

# BILANCIO DI RESPONSABILITA' SOCIALE 2023

[www.rsasanfrancesconova.it](http://www.rsasanfrancesconova.it)

[www.rsasanfrancescolegnano.it](http://www.rsasanfrancescolegnano.it)

 [rsa\\_sanfrancesco](https://www.instagram.com/rsa_sanfrancesco)  [RSA San Francesco](https://www.facebook.com/RSA.San.Francesco)

**SAN FRANCESCO SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE**  
C.F. e P.IVA: 03343390963  
Sede legale ed operativa: Via Prealpi, 1/A – 20834 Nova Milanese (MB)  
Tel. 0362/364380  
e-mail: [info@rsa-sanfrancesco.it](mailto:info@rsa-sanfrancesco.it) - pec: [info@pec.rsa-sanfrancesco.it](mailto:info@pec.rsa-sanfrancesco.it)  
website: [www.rsasanfrancesconova.it](http://www.rsasanfrancesconova.it)  
codice unico fornitori T04ZHR3  
Ente del Terzo Settore (ETS)

## NOTA METODOLOGICA

- *FONTE DEI DATI UTILIZZATI*

Nell'elaborazione del bilancio sociale 2023, sono stati presi in considerazione tutti i dati di carattere statistico archiviati nei database aziendali, in particolare per quanto riguarda l'area di gestione e amministrazione del personale. Con riferimento all'area "relazione con gli *stakeholder*" si sono presi in considerazione le statistiche derivanti dai risultati del questionario di soddisfazione del personale; per ciò che concerne i principali portatori di interesse, i.e. gli ospiti ed i parenti delle RSA in cui la San Francesco Società Cooperativa Sociale ETS garantisce lo svolgimento dei propri servizi, si sono tenuti in considerazione i dati statistici elaborati dai questionari di soddisfazione (*customer satisfaction*).

- *DESTINATARI DIRETTI E INDIRETTI*

I destinatari del documento sono tutti i soggetti che, in via diretta o indiretta, sono coinvolti nello svolgimento delle attività da parte della Cooperativa Sociale: oltre agli utenti delle strutture residenziali ed ai loro congiunti, i professionisti in regime di libera professione, i soggetti cui è stato destinato l'appalto di servizi, le banche e gli istituti di credito, i fornitori, i manutentori, visitatori delle RSA, Regione Lombardia, enti locali, aziende sanitarie territorialmente competenti.

- *RIFERIMENTI NORMATIVI*

Il presente bilancio sociale è stato redatto ispirandosi liberamente sia ai "Principi di redazione del Bilancio Sociale" elaborati dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS) del 2001 sia agli Standard Internazionali del GRI (Global Reporting Iniziative).

La normativa di riferimento è stata, invece, la seguente:

- Decreto Legislativo 3 luglio 2017 nr. 112 recante "Revisione della disciplina in materia di impresa sociale, a norma dell'articolo 2, comma 2, lettera c) della Legge delega 6 giugno 2016 nr. 106" e, in particolare, l'art. 9 comma 2
- Decreto legislativo del 3 luglio 2017 nr. 117, recante "Codice del Terzo Settore, a norma dell'art. 1, comma 2, lett. B) della Legge 6 giugno 2016 nr. 106" e, in particolare, l'art. 14 comma 1;
- Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali recante "Linee Guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del terzo settore ai sensi dell'art. 14 comma 1 D. Lgs 117/2017 e, con riferimento alle imprese sociali, dell'art. 9 comma 2 D. Lgs 112/2017";
- Decreto attuativo del Ministero della Solidarietà Sociale del 24/01/2008 contenente le "Linee guida per la redazione del bilancio sociale da parte delle organizzazioni che esercitano l'impresa sociale";

- Delibera della Giunta regionale della Lombardia n. 5536/2007 e successive modificazioni ed integrazioni.

## OBBLIGO INFORMATIVO

Questo Bilancio di responsabilità sociale, unitamente a quello di Esercizio, entrambi discussi ed approvati in sede di Assemblea, consente alla Cooperativa di assolvere agli obblighi di informazione ai lavoratori ed alle lavoratrici sanciti dal Decreto Legislativo del 6 febbraio 2007 nr. 25, rubricato come “Attuazione della direttiva CE 2002/14/CE che istituisce un quadro generale relativo all’informazione e alla consultazione dei lavoratori”.

## IDENTITA' AZIENDALE

Di seguito viene fornita la carta di identità della Cooperativa al 31/12/2023

<b>Denominazione</b>	<b>San Francesco Società Cooperativa Sociale ETS</b>
<b>Indirizzo sede legale</b>	<b>Via Prealpi, 1/A - 20834 Nova Milanese (MB)</b>
<b>Indirizzo sedi operative</b>	<b>RSA “San Francesco” - via Prealpi, 1/A 20834 - Nova Milanese (MB) RSA “Angelina e Angelo Pozzoli” - via Resegone, 60 - 20025 Legnano (MI)</b>
<b>Forma giuridica</b>	<b>Cooperativa Sociale tipo sub A) della L. 381/1991</b>
<b>Eventuali modifiche</b>	<b>Nell’anno 2004 è stato modificato lo Statuto per modificarlo alle norme di legge di cui al D. Lgs. 5/2003 e D. Lgs. 6/2003</b>
<b>Data atto di costituzione</b>	<b>27/11/2001</b>
<b>Codice fiscale e Partita IVA</b>	<b>03343390963</b>
<b>N. iscrizione all’Albo Nazionale delle società cooperative</b>	<b>A136505 del 08/03/2005 sezione: Cooperative a mutualità prevalente di diritto di cui agli artt. 111 septies, 111 undecies e 223 terdecies, comma 1, disp. att. C.c</b>
<b>N. iscrizione nel registro prefettizio di Milano</b>	<b>N 3313 della sezione cooperazione “Mista”</b>
<b>N. iscrizione all’Albo regionale delle Cooperative Sociali</b>	<b>N. 144 del 02/12/2009 - raccolta generale n. 826 del 02/12/2009</b>
<b>Iscrizione al RUNTS</b>	<b>N. di repertorio 15610 del 21/03/2022</b>
<b>Telefono</b>	<b>0362 364 380</b>
<b>Telefax</b>	<b>0362 364 364</b>
<b>Qualifica di impresa sociale (ai sensi della L. 118/2005 e succ. D.lgs. 155/2006)</b>	<b>NO</b>
<b>Appartenenza a reti associative</b>	<b>SI</b>
<b>Adesione a consorzi di Cooperative</b>	<b>NO</b>
<b>Altre partecipazioni e quote</b>	<b>NO</b>
<b>Codice AT.ECO 2007</b>	<b>87.1 - strutture di assistenza residenziali per anziani.</b>
<b>Durata</b>	<b>La Cooperativa ha durata sino al 31/12/2050</b>

- **OGGETTO SOCIALE**

La San Francesco Società Cooperativa Sociale ETS ha come:

1. scopo, la mutualità e lo svolgimento della propria attività senza fini di speculazione privata;
2. oggetto sociale, la creazione di opportunità di lavoro per i propri soci, realizzando la promozione umana e l’integrazione sociale dei cittadini mediante l’erogazione di servizi socio-assistenziali orientati, in via prioritaria ma non esclusiva, ai bisogni di persone anziane.

- *ATTIVITA' SVOLTE*

La data di inizio delle attività dell'impresa è il 04/03/2002. L'attività prevalente è costituita dall'erogazione di servizi socio-assistenziali e infermieristici in favore dei persone anziane ed esercitate presso strutture già autorizzate. Per far ciò, la San Francesco Soc. Coop. Soc. ETS fa ricorso a personale qualificato in possesso di attestati, diplomi di laurea, titoli di laurea legalmente validi. Nessuno di coloro che sono utilizzati per garantire l'erogazione delle prestazioni socio-sanitarie o di qualsivoglia altra natura (ad eccezione del personale della cucina, lavanderia e pulizie operante presso la RSA di Nova M.se e del facility manager che presta la sua attività presso la RSA di Legnano) è titolare di rapporto di dipendenza con la Cooperativa. Quest'ultima, infatti, fa ricorso a personale dipendente da società con le quali sono stipulati contratti d'appalto di servizi o a professionisti in regime di libera professione. In caso di impiego di personale straniero (comunitario, neo comunitario o non comunitario), che svolga attività sanitarie, esso deve essere in possesso dei decreti ministeriali di riconoscimento del titolo conseguito nel paese di origine e dei certificati di iscrizione all'ordine professionale (e.g. la FNOPI nel caso degli infermieri professionali). Nel caso di personale di società appaltatrici, all'atto della sottoscrizione del contratto d'appalto, esse devono produrre idonea documentazione attestante il possesso dei titoli per l'esercizio della professione. Nel caso di professionisti in regime di libera professione, l'onere è a loro carico e, anche in tale circostanza, prima dell'avvio del rapporto di collaborazione, deve essere prodotta la documentazione obbligatoria.

- *BASE SOCIALE*

I soci iscritti a Libro al 31/12/2023 sono 27 di cui 23 soci-lavoratori.

- *CAPITALE SOCIALE*

Il capitale sociale al 31/12/2023 ammonta a € 675.

- *CARICHE SOCIALI*

Il principale organo amministrativo è il Consiglio di Amministrazione, i cui membri (minimo 2, massimo 20) sono titolari del potere di gestione della Cooperativa. Esso delibera sulla domanda di ammissione a socio, applicando criteri non discriminatori e coerenti con lo sviluppo mutualistico e l'attività economica esperita dalla Cooperativa. Sono i consiglieri di amministrazione a convocare l'Assemblea, in via ordinaria ovvero straordinaria, mediante avviso contenente l'elenco delle materie da trattare, almeno otto giorni prima di quello fissato per l'adunanza.

L'Assemblea nomina il Consiglio di Amministrazione ed il suo Presidente e può anche procedere alla sostituzione degli amministratori in corso di esercizio; qualora l'Assemblea non provveda alla nomina del Presidente del CdA, quest'ultimo nomina, tra i suoi membri, quello che dovrà presiederlo. IL CdA può nominare anche uno o più vice-presidenti ed un segretario.

Al Presidente del CdA, al vice-presidente e agli amministratori delegati spetta la rappresentanza della Cooperativa Sociale. Essi possono esercitarla sia congiuntamente che disgiuntamente, a seconda di quanto stabilito nella relazione di nomina.

Di seguito l'elenco dei componenti del Consiglio di Amministrazione:

Nome e cognome	Data e luogo di nascita	Carica e durata	Potere
<b>Pozzoli dott. Alberto</b>	10/09/1985 - Milano (MI)	Consigliere e Presidente del CdA	<b>Legale rappresentante della Cooperativa; titolare dei poteri decisionali e di spesa</b>
<b>Pozzoli cav. Mario</b>	20/01/1950 - Lentate sul Seveso (MB)	Consigliere e Vice-Presidente del CdA	<b>Quelli previsti dallo Statuto per i membri del CdA</b>
<b>Andolina rag. Anna</b>	28/10/1964 - Monza (MB)	Consigliere	<b>Quelli previsti dallo Statuto per i vice-presidenti e i membri del CdA</b>

- **ORGANO DI CONTROLLO**

Il controllo sulla Cooperativa Sociale è esercitato dal Collegio dei Sindaci, nominato dalla Cooperativa. Esso è l'organo che esercita il controllo sulla corretta gestione della contabilità aziendale.

Di seguito sono riportati i nominativi dei membri dell'organo sindacale:

Nome e cognome	Data e luogo di nascita	Carica e durata
<b>Pirola dott. Modesto</b>	15/02/1957 - Lesmo (MB)	<b>Presidente del Collegio sindacale</b>
<b>Percudiani dott. Stefano</b>	26/04/1964 - Sesto San Giovanni (MI)	<b>Sindaco effettivo</b>
<b>Percudiani dott. Marco</b>	10/12/1965 - Sesto San Giovanni (MI)	<b>Sindaco effettivo</b>
<b>Galbiati dott. Gianvittorio</b>	24/3/1952 - Monza (MB)	<b>Sindaco supplente</b>
<b>Cunsolo rag. Antonio Mario</b>	<b>09/06/1964 - Monza (MB)</b>	<b>Sindaco supplente</b>

Nome e cognome	Data e luogo di nascita	Carica e durata
<b>Pirovano sig. Piero</b>	<b>04/09/1956 - Carate Brianza (MB)</b>	<b>Organismo di Vigilanza ex D. Lgs 231/01</b>

## VISION E MISSION AZIENDALI

Ogni impresa è inserita in un sistema sociale e di mercato che esprime valori e vincoli in grado di condizionarne l'agire e, di conseguenza, le modalità utilizzate per il raggiungimento degli obiettivi economici. In assenza di una propria visione ideale, l'impresa rimane in balia di mutamenti eteroindotti e rischia di smarrire il significato ultimo della sua stessa esistenza. Il rischio di tutto ciò, quindi, è di natura ontologica.

Il mercato di riferimento muta e con esso cambiano, contestualmente, le esigenze delle persone e la capacità delle imprese di rispondere ai bisogni che ogni individuo esprime. Si consideri, dunque, il sistema di mercato in cui ogni azienda svolge attualmente la propria attività. Esso rappresenta il prodotto del passaggio dalla società industriale a quella post-industriale: la prima si prefiggeva come scopo ultimo la produzione su larga scala di beni e di servizi; la seconda, invece, con la domanda di prodotti ampiamente soddisfatta, induce a misurare la competitività imprenditoriale non già in termini di produzione di massa, ma di abilità nel renderli unici attraverso la fornitura di servizi aggiuntivi che rendano il prodotto o il servizio destinato al consumo una "esperienza individuale". Se questa abilità rappresenta la vera sfida posta ai sistemi organizzativi, il suo raggiungimento può indurre il management aziendale a considerare i valori di riferimento dell'impresa come un inutile retaggio del passato. Ciò non deve accadere, soprattutto per realtà come quella rappresentata da questa Cooperativa. Cosa s'intende, dunque, con il termine "valori"? E quale beneficio apporta ad un'organizzazione aver ben chiaro quali siano quelli di riferimento?

I valori altro non sono che un complesso di principi e ideali che indirizzano l'agire di un individuo o un gruppo di individui. Se gli obiettivi di *business* rappresentano il mezzo necessario al raggiungimento delle finalità sociali della San Francesco, i valori si configurano come il sentiero da seguire per realizzarle.

Conoscere il contenuto del sistema valoriale di questa Cooperativa è importante sia per chi vi presta la propria opera sia per tutti coloro i quali, pur non svolgendo alcuna attività lavorativa al suo interno, possono fruire dei servizi da essa offerta in via diretta (ospiti e parenti) e in via indiretta (la comunità nel suo complesso). La "Carta dei Valori", che attraverso questo bilancio sociale si è intesa realizzare, è uno strumento non solo formale, ma anche, e soprattutto, sostanziale perchè s'è inteso porre l'accento sulla "visione del mondo" (insieme di relazioni ed interazioni umane) posseduta dalla San Francesco.

Non si può nascondere che l'essenza della "Carta" attinga a piene mani ai principi ispiratori della dottrina sociale della Chiesa cattolica, cioè a quell'insieme di documenti (dall'enciclica "*Rerum Novarum*" di papa Leone XIII del 1891 alla "*Centesimus Annus*" del pontefice Giovanni Paolo II del 1991, passando attraverso le opere di Giovanni XXIII, "*Mater et Magistra*" del 1961 e "*Pacem in terris*" del 1963), che pongono al centro dell'agire cristiano la tutela della dignità della persona umana attraverso l'applicazione del principio di sussidiarietà.

La scelta di conformare l'agire della Cooperativa alla dottrina sociale è stata automatica per due ordini di motivi: da un lato, perché essa presta i propri servizi assistenziali su un territorio profondamente legato ai valori cristiani (gli stessi ospiti delle residenze hanno un'estrazione culturale intrisa di tali valori); dall'altro, perché lo scopo, che la San Francesco intende perseguire e raggiungere, ha una connotazione fortemente sociale dal momento che la scelta di prestare la propria opera, in favore di soggetti "fragili", rappresenta il modo più concreto per dare forma al concetto di "solidarietà diffusa" e di "sussidiarietà" con l'intento di contribuire alla creazione di una "*welfare community*".

