

Società Cooperativa Sociale

**Attività sociale
del periodo 2004-2013:
bilancio dell'ultimo decennio**

Prefazione

L'anno 2013 ha segnato il 32 anno di vita di Domus Assistenza. Con il precedente esercizio, dopo il bilancio sociale del periodo 2000 – 2011 - predisposto in occasione del trentennale della Cooperativa -, si è iniziato a produrre bilanci sociali per seriazioni decennali con l'intenzione di renderle sistematiche nel tempo.

Ciò in quanto si è ritenuto di poter offrire ai propri interlocutori un più valido strumento di valutazione non solo dell'effetto sociale che Domus Assistenza produce nel lungo periodo, ma anche per la più chiara lettura dei punti di forza e di debolezza, facilitando così il processo di miglioramento delle prestazioni sociali.

Altro aspetto di non secondaria importanza è la possibilità offerta di seguire in itinere la storia di Domus Assistenza dall'anno 2000, attraverso seriazioni di bilanci sociali per scenari pluriennali successivi l'uno all'altro. Il presente lavoro riguarda quindi il periodo 2004 – 2013.

Con il Bilancio sociale 2013, quattordicesimo della serie, si può affermare che Domus Assistenza ha acquisito la piena consapevolezza che lo sviluppo compatibile ed equilibrato della Cooperativa deve passare attraverso il costante confronto sui temi (e sulle problematiche) di rilevanza sociale, nella loro accezione più ampia.

Oggi è pacifico riconoscere che il Bilancio Sociale è uno dei principali strumenti per soddisfare l'interesse, via via maggiore, dei propri interlocutori e, più in generale, della società civile verso la tematica della responsabilità sociale d'impresa.

In generale all'inizio del duemila non era così: solo chi, come Domus Assistenza, possedeva forti legami con i propri interlocutori, che andavano al di là della mera relazione di scambio economico, e forti radici nel territorio di appartenenza sentiva la necessità di rendicontare la propria attività anche sotto l'aspetto della socialità prodotta.

Col tempo il processo di rendicontazione sociale dei rapporti coi propri interlocutori (portatori di interessi o stakeholders) è andato a perfezionarsi.

Ormai da diversi anni questo processo ha portato alla definitiva codificazione dei rapporti di rilevanza sociale, individuando:

- nei Soci,**
 - nelle Risorse Umane disponibili, nella stragrande parte coincidente con a categoria precedente,**
 - nei Clienti e negli Utenti,**
 - nei Fornitori,**
 - nell'Apparato Pubblico,**
 - nella Collettività,**
 - nell'Ambiente**
 - nel Movimento Cooperativo**
- le categorie fondamentali.**

A questi soggetti occorre affiancare la Cooperativa stessa, quale creatrice delle risorse necessarie per la sua crescita e il suo coerente sviluppo.

Tutti i soggetti, pubblici e privati, che hanno rapporti di natura sociale, economica o ambientale, sia diretti che mediati con Domus Assistenza rientrano in una di queste categorie

E' quindi a tali soggetti che il Bilancio sociale del periodo 2004 – 2013, come del resto quelli precedenti, si rivolge.

Anche gli obiettivi che Domus Assistenza si è proposta col il Bilancio Sociale sono andati a perfezionarsi nel tempo nell'ottica del miglioramento continuo.

Tali obiettivi attualmente possono essere così sintetizzabili:

- **comunicare la missione, i valori e l'identità della Cooperativa**
- **descrivere la propria attività e rendere conto dell'utilizzo sociale delle risorse da essa generate**
- **verificare la coerenza tra la missione d'impresa e l'attività sociale svolta nel concreto**
- **misurare l'utilità sociale prodotta**
- **migliorare la comunicazione verso i portatori di interessi**
- **dotarsi di uno strumento di accreditamento verso il territorio**
- **migliorare la propria capacità di autovalutazione**
- **contribuire alla formazione delle strategie d'impresa**

Stessa cosa può dirsi per i contenuti del Bilancio Sociale arricchiti negli anni, organizzati in un quadro omogeneo di performance quali - quantitative, che, seppur sempre migliorabili, hanno consentito da un lato di non disperdere il lavoro svolto nel tempo e dall'altro di aggiungere sistematicamente nuovi dati ed informazioni man mano che gli obiettivi della responsabilità sociale della Cooperativa andavano a perfezionarsi.

Ciò ha comportato, nel periodo considerato, un cospicuo lavoro di strutturazione, ricerca e analisi che proseguirà in futuro in un processo di continuo miglioramento.

In questa edizione prosegue l'analisi delle risultanze annuali e il loro confronto nel decennio, facendo riferimento al modello proposto dal Gruppo di Studi per il Bilancio Sociale (GBS).

L'ottica di questo lavoro non è più, dunque, quella di breve periodo, utilizzata prima dell'anno 2011, ma quella di medio lungo termine per rendere leggibile la evoluzione del ruolo della società e per interpretare i mutamenti strutturali intervenuti in un'azienda che ha mosso non trascurabili interessi in questo inizio del XXI secolo.

Anche questa edizione può risultare molto utile all'analisi dei punti di forza e debolezza di Domus Assistenza, elemento imprescindibile per la costruzione di una coerente strategia d'impresa.

D'altra parte la crisi economico finanziaria di questi anni, aggravata dalla limitata capacità pubblica di intervenire con misure anticicliche, richiede alle imprese più lungimiranti di dotarsi di strategie di lungo termine che le permettano di continuare a svolgere il ruolo di impresa socialmente responsabile.

Si stanno quindi ricercando nuovi spazi di azione per ovviare ad una situazione di graduale riduzione delle disponibilità pubbliche, specie quelle destinate ad investimenti.

Uno di questi rappresenta la predisposizione, attualmente allo studio, di un project financing per la costruzione di una Struttura per Anziani a Ravarino, nel quale la Cooperativa ricoprirebbe il ruolo di cofinanziatore e gestore.

Permane quindi, e si fa più complessa, la sfida che Domus Assistenza porta al suo futuro: coniugare, in un già evidente quadro di contrazione delle risorse pubbliche, la prospettiva di obblighi crescenti e di prezzi calanti con il mantenimento della quantità e della qualità dei servizi, la soddisfazione delle aspettative dei propri portatori di interessi e il mantenimento del ruolo di impresa socialmente responsabile.

Modena, marzo 2015

**Il Presidente
Gaetano De Vinco**

Capitolo I - L'identità

Domus Assistenza è una cooperativa sociale che persegue - attraverso la gestione associata nell'interesse mutualistico dei soci lavoratori e con l'intento di garantire loro continuità di occupazione e crescita delle condizioni professionali - l'interesse generale della comunità prestando servizi socialmente utili a favore delle categorie sociali più deboli e di coloro che sono soggetti a situazioni di disagio mediante la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi.

La storia

Al termine di un corso di formazione per assistenti domiciliari finanziato dal Fondo Sociale Europeo, **un gruppo di lavoratrici e lavoratori si associa in cooperativa e il 17 maggio 1982 fonda Domus Assistenza.** La tipologia scelta era quella di cooperativa di produzione e lavoro. Primo Presidente del Consiglio di Amministrazione viene eletto Giuliana Marchetti

Trenta sono dunque gli anni di vita spesi per far fronte ai bisogni socio sanitari e educativi della Collettività Modenese.

Otto quelli da che i soci hanno deliberato la trasformazione di Domus Assistenza in Cooperativa Sociale di tipo "A" (art. 1 lett. A legge 381/91).

Nel corso della sua attività la Cooperativa ha registrato una costante crescita grazie al progressivo aumento di servizi a lei affidati da Enti pubblici e da Soggetti privati.

La storia di Domus Assistenza è scandita nel tempo da importanti momenti di crescita non soltanto economica e societaria, ma anche professionale ed umana. Di seguito si indicano cronologicamente le tappe più significative fino ad oggi raggiunte.

- Domus Assistenza inizia la sua attività prestando, in convenzione con il Comune di Modena, servizi di Assistenza Domiciliare. Nasce l'Area Anziani.
- Nel 1985 la Cooperativa raggiunge e supera i 50 soci.
- Nel corso del 1986 acquisisce in gestione i primi Centri Socio Riabilitativi (Bucaneve I e II). Nello stesso anno supera i cinquecentomila Euro di fatturato. Nasce l'Area Disabilità.
- Durante l'anno 1987 viene raggiunto e superato il numero di 100 soci.
- Con il 1988 inizia l'attività di Accompagnamento Scolastico dei bambini e studenti con disabilità. L'Area Disabilità completa l'offerta dei servizi. Nello stesso anno la Cooperativa raggiunge il fatturato di un milione di Euro.
- Nel 1989 acquisisce la gestione diretta della prima Casa Protetta per Anziani (Sandro Pertini di Soliera). L'Area Anziani completa l'offerta dei servizi. Domus assistenza supera i 200 soci.
- Durante l'anno 1990 avvia il servizio di Attività Educativa ai Minori presso le scuole. Nasce L'Area Educativa.

- Con il 1992 inizia la gestione diretta del primo Nido d'Infanzia e della prima Scuola Materna (Cittadella e S. Antonio). L'Area Educativa completa l'offerta dei servizi. Viene eletto Presidente del Consiglio di Amministrazione Gaetano De Vinco, tutt'ora in carica.
- Nel corso del 1994 la Cooperativa raggiunge i 300 soci ed il fatturato cinque milioni di Euro.
- Nell'anno 1999 supera i 500 soci, il fatturato di dieci milioni di Euro e i tre milioni di Patrimonio netto.
- Nel corso del 2000, con l'acquisizione dei servizi di Prelievo sanguigno e di Emostasi, oltre al raggruppamento di una serie di servizi Infermieristici già avviati, si costituisce all'interno della cooperativa l'Area Sanitaria, ultima nata in ordine di tempo, che da allora va ad affiancarsi a quelle,ormai consolidate, degli Anziani, Disabilità ed Educativa. Naturalmente prima e dopo tale anno la Cooperativa ha dato il via a diversi altri servizi, derivati dal sorgere di nuovi bisogni, tutti però rientranti nell'ambito delle quattro Aree sopra dette.
- Nel 2002 la cooperativa, delibera, anche alla luce dell'entrata in vigore della Legge n 142/2001, di ristornare annualmente ai soci parte del risultato dell'esercizio, dando così veste sistematica alle forme di integrazione salariale precedentemente utilizzate.
- Nel corso del 2004 supera il fatturato di venti milioni di Euro e raggiunge i sei milioni di Patrimonio netto.
- Con il 2005 vengono superati i 1.000 soci.
- Il 2006 vede il Patrimonio netto superare i sette milioni di Euro.
- Nel corso del 2008 la cooperativa supera i 1.450 soci e il fatturato di trenta milioni di Euro.
- Il 2009 il Patrimonio netto ha raggiunto e superato i nove milioni di Euro.
- Nel 2010 vengono raggiunti i 1.500 soci ed il fatturato supera i trentacinque milioni di Euro. La cooperativa entra nel "Club delle imprese modenesi per la responsabilità sociale d'impresa".
- Il 2011 vede il Patrimonio raggiungere e superare i 10 milioni di Euro. Entra a regime un nuovo modo di rapportarsi nel processo di assegnazione dei servizi alle imprese private da parte degli Enti Pubblici di dimensione sotto regionale. Tale rapporto, denominato Accreditalmento, consiste nella instaurazione di un contratto di servizio con soggetti gestori, previa individuazione dei servizi e delle strutture necessarie per la copertura del fabbisogno espresso dalla programmazione territoriale.
- Nel 2012 Domus Assistenza subisce, come la gran parte delle imprese modenesi, le conseguenze dei terremoti del 20 e 29 maggio nella Bassa Modenese. Dopo qualche settimana di cassa integrazione straordinaria, tutti i servizi sono via via ripristinati e i soci possono tornare al lavoro. Il Patrimonio della cooperativa nel corso del 2012 ha raggiunto e superato gli 11 milioni di Euro. Il regime di Accreditalmento è andato consolidandosi ed estendersi, specie nelle Aree Anziani e Disabilità.
- Col 2013 il fatturato supera i 40 milioni di Euro. Si estende l'obbligo di fatturazione agli Utenti delle Strutture gestite in Accreditalmento.

La missione e l'oggetto sociale

La missione di Domus Assistenza è chiaramente definita dall'art. 3 dello statuto sociale (scopo mutualistico).

“Si propone di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini. In particolare si propone di realizzare, attraverso la gestione in forma associata delle proprie attività, nell'interesse mutualistico dei soci ed in particolare con l'intento di garantire ai propri soci cooperatori continuità di occupazione ed elevazione delle condizioni professionali, la prestazione di servizi socialmente utili a favore delle categorie sociali più deboli, quali i bambini, gli anziani, i malati, i portatori di handicap ed in generale coloro che siano soggetti a situazioni di disagio”.

Domus Assistenza è una società cooperativa sociale e quindi, per definizione, cooperativa a mutualità prevalente.

L'art. 4 dello statuto indica poi l'ambito delle attività che costituiscono l'oggetto sociale; di seguito si indicano quelle salienti:

- a) la gestione di servizi sociali orientati in via prioritaria alla risposta di bisogni di persone malate, handicappate e con ritardi di apprendimento
- b) la gestione di servizi sociali orientati in via prioritaria ai bisogni di persone anziane o comunque giunte alla fase avanzata della loro esistenza
- c) la gestione di servizi educativi orientati in via prioritaria alla risposta di bisogni educativi di famiglie, istituzioni ed in generale ai minori.

Domus Assistenza potrà svolgere tali attività sia stabilmente che temporaneamente, in conto proprio o di terzi, in forma diretta e/o in appalto o convenzione con Enti Pubblici o Enti Privati o soggetti privati.

Domus Assistenza ha durata fino al 31 dicembre 2050 e potrà essere prorogata.

Gli organi sociali

Assemblea dei soci

E' il luogo dove si manifesta la volontà dei soci. Costituisce la primaria fonte delle decisioni della cooperativa. Ciascun socio cooperatore ha diritto di esprimere uno e un solo voto, indipendentemente dalla quota di capitale posseduta e rappresentare per delega non più di cinque soci. Particolari norme statutarie sono riservate al diritto di voto dei soci persone giuridiche e dei soci finanziatori, categorie queste attualmente non presenti nella base sociale, e dei soci speciali.

Nel corso dell'assemblea del 2013, nella quale si è deliberato sul bilancio chiuso al 31/12/2012, hanno partecipato 191 soci ordinari, di cui 105 per delega e 12 soci speciali.

Consiglio di amministrazione

E' composto da 7 membri, compreso il Presidente, eletti dall'assemblea dei soci: durano in carica tre anni e sono rieleggibili. **Ha la responsabilità della ordinaria e straordinaria amministrazione della Cooperativa.**

Nel corso del 2013 il Consiglio di amministrazione si è riunito 17 volte.

Composizione del Consiglio di amministrazione (triennio 2012 - 2015)

<i>Qualifica</i>	<i>Nome</i>	<i>Cognome</i>	<i>Residenza</i>
Presidente	Gaetano	De Vinco	Modena
Vice Presidente	Annunciata	Franchini	Maranello
Consigliere	Donatella	Ghirotto	Carpi
Consigliere	Massimo	Montorsi	Castelfranco Emilia
Consigliere	Daniela	Malmusi	Castelnuovo Rangone
Consigliere	Marilena	Pederzoli	Modena
Consigliere	Sabrina	Turchi	Sestola

Collegio sindacale

Svolge la funzione di vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione della cooperativa e sul suo concreto funzionamento. Svolge inoltre la funzione di revisione legale dei conti.

E' composto da 5 membri (3 effettivi e 2 supplenti), con qualifica di revisore contabile, nominati dall'assemblea per un triennio. Sono rieleggibili.

Vigilanza delle imprese cooperative

Sulla base delle norme che disciplinano il sistema di vigilanza delle imprese cooperative (Legge 59/92), Domus Assistenza è sottoposta ad obbligo della certificazione del bilancio.

Per l'esercizio 2013 tale obbligo è stato assolto affidando l'incarico ad Analisi – Società di Revisione SpA, con sede a Reggio Emilia.

La struttura organizzativa

Domus Assistenza è caratterizzata da una struttura organizzativa classificabile come funzionale.

Trattasi infatti di struttura a tre livelli (di governo, direttivo, operativo), per meglio rispondere alla strategia organizzativa orientata all'efficienza, alla specializzazione ed all'economia di scala.

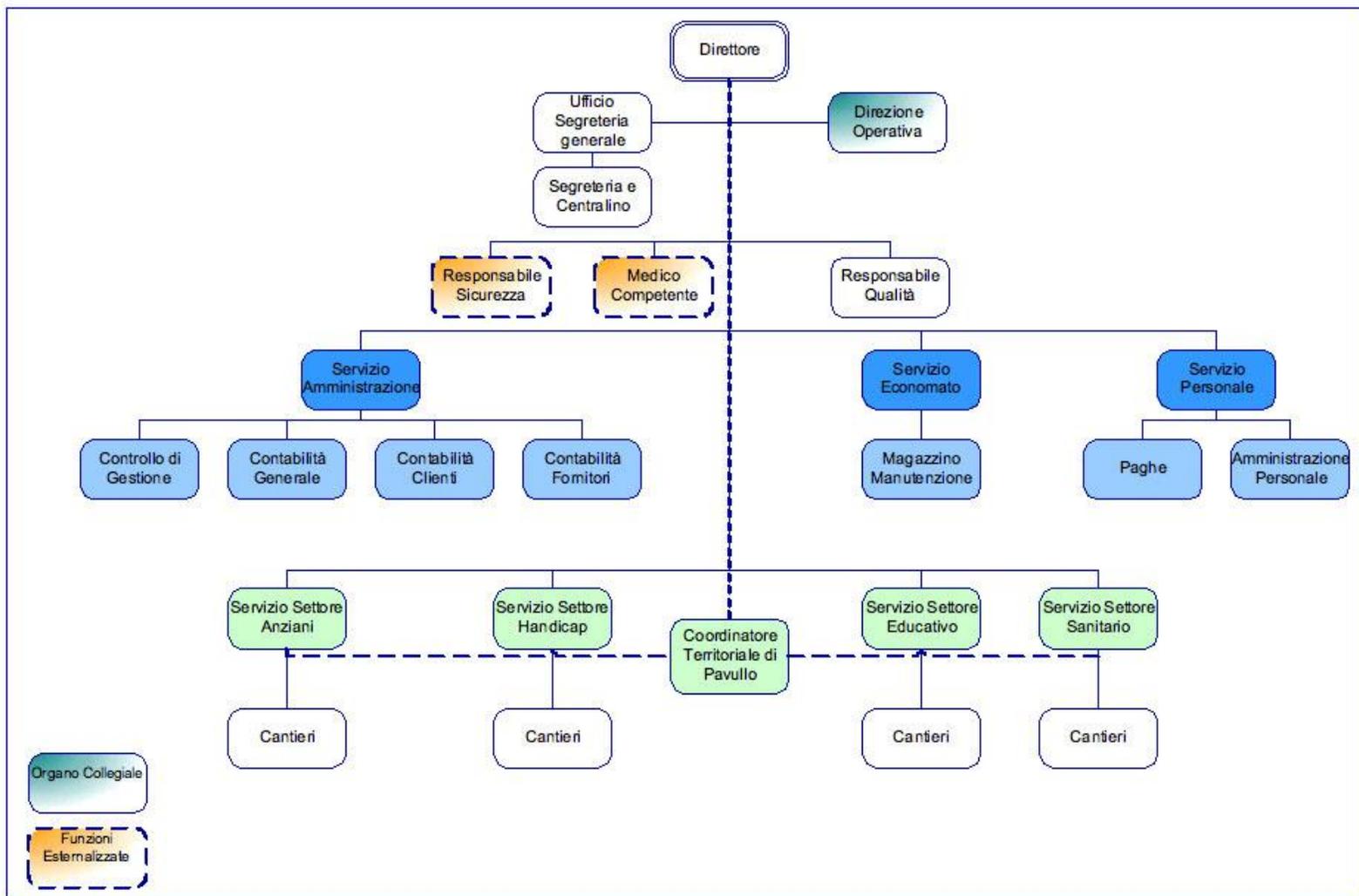
Una tale struttura infatti, per dimensione d'impresa e per tipo di attività, meglio riesce a guidare i processi di specializzazione richiesti dalla natura dei servizi prestati.

Consente infine un rapido flusso di informazioni dal vertice alla base della piramide organizzativa e viceversa, pur in presenza di una notevole complessità della struttura aziendale.

L'attività tipica di Domus Assistenza viene ben delineata dal suo organigramma generale. Viene infatti suddivisa in quattro Servizi Operativi a cui fanno capo le prestazioni agli utenti dell'Area **Anziani** e a quelli delle Aree **Disabilità, Educativa e Sanitaria**.

Vengono altresì raffigurati i Servizi di supporto (**Amministrazione, Economato e Personale**), la **Segreteria Generale** che si occupa anche del **Servizio Gare e Appalti** e gli altri Organi di Staff a completamento della struttura organizzativa di vertice.

ORGANIGRAMMA GENERALE



La presenza territoriale

Domus Assistenza ha raggiunto la capacità di operare sull'intero territorio della Provincia di Modena, anche se la sua attività si è sviluppata per la gran parte nei Comuni principali, dove, per effetto dell'espansione dei nuclei urbani e dei connessi sistemi di vita e di lavoro, si è manifestato ed è tuttora in forte aumento il bisogno di servizi socio sanitari ed educativi.

Domus Assistenza svolge la sua attività sul territorio di tutti i 47 Comuni della Provincia di Modena.

L'attività è svolta sia in rapporto diretto con gli stessi che mediato attraverso Unioni di Comuni, ASP.

La tendenza dei Comuni ad aggregarsi in Unioni territoriali, delegando a loro, tra le altre funzioni, anche quelle dei servizi socio sanitari ed educativi, ha favorito di allargamento della presenza di Domus Assistenza sull'intero territorio della Provincia di Modena.

La comunicazione istituzionale

Domus Assistenza trasmette all'esterno la propria immagine ed il suo essere impresa sociale attraverso due principali strumenti:

- Il periodico "**Domus Assistenza Notizie**"
- Il sito internet www.domusassistenza.it

Il periodico ha una tiratura media di oltre 1.500 copie, di norma esce quattro volte l'anno ed è destinato principalmente ai soci e ai dipendenti della Cooperativa.

Il sito internet, attivo dal 2003, è organizzato nelle seguenti sezioni: **Home, Cooperativa, Settori, Formazione, Qualità totale, Comunicazione, Video, Link e Contatti** ed è destinato ai portatori di interessi di Domus Assistenza e a chiunque sia interessato alla vita della Cooperativa.

Nella sezione Comunicazione vengono pubblicate le news su argomenti di particolare interesse e riprodotto il periodico "**Domus Assistenza Notizie**".

I portatori di interessi

L'attività svolta da Domus Assistenza, in relazione alla missione ed all'oggetto sociale, crea aspettative e influisce sugli interessi, di natura non solo economica, di una serie di soggetti (persone fisiche e giuridiche, private e pubbliche), che vengono usualmente denominati **portatori di interesse** o, con termine anglosassone, **stakeholders**.

I portatori di interesse sono individuati nelle seguenti categorie di soggetti:

- **Soci**
- **Utenti e Familiari**
- **Risorse Umane (Dipendenti e Collaboratori)**
- **Fornitori**
- **Clienti**
- **Pubblica Amministrazione**
- **Collettività e Ambiente**
- **Movimento Cooperativo**

I confini tra le categorie dei portatori di interesse non sono sempre netti, può infatti accadere che uno stesso soggetto appartenga contemporaneamente a più categorie. Tipico è l'esempio del dipendente che nello stesso tempo è anche, quasi sempre, socio della Cooperativa o quello dell'Ente Pubblico che può essere sia cliente che soggetto collettivo locale.

Tenuto conto di questo limite, la struttura proposta è ritenuta quella che meglio rappresenta la relazione tra l'attività svolta da Domus Assistenza e i risultati sociali da essa prodotti a favore dei portatori di interesse.

Le relazioni esistenti tra questi ultimi e Domus Assistenza e il loro effetto sociale verranno nel proseguo analizzati singolarmente.

Capitolo II – I soci

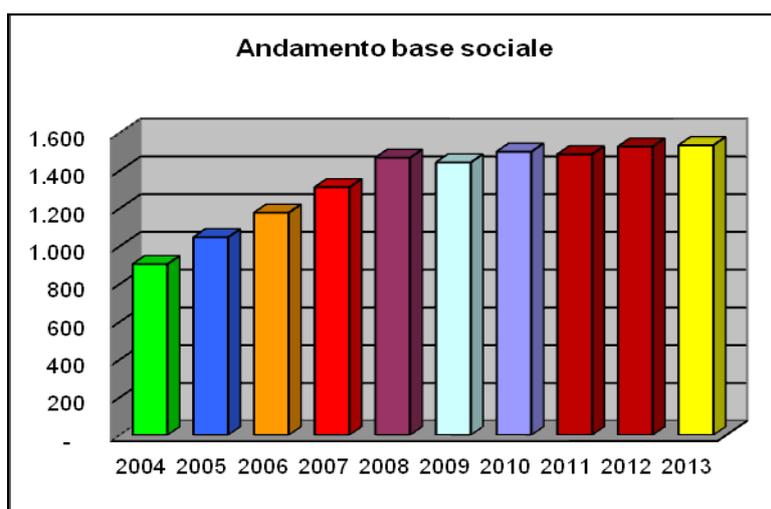
La compagine sociale

I soci della cooperativa, tutti persone fisiche, alla fine del 2013 erano 1.534, con un aumento di 629 unità, pari al 69,5 %, rispetto al 2004. I soci della cooperativa nello stesso periodo erano così suddivisi: 1.195 soci ordinari, 329 soci speciali e 10 soci onorari.

Vista la sostanziale identificazione della compagine sociale con i dipendenti della Cooperativa (frutto di una politica aziendale che privilegia il rapporto con i soci), gran parte delle analisi che riguardano questa categoria di portatori di interesse sono sovrapponibili con quella delle persone che prestano il proprio lavoro a favore di Domus Assistenza. Le analisi sulla composizione e le classi di età della base sociale saranno pertanto esposte nel capitolo risorse umane.

La componente femminile al 31/12/2013 costituisce circa il 89% della compagine sociale, percentuale sostanzialmente stabile nel periodo.

Di seguito si espone l'evoluzione della compagine sociale nel periodo 2004/2013.



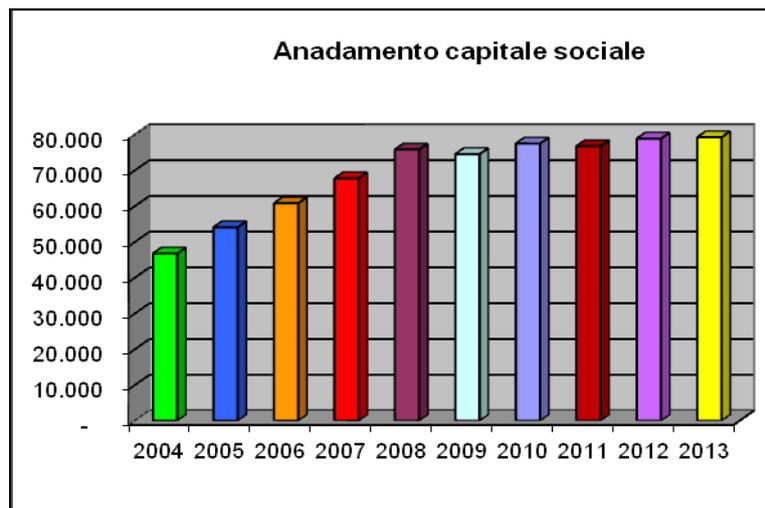
La figura denota un andamento di natura ciclica: forte crescita nei periodi e 2004 - 2008, crescita limitata nell'ultimo quinquennio. Un tale andamento segue quello dello sviluppo dimensionale della Cooperativa (e della forza lavoro) sicuramente correlata all'effetto combinato di minori risorse pubbliche e dell'aumento della domanda dei servizi alla persona.

Il capitale sociale

Il capitale sociale alla fine del 2013 ammontava a 79.216 Euro con un aumento di Euro 32.482, pari al 69,5 % rispetto all'anno 2004. L'incremento percentuale è sostanzialmente speculare a quello dei soci, essendo fissa la quota di capitale sociale.

L'incremento trae origine esclusivamente dall'ingresso di nuovi soci, dedotte le quote di capitale dei soci receduti.

L'andamento del capitale sociale nel periodo esaminato è evidenziato dalla tabella che segue.



Le quote di capitale emesse da Domus Assistenza hanno valore unitario di € 51,64. Ciascun socio può sottoscrivere una o più quote.

Come si vedrà in seguito, data la forte patrimonializzazione aziendale non si è ritenuto in passato, né al momento si ritiene, di dovere provvedere ad aumenti del Capitale sociale.

Il rapporto mutualistico

Possono assumere la qualifica di soci cooperatori:

- **I lavoratori**, vale a dire persone fisiche che esercitino professioni, arti o mestieri attinenti alle attività di impresa svolte dalla cooperativa o comunque atte al raggiungimento degli scopi sociali, o comunque possiedano i necessari requisiti tecnico professionali e svolgano la loro attività lavorativa per il raggiungimento degli scopi sociali, mettendo a disposizione le proprie capacità professionali, in rapporto allo stato di attività ed al volume di lavoro disponibile.
- **I volontari** persone fisiche che prestano la loro attività gratuitamente, esclusivamente per fini di solidarietà.
- **Gli Enti e le Associazioni** che sono in grado di concorrere all'oggetto sociale.

A loro volta i soci cooperatori sono suddivisi in soci ordinari e soci speciali La categoria di socio speciale è riservata ai lavoratori nel primo triennio del loro rapporto con Domus Assistenza. Ha diritti limitati di voto in assemblea.

È infine presente anche la categoria del **socio onorario** fondamentale attribuita a lavoratori della cooperativa in quiescenza che si sono particolarmente distinti durante il periodo lavorativo. Non hanno diritto di voto in assemblea.

Il principale oggetto dello scambio mutualistico è quindi costituito dalle prestazioni lavorative dei soci a favore di Domus Assistenza, in cambio della loro remunerazione.

La costituzione ed esecuzione del rapporto mutualistico nasce con l'ammissione del socio e la sua assunzione.

La composizione della base sociale nel periodo trascorso vede la pressoché totale presenza di soci lavoratori. A fine esercizio 2013 i soci, al netto di quelli onorari, costituivano in pratica il 100% dei dipendenti di Domus Assistenza. Infatti solo 14 lavoratori non avevano acquisito la

qualifica di socio. Nel decennio considerato non sono mai scesi sotto il 92%, anzi in alcuni anni la base sociale è stata superiore, seppur di pochi decimali, al 100%. Quest'ultimo fenomeno deriva da fattori variabili legati alla fine d'anno che per un verso può vedere lavoratori, che pur essendo stati ammessi a socio entro l'anno, iniziano il loro rapporto di lavoro in quello nuovo oppure lavoratori che, pur essendo stati assunti, rimangono in attesa della deliberazione di ammissione.

Il ristorno

Dall'anno 2002 Domus Assistenza, anche in relazione all'entrata in vigore della Legge 142/2001, ha perfezionato le precedenti forme di salario di risultato introducendo lo strumento del **ristorno ai soci lavoratori**.

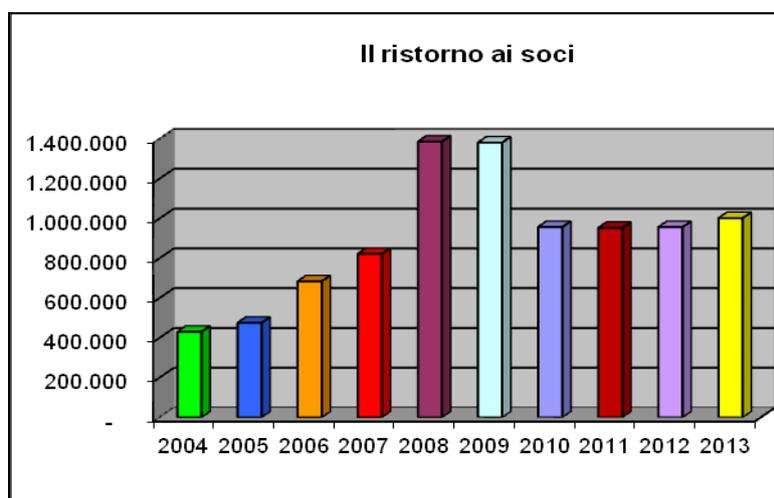
Trattasi di remunerazione variabile, legata al risultato dei singoli esercizi, ed è erogata ai soci quale integrazione salariale, in relazione all'intensità dello scambio mutualistico.

Nel caso di cooperative tra lavoratori, quale è Domus Assistenza, il ristorno ai soci si basa, sul concetto che la remunerazione del lavoro dell'anno (disciplinata dal contratto nazionale di lavoro, dagli accordi sindacali locali ed aziendali) è risultata inferiore a quella che a posteriori, cioè a risultato di esercizio acquisito, la cooperativa avrebbe potuto erogare.

Il ristorno ai soci è naturalmente in competizione con il processo di accumulazione patrimoniale della cooperativa: infatti entrambe fanno capo al risultato dell'esercizio. L'andamento di quest'ultimo, nonché la prassi instaurata, i livelli retributivi in relazione all'evoluzione dei bisogni e al valore reale della moneta e altri parametri di natura economica e sociale fanno sì che di anno in anno si definisca l'entità da destinarsi al ristorno e quella da accantonare a rafforzamento del patrimonio.

Nel periodo 2004 – 2013 il valore ristornato ai soci è stato pari a Euro 9.047.188, con minimo di Euro 430.360 nell'anno 2004 e massimo di Euro 1.386.251 nel 2008.

L'evoluzione del periodo è illustrata dal grafico che segue.

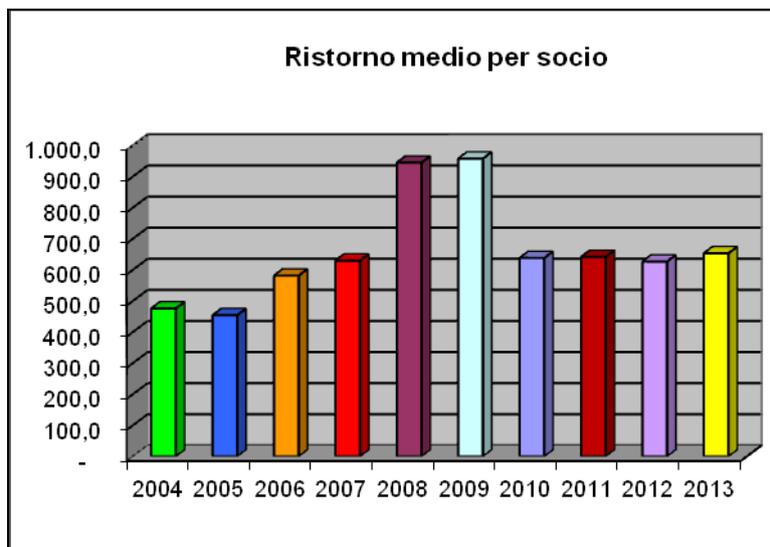


I valori assoluti indicano una forte crescita nel periodo 2006 – 2008, con un mantenimento nell'anno 2009 e una riduzione, con valori comunque vicini al milione di Euro, nell'ultimo quadriennio. Quest'ultimi sono comunque emblematici dalla capacità di resistenza della cooperativa

all'impatto negativo sulle risorse destinate al welfare, generato dal processo di depauperamento della finanza locale.

Va comunque sottolineato che dal 2002 si sono complessivamente ristornati ai soci oltre 10 milioni di Euro.

L'andamento del ristorno medio procapite da, forse meglio, l'idea dell'effetto sociale generato sui soci.



La curva del ristorno per capite pur avendo un andamento simile a quello dei valori assoluti, rivela tuttavia, nella minore accentuazione delle curve, l'effetto di maggiore stabilizzazione derivante dal rapporto tra il numero dei soci ed il valore assoluto del ristorno.

Nell'ultimo quadriennio il ristorno per socio è comunque rimasto sostanzialmente invariato, sia nei valori assoluti, che in quelli per capite, e sostanzialmente in linea con gli anni 2006, 2007, mentre gli anni 2008 e 2009 per un verso e gli anni 2004 e 2005 per l'altro sono da considerarsi come eccezioni.

Capitolo III - I servizi agli Utenti

I servizi prestati da Domus Assistenza, tutti rientranti nel più vasto ambito dei servizi alla persona, si suddividono, come già detto sopra, in quattro Aree operative: Anziani, Disabilità, Educativo e Sanitario.

La peculiarità dei servizi erogati da Domus Assistenza consiste nel fatto che il cliente e l'utente del servizio rappresentano, in buona parte dei casi, soggetti diversi. Infatti il cliente spesso si identifica con il soggetto appaltante il servizio o accreditante, mentre l'utente è la persona fisica che beneficia del servizio stesso.

Questa situazione, in un prossimo futuro è destinata a modificarsi considerevolmente con il graduale passaggio della fatturazione agli utenti dall'Ente accreditante alla Cooperativa.

I servizi agli Anziani

I servizi erogati agli anziani costituiscono, sia nel senso dimensionale che in quello storico, l'attività primaria di Domus Assistenza.

Il riferimento valoriale, obiettivi di natura sociale e professionale

La persona anziana come soggetto destinatario di sostegno, assistenza e cura, costituisce lo scopo di Domus Assistenza nell'ambito dell'Area Anziani

La persona è intesa quindi, da Domus Assistenza e dai suoi operatori, nella sua globalità, interezza, dignità ed unicità.

Infatti, nell'espletare i vari servizi Domus Assistenza, oltre ad assolvere tutti i bisogni di prima necessità dell'anziano, offre una gamma di attività personalizzate e finalizzate a migliorare l'esistenza quotidiana. Il modello assistenziale di riferimento, pertanto, assume un taglio riabilitativo globale: i servizi individuano e perseguono obiettivi di recupero e di mantenimento delle capacità residue degli anziani armonizzando il più possibile l'efficacia della tecnica degli interventi (in evoluzione continua) con il gradimento della persona (benessere).

L'esperienza acquisita consente di affermare che la gestione integrata dei servizi si presta più facilmente ad innovazioni qualitative che vanno ad incidere positivamente sulla vita dell'anziano, trovando immediata percezione e riscontro da parte degli utenti e dei loro familiari.

Nel lavoro, a diretto contatto con l'utenza, Domus Assistenza attiva professionalità ed interventi per raggiungere obiettivi specifici mediante progetti di lavoro funzionali ad una migliore qualità di vita dell'anziano e non ricorrendo alla logica dell'adempimento di singole prestazioni. Domus Assistenza, quindi, si avvale di professionalità che sono in grado di intervenire in maniera flessibile nelle diverse situazioni che si possono presentare.

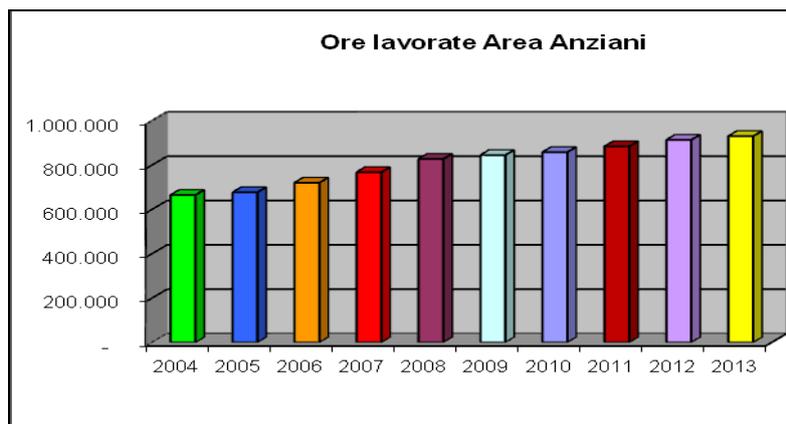
Allo scopo Domus Assistenza opera, con programmi di formazione e tutoraggio nell'ottica del miglioramento continuo, per sviluppare negli operatori non solo la competenza professionale, ma anche la capacità di osservazione, comunicazione e relazione, in modo da poter cogliere le effettive esigenze dell'anziano.

La dimensione

L'indicatore dimensionale comune ai servizi resi dall'Area Anziani a favore della collettività locale è rappresentato dalle ore prestate dagli operatori.

Nel 2013 le ore di lavoro dedicate all'utenza anziana sono state 929.832, pari al 51,8 % del totale delle ore lavorate da Domus Assistenza, con una crescita nel periodo 2004 – 2013 del 39,9 % e del 1,8 % rispetto al 2012,

L'evoluzione dal 2004 delle ore lavorate nell'Area Anziani è raffigurabile come segue.



