

# BILANCIO SOCIALE 2023



**La Salute**  
Cooperativa

**LA LETTERA DEL PRESIDENTE**

Cari soci/e, l'anno 2023 è stato sicuramente un anno importante, caratterizzato da eventi interni ed esterni che hanno condizionato la vita professionale di tutti noi. Come anticipato lo scorso anno, il lavoro si è concentrato su due aspetti: **il rafforzamento della compagine interna della cooperativa, al fine di un nuovo generale riassetto delle risorse in seguito alla fusione per incorporazione con la Cooperativa Agape avvenuta nel 2022**, che ha comportato uno sforzo riorganizzativo che ha consentito di ottenere nel rispetto delle risorse economiche, risposte organizzative nuove, con una redistribuzione di mansioni e compiti a copertura di funzioni apicali attraverso il monitoraggio costante sull'andamento delle attività e la formulazione di azioni strategiche appropriate a livello di gestione dei servizi; **la ricerca di nuovi partners e nuove forme di investimento, attraverso cui poter mettere a frutto l'esperienza, la competenza e il patrimonio, sia umano che economico della cooperativa**. Questo percorso non è stato semplice visto che la cooperativa La Salute ha dovuto rimodulare in tempi rapidi la propria organizzazione, guardando però al futuro, al fine di creare ulteriori spazi di azione all'interno dei territori di riferimento per dare continuità ai servizi già attivi, nelle provincie di Lucca e Pisa, Arezzo e Grosseto, ma anche creare rapporti con nuovi interlocutori fuori regione, al fine di una crescita continua e progressiva della cooperativa, adereando ad obiettivi di progettazione sociale diversi rispetto a quelli abituali. Negli ultimi anni è forte la richiesta di un welfare generativo, efficiente e responsabile, capace di dare a tutti i cittadini le risposte concrete di cui hanno bisogno. Si tratta di obiettivi che necessitano della messa a punto di nuovi equilibri tra *pubblico e privato*, equilibri che siano capaci di realizzare un vero e proprio salto di qualità nel sistema di gestione, nell'approccio e nelle partnership aziendale. Attraverso l'esperienza, le capacità professionali acquisite nel tempo e nella vasta gamma di servizi, con le rinnovate aspettative di un futuro che non può che migliorare, con la forza e il coraggio che necessariamente devono contraddistinguere gli operatori sociali come valore di base nella presa in carico e nel lavoro di cura alla persona, diventa fondamentale riscoprire e mantenere vivi i valori di una buona coesistenza sociale. Ciò che occorre è una presa di coscienza collettiva rispetto alla necessità che comporta questo nuovo modo di posizionarsi sul territorio, ma anche un'assunzione di responsabilità relativa alla nostra capacità di creare basi solide per ricostruire i percorsi virtuosi che hanno sempre caratterizzato la nostra realtà sul nostro territorio di riferimento. Mi auspico che i percorsi avviati nel 2023 possano concretizzarsi e dare gli esiti sperati nel 2024, attraverso il prezioso contributo di tutti i soci e i dipendenti della Cooperativa La Salute.

Il Presidente  
Enrico Simonetti

## OBIETTIVI DEL BILANCIO SOCIALE

La finalità generale del Bilancio Sociale è quella di proseguire il percorso di rendicontazione sociale, che di anno in anno si sviluppa e si caratterizza ulteriormente, partendo dalle fonti informative della cooperativa. Questa organizzazione consente di: ➔ raccogliere e organizzare i risultati rilevanti relativi all'impatto della cooperativa sul territorio; ➔ evidenziare il grado di coerenza tra *mission, strategie, attività e risultati conseguiti*; ➔ comunicare efficacemente i dati rilevanti e la coerenza funzionale dell'intera organizzazione rispetto agli stakeholders interni ed esterni. Attraverso il Bilancio Sociale La Salute si propone di:

- confrontare quanto realizzato con le esigenze sociali preesistenti, fornendo informazioni sul raggiungimento degli obiettivi sociali prefissati;
- comprendere il ruolo svolto dalla attività di La Salute nella società civile.

Il presente documento si riferisce all'esercizio **01/01/2023 - 31/12/2023**. L'intero documento di bilancio, nella sua prima redazione qui presentata, è rivolto ai soci in sede di Assemblea. La presentazione di una selezione di dati e informazioni è finalizzata a far emergere alcuni elementi caratterizzanti l'esercizio in esame. Il risultato della verifica assembleare produrrà il documento che sarà depositato presso la CCIAA di Toscana Nord Ovest. Il documento di bilancio che presentiamo è costituito di due parti:

**il Bilancio economico**, fedele alle disposizioni normative che lo definiscono e accompagnato dalle relazioni obbligatorie; **il Bilancio Sociale**, nel quale si danno altre informazioni, aggiuntive o complementari, o si "relaziona" sui dati del bilancio economico, al fine di esplicitarne il significato. Il modello di riferimento a cui ci siamo affidati per la sua realizzazione sono

le *Linee Guida per la Redazione del Bilancio Sociale degli Enti del Terzo Settore (19A05100) (GU n.186 del 9-8-2019)*. Il lavoro di redazione del Bilancio Sociale presuppone l'organizzazione dei flussi di raccolta dei dati. I dati esposti sono per lo più dati gestionali ordinari, quelli che trattiamo quotidianamente negli uffici per adempiere agli ordinari compiti svolti: stipendi, tenuta della contabilità, verbalizzazioni degli organi sociali. Il documento che andiamo a proporre non è senza dubbio esaustivo rispetto alla attività svolta, ma vuole essere un documento di sintesi da integrare negli anni successivi, di cui uno degli obiettivi sarà quello di affinare ed implementare le modalità della rendicontazione sociale per offrire un quadro più chiaro e più esaustivo possibile dei percorsi e del sistema di gestione di La Salute: un obiettivo a breve termine è quello di dotarsi di strumenti idonei a fare in modo che i dati necessari al Bilancio Sociale siano un normale esito del lavoro quotidiano e il meno possibile un compito aggiuntivo (database, archivi informatizzati, registrazioni e cronoprogrammi annuali per la raccolta dei dati), al fine di provvedere alla raccolta dei dati relativi ai servizi direttamente online, che potranno facilmente essere ordinariamente aggiornati e utili per esigenze specifiche interne dei servizi stessi.

## CHI SIAMO: STORIA DELLA COOPERATIVA

La Cooperativa Sociale La Salute, cooperativa di tipo A, con sede a Lucca, nasce nel 1996 con l'obiettivo di offrire i propri servizi socio-sanitari in risposta ai sempre crescenti bisogni sociali della Provincia di Lucca, credendo fortemente che l'appartenenza ad un territorio, inteso come contesto geografico, culturale, economico e relazionale, significhi dividerne i bisogni, i problemi, le risorse ed esserne espressione. La cooperativa è certificata ai sensi della UNI ISO 9001-2015 ed ha avviato il percorso per la certificazione ai sensi

## BILANCIO SOCIALE ANNO 2023

della UNI EN ISO 45001:2018 (Sicurezza negli ambienti di lavoro). La Cooperativa La Salute rappresenta una realtà di cooperazione con esperienza ventennale e, dunque, ben radicata nel territorio di riferimento, in virtù dei servizi gestiti e per l'essersi affermata come valido interlocutore di enti pubblici e privati, partecipando ai tavoli programmatici per la definizione delle politiche socio-sanitarie e collaborando con gli stakeholders per la realizzazione delle progettualità condivise. Tali collaborazioni hanno permesso alla Cooperativa l'acquisizione nel tempo di servizi diversificati, tra cui  Residenze Sanitarie Assistite che gestisce fin dagli albori, fino ad arrivare ai moduli ad alta intensità assistenziale  Cure Intermedie  Residenze Sanitarie per Disabili  Servizi Semiresidenziali rivolti ad anziani e disabili  Servizi Territoriali (nelle zone di Lucca, Capannori, Garfagnana, Versilia), nonché altre tipologie di servizio  CAS per migranti. Negli anni con la crescente consapevolezza della necessità di ottenere una consolidazione sul territorio di appartenenza, la volontà di espandersi anche in altri territori e la necessità di confronto con operatori economici sempre più competitivi, La Salute ha maturato la decisione di rafforzare i rapporti con altre cooperative del territorio toscano al fine di creare sinergie forti che nel corso del 2022 hanno condotto alla fusione per incorporazione della Cooperativa Agape di Calcinaia (PI), operatore economico presente nel territorio della provincia di Pisa da più di 25 anni, ampliando così il numero, la tipologia di servizi gestiti nonché espandendo la propria territorialità:  Servizi Residenziali (Residenze Sanitarie Assistenziali, Residenze Terapeutico-Riabilitative, Residenze Socio-Riabilitative e Case Famiglia Psichiatriche, Appartamenti per il Dopo di Noi e Cohousing)  Servizi Semiresidenziali (Centri Diurni Handicap, Centri Diurni Psichiatrici, Centri Diurni Anziani, Nidi di Infanzia e Centri Educativi Integrati 0-6, campi solari)  Servizi Territoriali (Assistenza domiciliare, Orientamento e

Inserimento disabili, Informagiovani, Spazio Giovani). La sinergia maturata, le capacità tecnico progettuali e di gestione delle due cooperative, unite ad una solida struttura economico-patrimoniale, potranno consentire la realizzazione e la gestione, in proprio o in collaborazione con altri soggetti pubblici e privati, di servizi differenziati in grado di contribuire ad ampliare il ventaglio delle risposte ai bisogni dell'ampio territorio di riferimento in cui la nuova azienda opera: il nuovo ente nato dalla forza di due operatori economici presenti da anni nella gestione dei servizi socio-sanitari/educativi, attualmente vanta un organico di circa 700 dipendenti (grazie anche al suo dinamismo ed alla costante ricerca dell'innovazione e l'organizzazione sviluppata nel corso degli anni) e un numero di servizi consistente in diversi settori (anziani, disabilità, salute mentale, indigenza, minori e giovani).

### MISSION

La **Cooperativa La Salute** svolge attività di: ➔ progettazione e gestione di servizi socio sanitari ed educativi perseguendo l'interesse generale della comunità alla promozione umana ed all'integrazione sociale dei cittadini; ➔ persegue questi obiettivi assicurando ai Soci continuità di occupazione lavorativa e le migliori condizioni economiche, sociali e professionali promuovendo la centralità dei cittadini; ➔ perseguendo il miglioramento continuo della qualità e dell'efficienza, promuovendo la partecipazione degli interlocutori significativi istituzionali e del terzo settore rispettando i principi della mutualità.

### CARTA DEI VALORI

Tutti gli utenti sono uguali indipendentemente dal sesso, dalla razza, dalla religione e dalla cultura di appartenenza e La Salute si impegna a garantire imparzialità nell'accesso ai servizi.

## BILANCIO SOCIALE ANNO 2023

L'utente è al centro della progettazione, organizzazione e valutazione dei servizi. I servizi sono personalizzati, flessibili e umanizzati in base alle esigenze degli utenti. □ La partecipazione degli utenti e della rete sociale è favorita attraverso le forme di consultazione che la cooperativa utilizza abitualmente. □ L'informazione è chiara, precisa, completa e trasparente soprattutto sulle modalità di accesso, tipologia e organizzazione dei servizi resi anche con l'utilizzo di strumenti quali opuscoli, riunioni, colloqui. □ La regolarità e la continuità del servizio, sono garantiti senza interruzioni per non arrecare danno agli utenti. □ Il metodo di lavoro è improntato alla efficienza e efficacia nell'ottica della qualità delle prestazioni. □ La valutazione di qualità dei servizi è assunta come dovere nel proprio operato e come espressione della motivazione alla promozione umana. Sono previsti strumenti di partecipazione attiva a tutela dei diritti degli utenti.

### COERENZA CON I VALORI

In coerenza con questi valori La Salute opera: ⇒ **Mettendo a disposizione del territorio le proprie risorse** professionali, strutturali, finanziarie ed umane per collaborare alla elaborazione di risposte qualitativamente valide ai bisogni dei cittadini. ⇒ **Favorendo e sviluppando la partecipazione degli utenti, dei loro organismi rappresentativi e delle Associazioni alla progettazione e gestione dei servizi** e verificandone la soddisfazione. ⇒ **Promuovendo ed investendo nella qualità dei servizi** prestati attraverso la formazione ed aggiornamento del personale, l'immissione di risorse aggiuntive rispetto a quanto richiesto dai capitolati, lo sviluppo del sistema di gestione della qualità ed il miglioramento continuo. Investendo nella ⇒ **costituzione di una struttura organizzativa e gestionale** articolata e complessa. ⇒ **Destinando parte dei proventi al sostegno** di iniziative umanitarie, culturali e di rilevanza sociale. ⇒ **Assicurando**

**l'integrale applicazione salariale** e normativa del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del settore, i rimborsi per l'uso dell'auto, l'adeguato inquadramento professionale, la possibilità di crescita professionale all'interno dell'apparato gestionale ed organizzativo della Cooperativa. ⇒ **Favorendo al massimo la partecipazione e l'informazione** dei Soci attraverso le assemblee, le riunioni societarie con i gruppi di Soci, gli incontri individuali con i Soci effettuati dal Presidente e dal Vicepresidente, le riunioni di lavoro e di verifica dell'andamento dei servizi. ⇒ **Reinvestendo nel territorio il valore aggiunto prodotto** contribuendo a dare risposte ai bisogni sociali della Zona. ⇒ **Coinvolgendo concretamente gli interlocutori significativi nella gestione dei servizi**, nella definizione dei percorsi assistenziali, nello sviluppo dei percorsi di qualità e di miglioramento, nei momenti istituzionali più significativi. ⇒ **Sviluppando momenti di confronto continuo con il movimento sindacale**, le Istituzioni, il Forum del Terzo Settore.