Dal momento che il riferimento teorico è stato chiaro sin dall'inizio, non è stato difficile definire il contenuto dei valori e redigerne la relativa "Carta". Non solo.

Il compito è risultato ancor più agevole attraverso il metodo empirico dell'osservazione dell'attività svolta dai liberi professionisti (medici, infermieri, fisioterapisti, etc.) e dalle cooperative di servizi che prestano la propria attività per la San Francesco: tutti, a qualunque livello, dimostrano di possedere una forte carica umana ed una propensione altrettanto marcata all'accoglienza e all'aiuto del prossimo.

Un'ultima avvertenza per il lettore: benché intangibili, i valori espressi nel sottostante documento esistono e si manifestano attraverso i gesti e le parole che ogni parente, ogni lavoratore, ogni lavoratrice, ogni dirigente, ogni semplice avventore esprime nei riguardi degli ospiti delle RSA a cui la Cooperativa fornisce i propri servizi. Quelle persone, bisognose di attenzioni e cure, non rappresentano solo il risultato più evidente della fragilità umana, ma anche e soprattutto un valore aggiunto per la società nel suo complesso, per la capacità di trasmettere a tutti, con discrezione e silenzio, l'amore per la vita anche quando essa si mostra irta di ostacoli e di difficoltà.

Solo comprendendo ciò si potrà impedire che i valori, quivi espressi, restino confinati nella mera astrazione di chi li ha elaborati e possano accrescere il patrimonio umano di questa come di ogni altra azienda.

Un patrimonio che, certo, è invisibile ai più per l'impossibilità di iscriverlo in un "bilancio d'esercizio" e, quindi, di quantificarlo in termini monetari; ma che, senza tema di smentita, rappresenta, nel contempo, il valore più grande di questa Cooperativa e dà, al suo operato, un significato profondo.

## CARTA DEI VALORI

- **Sussidiarietà**

La sussidiarietà riveste un importante ruolo nella visione socio-economica della Cooperativa. Essa rappresenta il presupposto essenziale attraverso cui gli individui possano esercitare liberamente le proprie azioni; permette a ciascun operatore di esprimere e valorizzare, attraverso l'aiuto dato agli altri, le proprie risorse di creatività e ingegno per metterle a disposizione dei soggetti fragili.

La Cooperativa si adopera per realizzare l'obiettivo dell'inclusività sociale, promuovendo e tutelando la dignità della persona umana.

La Cooperativa intende contribuire allo sviluppo di un nuovo modello di "Stato sociale", che sia caratterizzato dal rifiuto di delegare all'ente statale la soddisfazione delle esigenze dell'utenza fragile e dalla capacità del privato sociale di far fronte all'insufficienza di risposte fornite dal mercato ai bisogni sociali e sanitari espressi. La convinzione di fondo è che esistano beni e servizi di pubblica utilità che possono essere erogati da soggetti diversi dallo Stato e, in particolare, dai cittadini e dalle associazioni nelle quali si organizzano e dove, peraltro, ciascuno può realizzare la propria personalità.

- **Solidarietà**

La Cooperativa pone in essere ogni atteggiamento di benevolenza e di aiuto nei riguardi di tutte quelle persone che, a causa di una progressiva riduzione del proprio grado di autonomia, richiedono un sostegno pratico e psicologico. Nel fare questo, essa estende il suo intervento alle famiglie dei soggetti fragili, operando per alleviarne le sofferenze e ridurre le difficoltà, prefiggendosi di ampliare il più possibile la rete delle solidarietà.

- **Etica e rispetto**

Le azioni esperite dalla Cooperativa sono improntate ad un forte senso dell'etica e del rispetto per gli altri e per sé stessi. Ciò deriva dalla convinzione che le relazioni basate su rispetto, sull'autenticità e sul perseguimento del bene reciproco permettono di raggiungere obiettivi di successo che apportano vantaggio tanto agli *stakeholder* quanto alla comunità nel suo complesso. Il desiderio più grande è che le persone percepiscano questa azienda come onesta, seria ed affidabile, capace di raggiungere il successo mediante rapporti interpersonali incentrati sulla lealtà. Solo mantenendo alto il senso dell'etica e del rispetto sarà possibile garantire il mantenimento del giusto equilibrio tra le diverse culture presenti nell'azienda e nelle sedi presso cui viene prestata l'attività. Ciò consentirà alla Cooperativa di elaborare ed implementare nuove politiche di sviluppo dell'organizzazione sia sotto il profilo delle relazioni umane che sotto quello gestionale.

- **Comunicazione e trasparenza**

La conoscenza dei valori, degli obiettivi e degli orientamenti della Cooperativa sono essenziali per condividere con gli *stakeholder* i risultati raggiunti in termini di qualità dei servizi offerti. Solo se la

comunicazione sarà continua, diretta ed esplicita e se tutte le persone saranno messe nelle migliori condizioni per esprimere i propri pensieri, le proprie idee, il proprio dissenso in maniera critica e costruttiva si potrà mantenere l'autenticità e la trasparenza che sono alla base di tutte le relazioni professionali e umane che si sviluppano nella Cooperativa.

- ***Flessibilità***

La crescita della Cooperativa dipende essenzialmente dalla sua capacità di far fronte alle sfide poste dal mercato in cui essa opera e di rispondere alle esigenze provenienti dall'utenza che ad essa si rivolge per soddisfare i propri bisogni sociali e sanitari. Per crescere, però, è necessario sapersi mettere in discussione, individuando le criticità organizzative ed elaborando le strategie necessarie ad adattarsi al mercato, distinguendone la tendenza all'evoluzione da quella alle involuzioni. In questo sforzo di adeguamento, non si devono perdere gli elementi essenziali di ciò che connota la Cooperativa, primo fra tutti il perseguimento di finalità aventi carattere di inclusione sociale. Per riuscire ad esser flessibile ai mutamenti esterni, è necessario sviluppare una necessaria capacità di pianificazione tanto delle attività quanto delle responsabilità organizzative.

- ***Innovazione e sfida***

Innovazione significa non fermarsi all'accettazione dell'esistente, ma sviluppare idee, ricorrendo alla creatività. Nell'ottica dell'innovazione, i cambiamenti possono essere tanto blandi quanto radicali. Entrambi devono essere accettati perché un'organizzazione si rinnova solo accettando le sfide, affrontandole con determinazione ed impegno.

- ***Collaborazione***

Il gioco di squadra, inteso come insieme di interazioni tra le persone che prestano la propria opera per la Cooperativa, è essenziale per garantire che ciascuno agisca per garantire il raggiungimento degli obiettivi e delle finalità prefissate. La collaborazione rappresenta un elemento imprescindibile delle attività della Cooperativa, necessario al corretto svolgimento del ciclo aziendale orientato alla realizzazione dell'interesse comune.

- ***Senso di identità e di appartenenza***

Ogni lavoratore e lavoratrice della Cooperativa deve potersi realizzare attraverso lo svolgimento delle proprie mansioni. Solo così ciascuno di essi potrà rappresentare una risorsa per l'organizzazione e contribuire a rafforzare la propria identità e quella aziendale, forgiandola sui valori e i principi generali cui la Cooperativa si ispira. Lo scopo ultimo dell'esistenza della Cooperativa (integrazione sociale e promozione umana) può dirsi compiuto solo quando si sarà radicato nei lavoratori e nelle lavoratrici il senso di appartenenza ad una realtà aziendale che auspica di affermarsi nel mercato di riferimento attraverso l'apporto fornito da ciascuno.

- **Conciliazione dei tempi di vita e di lavoro**

Ciascuna impresa possiede una natura sociale che la obbliga ad assumersi responsabilità nei riguardi dell'intero sistema di cui è parte. Un'organizzazione capace di far emergere e di assumere su di sé la propria responsabilità sociale, dimostrandosi fattivamente attenta al soddisfacimento delle esigenze personali dei lavoratori e delle lavoratrici, fornisce un contributo incommensurabile alla loro qualità di vita ed allo sviluppo complessivo del contesto territoriale nel quale essa è inserita. Prestare attenzione al bisogno dei collaboratori e prestatori di lavoro di conciliare i tempi del lavoro e quelli per la famiglia, apportando un contributo concreto alla determinazione di uno stabile equilibrio (*work-life balance*), significa, da un lato, consentire all'impresa stessa di evolvere e di acquisire i caratteri tipici dei moderni sistemi organizzativi; dall'altro, di generare valore sociale ed un profitto ancor più sano proprio in quanto attento non solo alla sostenibilità dei propri interessi materiali, ma anche a quelli relazionali. In quest'ottica, la Cooperativa si prefigge lo scopo di approfondire ogni sforzo finalizzato a garantire a tutti i suoi soci, uomini e donne, d'affrontare gli impegni e di soddisfare i bisogni che afferiscono alla sfera familiare intesa nel senso più ampio.

## ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE: QUADRO GENERALE

Questa Cooperativa rappresenta l'ente gestore di due RSA ubicate nel territorio del comune di Nova Milanese (RSA "San Francesco") e di Legnano (RSA "Angelina e Angelo Pozzoli").

Nel riportare, di seguito, tutte le informazioni ed i dati relativi al numero di ore complessive e per sede del personale operante nelle due strutture testé menzionate, appare utile far presente che l'attività "core business" è garantita dalle prestazioni sanitarie e socio-sanitarie attinenti alle seguenti aree funzionali:

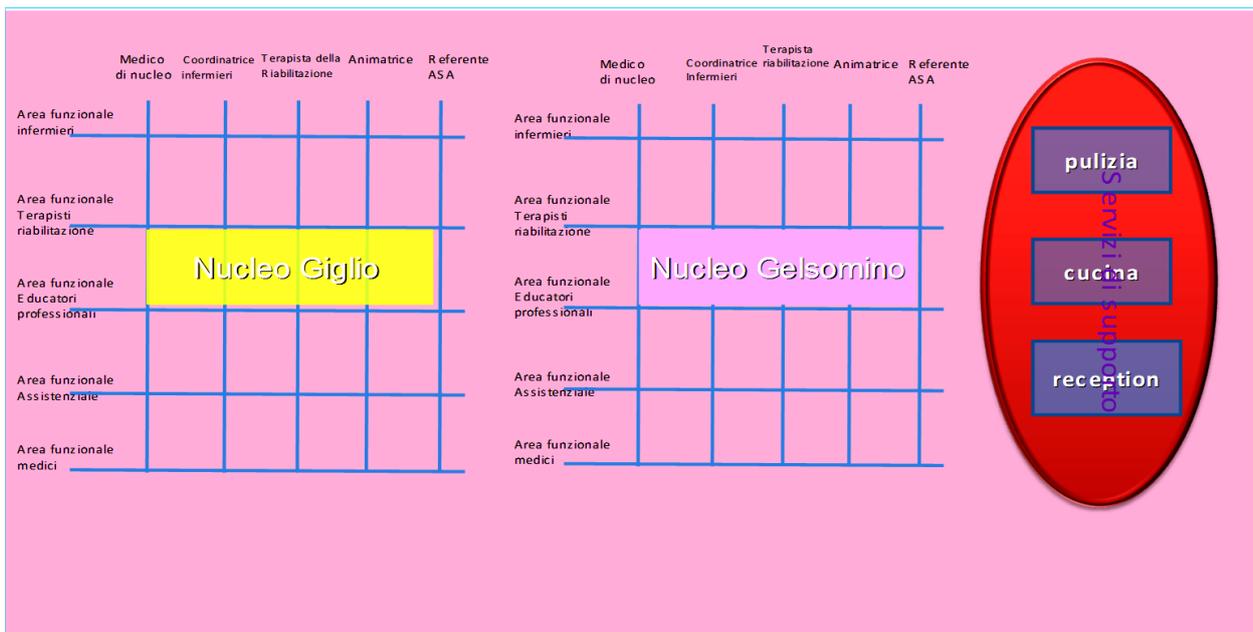
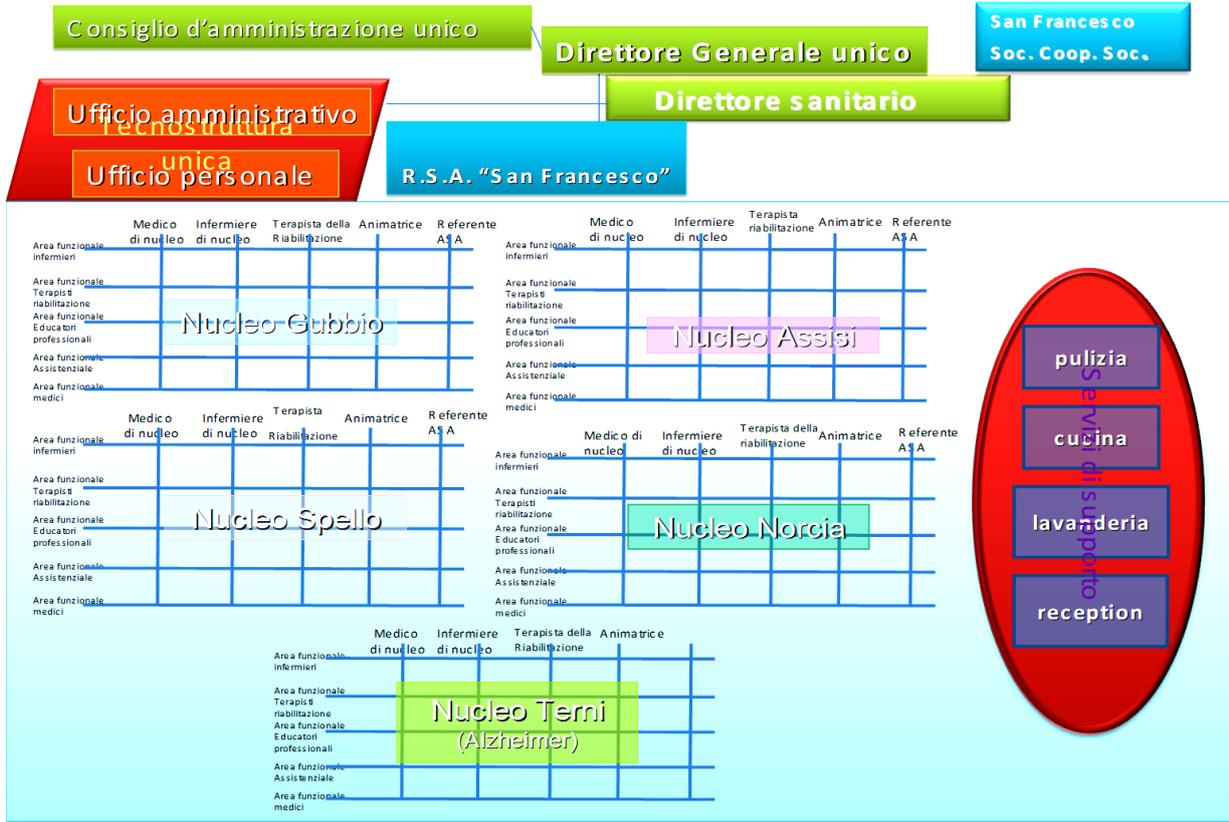
- a. *area medica*: vi rientrano tutte le prestazioni di medicina generale e, laddove previsto, specialistica (fisiatria e neurologia);
- b. *area infermieristica*
- c. *area riabilitativa*: ci si riferisce alle prestazioni volte al mantenimento o, laddove possibile, al recupero delle capacità motorie degli ospiti delle RSA
- d. *area socio-educativa*: le attività rientranti in quest'area sono quelle di tipo ludico-ricreative attraverso le quali consentire il mantenimento o il recupero delle capacità cognitive;
- e. *area assistenziale*: si tratta di tutte quelle prestazioni che consentono di fornire un sostegno materiale (fisico) e psicologico agli ospiti. Tra tutte le attività svolte nelle RSA, quelle rientranti in quest'area sono di gran lunga le più significative sotto l'aspetto della quantità.

Oltre alle attività "core", l'organizzazione interna delle RSA prevede lo svolgimento di ulteriori mansioni distinte in:

- 1) *tecnostruttura*: tutte le "funzioni di staff" che coadiuvano la direzione aziendale nell'ordinaria amministrazione, in sede di programmazione e controllo di tutte le attività (ne fanno parte gli uffici amministrativi e di gestione del personale);
- 2) *servizi di supporto*: cucina, lavanderia, reception e pulizia.