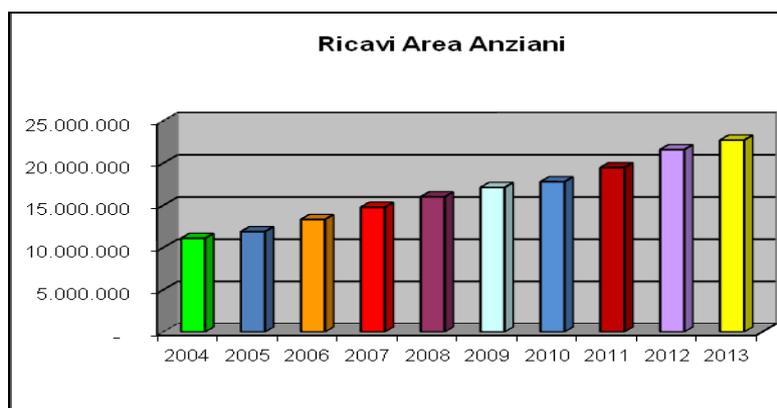
Come si può osservare dal grafico si assiste, nel periodo considerato, ad una continua crescita anche se con velocità annuali differenti.

L'aspetto dimensionale che delinea invece il contributo dell'Area Anziani all'economia complessiva di Domus Assistenza è desumibile dall'andamento dei ricavi conseguiti e dal margine di contribuzione.

Nel 2013 i ricavi dell'Area Anziani hanno sommato a 22.448.066 Euro, pari al 55 % dei ricavi delle attività proprie della Cooperativa.

La raccolta sistematica dei dati dei ricavi e dei margini di contribuzione delle Aree di attività è iniziata esattamente dieci anni fa. Attualmente si può quindi disporre della seriazione completa ai fini dell'analisi settoriale.

L'evoluzione dei ricavi del periodo è illustrata dalla figura che segue.

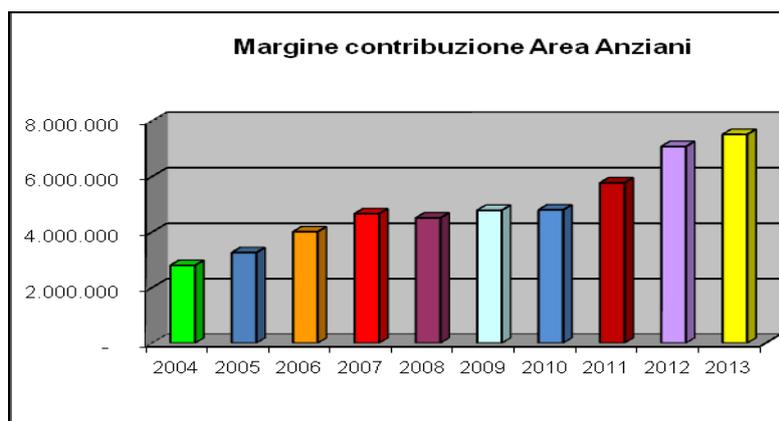


La crescita del periodo è stata pari al 102,3 %, quella dell'ultimo anno del 3,9 %.

Il margine di contribuzione (ricavi al netto del costo del lavoro impiegato) dell'Area nell'anno 2013 ha raggiunto 7.092.221 Euro e rappresenta il 54 % di quello complessivo rilevato in Domus Assistenza.

Il suo rapporto con i ricavi è pari a 0,32, cioè su ogni € di ricavo il margine è stato di 32 centesimi.

Di seguito si illustra l'evoluzione del periodo in analisi.



Si rileva un incremento del 153,5 % del margine tra l'anno 2004 e l'anno 2013 e dello 0,3 %.

Il maggior tasso di crescita del margine di periodo rispetto ai ricavi è per buona parte derivato dal costante processo di miglioramento della capacità competitiva con l'entrata del contratti di accreditamento si nota un rischio di potenziale riduzione dei margini.

Sotto l'aspetto macro dimensionale non è al momento possibile, se non in larga massima come si vedrà in seguito, individuare il grado di contribuzione di Domus Assistenza al soddisfacimento dei bisogni sociali espressi dalla popolazione anziana nelle aree territoriali in cui opera.

Non è invece necessario dilungarsi sull'aspetto qualitativo: è di tutta evidenza infatti il contributo al miglioramento della qualità della vita (welfare) della società modenese.

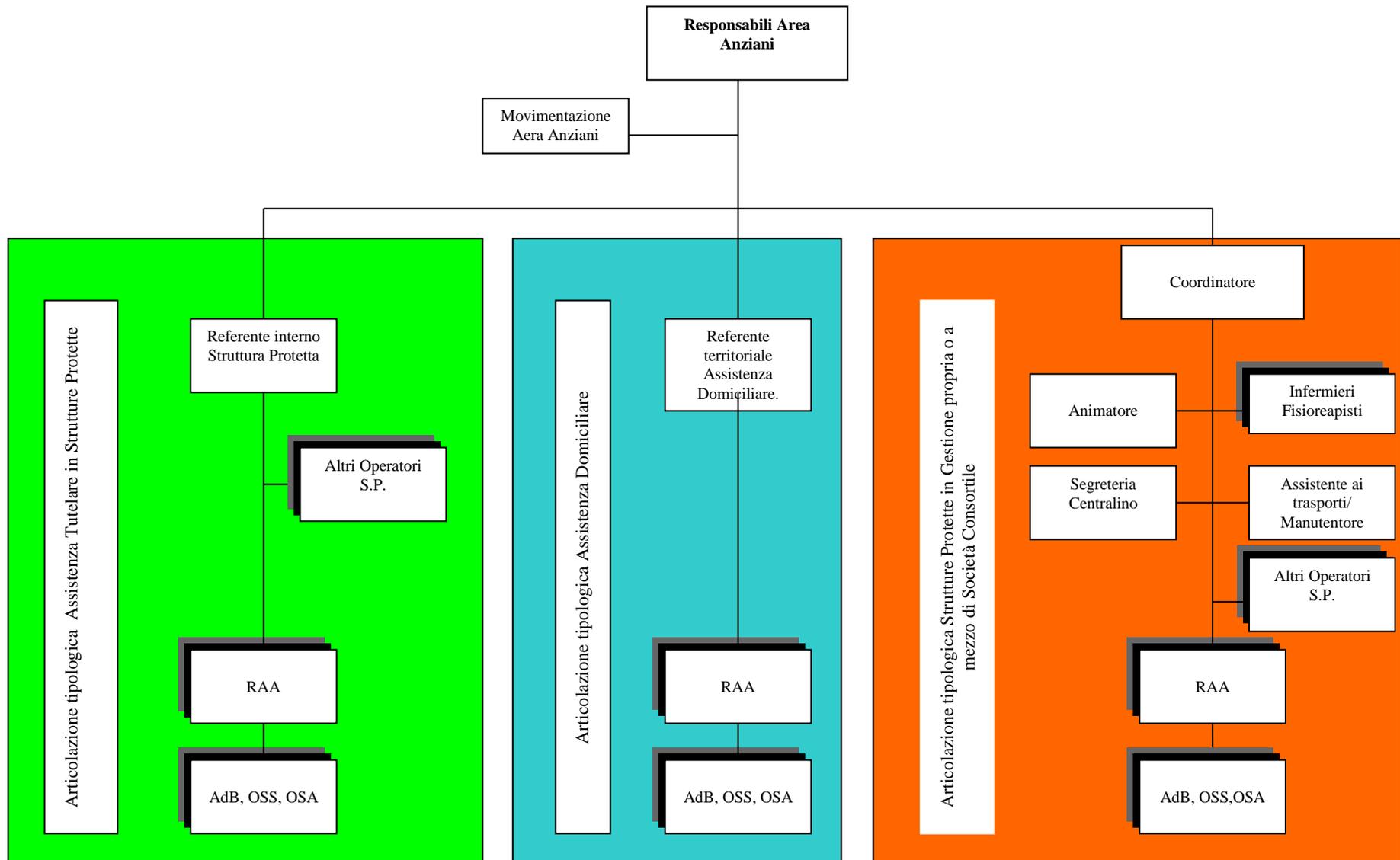
La tipologia

I servizi erogati da Domus Assistenza agli anziani sono riconducibili a tre macro tipologie:

- **Gestione di Strutture Protette per Anziani**
- **Assistenza Domiciliare**
- **Assistenza Tutelare in Strutture Protette**
- **Altri Servizi per gli Anziani**

La figura che segue illustra, con evidenza dei ruoli, delle funzioni e delle professionalità utilizzate, l'organigramma tipologico dei servizi prestati agli anziani.

Area Anziani – Organigramma Tipologico



Gestione di Strutture Protette per Anziani

Gestire una Struttura Protetta significa prestare un servizio complesso che, per soddisfare le esigenze sia pubbliche di welfare che dell'utente anziano, richiede il costante, e non estemporaneo, utilizzo di elevate professionalità oltre che nei campi socio assistenziale e sanitario anche in quelli organizzativo e relazionale.

Domus Assistenza nella gestione di tali Strutture opera sia assumendo in proprio la gestione che mediante la partecipazioni in Società Consortili in qualità di socio maggioritario o di socio minoritario.

Nei primi due casi Domus Assistenza è responsabile del coordinamento tecnico - organizzativo delle Strutture.

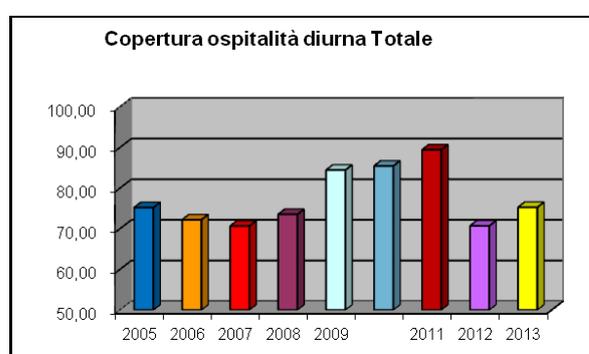
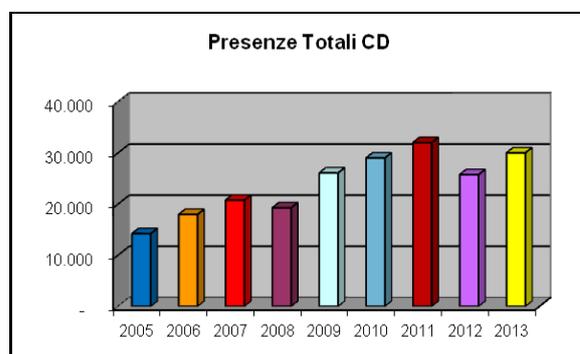
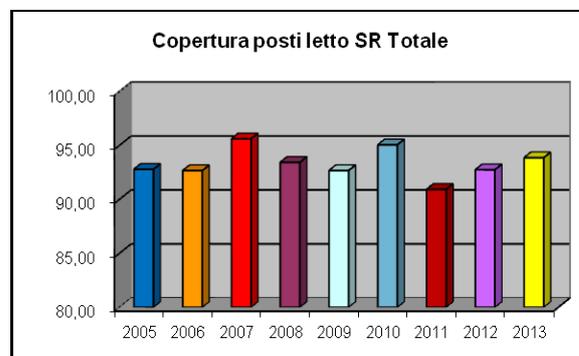
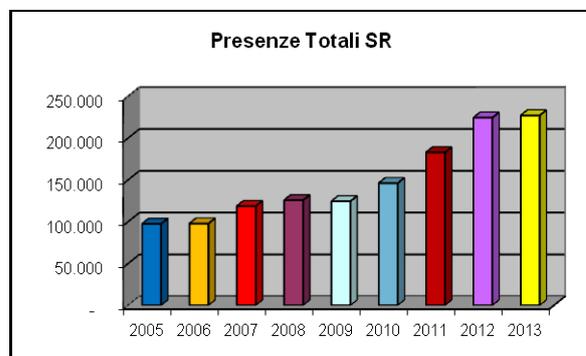
Le Strutture Protette possono essere di natura Residenziale o solo Diurna. Le prime sono in genere classificate, in ordine al grado decrescente di autosufficienza degli ospiti, in Case Albergo, Case Residenza, Residenze Sanitarie Assistite, ovviamente a ciascuna di esse corrisponde una diversa specializzazione. In genere le Strutture Protette ricomprendono più di una specializzazione, come si evidenzia nella tabella che segue.

Ai fini espositivi e per chiarezza di analisi d'ora innanzi le Strutture Protette vengono suddivise in Strutture Residenziali e Centri Diurni, accorpando nella prima le tipologie Case Albergo, Case Residenza e Residenze Sanitarie Assistite..

Nell'anno 2013 le Strutture Protette gestite in proprio o a mezzo di Società Consortili erano le seguenti:

<i>Struttura Protetta</i>	<i>Specializzazione Struttura</i>	<i>Posti disponibili</i>	<i>Presenza media/g</i>	<i>Grado di copertura</i>
<i>Ramazzini - Modena</i>	Struttura Residenziale	70 posti letto	69,1	98,7
<i>Sandro Pertini - Soliera</i>	Struttura Residenziale	62 posti letto	67,4	108,8
	Centro Diurno	20 posti	16,4	81,8
<i>S. Geminiano - Modena</i>	Centro Diurno	20 posti	16,6	82,8
<i>Il Quadrifoglio - Carpi</i>	Struttura Residenziale	80 posti letto	85,4	106,8
<i>Fili D'Argento - Pavullo</i>	Struttura Residenziale	60 posti letto	36,1	60,2
	Centro Diurno	10 posti	6,3	62,7
<i>Residenza Roncati - Spilamberto</i>	Struttura Residenziale	62 posti letto	59,9	96,6
	Centro Diurno	18 posti	12,4	69,1
<i>Nove Gennaio - Modena</i>	Struttura Residenziale	63 posti letto	55,7	88,5
	Centro Diurno	20 posti	15,8	79,0
<i>Guicciardini - Modena</i>	Struttura Residenziale	60 posti letto	56,0	93,4
	Centro Diurno	20 posti	17,5	87,4
<i>Casa Serena - Sassuolo</i>	Struttura Residenziale	115 posti letto	102,3	88,9
	Centro Diurno	15 posti	13,3	88,7
<i>D. Repetto - Castelfranco</i>	Struttura Residenziale	31 posti letto	30,8	99,5
<i>C.A. D. Chiesa- Ravarino</i>	Struttura Residenziale	60 posti letto	59,5	99,1
	Centro diurno	10 posti	3,1	30,6
	Strutture Residenziali	663 posti letto	622,2	93,7
Totale	Centri Diurni	133 posti	84,5	75,3

La sistematica rilevazione dei dati relativi alle Strutture Protette è iniziata con l'anno 2005. Nel periodo di rilevazione, direttamente o con altri partner, le Strutture Residenziali gestite sono passate da quattro a dieci e da 288 posti letto a 663, con una crescita del 130%. I Centri Diurni da quattro a otto e da 63 posti a 133, con un incremento del 111%. Nel complesso l'andamento delle presenze medie giornaliere e del grado di copertura dei posti disponibili negli ultimi nove anni ha avuto la seguente evoluzione.



Sulla base dei dati del “Rapporto sullo stato del welfare nella provincia di Modena - Anno 2011”, aggiornati con nostre stime, relativi ai Distretti sanitari Provinciali, oggi Domus Assistenza gestisce nei modi sopradetti, anche grazie ai processi di Accreditamento, circa il 25 – 26% dei posti letto disponibili in Case Residenza e Residenze Sanitarie Assistite ed il 32 - 33% dei posti disponibili in Centri Diurni presenti nei Distretti in cui opera (Modena, Carpi, Sassuolo, Castelfranco Emilia, Pavullo nel Frignano e Vignola). Nel computo dei posti letto del Distretto di Pavullo nel Frignano rientrano anche le Case Albergo (nel Rapporto denominate Case di Riposo), in quanto Domus Assistenza gestisce in questo territorio l'unica struttura di questo tipo.

Sulla base dei dati di turnover è possibile stimare per approssimazione che il turn over degli anziani assistiti per anno da Domus Assistenza nelle Strutture Protette e nei Centri Diurni sommi rispettivamente a 875 e 170 unità circa.

In ogni caso nell'anno 2013 si rileva una presenza media di anziani assistiti nelle Strutture Residenziali, pari a 622 unità/giorno, mentre nei Centri Diurni la presenza media annuale è stata di 100 unità/giorno lavorativo.

Con il precedente anno è iniziata la raccolta dei dati relativi alle ore lavorate per i principali Settori in cui si suddivide l'Area Anziani.

Nel corso dell'anno il Settore delle Strutture Protette ha rilevato un ammontare di 487.767 ore lavorate, pari al 50,9 % del totale delle ore lavorate dall'Area Anziani, con un incremento del 6,6 % sull'anno precedente.

Assistenza domiciliare

L'Assistenza Domiciliare è stata, in ordine di tempo, la prima attività di Domus Assistenza ed è tutt'ora parte molto importante della sua economia.

Il servizio, in sintesi, consiste nella erogazione di prestazioni socio assistenziali presso il domicilio degli anziani.

Nell'ambito del servizio di assistenza domiciliare (SAD) sono in genere previste le seguenti tipologie di intervento: aiuto e cura nell'organizzazione e gestione della casa; aiuto nell'igiene personale; attività di mobilitazione; cura nell'alimentazione, preparazione o fornitura del pasto; contatto coi medici e accompagnamento ai presidi sanitari; aiuto nell'integrazione sociale e accompagnamenti.

Anche in questo caso per offrire un servizio che soddisfi le esigenze dell'utente è necessario mettere in campo operatori con buona professionalità, esperienza e capacità relazionali ed una organizzazione efficiente del lavoro su base territoriale.

I servizi di Assistenza Domiciliare sono assunti di norma direttamente. In relazione alle singole convenzioni l'assistenza domiciliare può ricomprendere non solo quella resa alle persone anziane, ma anche, in alcuni casi, i servizi domiciliari prestati a minori a rischio e a disabili. A questi servizi si aggiungono, anche se di economia marginale, a quelli di assistenza domiciliare e ospedaliera richiesti direttamente da privati.

L'Assistenza Domiciliare prestata da Domus Assistenza rientra principalmente nel settore della Assistenza Domiciliare Integrata Assistenziale - Sanitaria. Nella fattispecie il SAD si articola in servizi di assistenza di base, di pronta reperibilità, di emergenza caldo, di soggiorno estivo e nell'ambito di progetti sperimentali.

Per quanto riguarda il ruolo assunto da Domus Assistenza nella prestazione di questo tipo di attività in Provincia, non esistono dati statistici non solo recenti ma anche con un grado minimo di attendibilità. Tuttavia una stima di massima, cioè con un quinto di margine d'errore, può essere fatta con l'ausilio dei dati forniti dal "Progetto Saluter Regione Emilia Romagna anno 2009", rivisitati da nostre stime per il necessario aggiornamento.

Su circa 13.000 anziani definibili non autosufficienti, (cioè assistiti in strutture residenziali o ospedaliere, dai servizi di assistenza domiciliare, pubblica o convenzionata, o, infine, con assegno di accompagnamento) 1.624 sono oggi seguiti, direttamente o in ATI, dal Servizio di Assistenza Domiciliare Integrata di Domus Assistenza, pari a circa l'12,5 % della domanda complessiva.

Se agli Anziani assistiti dal Servizio di Assistenza Domiciliare sommiamo quelli presenti nelle Strutture Protette e nei Centri Diurni otteniamo un totale di 2.346 unità, pari al 17 - 19% della domanda complessiva di Assistenza.

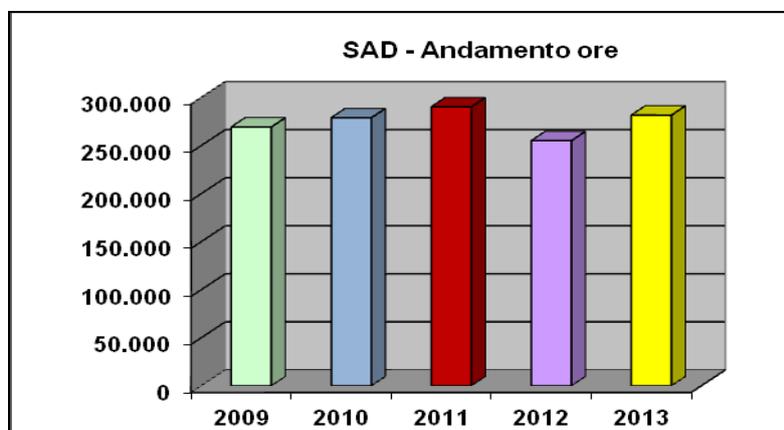
Vediamo ora l'analisi sotto il profilo territoriale.

Su un totale di 47 Comuni della Provincia di Modena 25 vedono il coinvolgimento di Domus Assistenza. Questi servizi sono prestati di norma sotto il coordinamento dei Servizi Sociali dei Comuni stessi o delle loro aggregazioni (ASP, Unione di Comuni). Col prospetto che segue vengono identificati i Comuni serviti.

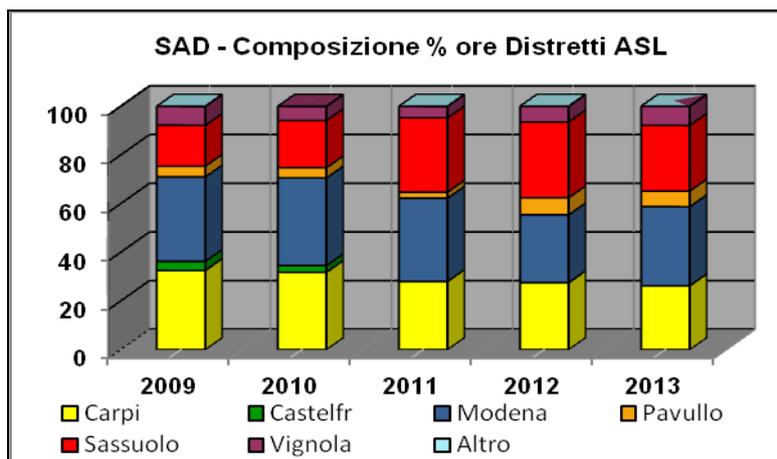
Distretto delle Terre d'Argine:	Distretto del Frignano
Comune di Campogalliano	Comune di Fanano
Comune di Carpi	Comune Fiumalbo
Comune di Novi di Modena	Comune di Lama Mocogno
Comune di Soliera	Comune di Montecreto
Comune di Modena	Comune di Pavullo nel Frignano
Distretto della Ceramica	Comune di Pievepelago
Comune di Fiorano	Comune di Polinago
Comune di Formigine	Comune di Riolunato
Comune di Sassuolo	Comune di Serramazzoni
Comune di Maranello	Distretto delle Terre dei Castelli
Comune di Palagano	Comune di Castelnuovo Rangone
Comune di Montefiorino	Comune di Spilamberto
Comune di Prignano	Comune di Vignola
Comune di Frassinoro	

L'Assistenza Domiciliare ha prestato nell'anno servizi per complessive **281.498 ore**, pari al **30,3 %** del totale delle ore lavorate dall'Area Anziani. Questo dato, di per sé, segnala da un lato l'importanza del servizio nell'economia dell'Area e dall'altro la capillarità del presidio territoriale di Domus Assistenza.

La raccolta sistematica dei dati sulle ore lavorate in Assistenza Domiciliare è iniziata da cinque anni. Tali dati anche se non ancora pienamente significativi per analisi di tipo strategico, consentono però di apprezzare l'evoluzione del periodo 2009 – 2013 dell'andamento delle ore del Servizio nel grafico che segue.

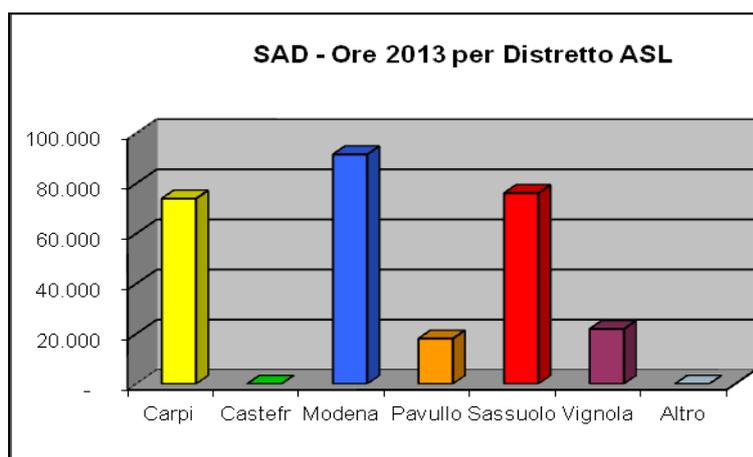


Nel quadriennio le ore lavorate si sono aumentate del **4,6 %**, mentre il peso sul territorio è variato in modo significativo, come mostra la tabella seguente. In un panorama di riduzione della capacità di spesa per l'Assistenza Domiciliare, la Cooperativa pur avendo acquisito ulteriori spazi di azione territoriale non ha però rilevato un incremento significativo, anche per effetto di una contrazione in alcuni Distretti.



In ogni caso nel periodo considerato si nota un incremento percentuale del servizio nel Distretto di Pavullo e, seppure con sensibili variazioni annuali, in quello di Sassuolo, una sostanziale tenuta nei Distretti di Carpi e Vignola, mentre si rileva anche in questo caso con sensibili variazioni annuali, un calo tendenziale nel Distretto di Modena.

L'andamento delle ore lavorate nel 2013 per Distretto ASL è il seguente



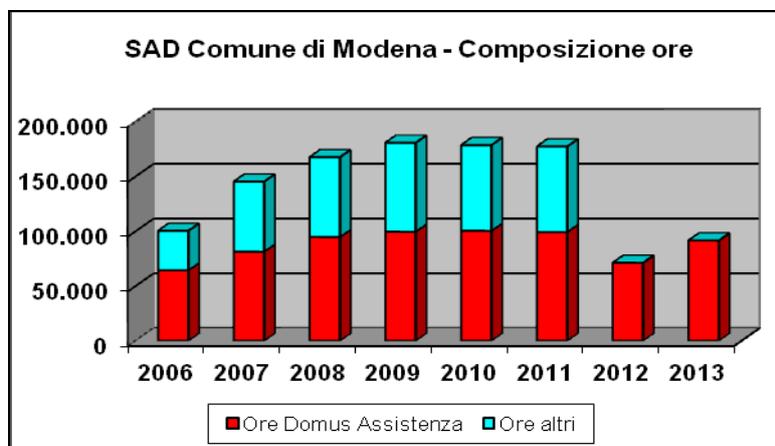
Come si può osservare le prestazioni si svolgono prevalentemente nei Distretti di Carpi, Modena, e Sassuolo. Il loro peso dipende oltre che dalla forte differenza nella domanda di servizio che si manifesta pro tempore e tra i vari Distretti, anche dalle risorse a ciò destinate dai bilanci comunali.

È possibile stimare anche il contributo sociale di Domus Assistenza attraverso l'evoluzione delle ore lavorate negli ultimi sette anni dall'attività di Assistenza Domiciliare nel Comune di Modena, già gestito in ATI e ora direttamente.

Tale attività rappresenta, il 9,8 % delle ore rese nel 2013 dall'intera Area Anziani, la prima per impiego di risorse umane fra i servizi di Assistenza Domiciliare gestiti dalla Cooperativa. Il suo andamento, in costante crescita fino all'anno 2009, stabilizzato nel biennio 2010 - 2011 nel corso del 2012 ha registrato un forte calo derivato in parte dallo scioglimento del rapporto in ATI e in parte dalla successiva suddivisione in gestione diretta del servizio. Nel corso del 2013 si è rilevata una significativa crescita rispetto all'anno precedente (pari al 28,6 %), che comunque non ha raggiunto la quantità di lavoro della fine del primo decennio del nuovo secolo. Anche questo dato

conferma comunque, tra significative variazioni annue, il processo di riduzione delle risorse destinate ai bisogni delle persone anziane i cui effetti si sono avvertibili in questi ultimi anni.

Di seguito si riporta il grafico relativo.



Gli utenti assistiti dalla Cooperativa nel Comune di Modena sono stati in quest'ultimo anno 378 e rappresentano circa il 23,3 % del totale degli Anziani in Assistenza Domiciliare Integrata da Domus Assistenza.

Assistenza tutelare in Strutture Protette

Questo tipo di servizi raggruppa una serie di prestazioni svolte in appoggio a gestioni di Strutture Protette condotte da altri soggetti quali: Enti Pubblici, Enti Morali, Opere Pie o altre Istituzioni Pubbliche e Private.

Tali servizi di norma sono acquisiti a seguito di convenzione con i soggetti gestori. Le professionalità richieste variano sulla base di ciascuna convenzione e possono riguardare vari profili professionali necessari al completamento degli organici di Strutture Protette.

Le Strutture Protette nelle quali la Cooperativa ha prestatato i propri servizi di Assistenza tutelare nel corso del 2013 sono esposte nella tabella che segue.

<i>Struttura Protetta</i>	<i>Ubicazione</i>	<i>Struttura Protetta</i>	<i>Ubicazione</i>
<i>Il Carpine</i>	Carpi	<i>Castiglioni</i>	Formigine
<i>Tenente Marchi</i>	Carpi	<i>Anziani Montese</i>	Montese

Le ore lavorate nell'anno (la raccolta dei dati ha avuto inizio con il 2012) sono state complessivamente 129.522, pari al 13,9 % del totale delle ore lavorate dall'Area Anziani.

Nel processo che sta portando a regime il sistema di Accreditamento, il quadro di questa attività è andata e ancor più andrà a modificarsi nei prossimi anni per effetto della disposizione che richiede, almeno nell'ambito socio assistenziale, la gestione completa dei servizi in Strutture Protette. Nel corso del 2012 infatti è stata acquisita la gestione diretta della Casa Residenza "Roncati" di Spilamberto, prima in gestione pubblica con l'assistenza nei servizi di Domus Assistenza, mentre nel 2013 le ore lavorate sono diminuite del 15 % rispetto all'anno precedente.

In ogni caso, vista la evoluzione che caratterizza tali servizi, difficilmente, se non al termine del processo, potranno individuarsi per questo tipo di Assistenza adeguati elementi di analisi sociale.

Altri servizi per gli Anziani

Trattasi di servizi residuali dell'attività socio assistenziale di Domus Assistenza, ma utili per tipo di esperienza.

Al riguardo si segnala l'attività di assistenza nelle Comunità Alloggio per Anziani.

Nel corso del 2013 la Cooperativa ha gestito una struttura a Ravarino per l'intero anno ed un'altra a Guiglia per meno di tre mesi.

La totale la capacità di accoglienza era di 22 posti ridottosi poi a10, con una presenza media rispettivamente di 7 assistiti nella struttura di Ravarino e di 9 nel periodo di funzionamento a Guiglia.

Le ore complessivamente lavorate nello stesso anno sono state 2.286, pari allo 0,2% del totale delle ore lavorate dall'Area Anziani.

Anche in questo caso i dati sono stati rilevati a partire dal 2012.

Al momento non si è in grado di stabilire quale tipo di evoluzione possa avere questo tipo di servizio che risente fortemente del calo delle risorse destinate al welfare, pur non essendo ancora uscito dalla fase di sperimentazione.

I servizi ai Disabili

I servizi erogati da 26 anni alle persone disabili sono le attività di Domus Assistenza che registrano nell'ultimo decennio un significativo tasso di crescita, sia sotto l'aspetto quantitativo che, per molti aspetti, anche sotto quello qualitativo.

L'Area Disabilità infatti impiega soci che, per la maggioranza dei casi, possiede una scolarità medio alta o formazione specialistica.

Il riferimento valoriale, obiettivi di natura sociale e professionale

Domus Assistenza si occupa attivamente dei percorsi di assistenza, educazione, formazione, socializzazione, inserimento lavorativo e integrazione scolastica di adulti e minori con di disabilità, erogando interventi integrati all'interno dei servizi scolastici ed alla persona attivi nel territorio provinciale.

In tutti i servizi resi le modalità operative mantengono sempre in primo piano il duplice obiettivo del rispetto della dignità della persona e della sua integrazione nella società.

La qualità della vita ed il benessere della Persona sono quindi i punti cardine che guidano l'azione sociale e professionale di Domus Assistenza nel prestare i servizi di questa Area. Azione che è sempre indirizzata allo sviluppo e/o al mantenimento delle abilità residuali e alla realizzazione personale e sociale di ognuno, potenziando quanto più possibile le capacità e il diritto dell'autodeterminazione.

Tutti gli interventi educativi ed assistenziali non possono quindi prescindere da percorsi progettuali da svilupparsi in modo personalizzato e armonico nonché in stretto rapporto con l'evolversi del tessuto sociale e dei servizi alla persona.

Per le caratteristiche qualitative che contraddistinguono i servizi dell'Area Disabilità, Domus Assistenza ha ritenuto fondamentale già da tempo (e, a maggior ragione, lo ritiene per il futuro) investire in modo dinamico su professionalità di alto profilo per poter intervenire con flessibilità nelle diverse situazioni assimilando e facendo propri i continui mutamenti sociali ed organizzativi a cui si deve adeguare ogni percorso che mira alla reale autonomia ed integrazione della persona con disabilità.

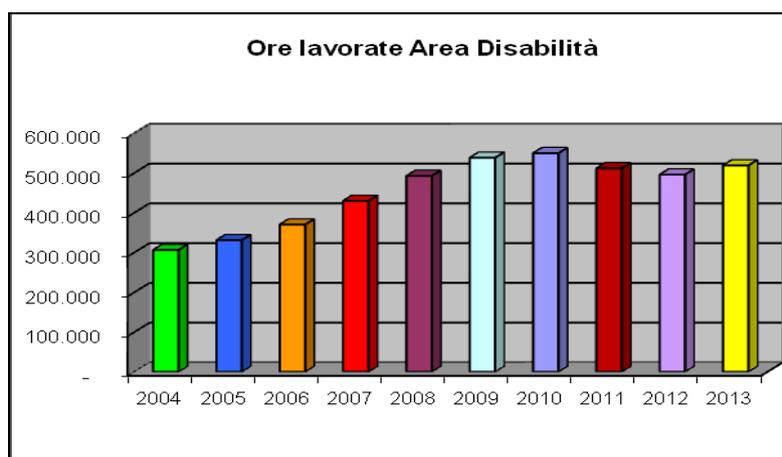
Gli operatori impegnati nell'Area Disabilità devono quindi essere portatori di professionalità e competenze, di capacità relazionali e motivazionali che Domus Assistenza è impegnata a sostenere e sviluppare con un sistema di attività formative permanenti, personalizzate per ogni particolare ambito del servizio.

La dimensione

Anche per l'Area Disabilità l'indicatore dimensionale comune ai servizi erogati a favore della collettività locale è rappresentato dalle ore prestate dagli operatori.

Nel 2013 le ore di lavoro dedicate all'utenza disabile sono state 519.118, circa il 29 % del totale delle ore lavorate da Domus Assistenza nella prestazione dei servizi, con una crescita nel decennio del 69,4 % e rispetto al precedente anno del 4,7 %.

L'evoluzione dal 2004 delle ore lavorate nell'Area Disabilità è raffigurabile come segue.

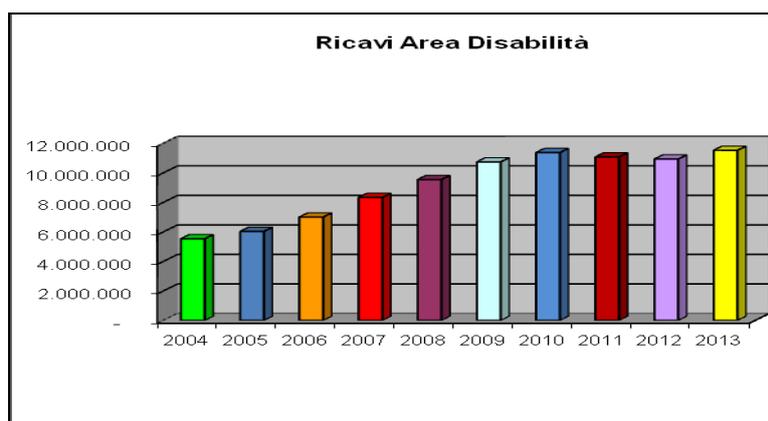


Come si può notare dal grafico, dopo 7 anni di continua crescita, nel periodo 2011-2012 si è registrata una flessione causata principalmente dalla cessazione di un'importante commessa di appoggio educativo - assistenziale, non completamente compensata dai nuovi servizi acquisiti. Con il 2013 si assiste ad una inversione del trend, seppure di limitata entità. Permane dunque l'effetto che anche in quest'Area è generato dalla riduzione delle risorse Pubbliche.

L'aspetto dimensionale che delinea invece il contributo dell'Area Disabilità all'economia complessiva di Domus Assistenza è desumibile dall'andamento dei ricavi conseguiti e dal margine di contribuzione.

Nel 2013 i ricavi dell'Area Disabilità hanno sommato a 11.783.911 Euro, pari al 28,8% dei ricavi delle attività proprie della Cooperativa.

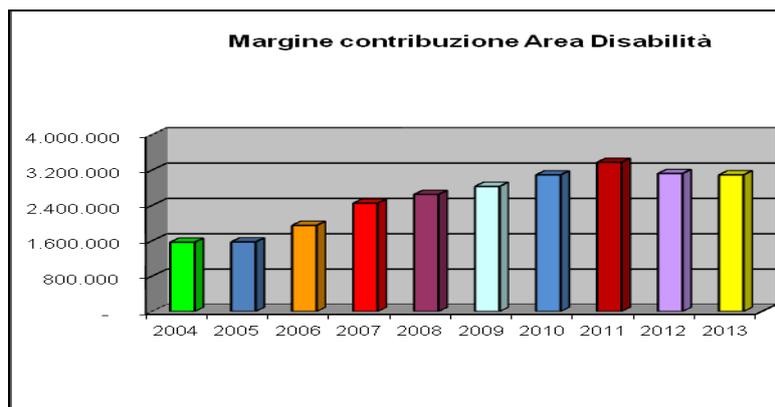
L'evoluzione dei ricavi del periodo è illustrata dalla figura che segue.



La crescita di periodo è stata pari al 113%, mentre rispetto al 2012 si rileva un incremento del 7,8%.

Il margine di contribuzione (ricavi al netto del costo del lavoro impiegato) dell'Area nell'anno 2013 è stato di 3.351.420 Euro e rappresenta il 25,5 % di quello complessivo rilevato in Domus Assistenza.

Di seguito si illustra l'evoluzione del periodo in analisi.



L' incremento di periodo è pari al 114 %, mentre rispetto al 2012 si assiste ad un incremento del 7,3%.

Il suo rapporto con i ricavi è pari a 0,28, cioè su ogni € di ricavo il margine è stato di 28 centesimi

L'incremento del margine di contribuzione del periodo risulta in linea con quello dei ricavi. Dato questo che, seppur con variazioni anche sensibili nel corso degli anni, conferma la linearità nel tempo del rapporto costi/ricavi dell'Area, nonostante il progressivo depauperamento delle risorse destinate al welfare. Ciò si è reso possibile anche per l'attenzione rivolta al miglioramento della efficienza gestionale e della professionalità degli operatori.

Sotto l'aspetto macro dimensionale non è al momento possibile valutare il grado di contribuzione di complessiva di Domus Assistenza al soddisfacimento dei bisogni sociali connessi a situazioni di disabilità nel territorio di operatività, per carenza di dati relativi all'universo della domanda espressa e potenziale.

Per quel che concerne invece l'aspetto qualitativo vale quanto detto per i servizi agli Anziani: il contributo al miglioramento della qualità di vita degli assistiti e delle loro famiglie ha un impatto rilevante sul welfare della società modenese.