### VISION

La direzione dello sviluppo futuro della Cooperativa, si concentra su tre elementi: □ **Servizi**; fare della qualità dei servizi offerti il punto di forza per sviluppare una progettazione ed una analisi dei bisogni sempre più attenta, capace di sperimentare e rispondere efficacemente alle richieste del target di riferimento. □ **Territorialità**; La Salute, pur riconfermando la territorialità come valore e caratteristica propria, intende confrontarsi con una committenza a livello nazionale sviluppando anche alleanze strategiche con altre Cooperative. □ **Modalità di gestione**; la Salute ha sviluppato ed intende sviluppare progetti di collaborazione e di sinergia con i diversi soggetti istituzionali, (ed anche con i soggetti formali e informali della rete sociale), che la vedono protagonista, in quanto portatrice di risorse professionali

## BILANCIO SOCIALE ANNO 2023

e finanziarie in grado di fornire sostanziale valore aggiunto, di tutto il percorso assistenziale: dall'analisi dei bisogni alla progettazione, costruzione e gestione completa dei servizi.

### TIPOLOGIA DI ATTIVITA' DI INTERESSE GENERALE

#### TIPOLOGIA ATTIVITA'/SERVIZI

① **Interventi e servizi sociali** ai sensi dell'articolo 1, commi 1 e 2, della legge 8 novembre 2000, n. 328, e successive modificazioni, ed interventi, servizi e prestazioni di cui alla legge 5 febbraio 1992, n. 104, e successive modificazioni, e di cui alla

legge 22 giugno 2016, n. 112, e successive modificazioni ② **Interventi e prestazioni sanitarie**; ③ **Prestazioni socio-sanitarie** di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 14 febbraio 2001, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 129 del 6 giugno 2001, e successive modificazioni Tipologia attività l) Formazione extra-scolastica, finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica e al successo scolastico e formativo, alla prevenzione del bullismo ed al contrasto della povertà educativa Tipologia attività r) Accoglienza umanitaria ed integrazione sociale dei migranti.



**I SERVIZI SUDDIVISI PER SETTORE**

**DISABILITÀ**

- n. 8 Centri Diurni (CDD)
- n. 1 Casa Alloggio Protetta (CAP)
- n. 2 Residenze Sanitarie per Disabili (RSD)
- n. 2 Appartamento per il Dopo di Noi
- Servizi di educativa territoriale
- Progetto Home Care Premium
- Progetti FSC



**ANZIANI**



- n.12 Residenze Sanitarie Assistenziali (RSA)
- n. 2 Centri Diurni (CDA)
- Servizi di Assistenza Domiciliare
- Progetto Home Care Premium
- Progetti FSC

**MINORI E PRIMA INFANZIA**



- n. 2 Centri 0-6
- Servizio di educativa territoriale
- Progetti FSC

**SALUTE MENTALE**

- n. 1 Residenza Terapeutico Riabilitativa
- n. 2 Centri Diurni
- Servizio di Assistenza Domiciliare

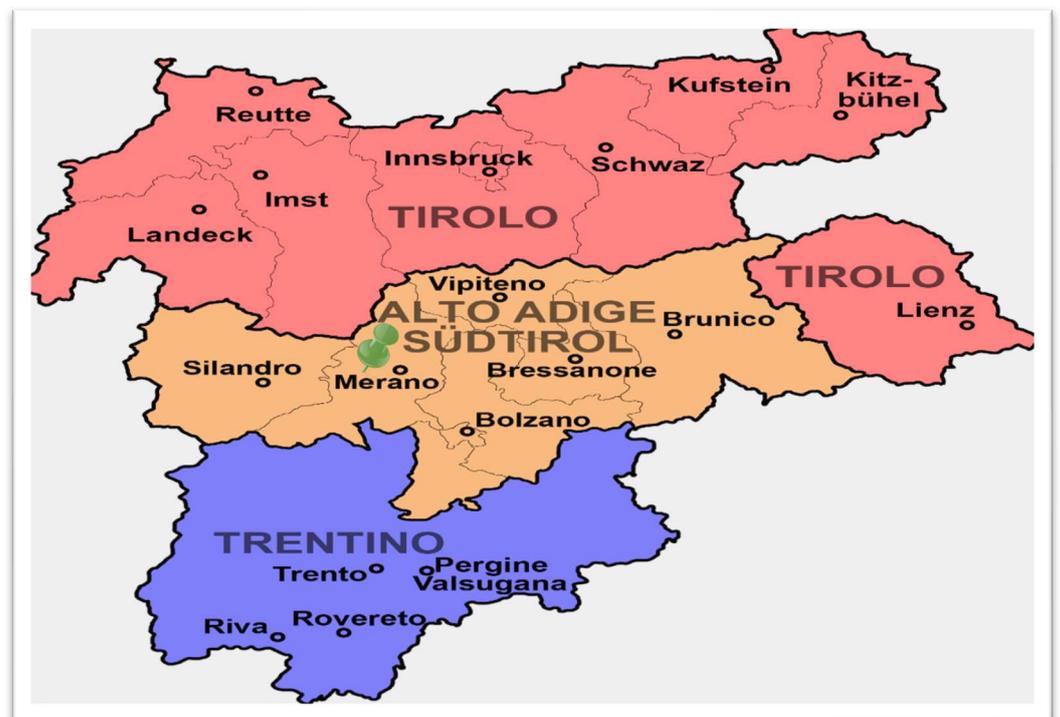


**ALTRI SERVIZI**



- n. 7 Centri Informagiovani
- n. 1 Spazio Giovani
- Sportelli Facilitazione Digitale
- Servizio MORG
- Strutture per migranti

**DISLOCAZIONE GEOGRAFICA DEI SERVIZI GESTITI DALLA COOPERATIVA LA SALUTE**



**LA QUALITÀ DEI SERVIZI E IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITÀ E L'ACCREDITAMENTO SOCIO-SANITARIO****POLITICA DELLA QUALITÀ**

La Cooperativa La Salute, al fine di realizzare la sua **missione sociale**, ha da sempre rilevato, come assolutamente necessaria, la costruzione di Sistema di Gestione della Qualità (SGQ), in linea con gli strumenti riconosciuti in ambito internazionale ed individuati nelle norme UNI EN ISO 9001.

Nel corso dell'anno 2023, La Salute ha consolidato il percorso di ricostruzione del Sistema Gestione della Qualità in linea con i principi sanciti dalla ISO 9001:2015. La Direzione ha svolto la sua funzione di indirizzo, programmazione e monitoraggio del SGQ attraverso:

- la **programmazione degli obiettivi** da raggiungere nel 2023, stabilendo le priorità dell'organizzazione e la identificazione delle azioni necessarie al raggiungimento degli obiettivi programmati;
- la **definizione di criteri specifici per la valutazione delle prestazioni dei processi** e del SGQ;
- la **definizione/revisione delle procedure per prodotti e servizi forniti** dall'esterno;
- la **definizione, attuazione e mantenimento di una politica della qualità appropriata al contesto dell'organizzazione** che miri al miglioramento continuo del SGQ;
- la **valutazione dei rischi** collegati alla azioni che si intendono mettere in atto per il raggiungimento degli obiettivi: distinguendo tra *“rischi accettabili”* e *“rischi non accettabili”*.

**IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA QUALITÀ**

Il SGQ di La Salute si fonda sul modello **PDCA** (Plan-Do-Check-Act) studiato per il miglioramento continuo della qualità in

un'ottica a lungo raggio. La sua funzione è quella di promuovere una cultura della qualità che è tesa al miglioramento continuo dei processi e all'utilizzo ottimale delle risorse. Questo strumento parte dal principio che per il raggiungimento del massimo della qualità sia necessaria la costante interazione tra **pianificazione, azione, esecuzione, controllo**. Per migliorare la qualità e la soddisfare del cliente, è necessario passare attraverso tutte e quattro le fasi costantemente, tenendo come criterio principale la qualità, effettuando una concreta e consapevole **analisi del contesto esterno e interno di riferimento**, con uno sguardo attento alle **“parti interessate”** alla gestione del SGQ di La Salute, ed orientato al principio del **“risk-based thinking”**, ossia della necessità per l'organizzazione di considerare ogni aspetto del rischio: i cambiamenti necessari per il sistema di gestione sono stati pianificati, sono state considerate le possibili conseguenze, è stata analizzata la disponibilità di risorse e la definizione di ruoli e responsabilità, con un notevole sforzo da parte della Direzione per il cambiamento dell'“approccio relativo all'analisi dei processi di La Salute”. Particolare attenzione è stata posta, anche nel corso del 2023, da La Salute nel monitoraggio della **Soddisfazione del Cliente** riguardo al grado in cui le sue esigenze e aspettative sono state soddisfatte. La scelta è stata quella di procedere al monitoraggio della soddisfazione del cliente secondo più modalità: questionari di soddisfazione, informazioni di ritorno da parte del cliente sui servizi erogati, riunioni con i clienti, interviste ai clienti. Periodicamente, La Salute analizza i dati rilevati per ottenere, monitorare e riesaminare queste informazioni. La verifica di Audit dell'Ente certificatore di ottobre ha avuto esito positivo e non sono state

## BILANCIO SOCIALE ANNO 2023

rilevate non conformità né sui servizi né sulla gestione dei processi generali del Sistema Gestione della Qualità.

### ACCREDITAMENTO DELLE STRUTTURE E DEI SERVIZI ALLA PERSONA DEL SISTEMA SOCIALE INTEGRATO

L'accREDITamento delle strutture e dei servizi alla persona (ex L. R. 82/2009- *Regolamento di attuazione 2/r/2010*) **non sostituisce altri percorsi di certificazione di qualità ma può ben integrarsi con questi**", e pertanto non è ad essi alternativo né questi sono di ostacolo all'accREDITamento: La Salute fin dal 2010 ha lavorato all'accREDITamento dei propri servizi e soprattutto all'integrazione del proprio SGQ con i requisiti stabiliti dalla L.R. 82, ottenendo servizi accREDITati in linea con il proprio modello organizzativo: l'obiettivo non è solo quello di verificare il rispetto delle normative di riferimento, ma di indagare la sostanza del modello adottato, delle competenze utilizzate, delle tecnologie e delle strutture messe a disposizione. Nel corso del 2021 sono entrate in vigore le modifiche normative alla L.R. 82/2009, e La Salute ha iniziato a lavorare in collaborazione con i servizi per l'aggiornamento delle procedure e per l'adeguamento ai requisiti generali e specifici nonché alla predisposizione di un sistema efficace di raccolta dei dati utili per la trasmissione degli indicatori di monitoraggio richiesti dalla nuova normativa.

### IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE RSA

E' proseguita anche nel 2023 la collaborazione con il **Laboratorio Management e Sanità (MeS), della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa** ed La Salute ha potuto continuare

il percorso di mappatura e di valutazione della performance delle proprie strutture: *la RSA Leoncini Margherita di Pontedera e la RSA I Maggi di Buti*, anche quest'anno hanno partecipato al progetto promosso dalla Regione Toscana "**Il Sistema di Valutazione delle Residenze per Anziani**", avente l'obiettivo di identificare, per le strutture partecipanti, una serie di indicatori di valutazione, nell'ottica del *benchmarking* della performance tra RSA. La valutazione è stata suddivisa in due moduli: A) valutazione del livello di qualità delle prestazioni erogate e B) indagine di soddisfazione di gradimento dei servizi da parte degli ospiti /familiari delle strutture nonché indagini di clima interno; particolarmente significativa l'esperienza della somministrazione di questionari di soddisfazione, formulati su base scientifica, dai ricercatori del Laboratorio Mes, che ha permesso di effettuare un'analisi della soddisfazione di utenti e familiari delle RSA coinvolte nonché della qualità dei servizi erogati, più oggettiva e adeguata.

**ANALISI DEL CONTESTO**

Le **Cooperative Sociali** sono state, fino ad oggi, chiamate a fornire risposte tempestive e professionalmente rilevanti. Va necessariamente evidenziato come da alcuni anni a questa parte, il clima di interazione, sia cambiato fortemente: la crisi economica con la perdita di competitività sul mercato, la disoccupazione, le procedure di gara pubbliche che costringono a ribassi poco sostenibili, la contrazione del credito e tanto altro, ha fortemente modificato l'assetto stesso dell'erogazione dei Servizi. Per poter essere protagonisti sul mercato è necessario che le Cooperative siano ben strutturate, solide, ed eticamente corrette, ed è quello che il management della Salute si è prefissato. Il 2023 ha riportato sostanzialmente a regime il livello dei servizi offerti, in seguito alla fine dell': questo ha comportato un nuovo sforzo riorganizzativo al fine di riattivare tutti i percorsi interni ai servizi, con l'opportunità di analizzare a livello organizzativo interno e di apportare correttivi/azioni di miglioramento, in un'ottica di sviluppo e proiezione al futuro. Alla fine del 2023 c'è stato un ulteriore percorso di fusione per incorporazione da parte della cooperativa La Salute della società Alfassi s.r.l., società titolare della RSA Villa Le Camelie di Camaiore-Frazione Nocchi (LU), che la Salute gestisce da molti anni con personale e servizi propri. Questa operazione ha concluso ed uniformato un progetto attivo ed aperto da tempo.