Sia la prima che i secondi sono essenziali affinché l'intero ciclo produttivo aziendale, latamente inteso, possa funzionare. Per comprendere quale sia la posizione che ciascuna delle summenzionate componenti occupa nel processo aziendale, si è ritenuto utile fornire una rappresentazione delle RSA di Nova Milanese e di Legnano.

Si precisa, sin d'ora, che si daranno maggiori ragguagli sulla struttura interna delle due RSA nel capitolo dedicato alla gestione degli ospiti.



Premesso ciò, nel corso dell'anno 2023, nella gestione delle residenze, la San Francesco Soc. Coop. Soc. ETS non si avvalsa dell'opera prestata da soci-lavoratori, ad eccezione dei servizi alberghieri (cucina, pulizie e lavanderia) presso la RSA di Nova Milanese e del servizio di *facility management* erogato da un socio-lavoratore presso la RSA di Legnano. Al fine di garantire il raggiungimento dei parametri gestionali richiesti dalle delibere regionali, ha fatto ricorso ad altri strumenti previsti dalla normativa giuslavoristica ed in materia d'appalto di servizi:

- 1) una parte dei servizi infermieristici, riabilitativi e la totalità delle prestazioni mediche sono state fornite da professionisti con contratto di collaborazione libero-professionale; tutti posseggono il titolo di studio legale abilitante all'esercizio dell'attività e, laddove necessario, risultano iscritti agli albi professionali;
- 2) la restante parte delle prestazioni sanitarie e socio-sanitarie sono state garantite da contratti d'appalto stipulati tra la San Francesco Soc. Coop. Soc. ETS e la Mondo Service Società Cooperativa Sociale ETS. In particolare:
  - i. per la **sede operativa di Nova Milanese**, questa Cooperativa ha in essere con Mondo Service Soc. Coop. Soc. ETS un contratto d'appalto con cui si è stato assegnato l'appalto comprendente anche la gestione autonoma dei servizi dell'area infermieristica, riabilitativa, dell'animazione sociale, dell'assistenza di base, di una parte dell'amministrazione e reception, mentre la restante parte del lavoro amministrativo è stato fornito in appalto all'Associazione San Francesco. I servizi di supporto (cucina, pulizie e lavanderia), invece, sono stati forniti direttamente dall'Ente gestore San Francesco.
  - ii. per la **sede operativa di Legnano**, l'appaltatrice risulta essere la Mondo Service Soc. Coop. Soc. ETS. Questa, difatti, ha mantenuto la titolarità della gestione autonoma dei servizi dell'area medica, infermieristica, assistenziale e riabilitativa, dell'animazione sociale, dell'amministrazione, dei servizi di supporto. A partire dal 2020, a seguito della cessione di un contratto di lavoro di dipendenza dall'associazione San Francesco, è stata inserita in cooperativa la figura di un responsabile che si occupa della gestione dei contratti con i manutentori esterni rientranti nell'alveo del *facility management*;

Per avere un quadro più esaustivo di ciascuna realtà residenziale, è parso opportuno riportare, nelle tabelle sottostanti, il numero complessivo di ore effettivamente lavorate da tutti gli operatori, sia quelli che hanno fornito prestazioni prettamente attinenti all'attività "core" svolta dalla San Francesco Soc. Coop. Soc. ETS sia quelle di staff e di supporto.

RSA " SAN FRANCESCO" - NOVA MILANESE + RSA "ANGELINA E ANGELO POZZOLI" LEGNANO suddivise per soggetto erogatore dei servizi - esercizio 2023											
CONTRATTI CON	MEDICI	INFERMIERI	RIABILITAZIONE FISICA	EDUCATRICI + ANIMATRICI + PSICOLOGA + MUSICOTERAPIA	ASA/OSS	IMPIEGATI	RECEPTION	CUCINA	LAVANDERIA	PULIZIE	MANUTENZIONE
<b>LIB. PROF.</b>	6.466	15.756	-	625	-	-	-	-	-	-	-
<i>Associazione San Francesco</i>	-	-	-	-	-	3.700	-	-	-	-	-
<b>Mondo Service scs</b>	-	23.575	7.821	8.144	154.506	12.088	4.876	7.977	1.772	7.440	6.149
<i>San Francesco scs ETS</i>	-	-	-	-	-	3.576	-	6.827	3.770	21.010	-
<b>SUB-TOTALE 1)</b>	<b>6.466</b>	<b>39.331</b>	<b>7.821</b>	<b>8.769</b>	<b>154.506</b>	<b>19.364</b>	<b>4.876</b>	<b>14.804</b>	<b>5.542</b>	<b>28.450</b>	<b>6.149</b>
<b>SUB-TOTALE2)</b>	<b>216.893</b>					<b>24.240</b>		<b>54.945</b>			
	<b>ORE PER SERVIZI SOCIO SANITARI</b>					<b>ORE PER SERVIZI ALBERGHIERI E GENERALI</b>					
<b>TOTALE GEN. (1+2)</b>	<b>296.078</b>										

Da una prima lettura dei dati riportati, la Mondo Service Soc. Coop. Soc. ETS è risultata la società appaltatrice che ha fornito più ore tra tutti i soggetti a cui questa Cooperativa si è rivolta per garantire agli ospiti l'assistenza, sia quella prettamente socio-sanitaria sia quella di supporto alla gestione delle RSA. Più dettagliatamente, essa ha erogato:

- 1) il 100% delle prestazioni riabilitative come nel 2022;
- 2) il 92,34% delle ore relative all'area educativa come nel precedente esercizio;
- 3) il 100% delle ore relative all'area dell'assistenza tutelare (ASA, OTA, OSS) come nel 2022;
- 4) il 62,43% delle ore relative ai servizi di staff (amministrazione: 61,81% nel 2022). La restante parte è stata assicurata dall'ente gestore (18,47%) e dall'Associazione San Francesco (19,10%)

- 5) il 39,25% dei servizi di supporto, pari alla somma delle ore degli addetti alla reception, ai manutentori, ad una parte della cucina e della lavanderia e delle pulizie (26,80% nel 2022). Il resto dei servizi è stato erogato dalla San Francesco società cooperativa sociale ETS (60,75, nel 2022 il 63,20%%).

Per quanto concerne le prestazioni infermieristiche, invece, le ore sono state erogate dai diversi soggetti di seguito indicati secondo le sottoelencate percentuali:

- 1) il 59,94% dai lavoratori dipendenti della Mondo Service Soc. Coop. Soc. ETS (62,78% nel 2022)
- 2) il 40,06% da collaboratori in regime di libera professione (37,22% nel 2022) della Mondo Service soc. coop. Soc. ETS.

Come già detto in apertura di questo paragrafo, i liberi professionisti, con contratto di collaborazione autonoma con la San Francesco soc. coop. soc. ETS, hanno erogato la totalità delle prestazioni mediche come nel 2022.

## **GESTIONE ORDINARIA NELLA FASE DI TRANSIZIONE DELL'EPIDEMIA DA SARS-COV-2/COVID-19**

Nel corso del 2023, la fase di transizione dell'emergenza sanitaria da Sars-Cov-2/Covid-19 è stata gestita attenendosi alle misure organizzative già adottate nel corso del precedente esercizio. Nel mese di settembre è stata convocata una riunione per la valutazione dell'adeguatezza del piano operativo pandemico (POP). Il relativo verbale, agli atti della struttura, ha confermato le posizioni organizzative, le procedure ed i protocolli organizzativi necessari all'efficace gestione delle diverse fasi epidemiologiche, da quella interpandemica a quella pandemica conclamata, passando da quella di emergenza e di transizione.

La gestione della fase di transizione ha permesso di gestire in modo quasi ordinario i servizi a favore degli ospiti e di stabilizzare la produzione della residenza.

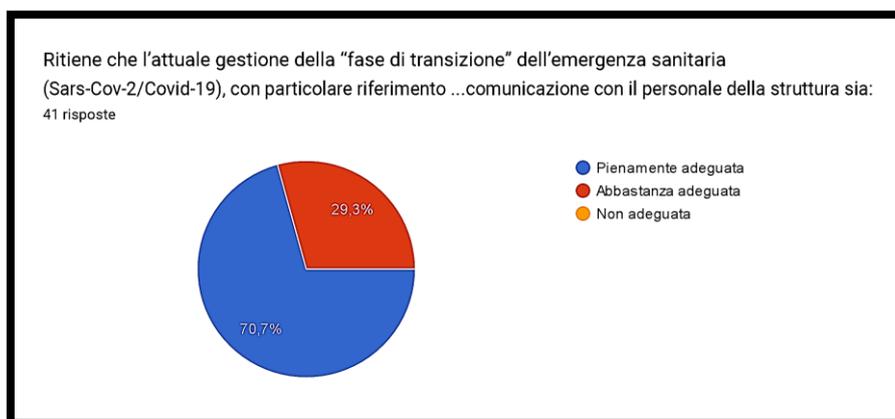
I numeri del 2023 raccontano che, benché l'infezione da Sars-Cov-2/Covid-19 sia ancora circolante e colpisca, ancora oggi, molti soggetti, la gestione dei casi positivi (in totale 32 , per un totale di 238 giornate, nella RSA di Legnano, in riduzione del 53,42% rispetto al 2022, allorquando furono 511; 78 casi per un totale di 515 giornate, in incremento del 17,31% rispetto al 2022)<sup>1</sup> è migliorata grazie, da un lato, alle misure adottate dall'ente gestore e dall'intero team di professionisti coinvolti (dal direttore della struttura al direttore sanitario allo specialista infettivologo, oltre che le varie figure di middle

---

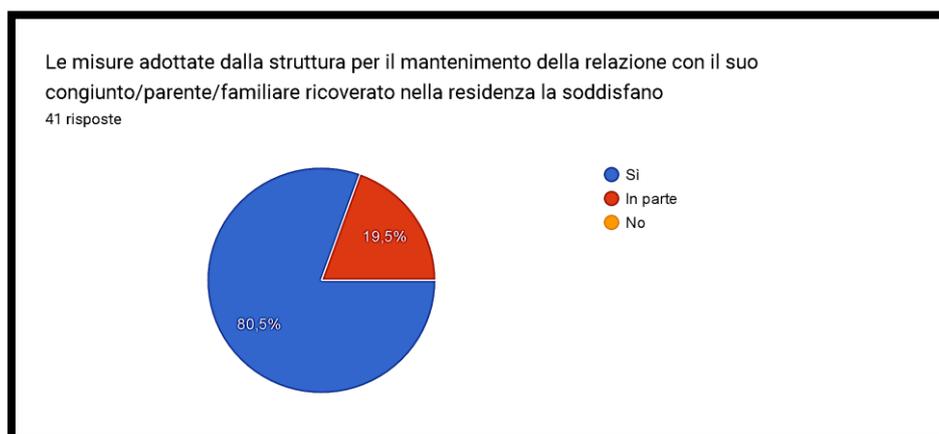
<sup>1</sup> Le giornate dei pazienti Covid positivi sono remunerate con una tariffa aggiuntiva giornaliera di € 40 in ragione della DGR 3782 del 03/11/2020. Inoltre, la L.R 24/12/2020 ha previsto, per tutto il periodo emergenziale, dunque fino al 31/03/2022, un incremento tariffario di € 12/die "[...] per singole giornate di cura o per singole prestazioni rese e certificate mediante i flussi regionali"

management che, da un punto di vista pratico, eseguono e fanno eseguire le direttive adottate e le indicazioni elaborate dal responsabile della funzione sanitaria); dall'altro, l'efficacia della campagna vaccinale condotta sin dal mese di gennaio 2021, e che è proseguita anche nel biennio successivo, ha ridotto in modo significativo gli esiti severi dell'infezione, permettendo un graduale ritorno alla già citata "nuova normalità".

Anche nel 2023, gli sforzi compiuti dall'intera organizzazione, tanto dall'equipe multidisciplinare quanto dal team gestionale ed amministrativo, riguardo allo specifico aspetto della gestione della pandemia e della fase di transizione, sono stati riconosciuti anche dai parenti e dai familiari degli ospiti. Tutte le *survey* riguardanti la soddisfazione dell'utenza, somministrate sia attraverso un questionario cartaceo che online, per consentire il raggiungimento di un numero maggiore di utenti, hanno restituito risultati buoni in termini di apprezzamento per il lavoro fatto.



RSA Legnano: estratto dal "Questionario di soddisfazione sulla gestione della Covid-19" relativo all'anno 2023

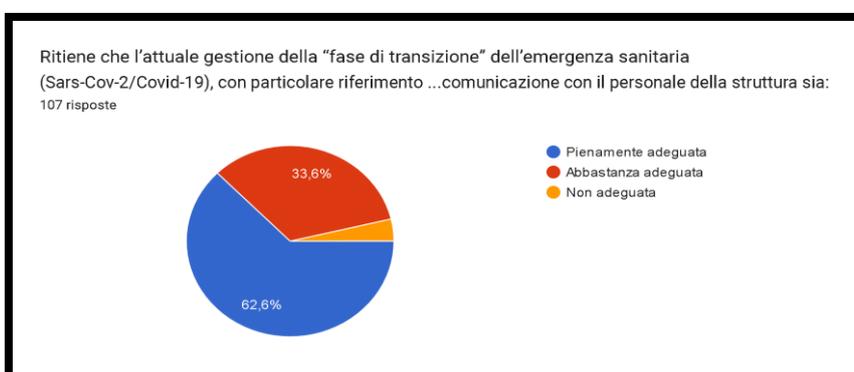


RSA Legnano: estratto dal "Questionario di soddisfazione sulla gestione della Covid-19" relativo all'anno 2023

Non a caso, quindi, alla specifica domanda "Consiglierebbe la struttura in cui è ricoverato il Suo congiunto/parente/familiare ad un'altra persona che necessitasse di servizi residenziali per anziani?", la risposta è stata positiva come si rileva nella successiva rappresentazione grafica:



RSA Legnano: estratto dal "Questionario di soddisfazione sulla gestione della Covid-19" relativo all'anno 2023



RSA Nova Milanese: estratto dal "Questionario di soddisfazione sulla gestione della Covid-19" relativo all'anno 2023



RSA Nova Milanese: estratto dal "Questionario di soddisfazione sulla gestione della Covid-19" relativo all'anno 2023

Per quanto concerne l'organizzazione interna, il passaggio alla fase di transizione ha consentito di mantenere l'organigramma ordinario dell'anno precedente, sussistente a prima dello scoppio della pandemia. Grazie al piano operativo pandemico, la struttura è pronta ad attuare all'occorrenza il cambiamento organizzativo attuato nella fase emergenziale più acuta sin da quella precedente alla proclamazione di una nuova eventuale pandemia. Il rapporto di collaborazione con il consulente

infettivologo, peraltro, è stato mantenuto almeno sino al 30 aprile 2024, in attesa dell'ulteriore passaggio alla fase interpandemica.

Non a caso, quindi, alla specifica domanda "Consiglierebbe la struttura in cui è ricoverato il Suo congiunto/parente/familiare ad un'altra persona che necessitasse di servizi residenziali per anziani?", la risposta è stata positiva come si rileva nella successiva rappresentazione grafica:



RSA "San Francesco" di Nova Milanese



RSA "Angelina e Angelo Pozzoli" di Legnano

## DOSSIER SANITARIO ELETTRONICO

Dal mese di settembre 2022, è stato dato avvio al “*Progetto I.R.M.A.*” (acronimo che sta per “Informatizzazione della Residenza per il Miglioramento dell’Assistenza”) di digitalizzazione dell’assistenza clinico-sanitaria e tutelare mediante l’introduzione del “Dossier Sanitario Elettronico” (DSE).

Gli scopi perseguiti con l’introduzione del DSE sono molteplici:

- ☞ migliorare le modalità gestionali della cura e dell’assistenza dei degenti della residenza mediante l’utilizzo di uno strumento che supporterà ciascun/a Operatore/Operatrice nell’espletamento delle attività e dei compiti quotidiani, dando la possibilità a voi professionisti di effettuare una presa in carico sempre più appropriata;
- ☞ ridurre il carico di lavoro dovuto ai numerosi adempimenti (redazione e aggiornamenti di PI, PAI, diari, ecc. ecc.) previsti dalle normative;
- ☞ soddisfare i requisiti in materia di “appropriatezza delle prestazioni” previste dalla disposizioni di settore (DGR 1765/2014);
- ☞ fornire ad ogni figura professionale competenze in più - rispetto a quelle già possedute - tanto in termini gestionali (comprendere meglio le fasi e la logica sottostante ai processi di assistenza che vengono attuati giornalmente dagli Operatori e dalle Operatrici) quanto in termini di sviluppo professionale poiché il progetto mira anche a sviluppare le competenze tecnologiche di coloro che useranno il software
- ☞ ridurre l’utilizzo di documenti cartacei, contribuendo al bisogno di utilizzo di risorse
- ☞ disporre di dati aggregati per la valutazione delle aree critiche sulle quali intervenire, ad esempio, mediante corsi di formazione ed aggiornamento professionali.