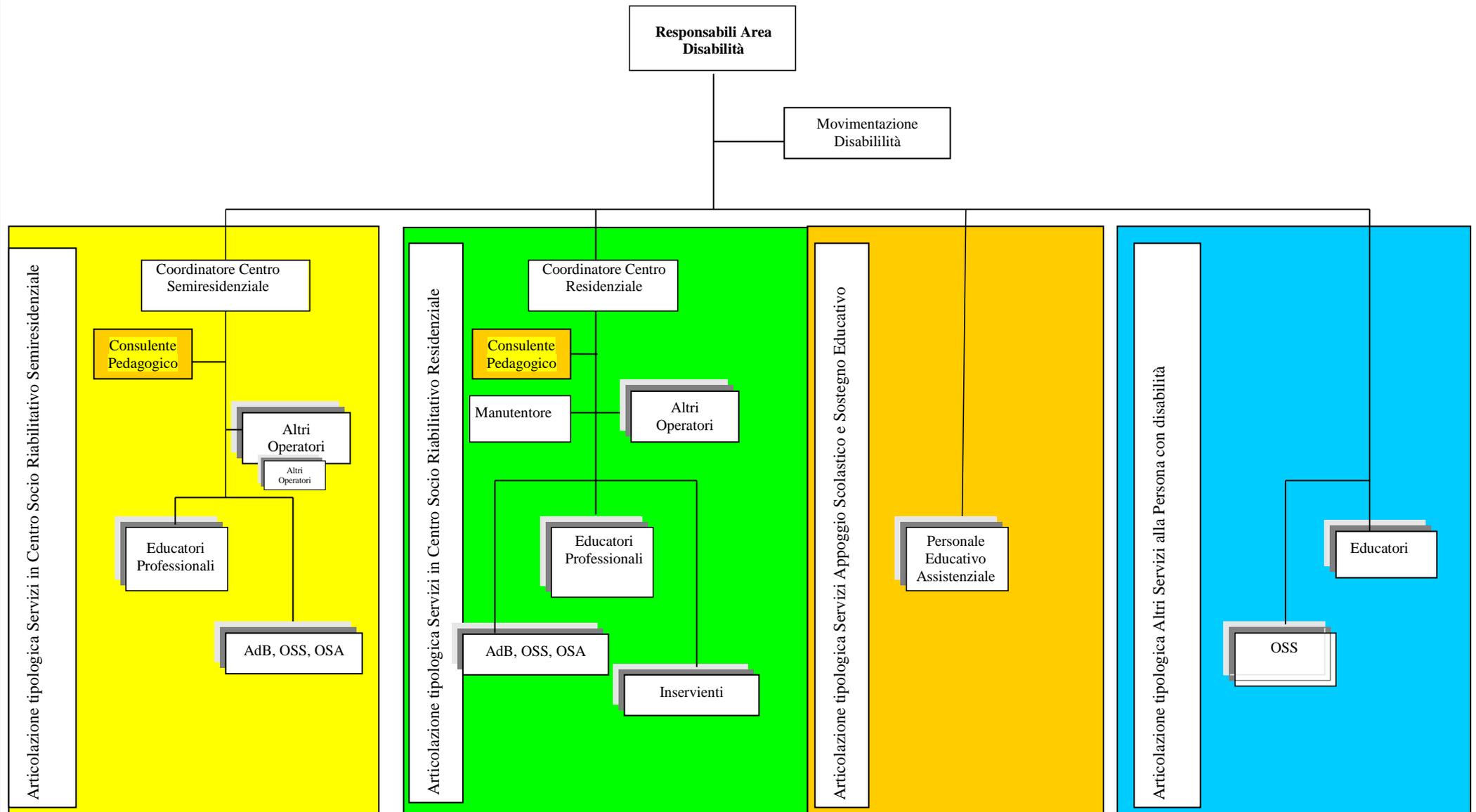
La tipologia

I servizi erogati da Domus Assistenza alle persone con disabilità sono riconducibili a quattro macro tipologie:

- **Gestione di Centri Socio Riabilitativi, Occupazionali e Appartamenti Protetti**
- **Servizi Educativo Assistenziali per l'integrazione scolastica**
- **Servizi Educativo Assistenziali in Centri Socio Riabilitativi**
- **Altri Servizi alla persona disabile**

La figura che segue illustra, con evidenza dei ruoli, delle funzioni e delle professionalità utilizzate, l'organigramma tipologico dei servizi prestati alle persone con disabilità.

Area Disabilità – Organigramma Tipologico



Gestione di Centri Socio Riabilitativi, Centri Socio Occupazionali e Appartamenti Protetti

Trattasi di servizi che possiedono un elevato grado di complessità sia per la personalizzazione dei percorsi educativo assistenziali degli utenti che per le professionalità e le competenze necessarie per la loro realizzazione.

I Centri Socio Riabilitativi si classificano in Centri Residenziali e Centri Semiresidenziali o Diurni. Quelli Socio Occupazionali, in Laboratori Protetti, Centri Formazione Professionale o in altre denominazioni similari.

Per **Centri Residenziali** si intendono quelle strutture a carattere residenziale destinate a persone disabili, generalmente di età superiore a quella scolare dell'obbligo che necessitano di assistenza continua e mancano del supporto familiare in via temporanea o definitiva.

I **Centri Semiresidenziali** sono strutture a carattere diurno destinate a persone in giovane età o adulte con disabilità, che al termine del percorso scolastico non possono essere inserite nel mondo del lavoro. Tali Centri offrono un sostegno ed un aiuto al disabile e alla sua famiglia svolgendo interventi volti alla acquisizione dell'autonomia individuale nelle attività quotidiane, al mantenimento e potenziamento delle abilità residue e all'integrazione sociale.

Per **Centro Socio Occupazionale** si intendono quelle strutture che prestano servizi territoriali a carattere diurno, a bassa intensità assistenziale, riservato a persone con disabilità. Ha lo scopo di attivare interventi di formazione/addestramento lavorativo in ambiente protetto, propedeutici o sostitutivi all'inserimento lavorativo in azienda e a favorire il mantenimento ed il potenziamento delle abilità relazionali ed operative oltre che delle autonomie personali necessarie al soggetto per affrontare il mondo del lavoro.

Gli **Appartamenti Protetti** sono strutture residenziali destinate alle persone disabili con le caratteristiche di abitazione civile e con dimensioni adeguate al numero di ospiti.

In questa sede si tratta unicamente dei Centri nei quali Domus Assistenza ha la responsabilità, avendone assunto in proprio la gestione.

Nel 2013 i Centri Socio Riabilitativi, Socio Occupazionali e gli Appartamenti Protetti gestiti direttamente da Domus Assistenza e i relativi posti disponibili erano i seguenti:

<i>Centri</i>	<i>Specializzazione Centro</i>	<i>Posti disponibili</i>
<i>Casa della Mariola -Montecreto</i>	<i>Centro Residenziale</i>	12
<i>Bucaneve I – Pavullo nel Frignano</i>	<i>Centro Semiresidenziale</i>	15
<i>Bucaneve II - Sestola</i>	<i>Centro Semiresidenziale</i>	9
<i>Arcobaleno – Castelfranco Emilia</i>	<i>Centro Semiresidenziale</i>	8
<i>Casoni - Ravarino</i>	<i>Centro Semiresidenziale</i>	12
	<i>Laboratorio Protetto</i>	15
<i>Girasole – Castelfranco Emilia</i>	<i>Centro Semiresidenziale</i>	8
	<i>Appartamento Protetto</i>	6
<i>Oasi – Castelfranco Emilia</i>	<i>Laboratorio Protetto</i>	15
<i>Il Picchio – San Felice</i>	<i>Centro Residenziale</i>	11
<i>Arcobaleno - Mirandola</i>	<i>Laboratorio Socio Occupazionale</i>	20
<i>La Bottega dei Mestieri - Medolla</i>	<i>Laboratorio Attività Creativa</i>	15
<i>La Nuvola – Mirandola -</i>	<i>Centro Semiresidenziale</i>	14
<i>Arcobaleno 2– Finale Emilia</i>	<i>Laboratorio Socio Occupazionale</i>	15
<i>Totale posti</i>		175

Sulla base dei dati del “Rapporto sullo stato del welfare nella provincia di Modena - Anno 2011”, ultimo disponibile, relativi ai Distretti sanitari Provinciali, **Domus Assistenza ha gestito circa il 88 % dei posti disponibili nei Distretti in cui opera (Mirandola, Castelfranco Emilia e Pavullo nel Frignano). In particolare il 100 % dei posti dei Centri Socio Riabilitativi e dei Gruppi Appartamento ed il 61 % di quelli Socio Occupazionali.**

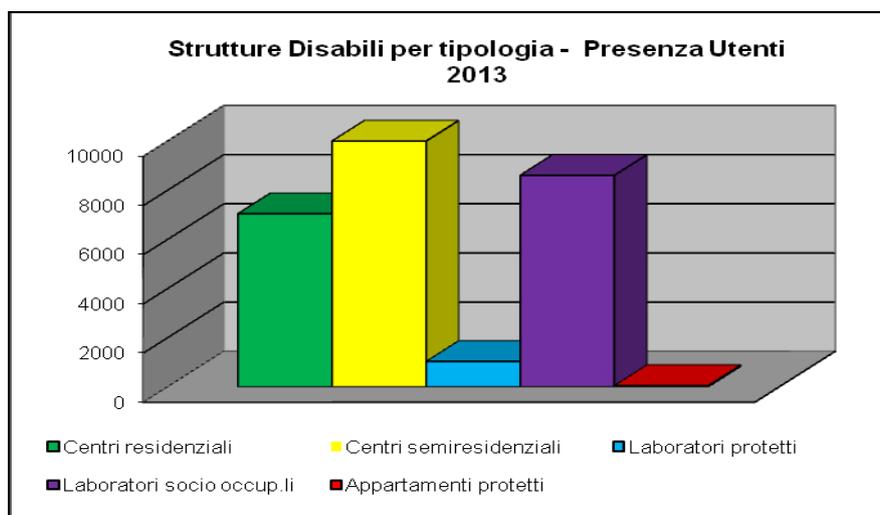
I posti in Strutture per Disabili gestiti dalla Cooperativa nel 2013 costituiscono circa il 26,5 % della disponibilità provinciale.

Inoltre, con riguardo al grado di copertura dei posti disponibili nell’anno 2013, Domus Assistenza ha rilevato presenze pari al 71,6 %, corrispondente ad una media giornaliera di circa 114,5 utenti.

Occorre al riguardo ricordare che col terremoto del maggio 2012 il Laboratorio Attività Creativa “La Bottega dei Mestieri di Medolla” è rimasto lesionato, non consentendo per ora la continuazione dell’attività. Anche altre due strutture (Arcobaleno 1 di Mirandola e Il Picchio di S. Felice S/Panaro) hanno avuto lesioni, ma con il 2013 erano già tornate operative.

Il terremoto ha quindi contribuito ad una riduzione delle presenze medie giornaliere e di conseguenza della copertura dei posti teorici anche nel 2013.

Di seguito si espone il grafico delle presenze degli utenti per tipologia di struttura nell’ultimo anno.



A Castelfranco Emilia operano anche un Centro di Formazione e Inserimento Lavorativo per Disabili della capienza di 16 posti e un Centro di Inserimento Lavorativo per adulti in situazioni multiproblematiche della capienza di circa 80 posti. In totale nel 2013 si è contato un turnover di 192 persone che si aggiungono agli utenti delle altre strutture sopra dette.

Nello stesso anno l’assistenza nelle varie strutture per disabili ha comportato un impegno lavorativo di 138.544 ore. A ciò si aggiungono 16.041 ore lavorate nel Centro di Formazione ed Inserimento Lavorativo, portando così il totale a 154.585 ore lavorate, con un peso pari al 29,8 % delle ore lavorate dall’Area Disabilità, in calo ponderale dell’1,1 % rispetto al precedente anno.

Servizi Educativo Assistenziali per l'integrazione scolastica

Rientrano in questa tipologia di servizi il Sostegno Educativo Assistenziale per l'integrazione scolastica e l'analogo servizio fornito a Centri Estivi. Seppur con caratteristiche parzialmente differenti si fanno inoltre rientrare i servizi di Tutoraggio prestati in ambito scolastico e post scolastico (anche a domicilio) a favore degli alunni con handicap o su segnalazione delle Scuole Medie di secondo grado.

Tali servizi richiedono una professionalità educativa in continua evoluzione, in stretta connessione con il miglioramento delle conoscenze e delle strategie educative da applicarsi a studenti con disabilità, ed una naturale predisposizione relazionale.

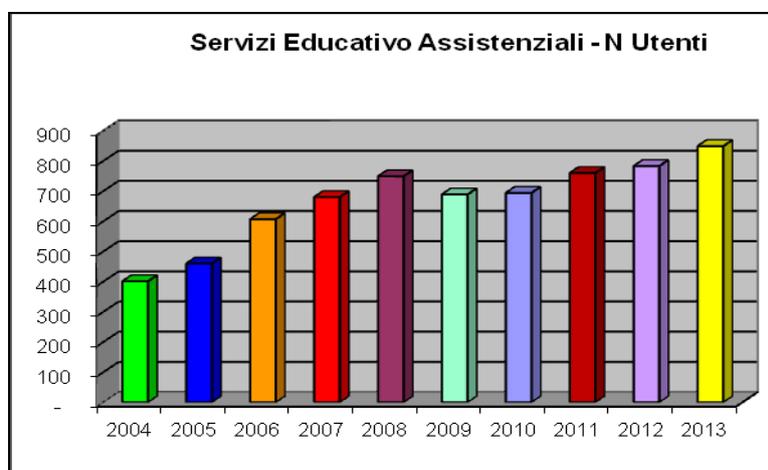
I servizi educativo assistenziali sono, di norma, prestati sotto il coordinamento degli Uffici Istruzione dei Comuni ed in stretto rapporto con i Dirigenti Scolastici interessati ed i Servizi Sanitari.

Nel 2013 il servizio di Sostegno Educativo Assistenziale svolto a favore di utenti, distinto per Comuni convenzionati, è illustrato dalla tabella che segue.

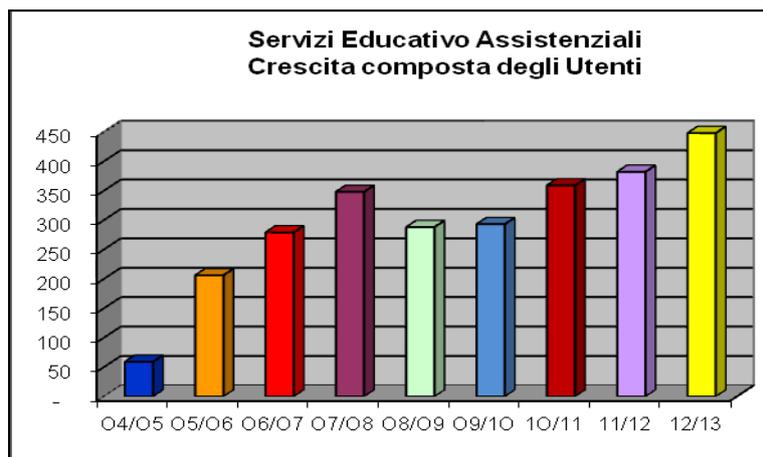
Comune	N Utenti	Comune	N Utenti
Bastiglia	12	Pavullo	33
Bomporto	21	Polinago	3
Campogalliano	15	Ravarino	18
Carpi	99	San Cesario	29
Castelfranco	107	Sassuolo	120
Fiorano	40	Serramazzoni	2
Modena	274	Sestola	2
Nonantola	31	Soliera	26
Novi/Rovereto	22	TOTALE	849

Negli ultimi 10 anni il numero degli alunni ha rilevato un incremento del 111,7 %, mentre è stato dell'8,4 % nel corso del 2013.

Il numero di studenti con disabilità che hanno usufruito dei servizi di Appoggio Scolastico e di Sostegno Educativo nel periodo 2004 - 2013 è evidenziato nel grafico che segue.



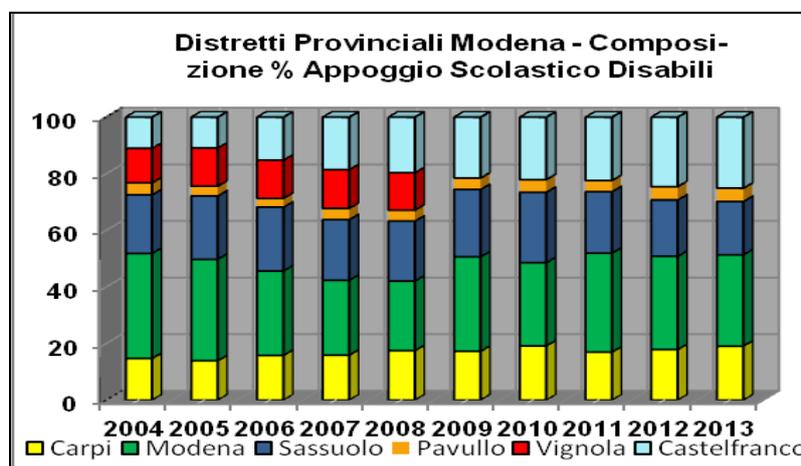
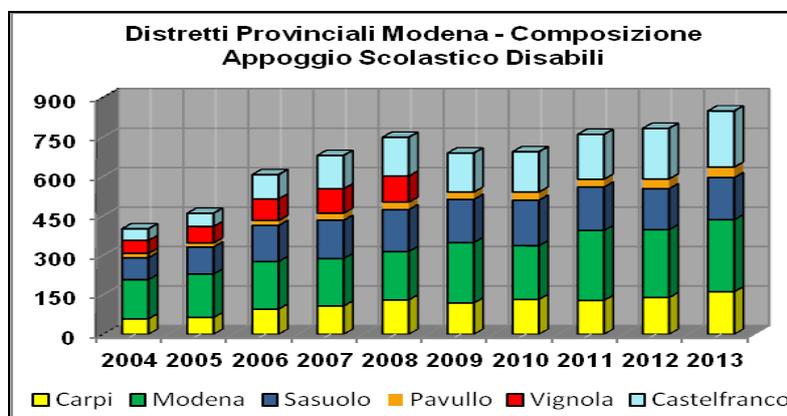
Il grafico che segue illustra la crescita percentuale composta nel periodo 2004 - 2013.



Come meglio evidenziato dal grafico soprastante, la curva della crescita evidenzia un rapido incremento di utenti nel periodo 2004/5 – 2007/8, per scendere significativamente nel 2008/9, stabilizzarsi nel 2009/10 e tornando a crescere in modo consistente negli ultimi tre anni scolastici, superando i livelli massimi raggiunti precedentemente.

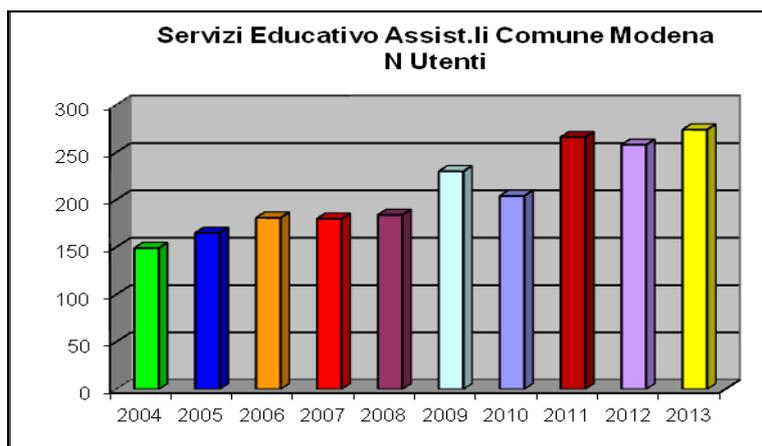
La crescita rilevata nel corso dell'ultimo biennio, derivata sostanzialmente dall'aumentata richiesta di appoggio scolastico in importanti Comuni della Provincia (Gli alunni con disabilità certificata hanno raggiunto ormai il 2% della popolazione scolastica), non riflette comunque un simile incremento dei ricavi. Segno questo della riduzione delle ore lavorate per utente, probabilmente derivata dalle minori risorse pubbliche disponibili.

La composizione per Distretto provinciale dell'Appoggio Scolastico assicurato da Domus Assistenza, in valori assoluti e percentuali, è raffigurata nei grafici che seguono

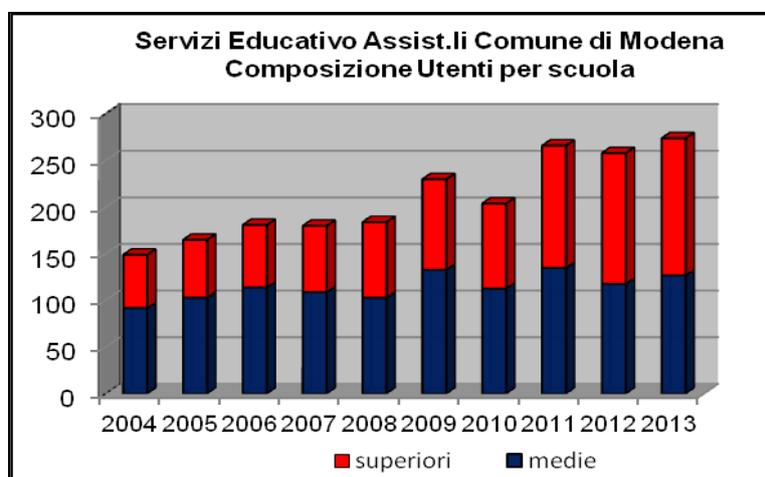


Dai grafici raffigurati, emerge chiara la crescita di periodo dei valori assoluti in tutti Distretti, con l'eccezione di quello di Pavullo nel Frignano rimasto sostanzialmente stabile e del Distretto di Vignola le cui prestazioni sono cessate nel periodo 2008/2009. La crescita relativa (percentuale) dei servizi prestati dalla Cooperativa nei vari Distretti rivela che nello stesso periodo il Distretto di Castelfranco Emilia ha rilevato il maggior saggio di crescita seguito da quello di Carpi; stabili, con leggere variazioni infra annuali, i pesi degli altri Distretti.

Dell'Appoggio Educativo Assistenziale svolto per conto del Comune di Modena, vista la dimensione del rapporto, si considera opportuno esporne l'andamento.



Per il Comune di Modena si ha anche lo sviluppo storico dell'Appoggio Educativo Assistenziale suddiviso tra Medie Inferiori e Medie Superiori



Si nota specie negli ultimi anni un significativo aumento nel numero di alunni Disabili assistiti che frequentano le scuole Medie Superiori. Il loro peso già da due anni ha superato il 50%, del totale degli utenti in Appoggio Educativo Assistenziale, partendo dal 38% rilevato nell'anno 2004.

La maggior presenza e costanza nella frequenza nasce dall'innalzamento dell'obbligo scolastico e dall'azione formativa nel nostro territorio nel quale esistono scarse alternative alla scuola, considerata la prima e doverosa fonte di integrazione sociale.

Inoltre nel passaggio tra la Scuola Secondaria di I° Grado a quella di II° Grado gli alunni diversamente abili che richiedono, oltre al Supporto statale, anche il Servizio Educativo

Assistenziale aumentano in quanto la complessità delle materie di studio cresce significativamente, rendendosi così necessari maggiori supporti per l'autonomia.

Una tale evoluzione consente di verificare nei fatti l'aumentata attenzione della società verso i diversamente abili individuando strumenti e didattiche personalizzate per fare crescere le conoscenze superiori, in particolare nelle materie nelle quali essi manifestano le maggiori attitudini. A questo risultato hanno certamente contribuito con la professionalità e anche (perché no) con la dedizione di centinaia di Educatrici ed Educatori di Domus Assistenza.

Infatti gli Educatori che hanno operato nel corso del 2013 nell'Appoggio Educativo Assistenziale sono stati 410 così suddivisi

Comune	Educatori	Comune	Educatori
<i>Bastiglia</i>	13	<i>Pavullo</i>	23
<i>Bomporto</i>	13	<i>Polinago</i>	1
<i>Campogalliano</i>	8	<i>Ravarino</i>	10
<i>Carpi</i>	56	<i>San Cesario</i>	13
<i>Castelfranco</i>	40	<i>Sassuolo</i>	64
<i>Fiorano</i>	19	<i>Serramazzone</i>	1
<i>Modena</i>	103	<i>Sestola</i>	1
<i>Nonantola</i>	14	<i>Soliera</i>	19
<i>Novi/Rovereto</i>	12	TOTALE	410

Rispetto all'anno 2012 si è assistito ad una crescita del 7 %, mentre il rapporto Utenti/Educatori nell'ultimo anno è stato pari a 2,1, sostanzialmente simile a quello dell'anno precedente.

Risulta comunque difficoltoso individuare, dai dati statistici disponibili, indicatori sociali appropriati per misurare ad esempio la quota del fabbisogno provinciale di Assistenza Educativa ai Disabili soddisfatto da Domus Assistenza.

Nel più ampio contesto dei Servizi Educativo Assistenziali Domus Assistenza svolge anche un servizio di Tutoraggio. Nel 2013 ha visto coinvolti 39 Tutor che hanno assistito 219 studenti con disabilità o con segnalazione scolastica delle Scuole Secondarie di II° Grado.

Mentre il numero degli Utenti è aumentato rispetto al precedente anno del 19 %, quello dei Tutor è calato del 22 %, questi gli andamenti fortemente contrastanti sono sintomo di un servizio non ancora consolidato e definito nel suo ruolo sociale.

I Tutor sono giovani dai 18 ai 25 anni, fortemente motivati, che si occupano di una persona quasi coetanea (14 – 18 anni), con disabilità o con altri tipi di difficoltà per aiutarla e stimolarla con la creazione di rapporti amicali. Il Tutor interviene per migliorare sia l'integrazione scolastica che l'autonomia personale. Il contributo del Tutor consiste nell'affiancamento per alcune ore della persona in difficoltà nell'attività scolastica e nella condivisione della vita extrascolastica, allo scopo di creare continuità tra i due momenti.

I tutor operano sotto il coordinamento degli Istituti Scolastici che usufruiscono del servizio.

Nel 2013 si sono dunque impegnati nei Servizi Educativi Assistenziali per l'integrazione scolastica 449 operatori, con un incremento del 3,7 % sull'anno precedente.

Il peso di queste attività sul totale delle ore lavorate dall'Area è circa del 62 %.

Servizi in Centri Socio Riabilitativi

Questo tipo di servizi raggruppa una serie di prestazioni svolte in appoggio a gestioni di Centri Socio Riabilitativi condotte da altri Soggetti Pubblici o Privati.

Tali servizi sono prestati a seguito di convenzione con i soggetti gestori. Le professionalità richieste da tali servizi variano sulla base delle esigenze espresse e possono riguardare sia profili Educativi che Assistenziali a completamento ed integrazione degli organici necessari al funzionamento dei Centri stessi.

A seguito del progressivo completamento della contrattualistica legata all'accreditamento questo tipo di attività andrà gradualmente ad esaurirsi.

Nel corso del 2013 Domus Assistenza ha prestato i propri servizi di supporto unicamente presso il Centro Residenziale "Il Melograno" di Montese.

In quest'ambito ha prestato servizi per complessive 25.037 ore, pari al 5,1 % del totale delle ore lavorate dall'Area Disabilità.

Altri servizi alla persona disabile

Trattasi di servizi residuali per entità di risorse umane impiegate ma essenziali per la soddisfazione di particolari bisogni personali o del territorio.

Sono di natura Educativa e/o Assistenziale, in genere destinati, per via convenzionale con Enti Pubblici, ad adulti e minori con disabilità.

Si distinguono in servizi di:

- **Assistenza Domiciliare (Educativa e/o Assistenziale)**
- **Educatore Territoriale (Educativa)**

Nel 2013 l'Assistenza Domiciliare ha visto impegnati 3 operatori per 7 Utenti nel Distretto Ceramico, 2 Educatori territoriali per 45 Utenti nell'ambito dell'Unione delle Terre d'Argine e 10 Educatori territoriali per servizi sociali di cui 9 a Modena ed 1 a Carpi . Così per un totale di 15 operatori.

Anche se la figura dell'Educatore Territoriale, relativamente nuova, ha, come visto negli ultimi anni, buone prospettive di sviluppo in aree non urbane, la dimensione ridotta e la frammentazione sul territorio di questo servizio non consente ancora di misurare il concorso di Domus Assistenza alla copertura delle richieste in tal senso espresse dalle famiglie, né tanto meno di apprezzarne l'impatto sociale.

I servizi Educativi

I servizi Educativi resi ai minori in età scolare sono organizzati nella terza Area di attività di Domus Assistenza, che opera ormai da 23 anni.

Anche nell'Area Educativa è di gran lunga prevalente l'impiego di soci a scolarità medio alta.

Il riferimento valoriale, obiettivi di natura sociale e professionale

Ogni persona alimenta i propri percorsi di crescita con le molteplici esperienze vissute sin dalla prima infanzia negli ambienti nei quali è inserita e che generano le relazioni necessarie alla sua formazione. Il diritto dei cittadini di godere delle condizioni migliori per la propria crescita viene perseguito in via primaria dal Sistema Scolastico.

Domus Assistenza, nella sua esperienza ormai ventennale, si propone con i suoi servizi Educativi come supporto positivo alla crescita dei minori nell'ambito del Sistema Scolastico.

Crescita intesa da Domus Assistenza in senso globale, sul piano personale e sociale, sul piano fisico e mentale, sul piano relazionale e affettivo, poiché il compito educativo degli adulti è quello di garantire lo sviluppo di tutte le potenzialità che permettono agli individui delle generazioni successive di vivere nel migliore modo possibile, sopravvivendo alle difficoltà e mantenendo o raggiungendo uno stato di benessere.

Domus Assistenza contribuisce ad alimentare la rete organizzativa del Sistema Scolastico gestendo direttamente e/o in collaborazione con Enti Pubblici e Privati e con le realtà associative del territorio, servizi educativi di diverse tipologie, rivolti alle differenti età: nidi e scuole d'infanzia, servizi educativi in contesto scolastico, in orario extradidattico, gruppi educativi territoriali per la seconda infanzia e la preadolescenza, interventi educativi domiciliari in situazioni di disagio minorile.

I servizi Educativi resi da Domus Assistenza si rivolgono quindi alla persona, al cittadino. Servizi di tutela e aiuto alla crescita del minore, considerato "in qualità di cittadino", autonomo portatore di diritti, sia quelli che in generale caratterizzano tale status, sia quelli più specifici che conseguono alla sua età e alla sua condizione di particolare fragilità. Servizi ai genitori nell'esercizio dei propri diritti sociali, soprattutto quelli femminili, e del loro ruolo nei confronti dei figli minori. Servizi resi anche alla Collettività, per il suo interesse pubblico all'Educazione e all'azione di promozione culturale, dell'informazione e della formazione sociale.

Domus Assistenza basa il proprio pensiero ed operato sulla persona, e non sul soggetto o sull'utente, come altre impostazioni e discipline indicano, in quanto accetta nella sua pienezza la dimensione umana di chi domanda per ricevere. Al socio educatore di Domus Assistenza spetta quindi il dovere di intervenire professionalmente sul piano dell'educazione e dell'atteggiamento pedagogico nell'ottica del soddisfacimento dei bisogni del minore, affiancandolo nel suo percorso, vigilandone lo sviluppo e tutelandolo laddove ancora non possieda un'autonoma capacità. Non l'insegnamento di un percorso dunque, ma l'offerta delle condizioni nelle quali si svolga nel migliore dei modi. Non togliere gli ostacoli del percorso, ma lasciarli e proporli in modo che siano superabili, consentendo lo svilupparsi nel minore della personale organizzazione (organizzazione neuromotoria, organizzazione del pensiero, organizzazione affettiva, ecc) a cui dovrà attingere per vivere in rapporto con la società e che costituirà il suo saper fare e il suo essere, cioè la sua identità.

La dimensione di equipe voluta da Domus Assistenza per il lavoro degli educatori, sia nelle strutture a gestione diretta, sia nei servizi distribuiti sul territorio, costituisce una situazione privilegiata per

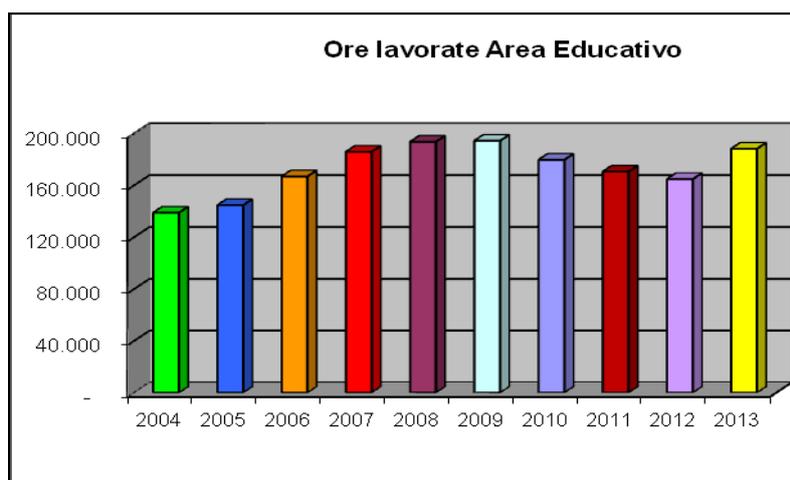
l'elaborazione delle esperienze, per lo scambio di valutazioni, per la ricerca e la scelta di nuove risposte in funzione del comune compito, per affiancare inizialmente i nuovi educatori, per sostenersi a vicenda e superare i momenti di difficoltà nell'educare. Il gruppo di lavoro costituisce uno spazio di comunicazione, di relazione, di continua formazione ed interscambio di idee ed esperienze; spazio in cui è possibile analizzare le situazioni problematiche, i propositi educativi, confrontarsi ed approfondire le tematiche su cui orientare lo studio, aggiornare le proprie conoscenze professionali..

Domus Assistenza annette per ultimo, ma non in ordine di importanza, una grande attenzione ai momenti di formazione periodici, allo scopo di aggiornare i soci educatori sulla evoluzione delle tecniche educazionali, anche attraverso il ricorso ai migliori esperti esterni.

La dimensione

Nel 2013 le ore di lavoro dedicate all'utenza minorile sono state 188.201, il 10,5 % del totale delle ore lavorate da Domus Assistenza nella prestazione dei servizi, con una crescita sull'anno precedente del 14,2 % e nel periodo 2003 – 2012 del 35,5 %.

L'evoluzione dal 2004 delle ore lavorate nell'Area Educativa è raffigurabile come segue.



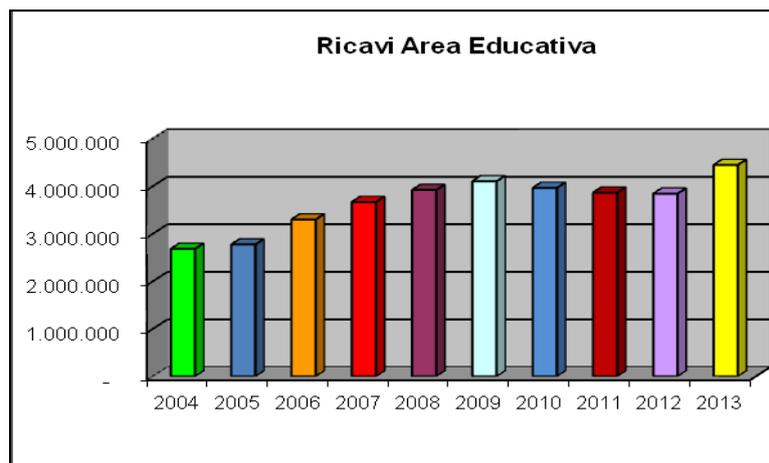
Il grafico mostra un significativo incremento delle ore nel periodo 2003 – 2008, un rallentamento della crescita nel 2008 – 2009, un graduale calo di attività nel triennio 2010 – 2012 ed una significativa crescita nell'ultimo anno.

Quest'ultimo è principalmente effetto dell'acquisizione in gestione di alcune strutture educative private.

L'aspetto dimensionale che delinea invece il contributo dell'Area Educativa all'economia complessiva di Domus Assistenza è desumibile dall'andamento dei ricavi conseguiti e dal margine di contribuzione.

Nel 2013 i ricavi dell'Area Educativa hanno sommato a 4.455.608 Euro, pari all'10,9 % dei ricavi delle attività proprie della Cooperativa.

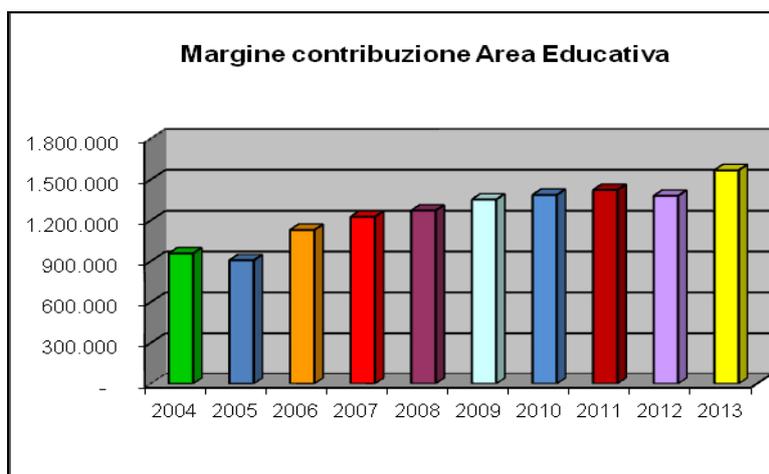
L'evoluzione dei ricavi del periodo 2004 - 2013 è illustrata dalla figura che segue.



La crescita di periodo, nonostante l'andamento altalenante dei ricavi, è stata pari al 66,2 %, mentre rispetto all'anno precedente è stata del 16 %.

Il margine di contribuzione (ricavi al netto del costo del lavoro impiegato) dell'Area nell'anno 2013 è stato di Euro 1.555.682 e rappresenta il 11,8 % di quello complessivo rilevato in Domus Assistenza.

Di seguito si espone l'andamento degli ultimi dieci anni.



Si rileva un incremento del margine di periodo del 62,5 % e del 12,7 % rispetto al precedente anno.

Il suo rapporto con i ricavi è pari a 0,35, cioè su ogni € di ricavo il margine è stato di 35 centesimi.

Il tasso di crescita del margine è sostanzialmente in linea con quello dei ricavi. L'Area Educativa ha storicamente rilevato una buona contribuzione, pari mediamente al 32/37 dei ricavi (35 % circa nel 2013), contro una media di Domus Assistenza del 28/33%. Conferma questa, come per le Aree precedenti, dell'affermazione della ricerca del continuo miglioramento nella efficienza gestionale e della professionalità degli operatori, che ha fortemente contrastato gli effetti negativi (di natura economica e sociale) della perdurante crisi.

Sotto l'aspetto macro dimensionale, per questi servizi, è in alcuni casi estremamente difficile specie per quelli a supporto delle attività educative vere e proprie (peraltro dispersi in una miriade di

richieste degli Enti Clienti) organizzare i dati necessari a valutare il contributo che l'attività di Domus Assistenza offre al soddisfacimento dei bisogni educativi nei territori provinciali in cui opera.

Posto tuttavia che tale contributo non potrà che essere marginale rispetto a quello assolto dal Sistema Scolastico nel suo complesso, si cercherà di valutare i dati e le informazioni almeno su alcuni aspetti e in un qualche ambito specifico.

Sotto l'aspetto qualitativo i servizi Educativi resi da Domus Assistenza, oltre a contribuire al completamento dell'offerta del Sistema Scolastico, sono orientati verso la soluzione di diversi problemi, importanti in molte situazioni, legati ai vincoli di tempo "dello stare insieme" e alle capacità educative che le famiglie possono offrire ai figli in età scolare e prescolare, assicurando così ulteriore valore aggiunto al sistema di welfare provinciale.

La tipologia

I servizi erogati da Domus Assistenza ai minori in età scolare sono riconducibili a tre macro tipologie:

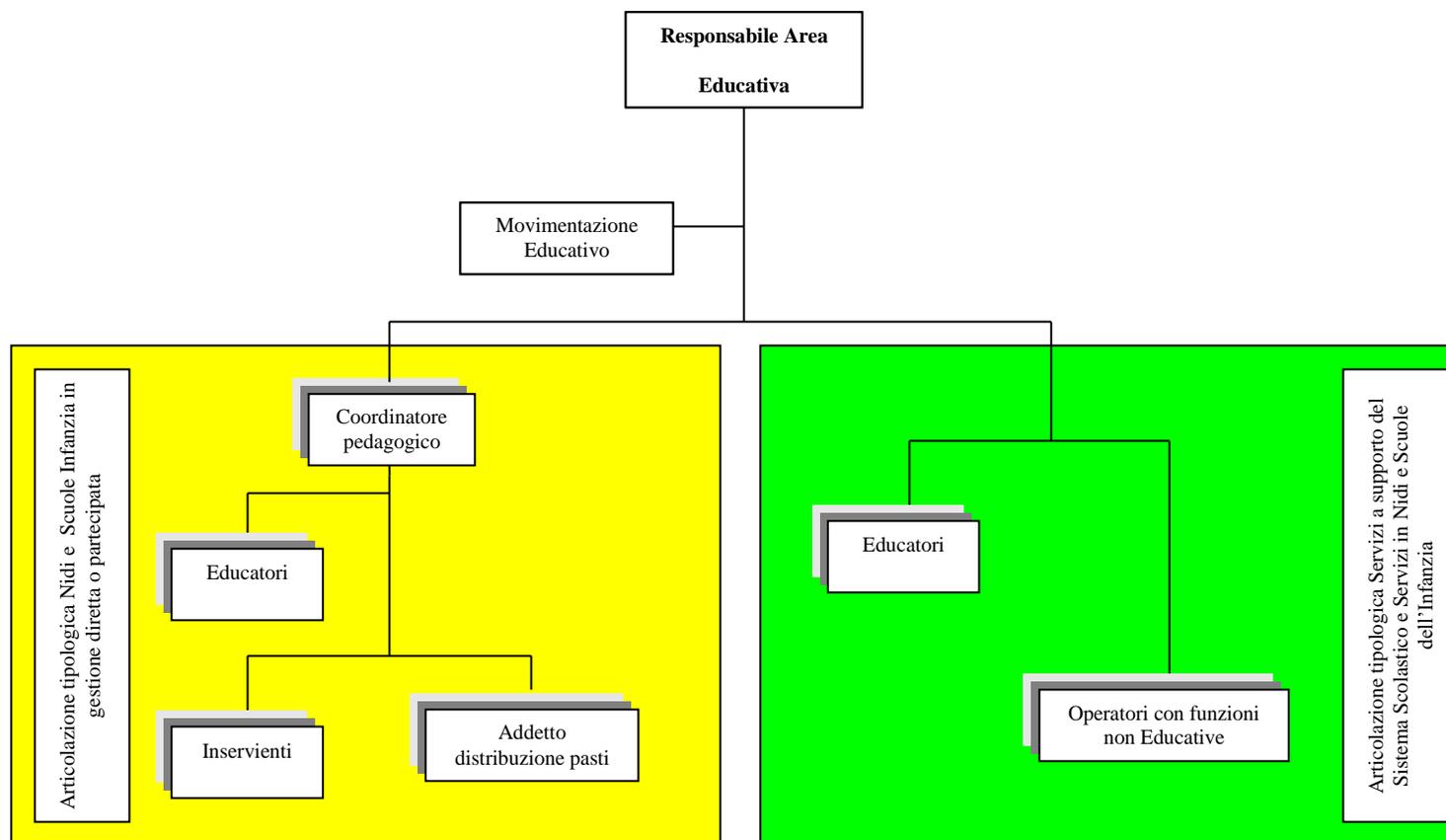
- **Gestione Nidi e Scuole dell'Infanzia**

- **Servizi a supporto del Sistema Scolastico**

- **Servizi in Nidi e Scuole dell'Infanzia**

La figura che segue illustra, con evidenza dei ruoli, delle funzioni e delle professionalità utilizzate, l'organigramma tipologico dei servizi di natura educativa.