La sinergia con partners del territorio già attivi da anni e la creazione di nuove prospettive future potrebbero contribuire nei prossimi anni alla consolidazione di nuove alleanze, anche al fine di difendersi dal tentativo di infiltrazioni nel mercato toscano di grandi realtà provenienti da nuove regioni con le quali non è facile competere.

**Gare di appalto e mercato privato**

Le condizioni sempre più complesse dei servizi in appalto, sia da un punto di vista economico che gestionale, spingono gli

operatori a cercare di ampliare sempre più la propria fetta di mercato, allo scopo di recuperare sul piano quantitativo quelle marginalità che nei singoli appalti vanno riducendosi. Le gare che vengono pubblicate sono caratterizzate da importi a base d'asta ridotti, molteplicità delle richieste a carico del gestore e spesso anche della fornitura di immobili all'interno dei quali gestire i servizi. Questo ha comportato che, a causa della crisi economica e della limitazione delle risorse, le organizzazioni abbiano dovuto rinunciare alla partecipazione ad alcune gare di appalto magari anche di servizi di interesse. L'apertura al mercato privato nel futuro potrebbe essere una risposta a cui attingere anche grazie alla collaborazione con altre realtà cooperativistiche del territorio, in primis, ma anche attraverso alleanze e partners non esclusivamente appartenenti al mondo cooperativistico con cui affrontare investimenti importanti e creare servizi privati da inserire nel mercato del territorio toscano, ma anche fuori regione.

**Relazione con le parti interessate, clienti, associazioni di categoria, legacoop ecc... :**

Dal punto di vista delle relazioni nel corso del 2023, i rapporti con gli enti committenti istituzionali, è stato più complesso, visto anche il recente percorso di fusione, quindi c'è stata la necessità di ricostruire rapporti anche fuori dal territorio della provincia di Lucca: particolare attenzione c'è stata dedicata al consolidamento dei rapporti con il A) Comune di Monte Argentario e con Azienda USL Toscana Sud Est, vista la necessità di una maggiore presenza sul territorio grossetano per la corretta gestione della RSA Villa Varoli che la Cooperativa gestisce a Porto Santo Stefano; B) I comuni della Valdera, in primis il Comune di Pontedera, e con la AUSL Toscana Nord Ovest Zona Pisana e Zona Alta Val di Cecina Valdera, per i servizi acquisiti in seguito alla fusione e per la partecipazione di La Salute all'attività delle consulte e ai tavoli concertativi dell'area Pisana e Valdera. La Salute sta continuando a

## BILANCIO SOCIALE ANNO 2023

partecipare ai tavoli di co-progettazione organizzati dalla SdS Alta Val di Cecina Valdera e Pisa. I tavoli di co-progettazione nelle varie zone sono stati coordinati dalle SdS in collaborazione con gli altri attori istituzionali locali, il mondo della cooperazione, le agenzie formative, le associazioni e le imprese rappresentate dalle associazioni di categoria, soggetti con i quali sono stati tessuti nuovi rapporti o consolidati gli esistenti, in un'ottica di implementazioni della collaborazione con gli interlocutori locali. Sono ormai consolidati i rapporti con i fornitori storici, con altre imprese sociali del territorio, che nel percorso di costruzioni di nuovi percorsi si sono rilevati partners qualificati e propositivi. I confronti con gli enti committenti, le organizzazioni sindacali, sono costanti e ben strutturati.

### IL SISTEMA DI GOVERNANCE

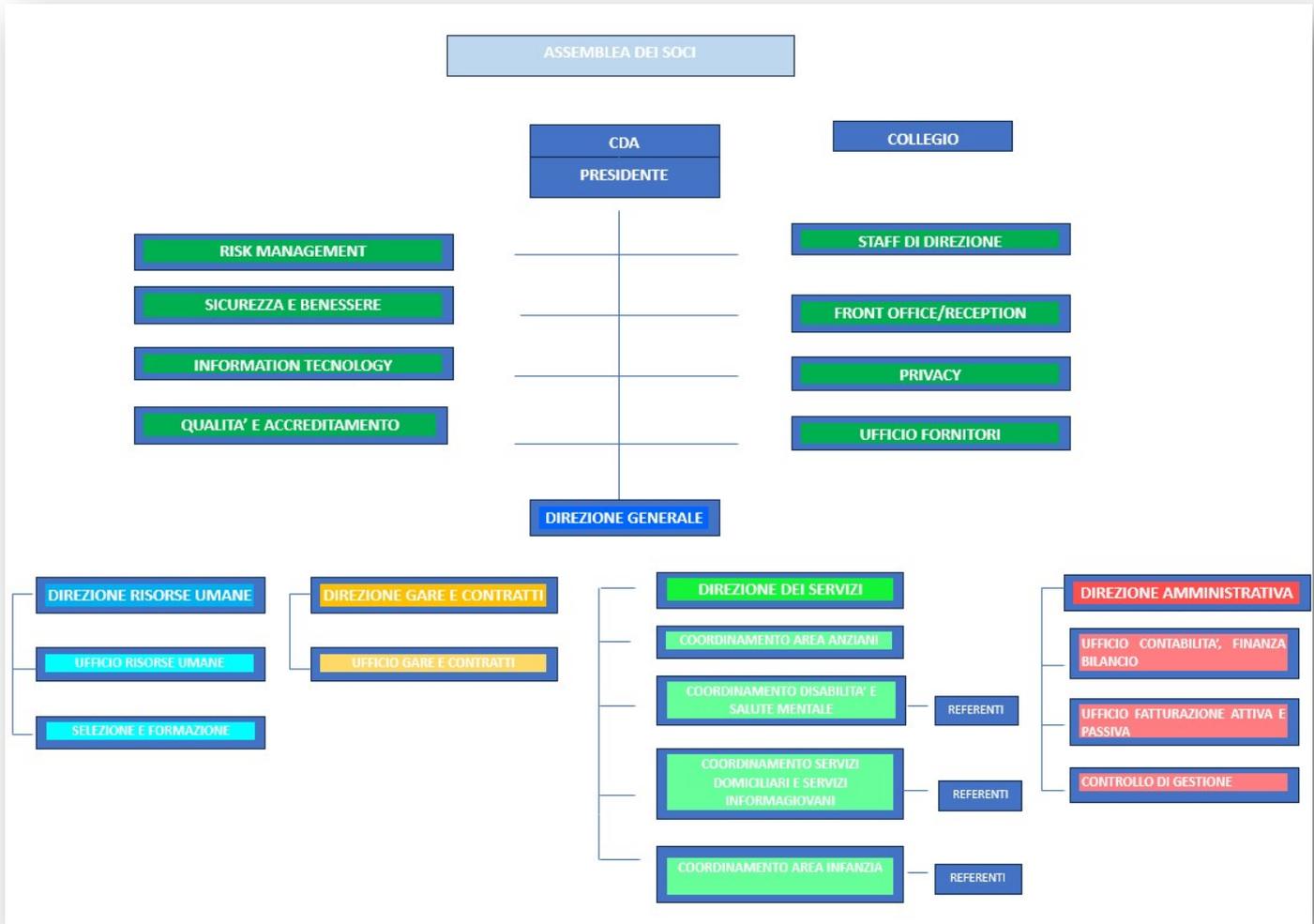
La rappresentazione del sistema di governance trova la sua rappresentazione nell'**organigramma**, che specifica **responsabilità, compiti e relazioni gerarchiche**. L'organigramma permette di identificare i ruoli, in modo che essi siano riconoscibili sia all'interno che all'esterno dell'azienda. **Il modello tipico di governance presente nella cooperativa prevede due organi sociali dotati di competenze e poteri**

**distinti.** ⇒ **L'assemblea dei soci** è l'organo sovrano al quale spettano le decisioni più importanti. Ad essa possono intervenire tutti i soci. Le decisioni vengono assunte a maggioranza attraverso il voto. Di norma l'assemblea è convocata una volta all'anno, nel 2023 si è tenuta il 29/06/2023. Il 10/10/2023 è stata indetta una nuova assemblea straordinaria dei soci per deliberare sulla fusione per incorporazione di Alfassi s.r.l. (Società gestore RSA Villa Le Camelie di Lucca) nella Cooperativa La Salute, che ha comportato un aumento del numero di soci ed in previsione di fatturato. ⇒ **Consiglio di amministrazione**, composto da 7 membri, presieduto dal presidente, **organo collegiale a cui è stata affidata la gestione della cooperativa.**

Il compito di controllare che la cooperativa sia gestita in modo corretto spetta al **Collegio Sindacale** (composto da tre membri titolari, più due supplenti) quindi, ha il compito di vigilare sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sull'adeguatezza **dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società**. La nomina dei componenti del collegio sindacale viene demandata all'assemblea dei soci che designa anche il presidente.

### COMPOSIZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Nominativo	Carica ricoperta	Data nomina	Periodo in carica
Enrico Simonetti	Presidente	27.05.2022	2022-2024
Cristina Fabbiani	Vicepresidente	27.05.2022	2022-2024
Sonia Coppedè	Consigliere	27.05.2022	2022-2024
Donatella Tangheroni	Consigliere	27.05.2022	2022-2024
Susanna Olivieri	Consigliere	27.05.2022	2022-2024
Federica Baroni	Consigliere	21.12.2022	2022-2024
Salvatore Cassata	Consigliere	21.12.2022	2022-2024



### STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Il sistema delle attività aziendali integrate che devono garantire il buon funzionamento dei servizi che La Salute eroga viene coordinato e quindi affidato a due livelli di Direzione:

#### A) Direzione Generale

- ha una funzione e un ruolo di guida dell'azienda;
- coordina e ottimizza le attività operative dell'azienda e vigila affinché agli obiettivi posti dalla società corrispondano dei risultati;

- ha una funzione di gestione e organizzazione dei compiti dell'azienda e di comunicazione con l'esterno con fornitori, collaboratori e sindacati;

- è a capo delle Direzioni aziendali.

#### B) Direzione Amministrativa-Direzione del personale- Direzione dei servizi-Direzione Gare e contratti

##### Direzione del personale:

- Supervisiona i processi relativi al personale:
- ricerca, seleziona e inserisce il personale;
- gestisce i cedolini;

## BILANCIO SOCIALE ANNO 2023

- organizza la gestione e lo sviluppo del personale fino alle dimissioni o licenziamento;
- gestisce la programmazione del fabbisogno di personale di cui necessita l'organizzazione;
- coordina interventi di valutazione e formazione del personale, collaborando con l'Ufficio Selezione e Formazione;
- supervisiona il controllo dell'attività di amministrazione del personale attraverso il Consulente del Lavoro, gli aspetti contrattuali della prestazione lavorativa e presidia gli adempimenti relativi alla sicurezza sul lavoro e gli accertamenti sanitari obbligatori;
- gestisce le relazioni e la rete di rapporti con Istituzioni, Enti, associazioni sul territorio, avvalendosi del Consulente del Lavoro;
- controlla, gestisce ed analizza i dati relativi al settore Risorse Umane in collaborazione con il Consulente del Lavoro.

### Direzione amministrativa:

- applica e fa rispettare le direttive, le politiche e le procedure aziendali;
- effettua la supervisione amministrativa sui processi;
- gestisce tesoreria e contabilità;
- gestisce bilancio e finanza;
- gestisce gli adempimenti nei confronti degli enti;
- elabora la situazione periodica di verifica e fornitura dei tabulati dei centri di costo.

### Direzione Gare e Contratti:

- presidia l'attività di stesura dei progetti e di partecipazione alle Gare d'Appalto sui servizi di pertinenza della Cooperativa in grado di assicurare una adeguata remunerazione;
- applica e fa rispettare le direttive, le politiche e le procedure aziendali;

- cura i rapporti con le committenze;
- in accordo con la Direzione Generale cura la redazione dei contratti.

### Direzione dei servizi

Come si evince anche dall'organigramma della Cooperativa il coordinamento dei servizi è suddiviso in tre diverse aree: **area anziani, area disabili-salute mentale - infanzia e servizi territoriali**, che vengono distinte per figure di coordinamento: i vari **responsabili/referenti** di servizio che svolgono la loro attività, operando in linea con le linee guida aziendali ed in base alle indicazioni del Coordinatore di Area di riferimento e/o della Direzione Generale. A loro volta i responsabili/referenti coordinano **gli operatori** dei vari servizi, che sostanzialmente sono il motore che muove l'intera macchina aziendale.

### I comparti-aree di coordinamento servizi

Da ogni *Direzione* dipende un insieme specifico comparti/uffici che lavorano in linea con le indicazioni degli apicali di riferimento, e hanno la loro collocazione presso la sede legale (Lucca) e presso la sede operativa (Fornacette) della Cooperativa e che contribuiscono alla gestione amministrativa aziendale e dei servizi.