Al 31/12/2023, il percorso di digitalizzazione è sostanzialmente terminato ancorché non sia ancora pienamente a regime. IL DSE, infatti, richiede aggiustamenti ed adattamenti alla realtà della struttura che sono ancora in corso di definizione.

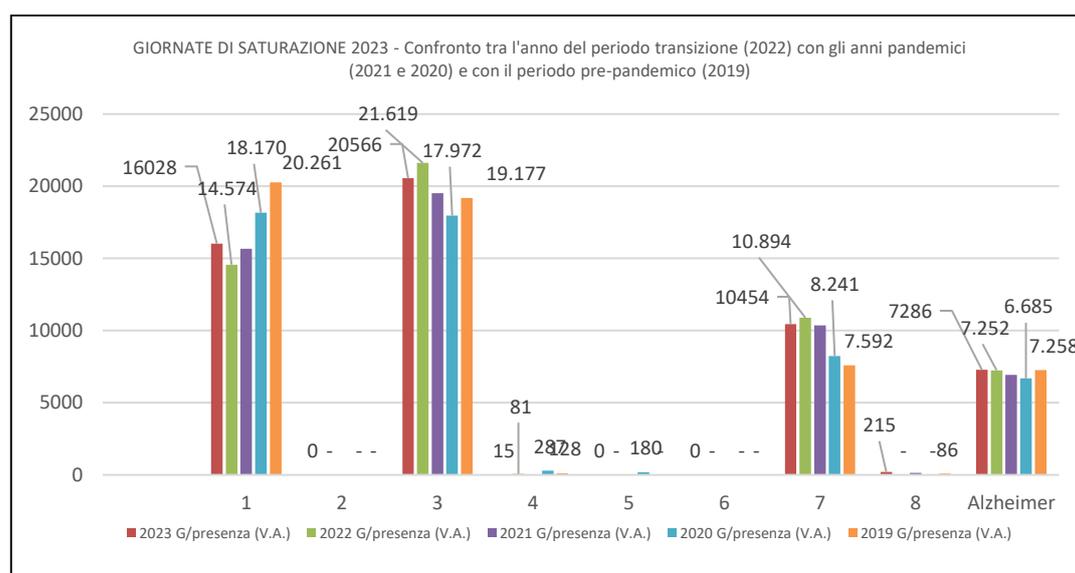
## LA PRODUZIONE DEI SERVIZI

### RSA "SAN FRANCESCO" - NOVA MILANESE

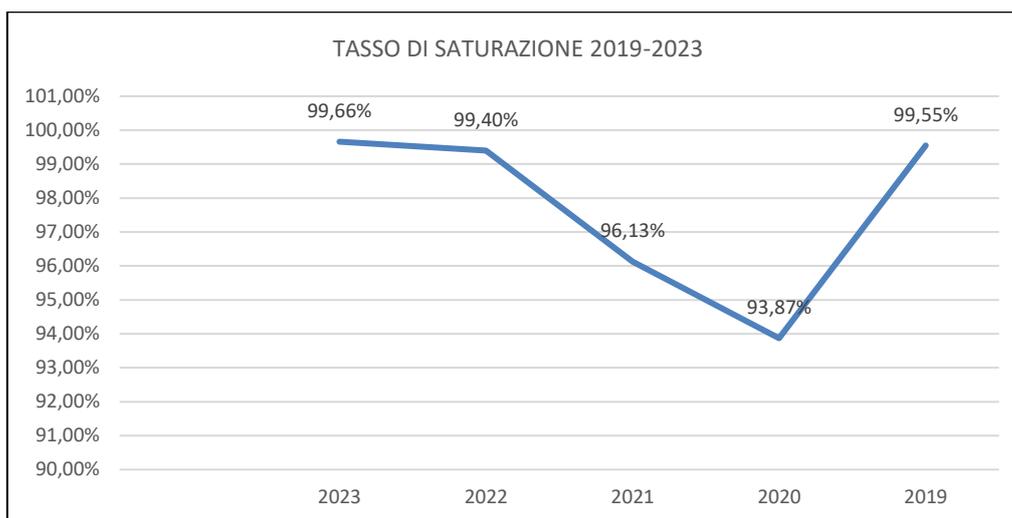
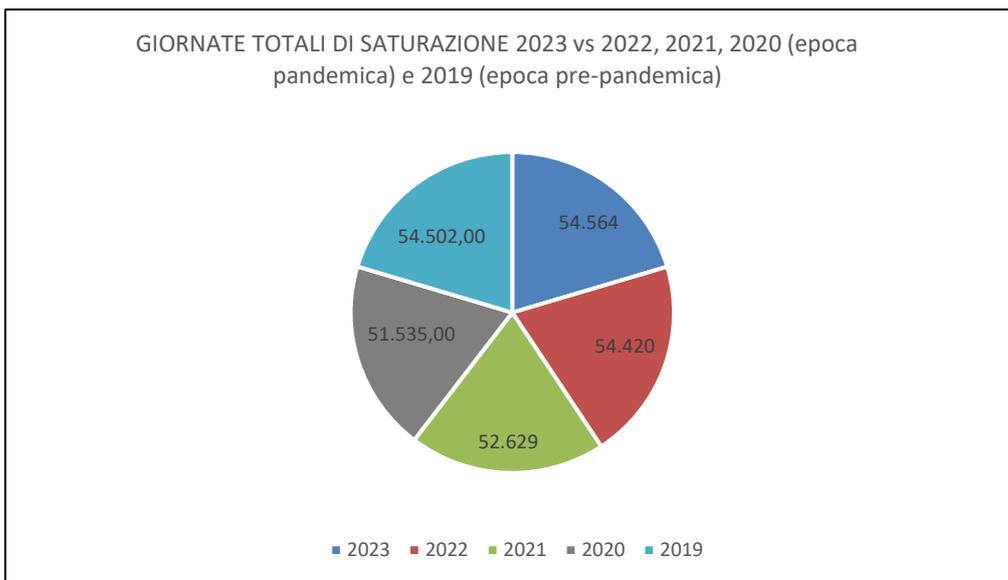
Nel corso del 2023, rispetto all'esercizio 2022, l'assistenza complessiva erogata agli ospiti della residenza è ulteriormente aumentata sia in termini percentuali che assoluti. La comparazione con l'ultimo anno pre-pandemico (2019), riportata di seguito, è finalizzata proprio a mettere in evidenza l'impatto che l'emergenza sanitaria ha determinato (minore produzione) rispetto ad un anno non pandemico. Essa permette anche di valorizzare la capacità dell'organizzazione di effettuare il recupero di ciò che è stato subito. L'esercizio testé concluso, come quello precedente, si è caratterizzato per un incremento delle giornate di assistenza, che ha permesso di consolidare il trend già avviato nel 2021 e proseguito nel 2022. Si è passati, infatti, dalle 54.420 giornate del 2022 alle 54.564 del 2023 (+144 giornate, + 0,26% su base annua), ritornando di fatto alle performance produttive caratterizzanti la residenza, con un tasso di saturazione dell'ordine del 99%.

Il dato è ancor più significativo se si considera che, al 31/12/2022, il tasso medio di saturazione nella residenza sanitario assistenziale di Regione Lombardia è stato del 96,86%<sup>2</sup>.

	2023	2022	2021	2020	2019
<b>TOTALE</b>	54.564	54.420	52.629	51.535,00	54.502,00
<b>differenza su base annua (V.A)</b>	144	1.791	1.094	- 2.967	
<b>differenza su base annua (%)</b>	0,26%	3,40%	2,12%	-5,44%	



<sup>2</sup> Dati consuntivi elaborati dall'Osservatorio settoriale sulle RSA dell'Università di Castellanza.



Si riporta, di seguito, il dettaglio delle giornate erogate, distinte tra ospiti NAT e ospiti del Nucleo Protetto, raffrontate con i tre esercizi precedenti (2019, anno pre-pandemico, 2020, primo anno pandemico, 2022 e 2021):

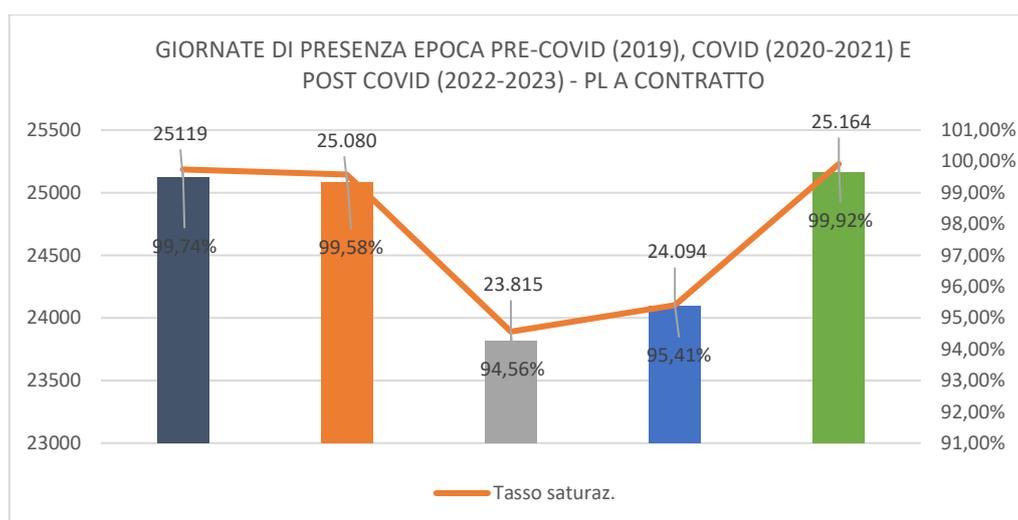
	<b>GIORNATE DI SATURAZIONE - 2023 vs 2022, 2021, 2020 e 2019</b>				
<b>Classe Sosia</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
	<b>G/presenza (V.A.)</b>	<b>G/presenza (V.A.)</b>	<b>G/presenza (V.A.)</b>	<b>G/presenza (V.A.)</b>	<b>G/presenza (V.A.)</b>
<b>1</b>	16.028	14.574	15.672	18.170	20.261
<b>2</b>	0	-	-	-	-
<b>3</b>	20.566	21.619	19.515	17.972	19.177
<b>4</b>	15	81	-	287	128
<b>5</b>	0	-	-	180	-
<b>6</b>	0	-	-	-	-
<b>7</b>	10.454	10.894	10.355	8.241	7.592
<b>8</b>	215	-	146	-	86
<b>Alzheimer</b>	7.286	7.252	6.941	6.685	7.258
<b>TOTALE</b>	<b>54.566</b>	<b>54.420</b>	<b>52.629</b>	<b>51.535</b>	<b>54.502</b>
<b>Max. Produz. Nat</b>	<b>54.750</b>	<b>54.750</b>	<b>54.750</b>	<b>54.900</b>	<b>54.750</b>

## RSA "ANGELINA E ANGELO POZZOLI" - LEGNANO

Nel corso del 2023 l'assistenza complessiva erogata agli ospiti della residenza è ulteriormente aumentata, sia in termini percentuali che assoluti, rispetto al 2022 sui posti letto a contratto. La comparazione con l'ultimo anno pre-pandemico (2019), riportata di seguito, è finalizzata proprio a mettere in evidenza l'impatto che l'emergenza sanitaria ha determinato (minore produzione) rispetto ad un anno non pandemico. Essa permette anche di valorizzare la capacità dell'organizzazione di effettuare nel triennio trascorso il recupero della produzione perduta. L'esercizio testé concluso si è caratterizzato per un incremento delle giornate di assistenza, che ha permesso di consolidare il trend già avviato nel 2021. Si è passati, infatti, dalle 23.968 giornate del 2021 (di cui 153 solventi) alle 25.310 del 2022 (di cui 230 solventi), ai 25.321 (di cui 204 solventi), pari ad ulteriore + 0,04% su base annua. Il tasso di saturazione dei posti letto a contratto è stato del 99,74% a fronte del 99,58% dell'anno precedente.

Il dato è ancor più significativo se rapporto a quello registrato in regione Lombardia al 31/12/2022, pari, come già scritto, al 96,86%<sup>3</sup>.

	2023	2022	2021	2020	2019
<b>TOTALE</b>	25.321	25.310	23.968	24.178	25.448
<b>differenza su base annua (V.A)</b>	11	1.342	-210	-1.270	-
<b>differenza su base annua (%)</b>	0,04%	+5.60%	-0,87%	-4,99%	-



<sup>3</sup> Ibidem.

<b>PRODUZIONE (PL A CONTRATTO + SOLVENTE)</b>					
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>PL SOLVENTE</b>	284	84	153	230	202
<b>PL CONTRATTO</b>	25.164	24.094	23.815	25.080	25.119
<b>TOTALE</b>	25.448,00	24.178	23.968	25.310	25.321
<b>SATURAZIONE MAX</b>	25.550	25.620	25.550	25.550	25.550
<b>TASSO SATURAZIONE</b>	<b>99,60%</b>	<b>94,37%</b>	<b>93,81%</b>	<b>99,06%</b>	<b>99,10%</b>
<b>VARIAZIONE (BASE ANNUA)</b>		-1.270	-210	1.342	11
<b>VARIAZIONE %</b>		-5,05%	-0,87%	5,64%	0,04%

Si riporta, di seguito, il dettaglio delle giornate erogate dei soli posti letto a contratto (a cui vanno aggiunte le giornate dei posti solventi, pari a 204) raffrontate con i quattro esercizi precedenti (2019, anno pre-pandemico, 2020, primo anno pandemico, 2021 e 2022, anni della fase di transizione):

<b>Classe Sosia</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
	<b>G/presenza (V.A.)</b>				
<b>1</b>	4.373	2.999	2.052	4.107	5.951
<b>2</b>	-	-	-	255	0
<b>3</b>	18.305	18.400	16.369	14.047	11.703
<b>4</b>	-	-	173	943	1656
<b>5</b>	-	-	-	72	289
<b>6</b>	-	-	122	75	0
<b>7</b>	2.069	2.015	3.380	3.487	4.293
<b>8</b>	417	680	1.719	2.094	1.227
<b>TOTALE</b>	<b>25.164</b>	<b>24.094</b>	<b>23.815</b>	<b>25.080</b>	<b>25.119</b>

## RISORSE UMANE E GESTIONE: LE RSA NEL DETTAGLIO

S'intende, ora, procedere con un'analisi più dettagliata delle ore di prestazioni erogate all'interno di ciascuna struttura.

- *RSA "SAN FRANCESCO" – NOVA MILANESE*

La residenza novese rappresenta la sede operativa più grande in termini di posti letto accreditati e, quindi, di operatori socio-sanitari, sanitari, di staff e di supporto impiegati.

Nella tabella sottostante, sono indicate le ore fornite dalle diverse categorie di operatori distinte per area funzionale: terapisti, educatori/animatori, ausiliari e operatori socio-sanitari, infermieri e medici rappresentano le figure più strettamente legate allo svolgimento dell'attività "core business" e, dunque, quelle che assicurano l'assistenza diretta agli ospiti della struttura residenziale.

Le ore fornite da costoro sono state, quindi, evidenziate poiché risultano determinanti per il mantenimento dei requisiti accreditamento stabiliti dalla normativa regionale.