Area Educativa – Organigramma Tipologico



Gestione Nidi e Scuole dell'Infanzia

Gestire Strutture quali i Nidi o le Scuole dell'Infanzia significa prestare un servizio complesso che, per soddisfare le esigenze sia del Sistema Scolastico che dei minori e delle loro famiglie, richiede il costante utilizzo di elevate professionalità pedagogiche e didattiche, oltre che relazionali e organizzative.

Domus Assistenza nella gestione di Strutture Scolastiche opera assumendo la gestione in proprio o mediante la partecipazione in Associazioni Temporanee d'Impresa (ATI), in qualità di capo gruppo o di partecipante.

Nei primi due casi (gestione in proprio e capogruppo di ATI) Domus Assistenza è responsabile del coordinamento tecnico - organizzativo delle Strutture.

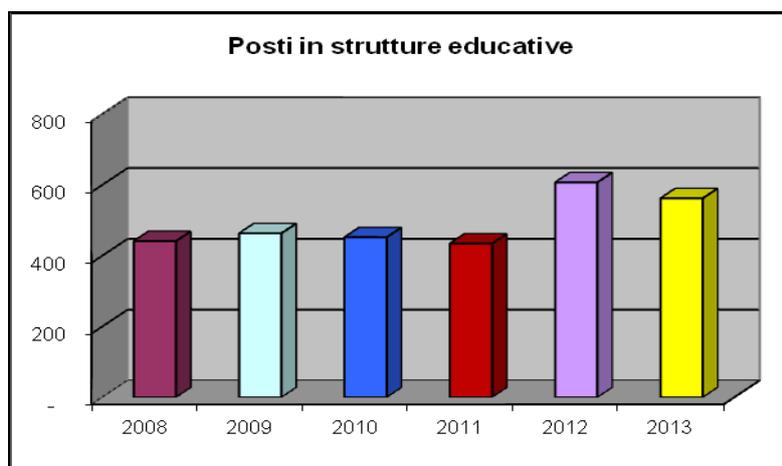
Nell'anno 2008, nell'ambito del processo di miglioramento continuo del bilancio sociale, è iniziata la sistematica raccolta dei dati relativi alla capacità di accoglienza nelle Strutture Scolastiche gestite in proprio o a mezzo di ATI.

Sono ora disponibili i dati di cinque annate, utili a comprendere le dinamiche di questa attività:

<i>Struttura</i>	<i>Capacità di accoglienza – N. posti</i>					
Scuole Infanzia	2008	2009	2010	2011	2012	2013
S. Antonio - Modena	43	43	43	43	43	43
D. Alighieri - Modena	75	75	75	75	75	75
Cittanova - Modena	-	-	-	-	75	75
Bisbini - Modena	-	-	-	-	60	
Totale	118	118	118	118	253	253
Nidi	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cittadella - Modena	43	43	43	43	43	43
D. Alighieri - Modena	23	23	23	23	23	23
G. Raisini - Modena	24	24	24	24	32	32
Via del Pozzo - Modena	36	36	-	-	-	-
Grillo parlante - Soliera	62	62	-	-	-	-
Amici dello scoiattolo - Pavullo	30	30	52	52	52	52
I folletti - Pavullo	21	21	-	-	-	-
S. Antonio - Pavullo	-	22	22	22	22	14
Sezione Primavera - Serramazzone	17	17	20	20	20	20
Don Franchini - Formigine	19	19	19	19	19	19
S. Agostino - Sassuolo	48	48	48	48	48	48
S. Carlo - Sassuolo	-	-	23	23	23	-
Panda - Medolla	-	-	18	-	-	-
Cittanova Modena	-	-	-	-	30	30
Casa del sole – Pievepelago	-	-	-	-	-	14
L'isola che c'è - Fanano	-	-	-	-	-	14
Totale	323	345	292	274	312	309
Centro bambini-genitori - Pavullo	-	-	42	42	42	-
Totale	441	463	452	434	607	562

Dopo una crescita tra il 2008 e il 2009 di 28 unità, si è assistito, nel periodo 2010 – 2011, ad un qualche decremento del numero di posti, a causa del mancato rinnovo di alcune gestioni. Nell'anno 2012 si è assistito ad un'inversione di tendenza significativa, registrando rispetto all'anno precedente una crescita del 40 % per effetto dell'acquisizione in gestione di due strutture scolastiche private. Il 2013 ha visto una riduzione dei posti per effetto della cessazione del Centro Bambini Genitori prestato a Pavullo, attività peraltro del tutto marginale nell'economia dell'Area. Per la restante parte la potenzialità educativa è rimasta sostanzialmente invariata, pur con variazioni tra loro eludenti.

Il grafico che segue mostra anche visivamente l'andamento dei posti in strutture prescolari (la sistematica raccolta dei dati è iniziata con l'anno 2008).



Nell'anno scolastico 2013 – 2014 gli iscritti sono stati complessivamente 503, così suddivisi: 220 (44 %) alle Scuole dell'Infanzia, 283 (56 %) ai Nidi. Al netto del Centro Bambini Genitori, si è assistito ad un calo del 7,2 e del 3,4 % rispettivamente nelle Scuole dell'Infanzia e nei Nidi

Il grado di copertura dei posti disponibili è stato nello stesso periodo del 92 % per i Nidi e del 87 % nelle Scuole dell'Infanzia. La copertura complessiva è stata del 89,5 %.

Le persone impiegate nella Gestione di Nidi e Scuole dell'Infanzia nell'anno 2013 sono state 97, di cui 71 Educatori e 26 Ausiliari. Rispetto al precedente anno si è assistito ad un calo di 2 Educatori.

Il contributo di Domus Assistenza al soddisfacimento della domanda educativa in età prescolare nella Provincia di Modena può essere stimato, sulla base dei dati espressi nel Rapporto più volte citato, per i Nidi d'Infanzia, mentre al momento non può esserlo per le Scuole di Infanzia se non con una ricerca specifica.

I dati relativi ai primi evidenziano che Domus Assistenza ha rappresentato nel 2013 l'8 % circa dell'offerta complessiva dei posti nei Distretti in cui opera (Modena, Sassuolo e Pavullo nel Frignano). La Cooperativa rileva il maggior peso percentuale sull'offerta complessiva di posti nel Distretto di Pavullo, peso pari al 50,5 %. Nei Distretti di Modena e Sassuolo è invece pari rispettivamente al 6,3 e al 7%.

Risulta, come detto sopra, difficoltoso individuare nelle diverse banche dati messe a disposizione dagli Enti Pubblici (Enti Territoriali, ISTAT, Unioncamere, etc.) informazioni sufficientemente

complete e omogenee per stimare attendibilmente il ruolo di Domus Assistenza nell'offerta di posti delle Scuole d'Infanzia.

In ogni caso la Cooperativa sta incrementando la sua presenza nel segmento delle scuole dell'infanzia attraverso l'acquisizione in gestione di strutture prima gestite da Enti privati, specie di estrazione cattolica. Per converso si assiste ad un preoccupante calo di iscrizioni che inciderà più sensibilmente nei prossimi anni per effetto dell'impoverimento relativo delle coppie con figli minori e della riduzione delle nascite già in atto da alcuni anni

Il ruolo di Domus Assistenza nell'Istruzione prescolare è comunque di non secondaria importanza, sia sotto l'aspetto quantitativo - rappresentando uno dei maggiori operatori privati della Provincia -, che, soprattutto, sotto quello della qualità dell'offerta educativa.

Servizi a supporto del Sistema Scolastico

Rientrano in questa tipologia di servizi le attività educative in ore pre scolastiche e post scolastiche (prolungamento orario), il sostegno educativo (anche domiciliare o territoriale) a minori normodotati, le attività educative in Centri Estivi e quella di supplenza/sostituzione di educatori in Istituti Scolastici privati. Rientrano inoltre i servizi di carattere non educativo, rappresentati principalmente dal trasporto scolastico, oltre ch , in misura marginale, da servizi sostitutivi di pulizia, dalla sorveglianza e da altri servizi di carattere parascolastico.

I servizi sono resi mediante convenzioni con Enti Pubblici Territoriali.

Trattasi di servizi che, quando di natura educativa, richiedono agli operatori Domus Assistenza una professionalit  da esercitarsi in stretta connessione con la programmazione didattica dei vari attori del Sistema Scolastico ed una naturale predisposizione relazionale. Una professionalit  che richiede quindi alla base un livello scolare medio – alto ed una capacit  di costante formazione disciplinare.

Gli altri servizi di supporto, anche se non richiedono particolari esperienze professionali o particolari livelli di scolarit , rivestono per Domus Assistenza il ruolo non secondario di completamento dell'offerta di servizi al Sistema Scolastico.

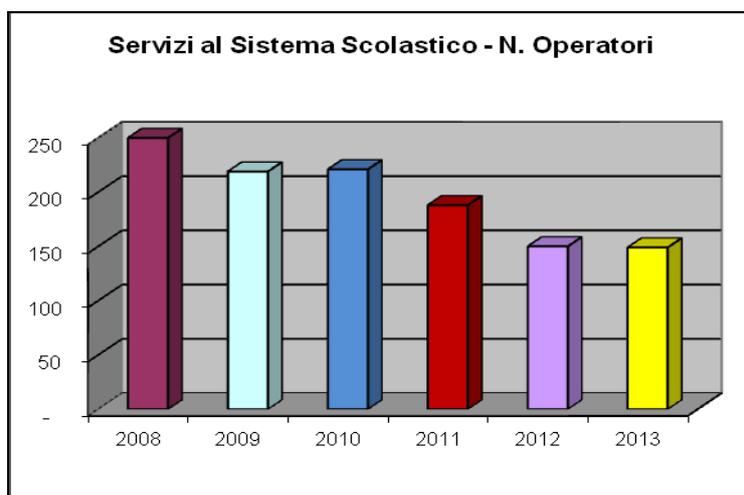
Domus Assistenza opera in stretto contatto e sotto il coordinamento delle Istituzioni Scolastiche nei cui ambiti vengono prestati tali servizi.

Negli ultimi sei anni, periodo nel quale si sono tenute sistematiche rilevazioni, l'andamento dei principali servizi prestati a supporto del sistema scolastico distinti per Ente o Istituzione scolastica sono illustrati dalla tabella e nel grafico che seguono.

Come in altri casi si   preferito visualizzare le variazioni che nel periodo considerato si sono succedute le une alle altre. Pertanto la tabella contiene tutte le Istituzioni scolastiche che dal 2008 hanno richiesto servizi di supporto.

Ente/Istituzione scolastica	Servizio	Personale impiegato					
		2008	2009	2010	2011	2012	2013
Unione dei Comuni del Sorbara	<i>Pre, post scuola e sostegno educativo</i>	11	11	10	7	6	7
		-	1	-	-	-	-
Unione delle Terre	<i>Assistenza trasporti</i>	28	-	-	-	-	-
	<i>Pre, post scuola</i>						

dei Castelli	<i>Assistenza trasporti</i>	17	12	13	12	12	12
Comune di Carpi	<i>Centri estivi</i>	6	8	8	8	9	14
Comune di Castelfranco E	<i>Pre, post scuola</i>	20	17	16	16	15	15
	<i>Centri estivi</i>	9	8	8	6	-	1
Comune di Fiorano	<i>Pre, post scuola</i>	9	9	9	14	17	16
	<i>Centri estivi</i>	2	2	2	2	1	-
Comune di Formigine	<i>Pre, post scuola e centri estivi</i>	17	17	16	17	18	19
	<i>Assistenza trasporti</i>	1	2	2	2	1	-
Comune di Guiglia	<i>Pre, post scuola</i>	2	-	-	-	-	-
Comune di Maranello	<i>Pre, post scuola e centri estivi</i>	15	19	18	-	-	-
Comune di Modena	<i>Post scuola</i>	6	-	-	-	-	-
	<i>Sostegno educativo</i>	5	5	5	5	-	-
	<i>Centri estivi</i>	9	9	-	-	-	-
Comune di Pavullo n/F	<i>Pre, post scuola</i>	11	10	11	11	11	9
	<i>Sostegno educ. e sostituz.</i>	17	20	20	21	-	-
	<i>Centri estivi</i>	17	16	20	20	19	20
Comune di Sassuolo	<i>Pre, post scuola</i>	17	16	26	31	30	29
	<i>Centri estivi</i>	10	10	9	7	9	5
	<i>Centro famiglie/sportello anticrisi</i>	2	2	2	2	1	-
	<i>Ausiliari</i>	3	3	3	3	-	-
Comune di Serramazzoni	<i>Sostegno educativo territoriale</i>	1	1	1	1	-	-
Comune di Sestola	<i>Sostegno educativo</i>	1	1	1	1	-	-
Comune di Soliera	<i>Centri estivi</i>	20	18	18	-	-	-
Direz. didattica 2 Formigine	<i>Sostegno educativo</i>	1	1	1	1	-	-
Ausl 5	<i>Sostegno Educativo Sert</i>	1	1	1	1	1	-
Comune Medolla	<i>Post scuola</i>	-	-	-	-	-	2
Totale		258	219	221	188	150	149



Come si può notare, sia dalla tabella che dal grafico, il numero degli operatori impegnati ha subito un calo a partire dall'anno 2009, calo accentuatosi nel corso dell'ultimo triennio. Le cause di un tale calo sono molteplici e vanno dalla riduzione delle risorse destinate al welfare, peraltro già illustrata

più volte in precedenza, dalla concorrenza sul prezzo in occasione dell'assegnazione dei servizi in appalto, al processo di riduzione del numero degli iscritti e , ultimo, ma non in ordine di importanza, al progressivo impoverimento delle famiglie che faticano a sostenere le spese per il prolungamento dell'orario scolastico. Al calo del biennio 2011 - 2013 ha contribuito anche la mancata assegnazione di alcuni Centri Estivi storicamente gestiti dalla Cooperativa ed il venir meno del servizio di Sostegno Educativo.

Nel 2013 questi servizi, organizzati per tipologia, si presentavano come segue:

Servizio	Personale impiegato					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Pre, post scuola	136	99	106	96	97	97
Centri estivi	74	71	66	43	38	40
Sostegno educativo	25	28	28	29	-	-
Trasporti	18	15	15	14	13	12
Altri servizi	5	6	6	6	2	-
Totale	258	219	221	188	150	149

Il contributo di Domus Assistenza al soddisfacimento del bisogno sociale di questo tipo di servizi è di difficile valutazione. Infatti la frammentazione delle prestazioni, educative e non, e delle richieste sul territorio ostacolano la formazione di dati utili ad estrarre indicatori di un qualche significato.

Anche la carenza di dati nella rilevazione sia degli allievi supportati da Domus Assistenza, che quelli complessivamente seguiti dal servizio di cui trattasi in Provincia di Modena, ottenibili solo con indagini ad hoc, non aiutano certo questo tipo di valutazione.

Diversa è la valutazione qualitativa di tali servizi. Dove presenti costituiscono infatti un importante (a volte essenziale) aiuto ai genitori per conciliare gli orari scolastici dei figli con quelli di lavoro.

Servizi in Nidi e Scuole dell'Infanzia

Questi servizi raggruppano una serie di prestazioni svolte in appoggio a soggetti Pubblici e Privati gestori di Nidi e Scuole dell'Infanzia.

Tali servizi di norma sono prestati a seguito di convenzione con i soggetti gestori. Le professionalità richieste da tali servizi variano sulla base di ciascuna convenzione e possono riguardare sia profili Educativi che non a completamento ed integrazione degli organici o delle prestazioni necessarie al buon funzionamento delle attività scolastiche.

Le Strutture Scolastiche nelle quali Domus Assistenza ha prestato i propri servizi nel corso del 2013 sono di seguito esposte.

Ente/Istituzione Scolastica	Servizio	Personale impiegato		
		2011	2012	2013
Arcobaleno - Sassuolo	Pre, post scuola	1	1	1
Parco – Sassuolo	Pre, post scuola	2	3	1
Scuola Infanzia Bertacchini Maranello	Pre, post scuola	1	1	1
	Sabato mattina	7	3	-

	Campo Pasqua		11	10
	Centri estivi	11	9	13
	Sostegno educativo	1	2	2
	Supporto sezione		1	1
Totale Scuola Bertacchini		20	27	27
Totale complessivo		23	31	29

Al riguardo si segnala la riduzione di due unità rispetto all'anno precedente, ma la crescita di 6 unità nel triennio..

Le prospettive di questo tipo di attività dipendono principalmente dalla futura domanda di servizi integrativi del mondo privato dell'Istruzione, pur rimanendo, si stima, in un ambito di marginalità.

Anche in questo caso la frammentazione dei servizi e il loro scarso peso impedisce una qualsiasi valutazione di impatto sociale sul territorio.

Sotto l'aspetto qualitativo hanno invece un qualche significato, contribuendo al completamento dell'offerta formativa dei vari Istituti Scolastici convenzionati.

I servizi Sanitari

I servizi Sanitari resi ai cittadini sono organizzati nella quarta Area di attività di Domus Assistenza. L'Area Sanitaria è stata costituita da tredici anni, anche se le prime esperienze nell'ambito Sanitario sono maturate da oltre venti anni.

Questa è dunque l'Area di più recente costituzione e la minore in senso dimensionale, anche se in questi anni, pur con un andamento altalenante, ha rilevato un trend di significativa crescita.

In questi ultimi tempi tuttavia si è ritenuto che dal punto di vista organizzativo fosse più opportuno riportare le necessarie figure professionali, in particolare Infermieri professionali e Terapisti della riabilitazione, nelle piante organiche delle Strutture Protette e nei Centri Residenziali per Disabili.

L'Area Sanitaria, in particolare nei Centri Prelievi, si caratterizza per il significativo utilizzo di professionisti esterni (principalmente Medici, ma anche Infermieri Professionali), mentre gli operatori dipendenti assicurano parte dei servizi Infermieristici e Riabilitativi oltre alle attività di organizzazione e ai servizi di supporto alle prestazioni sanitarie, necessarie per il loro funzionamento.

Il riferimento valoriale, obiettivi di natura sociale e professionale

Domus Assistenza ha assunto quali finalità dei servizi dell'Area il rispetto del diritto primario alla salute, che va sempre salvaguardato e garantito, e il rispetto della persona in qualsiasi situazione o condizione essa si trovi.

Obiettivo principale dei Servizi Sanitari resi è dunque quello della massima soddisfazione possibile degli utenti.

Gli operatori impegnati nell'Area Sanitaria devono quindi possedere un alto profilo professionale e adeguate competenze, oltre che buone capacità relazionali e spirito di servizio.

Per le caratteristiche qualitative che contraddistinguono i servizi dell'Area Sanitaria, Domus Assistenza ha investito, ed intende investire, in modo dinamico nella crescita professionale, sia riguardo agli operatori soci, mediante un sistema di attività formative adeguato, che attraverso la selezione dei professionisti esterni cui affidare le prestazioni mediche e paramediche.

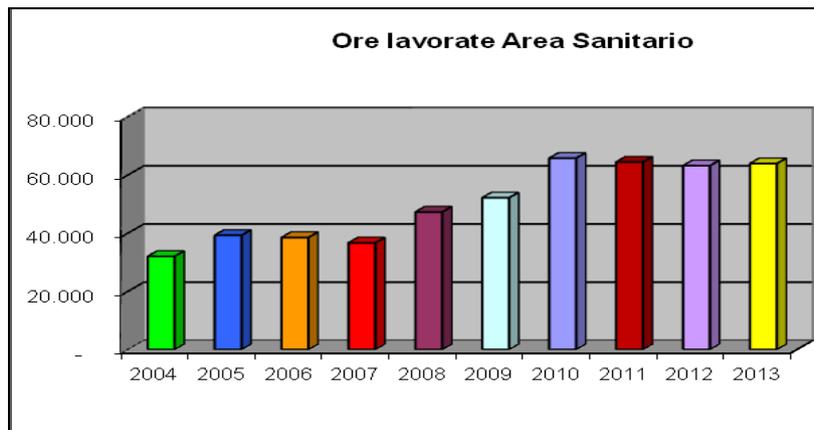
La dimensione

Per l'Area Sanitaria, come per le altre Aree di attività, l'indicatore dimensionale comune ai servizi erogati a favore della collettività locale è rappresentato dalle ore prestate dagli operatori.

Nel 2013 le ore di lavoro dedicate all'utenza sanitaria sono state 63.921, il 3,8% del totale delle ore lavorate da Domus Assistenza nella prestazione dei servizi agli utenti, con una crescita nel periodo 2004 – 2013 del 99,5% e dell'1,2 % sull'anno precedente.

Dal computo delle ore restano esclusi i collaboratori liberi professionisti che in genere sono remunerati a prestazione e non a tempo.

L'evoluzione dal 2004 delle ore lavorate nell'Area Sanitaria è raffigurabile come segue.



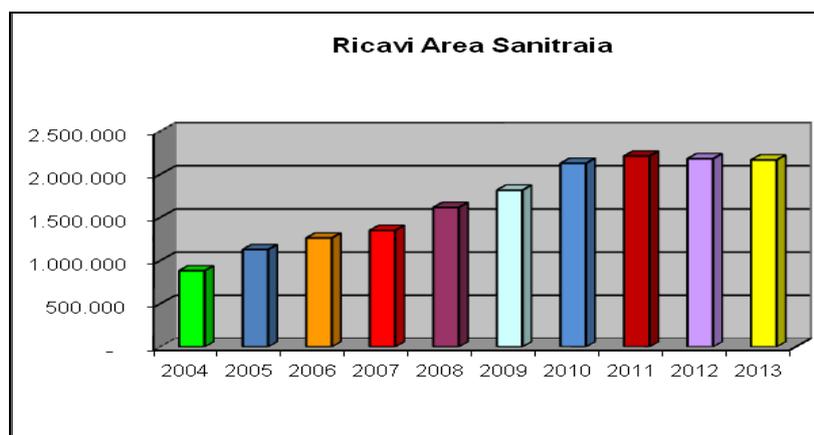
Il grafico mostra una forte crescita delle ore nei periodi 2004 – 2005 e 2008 – 2010, una lieve contrazione negli anni 2006 – 2007, 2011 e una sostanziale stabilità nel periodo 2012 - 2013

Il rallentamento di quest'ultimo triennio può essere, almeno in parte, derivato da un diverso mix delle prestazioni effettuate tra gli operatori dipendenti e i collaboratori autonomi a cui si aggiunge il già accennato processo di passaggio di personale ad altre Aree.

L'apporto dimensionale dell'Area Sanitaria all'economia complessiva di Domus Assistenza è invece desumibile dall'andamento dei ricavi conseguiti e dal margine di contribuzione.

Nel 2013 i ricavi dell'Area Sanitaria hanno sommato a 2.167.019 Euro, pari al 5,3 % dei ricavi totali delle attività operative.

L'evoluzione dei ricavi del periodo è illustrata dalla figura che segue.



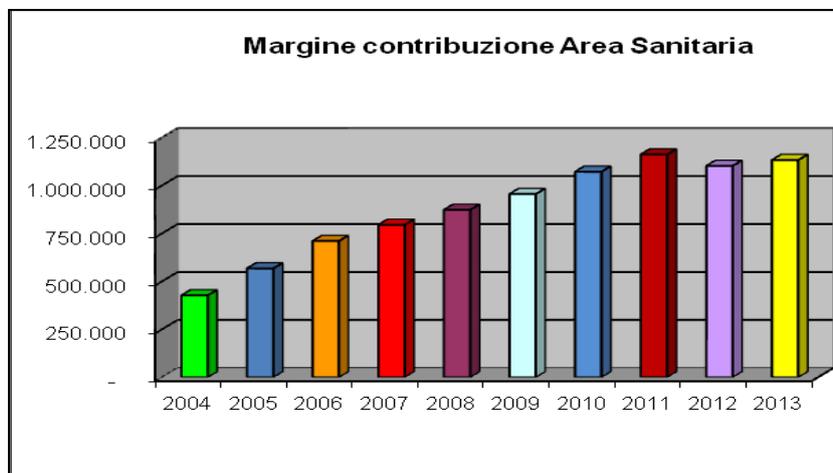
La crescita di periodo, peraltro ininterrotta fino al 2011 per poi stabilizzarsi, è stata pari al 146 % circa, mentre si è ridotta dello 0,7 % rispetto al precedente anno.

Il margine di contribuzione (ricavi al netto del costo del lavoro impiegato) dell'Area nell'anno 2013 è stato di 1.132.793 Euro e rappresenta 8,6 % di quello complessivo rilevato in Domus Assistenza.

Il suo rapporto con i ricavi è pari a 0,52, cioè su ogni € di ricavo il margine è stato di 52 centesimi.

Occorre però tenere presente che quest'Area sostiene costi significativi per prestazioni dei propri collaboratori professionali che, come per le ore lavorate, non sono computati in questa sede.

Di seguito si illustra l'evoluzione del periodo.



Si rileva un incremento del 165,3 % del margine tra il primo e l'ultimo anno di periodo e del 2,8 % sul 2012.

Anche per quest'Area il tasso di crescita del margine è superiore a quello dei ricavi ad ulteriore conferma che il processo di continuo miglioramento della efficienza gestionale e della professionalità degli operatori ha significativamente inciso sui risultati di tutte le Aree della Cooperativa.

Sotto l'aspetto macro dimensionale anche per questi servizi non è al momento possibile, anche per la difficoltà di reperimento, disporre di dati utili a misurare il grado di contribuzione di Domus Assistenza al soddisfacimento dei bisogni di natura sanitaria espressi nelle aree territoriali in cui opera. D'altra parte, per i servizi maggiormente strutturati, inseriti in ambiti definiti della filiera della Sanità, è possibile in futuro, in presenza di dati statistici a valenza Provinciale o Distrettuale, individuare indicatori di contribuzione al più complessivo ambito di appartenenza.

Dal punto di vista qualitativo i servizi Sanitari resi da Domus Assistenza contribuiscono a migliorare il livello di benessere della popolazione modenese, facilitando l'esercizio individuale del diritto alla salute.

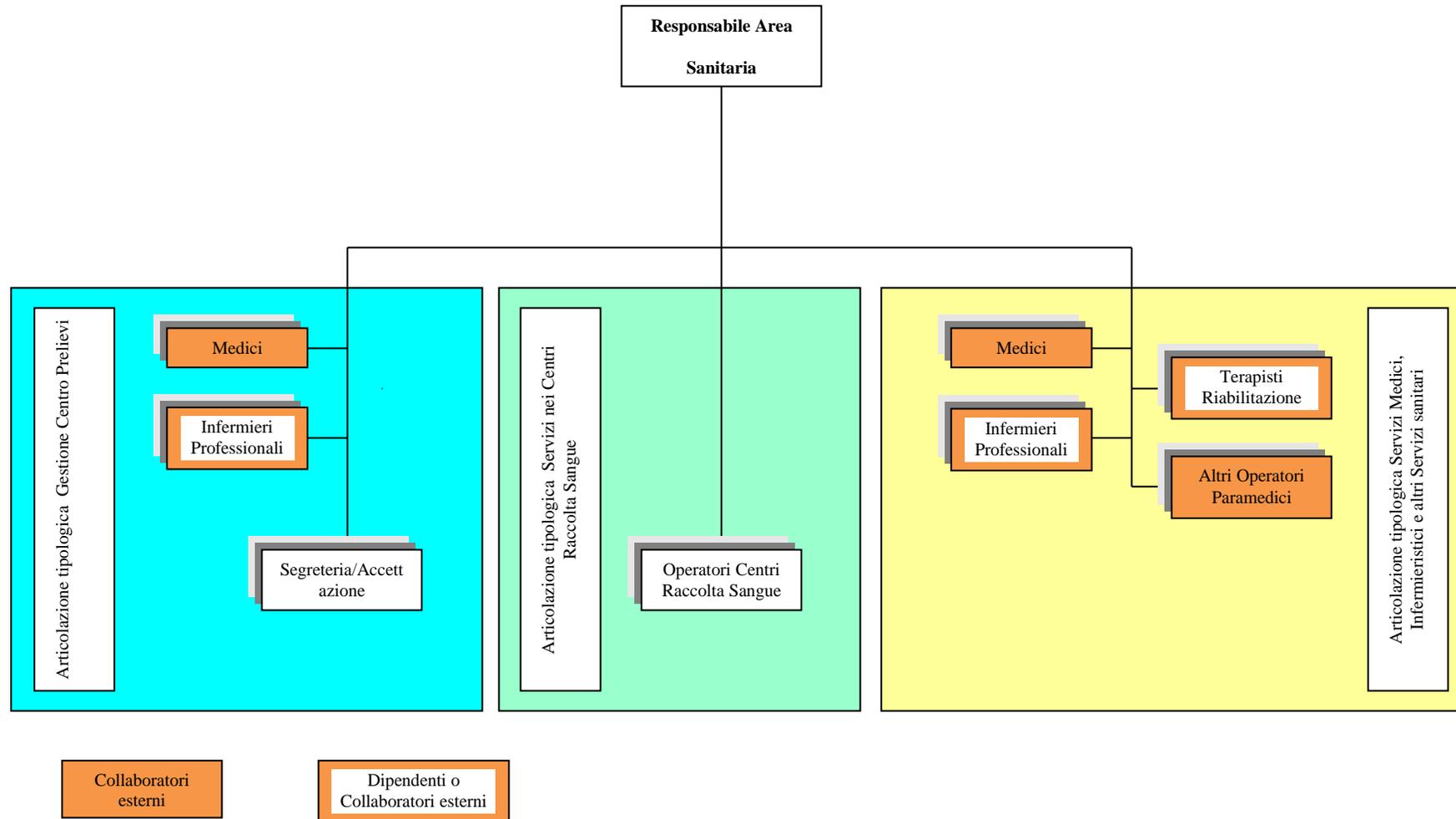
La tipologia

I Servizi Sanitari erogati da Domus Assistenza sono riconducibili a tre macro tipologie:

- **Gestione Centri Prelievi**
- **Servizi nei Centri Raccolta Sangue**
- **Servizi Medici, Infermieristici ed altri Servizi di natura Sanitaria**

La figura che segue illustra, con evidenza dei ruoli, delle funzioni e delle professionalità utilizzate, l'organigramma tipologico dei servizi di natura sanitaria.

Area Sanitaria – Organigramma Tipologico



Gestione Centri Prelievi

E' questa la più importante e strutturata attività dell'Area Sanitaria che trae origine dal processo di esternalizzazione di alcuni servizi, prima in capo al Servizio Sanitario Pubblico.

Gestire Strutture quali i Centri Prelievi significa mettere a disposizione dell'utenza professionisti di elevato profilo, che possiedano nel contempo buone capacità relazionali. Significa razionalizzare il servizio dotandolo di validi operatori a supporto dei professionisti che effettuano i prelievi. Significa, infine, saper organizzare con efficienza un servizio nel quale, in un arco temporale limitato, si concentrano attività molto diversificate di fronte ad un'ampia utenza.

Domus Assistenza nella gestione di Centri Prelievi opera assumendo in proprio la gestione mediante convenzioni con i Distretti AUSL di Modena. La qualità e la quantità dei servizi nei Centri Prelievi variano al variare delle singole convenzioni..

Nell'anno 2013 i Centri Prelievi gestiti da Domus Assistenza erano i seguenti:

<i>Distretto/Struttura</i>
Distretto 1 Carpi
<i>Centro Prelievi Campogalliano</i>
<i>Centro Prelievi Carpi</i>
<i>Centro Prelievi Rovereto</i>
<i>Centro Prelievi Novi di Modena</i>
<i>Centro Prelievi Soliera</i>
Distretto 3 Modena
<i>Centro Prelievi Modena – Modena Est</i>
<i>Centro Prelievi Modena - Estense</i>
<i>Centro Prelievi Modena - Rotonda</i>
<i>Centro Prelievi Modena – Via Newton</i>
<i>Centro Prelievi Modena – Baggiovara</i>
Distretto 5 Pavullo
<i>Centro Prelievi Pavullo n/Frignano</i>
<i>Centro Prelievi Serramazzone</i>
Distretto 6 Vignola
<i>Centro Prelievi Castelnuovo Rangone</i>
<i>Centro Prelievi Castelvetro</i>
<i>Centro Prelievi Guiglia</i>

Dal punto di vista quantitativo il contributo dato da Domus Assistenza al Servizio Sanitario Provinciale nel prelievo ematico e biologico è certamente significativo.

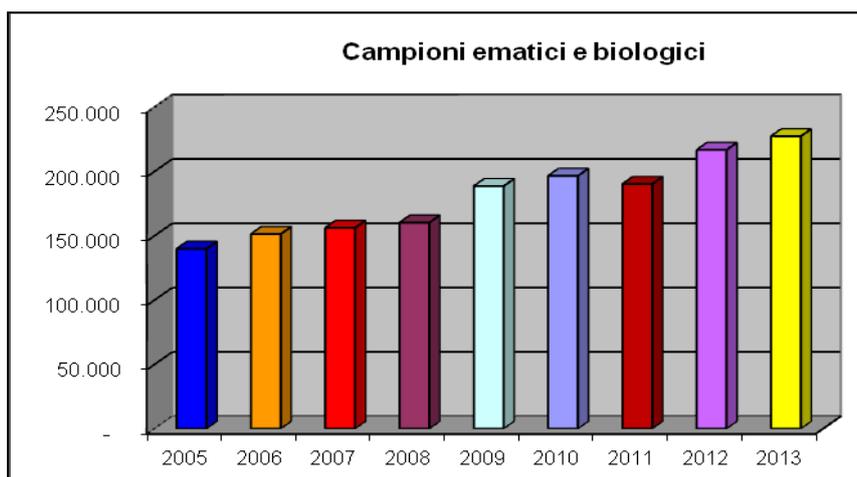
Anche sotto l'aspetto qualitativo riveste una forte rilevanza. Non occorre dimenticare che l'attività di prelievo rappresenta, nella stragrande maggioranza dei casi, il primo atto di un processo che conduce alla diagnosi e cura.

Per sua parte, inoltre, contribuisce a ridurre i tempi di attesa del cittadino nella fruizione delle prestazioni sanitarie, sia in modo diretto (tempestività dei prelievi e della consegna degli esami), che indiretto (la tempestività delle prestazioni e dei servizi collegati consente di velocizzare l'attività di diagnosi e cura).

I Centri nel corso del 2013 hanno raccolto 227.353 campioni ematici e biologici, pari a quasi un campione ogni tre abitanti della Provincia di Modena.

Nel periodo 2005– 2013 (il 2005 è stato il primo anno di raccolta sistematica dei dati) i campioni raccolti sono complessivamente cresciuti del 62,5 % e del 6,7 % rispetto all'anno precedente.

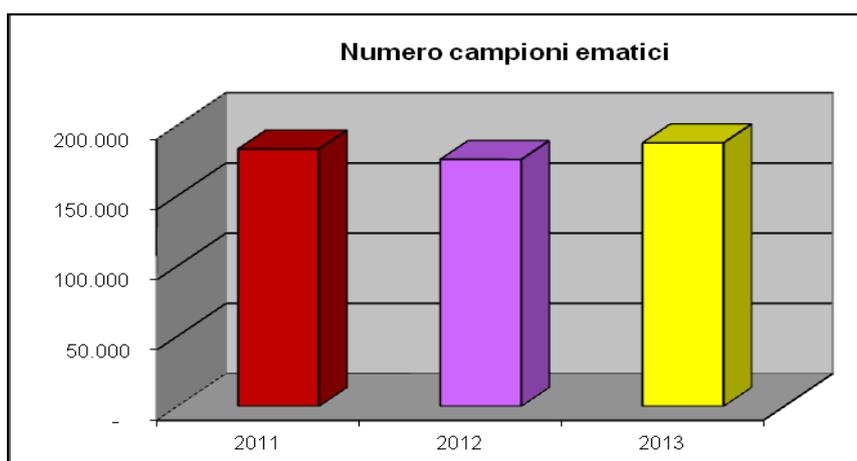
L'evoluzione nel periodo è descritta nel grafico che segue.



In un quadro di continuo progresso si rileva il solo calo del 2011.

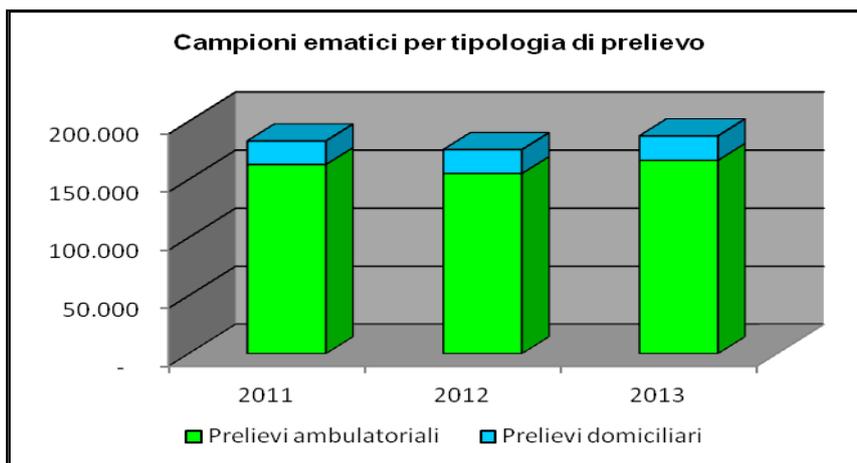
I dati analitici relativi ai prelievi ematici e alla raccolta di campioni biologici è iniziata con il 2011, si è pertanto in grado di raffrontare l'andamento dell'ultimo triennio

Nel grafico che segue si illustra l'andamento dei prelievi ematici nel periodo considerato, che nel 2013 hanno raggiunto il numero di 187.531

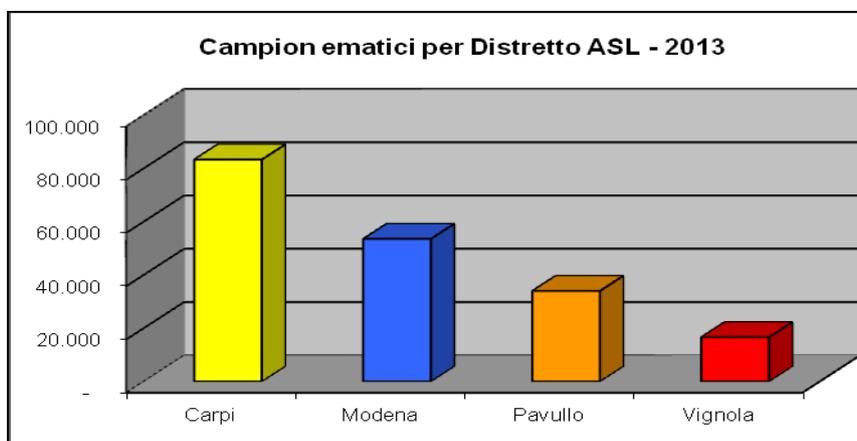


I prelievi ematici sono stati effettuati quanto a 166.537 per via ambulatoriale e quanto a 20.994 per via domiciliare, pari rispettivamente circa all'89 e al 11 % .

L'andamento degli ultimi tre anni per tipologia è evidenziato dal grafico che segue.

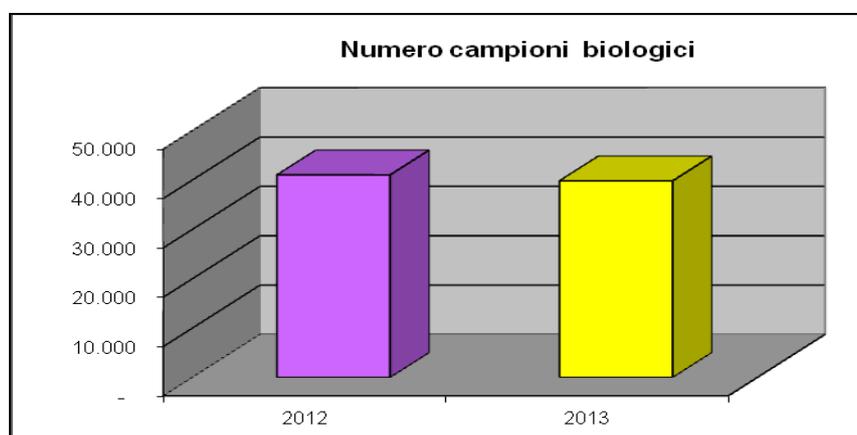


Nel corso del 2013 la distribuzione dei prelievi ematici per Distretto sanitario della Provincia è stato il seguente.