⇒ **Ufficio Fornitori**

⇒ **Ufficio Gare e Contratti**

⇒ **Ufficio gestione del personale**

⇒ **Ufficio formazione**

⇒ **Ufficio Qualità e Accreditamento e privacy**

⇒ **Coordinamento area anziani**

⇒ **Coordinamento area disabili, salute mentale**

⇒ **Coordinamento area infanzia e informagiovani**

**Il sistema di supporto**

All'interno della azienda è stato costituito un sistema di attività aziendali integrate che devono garantire il buon funzionamento dei servizi che La Salute eroga e dello strumento imprenditoriale utilizzato dalla cooperativa. Le attività svolte dal Sistema di Supporto fanno capo al Presidente e Direzione gestione del personale e operativa:

- Segreteria/Front Office
- Consulente del lavoro
- Consulenti legali
- Consulenti esterni in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro, manutenzioni, igiene degli alimenti.

**PARTECIPAZIONE: VITA ASSOCIATIVA**

La cooperativa ha inserito nel proprio statuto i requisiti di cui all'art. 2514 del C.C. La Cooperativa realizza lo scambio mutualistico con i soci instaurando con gli stessi rapporti di lavoro subordinato o autonomo. I **soci** lavoratori costituiscono il **44% del totale degli occupati**. *L' 86% degli occupati è costituito da donne*. Per quanto attiene ai criteri seguiti nella gestione sociale per il conseguimento degli scopi statutari, il Consiglio di Amministrazione attesta, ai sensi dell'art. 2545 del C.C. e dell'art. 2 delle Legge 59/92, che essi sono conformi al carattere cooperativo della società. Sono stati rispettati i principi mutualistici, previsti dal nostro Statuto: il principio della porta aperta, della parità di voto, della partecipazione democratica alla vita della cooperativa, il rispetto delle clausole tributarie di cui alla D.L.CPS n. 1577 del 14/12/1947, il rispetto delle norme di cui alla Legge n. 59 del 31 gennaio 1992.

**MAPPA DEGLI STAKEOLDERS**

La tipologia delle attività erogate della Cooperativa "La Salute" e i settori in cui essa opera ne fanno un soggetto intorno al quale si crea una rete di relazioni significative, le quali vengono messe in atto da vari portatori di interesse (**stakeholders**), ovvero tutte le persone, i gruppi o le organizzazioni che, a vario titolo e in modo coerente con la mission, hanno interesse nei confronti della Cooperativa e delle sue attività. In un'ottica basata sulla cooperazione, la solidarietà e la socialità, riteniamo che la rete delle relazioni rappresenti un valore aggiunto per la Cooperativa e per tutte le organizzazioni che ne fanno parte, sia in termini di capitale sociale che di opportunità legate alla programmazione e progettazione delle attività erogate, e per questo motivo, il contributo e il coinvolgimento degli stakeholders nei processi decisionali risulta essenziale per il raggiungimento degli obiettivi della Cooperativa e per la creazione del suo valore economico e sociale. Dalla mappatura dei rapporti instaurati dalla Cooperativa La Salute emerge come, in base alla modalità di interazione e al grado di coinvolgimento, di interessi e aspettative, gli stakeholder individuati possono essere raggruppati nelle due seguenti categorie:

⇒ **Stakeholders interni**: si tratta di tutti coloro che interagiscono direttamente con la Cooperativa, come i suoi soci e i lavoratori per i quali la cooperativa, a vari livelli, risponde ai bisogni di occupazione e di miglioramento delle condizioni

economiche, sociali e professionali, i collaboratori dei quali essa si avvale, i committenti pubblici e privati dei servizi gestiti dalla Cooperativa, i fornitori, i Consorzi e la rete dei partners economici del territorio.

⇒ **Stakeholders esterni:** in senso allargato possono essere ricondotti a questa categoria tutti quegli interlocutori, che pur non operando direttamente nella Cooperativa, sono influenzati dagli effetti diretti e indiretti delle sue attività e a loro volta, attraverso le relazioni che intrattengono con essa, possono influenzarle. Appartengono a questa seconda tipologia gli utenti per i quali la Cooperativa, attraverso i servizi che fornisce e le loro famiglie, ma più in generale tutto la comunità locale in cui si inseriscono, gli Enti Pubblici territoriali come le Istituzioni scolastiche, i Comuni, le ASL, la Società della Salute, ma anche il Terzo Settore.



STAKEOLDERS	REQUISITI RILEVANTI	ASPETTATIVE /RISULTATI ATTESI
<b>Committenti</b>	AUSL Toscana Nord ovest, AUSL Toscana Centro, Azienda Toscana Sud Est, Estar, SDS Alta Val di Cecina Valdera, SDS Pisa, CoeSO Grosseto; Unione Comuni della Valdera, Comune di Ponsacco, Comune di Monte Argentario, Comune di Lucca e Viareggio ecc...	Efficace svolgimento del servizio in linea con gli accordi contrattuali, con i requisiti normativi
<b>Reti primarie</b>	(Familiari, scuola, quartiere, gruppo dei pari) nella maggior parte dei casi sono coinvolti nel progetto anche i soggetti delle reti primarie, formali e informali, con una duplice funzione: come soggetti attivi, che possono contribuire all'efficacia dell'intervento, e come beneficiari indiretti dello stesso.	Collaborazione e partecipazione alla realizzazione del progetto e del servizio in quanto destinatari indiretti delle prestazioni e portatori di interessi generali di gruppo
<b>Utente beneficiario</b>	I soggetti finali a cui il servizio è rivolto, e su cui si misura la riuscita finale dell'intervento	Ottenere servizi e prestazioni rispondenti alle proprie esigenze personali che si adattino ai propri bisogni socio-sanitari/educativi, salvaguardando ritmi di vita, attitudini, potenzialità personali, interessi ed abitudini.
<b>Soci e dipendenti</b>	I soci e I dipendenti della cooperativa sono parti attive del processo di relizzazione degli obiettivi della cooperativa	Continuità delle attività e del lavoro, in un'ottica anche di crescita personale all'interno dell'organizzazione.
	I soggetti a cui La Salute si rivolge per la fornitura di prodotti e di servizi, la cui attività può incidere sulla buona gestione delle prestazioni erogate all'interno di un servizio.	Collaborare in maniera funzionale e efficiente con la cooperativa per comprendere le caratteristiche della fornitura in linea con le

<b>Fornitori esterni</b>		esigenze del cliente, riuscendo sia a fornire prodotti/servizi ad hoc rispetto alla richiesta (outsourcing) conformi a quanto previsto dai contratti, con l'obiettivo di creare modus operandi condivisi volti al miglioramento sia dei rapporti e al loro consolidamento che delle forniture.
<b>Associazioni di categoria</b>	Soggetti che interagiscono con La Salute per il confronto sui CCNL, accordi, tutela degli interessi dei lavoratori (CGIL, CISL E UIL).	Avere interlocutori definiti all'interno della cooperativa per un confronto continuo rispetto alla tutela degli interessi dei lavoratori e ottenere confronti rispetto alle decisioni relative ai dipendenti.
<b>Patners/collaboratori</b>	Soggetti ( <i>cooperative, aziende, associazioni</i> ) che collaborano con La Salute in sede di gare di appalto, accordi, progetti specifici, progetti europei gestione dei servizi (Coop. La Salute, Coop.Paim, Consorzio CIP, Consorzio Costa Toscana, Coop. Manutencoop, Coop. Crea, Cooperativa Cassiopea, Curia, Vescovato, Anfass Lucca, associazioni di volontariato Misericordie, Anpas e Auser e associazioni con valore educativo e culturale Provincia di Lucca, Pisa, Grosseto, Numeria Gestioni s.r.l., CNR Pisa, Scuola Sant'Anna Pisa, Agenzie di formazione e promozione sociale, AICQ Tosco Ligure, My Way Sec Labor Sine Curaecc..).	Collaborazione continuativa, stabilità degli accordi e degli investimenti, lealtà reciproca
<b>Operatori economici</b>	Istituti di credito, finanziarie, pubbliche amministrazioni, agenzie di assicurazione, ecc...che collaborano con Agape in virtù di operazioni finanziarie ed economiche, nonché stipula polizze assicurative rispetto alla produzione di servizi, ,	Verificare la solidità economica e l'andamento della cooperativa a livello generale in modo da avere garanzie rispetto alle operazioni economiche accordate.

## PERSONE, OBIETTIVI E ATTIVITA'

Diventare soci di La Salute significa partecipare in maniera attiva alle scelte aziendali. Tanti i vantaggi e le opportunità: primo tra tutti quello di sentire la società, nella quale si lavora e si investe, anche **"propria"**, discutendone e condividendone le scelte. I lavoratori di La Salute hanno la possibilità di diventare soci e di partecipare, così, alla gestione associata dell'azienda. La Salute nel corso degli anni ha consolidato e garantito anche nel 2023, se pur con maggiori difficoltà, **il collegamento con i soci**, adottando sistemi di comunicazione a distanza (webinar, videoconferenze) in modo da tenere i soci costantemente aggiornati, attraverso canali ormai collaudati, in seguito ad un lungo periodo in cui l'azienda ha dovuto adeguarsi ad una situazione di emergenza sanitaria che ha avuto ripercussioni anche sulla gestione dei servizi. La Salute al fine di sensibilizzare i *soci lavoratori* alla partecipazione pro attiva nei

propri ambiti di competenza e la costruzione di un buon clima di lavoro garantisce:

⇒ **convenzionamenti favorevoli con varie aziende del territorio** che favoriscono trattamenti sociali ai soci e ai dipendenti (agenzie assicurative, aziende meccaniche, società private che offrono un aiuto rispetto al sostenimento delle spese sanitarie anche ai familiari dei dipendenti ecc.);

⇒ **spazi di dialogo con le associazioni di categoria** che rappresentano i lavoratori;

⇒ **spazi dedicati della sede legale per la libera discussione tra soci** che vogliono confrontarsi su varie problematiche;

⇒ **attenzione da parte della Direzione rispetto alla possibilità di rateizzare gli importi delle quote sociali** e di utilizzare, quando possibile, la ripartizione degli utili attraverso il ristorno della quota sociale.

**NUMERO OCCUPATI**
**SOCI: 296 NON SOCI: 371 TOTALE OCCUPATI 667**

**DIPENDENTI OCCUPATI**

Genere	Numero
Maschi	94
Femmine	573



La cultura della formazione continua dei soci-lavoratori, il rispetto del lavoratore come persona e come risorsa, gli standards di efficacia ed efficienza continueranno a rappresentare non solo il punto di arrivo, ma anche, e soprattutto, il punto di partenza su cui declinare tutta l'attività della cooperativa. I servizi erogati hanno e avranno come denominatore comune i valori e i principi a cui la cooperazione sociale si ispira: la mutualità, la centralità del cittadino-utente,

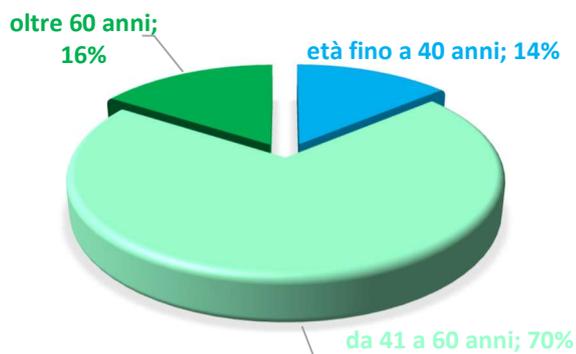
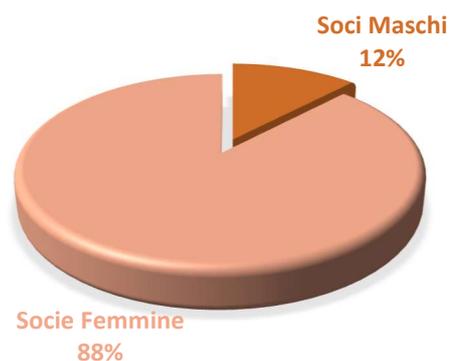
il prendere parte ai bisogni della comunità, la solidarietà, la cittadinanza attiva. Per questo, l'attività dei servizi promuove, nel rispetto della persona, i diritti degli utenti, l'uguaglianza e pari opportunità, la prevenzione del disagio, la personalizzazione degli interventi, la valorizzazione delle famiglie, l'umanizzazione, l'informazione e la partecipazione.