RSA " SAN FRANCESCO" – NOVA MILANESE - totale ore suddivise per soggetto erogatore dei servizi - esercizio 2023											
CONTRATTI CON	M E D I C I	I N F E R M I E R I	F I S I O P S I C H I A T I	E D U C A T R I C I + A N I M A T R I C I + P S I C O L O G A	A S S I S T E N T I	I N F E R M I E R I	R E C U P E R A T O R I	C O C C I N I E R I	L A V O R I S T I	P U L C I E R I	O P E R A I T I
<b>LIB. PROF.</b>	4.543	10.227	0	295	0	0	0	0	0	0	0
<i>Associazione San Francesco</i>	0	0	0	0	0	3.700	0	0	0	0	0
<b>Mondo Service scs</b>	0	16.188	5.090	6.284	109.189	8.788	2.903	1.772	0	0	5.149
<i>San Francesco scs</i>	0	0	0	0	0	1.640	0	6.827	3.770	21.010	0
<b>SUB-TOTALE 1)</b>	<b>4.543</b>	<b>26.415</b>	<b>5.090</b>	<b>6.579</b>	<b>109.189</b>	<b>14.128</b>	<b>2.903</b>	<b>8.599</b>	<b>3.770</b>	<b>21.010</b>	<b>5.149</b>
<b>SUB-TOTALE2)</b>	<b>151.816</b>					<b>17.031</b>		<b>38.528</b>			
						<b>55.559</b>					
	<b>ORE PER SERVIZI SOCIO SANITARI</b>					<b>ORE PER SERVIZI ALBERGHIERI E GENERALI</b>					
<b>TOTALE GEN. (1+2)</b>	<b>207.375</b>										

Come si può notare, i liberi professionisti, medici e infermieri globalmente hanno fornito alla RSA prestazioni sanitarie per 14.770 ore, pari al 47,70 % del totale complessivo di ore delle due categorie professionali 30.958 ore, 4543 mediche e 26.415 infermieristiche).

In particolare:

- la totalità del servizio di assistenza medica è stata garantita dalla presenza dei “medici di nucleo” e da una fisiatra, tutti coordinati da un direttore sanitario;
- il 38,72% dell’assistenza infermieristica è stata fornita da liberi professionisti, di cui taluni hanno garantito la copertura dei turni notturni e festivi.

Tra i professionisti si registra anche la presenza di una neuropsicologa che ha erogato un servizio a favore dell’utenza per un totale di 295 ore. Questo servizio ha integrato quello di animazione ed educativo, essendo stato introdotto come supporto nella gestione degli aspetti di relazione tra la residenza e gli ospiti ed i loro parenti/familiari/legali rappresentanti.

Per quanto concerne l’assistenza socio-sanitaria, essa è stata fornita per l’assoluta totalità dagli operatori ASA, OSS e OTA dell’appaltatrice Mondo Service s.c.s. ETS come nell’anno 2022. La Mondo Service ha gestito autonomamente anche quella parte del servizio infermieristico che non poteva essere coperto attraverso il ricorso ai collaboratori in regime di libera professione. Nello specifico, la Mondo Service s.c.s. ETS ha fornito il 61,28% dell’assistenza infermieristica complessiva (16.188 ore su 25.415 totali). Permane, ormai da tempo, la difficoltà ad inserire professionisti sanitari nuovi a causa dell’ormai nota criticità in termini di un loro reperimento nel mercato del lavoro.

La già citata Cooperativa Sociale “Mondo Service” ha gestito, in via del tutto autonoma, anche la totalità del servizio di animazione sociale ed educativo (100%) e la totalità dei servizi di supporto (reception e manutenzione ordinaria). Ha gestito, altresì, una parte (63,49%) dei servizi di staff (amministrazione) mentre il rimanente è da imputare all’Associazione San Francesco (24,65%) ed alla San Francesco Società Cooperativa Sociale ETS (11,41%). Da imputare, invece, a quest’ultima la quasi totalità dei i servizi di supporto (lavanderia, cucina, pulizie) nella misura del 94,69%.

- *RSA "ANGELINA e ANGELO POZZOLI"*

Delle due sedi operative gestite dalla Cooperativa, quella di Legnano rappresenta la più piccola in termini di numero di ospiti e, quindi, di personale impiegato.

La tabella sottostante rende chiara la situazione che si è registrata nel corso dell'anno 2023

RSA "ANGELINA E ANGELO POZZOLI" LEGNANO - totale ore suddivise per soggetto erogatore dei servizi - esercizio 2023											
CONTRATTI CON	MEDICI	INFERMIERI	RIABILITAZIONE FISICA	EDUCATRICI + MUSICOTERAPIA	ASA/OSS	IMPIEGATI	RECEPTION	CUCINA	LAVANDERIA	PULIZIE	OPERAI
<b>LIB. PROF.</b>	1.923	5.529	0	330	0	0	0	0	0	0	0
<b>Mondo Service scs</b>	0	7.387	2.731	1.860	45.317	3.300	1.973	6.205	1.772	7.440	1.000
<b>San Francesco scs</b>	0	0	0	0	0	1.936	0	0	0	0	0
<b>SUB-TOTALE 1)</b>	<b>1.923</b>	<b>12.916</b>	<b>2.731</b>	<b>2.190</b>	<b>45.317</b>	<b>5.236</b>	<b>1.973</b>	<b>6.205</b>	<b>1.772</b>	<b>7.440</b>	<b>1.000</b>
<b>SUB-TOTALE2)</b>	<b>65.077</b>					<b>7.209</b>		<b>16.417</b>			
						<b>23.626</b>					
	<b>ORE PER SERVIZI SOCIO SANITARI</b>					<b>ORE PER SERVIZI ALBERGHIERI E GENERALI</b>					
<b>TOTALE GEN. (1+2)</b>	<b>88.703</b>										

Per quanto riguarda le prestazioni mediche e paramediche, si rileva dai dati aggregati che nella RSA legnanese i rapporti di collaborazione libero professionale hanno avuto il seguente andamento:

In particolare:

- 1) le prestazioni infermieristiche sono state divise tra l'appaltatrice Mondo Service, che ha fornito il 57,19% delle prestazioni infermieristiche stesse ed i liberi professionisti (41,81%).

Per quanto concerne le altre aree funzionali connesse all'attività *core business* (i.e., sanitaria e socio-sanitaria), la Mondo Service s.c.s ETS è stata incaricata di organizzare e gestire in maniera autonoma le prestazioni riabilitative (fisioterapisti), quelle relative all'animazione sociale e l'assistenza socio-sanitaria di base (ASA/OSS). Essa ha fornito l'84,93% del totale delle ore del servizio educativo (il

restante 15,07% è stato da un'esperta professionista in musicoterapia); il 100% delle ore di fisioterapia e la totalità delle prestazioni sociosanitarie e socio-assistenziali.

I servizi amministrativi e di reception di Mondo Service hanno rappresentato il 73,14% delle ore complessive dei servizi amministrativi. La restante parte (26,86%) è stato erogato direttamente dal un dipendente dell'ente gestore. La stessa cooperativa Mondo Service scs ETS ha erogato il 100% dei servizi di supporto (pulizie, lavanderia, cucine e manutenzione ordinaria).

## FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO DEL PERSONALE

Nel biennio 2022 - 2023 sono stati organizzati corsi di formazione e di aggiornamento su materie, rispetto alle quali era necessario recuperare il gap formativo determinato dal periodo dell'emergenza sanitaria da Covid-19. Oltre alle materie obbligatorie, si sono svolti corsi di formazione in materia di gestione dei protocolli e di gestione dei pazienti in occasione del cambio dei presidi per l'incontinenza. Quest'ultimo argomento, unito all'addestramento specifico e periodico in materia movimentazione del paziente ospedalizzato, è considerato uno degli strumenti che consentono agli operatori ed alle operatrici di acquisire e aggiornare la loro competenza in termini di **umanizzazione delle cure**: una corretta gestione dei trasferimenti e delle posture degli ospiti contribuisce a migliorare la qualità dell'assistenza.

Nel corso del 2023, inoltre, il consulente infettivologo ha aggiornato tutti gli operatori e le operatrici sul tema del riconoscimento e la gestione delle **infezioni correlate all'assistenza (ICA)**, in continuità con la formazione e l'informazione costante che la residenza ha dedicato nell'ultimo quadriennio all'emergenza da Sars-Cov-2/Covid-19. La formazione sul "**Piano operativo pandemico**", adottato in conformità alla DCR del 17/05/2022 nr. 2477.

Una significativa attenzione è stata inoltre dedicata alla formazione in materia di:

1. **digitalizzazione della cartella sanitaria informatizzata**: l'introduzione del DSE, a partire dal mese di settembre 2022, ha richiesto un investimento significativo in termini di preparazione all'utilizzo dello strumento, in un'ottica di **miglioramento dell'assistenza** non solo dal punto di vista adempimentale. Il dossier sanitario elettronico, infatti, è essenziale per consentire all'equipe di cura di avere una visione complessiva delle condizioni dell'ospite, sia dal punto di vista assistenziale che clinico-sanitario
2. **risk management e agiti aggressivi contro gli operatori**: la formazione degli operatori e delle operatrici è stata considerata essenziale per un miglioramento della modalità di gestione dei rischi che possono derivare dalla pratica quotidiana, clinica ed assistenziale. Il corso si è focalizzato non solo sulla terminologia e la metodologia necessarie a ridurre i rischi in parola,

ma anche sul trasferimento dei principali strumenti di valutazione e, non ultimo, anche sulle **modalità di comunicazione** che il risk management richiede per poter essere efficace.

A chiudere l'esercizio appena trascorso, è stato il Convegno dal titolo **"A spasso nella mente"**, patrocinato da diversi enti pubblici ed associazioni del territorio, e finalizzato a fornire ai partecipanti una panoramica il più possibile ampia sulla "demenze" e la malattia di Alzheimer.

Di seguito si riporta la sintesi dei corsi del 2023.

- *RSA "SAN FRANCESCO" – NOVA MILANESE*

TITOLO
Sicurezza sul lavoro: formazione generale e specifica
Risk management e agiti aggressivi contro gli operatori
A spasso nella mente - convegno Alzheimer*
*patrocinato da ASST Brianza, ATS Brianza, Comune di Nova Milanese e ASC Consorzio Desio Brianza e con il patrocinio del Lions Club International, di LIUC Business School (Osservatorio settoriale sulle RSA, UNEBA, ARSA/ARLEA, Associazione Alzheimer Lissone (ARAL) e Alzheimer Italia
Procedure e linee guida per la gestione del presidio dell'incontinenza e l'igiene della persona
Infezioni correlate all'assistenza (ICA)

- *RSA "ANGELINA E ANGELO POZZOLI" – LEGNANO*

TITOLO
Umanizzazione dell'assistenza
Comunicazione e tecniche di relazione
Le infezioni correlate all'assistenza (ICA)
Risk management e violenza contro gli operatori
I gesti che curano – posizionamenti dell'ospite
Sicurezza nei luoghi di lavoro
Aggiornamento della formazione in materia di sicurezza

I corsi di formazione hanno riguardato non solo il tema della gestione dell'emergenza sanitaria, ma anche quello dell'umanizzazione delle cure e della comunicazione. Un peso specifico lo ha avuto, come ogni anni, il tema della "sicurezza nei luoghi di lavoro". Oltre alla formazione generale, erogata a favore dei lavoratori e delle lavoratrici della cooperativa San Francesco e della cooperativa appaltatrice, è stata

erogata anche quelle concernente la gestione delle emergenze per consentire ad una parte del personale di conseguire il relativo attestato.

### **RIUNIONI PERIODICHE CON IL PERSONALE**

Con il personale operante nelle RSA di regola si organizzano incontri periodici sia di formazione tecnica specifica per le diverse aree operative che riunioni di équipe al fine consentire agli operatori, senza eccezione alcuna, di valutare l'eventuale sussistenza di criticità di carattere organizzativo o sociosanitario che possono incidere sull'assistenza ai pazienti o sul rapporto tra gli stessi operatori.

Con il personale operante nelle RSA di regola si organizzano incontri periodici sia di formazione tecnica specifica per le diverse aree operative che riunioni di équipe al fine consentire agli operatori, senza eccezione alcuna, di valutare l'eventuale sussistenza di criticità di carattere organizzativo o sociosanitario che possono incidere sull'assistenza ai pazienti o sul rapporto tra gli stessi operatori.

All'inizio dell'anno 2024, si è svolta anche la riunione di fine anno 2023 e di programmazione delle attività da svolgersi nel successivo.

### **GESTIONE DEGLI OSPITI: IL QUADRO GENERALE**

L'attività principale della San Francesco è rappresentata dalla fornitura di servizi di carattere assistenziale (sanitari ad integrazione sociale) in favore di persone anziani di età superiore ai 65 anni. Dall'inizio degli anni Novanta del secolo scorso, nell'ottica di una maggiore razionalizzazione della spesa sanitaria pubblica, il legislatore italiano ha posto in essere tutta una serie di atti normativi necessari alla creazione di un sistema attraverso il quale consentire a soggetti interessati di erogare prestazioni e servizi di carattere sanitario e socio-sanitario per conto (e, in parte, a carico) del Servizio Sanitario Nazionale (SSN). Si tratta del cosiddetto sistema, ai più noto, come "accreditamento".

Alle riforme legislative di carattere ordinario ha fatto seguito, nel 2001, l'importante riforma costituzionale (L. 3/2001) in forza della quale le singole regioni italiane hanno potuto porre in essere un insieme di atti normativi necessari a consolidare il sistema dell'accreditamento.

In particolare, le disposizioni di legge e le delibere elaborate ed implementate dalla Regione Lombardia, nel corso degli anni, hanno delineato principi e finalità sempre più dettagliati in materia.

La San Francesco Società Cooperativa Sociale ETS, essendo in possesso di tutti i requisiti strutturali, organizzativi e tecnologici minimi sanciti dalla normativa, è un soggetto accreditato presso la Regione Lombardia e, in forza di ciò, ha potuto stipulare con le agenzie di tutela della salute competenti per territorio il contratto con cui si instaurano i rapporti giuridico-economici per l'erogazione delle prestazioni socio-sanitarie.

Si è fatto riferimento, poc'anzi, ai requisiti. E' quasi superfluo sottolineare come quelli relativi all'assistenza agli ospiti delle RSA siano essenziali per continuare a mantenere l'accreditamento. A tal proposito, si sono già visti, nel paragrafo relativo alle risorse umane ed all'organizzazione, tutti i dati

concernenti il personale a cui la “San Francesco” ha fatto ricorso per rispettare i parametri regionali. Le ore di assistenza diretta, fornite in ciascuna delle due residenze gestite nell’anno 2020, sono risultate ampiamente sufficienti per centrare l’obbiettivo stabilito dalla legge.

L’analisi del processo aziendale, sia a livello aggregato sia con riferimento alle singole unità di offerta, risulterà esaustiva solo a seguito dell’indicazione di ulteriori dati strettamente legati alla gestione degli utenti. Anche in questo caso, è apparso utile procedere da un’analisi aggregata a quella connessa alle singole residenze. L’obbiettivo è quello di dare al lettore un’idea del volume complessivo del servizio assistenziale fornito dalla “San Francesco”, anche durante l’emergenza sanitaria da Sars-Cov-2, nonché quello di far comprendere quali siano i territori con i quali si realizzano le maggiori interazioni.

## LA GESTIONE DEGLI OSPITI: LE RSA NEL DETTAGLIO

### 1. RSA “SAN FRANCESCO” – NOVA MILANESE

La struttura ubicata nel territorio del comune novese è la più grande, in termine di posti letto, tra le due gestite dalla Cooperativa. Essa è stata progettata e realizzata per accogliere un numero particolarmente elevato di persone: 150. Si tratta dell’unica, tra le due strutture gestite, ad essere stata concepita per dare sollievo alle famiglie afflitte dalla presenza di congiunti affetti dal morbo di Alzheimer. Dei posti letto accreditati, 20 sono messi a loro disposizione.

Nella sottostante tabella si rinvengono i dati sulla gestione degli ospiti nella RSA:

	ANNO 2023	ANNO 2022
TOTALE POSTI LETTO	150 di cui 130 NAT 20 Alzheimer	150 di cui 130 NAT 20 Alzheimer
INGRESSI	35	41
ETA' MEDIA	87,77	87
OSPITI NAT	161	163
OSPITI ALZHEIMER	24	27
OSPITI ricoverati a titolo gratuito: convenzione col Comune di Nova Milanese	12	12
OSPITI con retta totale o parziale a carico dei Comuni:	7	7
GIORNATE di presenza	54.564	54.420
SERVIZIO lavanderia: ospiti che ne hanno usufruito	145	160
DIMESSI	36	40
1 - per decesso	32	36
a) in ospedale	4	4
b) in RSA	28	32
2 - Su base volontaria	4	4
a) rientrati a casa	3	1
b) trasferiti in altre RSA	1	3

Relativamente alle giornate di presenza, deve essere precisato che, a fronte di 54.420 giorni di occupazione dei posti letto, la saturazione finale pari al 99,40%.