Come si può osservare questa attività è fondamentalmente concentrata nei Distretti di Carpi, Modena e Pavullo nel Frignano, rappresentando rispettivamente il 44, il 29 e il 18 % del totale prelievi.

I Campioni Biologici raccolti nel corso dell'anno sono stati 39.822, di cui 15.938 screening (la raccolta sistematica dei dati è iniziata col 2012).



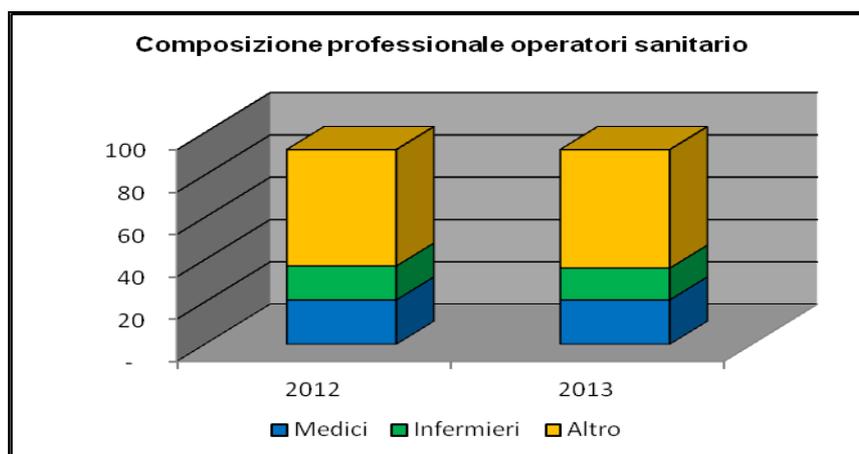
Si rileva nel biennio un calo del 3 % dei campioni biologici e al loro interno del 12,3 % degli screening.

La dimensione occupazionale non consente la suddivisione nelle varie tipologie di servizi dell'Area, i dati globali raccolti vengono pertanto illustrati in questa sede dove si tratta del servizio di maggiore importanza.

Anche in questo caso si possono analizzare unicamente i dati dell'ultimo biennio in quanto la loro raccolta è iniziata solo nel 2012.

L'organico dell'area nel 2013 era composta da 92 persone, stesso numero dell'anno precedente, così suddiviso: 21 Medici, 15 Infermieri professionali e 56 altri addetti, in grande prevalenza con mansioni impiegatizie.

L'andamento del biennio viene illustrato dalla tabella che segue.



Servizi nei Centri Raccolta Sangue

I Centri Raccolta Sangue si inseriscono nella filiera prelievo – analisi del sangue, svolgendo sia una attività di carattere logistico (raccolta delle provette dai Centri Prelievi e successivo smistamento ai Laboratori Analisi) che rendendo i servizi preparatori, quali il controllo etichettatura provette, la centrifugazione del sangue in provetta, necessari alle analisi vere e proprie.

In tale attività Domus Assistenza ha assunto in appalto da un'azienda privata i servizi preparatori alle analisi.

L'attività di servizio viene svolta nei Centri Raccolta Sangue dei Distretti AUSL di: Carpi, Castelfranco Emilia, Mirandola, Sassuolo, Vignola.

Per quel che concerne il contributo di Domus Assistenza al soddisfacimento del bisogno di salute, sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo, vale quanto detto in precedenza, in quanto i servizi di cui trattasi costituiscono un anello fondamentale della filiera prelievo – analisi del sangue.

Servizi Medici, Infermieristici ed altri Servizi di natura Sanitaria

Trattasi di servizi resi nell'ambito di convenzioni con Enti pubblici, consistenti in prestazioni professionali di Medici, Infermieri e Fisioterapisti della Riabilitazione.

In quest'ambito il quadro dei servizi prestati da Domus Assistenza nel 2013 era il seguente:

<i>Ente</i>	<i>Servizio</i>
<i>Ente Fiera di Modena S P Casa del Sole - Sestola Distretto 1 - Carpi</i>	Guardia Medica Assistenza Infermieristica Attività Ambulatoriale Infermieristica a Novi di Modena, Rovereto, Soliera e Campogalliano Assistenza Infermieristica Struttura Protetta Tenente Marchi Assistenza Infermieristica Struttura Protetta Sandro Pertini Fisioterapia Struttura Protetta Sandro Pertini Fisioterapia Struttura Protetta il Quadrifoglio Fisioterapia Struttura Protetta il Carpine

Questi servizi rivestono una non secondaria importanza nel soddisfacimento (quali-quantitativo) dei bisogni sanitari espressi dalla popolazione del Distretto Ausl di Carpi.

Rivestono inoltre il ruolo di presidio a tutela della salute dei frequentatori delle manifestazioni promosse dall'Ente Fiera di Modena. Questo servizio è stato uno dei primi svolti dall'Area sanitaria

Servizi e Qualità

La decisione di certificare l'erogazione dei servizi è maturata con lo sviluppo del progetto di riorganizzazione aziendale iniziato nel 2000.

L'intervento effettuato sulla struttura organizzativa della Cooperativa Domus Assistenza ha consentito l'avvio nel 2001 di una serie di incontri formativi per favorire una prima acquisizione del messaggio della qualità.

Successivamente l'intervento si è sviluppato attraverso la verifica della qualità interna della Cooperativa. Il lavoro, durato un anno, è stato condotto attraverso attività di verifica svolte dal Responsabile Qualità con i responsabili delle aree fondamentali per implementare il Sistema di Gestione della Qualità (SGQ), attraverso l'osservazione dei processi e delle strutture della Cooperativa. L'attività di verifica si è sviluppata attraverso :

- Colloqui approfonditi con le figure di responsabilità della Cooperativa (Direzione, Responsabili di settore, Responsabili degli uffici, Responsabili dei servizi)
- Predisposizione del SGQ documentato ovvero del Manuale della Qualità, delle Procedure tecniche o di presidio dei processi principali, delle Procedure di Sistema, delle Istruzioni Operative e dei moduli di registrazione dei controlli e delle verifiche sull'erogazione dei servizi.

Al termine del processo di implementazione del sistema qualità, Domus Assistenza, nel corso del 2003, ha ottenuto la certificazione UNI EN ISO 9001:2000 rilasciata da BVQI, Ente accreditato Sincert. L'oggetto della certificazione è stato individuato nella progettazione e erogazione dei servizi socio-riabilitativi e socio-assistenziali, a carattere residenziale, semi residenziale e domiciliare per anziani e per portatori di handicap, iniziando dagli Uffici centrali e proseguendo con i seguenti siti operativi:

- ✓ Centro Bucaneve 1 di Pavullo nel Frignano
- ✓ Casa protetta Sandro Pertini di Soliera
- ✓ Servizio di Assistenza Domiciliare (SAD) Centro Storico di Modena

Successivamente sono stati inseriti nella certificazione:

- Anno 2005 Asilo Nidi Cittadella e Scuola D'infanzia Sant'Antonio di Modena per la progettazione ed erogazione di servizio di asilo nido e scuola d'infanzia
- Anno 2006 Casa Della Mariola di Montecreto per la "progettazione e erogazione dei servizi socio-riabilitativi e socio-assistenziali, a carattere residenziale".
- Anno 2008 sostegno educativo –assistenziale progettazione ed erogazione del servizio per studenti in situazione di disabilità.

Dal 2003 ad oggi BVQI ha svolto 13 verifiche di sorveglianza, tutte concluse con esito positivo, inserendo di volta in volta nuove realtà operative nell'oggetto della certificazione.

Attualmente la Cooperativa è in possesso della **certificazione UNI EN ISO 9001:2008.**

Al di là dei classici benefici che l'applicazione di un SGQ porta all'impresa, riassumibili in una maggiore efficacia ed efficienza gestionale, nel controllo del gradimento del cliente (customer satisfaction) e nell'attitudine al miglioramento continuo, Domus Assistenza, con il proprio Sistema di gestione della qualità, si è voluta dare ulteriori obiettivi specifici:

- ✚ individuare, nei siti certificati, i laboratori di sperimentazione e sviluppo delle buone prassi (best practices) da applicarsi nei vari servizi, o nelle fasi in cui si articolano, al fine di diffonderle presso altre strutture della Cooperativa.
- ✚ rafforzare l'attività di controllo in merito al perseguimento della Mission e degli scopi della Cooperativa, con particolare attenzione verso l'assolvimento degli obblighi sociali (liberamente assunti) verso la comunità in cui opera.
- ✚ Mettere a disposizione il bagaglio di competenze e documenti prodotti nel tempo, a favore dei percorsi di accreditamento dei servizi sociosanitari rivolti ad anziani e disabili che hanno visto coinvolti numerosi servizi erogati dalla cooperativa

Capitolo IV - Le risorse umane

Le risorse umane impiegate nella prestazione dei servizi costituiscono il più importante e prezioso patrimonio di Domus Assistenza.

Esse operano a favore della Cooperativa in qualità di dipendenti o di collaboratori.

I primi, che nella quasi totalità rivestono anche il ruolo di soci, sono infatti i portatori delle professionalità, delle esperienze e delle conoscenze storicamente accumulate da Domus Assistenza.

I secondi, professionisti e non, ricoprono nella maggior parte dei casi ruoli di alto profilo professionale e/o di specializzazione necessari per integrare e completare i servizi resi agli utenti.

I Dipendenti - Profili professionali

I principali profili professionali dei dipendenti delle Aree Operative di Domus Assistenza, suddivisi per area di attività, sono desumibili dalla tabella che segue.

<i>Area Anziani</i>	<i>Aree Disabilità</i>
<i>Coordinatore Struttura Protetta/SAD</i>	<i>Coordinatore pedagogico</i>
<i>Coordinatore infermieristico</i>	<i>Coordinatore Centro Socio - Riabilitativo</i>
<i>Infermiere Professionale</i>	<i>Educatore Professionale</i>
<i>RAA (Responsabile Attività Assistenziale)</i>	<i>PEA(Personale Educativo Assistenziale)</i>
<i>Animatore Struttura Protetta</i>	<i>Infermiere Professionale</i>
<i>Terapista di Riabilitazione</i>	<i>Maestro d'arte</i>
<i>AdB (Adetto di Base), OSA (Operatore Socio Assistenziale), OSS(Operatore Socio Sanitario) con attestato o diploma</i>	<i>AdB, OSA, OSS con attestato o diploma</i>
<i>OSS in formazione</i>	<i>Assistente ai trasporti</i>
<i>Addetto Segreteria</i>	<i>Addetto Distribuzione Pasti</i>
<i>Addetto Centralino</i>	<i>Inserviente</i>
<i>Addetto Guardaroba/Lavanderia</i>	
<i>Assistente ai trasporti</i>	
<i>Commesso/Manutentore</i>	
<i>Addetto Distribuzione Pasti</i>	
<i>Inserviente</i>	
<i>Area Educativa</i>	<i>Area Sanitaria</i>
<i>Coordinatore Educativo</i>	<i>Infermiere Professionale</i>
<i>Educatore Professionale</i>	<i>Addetto accoglienza/accettazione</i>
<i>Educatore</i>	<i>Addetto assistenza prelievi</i>
<i>Educatore pre – post orario scolastico</i>	<i>Addetto trasporto campioni</i>
<i>Assistente ai trasporti</i>	<i>Operatore centro raccolta campioni</i>
<i>Addetto Distribuzione Pasti</i>	
<i>Inserviente</i>	

Come si può notare e senza contare i collaboratori professionali, sono circa trenta i profili professionali operativi presenti nella Cooperativa. Essi sono cresciuti significativamente nel corso

degli anni e tenderanno ad aumentare anche in futuro, in relazione al definitivo affermarsi dei rapporti di “Accreditamento”.

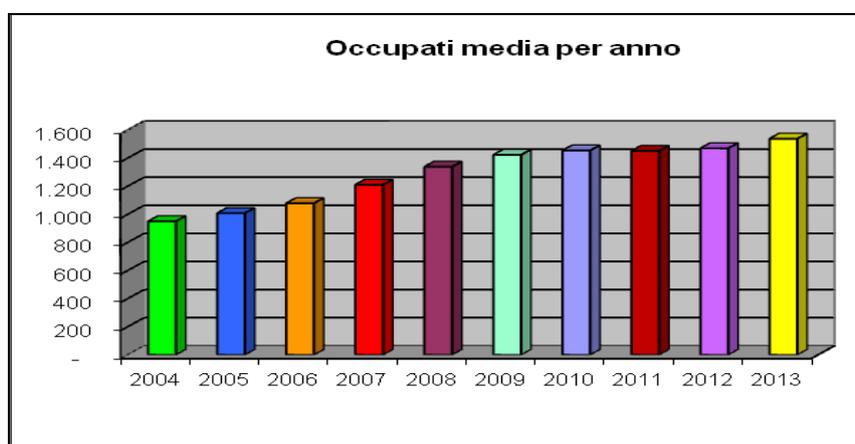
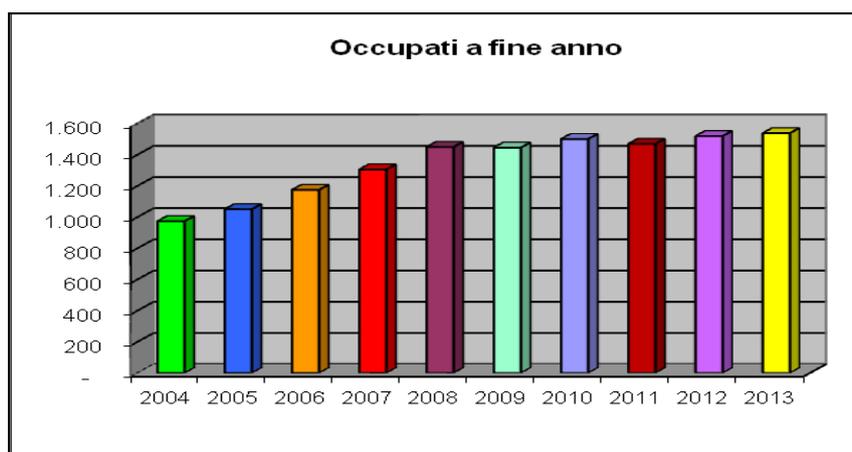
I Dipendenti - Il quadro delle risorse

Al 31 dicembre 2013 l'organico di Domus Assistenza era costituito da 1.538 dipendenti, praticamente tutti soci, con un aumento 19 persone rispetto al 2012 e di 565 unità, pari al 58,1 %, nel decennio considerato.

L'occupazione media del 2013 è stata di 1.538 persone, con un aumento di 588 unità sul 2004, pari al 61,9 %.

Il lavoro dei soci e comunque di tutti i dipendenti, da sempre, è stato trattato con scrupoloso rispetto delle norme in materia, sia con riguardo a quelle sul trattamento economico che a quelle che disciplinano ogni altro aspetto del rapporto di lavoro; elemento questo non secondario soprattutto se lo si confronta con le tante situazioni di lavoro incerto presenti nel in questo settore.

Di seguito si espongono i grafici dell'evoluzione degli occupati a partire dall'anno 2004.

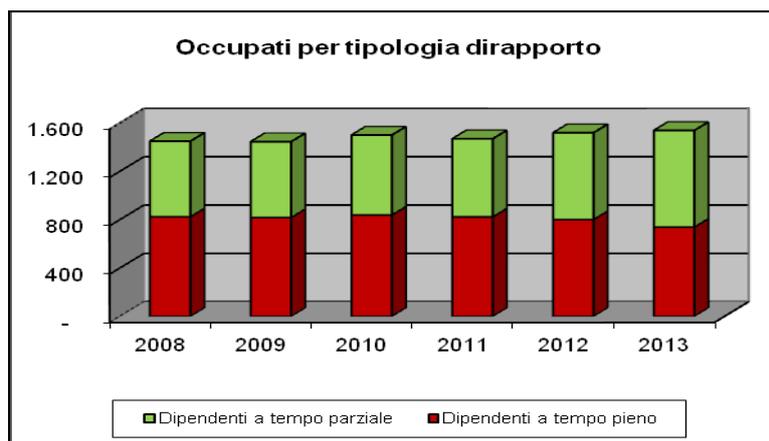


Come si può notare l'andamento degli occupati a fine anno e quello medio annuo ha un andamento simile. La differenza numerica è sostanzialmente in funzione delle caratteristiche stagionali delle prestazioni rese dai servizi educativi ai minori e di accompagnamento scolastico degli studenti diversamente abili.

Dal 1 gennaio 2004 al 31 dicembre 2013 l'organico è dunque cresciuto del 58,1 %, ciò significa che in questi dieci anni si sono create le condizioni per occupare poco meno di 6 persone in più ogni 10 precedentemente in organico.

L'organico del 2013 era composto da 739 lavoratori, pari al 48,0 % del totale, con contratto a tempo pieno e 799 a tempo parziale.

Di seguito si illustra l'andamento combinato dall'anno 2008 (primo anno di rilevazione sistematica dei dati)



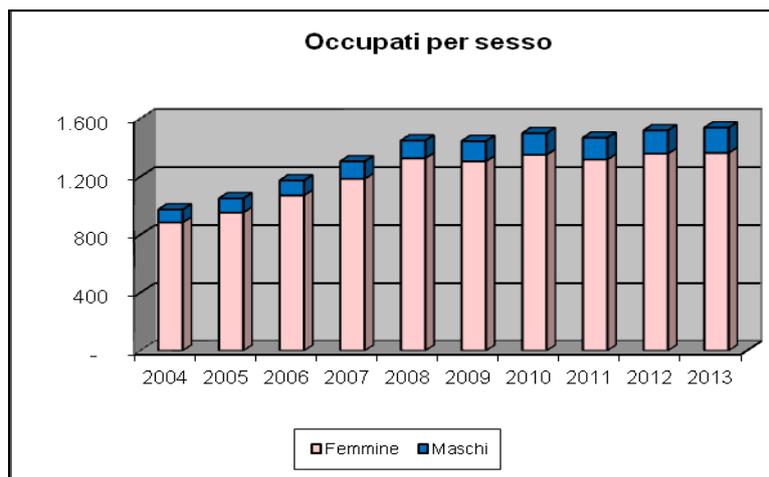
L'analisi della loro successione indica nel periodo un calo di 85 unità nei dipendenti a tempo pieno, pari al 10,3 %, ed una crescita di 174 unità, pari al 27,8 %, in quelli a tempo parziale.

Nonostante l'attenzione dell'organizzazione del lavoro verso un'occupazione a tempo pieno, la componente part time cresce più velocemente, ciò evidentemente risente della maggior estensione occupazionale di quei servizi che, come quelli dei settori dell'Assistenza Domiciliare, dei Servizi Educativo Assistenziali e dei Servizi Educativi, essendo per natura limitati entro determinate fasce orarie e spesso sparsi nel territorio, non sempre consentono quella continuità lavorativa necessaria ad un maggiore sviluppo dell'impiego a tempo pieno.

A parziale attenuazione degli effetti di una tale situazione concorre una non trascurabile richiesta di lavoratori, specie donne con la necessità di conciliare i tempi di lavoro con le esigenze familiari, di poter usufruire del rapporto a tempo parziale.

I servizi prestati da Domus Assistenza si caratterizzano per l'alta intensità di lavoro, in particolare quello femminile: alla data del 31 dicembre 2013 le lavoratrici occupate erano 1.364, pari all'88,7 % dell'organico, mentre 174 erano i lavoratori maschi, pari al restante 11,3 %. Rispetto all'anno 2004 si è assistito ad un incremento rispettivamente del 54,2 e del 96,5 %.

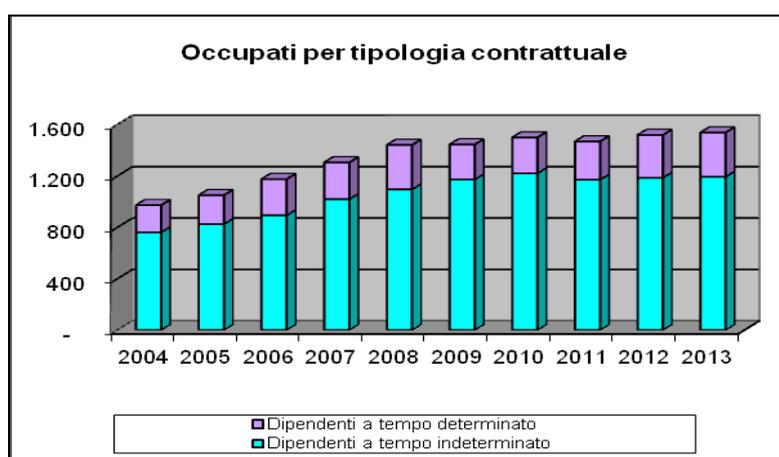
Il grafico che segue visualizza l'andamento del periodo, dal quale si evince, fatte le debite proporzioni, una crescita della componente maschile quasi doppia rispetto a quella femminile. Questo fenomeno si è reso maggiormente visibile in questi ultimi anni in concomitanza con la crisi occupazionale. La controprova è data dal fatto che in periodi di relativa espansione economica è il peso ponderale della componente femminile a crescere maggiormente.



Con riferimento al contratto di lavoro l'organico di Domus Assistenza al 31 dicembre 2013 era composto da 1.194 lavoratori a tempo indeterminato e 344 a tempo determinato, rispettivamente pari al 78 % e al 22 %.

L'andamento del rapporto tra lavoro a tempo indeterminato e quello a tempo determinato è dato principalmente dalla variazione di peso delle prestazioni rese dalle Aree Disabilità ed Educativa rispetto al totale dei servizi prestati da Domus Assistenza. Infatti, per effetto della stagionalità legata al ciclo di istruzione e alla variabilità nel corso dell'anno scolastico della quantità dei servizi richiesti dai soggetti convenzionanti (Enti ed Istituti pubblici e privati), una parte dei lavoratori delle due Aree non può che essere assunta a tempo determinato, anche se quest'ultimo tipo di contratto non è da considerarsi occasionale perché in molti casi il rapporto di lavoro viene annualmente rinnovato e, col tempo, lo stesso può trasformarsi a tempo indeterminato.

Nel grafico che segue si espone la composizione per tipo di contratto di lavoro nel periodo 2004 - 2013.



La crescita di periodo è stata del 56,7 % per gli occupati a tempo indeterminato e del 63 % per quelli a tempo determinato, il che rivela, nel tempo, uno sviluppo praticamente simile alle due fattispecie.

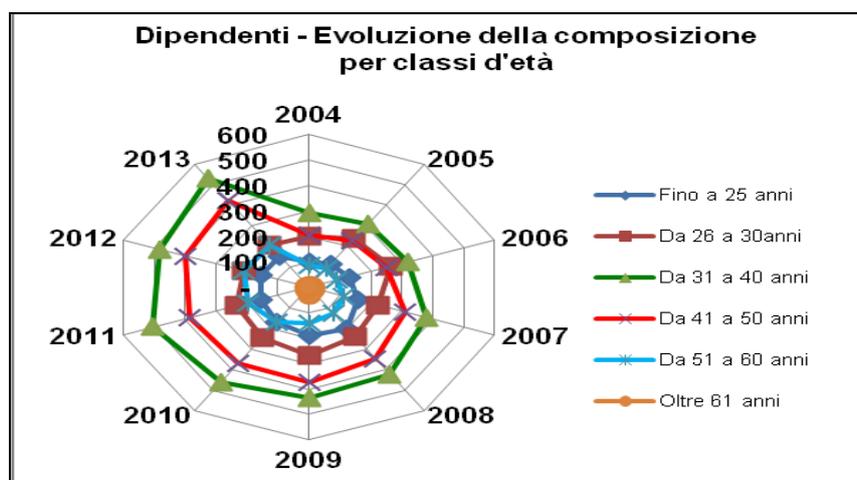
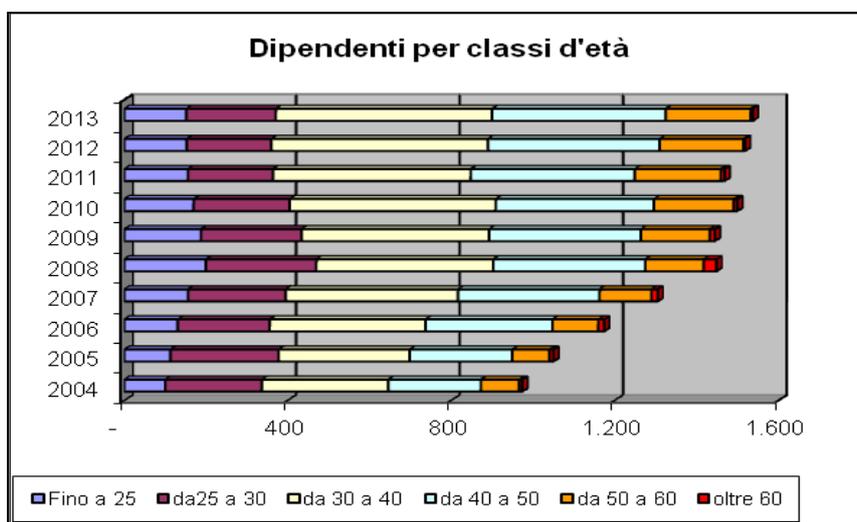
A fine 2013 la composizione, numerica e percentuale, degli occupati per classi di età era la seguente:

<i>Classe d'età</i>	<i>N. Occupati</i>	<i>%</i>
fino a 25	152	9,9
da 26 a 30	219	14,2
da 31 a 40	529	34,4
da 41 a 50	425	27,6
da 51 a 60	208	13,5
oltre 61	5	0,3

La composizione per classi d'età evidenzia un organico ancora giovane, infatti i lavoratori fino a 40 anni costituiscono il 58,5 % della forza lavoro di Domus Assistenza.

Prendendo come riferimenti 23 anni per la prima classe, l'età mediana per le classi centrali e 62,5 anni per l'ultima classe, l'età media dei dipendenti risulta essere di circa 38 anni.

La composizione e l'evoluzione per classi d'età negli ultimi dieci anni vengono illustrate nei grafici che seguono.



Dall'analisi dei dati e visivamente specie dal grafico a radar, si nota un aumento del peso ponderale delle classi da 31 a 60 anni, pur rilevando variazioni in ciascuna classe. Infatti l'andamento a chiocciola indica che nel tempo queste classi d'età si sono sviluppate con gradualità. Ciò è sintomo

tra l'altro una crescita positiva del legame tra socio-dipendente e Cooperativa, come meglio si vedrà qui di seguito.

Alla stessa data la composizione, numerica e percentuale, degli occupati per classi di anzianità di servizio era la seguente:

<i>Anzianità servizio</i>	<i>N. Occupati</i>	<i>%</i>
<i>fino a 1 anno</i>	332	21,6
<i>da 1 a 3 anni</i>	134	8,7
<i>da 3 a 5 anni</i>	195	12,7
<i>da 5 a 10 anni</i>	492	32,0
<i>oltre 10 anni</i>	385	25,0

Pare evidente come in questo caso le ultime due classi ricomprendano la maggioranza dei dipendenti in organico.

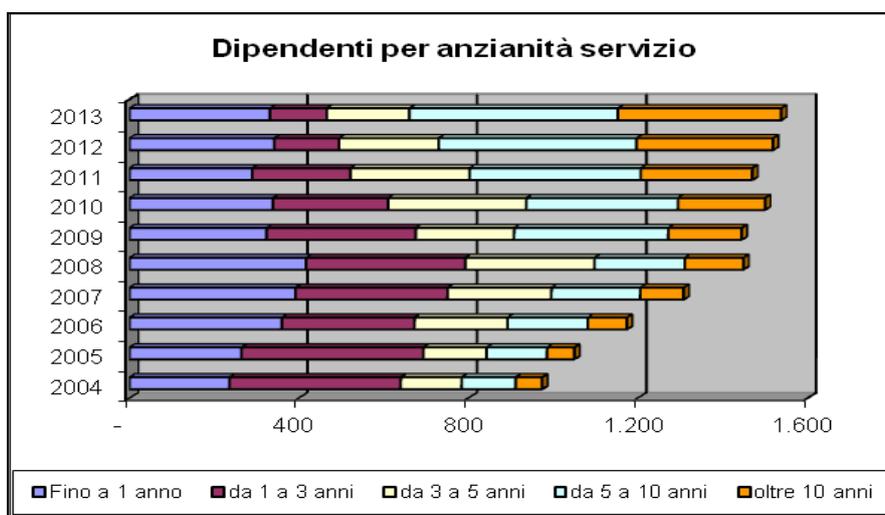
Applicando lo stesso metodo di calcolo utilizzato per stimare l'età media dei dipendenti, **l'anzianità media dell'organico di Domus Assistenza risulta di circa 7 anni.**

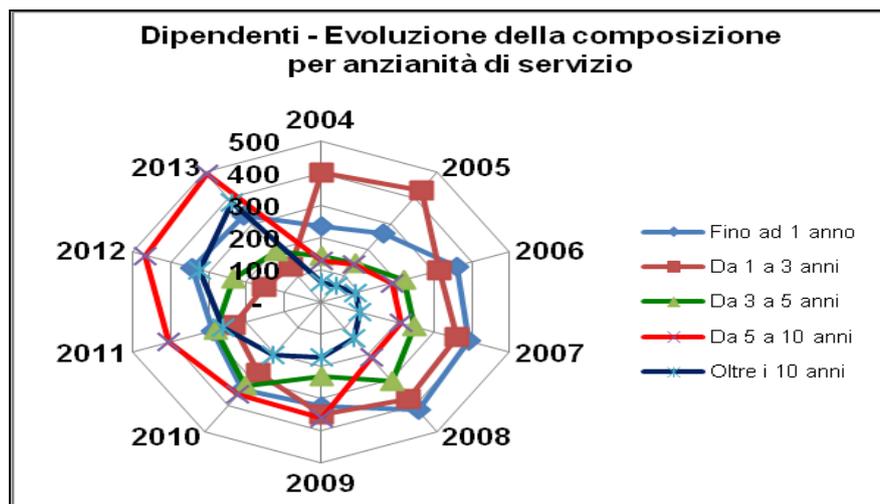
Questo dato, pur sviluppatosi negli anni con notevole rafforzamento del legame di fedeltà del socio alla Cooperativa, non raffigura una realtà ad alto grado di anzianità in azienda. Ciò deriva sostanzialmente da tre fattori:

- **sostenuto incremento delle attività in termini reali nel corso degli anni;**
- **significativa presenza di contratti a tempo determinato di durata annuale, le cui ragioni sono state illustrate in precedenza;**
- **naturale turnover dettato da motivazioni personali.**

Naturalmente l'anzianità media del personale con responsabilità di coordinamento a qualsiasi livello della organizzazione aziendale e quello con responsabilità formative sul campo è molto più elevata, concentrandosi prevalentemente nell'ultima classe.

L'andamento e l'evoluzione dell'ultimi dieci anni vengono illustrati dai grafici che seguono.





Dall'analisi dei dati dell'istogramma e del grafico a radar, si nota un aumento fortemente legato all'andamento della congiuntura economica. Infatti l'anzianità di servizio cresce nelle fasi di crisi e diminuisce nelle fasi di espansione. In parte, comunque, si correla con lo sviluppo delle classi d'età oltre i 30 anni (all'aumentare dell'anzianità di servizio aumenta l'età della persona) che indica il crescente rapporto di fidelizzazione alla Cooperativa di una parte significativa della base socio occupazionale.

Al 31 dicembre 2013 i lavoratori impiegati nelle attività operative erano 1.495, pari al 97,2 % dell'organico complessivo di Domus Assistenza. Più in particolare 707 erano occupati nell'Area Anziani, 543 nell'Area Disabilità, 161 nell'Area Educativa e 87 in quella Sanitaria, con peso percentuale sull'organico complessivo rispettivamente del 46,0, del 35,3, del 10,5 e del 5,7.

Dal 2004 le Aree operative hanno rilevato il seguente sviluppo occupazionale:

Area operativa	Sviluppo Occupazionale
Anziani	33,9 %
Disabilità	80,4 %
Educativo	57,8 %
Sanitario	335,0 %

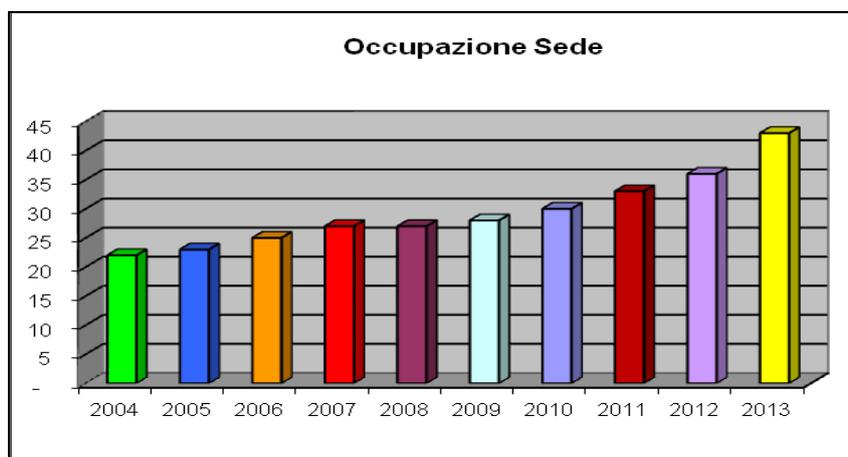
Per completare l'analisi della destinazione operativa delle persone occupate occorre rilevare che, a fine 2013, le funzioni di Direzione e Coordinamento generale, quelle di Coordinamento delle Aree, le funzioni Amministrative e di Controllo impiegavano 43 unità, pari al 2,8 % dell'organico totale.

In analitico le posizioni organizzative erano le seguenti:

<i>Direzione e Staff</i>		<i>Servizi Centrali</i>	
Presidente/Direttore	1	Servizio Amministrazione	8
Ufficio Segreteria Generale	2	Servizio Personale	8
Ufficio Qualità	1	Servizio Economato	2
Coordinamento Territoriale Pavullo	1		
<i>Servizi Operativi</i>			
Area Anziani	6	Area Educativa	4,5
Area Disabilità	7,5	Area Sanitaria	2

Tali funzioni sono centralizzate presso la sede della Cooperativa.

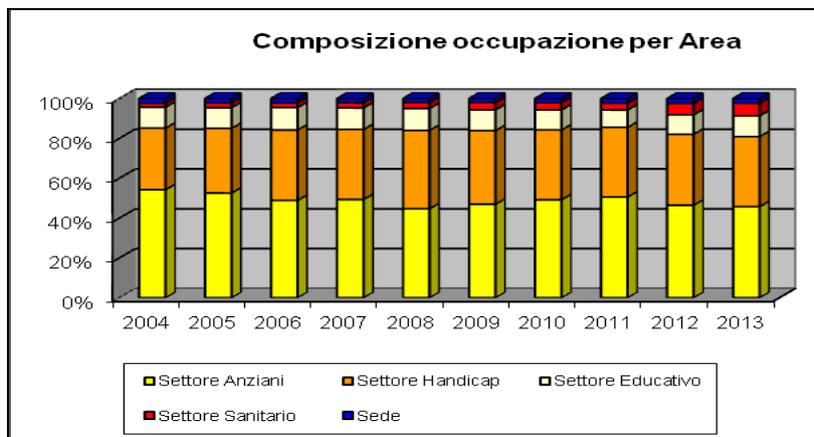
Nell'ultimo decennio l'organico centrale è aumentato di 21 unità, pari al 100,0 %. Di seguito si visualizza l'andamento.



L'andamento occupazionale delle funzioni centralizzate ha sostanzialmente ricalcato l'evoluzione dell'occupazione media della Cooperativa fino al 2011, successivamente, con l'aumento delle funzioni amministrative legate ai rapporti di accreditamento, l'organico è andato ampliandosi sensibilmente, risultando circa il doppio di quello presente nell'anno 2004 e superiore di 7 unità rispetto all'anno precedente. Va inoltre rilevato che l'incremento occupazionale non è risultato omogeneo: nell'ultimo anno si è infatti concentrato sulle funzioni Amministrative, di Gestione del Personale e di Coordinamento dell' Area Anziani.

Da rilevare infine che gli organici delle funzioni centralizzate avranno in futuro ulteriori esigenze di potenziamento in relazione all'ampliamento alle nuove attività previste dai contratti di Accreditamento, prima gestite direttamente, con sostenimento dei relativi costi, dall'Ente affidante il servizio, quali, a titolo di esempio, la fatturazione agli utenti, la gestione di servizi accessori e di somministrazione (luce, acqua e gas), etc.

L'andamento della composizione percentuale per Area nell'ultimo decennio è raffigurata nel grafico seguente



L'analisi dei dati evidenzia, pur nella diversità delle dimensioni, un consistente incremento relativo delle funzioni Centrali, delle Aree Disabilità e Sanitario, mentre si assiste un processo di riduzione ponderale delle Aree Anziani e Educativo.

I Dipendenti – L'intensità del rapporto di lavoro

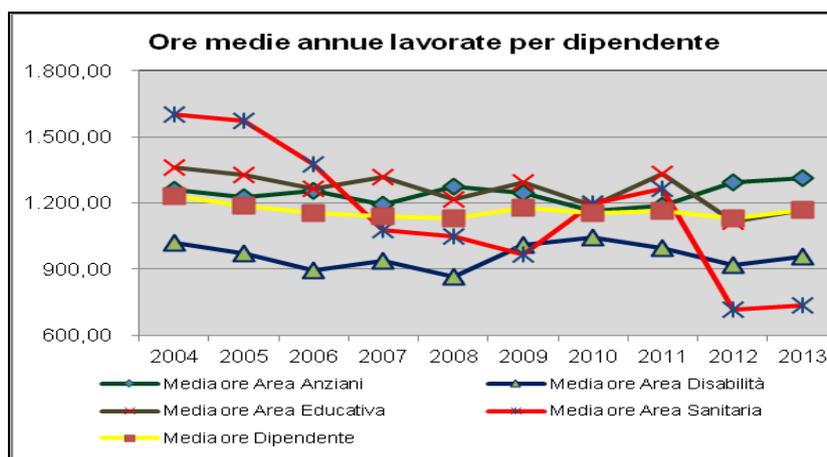
Le attività prestate da Domus Assistenza hanno la particolare peculiarità di non poter assicurare per tutti i dipendenti l'orario a tempo pieno, o meglio non è in grado di assicurarlo a tutti coloro che lo vorrebbero. Anche se, per effetto delle esigenze di part time, il numero dei non soddisfatti come detto si riduce notevolmente.

Una siffatta situazione deriva fondamentalmente dalla frammentarietà delle prestazioni, dalla stagionalità del lavoro e dalla variabilità delle esigenze degli Enti affidanti.

Si comprende allora come, per un'azienda tesa a correlare le aspettative dei dipendenti con le condizioni di svolgimento delle prestazioni, diventi importante misurare l'intensità del rapporto di lavoro con la Cooperativa e la sua evoluzione nel tempo.

L'intensità è misurata dalla risultante del rapporto ore lavorate/numero dipendenti.

Di seguito si espone il grafico che esprime i rapporti rilevati dal 2004 con riferimento alle ore medie annue lavorate dai dipendenti e a quelle lavorate in ciascuna area operativa.



Nel corso del 2013 gli operatori hanno lavorato in media 1.168 ore.

La media delle ore lavorate è calata nel decennio di circa 71 ore per capite, pari al 5,7 %.

Se raffrontiamo l'intensità media del rapporto di lavoro, come sopra rilevato, con le ore lavorabili in un rapporto al tempo pieno (circa 1650) osserviamo che, fatto 100 quest'ultimo, un dipendente di Domus Assistenza ha mediamente un'intensità pari a circa il 71%, mantenendo un andamento pressoché stabile nel tempo nonostante il grande incremento della quantità e della complessità dei servizi prestati negli ultimi anni.

L'andamento per Aree di attività rivela invece una marcata variabilità con forte riduzione negli ultimi due anni nell'Area Sanitaria, derivata principalmente dall'evoluzione delle tipologie dei servizi prestati e dal rapporto tra prestazioni di lavoratori dipendenti e liberi professionisti, una stabilità tendenziale nell'Area Anziani e un andamento temporale contenuto in range limitati per le Aree Disabilità ed Educativo.

La dimensione dell'Area Anziani in ogni caso determina fortemente l'andamento complessivo dell'intensità del rapporto di lavoro in Domus Assistenza.

Infine, nel raffronto con le altre aziende operanti nell'ambito socio - assistenziale, la Cooperativa si pone oltre la media dell'intensità del rapporto di lavoro, garantendo ai propri dipendenti un volume medio di lavoro tra i più elevati del settore.