**TIPOLOGIE DI SOCI**
**SOCI**

Socio Ordinari: 296 Soci Lavoratori: 296 Soci svantaggiati: 0 Persone Giuridiche: 0

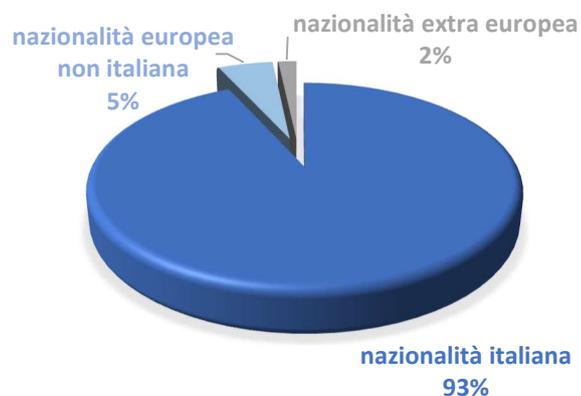
**SUDDIVISIONE SOCI PER GENERE, ETA' E TITOLI DI STUDIO**

Genere	Numero
Maschi	36
Femmine	260

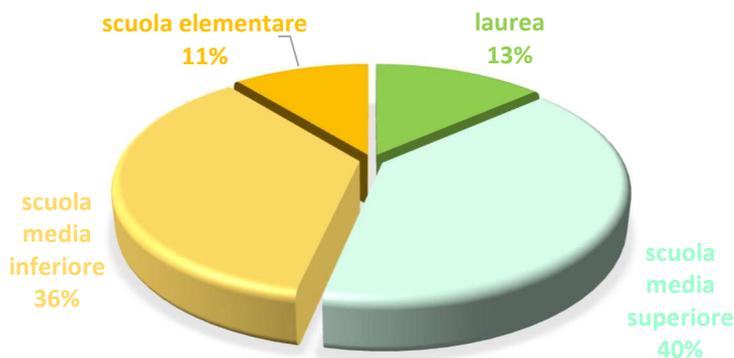


ETA'	Numero
fino a 40 anni	41
Dai 41 ai 60 anni	208
Oltre 60 anni	47

Nazionalità	Numero
Nazionalità italiana	276
Nazionalità Europea non Italiana	15
Nazionalità Extraeuropea	5



## BILANCIO SOCIALE ANNO 2023



Studi	Numero
Laurea	40
Scuola media superiore	118
Scuola media inferiore	106
Scuola Elementare	32

## ANZIANITA' ASSOCIATIVA

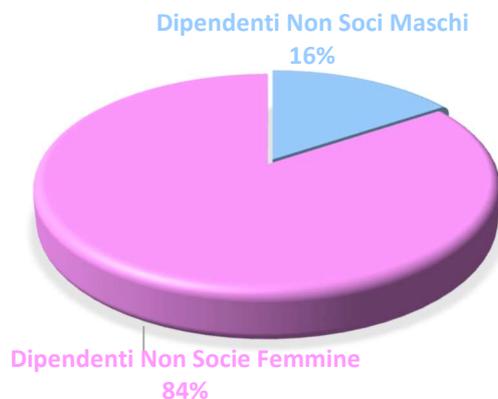
Da 0 a 5 anni: 85	Da 6 a 10 anni: 75	Da 11 a 20 anni: 98	Oltre 20 anni: 38
-------------------	--------------------	---------------------	-------------------



## TIPOLOGIE DI DIPENDENTI NON SOCI

### SUDDIVISIONE DIPENDENTI NON SOCI PER GENERE, ETA' E TITOLI DI STUDIO

Genere	Numero
Maschi	58
Femmine	313

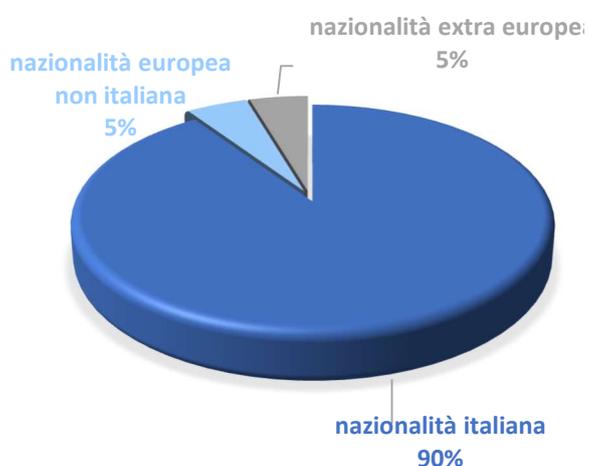


## BILANCIO SOCIALE ANNO 2023

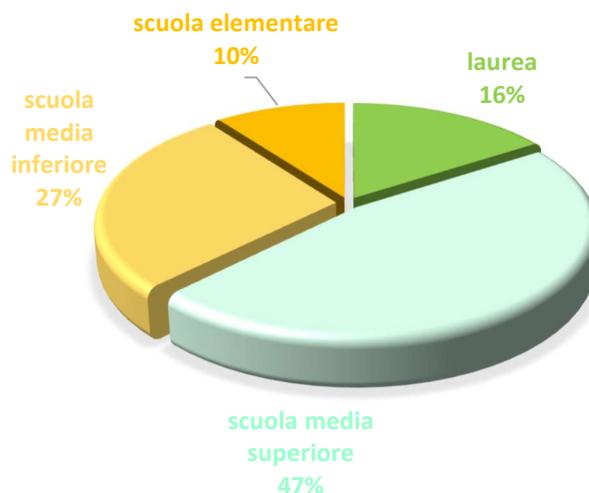


Età	Numero
fino a 40 anni	159
Dai 41 ai 60 anni	188
Oltre 60 anni	24

Nazionalità	Numero
Nazionalità Italiana	336
Nazionalità Europea Non Italiana	18
Nazionalità Extraeuropea	17



Studi	Numero
Laurea	59
Scuola media superiore	173
Scuola media inferiore	101
Scuola Elementare	38

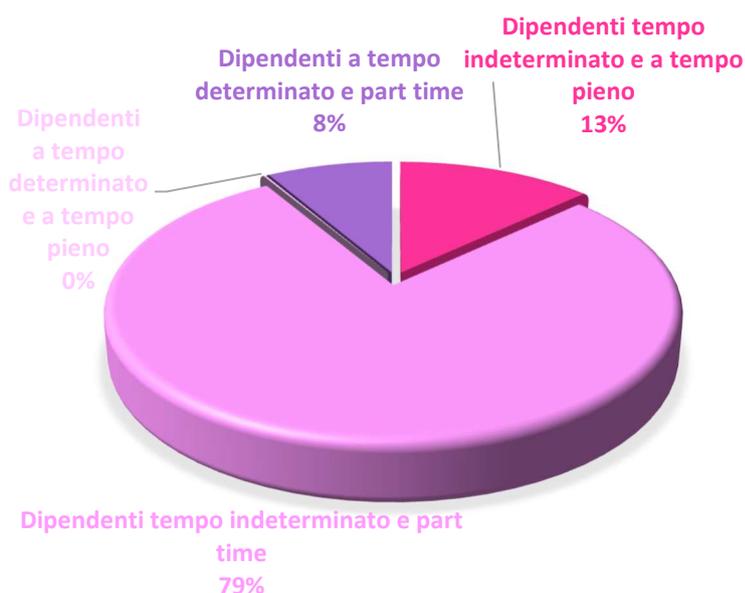


**OCCUPAZIONE: SVILUPPO E VALORIZZAZIONE DEI LAVORATORI**

La Salute ha consolidato nel corso del 2023 un sistema di gestione del personale finalizzato ad accompagnare e sostenere ogni lavoratore nel corso della vita lavorativa al fine di migliorare competenze e performance all'interno dei servizi. Questo sistema pone le sue basi su alcuni elementi fondamentali: → **Incentivazione alla crescita** professionale; → **sistemi di misurazione** e valutazione del personale; → **garanzie occupazionali** e condivisione delle scelte; → **garanzia del rispetto delle normative in tema di sicurezza** sul lavoro nonché del → **rispetto CCNL** di riferimento. La cooperativa prevede nel proprio Regolamento Interno delle Prestazioni Lavorative dei Soci l'applicazione del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per le Lavoratrici e i

Lavoratori delle cooperative del settore socio-sanitario assistenziale-educativo e di inserimento lavorativo. Il CCNL delle cooperative sociali è il contratto che regola i rapporti di lavoro all'interno delle cooperative sociali e di quelle operanti nel settore socio-sanitario-assistenziale-educativo e di inserimento lavorativo che svolgono interventi, gestiscono servizi, nel comparto socio-sanitario-assistenziale-educativo ed attività connesse e che hanno come scopo il recupero, la riabilitazione professionale e l'inserimento o reinserimento sociale e lavorativo, nonché svolgono attività lavorative di tipo artigianale, industriale, agricolo e commerciale, occupando lavoratori svantaggiati in proporzioni diverse in relazione al tipo di svantaggio di cui sono portatrici o portatori soggetti avviati al lavoro, nonché, in base alle modalità di organizzazione della produzione.

TIPOLOGIA DI CONTRATTO	NUMERO
Dipendenti a tempo indeterminato e a tempo pieno	87
Dipendenti a tempo indeterminato e a part time	523
Dipendenti a tempo determinato e a tempo pieno	1
Dipendenti a tempo determinato e part time	56



**TURN OVER DIPENDENTI**

Entrati nell'anno di rendicontazione (a) Tulle le assunzioni avvenute al 31/12/2023	<b>248</b>
Usciti nell'anno di rendicontazione (b) Tulle le cesszioni, dimisisoni, licenziamenti, pensionamenti avvenute al 31/12/2023	<b>206</b>
Organico medio	<b>626</b>
Rapporto % turnover	<b>120,39 %</b>

**INDAGINI DI CLIMA INTERNO**
**Valutazione clima aziendale interno da parte dei dipendenti**

Nel corso del 2023, come ogni anno, sono state somministrati i questionari di soddisfazione agli utenti finali dei servizi erogati da La Salute ed è stata effettuata l'indagine di clima interno. Complessivamente le indagine di clima interno non hanno evidenziato sacche di insoddisfazioni tali da rendere necessarie azioni correttive specifiche. I risultati sono stati anche di facile lettura: l'esito molto positivo rilevato sui servizi storici di La Salute è stato determinato con ogni probabilità dall'entusiasmo per la notevole crescita della cooperativa sia come servizi sia con estensione territoriale e quello sostanzialmente positivo anche sui servizi *ex Agape* segue la scia delle speranze dei soci in seguito alla recente fusione, segno di un nuovo inizio e della continuità di servizi storici. Interessante sarà verificare i risultati dei dati del clima interno nell'anno 2024, ad un anno dal percorso di fusione, cercando di monitorare da un lato la soddisfazione dei soci e dall'altro la capacità della compagine sociale di amalgamarsi e collaborare con l'obiettivo di considerarsi parte di un'unica azienda.

La politica interna di La Salute è ispirata a principi di mutualismo e di funzione centrica del socio-lavoratore, infatti nel corso del 2023, proprio con l'intento di rafforzare il senso di appartenenza alla cooperativa e di creare un canale comunicativo con i soci, la Direzione ha organizzato diversi incontri con i soci cooperatori con modalità in webinar, strumento ormai che è divenuto un funzionale e facilmente fruibile strumento di comunicazione e scambio. Sono state organizzate anche in vista dell'assemblea dei soci, con questa modalità, incontri specifici (pre assemblee) per dare la possibilità di un confronto sul bilancio di esercizio e sugli obiettivi strategici futuri, nonché per discutere questioni di più ampio respiro, dall'organizzazione dei servizi, al rinnovo del CCNL fino ad arrivare al ruolo che La Salute si propone di raggiungere all'interno del mercato privato e alle prospettive di collaborazione con altre realtà del territorio. La Direzione di La Salute si è resa disponibile al confronto anche con piccoli gruppi di soci lavoratori e per confronti individuali.

### FORMAZIONE

Ore di formazione complessivamente erogate nel periodo di rendicontazione

**7464 ore di formazioni complessive**

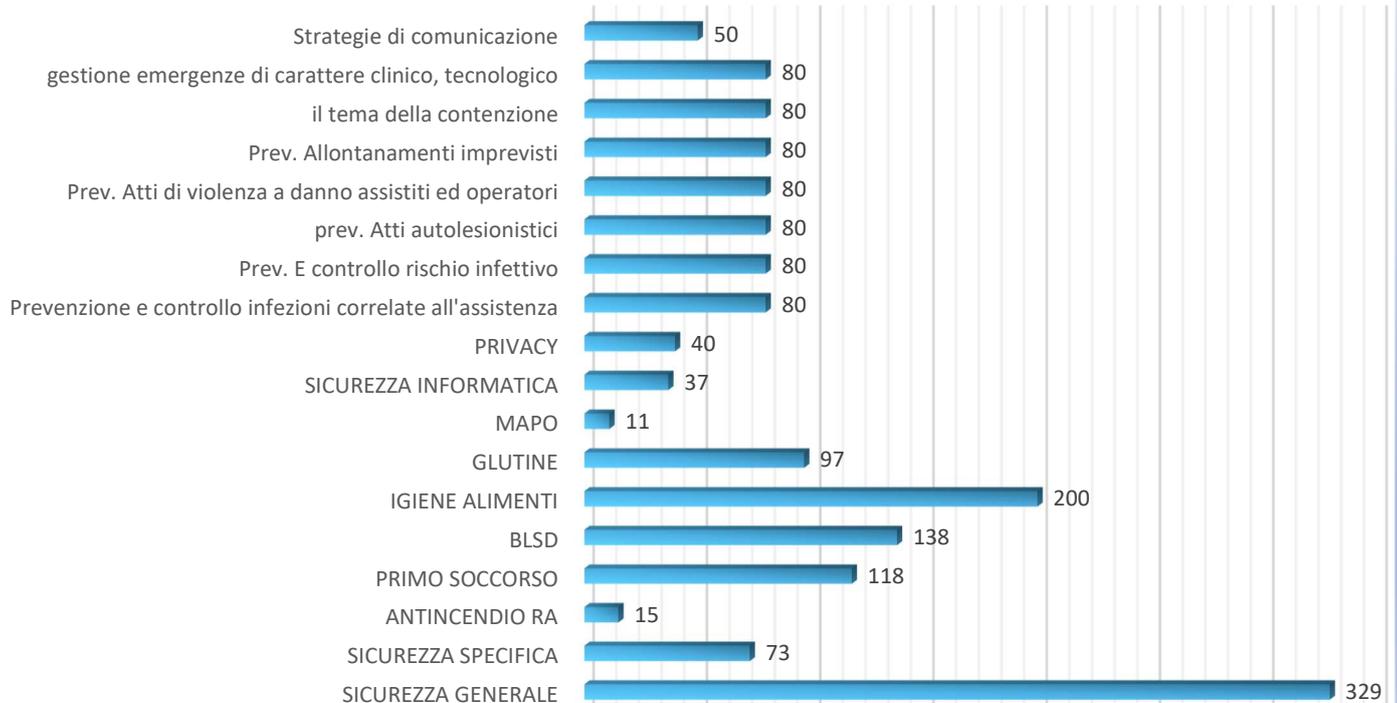
Totale organico nel periodo di rendicontazione