Il legame tra la RSA e l'ente cooperativo risulta evidente da questo dato: il 66% degli utenti, che hanno fruito dei servizi offerti dall'unità di Nova Milanese, è risultato provenire dalla provincia monzese, il 32% da quella di Milano e solo lo 3% da altre province.

Di seguito si riporta la tabella dei dati aggregati.

<b>PROVINCE DI PROVENIENZA</b>	<b>nr ospiti</b>	<b>% sul totale</b>
MONZA E BRIANZA	120	65%
MILANO	60	32%
ALTRO	5	3%
<b>TOTALE</b>	<b>185</b>	<b>100%</b>

Il nesso tra la comunità novese e la RSA "San Francesco", nell'anno in esame, è aumentato in termini di presenze. Difatti l'ente gestore dell'unità di offerta ha erogato i propri servizi a 52 cittadini del comune di ubicazione della struttura, pari a 43% degli utenti serviti nella provincia. E' risultato di rilievo il dato dei residenti dei comuni geograficamente limitrofi: in termini assoluti, Desio (17%) e Monza (11%) sono stati quelli più rappresentati nel corso del 2023, seguito da Muggiò (8%).

<b>COMUNI PROVINCIA MONZA E BRIANZA</b>		
<b>città</b>	<b>nr ospiti</b>	<b>% sul totale</b>
AGRATE	1	1%
BESANA BRIANZA	1	1%
BIASSONO	1	1%
CARATE B.ZA	1	1%
CERIANO L.	1	1%
CESANO MAD.	1	1%
DESIO	17	14%
GIUSSANO	1	1%
LENTATE s/S	3	3%
LESMO	1	1%
LIMBIATE	2	2%
LISSONE	4	3%
MEDA	1	1%
MISINTO	1	1%
MONZA	13	11%
MUGGIO	10	8%
NOVA	52	43%
SEREGNO	1	1%
SEVESO	3	3%
VAREDO	3	3%
VEDANO AL L.	1	1%
VERANO B.ZA	1	1%
<b>TOTALE</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Limitatamente agli ospiti provenienti dalla provincia di Milano, si riporta la tabella riassuntiva degli ospiti afferenti all'ATS di Milano città:

<b>COMUNI PROVINCIA MILANO</b>		
<b>città</b>	<b>nr ospiti</b>	<b>% sul totale</b>
ARESE	2	3%
BARANZATE	1	2%
BOLLATE	4	7%
BRESSO	1	2%
CAMBIAGO	1	2%
CINISELLO B.	11	18%
CORMANO	1	2%
CUSANO M.	8	13%
GARBAGNATE M.SE	1	2%
MILANO	11	18%
PADERNO	12	20%
SENAGO	1	2%
SESTO S.G.	5	8%
TREZZO SULL'ADDA	1	2%
<b>TOTALE</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Una restante parte di ospiti, infine, risiedeva in altre province:

<b>COMUNI ALTRE PROVINCE</b>		
<b>città</b>	<b>nr ospiti</b>	<b>% sul totale</b>
CREMELLA (LC)	1	20%
MARIANO COMENSE (CO)	1	20%
MOLTENO (LC)	2	40%
TORNO (CO)	1	20%
<b>TOTALE</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

## 2. RSA "ANGELINA e ANGELO POZZOLI"

Nella sottostante tabella vengono forniti dati più dettagliati relativi alla residenza legnanese.

Relativamente alle giornate di presenza, deve essere precisato che i 25.310 giorni di occupazione dei posti letto, dato che determina una saturazione finale pari al 99,11% relativo a tutti i posti a contratto e solventi (accreditati). Solo i primi (25.119) sono stati a carico del SSR (saturazione: 99,74%).

Anche nel caso di questa unità d'offerta, il legame con il territorio è risultato particolarmente forte. La tabella seguente lo dimostra in modo chiaro:

	ANNO 2023	ANNO 2022
TOTALE POSTI LETTO	70	70
INGRESSI	32	31
ETA' MEDIA	88,61	88,29
OSPITI NAT	99	101
GIORNATE di presenza	25323	25.316
SERVIZIO lavanderia: ospiti che ne hanno usufruito	66	70
DIMESSI	29	34
1 - per decesso	23	25
a) in ospedale	6	3
b) in RSA	17	22
2 - Su base volontaria	6	9
a) rientrati a casa	5	5
b) trasferiti in altre RSA	1	4

La provincia più rappresentata è stata quella di Milano, come si può notare dalla sottostante tabella:

PROVINCE DI PROVENIENZA	nr ospiti	% sul totale
<b>MILANO</b>	89	89,90%
<b>VARESE</b>	7	7,07%
<b>ALTRO</b>	3	3,03%
<b>TOTALE</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

La RSA ha offerto i propri servizi a ben 75 cittadini residenti nel territorio di Legnano su un totale di 89 accessi, pari all'84% degli utenti della provincia di Milano. Assai meno rappresentati sono stati gli altri comuni afferenti alla ATS- Milano. Di seguito si riportano i dati aggregati:

<b>COMUNI PROVINCIA MILANO</b>		
<b>città</b>	<b>nr ospiti</b>	<b>% sul totale</b>
BUSTO GAROLFO	1	1%
CANEGRATE	1	1%
CERRO MAGGIORE	1	1%
CINISELLO BALSAMO	1	1%
LEGNANO	75	84%
MILANO	1	1%
OSSONA	1	1%
PARABIAGO	1	1%
RESCALDINA	4	4%
SAN VITTORE OLONA	2	2%
VITTUONE	1	1%
<b>TOTALE</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

La seconda provincia più servita è risultata essere quella di Varese con in testa la città di Castellanza:

<b>COMUNI PROVINCIA VARESE</b>		
<b>città</b>	<b>nr ospiti</b>	<b>% sul totale</b>
CARDANO AL CAMPO	1	14%
CASTELLANZA	2	29%
GERENZANO	1	14%
LONATE POZZOLO	1	14%
MARNATE	1	14%
SOLBIATE ARNO	1	14%
<b>TOTALE</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Infine, altri enti locali hanno beneficiato dell'assistenza erogata nella struttura residenziale. Di seguito sono riportati i relativi numeri.

<b>COMUNI PROVINCIA COMO</b>		
<b>città</b>	<b>nr ospiti</b>	<b>% sul totale</b>
COMO (CO)	1	33%
LURATE CACCIVIO (CO)	1	33%
TURATE (CO)	1	34%
<b>TOTALE</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

## LA SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

### Provenienza delle risorse economiche.

Tutti i proventi della cooperativa derivano da attività di servizi rese a favore di soggetti svantaggiati.

Parte dei ricavi provengono direttamente dai pazienti e parte dalle ASL in regime di convenzione.

Tali somme costituiscono corrispettivo di prestazioni sinallagmatiche e non sono riconducibili a contributi pubblici di cui all'art. 1, comma 125, della legge 124/2017.

La composizione dei proventi è la seguente:

### STATO PATRIMONIALE – ATTIVO

	Parziali 2023	Totali 2023	Esercizio 2022
<b>B) Immobilizzazioni</b>			
II - Immobilizzazioni materiali		147.312	183.821
III - Immobilizzazioni finanziarie		26	26
<i>Totale immobilizzazioni (B)</i>		147.338	183.847
<b>C) Attivo circolante</b>			
I - Rimanenze		63.998	68.613
II - Crediti		1.284.313	1.687.049
esigibili entro l'esercizio successivo		824.313	1.227.049
esigibili oltre l'esercizio successivo		460.000	460.000
Imposte anticipate			
IV - Disponibilita' liquide		990.332	756.519
<i>Totale attivo circolante (C)</i>		2.338.643	2.512.181
<b>D) Ratei e risconti</b>		23.530	36.131
<i>Totale attivo</i>		2.509.511	2.732.159

### STATO PATRIMONIALE – PASSIVO

	Parziali 2023	Totali 2023	Esercizio 2022
<b>A) Patrimonio netto</b>			
I - Capitale		675	675
VI - Altre riserve		326.707	338.885
IX - Utile (perdita) dell'esercizio		13.610	(12.177)
<i>Totale patrimonio netto</i>		340.992	327.383
<b>B) Fondi per rischi e oneri</b>		60.000	60.000
<b>C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b>		141.692	131.408
<b>D) Debiti</b>		1.966.701	2.213.334
esigibili entro l'esercizio successivo		1.966.701	2.213.334
esigibili oltre l'esercizio successivo			
<b>E) Ratei e risconti</b>		126	34
<i>Totale passivo</i>		2.509.511	2.732.159

## CONTO ECONOMICO

	Parziali 2023	Totali 2023	Esercizio 2022
<b>A) Valore della produzione</b>			
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni		9.781.743	9.582.849
5) altri ricavi e proventi			
contributi in conto esercizio		50.660	66.669
altri		235.622	246.998
<i>Totale altri ricavi e proventi</i>		286.282	313.667
<i>Totale valore della produzione</i>		10.068.025	9.896.516
<b>B) Costi della produzione</b>			
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci		1.030.601	986.585
7) per servizi		6.384.415	6.342.207
8) per godimento di beni di terzi		1.811.561	1.803.912
9) per il personale			
a) salari e stipendi		488.872	480.871
b) oneri sociali		140.988	134.165
c/d/e) trattamento di fine rapporto, trattamento di quiescenza, altri costi del personale		36.896	50.910
c) trattamento di fine rapporto		35.577	44.161
e) altri costi		1.319	6.749
<i>Totale costi per il personale</i>		666.756	665.946
10) ammortamenti e svalutazioni			
a/b/c) ammortamento delle immobilizz.immateriali e materiali, altre svalutazioni delle immobilizz.		45.653	47.946
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali		45.653	47.946
d) svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilita' liquide		69.402	
<i>Totale ammortamenti e svalutazioni</i>		115.055	47.946
11) variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci		4.614	2.516
14) oneri diversi di gestione		44.569	59.203
<i>Totale costi della produzione</i>		10.057.571	9.908.315
<b>Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)</b>		<b>10.454</b>	<b>(11.799)</b>
<b>C) Proventi e oneri finanziari</b>			
16) altri proventi finanziari			
d) proventi diversi dai precedenti			
altri		7.672	1.262
<i>Totale proventi diversi dai precedenti</i>		7.672	1.262
<i>Totale altri proventi finanziari</i>		7.672	1.262
17) interessi ed altri oneri finanziari			
altri		4.496	1.640
<i>Totale interessi e altri oneri finanziari</i>		4.496	1.640
<i>Totale proventi e oneri finanziari (15+16-17+-17-bis)</i>		3.176	(378)

	Parziali 2023	Totali 2023	Esercizio 2022
<b>Risultato prima delle imposte (A-B+-C+-D)</b>		<b>13.630</b>	<b>(12.177)</b>
<b>20) imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate</b>			
imposte correnti		20	
<i>Totale delle imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate</i>		20	
<b>21) Utile (perdita) dell'esercizio</b>		<b>13.610</b>	<b>(12.177)</b>

## RELAZIONE CON GLI STAKEHOLEDER

Di seguito si riporta la tabella che individua i principali portatori di interesse, interni ed esterni, della Cooperativa. Successivamente si approfondiranno talune delle relazioni elencate

<b>PORTATORI DI INTERESSE INTERNI</b>	<b>TIPOLOGIA DI RELAZIONE</b>
<i>Assemblea dei soci</i>	È l'organo sovrano che adotta le delibere con cui vengono determinate le scelte della cooperativa
<i>Soci lavoratori</i>	I soci lavoratori ricevono dalla cooperativa opportunità di lavoro e prestano la loro opera in suo favore, consentendole di realizzare lo scopo mutualistico
<i>Fruitori dei servizi (parenti, ospiti)</i>	Sono i soggetti a cui la cooperativa eroga i servizi core
<i>Amministratori</i>	Gli amministratori stabiliscono gli indirizzi gestionali della cooperativa, sottoponendoli alle decisioni dell'Assemblea
<i>Sindaci</i>	Svolgono attività di controllo legale e contabile della cooperativa
<b>PORTATORI DI INTERESSE ESTERNI</b>	
Banche e istituti credito	Relazione economico-finanziaria per lo svolgimento delle attività istituzionali della cooperativa
Confcooperative Milano-Lodi-Monza e Brianza, UNEBA, ARSA/ARLEA	La cooperativa ha aderito alle associazioni di categoria provinciale, da cui riceve servizi ed informazioni sulle novità normative nelle diverse materie gestionali, ed a cui ha delegato la rappresentanza nelle sedi istituzionali, sia a livello locale che regionale
San Francesco società cooperativa sociale ETS	Committente, ente gestore delle RSA
Associazione San Francesco	Cliente, ente gestore della CPM San Francesco
Fornitori di servizi (sicurezza sul lavoro, paghe e contributi, consulente del lavoro)	Relazioni commerciale per l'erogazione di servizi obbligatori ope legis e in favore dei soci lavoratori della cooperativa
Centri per l'Impiego e AFOL	Ricerca di personale qualificato
Fondo di previdenza complementare	Trasferimento periodico del TFR e di quote di retribuzione dei soci lavoratori

Comuni degli ambiti territoriali di riferimento e, in particolare, quello di Nova Milanese e di Legnano	I servizi svolti dalla cooperativa impattano in modo positivo sulla presa in carico dei soggetti che provengono dal proprio domicilio. La cooperativa versa inoltre le addizionali comunali per i rapporti di lavoro subordinato.
---	---

### **1. Gli ospiti e loro parenti**

I principali portatori di interesse della Cooperativa sono, senza dubbio, gli ospiti delle RSA.

La fragilità dell'utenza, che fruisce dei servizi assistenziali, pone una duplice necessità: garantire prestazioni socio-sanitarie di livello adeguato alle esigenze espresse alla committente dagli ospiti e dai loro parenti; monitorare e controllare i processi assistenziali partendo da dati certi e misurabili. Nelle organizzazioni più evolute, la misurabilità è resa possibile dall'impiego di indicatori di performance (c.d. "Key Performance Indicators" - KPI), che consentono di attuare un controllo effettivo sul sistema organizzativo nel suo complesso e di agire su di esso per apportarne gli opportuni miglioramenti. L'obiettivo, che si intende perseguire attraverso questo specifico *modus operandi*, è quello di assicurare piena soddisfazione agli ospiti e ai loro parenti.

A tal proposito, questa Cooperativa, avvalendosi dei dati forniti annualmente attraverso la somministrazione di questionari di "customer satisfaction", è in grado di verificare il grado di soddisfazione dei principali *stakeholders* circa i servizi offerti.

In un altro anno caratterizzato dall'emergenza sanitaria, si è deciso di incentrare la *survey* sulle risposte fornite dalle RSA all'utenza, latamente intesa, ospiti e familiari/legali rappresentanti, al fine di disporre di un riscontro sulle misure intraprese per far fronte alla pandemia.

Le risposte alle domande sono state rielaborate in formato grafico e raccolte in un report di sintesi che è stato consegnato e distribuito ai familiari/parenti e trasmesso via e-mail. Di seguito si riporta un estratto dei risultati, divisi in due macro-aree: quella relativa alla gestione della fase di transizione dell'emergenza Covid-19 e quella concernente il livello di gradimento dei diversi servizi in cui si articolano le residenze.

Al termine dell'indagine è stato anche chiesto di esprimere un giudizio sulla reputazione assegnata alle strutture. I risultati sono stati positivi in entrambe le RSA.