I Dipendenti - La formazione

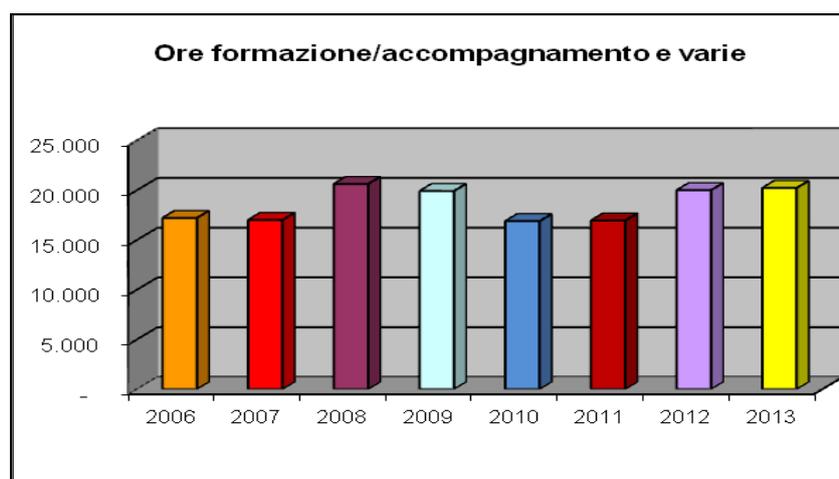
Domus Assistenza ha sempre prestato una particolare attenzione alla formazione dei propri dipendenti.

Infatti, poiché opera in attività ad alta intensità di lavoro, è la professionalità nel prestare i servizi all'utenza il fattore strategico principale della sua crescita.

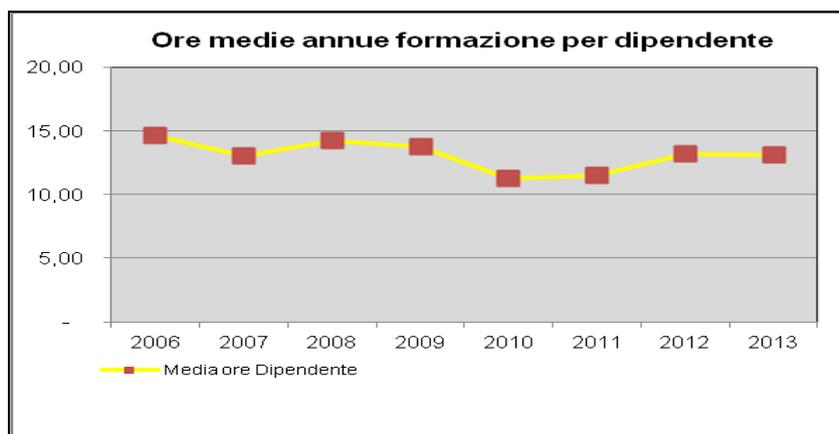
Nel corso del 2013 i dipendenti di Domus Assistenza hanno partecipato a corsi di formazione , accompagnamento al lavoro, ed assemblee ed altre attività sindacali per 20.233 ore complessive, con un incremento del 1,2 % rispetto al precedente anno.

Queste ore sono state calcolate separatamente: non sono quindi ricomprese in quelle dei servizi prestati dalle Aree in precedenza esposte.

Di seguito si espone l'andamento dall'anno 2006 (da quell'anno è iniziata la raccolta sistematica dei dati)



Correlato al precedente si espone l'andamento nello stesso periodo della media annua delle ore di formazione.



Al riguardo come si può osservare nel periodo si è assistito ad una sostanziale stabilità, se si escludono gli anni 2010 e 2011 che hanno rilevato un lieve calo.

Con l'anno 2012 sono inoltre maturate le condizioni per raccogliere in modo sistematico alcuni importanti dati relativi alla formazione che avranno un ruolo nell'analisi dei prossimi esercizi sociali.

Per il momento possono essere presentati solo per il valore della performance annuale.

Nel 2013 si sono svolti 271 corsi di formazione per lavoratori, 96 in più rispetto all'anno precedente (+ 54,8 %), di cui 63 interni e 208 esterni. Le ore di formazione hanno sommato complessivamente a 17.823, con una crescita di 4.398 (+ 32,8 %) ore sull'anno 2012, di cui 10.872 di corsi interni e 7.241 esterni.

Le attività formative hanno riguardato 1.731 persone (diverse di loro a seconda delle esigenze formative hanno partecipato a più corsi), 1.110 internamente e 621 esternamente.

Le persone formate sono cresciute nell'ultimo biennio di 256 unità (+ 17,4 %)

La formazione svolta è strutturata in corsi professionali di base, quali ad esempio quelli destinati all'acquisizione della qualifica di Operatore Socio Sanitario e corsi di aggiornamento ai diversi livelli funzionali. Non mancano anche i momenti formativi dedicati all'inserimento lavorativo.

In totale i costi della formazione sono stati pari a € 423.772, pari ad oltre l'1,4% del costo del personale, in aumento di 108.105 € (+ 34,2 %) sull'anno precedente.

I dati precedentemente esposti non tengono in considerazione le ore di formazione in affiancamento lavorativo effettuate ai nuovi assunti e ai rientri.

Dal 2012 siamo parimenti in grado di rilevare i dati relativi all'affiancamento, processo questo iniziato nel 2004 con il progetto finanziato dalla Legge 59/00 di cui ci si occuperà nel proseguio.

Nel corso del 2013 gli affiancamenti sono stati 125 per complessive 4.069 ore, con un costo di € 97.732.

Considerando che questo tipo di formazione non può che impegnare per un pari numero di ore anche i dipendenti tutor, si stima che le ore complessive a ciò dedicate siano state circa 8.000.

Infine si specifica che i costi del personale per la formazione e l'affiancamento sono ricompresi nel costo del lavoro di cui ci si occuperà più oltre.

I Dipendenti - La conciliazione dei tempi di vita e di lavoro

Domus Assistenza presta servizi, quali quelli dell'Assistenza Domiciliare agli anziani, dell'Appoggio Scolastico ai diversamente abili e del Supporto (educativo e non) al Sistema Scolastico, che per loro natura richiedono prestazioni ad orario ridotto in fasce orarie stabilite oppure in modo frammentato nell'arco della giornata o della settimana.

Fin dall'inizio della sua attività Domus Assistenza si è perciò preoccupata di organizzare il lavoro integrando, per quanto possibile, le singole prestazioni, al fine di consentire alla più ampia platea di dipendenti un orario di lavoro da cui trarre una remunerazione dignitosa.

Ciò nonostante permane una fascia di lavoratori a part time che risulta estremamente difficoltoso ridurre. In ogni caso nel 2013 tutti i dipendenti sono impiegati con orario di lavoro superiore al minimo stabilito contrattualmente in sede di accordo sindacale.

Per migliorare tale situazione, Domus Assistenza, anche al fine di motivare e fidelizzare i propri dipendenti (che, come già detto, sono praticamente tutti soci della cooperativa), da tempo favorisce azioni positive tese a conciliare i tempi di vita con quelli di lavoro.

Al riguardo, nel giugno 2004, Domus Assistenza ha predisposto un progetto complesso composto da tre azioni positive, poi finanziato con le risorse di cui alla legge 53/2000. La sua realizzazione, di durata biennale, ha avuto inizio l'1 marzo 2005 e termine il 28 febbraio 2007.

La prima azione denominata "Part time reversibile" era rivolta alle lavoratrici con figli al di sotto degli 8 anni o con genitori anziani bisognosi di cure consentendo loro di ridurre temporaneamente, per la durata di due anni, l'orario di lavoro in relazione alle proprie esigenze familiari. La buona prassi, introdotta con l'azione di cui si tratta, è divenuta patrimonio della Cooperativa, continuando negli anni successivi.

La seconda denominata "Flessibilità sui turni" era mirata alla sperimentazione di un innovativo modello di organizzazione, presso la Struttura Protetta Sandro Pertini di Soliera, che assumesse tra le variabili anche le esigenze di conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro dei dipendenti. La caratteristica di replicabilità del modello, oltre che del metodo di lavoro utilizzato, ha premesso l'applicazione dell'innovazione organizzativa anche in altre Strutture Protette.

La terza azione denominata "Formazione al rientro" era rivolta alle lavoratrici al rientro dal congedo per maternità e ai nuovi assunti a copertura delle ore di part time reversibile concesso con il duplice scopo di favorirne il reinserimento/inserimento lavorativo e di assicurarne l'aggiornamento/formazione professionale.

Fondamentale in questa azione era l'affiancamento del lavoratore con personale esperto del ruolo.

La validazione sul campo dei moduli formativi sperimentati ha consentito da allora la replicabilità, in ottica del miglioramento continuo, nei casi di rientro dalla maternità o da periodi di aspettativa e di nuove assunzioni.

I dati esposti nei precedenti paragrafi ne sono testimonianza diretta.

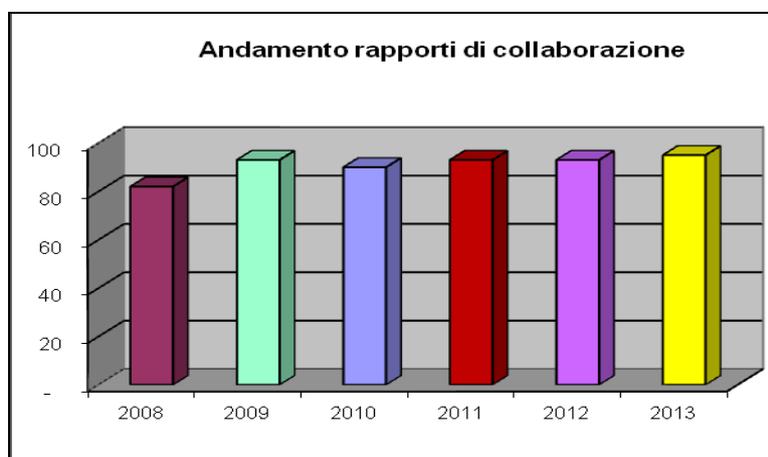
I Collaboratori

Nel corso del 2013 Domus Assistenza si è avvalsa della collaborazione di 95 persone: 88 con rapporto libero professionale e 7 con contratto a progetto. Oltre la metà dei collaboratori sono femmine.

Le Aree operative si sono avvalse dell'apporto di 83 collaboratori (compresi quelli che hanno operato in ambito formativo), pari all'87 % del totale, mentre i restanti 12 hanno collaborato con gli uffici centrali della Cooperativa.

Tra le principali figure libero professionali che hanno prestato la propria collaborazione, ben 56 su 83, pari all'67,5 % sono quelle di medico, infermiere e terapeuta impiegati per la stragrande parte nelle Aree Anziani e Sanitaria.

Di seguito si espone l'andamento dei rapporti di collaborazione professionale dal 2008 (primo anno di tenuta sistematica dei dati).



Nel periodo in esame si è assistito alla crescita di 13 rapporti di collaborazione, pari all' 13,7 %, con un incremento di 17 unità dei collaboratori professionali ed un calo di 4 unità dei collaboratori a progetto.

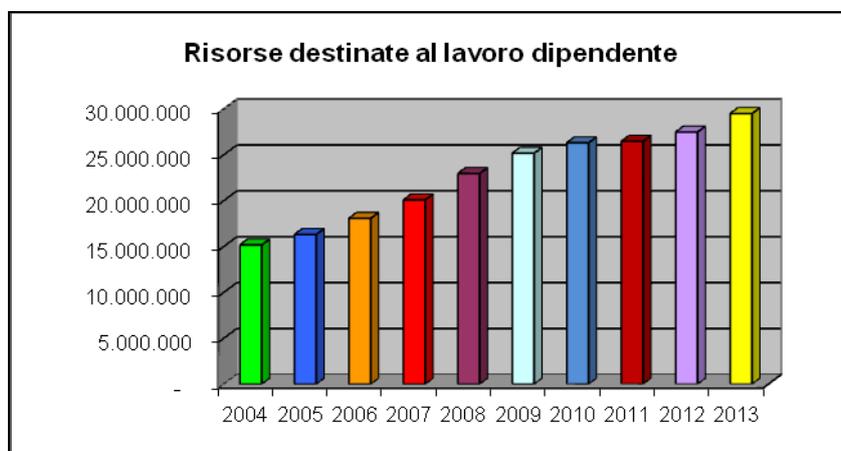
La retribuzione dei dipendenti

Nel 2013 la retribuzione del lavoro dipendente (salari e stipendi, oneri sociali, TFR e altre spese per il personale) è stata pari a 29.490.000 Euro, di cui 21.751.895 per salari e stipendi, 6.048.957 per oneri sociali, € 1.500.577 per trattamento fine rapporto e € 188.571 per altri costi contrattuali, con un incremento del 7,3 % sull'anno precedente e del 94,3 % sull'anno 2004.

La retribuzione lorda pro capite è stata pari ad 19.294 Euro, corrispondente ad € 27.175 in termini di unità di lavoro a tempo pieno equivalente.

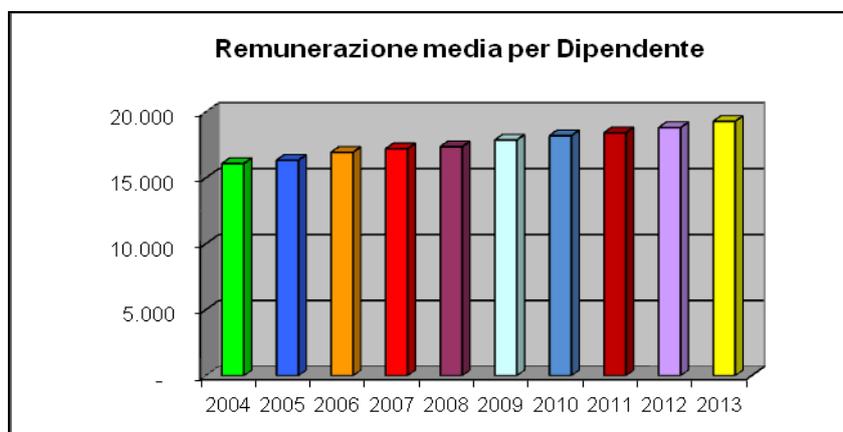
Quanto sopra consente di stimare che la retribuzione media di Domus Assistenza è in linea con quella media rilevata in Emilia Romagna per il settore dei servizi al pubblico e al privato, e risulta, da una nostra stima sulla base del contratto integrativo aziendale e dei dati statistici disponibili a livello regionale, superiore di circa il 4,4 % rispetto a quelle medie rilevate nel segmento delle attività assistenziali, senza con ciò contare le somme erogate a titolo di rimborso da soci.

Di seguito si espone l'andamento delle risorse destinate alla retribuzione del lavoro dipendente dall'anno 2004.



Nel periodo 2004 – 2013 Domus Assistenza ha destinato ai propri dipendenti sotto forma di stipendi e salari la complessiva somma di € 227.483.818.

Ai fini di una più completa visione dell'aspetto retributivo si rappresenta inoltre lo sviluppo, nello stesso periodo, della remunerazione media per dipendente, che nel periodo 2004 – 2013 ha rilevato un incremento di € 3.202, pari al 20 % circa.



Come si può notare nel raffronto dei due grafici che precedono, la curva che caratterizza la remunerazione media risulta essere meno pronunciata rispetto alla prima, essendo sensibile unicamente all'effetto dell'aumento salariale.

Se, infine, si considerano anche le risorse, peraltro già trattate separatamente, destinate al ristoro ai soci lavoratori (praticamente tutti i dipendenti) e comunque erogate con la modalità della integrazione salariale, nel corso del 2013 le risorse destinate alla remunerazione del lavoro dipendente sommano complessivamente a € 30.491.591, con un incremento rispettivamente del 7,2 % sull'anno precedente e del 95,4 % sul 2004.

Applicando gli stessi criteri di stima sopra utilizzati, la retribuzione dei soci - dipendenti di Domus Assistenza risulta superiore del 7,8 % rispetto a quella media rilevata in Emilia Romagna nel segmento delle attività assistenziali.

Altre risorse destinate ai dipendenti

I costi esterni della formazione del personale nel 2013 è stata pari a 3.902 Euro, con decremento del 45,3 % sul 2012.

La riduzione deriva in buona parte dalla crescita dei costi interni di formazione e dal maggior utilizzo di collaboratori professionisti.

In ogni caso, nel periodo 2004 – 2013 Domus Assistenza ha riservato alla formazione esterna risorse per 303.062 Euro.

Ovviamente al costo della formazione del 2013 di cui sopra si aggiungono il costo delle prestazioni professionali, già contenuto in quello dei collaboratori professionali, ed il costo delle ore di formazione dei dipendenti partecipanti ai corsi, già contenuto nella remunerazione del personale dipendente. Tale costo somma complessivamente a € 423.777.

Il costo dell'affiancamento nello stesso anno è stato di 97.232 Euro, anche questo già contenuto nella remunerazione del personale dipendente. In questo costo è ricompreso solo quello del personale affiancato.

Domus Assistenza, in quest'ultimo anno, ha provveduto inoltre ad accantonare a favore dei dipendenti la somma di 180.000 €, a titolo di copertura dell'Elemento Retributivo Territoriale (ERT) per l'anno 2013, la cui determinazione verrà però definita nel corso del 2014.

La retribuzione dei Collaboratori

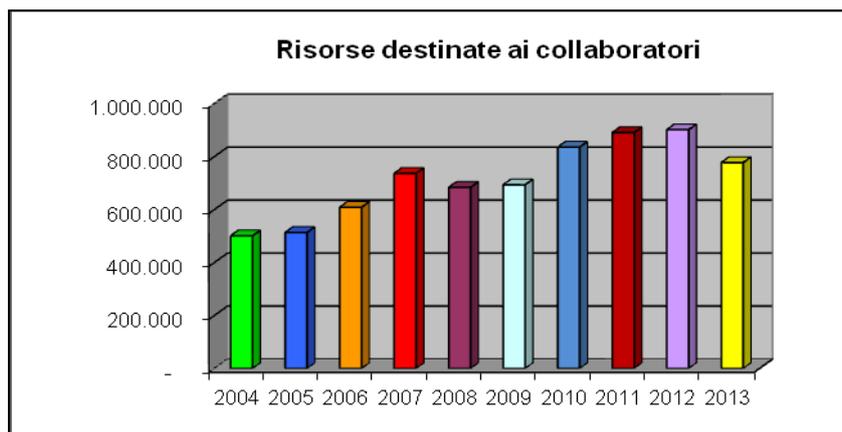
La retribuzione delle prestazioni dei collaboratori a progetto è stata pari a € 95.445, con un calo del 18,2 % sul precedente anno e del 15,3 % sul 2004, mentre la remunerazione dei collaboratori libero professionali è sommata ad € 784.566, con un incremento del 6,7 % sul 2012 e di oltre il 31 % rispetto all'anno 2004.

Al di là delle variazioni infrannuali comunque sempre presenti, questa situazione è derivata sostanzialmente dallo sviluppo di alcune attività specie dell'Area Sanitaria e di quella degli Anziani, che ha via via portato all'assunzione con rapporto di dipendenza di personale specialistico, prima impiegato con rapporto di collaborazione a progetto.

L'impiego di professionisti esterni, che come già rilevato vengono ampiamente utilizzati specie nei Servizi Sanitari collegate alle Aree Anziani e Sanitaria, ha comportato nel 2013 onorari per 681.724 Euro, con una crescita del 88,2 % nel decennio, ma in calo del 13 % sul 2012.

Anche in questo caso si assiste specie nell'ultimo anno alla internalizzazione di alcune prestazioni nelle Aree suddette a discapito del rapporto professionale esterno.

Complessivamente la retribuzione dei collaboratori è stata nell'anno 2013 pari ad € 777.169, l'andamento del periodo 2004 - 2013 è di seguito esposto.



Dall'anno 2004 le risorse complessivamente destinate ai collaboratori sono sommate a € 5.728.700.

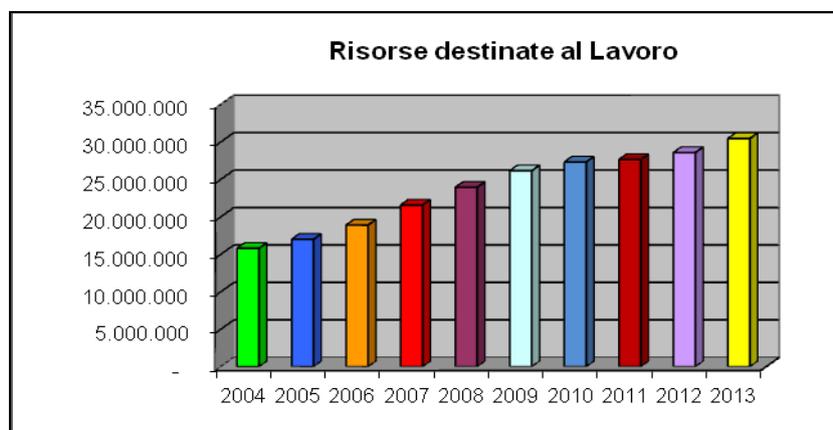
Le risorse destinate al lavoro

Complessivamente nel corso del 2013 Domus Assistenza ha destinato al lavoro le seguenti risorse.

<i>Classi di costo</i>	2013	
	<i>Importo</i>	<i>%</i>
Remunerazione dei dipendenti (al netto del ristorno)	29.490.000	96,8
Costi della Formazione	3.902	0,0
Accantonamento ERT	180.000	0,6
Remunerazione dei collaboratori a progetto	95.445	0,3
Remunerazione dei professionisti	681.724	2,3
Totale	30.451.071	100,0

L'incremento sull'anno precedente è stato pari al 6,6 %, mentre quello dall'anno 2004 è stato del 92,9 %.

Di seguito si espone l'andamento del periodo 2004 - 2013.



Come si può notare la curva delle risorse destinate al lavoro è cresciuta rapidamente fino all'anno 2009, nel periodo 2010 – 2012 la curva ha subito una flessione, pur rimanendo nell'area della crescita, mentre nell'ultimo anno la crescita ha ripreso visibilità.

Al riguardo ancora una volta non si può non rimarcare la grande elasticità che i costi di Domus Assistenza mostrano al variare degli andamenti congiunturali, specie di quelli legati alla disponibilità di risorse pubbliche per il welfare.

Occupazione indotta e generata, reddito familiare correlato.

Per valutare, in termini di occupazione indotta (o indiretta), l'impatto sull'economia locale di Domus Assistenza si sono presi in considerazione i corrispettivi riconosciuti nel 2013 ai fornitori (7.641.220 € tra servizi ricevuti e acquisti effettuati, esclusi quindi i collaboratori professionali peraltro già conteggiati a parte), considerando con molta prudenza che, per il tipo di beni e servizi richiesti, mediamente ogni 55.000 € spesi si possa creare un posto di lavoro a tempo pieno.

La stima è effettuata tenuto conto che la gran parte dei fornitori ha prestato dei servizi alla Cooperativa, mentre le forniture di beni risultano di dimensioni limitate. Ciò implica che il rapporto costo del lavoro/ricavi è proporzionalmente molto maggiore nelle aziende di servizi che spesso sono ad alta intensità di lavoro.

Di seguito si riporta la tabella con la quale si è calcolata l'occupazione indotta nell'ultimo decennio.

Anno	Costi di fornitura	Ricavo per unità di lavoro	Occupazione indotta
2004	2.914.296	46.000	63
2005	3.303.929	47.000	70
2006	3.942.835	48.000	82
2007	4.608.987	49.000	94
2008	5.007.754	50.000	100
2009	5.211.011	51.000	102
2010	5.460.389	52.000	105
2011	5.943.216	53.000	112
2012	6.973.357	54.000	130
2013	7.641.220	55.000	139

Sulla base di tale calcolo si stima prudenzialmente che l'occupazione indotta dalle attività della Cooperativa sia stata nell'anno 2013 di circa 139 unità di lavoro a tempo pieno, con costo medio unitario pari a 28.000 Euro e così per un totale di € 3.892.000.

L'incremento risulta del 6,9 % sul 2012 e del 121 % nel decennio.

Il dato così individuato ha valore solo indicativo, tuttavia significativo dell'ulteriore contributo all'occupazione del territorio in cui Domus Assistenza opera.

L'attività della Cooperativa nell'anno 2013 si stima che, direttamente o indirettamente, abbia generato la seguente occupazione.

Tipo Occupazione	Numero persone
Dipendenti	1.538
Collaboratori	95
Occupazione indotta	139
Occupazione generata	1.772

Il reddito da lavoro generato dall'attività di Domus Assistenza nel 2013, calcolato al netto degli oneri sociali e degli accantonamenti per trattamento fine rapporto, perciò spendibile dalla Comunità locale, viene esposto nella tabella che segue.

<i>Descrizione</i>	<i>Reddito lavoro spendibile</i>
Dipendenti	21.751.894
Dipendenti - Ristorno (integrazione salariale)	1.001.591
Collaboratori	621.735
Occupazione indotta	2.724.400
Totale	26.099.620

Con una crescita di 1.651 614 Euro rispetto all'anno precedente, pari al 6,4 %.

Poiché al 31/12/2013, secondo i dati ISTAT, la popolazione modenese era pari a 700.918 unità (occorre segnalare che alla data del censimento del 9 ottobre 2011 risultavano presenti 685.777 persone contro le 704.290 risultanti dalle Anagrafi provinciali con una differenza di 18.513 unità. L'ISTAT ha perciò calcolato le variazioni della popolazione ripartendo dai dati censuari) e i nuclei familiari erano 299.435, con una composizione media di 2,33 unità per nucleo, **si stima che Domus Assistenza con la sua attività ha assicurato un reddito spendibile a circa lo 0,6 % delle famiglie modenesi, approssimativamente pari a 14.730 Euro per ciascun nucleo.**

Tali dati, pur se oggetto di stima, sono di per sé indicativi del contributo, di non secondaria importanza, dato all'economia modenese dall'attività di Domus Assistenza.

Quanto all'occupazione nel comparto della Sanità e Assistenza Sociale, in quello dell'Istruzione e dei Servizi alle persone, su un totale stimato di 13.000 addetti complessivamente in Provincia di Modena, Domus Assistenza concorre con l'11,8 %

Capitolo V - I Fornitori

Profilo

Le risorse destinate ai fornitori nell'anno 2013 sono sommate a 7.641.220 Euro, con un incremento del 9,6 % sull'anno precedente e del 162,2% sul 2004.

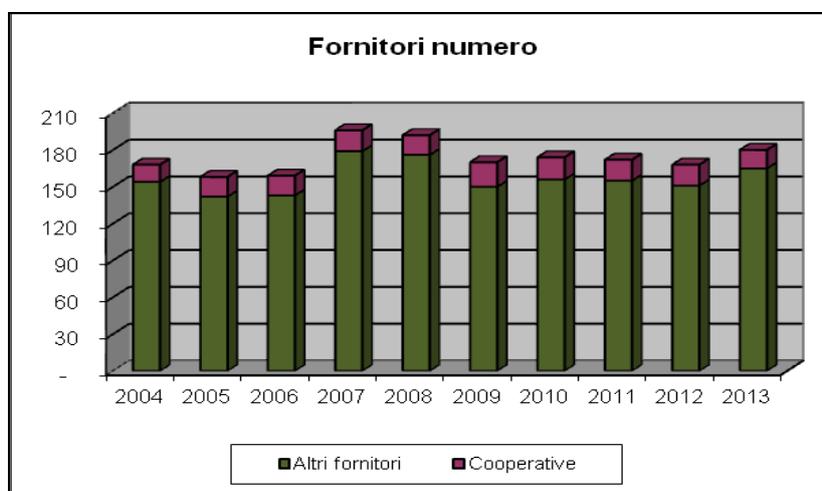
La sommatoria delle risorse destinate ai fornitori nel periodo 2004 – 2013 ha raggiunto i 51 milioni di Euro.

Domus Assistenza si è avvalsa nel 2013 dell'opera di 207 fornitori con rapporto di scambio pari o superiore agli 800 Euro. Non si sono conteggiati gli altri fornitori in quanto considerati occasionali o comunque non significativi nell'economia degli approvvigionamenti.

Tra questi sono ricomprese 5 società consortili, controllate o partecipate da Domus Assistenza, che gestiscono Strutture Protette, già descritte innanzi tra i Servizi dell'Area Anziani, iscritte tra i costi di fornitura per € 1.927.181, pari al 25,2 % del totale.

Le società cooperative fornitrici erano 21, per un fatturato imponibile di € 3.649.345 pari rispettivamente al 10,1 % dei fornitori e ad un significativo 47,8 % del totale delle forniture.

L'andamento dei rapporti con le cooperative e gli altri fornitori dal 2004 è evidenziato dal grafico che segue.



Si pone in rilievo che nel complesso, sul totale del fatturato di competenza, circa l'83% è da imputarsi ai fornitori di beni e servizi impiegati nella gestione operativa della Cooperativa, mentre il restante 17% è da ascrivere a forniture connesse ai costi di struttura.

Sui costi di queste ultime ha inciso significativamente l'acquisto di locali destinati ad uso uffici della Cooperativa.

Nel 2013 il quadro dei principali fornitori (con fatturato maggiore di cento mila Euro) era composto da 17 società, di cui 14 utilizzate a supporto dei servizi prestati da Domus Assistenza, due a supporto della struttura centrale ed una per cessione di immobile.

La composizione per tipologia di rapporto rileva 5 fornitori di beni e 13 di servizi, mentre quella per tipo societario evidenzia 5 società consortili (di cui si è già detto sopra), 6 società cooperative e 3 società di capitali e 3 società di persone.

L'indice di concentrazione (al netto dell'importo di acquisto dell'immobile sopradetto in quanto non rientrante nell'ambito delle forniture per la gestione caratteristica) evidenzia che, complessivamente, i principali fornitori, così come sopra individuati, pesano per circa il 83,5 % del totale dei costi di fornitura, mentre i restanti 190 coprono il restante 16,5 %.

L'indice di concentrazione dall'anno 2008 è aumentato di 11,5 punti percentuali.

Una tale situazione è il risultato meditato della politica degli acquisti attuata da Domus Assistenza che ha l'obiettivo di coniugare la soluzione del miglior prezzo, derivante dalla quantità di beni e servizi acquisiti, con il vincolo oggettivo di dover operare in strutture disperse sul territorio. Infatti, laddove la tipologia e/o la dimensione degli acquisti consente risparmi di scala si assiste alla concentrazione dei fornitori, quando invece prevalgono i vincoli derivanti dalla dispersione territoriale, gli acquisti vuoi per la piccola dimensione, vuoi per la loro particolarità, prevale l'effetto dispersivo.

Criteria di selezione

I criteri di selezione dei fornitori adottati da Domus Assistenza sono diversi. **Oltre all'attenta valutazione del prezzo in rapporto alla qualità del bene/servizio proposto, si attribuisce in la preferenza, a parità delle altre condizioni, ai fornitori con i quali si sono da tempo instaurati proficui rapporti di partnership e che operano sul territorio ove sono ubicate le singole attività, con particolare attenzione verso le imprese cooperative.**

Condizioni di pagamento e contenzioso.

Se si escludono le società consortili, per le quali il ribaltamento di costi e ricavi avviene in periodi che possono essere anche annuali, **i termini e le condizioni di pagamento dei fornitori è stabilito contrattualmente, mediante accordi o in base agli usi e alle consuetudini locali.**

La dilazione di pagamento varia, per la maggior parte, tra i 60 e i 90 giorni dall'emissione della fattura, con una media di 70 giorni.

Nel 2013 non è sorto alcun contenzioso riferibile a rapporti di fornitura.

Capitolo VI - I Clienti

Il quadro

Nel 2013 Domus Assistenza ha prestato i propri servizi a 1.297 clienti, con un incremento del 81,9 % sull'anno precedente ed una crescita del 297,9 % sul 2004.

Il profilo dei clienti è descritto nella tabella che segue.

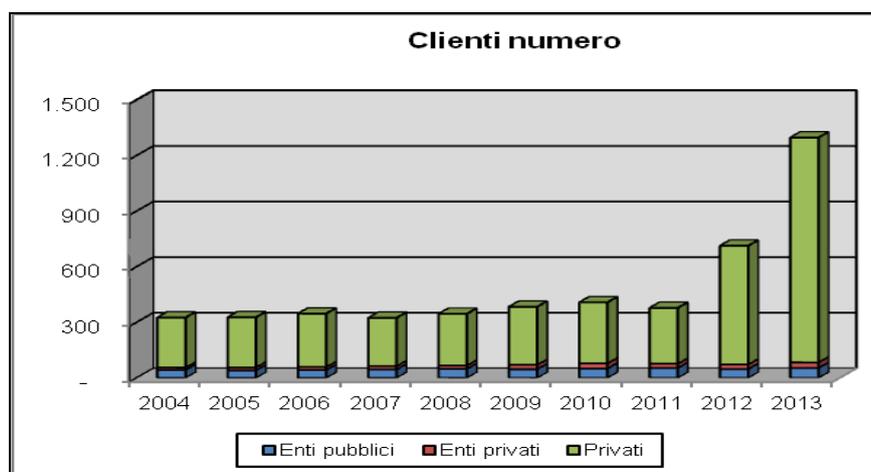
<i>Clienti pubblici</i>	<i>Numero</i>	<i>Clienti privati</i>	<i>Numero</i>
Comuni	27	Fondazioni e Associazioni	5
Unioni di Comuni e ASP	8	Istituti scolastici	4
Distretti Ausl e Az.Ospedaliera	6	Imprese	21
Istituzioni scolastiche	10	Totale Fondazioni e Imprese	30
Altri Enti e Istituzioni	2	Famiglie	1.213
Totale Clienti pubblici	54	Totale Clienti privati	1.297

La forte crescita del numero di clienti degli ultimi due anni è dovuta essenzialmente al raggruppamento Famiglie. Infatti a seguito della progressiva entrata a regime dei rapporti di accreditamento, a Domus Assistenza è stata trasferita l'incombenza di fatturare anche le rette alle Famiglie con persone assistite nelle strutture per Anziani e per Disabili, aggiungendosi a quelle scolastiche da sempre in essere.

In ogni caso le rette pagate sono spesso in concorso con la parte di competenza del Pubblico, in relazione inversa al reddito familiare.

Il numero delle Famiglie clienti è quindi destinato in un prossimo futuro a crescere ulteriormente per effetto del progressivo passaggio dell'amministrazione delle rette dall'Ente Pubblico alla Cooperativa.

Il grafico che segue espone l'andamento del periodo dal 2004, per composizione di clientela.

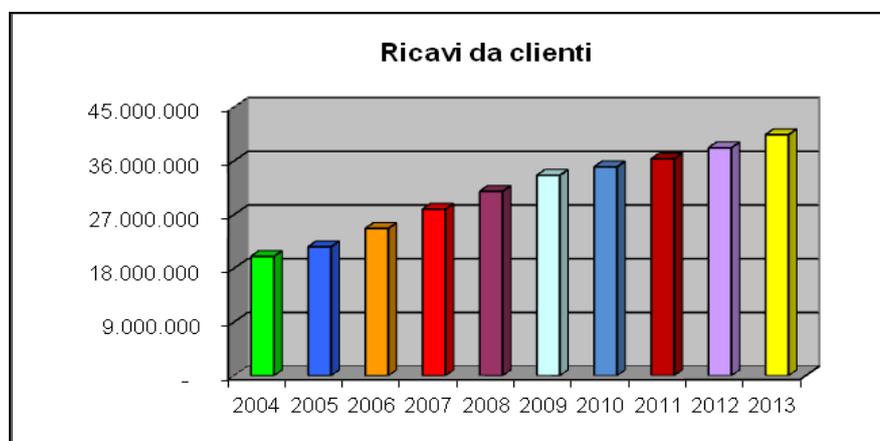


Nell'anno 2013 i ricavi da prestazioni di servizi alla clientela hanno raggiunto l'importo di € 40.402.516, con un incremento del 5,8 % sul precedente anno, mentre l'incremento sul 2004 è stato del 102,1 %.

L'importo del 2013 è composto da € 36.179.625, derivante da prestazioni rese ad Enti Pubblici, e € 4.222.891 ad Enti privati (Fondazioni, Istituti scolastici, Imprese e Famiglie).

Tali ricavi non ricomprendono i contributi assegnati da Stato, Regione e Provincia per le attività educative e di assistenza ai diversamente abili.

Di seguito si descrive l'andamento dei ricavi annuali da clienti nel periodo 2004 - 2013.



Nel periodo 2004 – 2013 le risorse acquisite dalla clientela sommano complessivamente a € 308.607.484.

Come si può facilmente notare dai dati e dai grafici suesposti il numero dei clienti pubblici è inversamente proporzionale all'entità dei ricavi.

Infatti, nel 2013, **54 Enti Pubblici, pari al 4,2 % della clientela, hanno procurato a Domus Assistenza il 89,5 % dei ricavi da prestazioni, mentre la clientela privata, pari al 95,8 %, ha coperto solo il 10,5 % del valore delle prestazioni.**

Si evidenzia che 9 Enti Pubblici (Comuni di Modena, Sassuolo, Pavullo, Fiorano, ASP Terre d'Argine, Unione Terre dei Castelli e Terre d'Argine, AUSL e Istituzione GSS di Castelfranco) hanno usufruito di prestazioni per valori superiori al milione di Euro.

Da soli rappresentano quasi il 77,0 % del totale dei ricavi da prestazioni e l'85,9 % dei ricavi da Enti Pubblici.

Sulla base degli ultimi dati disponibili (Anno 2012 - Fonte Provincia di Modena) il valore degli affidamenti in gestione dei servizi alla persona effettuati dagli Enti Pubblici territoriali, sommava a € 38.245.613, di cui 26.276.216 Euro, pari al 69 % del totale assegnati a Cooperative Sociali e loro raggruppamenti. Il numero degli affidatari nel corso di quell'anno erano stati 57 di cui 30 Cooperative Sociali. Gli importi maggiori dei servizi affidati riguardavano quelli dell'infanzia, infanzia/disabili che costituivano il 74 % delle somme affidate (circa 28.300.000). Sulla base di tali dati si è stimato che la quota coperta da Domus Assistenza in quell'anno si posizionava tra un quinto ed un quarto del totale.

Come si è già detto, se si esclude l'aggregato Famiglie, i clienti sono soggetti diversi dagli utenti dei servizi della Cooperativa: ciò è tipico del comparto dei servizi alla persona, nel quale si esplica appieno il principio dell'assistenza pubblica alle categorie più deboli.

Rimane il fatto incontrovertibile che Domus Assistenza è chiamata quotidianamente a svolgere un ruolo di compensazione tra le esigenze della spesa pubblica e quelle personali degli utenti, al di là dei rigidi protocolli contrattuali.

Farsi carico di un tale ruolo, di non secondaria importanza, pur se difficilmente monetizzabile, rafforza il contributo offerto da Domus Assistenza alla Comunità Modenese.

Modalità di acquisizione dei clienti

I clienti Pubblici vengono in genere acquisiti mediante aggiudicazione di convenzioni o contratti (ultimi quelli di accreditamento), ai quali Domus Assistenza ha concorso singolarmente o attraverso Associazioni Temporanee d'Impresa con altri soggetti interessati. Di ciò si è peraltro già accennato nel capitolo che tratta dei Servizi agli utenti.

Quella degli Enti e Imprese private è frutto dell'incontro di mercato tra domanda e offerta di servizi.

Infine l'acquisizione dei clienti Famiglie, finora, per la gran parte, derivata dalle iscrizioni dei figli presso i nidi e le scuole dell'infanzia gestite dalla Cooperativa, in questi ultimi due anni è fortemente accelerata con la fatturazione delle rette delle persone assistite in strutture per Anziani e Disabili.

Condizioni di pagamento e contenzioso.

Se si escludono le società consortili, per quanto già detto riguardo ai fornitori, **le condizioni di pagamento praticate ai clienti pubblici sono stabilite dai singoli capitolati contrattuali, quelle agli Enti privati da contratti o da accordi commerciali, mentre per le famiglie le stesse sono contenute nel modulo di iscrizione scolastica o nella convenzione di assistenza in strutture.**

I termini di pagamento contrattualmente previsti con Enti Pubblici e privati variano in genere tra i 60 e i 90 giorni dall'emissione fattura, con una media di circa 70 giorni.

Nella realtà, anche in relazione alle difficoltà che caratterizzano la finanza pubblica e ai tempi necessari per i controlli, la **dilazione media effettiva ai clienti**, misurata nel rapporto ricavi da prestazioni/crediti verso clienti iscritti in bilancio, **risulta di circa 185 giorni, con tendenziale lieve incremento nel corso degli ultimi dieci anni.**

Le rette scolastiche e quelle di assistenza in strutture vengono invece pagate mensilmente nel corso dell'anno scolastico. Anche in questo caso non mancano situazioni di difficoltà familiare con conseguenti, seppur marginali, problemi di incasso.

Nel 2013 non è sorto alcun contenzioso riferibile ai rapporti con la clientela. Alcune differenze di valutazione insorte tra Domus Assistenza e Cliente, soprattutto legate al computo delle ore lavorate, sono state risolte a livello meramente amministrativo.

Il gradimento delle Famiglie

Alla fine del primo semestre del 2013 l'Area Educativa ha concluso l'elaborazione dei questionari di gradimento relativi all'anno scolastico 2012/2013 distribuita ai genitori con figli frequentanti gli Asili Nido e le Scuole dell'Infanzia gestite dalla Cooperativa.