**306 operatori formati nel corso del 2023.**

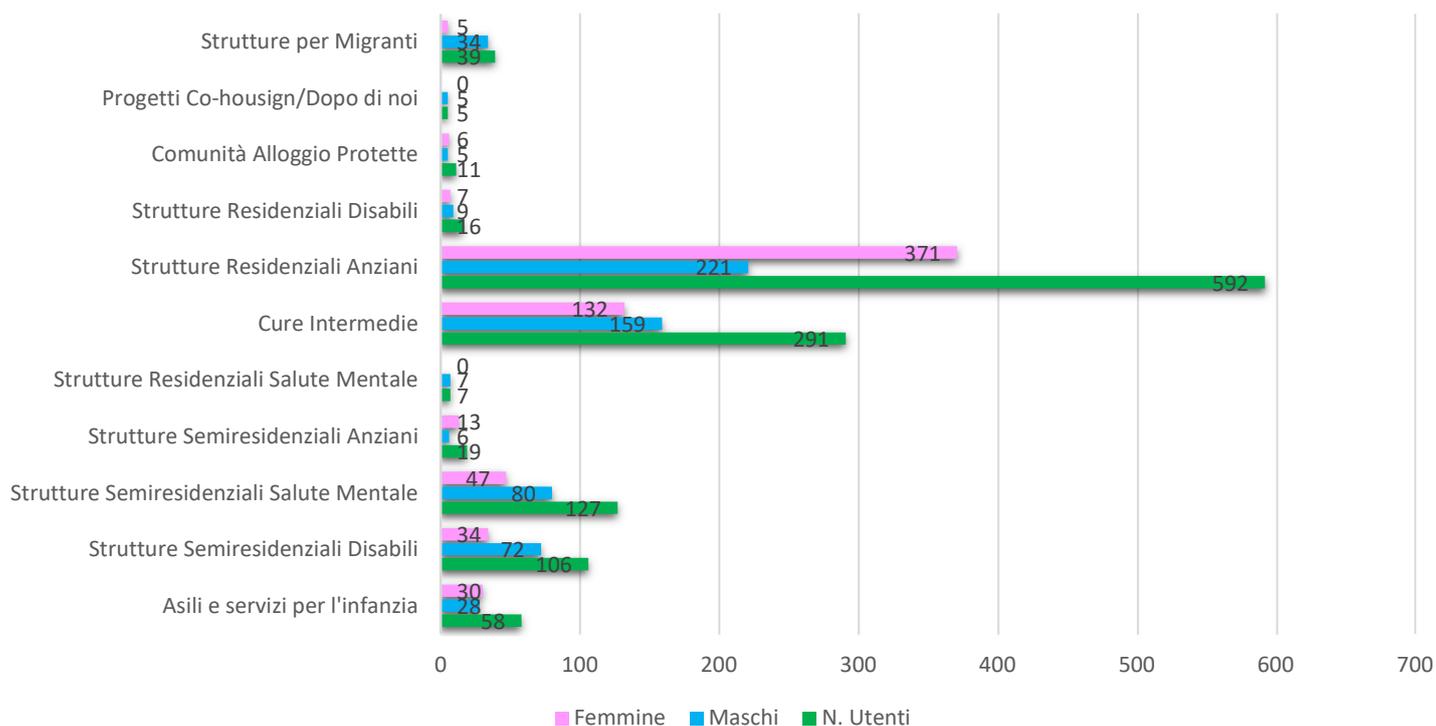
Nei primi mesi del 2023 è stato redatto il Piano Formativo Annuale sulla base dei bisogni formativi raccolti tramite questionari alla fine dell'anno 2022. Il Piano prevedeva l' **83,65%** di **attività formativa obbligatoria** per legge e il **16,34%** di **percorsi di formazione specifica** rivolti ai vari profili professionali presenti in cooperativa. Sono state convertite alcune attività in modalità *on line* per cercare di garantire formazione di ingresso obbligatoria per tutti i lavoratori. La formazione specifica è stata effettuata in parte attraverso percorsi in FAD, per alcuni corsi, e in maniera interattiva con il docente con modalità da remoto, per altri. La fine del 2023 ha visto un incremento della formazione in aula. Riportiamo di seguito la descrizione dei ambiti dei corsi di formazione.

I corsi sono stati frequentati con assiduità, l'introduzione di una nuova modalità formativa come la FAD, dopo un primo momento di parziale resistenza, è stata accolta e consapevolizzata con ottimi risultati di presenza e attestati ottenuti. Alcuni corsi in particolare sono stati effettuati ai responsabili dei servizi che hanno trasmesso la formazione acquisita agli operatori dei loro servizi (formazione on the job). Questo ha permesso in realtà di formare un numero ben maggiore di quello risultante dai dati estrapolati dai reports corsi formazione effettuati, in linea con il Piano di Formazione anno 2023.

### FORMATI PER TIPOLOGIA DI CORSO ANNO 2023

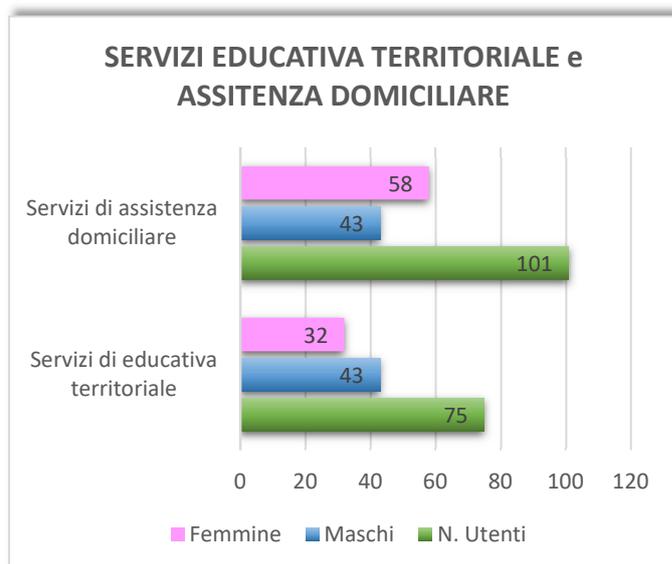
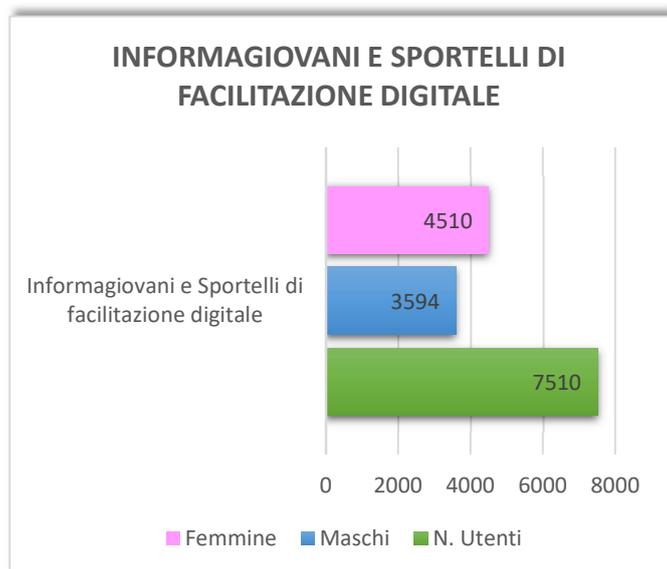


TIPOLOGIA ATTIVITA'	UTENTI IN CARICO	MASCHI	FEMMINE
Asili e servizi per l'infanzia	58	28	30
Strutture semiresidenziali disabili	106	72	38
Strutture semiresidenziali Salute Mentale	130	80	47
Strutture semiresidenziali Anziani	19	6	13
Strutture residenziali Salute Mentale	7	7	/
Cure Intermedie	291	159	132
Strutture residenziali anziani	592	221	371
Strutture Residenziali Disabili	16	9	5
Comunità Alloggio Protette	11	5	6
Progetti Co-housing/Dopo di noi	5	5	/
Strutture per migranti	39	34	5
<b>TOTALE</b>	<b>1271</b>	<b>626</b>	<b>645</b>

**Rappresentazione grafica**
**Titolo del grafico**


TIPOLOGIA ATTIVITA'	UTENTI IN CARICO	MASCHI	FEMMINE
<b>Informagiovani e Sportelli di facilitazione digitale</b>	7510	3594	4510
<b>Servizi di educativa territoriale</b>	75	43	32
<b>Servizi di assistenza domiciliare</b>	101	43	58

### Rappresentazione Grafica



### IMPATTI SULL'ATTIVITA'

#### Ricadute sull'occupazione territoriale

La Cooperativa La Salute è un operatore economico che eroga servizi socio-sanitari nel proprio territorio di appartenenza dal 1996, anno della sua costituzione, garantendo la fornitura di servizi calati nella realtà specifica e costruiti in base ai bisogni effettivi dei cittadini, nonché assicurando posti di lavoro per le figure impiegabili nel settore dei servizi alla persona: *infermieri, educatori, OSS, psicologi, medici, fisioterapisti, podologi, estetiste, neurologi, personale amministrativo e tecnici*

*informatici, mediatori familiari, istruttori, animatori, consulenti*, fornendo sia un'occupazione stabile ai lavoratori sia opportunità per lavoratori svantaggiati. La cooperativa, essendo inserita da molti anni nel contesto socio-sanitario dei servizi, rappresenta un punto di riferimento della comunità locale e eroga anche pacchetti di servizi e prestazioni in regime privato a persone non autosufficienti, oltreché servizi di educativa minori e disabili a livello domiciliare. Un dato da rilevare rispetto all'occupazione in cooperativa è la consistente componente rosa tra i lavoratori, che trovano qui, l'habitat ideale per trasformare le idee in impresa, conciliare vita e lavoro e realizzare la piena

## BILANCIO SOCIALE ANNO 2023

emancipazione socioeconomica. **All'interno della Cooperativa La Salute è donna il 86% degli occupati e la quota rosa nella governance raggiunge l' 71%** e tutto questo in un paese che non coniuga al meglio il binomio *donne – lavoro*: solo attraverso inclusione, coesione e valorizzazione delle differenze possiamo procedere sulla strada di uno sviluppo equo e sostenibile: l'ottica che muove il sistema di gestione del personale è quella dell'adesione a pieno al **principio di parità tra uomo e donna** (Direttiva 2006/54/CE) che prevede che la **donna possa accedere a qualsiasi lavoro ricevendo lo stesso trattamento e la stessa paga di un uomo** al medesimo livello, senza discriminazioni di sorta (in termini retributivi, avanzi di carriera ecc...).

### Rapporto con la collettività

Avere un contatto quotidiano con i cittadini e in particolare con le fasce più deboli della popolazione (anziani, disabili, minori) significa “prendere in carico” non solo un singolo utente ma creare e sviluppare reti locali, coinvolgere più soggetti di una comunità, contribuire al benessere di un territorio. Per questo i

primi portatori di interesse della cooperativa sociale La Salute sono i **cittadini stessi, la collettività**, ai quali la Cooperativa, oltre ai servizi offre spesso occasioni di confronto e sensibilizzazione su temi sociali (eventi, mostre, incontri). I portatori di interesse sono poi tutti quei soggetti coinvolti nelle attività stesse della cooperativa i quali attraverso il bilancio sociale hanno a disposizione uno strumento per valutare la performance della Cooperativa sotto l'aspetto economico, sociale e alla luce della mission aziendale, dei valori e delle azioni previste. La Salute per gli anni futuri, si propone di migliorare e potenziare le attività di coinvolgimento della collettività nelle azioni di promozione, sviluppo e informazione rivolte al territorio e a tutti gli interlocutori sociali, allo scopo di formulare progetti rispetto ad attività non caratteristica, sostenibili e utili alla società: progettazione per il Dopo di Noi, esperienze di co-housing, promozione di eventi culturali e di sensibilizzazione per i settori della disabilità e della salute mentale, proposte di assistenza e riabilitazione attraverso servizi e strutture private e calibrati sulle realtà territoriale di riferimento e anche oltre i confini regionali.

