico 2018-2020; 4. Aggiornamento sistema controllo D.Lgs 231/2001 5. Relazione e aggiornamento sulla gestione della emergenza sanitaria COVID-19 6. Varie ed eventuali.
30/11/2020	21%	3%	24%	1. Aggiornamento sulla situazione di bilancio al 31-10-2020; 2. Relazione e aggiornamento sulla gestione dell'emergenza sanitaria Covid-19; 3. Varie ed eventuali.

Tabella 41 Dati relativi a partecipazione e temi trattati dall'Assemblea Soci nel 2020

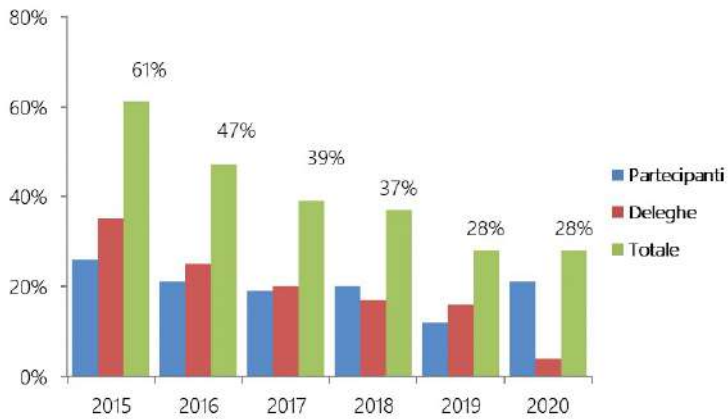


Grafico 26 Partecipazione in percentuale all'Assemblea nel periodo 2015-2020

Dal grafico 3 risulta evidente negli ultimi 6 anni un progressivo calo della partecipazione dei soci ai momenti assembleari. Il consiglio di amministrazione ha posto attenzione a questo fenomeno negativo nei propri obiettivi di lavoro, inserendo nelle assemblee argomenti e iniziative legate alla descrizione delle attività quotidiane svolte nei centri di servizio, incentivando quindi il racconto diretto da parte di soci e lavoratori.

Chiaramente con il 2020 la situazione pandemica ha costretto ad adottare soluzioni tecnologiche finora inutilizzate per consentire lo svolgimento delle riunioni e delle assemblee.

Inaspettatamente lo svolgimento a distanza degli incontri assembleari ha favorito un incremento della partecipazione diretta non in delega, determinato dalla riduzione delle difficoltà logistiche legati a spostamenti e orari.

Per il futuro verrà valutata la possibilità di combinare eventi in presenza con altri a distanza o che contemplino la possibilità di seguire gli incontri in presenza e contemporaneamente da remoto.



Filo di Arianna Società Cooperativa Sociale ONLUS

Sede Legale: Via S. Bernardino, 4 – 20122 MILANO

Sede Amministrativa: Via Gasparotto, 19 – 20092 Cinisello Balsamo (MILANO)

Tel. 0247941621

Fax 0266045326

E-mail cooperativa@filodiariannacoop.it