Le domande, che riguardavano complessivamente il rapporto scuola-famiglia, erano mirate ai seguenti aspetti: la partecipazione dei genitori alla vita della scuola, la valutazione sul personale e sul servizio di refezione, la qualità percepita rispetto ai rapporti famiglia/educatori, la cura del bambino, l'accoglienza al mattino e il ricongiungimento al pomeriggio, le informazioni ricevute, la condivisione del progetto formativo e l'organizzazione degli spazi.

I risultati attestano un gradimento medio oltre l'80%. Percentuale ormai consolidatasi negli ultimi anni in una fascia tra l'80 e l'85 %.

Il sistema di valutazione, adottato e applicato con miglioramenti ormai dal 2005, permette la compartecipazione, la condivisione e la trasparenza degli obiettivi che indubbiamente influiscono sulla qualità del lavoro educativo, oltre a comportare una specifica attenzione dedicata alle relazioni con gli educatori, sempre più esposti alla forte complessità sociale e culturale presente nelle scuole.

Capitolo VII - La Pubblica Amministrazione

Domus Assistenza intrattiene con la Pubblica Amministrazione, ai vari livelli territoriali, rapporti di diversa natura che vanno dalla collaborazione nell'ambito dei servizi resi, alla contribuzione fiscale, alle forme di partecipazione in project financing o, comunque, nel concorso al finanziamento degli investimenti nell'area socio – assistenziale.

Soluzioni queste ultime già sperimentate, oggi in stand by a causa della congiuntura sfavorevole, ma destinate svilupparsi nel futuro, vista la forte pressione degli Enti Locali, con la creazione nuove strutture destinate ai servizi alle persone più deboli, permettendo agli Enti stessi di dilazionare il costo dell'investimento Pubblico.

I rapporti di collaborazione

Collaborare con gli Enti Pubblici affidatari di un servizio sia esso destinato agli anziani, che ai diversamente abili, sia di natura educativa che sanitaria, è elemento distintivo del rapporto instaurato.

Domus Assistenza, ai suoi vari livelli di responsabilità, fa proprie le indicazioni e gli orientamenti degli organi pubblici preposti - non solo quelli previsti contrattualmente, ma anche quelli che intervengono nelle more del rapporto - e con loro costantemente colloquia e collabora per rendere il miglior servizio all'utenza e per svolgerlo secondo le prassi professionali più avanzate.

Nel 2013 la collaborazione si è concretizzata in molteplici ambiti fra i quali particolare rilevanza, per la natura sociale, rivestono i progetti educativi nelle Scuole gestite da Domus Assistenza, la programmazione personalizzata dell'appoggio scolastico agli alunni diversamente abili e la programmazione delle attività a favore degli anziani, sia con riferimento agli ospiti delle Strutture Protette che ai beneficiari dei Servizi di Assistenza Domiciliare.

Altra importante forma di collaborazione è realizzata grazie alla flessibilità operativa di Domus Assistenza che ha consentito all'interlocutore Pubblico di far fronte positivamente all'emergere di esigenze assistenziali o educative non previste o prevedibili, per le quali era richiesta una soluzione immediata.

Anche l'attività di formazione e aggiornamento del personale impiegato nei servizi è svolta in stretta collaborazione con gli Enti Pubblici affidatari.

Il surplus di valore derivato dalla collaborazione con le Pubbliche Istituzioni, realizzata al di là dei meri obblighi contrattuali, difficilmente può essere monetizzato in quanto attiene più propriamente alla sfera qualitativa delle prestazioni, è tuttavia ben percepibile la sua importanza nel livello di gradimento degli utenti verso l'azione Pubblica.

La fiscalità diretta

Nel 2013, per imposte dirette e tasse, l'Erario ha ricevuto 604.125 Euro, con un incremento dell'11,6 % sull'anno precedente ed una riduzione dell'8,2 % sul 2004.

L'andamento delle imposte dirette è derivata da diversi fattori: dalla non tassabilità delle Cooperative Sociali (dal 2004, Domus Assistenza ha assunto tale forma societaria), dalla tendenziale riduzione dell'IRAP e dalle agevolazioni d'imposta per effetto di nuove assunzioni da un lato dall'incremento delle imposte patrimoniali, anche per effetto dell'acquisizione di nuovi immobili, dall'altro.

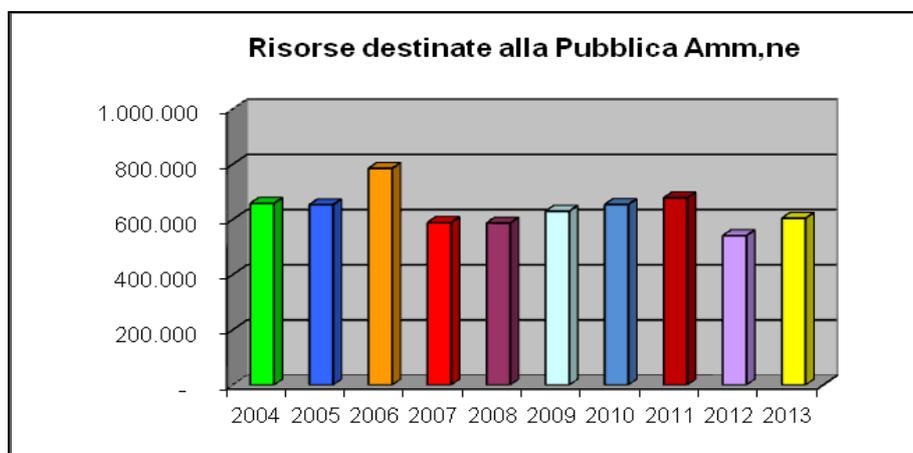
La Cooperativa ha versato in quest'anno a titolo di IRAP 551.693 Euro alla Regione Emilia Romagna, importo superiore di 27.907 Euro rispetto all'anno precedente, pari al 5,3 %.

Di poco inferiore risulta invece l'importo rispetto a all'Irap pagata nel 2004 la diminuzione in percentuale è stata del 6 %.

Di seguito si espone il prospetto delle risorse destinate alla Pubblica Amministrazione nel 2013 per Ente e per tipo di imposta o tassa.

Pubblica Amministrazione	2013
Stato	291
Imposte e tasse diverse	291
Regione	533.371
Irap	551.693
Altre imposte e tasse	10.584
Comuni	41.557
Altre imposte e tasse	41.557
Totale imposte e tasse	604.125

L'andamento delle risorse destinate alla Pubblica Amministrazione nel periodo 2004 – 2013 viene illustrato nel grafico sotto riportato.



Nel periodo 2004 – 2013 Domus Assistenza ha riservato alla Pubblica Amministrazione risorse complessive per € 6.379.593.

La fiscalità indiretta

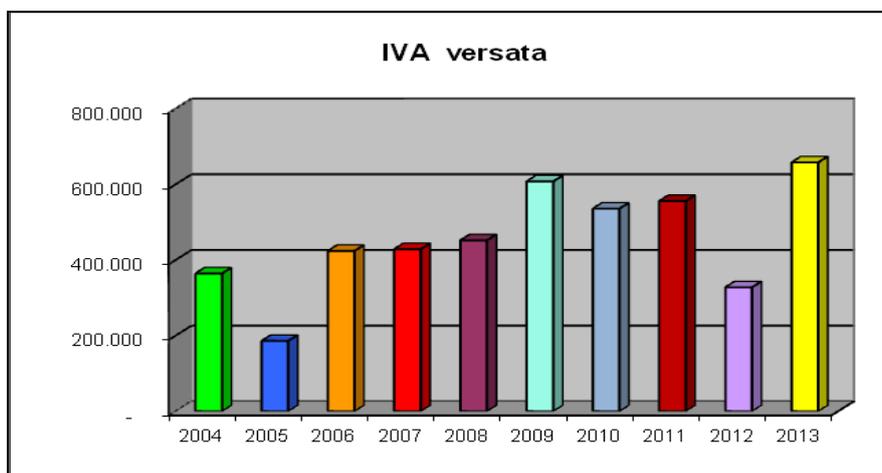
L'IVA (Imposta sul Valore Aggiunto) è la principale imposta indiretta del sistema tributario italiano.

Pur non essendo parte del valore aggiunto creato da Domus Assistenza, l'IVA liquidata all'Erario si è pur sempre generata dalla sua attività. Si ritiene dunque opportuno segnalare i benefici che, in questo senso, l'attività della Cooperativa ha prodotto a favore della Pubblica Amministrazione.

Nel corso del 2013 il saldo tra IVA vendite e IVA acquisti ha portato a liquidare la somma di € 657.859, con un incremento del 100,8 % rispetto all'anno precedente e dell'80,7 % sul 2004.

L'incremento sull'anno precedente è dovuto essenzialmente al fatto che nel corso del 2012 si è dedotto un consistente credito IVA connesso all'operazione immobiliare del nido di Pavullo.

L'andamento delle risorse liquidate alla Pubblica Amministrazione nel periodo 2003 - 2013 viene illustrato nel grafico che segue.



Nel decennio la Cooperativa ha generato con la sua attività Imposte sul Valore Aggiunto versate all'Erario per l'importo complessivo di € 4.537.812.

La contribuzione pubblica

Nel corso del 2013 da parte della Provincia di Modena, dell'Ufficio Scolastico Regionale e dalla FISM (Federazione Italiana Scuole Materne), quest'ultima a mezzo di convenzione pubblica, sono pervenuti contributi in conto esercizio per 297.403 Euro a sostegno dell'attività Educativa, ma anche un contributo dal progetto terremoto per 10.000 Euro e liberalità 5 per mille per € 2.341 e così per un totale di 309.744 Euro.

Al riguardo si rileva un incremento del 84,5 % sull'anno precedente e del 54,7 % sul 2004, la voce presenta consistenti variazioni negli anni, causate dai tempi di assegnazione dei contributi, per cui la determinazione per competenza degli importi non sempre è possibile conoscere entro i tempi della formazione dei bilanci

Tali contributi costituiscono comunque parte marginale del Valore della Produzione, pesando solo per lo 0,7 %.

Tendenze e prospettive

In questi ultimi anni - non solo per effetto della crisi della finanza Pubblica - si assiste ad una profonda trasformazione del mercato dei servizi alla persona, che va ad incidere sia sulla domanda che sull'offerta.

Da un lato infatti, **con la nascita di Enti come le Unioni di Comuni e le ASP** e la conseguente devoluzione agli stessi di competenze prima in capo ai Comuni ed in parte anche ai Distretti dell'ASL di Modena, **si sta assistendo ad un importante processo di concentrazione della domanda pubblica di servizi alla persona**, oltre che di semplificazione dei rapporti amministrativi e dei processi di affidamento, mentre dall'altro **la Regione Emilia Romagna, con l'entrata a regime della normativa in materia di accreditamento, mira a disciplinare l'offerta selezionando quelle imprese che possano garantire adeguati livelli di esperienza, professionalità ed efficienza** e, perciò rivolgendosi prioritariamente a quelle di dimensione medio grande.

Domus Assistenza, nonostante l'attuale stato di incertezza del quadro dei rapporti economico gestionali, **ha le risorse e le potenzialità per cogliere le opportunità che si vengono a creare e per fronteggiare i rischi del cambiamento.**

Una opportunità di rilevante importanza nasce dalla necessità del Pubblico di qualificare, ammodernare ed ampliare strutture destinate ai servizi alla persona (e più in generale ai servizi di pubblica utilità) in un periodo di scarsità di risorse finanziarie.

Una soluzione a questo e ad altri problemi simili che da qualche tempo sta prendendo piede presso gli Enti Locali è costituita dalla realizzazione di strutture ad uso sociale mediante il ricorso alla finanza di progetto (project financing).

Il project financing, strumento di derivazione anglosassone, è stato adattato alla realtà italiana ed inizia ad aver piede in questi ambiti dell'azione pubblica.

Attraverso questo strumento infatti l'Ente Pubblico che di norma - mediante una procedura di gara aperta - è il promotore del progetto, diviene proprietario della struttura affidando ad una società privata, composta da soggetti interessati al progetto (progettisti, costruttori, gestori e finanziatori), la realizzazione dell'investimento.

Per contro affida a lungo termine (di solito per un periodo ventennale) i servizi connessi al soggetto gestore, assicurando, oltre alla remunerazione dei servizi stessi l'importo necessario all'ammortamento finanziario dell'investimento effettuato.

Negli anni scorsi **Domus Assistenza ottenuto dal Comune di Pavullo nel Frignano "l'affidamento della concessione di progettazione, costruzione di un polo scolastico comprensivo di una scuola di infanzia e due nidi d'infanzia e la gestione di uno dei due nidi d'infanzia con centro bambini e genitori". con il ruolo di gestore e finanziatore di una società di project financing. Con questa operazione Domus Assistenza si è assicurata, per venti anni, a partire dalla operatività della nuova struttura (fine anno 2010) la gestione di un nido d'infanzia di .**

Altri interventi sono in corso di approfondimento, specie nell'ambito delle strutture per Anziani, e si hanno buone probabilità di potersi concretizzare.

Capitolo VIII - La Collettività e l'Ambiente

Domus Assistenza ha ben presente che l'attività di una cooperativa - e ancor più di una cooperativa sociale quale essa è - deve andare oltre il conseguimento dell'interesse dei soci e mirare, in base alle possibilità, a promuovere il progresso e il benessere della Collettività in cui opera: **trattasi della cosiddetta mutualità esterna, rafforzata nello specifico dalla natura sociale della Cooperativa.**

La Collettività

Il processo di interscambio continuo tra l'offerta di servizi alla persona e la generazione di occupazione e, quindi, di ricchezza collettiva è il principale aspetto, anche se non l'unico, che caratterizza con immediatezza la relazione tra Domus Assistenza e la Collettività rappresentata dalla Comunità modenese.

Tuttavia il profondo radicamento sul territorio è determinato prioritariamente dal rapporto che lega la Cooperativa agli utenti ed alle loro famiglie, incidendo direttamente sul loro stato di benessere e indirettamente sul sistema di welfare collettivo.

Diviene dunque importante, per comprendere in modo corretto i legami di Domus Assistenza col territorio e quindi con la Collettività, valutare anche la dinamica qualitativa di tale rapporto.

L'analisi di soddisfazione dell'utenza, peraltro già utilizzata come già si è visto all'interno del Sistema di Gestione della Qualità, se condotta annualmente ed opportunamente sistematizzata ed estesa ai principali servizi può rappresentare al riguardo un adeguato strumento di valutazione.

Dopo avere esteso alle strutture educative l'analisi di soddisfazione dell'utenza, si sta predisponendo la "Carta dei Servizi per Disabili", primo passo per dotare stabilmente anche quest'Area di un sistema di analisi della soddisfazione dell'utenza.

L'ampliamento nel prossimo futuro dell'uso di questo strumento sarà importante per comprendere la natura del rapporto instaurato con l'utenza ed interpretarne l'evoluzione.

Come conseguenza si avrà anche **una migliore comprensione del legame tra Domus Assistenza e la Comunità a cui fa riferimento.**

Facendo riferimento al Rapporto dell'Osservatorio provinciale sulla cooperazione sociale dell'anno 2012, già peraltro richiamato sopra, si desume che circa tra un quinto e un quarto del valore dei servizi alla persona affidati dagli Enti Pubblici sub provinciali ha riguardato le attività rese da Domus Assistenza. Un tale rapporto può valutarsi indicativo anche con riguardo al numero degli utenti assistiti.

Domus Assistenza e RSI

Dall'anno 2010 Domus Assistenza è socia del "Club delle imprese modenesi per la responsabilità sociale d'impresa" promosso dal Comune di Modena in collaborazione con le maggiori Associazioni datoriali, tra le quali Confcooperative.

L'obiettivo del Club è quello di andare oltre gli obblighi di legge e trasformare l'attenzione all'ambiente, alla qualità sociale e al benessere delle persone in fattori di innovazione e competitività.

Le imprese aderenti sono impegnate a realizzare almeno un progetto innovativo di responsabilità sociale nel corso dell'anno.

Il Club opera attraverso l'attività di gruppi di lavoro tematici su qualità del lavoro, riduzione dell'impatto ambientale, energie rinnovabili e progetti rivolti al territorio.

La responsabilità sociale d'impresa, nota agli specialisti con l'acronimo RSI o con l'espressione in lingua inglese "corporate social responsibility" è un approccio di cultura d'impresa orientato alla qualità, all'efficienza e all'innovazione.

L'impresa responsabile è dunque quella che realizza volontariamente, oltre gli obblighi di legge, interventi che mirano ad integrare le variabili sociali ed ambientali nelle attività quotidiane di impresa.

Il Club punta anche ad effettuare una sistematica ricognizione delle "buone pratiche d'impresa" per farle conoscere, valorizzarle e poterle replicare.

L'Ambiente

Anche se, per l'attività che svolge, non è classificabile tra le imprese "inquinanti", non di meno Domus Assistenza è attenta alla salvaguardia dell'ambiente.

Poiché opera in strutture di proprietà di terzi (la quasi totalità è di proprietà pubblica) le azioni intraprese dalla Cooperativa per rispettare l'ambiente nell'esercizio della sua attività sono fondamentalmente orientate verso una gestione consapevole della salvaguardia ambientale negli ambiti di seguito esposti.

- **Raccolta differenziata dei rifiuti, con particolare cura per quella dei rifiuti speciali provenienti dalle Strutture Protette, dai Centri Residenziali e dalle attività Sanitarie;**
- **Risparmio energetico;**
- **Risparmio idrico;**
- **Emissioni in atmosfera dei fumi derivanti dall'utilizzo di auto per il Servizio di Assistenza Domiciliare e per il trasporto degli ospiti delle Strutture Protette e dei Centri Socio Riabilitativi, nonché derivanti dal riscaldamento delle Strutture in gestione;**
- **Detergenti.**

Pur operando già da tempo su queste direttrici, solo di recente Domus Assistenza ha deciso di dotarsi di una **Politica Ambientale** che consenta, attraverso un coerente Piano attuativo, una migliore programmazione degli interventi, anche in relazione alle risorse disponibili.

I principali obiettivi del Piano Ambientale sono, di seguito, sinteticamente esposti.

Raccolta differenziata dei rifiuti

Azioni di sensibilizzazione degli operatori e disposizioni aziendali sulle modalità di raccolta differenziata dei rifiuti.

Particolare attenzione nella separazione e nello smaltimento dei rifiuti speciali.

Riduzione degli imballaggi e/o utilizzo di quelli più facilmente riciclabili.

Risparmio energetico

Azioni di sensibilizzazione degli operatori e disposizioni aziendali sul risparmio energetico.

Graduale sostituzione delle fonti di illuminazione tradizionali con fonti di illuminazione a basso consumo.

Graduale inserimento di macchinari ed elettrodomestici ad alta efficienza energetica.

Risparmio idrico

Sensibilizzazione degli operatori e disposizioni aziendali sul corretto uso della risorsa idrica.

Inserimento di dispositivi frangigetto e interventi manutentivi/sostitutivi in caso di perdite da sgocciolamento dei rubinetti.

Graduale inserimento di macchinari a basso consumo idrico.

Emissioni in atmosfera

Controllo programmato dell'efficienza motoristica e delle emissioni dei fumi nelle autovetture e negli altri automezzi.

Graduale rinnovo del parco auto con automezzi di categoria Euro 5 o 6, tenuto però conto del basso chilometraggio unitario che ne determina in genere, se non una obsolescenza tecnica, almeno una bassa usura.

Mantenimento in efficienza delle caldaie per riscaldamento delle Strutture in gestione.

Detergenti

Sensibilizzazione degli operatori e disposizioni aziendali sul corretto uso dei detergenti.

Utilizzo di detergenti esclusivamente di natura biologica o ad alta biodegradabilità.

Graduale sostituzione dei lavapavimenti tradizionali con quelli a recupero delle acque di lavaggio.

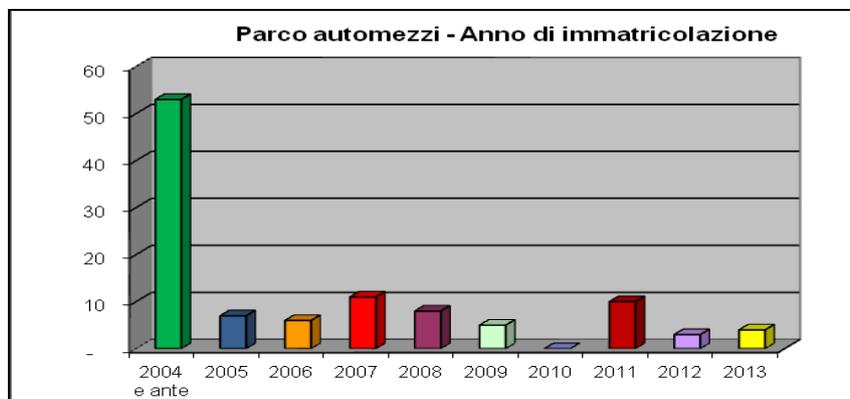
Sotto l'aspetto economico, si valuta che i costi derivanti dagli interventi previsti nel Piano attuativo siano sostanzialmente compensati dai risparmi ottenuti attraverso la presumibile riduzione dei consumi energetici ed idrici.

Sotto l'aspetto della conservazione e del miglioramento dell'ambiente dall'attuazione del Piano si valuta un contributo positivo in termini di riduzione dei fattori inquinanti, la cui entità potrà tuttavia essere quantificata, almeno con riferimento ai consumi energetici ed idrici, solo quando sarà possibile raffrontare dati omogenei in seriazioni annue.

Si sottolinea poi che, per il mantenimento in efficienza del parco auto, degli immobili e dei beni delle strutture in gestione, nel corso del 2013 Domus Assistenza ha destinato, direttamente o attraverso accantonamenti a fondi rischi o oneri futuri, la somma di 587.824 Euro.

A fine 2013 il parco auto era composto da 96 automezzi in proprietà ed 11 in comodato da Enti Pubblici, per un totale quindi di 107 unità, con l'aumento di quattro unità sul 2012 e con una vetustà media di 8,7 anni.

Di seguito si espone la composizione del parco auto per anno di immatricolazione.



La parte maggioritaria di esso riguarda le automobili utilizzate nell'Assistenza Domiciliare, ma esistono anche automezzi appositamente attrezzati per il trasporto, sia individuale che collettivo, di persone anziane e disabili e per il trasporto di cose.

Il parco auto ha percorso nello stesso anno 562.634 con un incremento dell'11,8 % e con una percorrenza media unitaria di 5.258 Km. Va da sé che il basso chilometraggio giustifica l'età media non giovanissima del parco auto, per la limitata usura a cui viene sottoposto e la minore obsolescenza tecnica, se non quella tecnologica. Il basso utilizzo e la cura manutentiva hanno consentito di contenere i consumi complessivi di carburante.

Il costo sostenuto nell'anno per i carburanti del parco auto è stato di € 95.032, stimando una media di 1,7 €/l si sono consumati 55.901 litri di benzina/diesel.

I litri di carburante consumati per km risultano quindi 0,1, pari a circa 10 km/l.

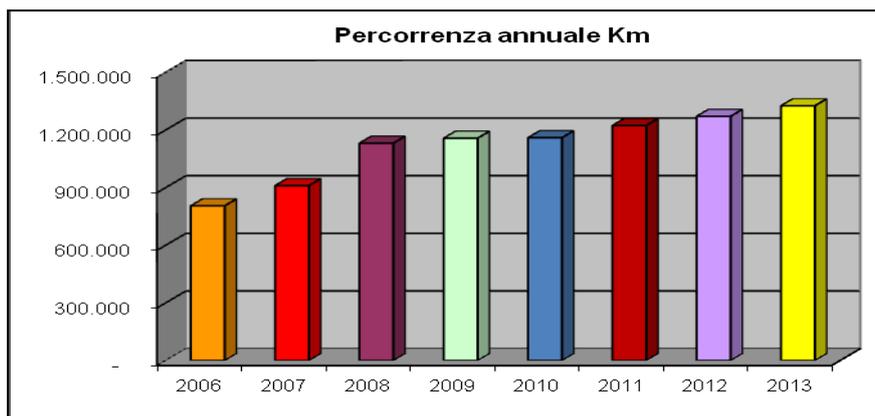
Questo dato, considerato che la gran parte del chilometraggio è stato percorso nel ciclo urbano, pur non raggiungendo le performance delle auto di nuova immatricolazione, conferma in pieno quanto sopra detto sui consumi.

Si sono infine percorsi con auto di terzi, fundamentalmente dei dipendenti, 763.219 Km con un calo dello 0,6 % sull'anno precedente.

La contropartita in questo caso è il rimborso chilometrico che, come noto, non consente il calcolo dei consumi comprendendo, oltre al costo del carburante, anche altri costi legati all'usura dell'automezzo.

Il totale dei Km percorsi nello svolgimento dell'attività socio-assistenziale è stato quindi pari a 1.325.853.

La percorrenza chilometrica complessiva nel periodo dal 2006 (anno di inizio della raccolta sistematica dei dati) al 2013 è raffigurata dal grafico sottostante.



Nell'ambito di una crescita complessiva di periodo si assiste comunque ad una riduzione della percorrenza con auto di terzi a favore di quella effettuata con gli automezzi del parco.

Capitolo IX - Il Movimento Cooperativo

Il Sistema Cooperativo

Domus Assistenza aderisce alla Confederazione Cooperative Italiane – di cui Confcooperative è la denominazione abbreviata - tramite la sua articolazione territoriale di Modena.

Confcooperative (almeno dal punto di vista numerico) è la principale organizzazione di rappresentanza, assistenza e tutela del movimento cooperativo e delle imprese sociali.

Si ispira ai principi cooperativi, fissati e periodicamente aggiornati dall' ACI (Alleanza Cooperativa Internazionale) e, in ragione della funzione sociale costituzionalmente riconosciuta alla cooperazione (Cost. art. 45), ne promuove lo sviluppo, la crescita e la diffusione.

L'articolo 1 dello Statuto afferma altresì che l'azione di Confcooperative si richiama ai principi ed alla tradizione della dottrina sociale della Chiesa.

La sua struttura organizzativa è articolata in tre livelli territoriali: Provinciale, Regionale e Nazionale ed è suddivisa in otto Federazioni settoriali, a loro volta articolate negli stessi livelli territoriali.

Domus Assistenza oltre a Confcooperative Modena aderisce a Federsolidarietà, struttura federativa delle cooperative sociali.

Inoltre, per il tramite di Confcooperative aderisce all'ACI – Alleanza Cooperative Italiane, organismo unitario del Movimento Cooperativo del nostro Paese

Dal 2004 Domus Assistenza esprime col suo Presidente un impegno diretto nella conduzione dell'attività associativa provinciale.

È dunque assai rilevante il contributo che Domus Assistenza assicura al Movimento Cooperativo modenese ed emiliano romagnolo in termini di impegno destinato nell'apicalità dei ruoli ricoperti.

Risorse destinate al Movimento Cooperativo

Nel 2013 Domus Assistenza ha destinato la somma di € 61.314, quale contributo al consolidamento e allo sviluppo del ruolo e delle funzioni istituzionali di Confcooperative.

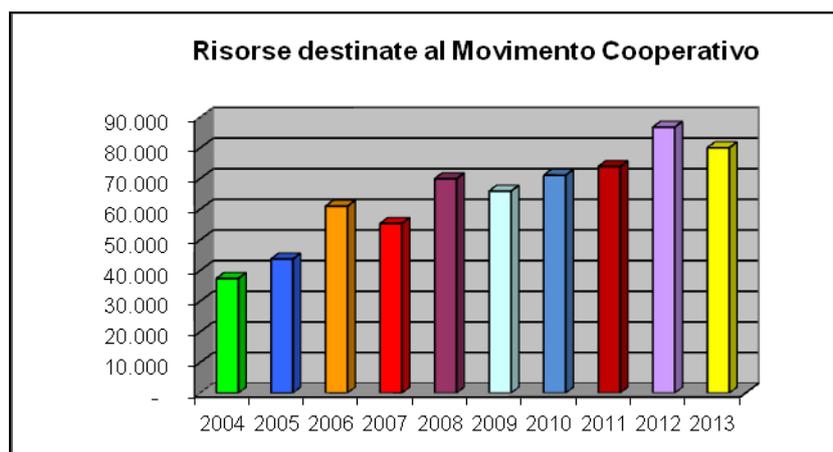
Il contributo è inferiore del 10 % rispetto a quello dell'anno precedente, ma superiore del 116,6 % rispetto al 2004.

Nello stesso anno ha destinato la somma di € 18.710 al Fondo per la Promozione e lo Sviluppo della Cooperazione, praticamente uguale a quella dell'anno precedente ed una crescita del 106,2 % sul 2003.

Trattasi quest'ultima di una quota dell'utile , pari al 3 %, che per legge e statuto sociale è destinata a Fondo Sviluppo, Fondo mutualistico nazionale promosso da Confcooperative, per la promozione e lo sviluppo della cooperazione.

Nel 2013 il Movimento Cooperativo ha ricevuto quindi in totale € 80.024, con un decremento del 7,7 % rispetto all'anno precedente ed un incremento del 114 % sul 2004.

Di seguito si espongono i dati sulle risorse destinate al Movimento Cooperativo nel periodo 2004 – 2013, che complessivamente sommano a € 644.937.



Domus Assistenza aderisce inoltre alla Federazione Italiana Scuole Materne (FISM), Associazione delle Scuole Materne non Statali che “orientano la loro attività all’educazione integrale della personalità del bambino in una visione cristiana della vita”. Il relativo contributo, peraltro di limitate dimensioni, è ricompreso in quello destinato alla Cooperazione

Capitolo X - Il Patrimonio Sociale

Il concetto di solidità

In un settore complesso come quello in cui Domus Assistenza opera, la solidità di un'impresa affidataria di servizi di primaria importanza sociale, diviene un fattore inscindibile dalla qualità delle prestazioni e di garanzia di continuità.

Essere un'impresa solida significa operare da tempo sul mercato e avere gestioni positive. Significa anche avere la capacità di far fronte con puntualità agli impegni assunti. Un'impresa solida offre dunque maggiori garanzie di sopravvivenza futura e, quindi, di affidabilità nel tempo.

Domus Assistenza al riguardo:

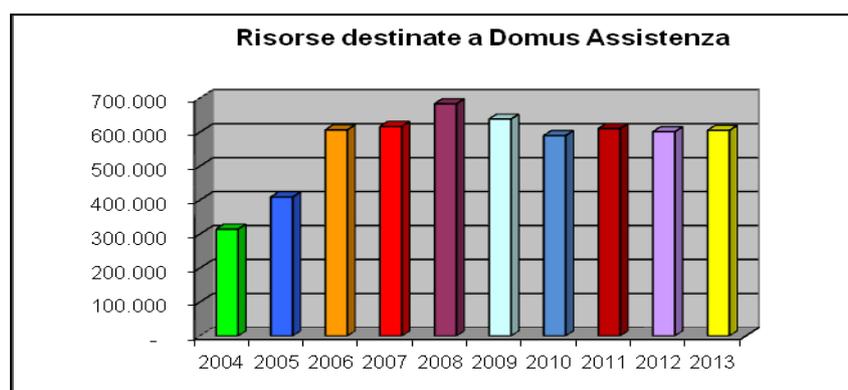
- **Opera da oltre trent'anni nel settore.**
- **Ha un Capitale Proprio**, derivato sostanzialmente dagli utili accantonati negli anni a riserva indivisibile tra i soci, **di 11.641.413 Euro, che finanzia il 32,9 % dell'Attivo Patrimoniale.**
- **Ha capacità sufficienti a far fronte ai propri Debiti.** L'Attivo Corrente (composto da liquidità, crediti e scorte), **non solo copre tutti i debiti della cooperativa, ma produce un Margine di Garanzia** (detto anche Capitale Circolante Netto formato dall'Attivo Corrente meno i Debiti) **di circa 13 milioni di Euro.**
- **Certifica il proprio Bilancio.**

Per approfondimenti si rimanda all'analisi di bilancio, esaurientemente esposta nella Relazione sulla Gestione al Bilancio dell'Esercizio chiuso al 31/12/2013.

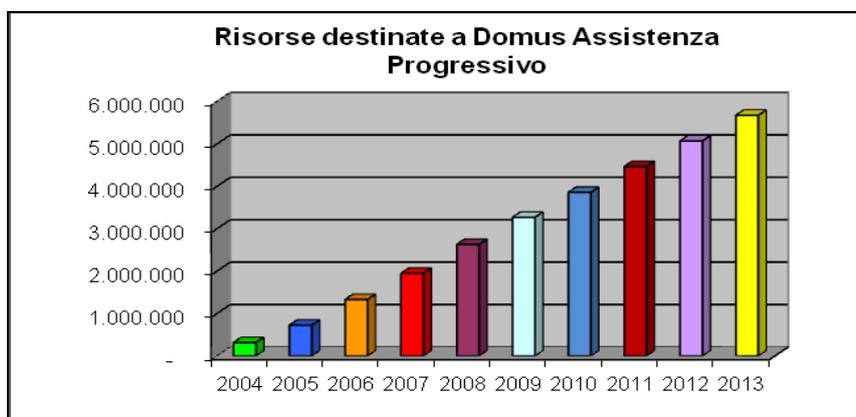
Gli accantonamenti a riserva indivisibile tra i soci

L'Utile Netto dell'esercizio 2013 è stato di 623.669 Euro, in crescita di 4.128 Euro rispetto al precedente esercizio, dopo avere ristornato ai soci la somma di € 1.001.591 (956.642 Euro nell'esercizio 2012). La sua destinazione è la seguente: quanto a 18.710 Euro (pari al 3 %) al Fondo per lo Sviluppo della Cooperazione di cui si è accennato, **quanto a 604.959 Euro a Riserva Indivisibile tra i soci, ad ulteriore rafforzamento dei Mezzi Propri, con un incremento del 5,5 % sull'anno precedente;**

Di seguito si espone l'andamento delle risorse accantonate a Riserva Indivisibile nel periodo 2004 – 2013.

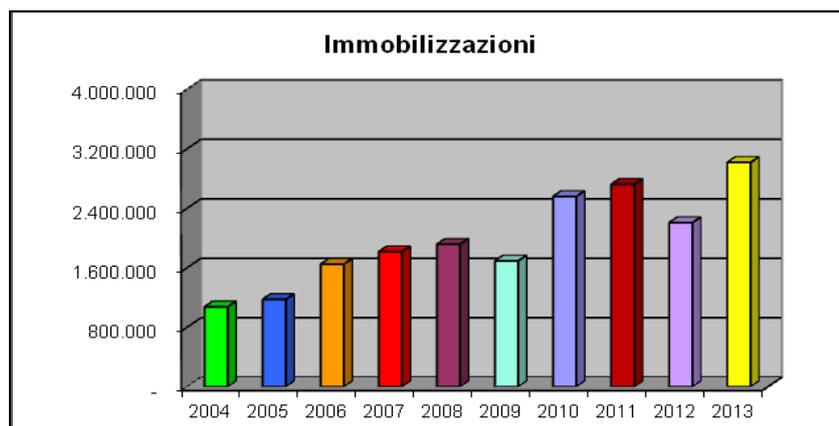


Nello stesso periodo, come illustrato dal grafico che segue, Domus Assistenza ha riservato per il rafforzamento della solidità patrimoniale risorse complessive per 5.673.779 Euro, pari al 48,7 % di quanto accumulato nel corso della sua intera vita.

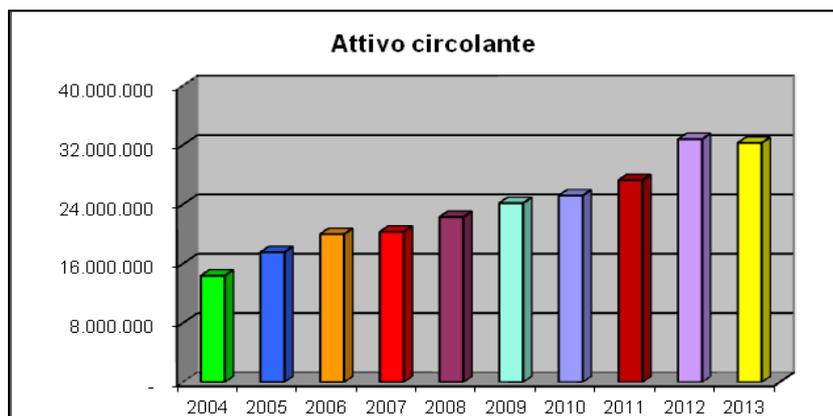


I principali aggregati patrimoniali

Di seguito si espongono alcuni grafici per meglio raffigurare l'evoluzione intervenuta nel periodo 2004 - 2013 nella struttura patrimoniale di Domus Assistenza.



Nel periodo in esame le Immobilizzazioni immateriali, tecniche e finanziarie sono cresciute di oltre tre volte, mentre la crescita dell'ultimo anno su quello precedente deriva sostanzialmente dall'acquisto di un locale destinato ad ampliare gli uffici della sede centrale. e migliorarne la sistemazione



Nel periodo l'Attivo Circolante, formato dalle componenti dell'Attivo Patrimoniale che non costituiscono Immobilizzazioni (sostanzialmente crediti e liquidità) è aumentato di circa il 125 %. Tale aumento è il risultato netto di una crescita del 210,5 % dei Crediti e di una riduzione della Liquidità del 16,2 %.

Il Credito verso i Clienti fotografa l'entità del finanziamento concesso in un determinato momento alla clientela: al 31 dicembre 2013 Domus Assistenza finanziava la propria clientela per un importo superiore ai 27 milioni e mezzo di Euro.

La crescita dello stock del credito nel periodo 2004 – 2013, oltre che dall'aumentata quantità dei servizi resi, è dipesa da un indubbio rallentamento dei tempi di fatturazione, per l'aumentata complessità dei calcoli, e dal pagamento delle prestazioni da parte degli Enti Pubblici.

Occorre comunque precisare che i tempi di pagamento non sono uniformi presso i Clienti Pubblici.

Si è infatti in presenza da un lato di Enti che, a parte momenti di particolare crisi della finanza pubblica, in genere hanno rispettato i termini contrattuali e dall'altro di Enti che per motivi strutturali sono stati e sono in grave ritardo coi pagamenti.

Nel decennio è poi sopraggiunto un fattore che ha influito in modo strutturale alla formazione della liquidità. Ci si riferisce in particolare all'entrata in vigore, nell'anno 2007, della nuova disciplina del TFR che ne dispone il trasferimento immediato all'INPS e agli altri Fondi di Previdenza Complementare.

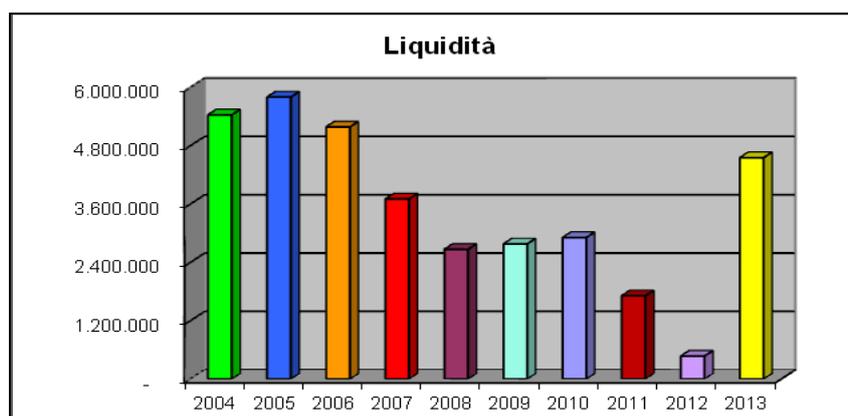
Il risultato è stato che l'andamento dei crediti è andato via via crescendo nel decennio, mentre la liquidità da sette anni si è sensibilmente ridotta.

Una ulteriore eccezione ha rappresentato l'anno 2012 nel quale, in dipendenza del pieno dispiegarsi degli effetti dei contratti di accreditamento, è trascorso un periodo non breve di assestamento degli aspetti operativi della fatturazione che ha portato una riduzione della liquidità ai minimi storici.

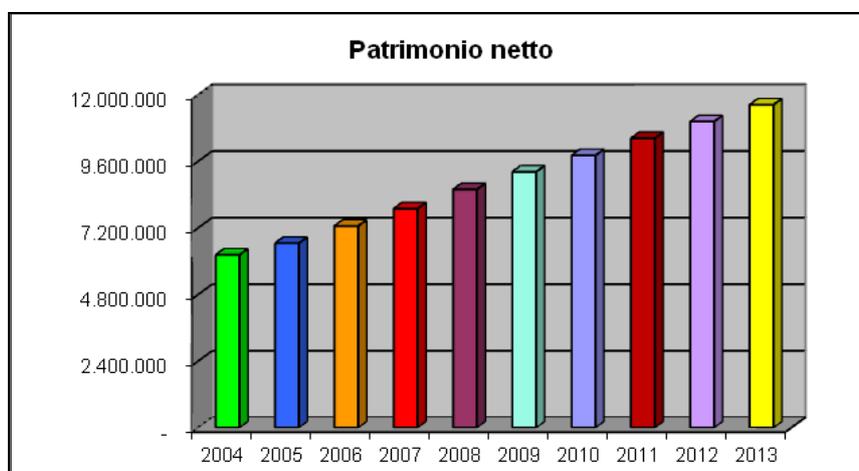
Nell'ultimo anno però si è assistito al ritorno alla normalità del ciclo della fatturazione (comunque di non breve durata) che si è immediatamente riflesso sulla crescita della liquidità a livelli ai quali non si assisteva da anni.