### Iniziative e progetti realizzati sul territorio

**AREA ANZIANI** Gli obiettivi che la Cooperativa si prefigge

attraverso le attività ludico-ricreative proposte all'interno delle strutture per anziani possono essere così riassunti:

- ★ Valorizzare l'identità personale, prevenendo il possibile senso di alienazione.
- ★ Conservare e recuperare,

ove è possibile, le risorse e le abilità personali, favorendo un più ampio senso di padronanza di sé e del nuovo ambiente di vita.

- ★ Sostenere e potenziare le capacità comunicative e relazionali.
- ★ Recuperare il senso di utilità e competenza



## BILANCIO SOCIALE ANNO 2023

personale nella progettazione del quotidiano. 🌱 Favorire un rapporto di coordinamento tra familiari, struttura ed operatori, in modo da realizzare interventi in linea con i bisogni dell'ospite e della sua famiglia. Ogni attività, perché sia funzionale agli obiettivi prefissi, deve essere pensata e progettata tenendo conto delle esigenze e delle caratteristiche del singolo utente, per questo è fondamentale progettare per ciascun ospite un percorso personalizzato. L'attività di animazione favorisce, dunque, il mantenimento il più a lungo possibile

delle aree di autonomia e le capacità di socializzazione dell'anziano in relazione ai bisogni e interessi degli ospiti e delle opportunità aggregative offerte dalla rete territoriale. L'organizzazione delle attività animative tiene spesso conto di particolari festività quali il Natale, la Pasqua, fine anno ecc. e di occasioni particolari come i *compleanni, il carnevale, inizio stagioni, ecc., feste locali o iniziative e ricorrenze dettate dalla fantasia.*

Nella stagione estiva si privilegiano attività all'esterno e gite nelle zone caratteristiche del

territorio. Si prevedono inoltre attività di collaborazione con altre strutture residenziali e Centri Diurni limitrofi. Obiettivi più specifici al fine di ➔ **mantenere e far riscoprire interessi** facendo leva sul



bagaglio culturale e di vita degli anziani aumentare la quantità di stimoli per mantenere l'attività mentale e psicofisica ➔ **incoraggiare espressioni di attività, fantasia e creatività** ➔ **stimolare un uso costruttivo del tempo libero** ➔ **mantenere e sviluppare i livelli di socializzazione** sia nella struttura sia trasformando in "risorsa" le realtà territoriali - scuole, circoli, associazioni, parrocchie - attraverso il loro diretto coinvolgimento. Per gli ospiti con

problematiche concernenti la sfera cognitivo-comportamentale sono progettate attività specifiche e supportate nella fase valutativa e di riprogrammazione dalla consulenza di uno Specialista Neurologo in struttura.

Alcune di queste attività sono da realizzarsi, seppur

assieme agli altri ospiti, sulla base di tecniche specifiche: **il Memory training, la ROT, il Mantenimento cognitivo.** Di seguito riportiamo in sintesi, le tipologie di attività principali dei percorsi attivabili da definire in base ai bisogni emergenti degli utenti, affrontando l'organizzazione della giornata in struttura:

➔ **Attività di musicoterapia:** in questo progetto specifico, questa attività ha lo scopo di creare primariamente una relazione



## BILANCIO SOCIALE ANNO 2023

empatica del conduttore con i singoli e con il gruppo, particolarmente importante è creare un'atmosfera disinvolta e centrata sull'ironia. Il progetto è concentrato sulle parti "maggiormente reattive" dell'anziano e sfrutta le attitudini, le preferenze e il coinvolgimento della musica per creare un percorso interattivo. Il progetto è particolarmente indicato per gli ospiti affetti da demenza e quindi per gli ospiti del modulo cognitivo-comportamentale. → **Attività con le**

**scuole** → **Attività di laboratorio**



**creativo** → **Attività di giardinaggio-floricoltura** → **Laboratori di cucina** → **Attività di stimolazione cognitiva** → **Attività di Pet**

**Therapy** → **Laboratori di teatro** → **Uscite, gite e partecipazione ad eventi organizzati dalla comunità di riferimento** → **Organizzazione di feste ed eventi interne alla RSA con apertura al territorio.**

### □ AREA DISABILI E SALUTE MENTALE

La finalità dei servizi rivolti alla disabilità è quella di fornire alle persone con disabilità uno spazio d'accoglienza, di crescita e di integrazione sul territorio, attraverso la formulazione di progetti educativi individualizzati, offrendo un sostegno alla vita familiare, fatta di spazi educativi e ricreativi adeguati alle esigenze degli utenti. Le attività previste all'interno delle strutture per disabili, hanno prevalentemente carattere laboratoriale e, nel rispetto delle dinamiche di gruppo tipiche di questa tipologia di attività, l'interazione con la famiglia di provenienza, con i servizi dell'ambito territoriale e con la rete sociale locale renderanno infatti possibile un'adeguata **personalizzazione** dell'intervento, partendo dall'analisi peculiare della varietà e della diversità dei bisogni degli utenti. Nell'accuratezza del servizio l'idea di personalizzazione costituisce un criterio generale: un principio operativo che esige attenzione alle differenze della persona nella pluralità delle sue dimensioni individuali (cognitive e affettive) e sociali (l'ambiente familiare e il contesto socio-culturale ed economico). In altre parole, è una preoccupazione costante per l'utente considerato permanentemente in fase di elaborazione dei contesti di vita. Si

tratta cioè di adottare un requisito che ogni azione deve andare a soddisfare: l'essere stata concepita in funzione delle caratteristiche dell'individuo, visto come un insostituibile elemento della società. Allo scopo di valutare quale intensità assistenziale sia necessaria, la **flessibilità** è il criterio operativo più adatto, poiché ogni azione viene compiuta in base al programma stabilito, ma con duttilità e adattabilità verso tutti i nostri utenti; una distinzione dei gradi d'intervento è d'altronde necessaria in quanto un protocollo rigido sarebbe poco attuabile, viste le condizioni di estrema fragilità a cui molto spesso gli ospiti sono esposti. Nella gestione delle attività i principi sin qui descritti sono stati tradotti in fatti concreti e valutabili. Le attività educative proposte all'interno delle strutture della Salute sono: gli strumenti attraverso i quali vengono perseguiti gli obiettivi indicati nei progetti individuali e possono essere così suddivise

## BILANCIO SOCIALE ANNO 2023

### ⇒ **Attività educative indirizzate verso l'autonomia**

**personale**, che aiutano il soggetto ad adattarsi ai vari momenti della giornata, facendo attenzione all'organizzazione dei ritmi giornalieri, all'autonomia nell'alimentazione, nell'abbigliamento, all'igiene personale, all'orientamento nello spazio e nel tempo.

### ⇒ **Attività educative con**

**significato prevalentemente psicomotorio ed attività espressive** volte a far raggiungere ai soggetti una maggior coscienza di sé, del mondo, delle capacità di controllare il proprio corpo e il proprio movimento utilizzando a scopo esplorativo, comunicativo, relazionale e creativo. Si tratta di piscina, palestra, animazione equestre, laboratorio espressivo, ippoterapia, laboratorio teatrale, Globalità dei linguaggi, stimolazione basale, ascolto musica, pittura, riciclo, ecc.



## BILANCIO SOCIALE ANNO 2023

⇒ **Attività educative di socializzazione e sviluppo delle autonomie relazionali**, permettono ai ragazzi di conoscere l'ambiente in cui vivono, dentro e fuori dalla struttura, di migliorare l'interazione e le capacità relazionali e di confronto anche con l'esterno. Allo scopo sono state attivate le attività di uscite sul territorio, spesa al supermercato, mercato, e acquisti vari.



⇒ **Attività educative con significato prevalentemente occupazionale** che permettono ai ragazzi di vivere situazioni di maggior impegno e responsabilità, con la possibilità di potere svolgere esperienze lavorative protette (Inserimenti Socio Terapeutici).



⇒ **Mostre e Laboratori** che offrono la possibilità agli utenti disabili di partecipare in maniera attiva a percorsi artistici che hanno avuto dei riscontri nel tempo e visibilità sul territorio, in un'ottica di partecipazione alla vita comunitaria locale: gli eventi hanno coinvolto gli utenti in riproduzioni di opere famose, laboratori teatrali o mostre di pittura che hanno visto la partecipazione attiva della cittadinanza con la vendita dei quadri realizzati dagli utenti.





## □ AREA INFANZIA

I servizi educativi per la prima infanzia sono opportunità educative che favoriscono lo

sviluppo armonico delle bambine e dei bambini e contribuiscono a realizzare il loro **diritto all'educazione attraverso la promozione:**

□ **dell'autonomia e dell'identità dei bambini/e** e la valorizzazione delle diversità individuali, di genere e

culturali, assunte come valore;

□ della **personalità dei bambini/e** nelle sue componenti fisiche, affettive, emotive, cognitive, etiche e sociali;

□ della **comunicazione fra bambini/e e adulti**, allo scopo di consentire il confronto costruttivo delle idee e dei pensieri;

□ di un'**educazione orientata al rispetto dei valori di libertà, uguaglianza, giustizia, tolleranza, solidarietà, del rispetto delle diversità, nonché alla valorizzazione di una cultura di pace e di solidarietà fra i popoli contro ogni forma di intolleranza, discriminazione, totalitarismo;**

□ di **processi educativi tesi a sviluppare le potenzialità innate in ogni bambini/e** rendendoli capaci di esprimerle e

sostenendoli nella formazione della loro identità e conoscenza.



Il servizio di Asilo Nido e Scuola Materna,

rappresenta un momento formativo fondamentale e di esperienza decisiva per la crescita personale e sociale, grazie all'incontro con i coetanei, con gli adulti responsabili professionalmente, con i segni e i linguaggi delle culture.



## Impatti ambientali

La sfida della sostenibilità riguarda tutte le imprese, ma in particolar modo quelle che gestiscono servizi energetici e socio assistenziali. Basti pensare al contrasto ai cambiamenti

climatici, alla qualità dell'acqua potabile e alla depurazione con riciclo dell'acqua, all'economia circolare e agli obiettivi di riciclaggio, alla riduzione di gas serra, allo sviluppo delle fonti rinnovabili e all'efficienza energetica, alla mobilità sostenibile,

## BILANCIO SOCIALE ANNO 2023

all'edilizia pubblica ad emissioni zero, alla diffusione di nuovi stili di vita nell'uso dei materiali e dell'energia, della alimentazione e della salute. Senza ogni dubbio lo sviluppo sostenibile può e deve essere al centro delle strategie delle aziende che gestiscono servizi pubblici a scala nazionale o locale e la Salute, pur in assenza di una vera e propria programmazione specifica e un piano di investimento reattivo alle attività significative per la riduzione dell'impatto ambientale, (obiettivo previsto per il 2024) ha comunque messo in atto una politica di controllo della propria attività volta al risparmio energetico: è stato previsto ⇒ **l'utilizzo di lampade led in tutti i servizi residenziali e semiresidenziali** gestiti in un'ottica di risparmio energetico che comunque ha già fatto rilevare dei primi risultati; ⇒ **l'utilizzo di prodotti per l'igiene degli ambienti e per l'assistenza agli utenti "bio"** che assicurano, oltre che la qualità del prodotto anche la sostenibilità ambientale, certificata nella scheda tecnica dei prodotti; ⇒ la scelta di **utilizzare materie prime di qualità e a Km 0** in tutti i servizi residenziali e scuole infanzia con cucina interna, con utilizzo di materiali comunque compostabili, con un duplice **scopo**, ⇒ quello di **ridurre l'impatto ambientale** e quello di **valorizzare la produzione del territorio**; 4) ⇒ attivazione di percorsi definiti ed in linea con la normativa di **settore rispetto alla raccolta, alla differenziazione e allo smaltimento dei rifiuti urbani e speciali**, con l'utilizzo di fornitori qualificati; ⇒ **promuovere nelle attività occupazionali/ di animazione/ludiche/laboratori l'utilizzo di materiali riciclati e riciclabili.**

### SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

#### Attività e obiettivi economico-finanziari

Per il futuro La Salute intende definire dei piani di azione allo scopo di lavorare ad una strategia di riduzione dell'impatto ambientale della propria attività, concentrandosi sulle seguenti tematiche:

⇒ **Efficienza energetica e fonti rinnovabili** - Soluzioni per la produzione di energia pulita e per un uso dell'energia più sostenibile ed improntato alla riduzione dei consumi;

⇒ **Mobilità sostenibile** - Soluzioni per una gestione del trasporto pubblico e della sosta più sostenibile ed intelligente, in grado di minimizzare le emissioni inquinanti, migliorare l'esperienza dell'utente, favorire la mobilità;

⇒ **Economia circolare** - Soluzioni per la promozione di un modello di produzione e consumo guidato da valori quali ricondizionamento e riciclo di materiali e prodotti esistenti per ottimizzarne il valore, estendere il loro ciclo di vita e ridurre i rifiuti;

⇒ **Innovazione** - Soluzioni innovative, digitali o ad alto contenuto tecnologico per supportare una gestione più efficiente e sostenibile dei servizi;

⇒ **Green communication** - Soluzioni per la promozione di comportamenti sostenibili, di stili di vita salutari e per la sensibilizzazione ed educazione ambientale, come progetti per la riduzione degli sprechi alimentari, lezioni e laboratori per promuovere una corretta raccolta differenziata, campagne informative per la riduzione del consumo di plastica.