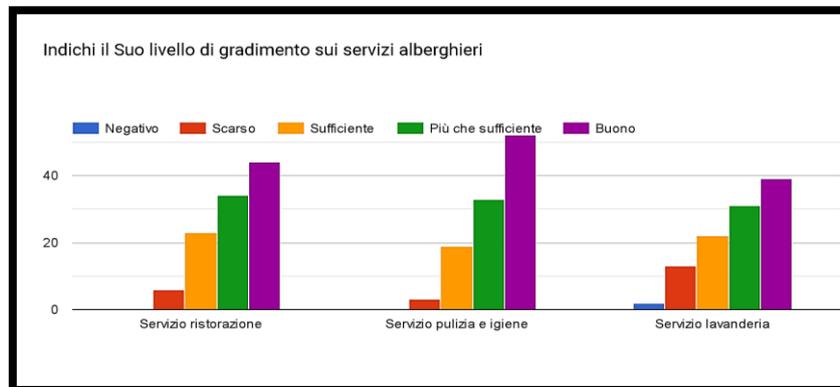
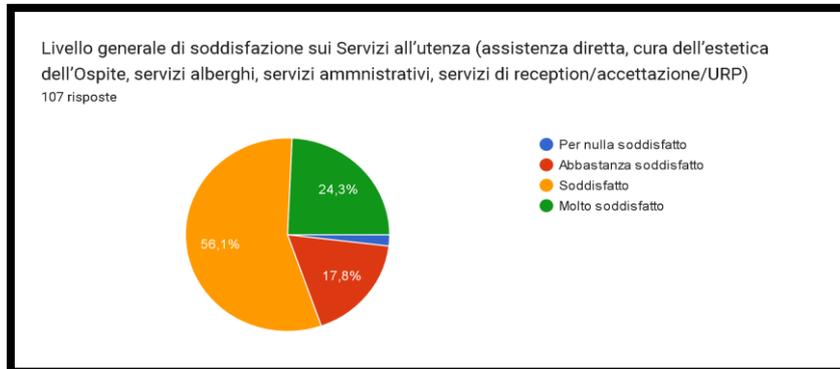
La sintesi dei dati è pubblicata nella sezione "Trasparenza" dei siti

☞ [www.rsasanfrancesconova.it](http://www.rsasanfrancesconova.it)

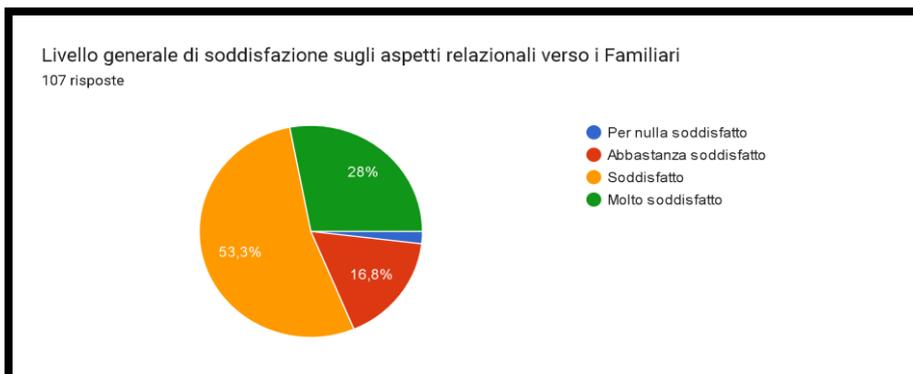
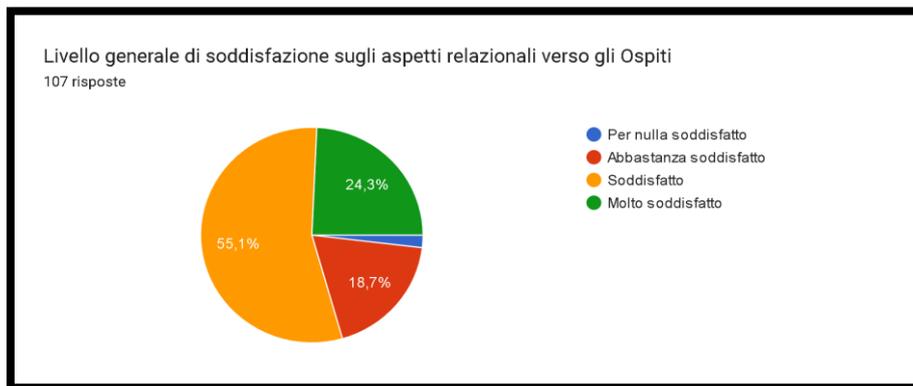
☞ [www.rsasanfrancescolegnano.it](http://www.rsasanfrancescolegnano.it)

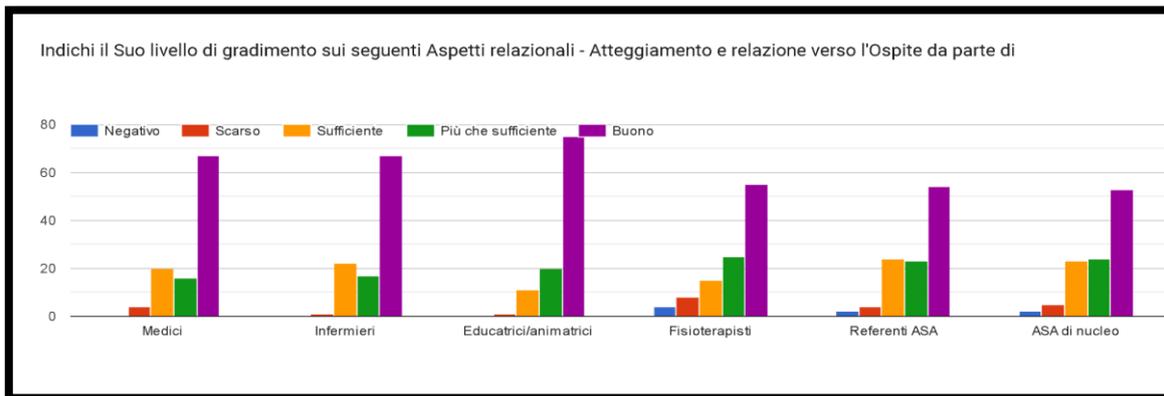
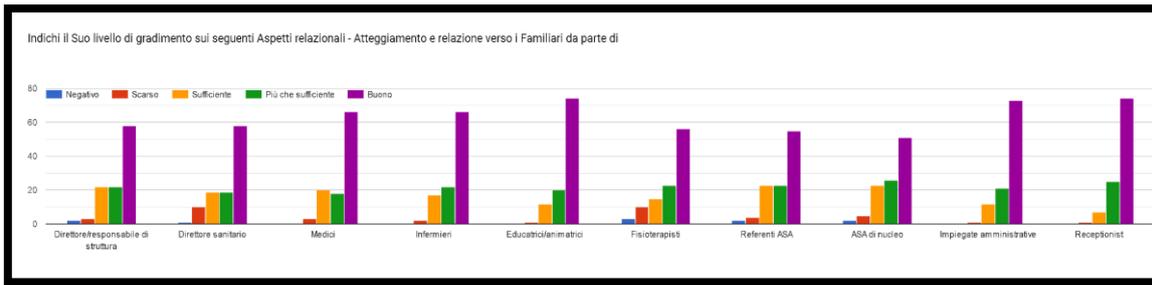
## CUSTOMER – RSA “SAN FRANCESCO”

### I – Erogazione dei servizi sanitari e non



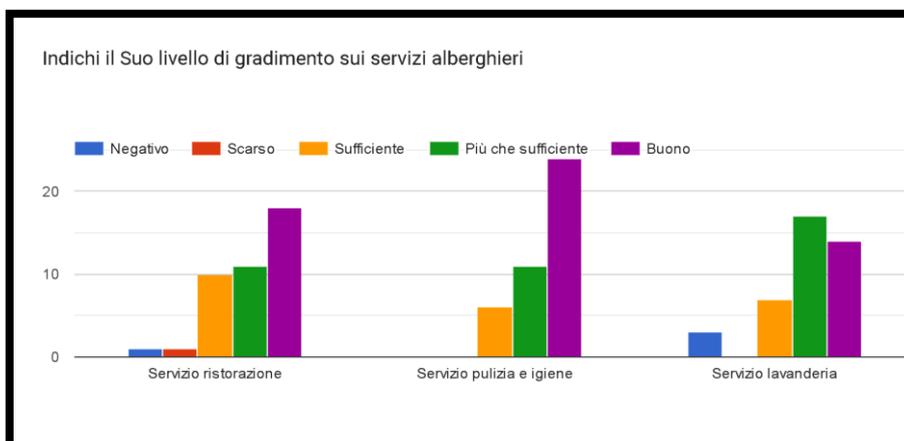
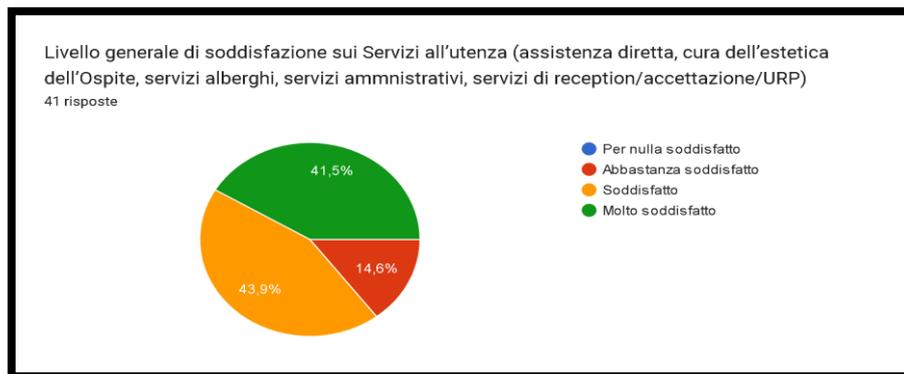
### II – Aspetti relazionali



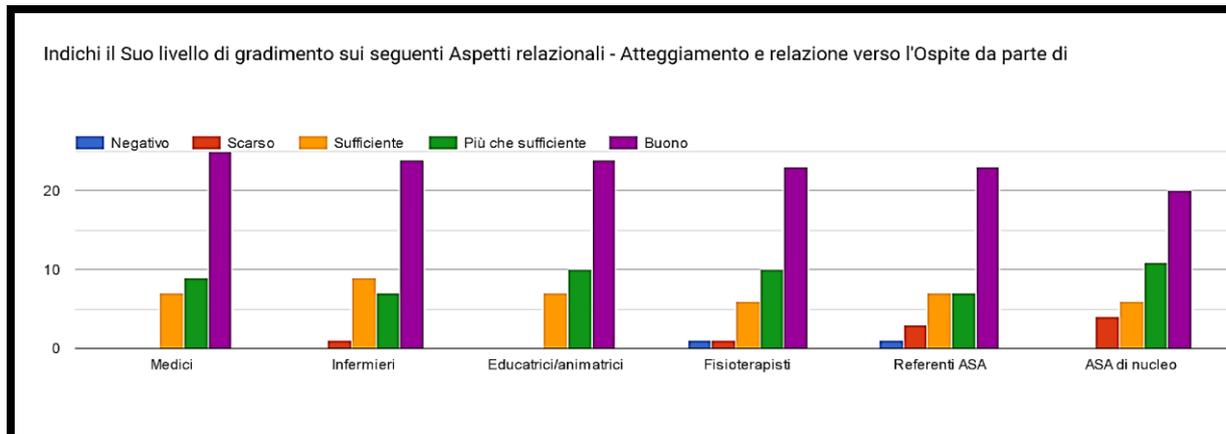
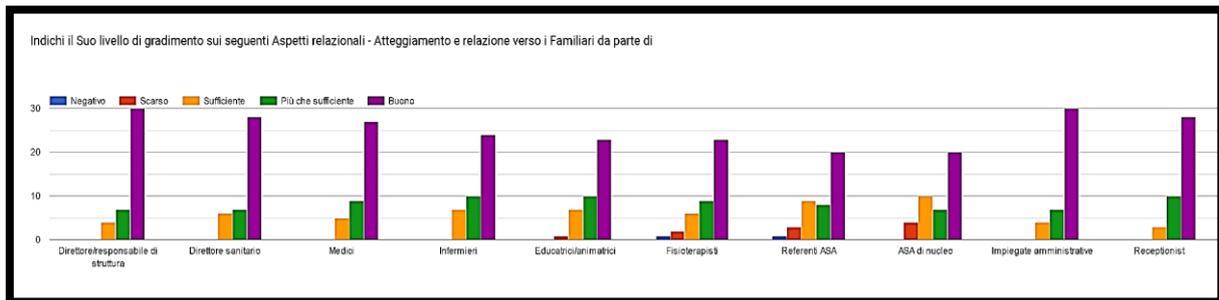
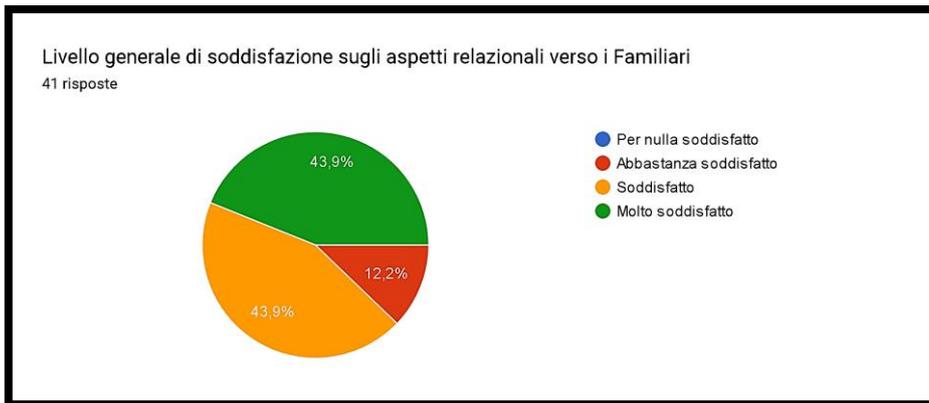
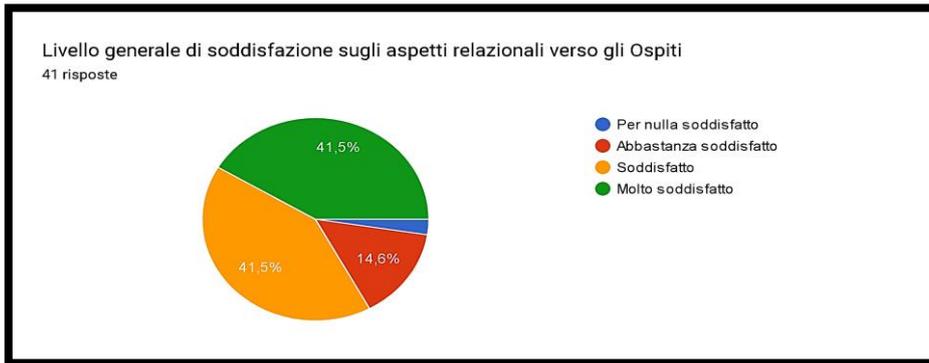


## CUSTOMER – RSA “ANGELINA E ANGELO POZZOLI”

### I – Erogazione dei servizi sanitari e non



## II – Aspetti relazionali



## **2. Il personale**

La San Francesco Società Cooperativa Sociale ETS è in grado di assicurare l'erogazione di servizi assistenziali di carattere sanitario, para-sanitario e di supporto operativo (amministrazione, pulizie, cucina, lavanderia) grazie all'operato svolto dal personale delle Cooperative con le quali ha in essere contratti di appalto di servizi e da professionisti in regime di libera professione. In loro assenza, la Cooperativa non si potrebbe proporre sul mercato come ente erogatore di servizi alla persona e, quindi, risulterebbe compromesso il perseguimento dello scopo sociale per cui essa è stata costituita.

La premessa è doverosa per far comprendere al lettore che tutti i soggetti, che operano presso le RSA gestite dalla San Francesco, vanno considerati, al pari di ospiti e parenti, i principali portatori di interesse della bontà dei servizi erogati dall'azienda. Ad essi deve essere garantito di vivere in un ambiente stimolante sotto il profilo professionale e umano, votato al raggiungimento di obiettivi nuovi ed incentivanti.

Nel sistema organizzativo della Cooperativa, rappresentato dai grafici riportati nelle pagine precedenti, il buon funzionamento dei processi aziendali è reso possibile solo grazie all'esistenza di figure di coordinamento del personale che, nel completo rispetto dell'autonomia decisionale delle società appaltatrici da cui i lavoratori e le lavoratrici dipendono, riescono a creare le sinergie necessarie al raggiungimento degli obiettivi assistenziali. In tal modo, e in via indiretta, ogni operatore riesce a contribuire al miglioramento dei processi aziendali.