L'andamento della liquidità sta dunque in qualche modo, in rapporto inverso alla durata dei crediti verso il Pubblico.

Nel decennio trascorso l'andamento della liquidità ha avuto il seguente sviluppo.



Nello stesso periodo il Patrimonio Netto è incrementato di circa l'87 %, passando da 6.231.966 a 11.641.413, da notare che il capitale sociale nel 2013 contribuisce solo con lo 0,7%, essendo la restante parte costituita da utili accantonati negli anni a riserva non divisibile tra i soci.

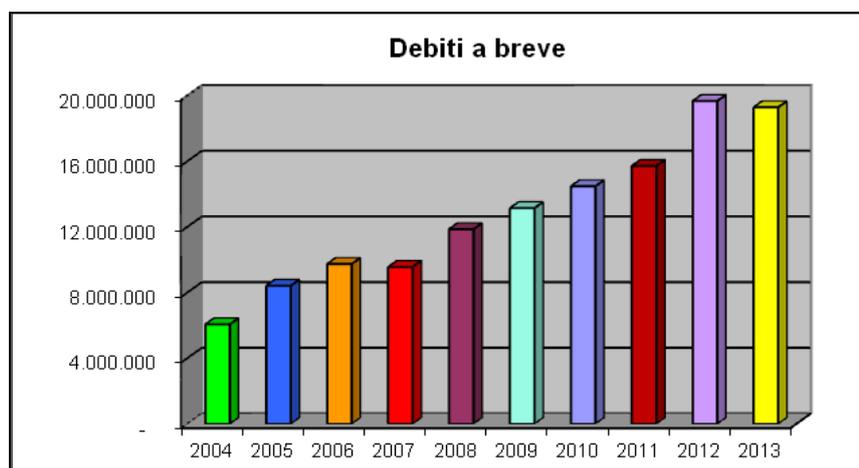


Come sopra ricordato il Patrimonio netto nel 2013 ha finanziato il 32,9 % del Capitale Investito.

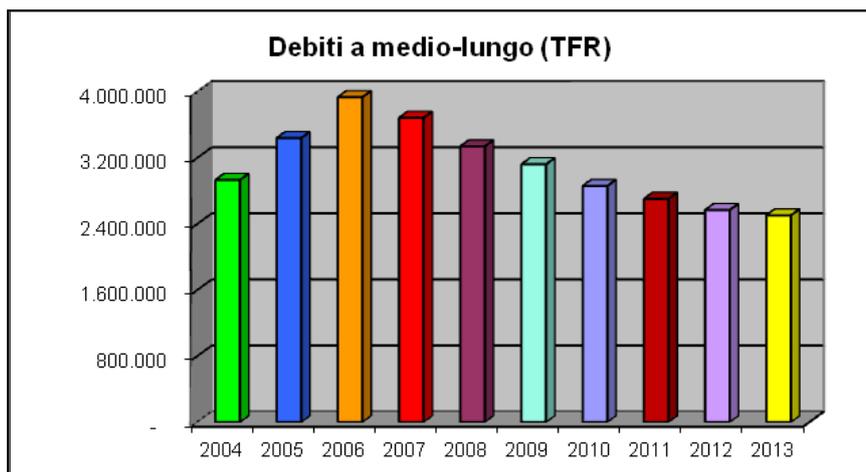
I Debiti a Breve termine sono cresciuti nel periodo di oltre tre volte compensando in parte il fabbisogno generato dal finanziamento alla clientela.

Infatti se il Credito verso i Clienti rappresenta un finanziamento (più o meno volontariamente) concesso, i Debiti a Breve costituiscono finanziamenti ricevuti.

Di seguito si espone l'andamento nel periodo 2004 – 2013.

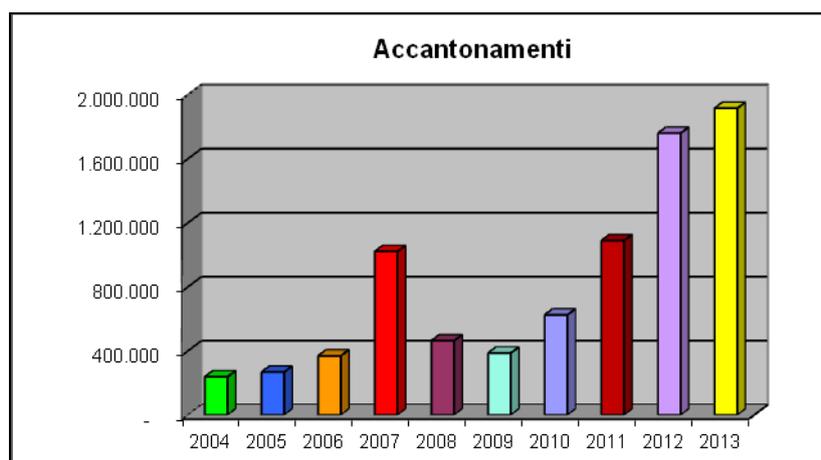


I Debiti a Medio-Lungo termine, costituiti per la totalità dagli accantonamenti per TFR effettuati prima del 2007, adeguati secondo quanto previsto dalla legge e al netto delle decurtazioni nel frattempo intervenute per cessazione di rapporti di lavoro, sono calati nel periodo del 14,6 %, ma rispetto al 2006, ultimo anno della vecchia disciplina del TFR, il calo è stato del 36,4 %.



Come si può notare tali Debiti dal 2006 rilevano un calo tendenziale per le motivazioni di cui sopra

Infine si sottolinea la prudenza con la quale si accantonano annualmente risorse per far fronte alla copertura di Debiti e Rischi futuri che si ritiene possano essere di competenza dell'esercizio. Di seguito se ne illustra l'andamento nell'ultimo decennio.



La crescita degli accantonamenti degli ultimi tre anni dipende essenzialmente dai maggiori rischi derivati dalla gestione e dagli obblighi assunti verso gli Enti Accreditanti, per i quali si è proceduto a valutazione assai prudente.

Capitolo XI - Gli indici di bilancio

E' invalsa l'abitudine, in molti bilanci sociali, esporre i propri indici di bilancio per ribadire ai portatori di interesse quanto detto circa l'affidabilità e la solidità dell'impresa. Per completezza di esposizione si propongono quindi gli indicatori rilevati dai bilanci di Domus Assistenza nel periodo 2004 - 2013, organizzati per significato.

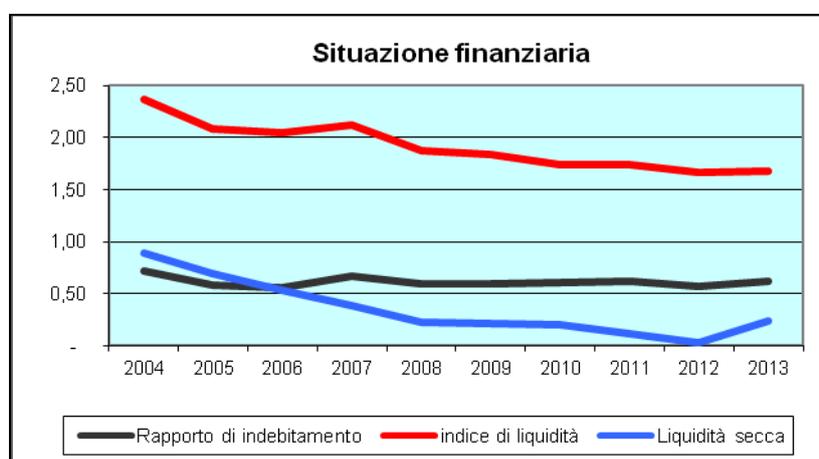
Occorre però avvertire che la piena comprensione dei valori esposti è riservata a coloro che conoscono la materia amministrativa e contabile in quanto trattasi di processo di valutazione e raffronto temporale degli indicatori rilevati dai bilanci della Cooperativa e della loro comparazione con altre imprese non sempre omogenee e standardizzabili.

In questa sede si cercherà per quanto possibile di tradurre in modo comprensibile a chiunque il significato degli indicatori e la loro evoluzione nel tempo.

Situazione finanziaria

Quattro sono gli indici della situazione finanziaria presi in considerazione.

- **Rapporto di indebitamento** ottenuto dalla formula: $\text{Mezzi propri}/(\text{Debiti a breve} + \text{Debiti a medio-lungo})$
- **Indice di liquidità** ricavato dalla formula: $(\text{Liquidità} + \text{Crediti})/\text{Debiti a breve}$
- **Liquidità secca** la cui formula è data da: $\text{Liquidità immediate}/\text{Debiti a breve}$
- **Margine di struttura** dato dalla formula: $(\text{Mezzi propri} + \text{Debiti a medio-lungo})/\text{Immobilizzazioni}$



Il rapporto di indebitamento (o grado di indipendenza finanziaria) nel 2013 è stato pari allo 0,62. Ciò significa che per ogni Euro di debito i mezzi propri della cooperativa sono in grado di coprirne il 62 %.

Tale rapporto è da considerarsi ottimo rispetto all'indice medio rilevato dalle analisi dei bilanci delle imprese modenesi.

Nel periodo in esame l'indice ha oscillato tra lo 0,72(2004) e lo 0,56 (2006), in leggero calo, partendo però da un rapporto molto elevato.

Da rilevare che nel 2013 si è assistito ad un crescita del 4 %: il rapporto è passato da 0,58 a 0,62.

L'indice di liquidità indica che l'attivo corrente, dato dalla liquidità immediata (risorse immediatamente disponibili quali le somme depositate in conto corrente) più i crediti (risorse smobilizzabili i tempi brevi), **nel 2013 è stato pari a 1,7**.

Ciò significa che per ogni Euro di debito a breve termine si contrappongono 1,7 Euro di attività correnti, quando si considera in equilibrio il rapporto di 1 a 1.

Anche questo rapporto è da considerarsi quindi ottimo e nettamente superiore a quello della media delle aziende modenesi.

Nel periodo 2004 - 2013 l'indice ha oscillato tra il 2,4 e l'1,7, tendenzialmente in calo nel tempo, per effetto principalmente della ricordata introduzione dell'attuale regime di accantonamento del Trattamento di fine rapporto (che ha contribuito ad erodere la liquidità immediata) e dal maggior tasso relativo di crescita dei debiti a breve termine (a causa della grande crescita dimensionale intervenuta nel decennio).

La liquidità secca o immediata, pari nel 2013 a 0,24, indica l'entità delle risorse immediatamente liquidabili che fanno fronte ai debiti a breve termine. Nel caso di Domus Assistenza nell'anno esaminato ad ogni 100 Euro di debiti a breve si è fatto fronte con 24 Euro di liquidità immediata.

L'indicatore, che ricordiamo è definito sulla base dei dati dello Stato Patrimoniale, quindi al 31/12, prescindendo da altri elementi di valutazione, è da ritenersi ottimo, specie in considerazione del quadro economico attuale caratterizzato dalla scarsa liquidità delle imprese.

Il fatto che nell'anno, come in quelli del decennio trascorso, non si sia praticamente mai ricorso all'indebitamento bancario chiarisce che il livello delle risorse liquide della Cooperativa non sia una situazione temporanea o stagionale, ma un fattore strutturale.

Nel periodo in esame l'indice ha oscillato tra lo 0,9 (2004) e lo 0,02 (2012), in calo tendenziale, principalmente per gli stessi motivi delineati trattando l'indice di liquidità.

Il margine di struttura indica il grado di copertura delle immobilizzazioni aziendali con i mezzi propri e i debiti a medio lungo termine.

L'andamento del rapporto nel decennio è riportato nel grafico che segue.



Il rapporto nel 2013 rileva un margine di struttura pari a 5,3, il che significa che ogni Euro di immobilizzazioni è coperto da oltre 5 Euro di mezzi propri e debiti a medio lungo termine.

Anche questo rapporto è da considerarsi ottimo e nettamente superiore a quello della media delle aziende modenesi. Basti al riguardo pensare che la letteratura considera equilibrato un rapporto di 1 ad 1. Domus Assistenza può quindi essere considerata impresa ad alto livello di elasticità, con elementi di rigidità (immobilizzazioni) contenuti.

Infatti la gran parte delle risorse proprie e a medio lungo termine non utilizzate per la copertura delle immobilizzazioni, viene impiegata per finanziare principalmente il credito (a breve termine) verso il cliente pubblico, potendo così evitare il ricorso, se non in casi eccezionali e per limitatissimi periodi di tempo, all'indebitamento bancario.

Nel periodo in esame l'indice ha oscillato tra l'8,8 (2004) e il 5,2 (2010), in calo nel tempo, per effetto di una maggior crescita relativa delle immobilizzazioni rispetto agli altri due aggregati patrimoniali: ciò per effetto principalmente dell'assunzione di servizi in strutture a gestione diretta.

Tale margine in futuro potrà ridursi ulteriormente per via degli investimenti che si renderanno necessari per ottemperare agli impegni assunti con le convenzioni in "accreditamento" e agli obblighi di legge.

Si potrà comunque contare sui consistenti spazi di manovra consentiti dall'attuale margine di struttura.

Economicità dell'impresa

Anche gli indici della economicità d'impresa considerati sono quattro:

- **Redditività del capitale investito** ottenuto dalla formula: $(\text{Risultato operativo} + \text{Ristorno ai soci}) / \text{Totale Attività}$
- **Redditività delle vendite** ricavato dalla formula: $(\text{Risultato operativo} + \text{Ristorno ai soci}) / \text{Vendite}$
- **Redditività del capitale netto** la cui formula è data da: $(\text{Utile d'esercizio} + \text{Ristorno ai soci}) / \text{Capitale netto}$
- **Prelievo fiscale** dato dalla formula: $\text{Imposte e tasse} / \text{Valore della produzione}$



La redditività del capitale investito (ROI) nel 2013 è stata pari allo 0,06, invariato rispetto all'anno precedente. Ciò indica che per ogni 100 Euro di attività il risultato operativo (differenza tra il valore della produzione e i costi operativi, cioè tutti i costi meno il risultato algebrico delle gestioni finanziaria e straordinaria) è stato pari a 6 Euro. In pratica gli investimenti effettuati (attivo) nel 2013 dalla cooperativa “hanno reso” il 6 %

Tale indicatore può considerarsi buono in considerazione del quadro economico attuale e, comunque, superiore a quello della media delle aziende modenesi.

Nel periodo in esame l'indice ha oscillato tra l'11 (2008) e l'6 % (2012-13), in calo tendenziale per l'effetto combinato del minor tasso di crescita relativa del prezzo dei servizi prestati e della maggiore incidenza dei costi di gestione. In particolare ci si riferisce al fatto che dal 2012 ha cominciato a farsi sentire anche l'effetto dei nuovi obblighi (con conseguente aumento di costi) derivanti dall'acquisizione di contratti di accreditamento, non compensati da adeguati ricavi.

La redditività delle vendite (ROS), che indica il “rendimento” delle vendite, rileva tra il 2004 e il 2013 un andamento simile a quello del precedente indicatore, variando tra lo 0,8 e lo 0,5 %, anche in questo caso si assiste ad un leggero calo tendenziale. **Nel 2013 ha rilevato un rendimento pari al 5 %, invariato rispetto all'anno precedente.**

Come per il precedente indice e per le stesse ragioni esposte **l'indicatore è di ottimo livello, nettamente superiore a quello medio delle aziende modenesi.**

La redditività del capitale netto (ROE) nel 2013 è stata pari allo 0,15, pure questa invariata rispetto all'anno precedente. Ciò significa che il patrimonio netto della cooperativa ha fruttato il 15 % in termini di utile e di ristorno ai soci.

Al riguardo pare superfluo sottolineare che il saggio di rendimento si posiziona su livelli sensibilmente elevati nell'attuale quadro economico ed è nettamente superiore alla media delle imprese modenesi (circa tre volte).

Nel periodo in esame la redditività del capitale netto ha oscillato tra il 27 e il 13 %, rispettivamente nel 2008 e nel 2004, con variazioni annuali significative (crescita sostenuta fino al 2008 e calo sensibile, con il sopraggiungere degli effetti della crisi dell'economia, nel periodo 2010 - 2011), ma con andamento tendenziale costante nel tempo.

Il prelievo fiscale nel 2013 registra un indice pari allo 0,01, anche in questo caso invariato rispetto all'anno precedente. Significa che la tassazione ha pesato per 1 % sul Valore della produzione (Vendite più altri ricavi della gestione).

Il livello di tassazione è indubbiamente basso e fa riferimento pressoché totale all'IRAP. I motivi di una tale situazione sono già stati ampiamente illustrati in precedenza.

Nel periodo 2004 – 2013 l'indice ha avuto un tendenziale andamento al ribasso.

Efficienza della gestione

Due infine sono gli indici di efficienza gestionale presi in considerazione.

- **Rotazione del capitale investito** ottenuto dalla formula $\text{Vendite} / \text{Totale Attività}$
- **Durata media dei crediti** la cui formula è data da $\text{Clientix360} / \text{Vendite}$



L'indice esprime la velocità di rotazione delle vendite sul totale delle attività e, quindi, indica quante volte le prime hanno ruotato sul secondo. Va da sé che maggiore è la velocità di rotazione maggiore è l'efficienza dell'azienda.

L'indice di rotazione del capitale investito nel 2013 è stato pari a 1,14 (1,09 nel 2012). Ciò significa che nell'anno le Vendite hanno girato oltre 1,1 volte sul valore del Capitale Investito.

L'indice risulta inferiore a quello della media delle imprese modenesi dei comparti non industriali, vi è però da considerare che Domus Assistenza presta i suoi servizi in stragrande prevalenza ad Enti Pubblici che, come si è visto, vuoi per i tempi di fatturazione, vuoi per quelli dei pagamenti, determinano mediamente una durata media dei crediti elevata.

Nel 2012 inoltre, per effetto del ricordato slittamento nei tempi di fatturazione - derivato dalla entrata a regime dei contratti di accreditamento -, il Capitale investito, come è ben visibile dal grafico, risultava proporzionalmente più elevato generando un rallentamento del indice di rotazione.

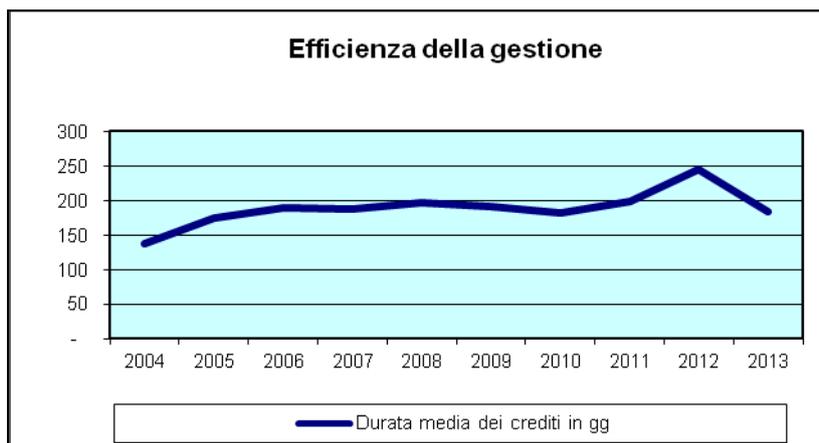
Tale situazione è stata in gran parte recuperata nel corso del 2013.

Tenuto conto di questi aspetti, la rotazione del capitale investito pare decisamente migliore di quanto non appaia guardando unicamente i "numeri".

Nel periodo considerato la velocità di rotazione ha variato tra 1,3 e 1,1, con andamento tendenziale in leggero calo.

La durata media dei crediti nel 2013 è stata di 185 giorni. Ciò significa che dalla nascita del credito passano circa sei mesi prima del loro pagamento.

Il dato di per sé può sembrare preoccupante, tuttavia da un lato gli importanti rapporti tra Domus Assistenza e le Società Consortili controllate e collegate che di solito vengono regolati in via definitiva a fine anno e, dall'altro, l'ottimo livello di capitalizzazione della cooperativa ed il finanziamento commerciale (debito verso Fornitori) hanno finora escluso, se non per tempi brevissimi e per importi non significativi, il ricorso al credito bancario.



Nel periodo 2004 – 2013 l'indice ha avuto un andamento crescente, tuttavia dall'anno 2006 la situazione risulta sostanzialmente costante, se si esclude il 2012, anno in cui, per gli stessi motivi sopra detti, la durata media ha rilevato una impennata (246 gg).

Nello specifico di Domus Assistenza, data la sua struttura patrimoniale, si può affermare che la velocità di rotazione del Capitale Investito sia fortemente influenzata dalla Durata media dei crediti.

Capitolo XII - Il Valore aggiunto e la socialità del suo impiego

Il significato di valore aggiunto

Nei precedenti capitoli é stata effettuata l'analisi dettagliata delle relazioni intercorrenti tra Domus Assistenza e i principali portatori di interesse. **Di tali relazioni si illustra ora il quadro economico di insieme attraverso l'esame del valore aggiunto**, ottenibile dal processo di riclassificazione del conto economico, che consente di rileggere i dati, contenuti nella tradizionale esposizione, nell'ottica delle relazioni instaurate.

Il valore aggiunto è costituito dalla differenza tra il valore economico generato da un'impresa, attraverso la gestione, ed i costi, denominati anche intermedi, **sostenuti per l'acquisizione di beni e servizi. Esso può essere interpretato come "la ricchezza" che viene creata dall'attività d'impresa nel corso dell'esercizio.** In questa prospettiva, ad esempio, le risorse destinate ai soci e alle risorse umane non sono considerati costi, ma quota di ricchezza distribuita a soggetti che, con i loro differenti apporti hanno contribuito a produrla.

L'analisi del valore aggiunto, va precisato, ha però dei limiti perché non può consentire una piena illustrazione del valore socio-economico prodotto dall'impresa. Infatti una categoria fondamentale di portatori di interesse quale è quella dei fornitori non viene considerata come destinataria della ricchezza prodotta; inoltre esistono benefici ed oneri direttamente o indirettamente generati che assumono un ruolo determinante nella valutazione da parte dei soggetti interessati, ma che non trovano alcuna rappresentazione nel valore aggiunto. **Valga, per Domus Assistenza, l'esempio relativo al plus di attenzioni che in molti casi i suoi operatori dedicano all'utente (anziano, diversamente abile o, semplicemente, minore educato) nello svolgimento del proprio lavoro.**

Per valutare adeguatamente l'impatto economico e sociale generato da Domus Assistenza occorre quindi considerare che i dati della redistribuzione del valore aggiunto generato negli Esercizi che vanno dal 2003 al 2012 vanno integrati con gli altri elementi informativi fin qui offerti.

La determinazione del valore aggiunto

Per quanto riguarda la determinazione del valore aggiunto si specifica che:

- **il valore della produzione** è determinato nella voce A del Conto Economico ed è costituito in sintesi dai ricavi caratteristici della gestione.
- **il valore aggiunto caratteristico lordo** è dato dalla differenza tra il valore della produzione e i costi intermedi, costituiti da costi che non rappresentano risorse destinate agli interlocutori considerati interni (Soci, Risorse Umane) o che non vanno a favore delle Istituzioni Pubbliche, della Collettività, del Movimento Cooperativo o della Cooperativa stessa.
- **il valore aggiunto globale lordo** è dato dalla somma algebrica tra valore aggiunto caratteristico lordo, il saldo della gestione finanziaria e delle componenti straordinarie.
- **il valore aggiunto globale netto** è ottenuto detraendo gli ammortamenti, le svalutazioni e gli accantonamenti dal valore aggiunto globale lordo.

Di seguito, per motivi di spazio, si espone l'analisi del valore aggiunto generato da Domus Assistenza nell'anno 2004 (primo anno del decennio), nell'ultimo triennio e, complessivamente, nel periodo 2004 - 2013.

DESCRIZIONE	2004	2011	2012	2013	2004 - 2013
VALORE DELLA PRODUZIONE	20.506.711	36.908.035	38.928.899	41.331.731	315.035.128
COSTI DELLA PRODUZIONE	- 2.914.296	-5.943.216	-6.973.357	- 7.641.220	- 51.006.994
VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO	17.592.415	30.964.819	31.955.542	33.690.511	264.028.134
SALDO FINANZIARIO E COMPONENTI STRAOR.	28.606	- 21.900	41.236	-18.274	702.320
VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO	17.563.809	30.942.919	31.996.778	33.672.237	264.730.454
AMM.LENTI, SVALUT.NI E ACCANT.MENTI	- 335.944	- 991.946	- 1.245.084	- 930.467	- 5.712-891
VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO	17.227.865	29.951.073	30.751.694	32.741.770	259.017.563

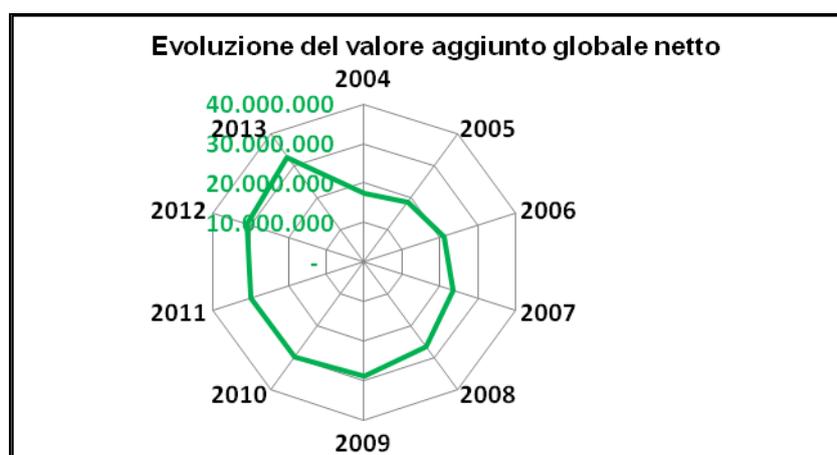
Nell'anno 2013 rispetto al precedente il valore della produzione si è incrementato del 6,2 %, mentre il valore aggiunto globale netto è cresciuto del 6,5 %.

Nell'ultimo triennio gli incrementi sono stati rispettivamente del 12 % e del 9,3 %, mentre nel periodo 2004 – 2013 il valore della produzione è cresciuto del 101,6 % ed il valore aggiunto globale netto è aumentato del 90 % circa.

Il valore aggiunto globale netto nel 2013 è stato pari al 79,2 % del valore della produzione (79 % nel 2012).

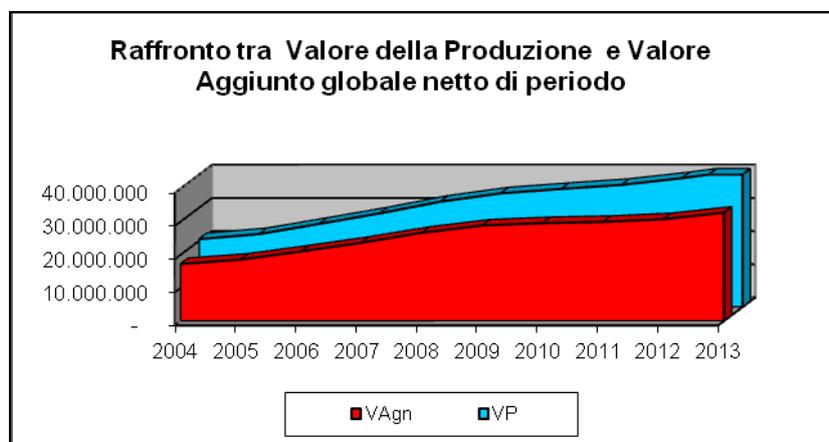
Nel periodo 2004 – 2013 mediamente il valore aggiunto globale netto ha rappresentato l'82,2 % del valore della produzione.

Di seguito si espone con grafico a radar l'evoluzione del valore aggiunto globale netto del periodo 2004 – 2013.



L'andamento evolutivo a spirale indica una costante crescita del valore aggiunto globale netto nel periodo considerato.

Per comprendere lo sviluppo del ruolo sociale avuto nello stesso periodo da Domus Assistenza, pare inoltre utile raffrontare, anche dal punto di vista visivo, la crescita rilevata dal valore della produzione e dal valore aggiunto globale netto.



Trattandosi di attività ad alta intensità di lavoro i valori incrementali dei due aggregati sono sostanzialmente simili, cedendo il secondo nel tempo qualche frazione di punto percentuale per la maggior crescita relativa del peso degli acquisti di beni e servizi.

La distribuzione del valore aggiunto

Il quadro riassuntivo della destinazione del valore aggiunto globale netto generato da Domus Assistenza e la sua distribuzione fra i principali portatori di interesse, analiticamente illustrata nei capitoli ad essi riguardanti, viene esposto, per gli stessi periodi indicati nella precedente tabella, nel prospetto e nel grafico che seguono.

DESCRIZIONE	2004	2011	2012	2013	2004 - 2013
VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO	17.227.865	29.951.073	30.751.694	32.741.770	259.017.563
RIPARTITO TRA:					
A. SOCI	430.360	952.851	956.642	1.001.591	9.047.810
Ristorno ai soci	430.360	952.851	956.642	1.001.591	
B. RISORSE UMANE	15.787.775	27.635.612	28.566.120	30.451.071	237.271.444
Remunerazione del personale dipendente	15.174.232	26.460.036	27.477.684	29.490.000	227.483.818
Remunerazione dei collaboratori	500.628	890.418	901.301	777.169	7.139.862
Formazione	31.415	15.158	7.135	3.902	302.364
Accantonamenti per rinnovo contrattuale	81.500	270.000	180.000	180.000	2.345.400
C. PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	658.027	678.258	541.245	604.125	6.379.593
<i>Stato:</i>	56.788	918	1.208	291	156.818
IRPEG/IRES					
Altre imposte e tasse	56.788	918	1.208	291	156.818
<i>Regione Emilia Romagna:</i>	591.364	673.713	533.371	562.277	6.139.005
IRAP	586.716	665.116	523.786	551.693	6.064.369
Altre imposte e tasse	4.648	8.597	9.585	10.584	74.636
<i>Comuni:</i>	9.874	3.627	6.666	41.557	83.770
ICI e altre imposte e tasse	9.874	3.627	6.666	41.557	83.770
D. MOVIMENTO COOPERATIVO	37.386	73.893	86.732	80.024	644.937
Contributi associativi	28.314	55.013	68.146	61.314	470.108
Destinazione quota utile a Fondo Sviluppo	9.072	18.880	18.586	18.710	174.829
E. DOMUS ASSISTENZA STESSA	314.318	610.459	600.955	604.959	5.673.779
Utile a riserva indivisibile tra i soci	314.318	610.459	600.955	604.959	5.673.780

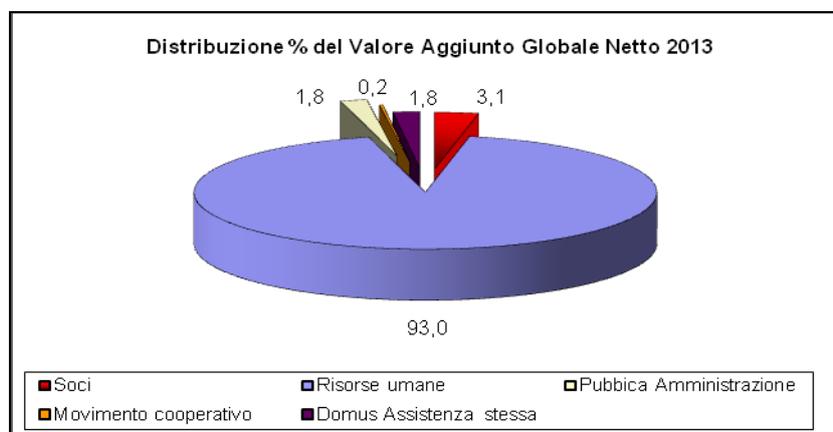
Dai dati esposti emerge chiaramente che il 96 % del valore aggiunto globale netto generato da Domus Assistenza nell'anno 2013 è stato destinato ai dipendenti e collaboratori, in forma di remunerazione del lavoro e di ristorno ai soci.

La elasticità della gestione consente in determinati momenti, quali ad esempio quelli di crisi economica, di razionalizzare parte dei costi di gestione di ordine subordinato e convogliare le risorse rese disponibili al rafforzamento di quelle destinate al lavoro.

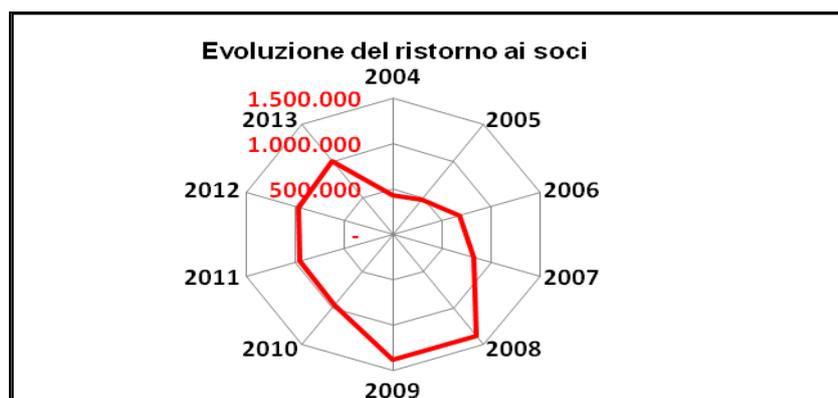
Ciò conferma da una parte il profondo radicamento sul territorio e dall'altra la capacità di contrasto di Domus Assistenza, come del resto molte altre imprese cooperative, alle congiunture economiche sfavorevoli sia attraverso il consolidamento dell'occupazione che incrementando il reddito disponibile delle famiglie dei propri soci e collaboratori.

Infatti se da un lato il Prodotto Interno Lordo italiano nel 2013 si è ridotto del 1,9 % rispetto all'anno precedente ed è sceso leggermente rispetto a quello del 2000 per effetto della prolungata caduta iniziata nel 2009, dall'altro Domus Assistenza nel periodo 2004 – 2013 ha incrementato di 565 unità l'occupazione, pari ad una crescita media di oltre 56 persone all'anno (la crescita nel 2013 sull'anno precedente è stata di 19 unità) ed ha incrementato il salario orario medio annuo del 29 %, passando da 12,8 a 16,5 Euro.

Di seguito si espone il grafico a torta dove viene raffigurata la composizione della distribuzione del valore aggiunto dell'anno 2013.



Si espone inoltre, per ciascun portatore d'interesse oggetto della ripartizione del valore aggiunto globale netto, il grafico a radar che ne evidenzia visivamente l'evoluzione nel periodo 2004 - 2013.



Come già ricordato la destinazione delle risorse destinate al ritorno ai soci è iniziata nel 2002. L'evoluzione di periodo, pur incrementale, ha avuto una consistente crescita negli anni 2008 e 2009, per poi posizionarsi attorno al milione di Euro nei quattro anni successivi. L'andamento è chiaramente condizionato dai risultati dei vari esercizi.



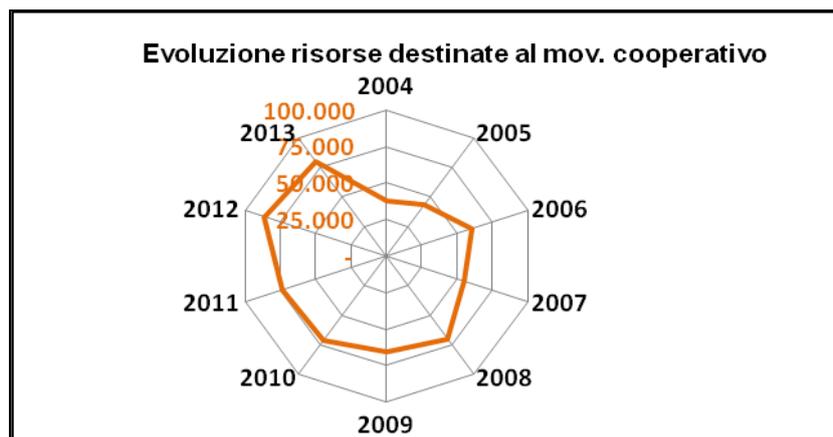
L'evoluzione a spirale delle risorse destinate al lavoro indica una costante crescita.

Per i motivi sopraddetti, legati alla forte intensità di lavoro nelle attività svolte (e quindi al suo preponderante peso nella composizione delle risorse destinate ai portatori di interesse), lo sviluppo delle risorse ad esso destinate rileva un andamento del tutto simile a quello già visto per il valore aggiunto globale netto.



L'andamento delle risorse destinate alla Pubblica Amministrazione, come già ricordato, ha risentito, nel periodo esaminato, delle modifiche intervenute pro tempore nel trattamento fiscale delle attività dei servizi socio – assistenziali, specie con riguardo all'applicazione delle aliquote IRAP.

Si rivela così una evoluzione tendenzialmente decrescente, che ha però trovato un picco di crescita nell'anno 2006 ed un leggero calo nel corso del 2012.



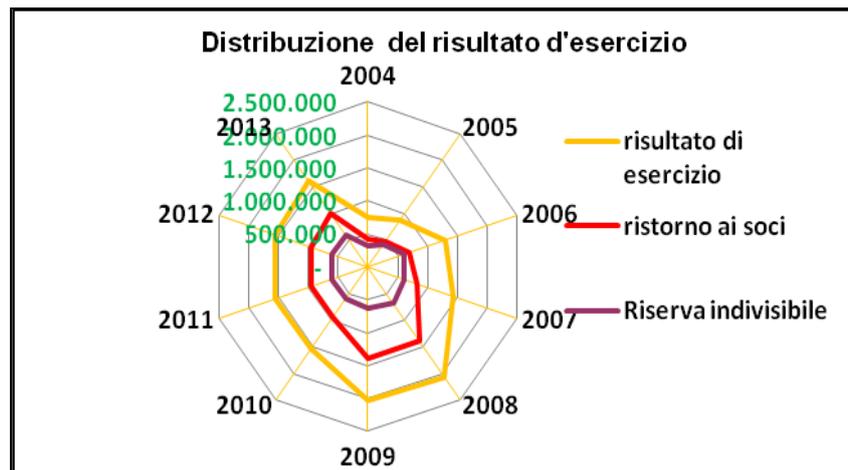
Come si può agevolmente notare le risorse destinate da Domus Assistenza al Movimento Cooperativo hanno subito una evoluzione di tendenziale crescita, principalmente legata alla parte contributiva che cresce al crescere della dimensione aziendale.



Infine, lo sviluppo di periodo delle risorse destinate al rafforzamento del patrimonio sociale (pertanto indivisibili tra soci) ha messo in evidenza, se si escludono i primi due anni del decennio, un andamento annuale costante ricompreso in una fascia tra i seicento ed i settecento mila Euro.

Nel periodo, comunque, i risultati d'esercizio e la quota parte destinata pro tempore al ristorno, hanno determinato l'entità effettiva delle risultanze d'esercizio.

In ogni caso per meglio valutare, anche visivamente, l'andamento dei risultati d'esercizio del periodo in esame e la politica della loro distribuzione tra ristorno ai soci e accantonamento a riserva indivisibile, si propone il grafico che segue.



Come si può facilmente verificare, dalla sua introduzione, il ristorno ha acquisito risorse maggiori rispetto a quelle accantonate a riserva indivisibile.

La politica perseguita è dunque chiara: contemperare le esigenze di miglioramento delle condizioni di vita dei soci, nonché di aiuto alle loro economie familiari, e quelle di mantenimento di un patrimonio aziendale adeguato a supportare finanziariamente la crescita delle attività della cooperativa.

Conclusioni

Nel corso del lavoro si è cercato di fornire i dati e la loro interpretazione nel modo più oggettivo possibile, non tacendo in qualche caso quelli che sono i punti di debolezza e di ritardo esistenti (vedi le politiche ambientali d'impresa) .

Nel rammentare che l'attività stessa di Domus Assistenza è totalmente rivolta verso il sociale, operando per il soddisfacimento dei bisogni delle categorie sociali più deboli, si vuole rimarcare quello che è sicuramente il maggior valore sociale prodotto.

Dal punto di vista della distribuzione delle risorse generate la loro quasi totalità viene destinata al lavoro e per conseguenza ai soci, comprendendo in essa anche il ristorno.

Si sottolinea al riguardo che la cooperativa è l'unica azienda del settore che in Provincia, nel decennio trascorso, ha distribuito regolarmente un ristorno ai soci.

Il relativo importo è chiaramente aggiuntivo rispetto a quanto stabilito dal CCNL e dagli accordi provinciali e aziendali.

Pare chiaro quindi che, accanto al perseguimento dell'interesse generale della collettività, il principale obiettivo di Domus Assistenza resta quello del benessere dei lavoratori, principalmente attraverso il miglioramento della loro condizione economica.

In via mediata le risorse destinate al lavoro producono un impatto non secondario nell'economia locale assicurando circa lo 0,6% dell'occupazione provinciale.

Significativo è inoltre il contributo alla fiscalità, in modo particolare a quella regionale, pur in presenza di un tendenziale calo nel periodo esaminato.

Notevole nel periodo è stato anche il processo di patrimonializzazione della cooperativa che attualmente è circa pari al cinquanta per cento dei debiti in essere.