Il Bilancio relativo all'esercizio al 31.12.2023 rileva un utile di Euro 283.521,00. A tale risultato si è pervenuti imputando un ammontare di imposte pari a euro 92.186, quindi il risultato prima delle imposte è stato pari a Euro 375.707. Il risultato ante imposte, a sua volta, è stato determinato allocando Euro

## BILANCIO SOCIALE ANNO 2023

608.432,00 ai fondi di ammortamento, Euro 147.757,00 ad accantonamento per rischi. Il 2023 è stato l'anno del consolidamento organizzativo conseguente alla fusione con la Cooperativa Agape, avvenuta a fine 2022. La fusione con Agape ha consentito di sviluppare importanti sinergie integrando le diverse caratteristiche della due Cooperative e sviluppando un significativo efficientamento di costi. Riteniamo che l'obiettivo di consolidamento della nuova struttura sia stato raggiunto pienamente, vista la notevole crescita del fatturato che nel 2023 ha superato i 23 milioni di euro contro i 19 milioni del 2022.

Il fatto rilevante del 2023 è stata la fusione della controllata Alfassi srl che con atto del 20 dicembre 2023 è stata incorporata dalla Cooperativa. La fusione si è resa necessaria allo scopo di razionalizzare ed accorciare la struttura del gruppo, in quanto Alfassi svolgeva attività di RSA complementare e funzionale al

core business della Cooperativa. Si tratta di un obiettivo importante raggiunto che nel tempo potrà dare significativi riscontri economici.

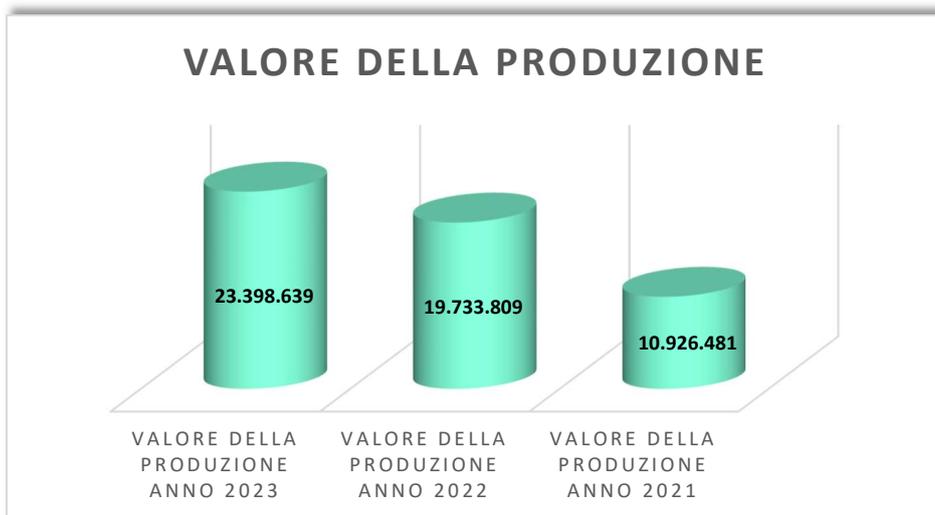
Il consolidamento iniziato nel 2022 si è concretizzato nel 2023, confermando l'andamento positivo dei dati economici. Terminata la fase di riorganizzazione e consolidamento si pone come obiettivo del 2024, sia una crescita di fatturato che la diversificazione delle attività, in particolare, il settore sanitario con la diagnostica e la cura primaria del paziente. Altro obiettivo creare occupazione in aree strategiche all'interno della regione Toscana. L'auspicio è sviluppare ulteriormente una politica di controllo costi con particolare attenzione alle utenze, elemento che preoccupa per l'esponenziale crescita proseguita anche nell'anno 2023.

### Attivo patrimoniale, patrimonio proprio, utile di esercizio

Dati da Bilancio economico	
Fatturato	€ 23.398.639
Attivo patrimoniale	€ 33.104.177
Patrimonio proprio	€ 7.073.542
Utile di esercizio	€ 283.522

Valore della produzione anno di rendicontazione	Valore della produzione anno di rendicontazione (anno -1)	Valore della produzione anno di rendicontazione (anno -2)
Euro 23.398.639	Euro 19.733.809	Euro 10.926.481

## BILANCIO SOCIALE ANNO 2023



### Composizione del valore della produzione

Composizione del Valore della produzione (derivazione dei ricavi)	Valore della produzione (€)
Ricavi da Pubblica Amministrazione	Euro 14.745.788
Ricavi da organizzazioni del terzo settore e della cooperazione	Euro 4.214.272
Ricavi da persone fisiche	Euro 4.438.579
Donazioni (compreso 5 per mille)	/
<b>Totale</b>	<b>Euro 23.398.639</b>



### Obiettivi economici prefissati

Nel prossimo triennio si prevede una crescita importante dell'attività della Cooperativa La Salute, in relazione alla previsione di nuove aperture di RSA da acquisire in gestione. A tal proposito è stato siglato un accordo quadro con il fondo di investimento "Numeria", per l'apertura nel biennio 2024-2026 di 210 posti letto su tre province del territorio Toscano. Il risultato economico del 2023 è più che soddisfacente e struttura ancora meglio il capitale netto della cooperativa. La Cooperativa La Salute, ciò premesso, si pone, nel futuro prossimo, l'obiettivo di

incrementare il fatturato attraverso una maggiore diversificazione dei servizi offerti, nell'intento di ampliare le tante potenzialità che la Cooperativa è in grado di sviluppare e nello stesso tempo di ridurre i rischi imprenditoriali che comunque il settore dei servizi socio-sanitari presenta. Questa impostazione dovrebbe portare un consolidamento dei risultati economici, peraltro già buoni, per i prossimi due/tre anni ma soprattutto una marginalità molto più importante nel medio termine. Lo scopo che la cooperativa si prefigge è, inoltre, di utilizzare l'economicità della gestione raggiunta, per migliorare i

## BILANCIO SOCIALE ANNO 2023

servizi offerti agli utenti finali e consentire una qualità del lavoro migliore per i soci e i lavoratori.

### RESPONSABILITA' SOCIALE E AMBIENTALE

Il Bilancio Sociale rende conto dello “strumento imprenditoriale” scelto dai soci, la cooperativa sociale, evidenziando le buone pratiche cooperative, attraverso il coinvolgimento e la crescita dei soci stessi e di tutto il personale in un’ottica di miglioramento continuo. E' assolutamente necessario crescere nello scambio mutualistico, con un aumento di opportunità di lavoro per vecchi e nuovi soci, con la crescita da parte dei soci tutti, della consapevolezza di essere parte e a servizio delle comunità locali in cui operiamo, con relazioni e comunicazioni sociali sempre più qualificate e diffuse. Non mancano però elementi di incertezza e preoccupazione che saranno sfide per i prossimi anni:

⇒ onorare gli impegni statuari di remunerare lo **scambio mutualistico**, applicando il CCNL, in un contesto di incertezza circa le trattative di rivalutazione dei prezzi delle nostre prestazioni;

⇒ dare **continuità e sicurezza lavorativa ai soci** che lavorano in servizi in appalto, in un contesto dove la scelta del fornitore avviene sostanzialmente sull’offerta economica;

⇒ **combattere l'urto di una crisi economica** imposta da eventi straordinari.

⇒ lavorare a **processi di collaborazione con altri operatori economici** del territorio;

⇒ rendere i **soci consapevoli dei risultati** ma anche delle **incertezze e dei problemi** che si dovranno affrontare.

La cura dei rapporti con gli *stakeholders*, attraverso la condivisione di politiche interne, buone prassi aziendali, procedure specifiche e confronto continuo, sono le base principali per la costruzione di percorsi futuri efficaci per addivenire ad un auspicabile equilibrio economico-finanziario,

che possa reggere anche agli urti di eventuali eventi straordinari come quelli ai quali abbiamo assistito nell'ultimo anno.

### Obiettivi Sviluppo Sostenibile -Coinvolgimento degli stakeholder

La Politica della Qualità di La Salute viene diffusa a tutti i livelli dell'organizzazione e a tutte le parti interessate alle strategie aziendali, ai risultati di bilancio e alla rendicontazione sociale della sua attività.

### Cooperazione

La Salute, fin dal momento della sua costituzione, si è rivolta ad una crescita solidale, che non escluda i cittadini più deboli e che costruisca percorsi di inclusione concreti all'interno delle varie aree di intervento. Il lavoro rappresenta lo strumento principale per la definizione e l'affermazione dell'identità sociale dei soggetti svantaggiati e opera per favorire la valorizzazione nella collettività delle loro capacità: l'attività della Salute è intenta a fornire assistenza e supporto nei percorsi riabilitativi e di inserimento sociale, operando prevalentemente nel settore della non autosufficienza e disabilità, salute mentale. La Cooperativa persegue l'interesse generale della comunità alla promozione umana e dell'integrazione sociale dei cittadini, rendendo la solidarietà lo scopo prevalente della sua attività in cui la mutualità interna è orientata alla finalità solidaristica esterna. La Salute promuove la partecipazione attiva dei socio lavoratori alla vista della cooperativa in un'ottica di condivisione di percorsi ed obiettivi.

### OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO

#### ⇒ RESPONSABILITA' DELLA DIREZIONE

✪ tenere efficacemente sotto controllo “i processi aziendali” con un’opera di monitoraggio degli indicatori di processo valutandone la congruità con la realtà aziendale;

## BILANCIO SOCIALE ANNO 2023

- ✔ Controllo sistematico del rispetto dei requisiti contrattuali dei clienti;
- ✔ analizzare i dati raccolti per attivare le eventuali azioni di miglioramento;
- ✔ monitorare costantemente la soddisfazione del cliente/committente e delle parti interessate;
- ✔ formalizzare percorsi di collaborazione proficui per definire e realizzare processi di fusione, al fine di essere più competitivi sul mercato.

### ⇒ GESTIONE DEL PERSONALE E FORMAZIONE

- ✔ Effettuare un'accurata analisi dei bisogni formativi;
- ✔ provvedere all'erogazione annua degli interventi di formazione specialistica per il personale adeguata, in linea con quanto stabilito dai requisiti della nuova normativa in tema di accreditamento dei servizi socio-sanitari (gestione eventi imprevisti e situazioni critiche, comunicazione e relazione, gestione atti di violenza degli utenti, gestione rischio cadute in struttura ecc..)
- ✔ Valutazione efficacia interventi formazione.

### ⇒ EROGAZIONE PRESTAZIONI

- ✔ Monitoraggio dell'efficacia delle prestazioni erogate all'interno dei servizi residenziali;
- ✔ investire sull'apertura di nuove strutture sul territorio regionale e fuori regione;
- ✔ diversificare i servizi offerti;
- ✔ mettere in atto strategie efficaci per aumentare i fatturati dei servizi;
- ✔ effettuare un controllo analitico trimestrale sulle commesse.

### ⇒ PROGETTAZIONE E REALIZZAZIONE DEI SERVIZI,

### PROMOZIONE, RICERCA E SVILUPPO

- ✔ Partecipare ad un minimo di 15 procedure di gare-avvisi-manifestazioni di interesse/anno;
- ✔ partecipare a tavoli di cooprogettazione;

- ✔ proporre progetti innovativi sul territorio, che abbiano una ricaduta positiva sulla comunità (*sia attività caratteristica che extracaratteristica*);
- ✔ Progettare servizi innovativi da gestire in regime privato.

### ⇒ IMPLEMENTAZIONE NUMERO DEGLI STAKEHOLDER E PARTNER

- ✔ Monitoraggio nuovi fornitori, valutazione della conformità dei prodotti forniti e del rispetto dei tempi di consegna dei prodotti;
- ✔ Monitoraggio dell'efficacia delle prestazioni erogate all'interno dei servizi residenziali.
- ✔ Mantenere e creare nuovi rapporti e collaborazioni con partners locali per il consolidamento dei servizi sul territorio.
- ✔ Creare nuove collaborazioni anche fuori dal territorio regionale.

### ⇒ MISURAZIONE, ANALISI E MIGLIORAMENTO

- ✔ Effettuare verifiche di audit specifiche presso i servizi;
- ✔ previsione di progetti di supervisione psicologica e sportelli di ascolto all'interno dei servizi;
- ✔ concludere percorso L.231/2001 "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica".
- ✔ concludere percorso di certificazione Sicurezza e Salute sul Lavoro ai sensi della ISO 45001;
- ✔ avviare percorso di certificazione sulla parità di genere ai sensi della UNI PdR 125:2022.
- ✔ investimento reattivo alle attività significative per la riduzione dell'impatto ambientale.



**Sede Legale**

Via Di Fregionaia, 692/B c/o Palazzo Vedrani  
55100 Maggiano (LU)

**Sede Operativa**

Via Tosco Romagnola, 15 Fornacette  
56012 Calcinaia (LU)