I servizi che sono erogati dalla San Francesco Società Cooperativa Sociale ETS sono acquistati da un cooperativa appaltatrice (Mondo Service Società Cooperativa Sociale ETS), con la quale sussiste un contratto di appalto di servizi che consente il funzionamento del ciclo aziendale. In particolare, in forza del negozio in questione, l'appaltatrice fornisce buona parte delle seguenti prestazioni assistenziali o sanitarie:

- 1) infermieristiche;
- 2) riabilitative;
- 3) socio-educative (animazione);
- 4) socio-assistenziali
- 5) mediche

Più precisamente, nella tabella sottostante sono indicate le ore effettivamente fornite dai soci lavoratori delle due Cooperative (quella che gestisce le strutture e che è committente degli appalti, la San Francesco società cooperativa sociale ETS; quella che eroga i servizi in virtù di specifici contratti di appalto, la Mondo Service società cooperativa sociale ETS) nel corso dell'anno 2023. I dati sono riportati sia in forma aggregata sia con riferimento alle singole sedi:

**RSA NOVA MILANESE****RSA LEGNANO**

<b>FAMIGLIA PROFESSIONALE</b>	<b>TOT.ORE 2023</b>	<b>FAMIGLIA PROFESSIONALE</b>	<b>TOT. ORE 2023</b>
<b>MEDICI</b>	4.543	<b>MEDICI</b>	1.923
<b>INFERMIERI</b>	26.415	<b>INFERMIERI</b>	12.915
<b>FISIOTERAPISTI/MASSOTERAPISTI</b>	5.089	<b>FISIOTERAPISTI/MASSOTERAPISTI</b>	2.731
<b>ANIMATRICI/EDUCATRICI + PSICOLOGA</b>	6.579	<b>EDUCATRICI + MUSICOTERAPEUTA</b>	2.159
<b>ASA/OSS</b>	109.189	<b>ASA/OSS</b>	45.317
<b>TOTALE</b>	<b>151.815</b>	<b>TOTALE</b>	<b>65.045</b>

Le ore fornite da questa Cooperativa hanno contribuito a che la San Francesco scs ETS, ente gestore delle RSA e soggetto accreditato presso la Regione Lombardia, potesse adempiere appieno agli standard gestionali previsti dalla normativa regionale e, più genericamente, da quella nazionale in materia di livelli essenziali di assistenza (LEA).

I lavoratori e le lavoratrici che svolgono mansioni prettamente para-sanitarie sono dotati di titoli specifici abilitanti all'esercizio delle professioni: sia gli infermieri che i terapisti della riabilitazione posseggono i titoli di studio necessari all'esercizio dell'attività lavorativa e, nel caso degli infermieri professionali, gli stessi risultano debitamente iscritti presso l'apposito ordine (FNOPI). Lo stesso vale per il personale assistenziale che rappresenta la mansione più diffusa: tutti gli operatori sono dotati dell'attestato di ausiliario socio-assistenziale (ASA), di operatore tecnico dell'assistenza (OTA) o di operatore socio sanitario (OSS).

In caso di operatori provenienti da regioni italiane che rilasciano attestati per operatori socio-sanitari non riconosciuti dalla normativa lombarda, la Cooperativa ha accolto la richiesta di assunzione previa frequenza di specifici corsi integrativi come da delibera regionale del 2007.

E' pacifico che, in caso contrario, non è possibile accogliere la richiesta della domanda di assunzione avanzata dal candidato. Anche le operatrici che prestano la propria attività in qualità di animatrici/educatrici, stante la normativa in vigore, sono dotate di attestati professionali o di diplomi di laurea abilitanti. Oltre alle prestazioni, di cui alla precedente tabella, la Cooperativa ha fornito personale dedito allo svolgimento di "servizi generali" come da prospetto sotto-indicato:

<b>FAMIGLIA PROFESSIONALE</b>	<b>RSA NOVA MILANESE</b>	<b>RSA LEGNANO</b>
<b>CUOCHI</b>	8.599	6.198
<b>ADD. LAVANDERIA</b>	3.770	1.710
<b>ADD. PULIZIE</b>	21.010	7.349
<b>RECEPTIONIST</b>	2.903	1.973
<b>ADD. MANUTENZIONE</b>	5.149	1.000
<b>AMMINISTRATIVI</b>	14.128	5.448
<b>TOTALE</b>	<b>55.559</b>	<b>23.678</b>

### **3. Regione Lombardia**

La San Francesco Società Cooperativa Sociale ETS si prefigge, come principale obiettivo, quello di garantire un servizio di assistenza socio-sanitaria a persone che versano in stato di bisogno. Ritenerne che questo abbia ricadute positive nel solo contesto territoriale di riferimento sarebbe improprio. La realtà è che questa Cooperativa è stata riconosciuta dalla regione Lombardia come uno dei soggetti autorizzati ad erogare prestazioni sanitarie ad integrazione sociale per conto del Servizio Sanitario Regionale (SSR). Ciò ha due implicazioni: la prima, che per poter esercitare l'attività per la quale è stata costituita, questa Cooperativa deve risultare in grado di rispettare i parametri stabiliti dal legislatore nazionale (la definizione dei livelli essenziali di assistenza spetta a questo soggetto) e da quello regionale; la seconda, che l'esercizio dell'attività socio-sanitaria riveste un interesse ben più ampio e generalizzato poiché rientra nell'obiettivo di rammodernare il sistema sanitario e socio-sanitario regionale in un momento storico in cui la spesa pubblica per la sanità e la socio-sanità ha oltrepassato, in talune regioni - ma non in Lombardia - il livello di guardia. Per raggiungere lo scopo dell'efficienza attraverso una razionalizzazione della spesa che, tuttavia, non pregiudichi la qualità delle prestazioni erogate, la regione lombarda ha deciso di affidare anche a questa Cooperativa lo svolgimento di un compito stimolante e, nel contempo, arduo per la scarsità di risorse a disposizione. Riuscire nell'intento è un interesse di tutti i soggetti coinvolti e ben si comprende, quindi, il motivo per il quale la Regione si sia voluta considerare come il principale *stakeholder* istituzionale.

### **4. Fornitori e manutentori**

Un'intrapresa economica si caratterizza come un insieme di processi attivato da apporti (*input*) provenienti, oltre che dall'interno, anche dall'esterno con il fine ultimo di produrre un bene o un servizio (*output*) a favore di un cliente finale. Se il ciclo produttivo è inteso in questi termini, ben si comprende il motivo per il quale anche chi fornisce materiale di consumo (detersivi, carne, pasta, ausili, dispositivi di protezione, etc.) e coloro i quali garantiscono alle residenze di poter far fronte all'usura e al tempo (idraulici, elettricisti, tecnici informatici, etc.) debbano, giocoforza, essere considerati portatori di interesse.

In assenza delle RSA gestite dalla Cooperativa, le ditte impiegate nell'attività di manutenzione ed in quella di fornitura di materie prime e di consumo vedrebbero ridotto il proprio *business*; viceversa, senza questi soggetti, l'insieme di tutte le attività organizzate dalla San Francesco rischierebbe di subire una brusca battuta d'arresto. Il rapporto che si realizza, quotidianamente, tra l'interno e l'esterno si configura come un sano scambio di interesse reciproco che consente ai soggetti coinvolti di trarre reciproci vantaggi.

Si sottolinea che anche per i fornitori ed i manutentori esterni sono state adottate delle rigide procedure che ne hanno limitato fortemente l'accesso nelle residenze, senza che ciò abbia mai determinato una interruzione né delle forniture né della manutenzione delle strutture.

## **5. Banche e istituti di credito**

Per il corretto incedere del ciclo aziendale, non è sufficiente che una società si costituisca. Oltre ad elaborare un progetto serio e definito è essenziale che qualcuno, al di fuori dei fondatori della società, vi creda e metta a disposizione le risorse finanziarie necessarie a che il progetto possa essere implementato. La gestione delle RSA da parte di questa Cooperativa non sarebbe stata possibile qualora, oltre alla volontà ed alla competenza dei suoi soci, dei suoi dirigenti e dei suoi lavoratori, non si fosse materializzato l'apporto fattivo delle banche creditrici. Si è già detto che ogni impresa è inserita in un sistema di mercato che richiede il rispetto di numerose quanto complesse regole. La prima è rappresentata dall'obbligo di garantire una gestione sana, orientata al conseguimento dell'utile di bilancio e alla capacità di porre in essere obiettivi di medio e lungo periodo, che diano la testimonianza di una visione lungimirante dell'intrapresa economica. Il rispetto di questa norma non scritta rappresenta il presupposto per garantire il corretto equilibrio tra gli interessi di parte (quelli della Cooperativa e delle banche creditrici) e quelli della comunità. Gli istituti bancari, erogando credito, assicurano alla Cooperativa i mezzi necessari allo svolgimento del suo ciclo aziendale e, nel contempo, un ritorno in termini di remunerazione del capitale dato in prestito; le stesse banche, inoltre, mediante il finanziamento delle attività esercitate dalla San Francesco assurgono al ruolo di sostenitrici di una società il cui scopo ultimo non è, per definizione, la divisione del profitto raggiunto, ma la garanzia di garantire la promozione umana e l'integrazione sociale dei cittadini. Dunque, chi eroga le risorse finanziarie si configura, al tempo stesso, come depositario dell'interesse economico ma anche di *stakeholder* del benessere delle comunità in cui la Cooperativa opera.

## **6. ATS e servizi ispettivi**

L'esercizio trascorso è stato nuovamente impegnativo sia sotto il profilo gestionale che da un punto di vista economico-finanziario ed organizzativo. I tassi di saturazione dei posti letto, in tutte le strutture residenziali lombarde, sono stati spesso al di sotto della soglia del 99%, cosa che, tenuto conto del bisogno di assistenza e cura della popolazione anziana ultrasessantacinquenne, appare quasi paradossale: la domanda di cura è in crescita, infatti, per le ovvie ragioni dovute ad un incremento delle comorbidità da cui sono affette le persone che entrano nell'età della vecchiaia. I risultati economico-finanziari conseguiti nell'esercizio 2023 sono stati condizionati in modo negativo dagli effetti determinati dall'aumento dell'inflazione, che non di rado ha superato il limite dell'5% su base annua, dai costi dell'energia (elettricità e gas), delle materie prime e del materiale di consumo. Se a ciò si aggiunge la cronica carenza di personale sanitario e sociosanitario, si capisce bene quanto risulti difficile il mantenimento dell'equilibrio anche organizzativo.

Nonostante ciò, la San Francesco società cooperativa sociale ETS è stata in grado di dimostrare una certa capacità di tenuta dell'omeostasi gestionale ed organizzativa, riuscendo ad adempiere ai numerosi adempimenti formali con risultati apprezzabili. Lo dimostrano i risultati delle verifiche ispettive che si sono succedute nel corso dell'esercizio e che seguono quelli già avvenute nel biennio pandemico, 2020-

2021. Regione Lombardia, per il tramite delle ATS Brianza e di Città Metropolitana di Milano, ed i nuclei anti-sofisticazione del comando dei carabinieri di Milano hanno effettuato le seguenti verifiche:

ENTE ISPETTIVO/CONTROLLO/AUDIT	UdO	CONTENUTO	DATA	ESITO FINALE	PROPOSTA MIGLIORAMENTO	ADEMPIMENTO EFFETTUATO
Agenas	RSA Nova	Verifica conformità protocollo visite	18/01/2022	//	//	//
Agenas	RSA Legnano	Verifica conformità protocollo visite	18/01/2022	//	//	//
NAS	RSA Legnano	Verifica procedure di gestione emergenza + verifica generale	28/04/2022	Nessuna violazione	Applicazione di ulteriori barriere in cellophane per stanze di soggetti affetti da Sars-Cov-2	Entro il 30/09/2022
Agenas	RSA Nova Milanese	Verifica conformità protocollo visite	05/10/2022	//	//	//
Agenas	RSA Legnano	Verifica di conformità protocollo visite	05/10/2022	//	//	//
ATS Brianza SIAN (Igiene e alimenti)	RSA Nova Milanese	Verifica Ispettiva	19/08/2022	Nessuna Violazione	Azioni di miglioramento consigliate con nota del 05/09/2022	//
NAS	RSA Legnano	Verifica ispettiva su tenuta farmaci, applicazione regole Covid-19, presenza DPI, green pass, pulizia e sanificazione ambienti	20/08/2022	Nessuna difformità	//	//
ATS Milano	RSA Legnano	Vigilanza accreditamento (requisiti organizzativo-gestionali)	15/02/2023	Nessuna difformità	//	//
ATS Milano	RSA Legnano	Vigilanza accreditamento	22/02/2023	Nessuna difformità	//	//
ATS Milano	RSA Legnano	Appropriatezza delle prestazioni	15/05/2023	Nessuna difformità	//	//

Anche nel corso dell'esercizio 2023 sono stati inviati con cadenza settimanale i flussi informativi di monitoraggio alle Agenzie di Tutela della Salute: ogni lunedì (fino al 31 marzo) per la RSA di Nova; ogni mercoledì, ed a tutt'oggi, per quella di Legnano. Ciò ha consentito di mantenere una viva e costante interlocuzione con i servizi delle ATS che, quindi, sin dal principio dell'emergenza, hanno costantemente monitorato il lavoro effettuato dalle strutture anche attraverso confronti telefonici con il direttore della struttura, i direttori sanitari ed il consulente infettivologo (fino al 30/4/2024).

## **RICONOSCIMENTI E PREMI**

Nell'anno 2023, la San Francesco società cooperativa sociale ETSha partecipato al “**Best Italian Health Care Awards 2023**”, promosso da Confcommercio Sanità, Salute e Cura. Si tratta della prima iniziativa in Italia che certifica e premia qualità e performance delle realtà che operano nel settore socio-sanitario del Paese.

L'iniziativa è stata volta a stilare una classifica di merito delle strutture dell'intero territorio nazionale, erogatrici di servizi nell'ambito dell'assistenza e della cura a persone fragili, disabili, affette da disturbi mentali e da dipendenze patologiche.

La valutazione è stata effettuata sulla base di analisi di dati sia di tipo qualitativo che quantitativo, rilevati da fonti istituzionali (Istat, Ministero della Salute, Registro delle Imprese, Open data dei servizi sanitari regionali) e private (Atlante sanità).

In particolare il ranking finale è stato definito tenendo conto sia di punteggi di tipo economico che di natura organizzativa, con specifico riferimento a:

- qualità dei servizi
- gestione della struttura
- gestione del personale
- gestione dei farmaci
- prevenzione delle infezioni
- flussi informativi e documentazione sanitaria

Il board advisory, chiamato a stilare la classifica finale, composto da Confcommercio Salute Sanità e Cura, da Plimsoll Publishing Ltd, da Rina Services Spa e dalla divisione consulting di AON Advisory&Solutions, ha decretato che la RSA San Francesco si è posizionata al 22° posto tra le oltre 12mila coinvolte nella valutazione a livello nazionale

Di seguito si riporta un breve estratto della comunicazione del 19 ottobre 2023, trasmessa alla residenza da Confcommercio Salute, Sanità e Cura:

*“Innanzitutto desidero rivolgervi il mio più sincero ringraziamento, anche a nome di Confcommercio Salute, Sanità e Cura, per aver partecipato al lungo e impegnativo processo di selezione dei Best Italian Health Care Awards 2023.*

*Sono inoltre lieto di annunciarvi, complimentandomi con voi, che l'Advisory Board ha terminato l'analisi dei questionari e stilato le classifiche: la vostra organizzazione rientra tra i finalisti.*

*Nei prossimi giorni verrete contattati dal Team di Confcommercio Salute e dall'editore Class, che vi terranno aggiornati sugli ulteriori passaggi che ci condurranno alla serata di premiazione [...].*

*Questo progetto, [...] rappresenta un importante passo avanti nella valorizzazione delle eccellenze del settore socio sanitario in Italia: uno dei pilastri fondamentali per la tutela della salute della popolazione, destinato ad assumere nei prossimi anni una centralità ancora più forte per la tenuta del SSN [...].”*

## INFORMAZIONI

### **SAN FRANCESCO SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE**

Sede legale e operativa: Via Prealpi, 1/A – Nova Milanese (MB)

Sede operativa: via Resegone, 602 – Legnano (MI)

**Tel.** 0362.364.380/0331.741801

**Fax** 0362.364.364/0331.741852

[www.rsasanfrancesconova.it](http://www.rsasanfrancesconova.it)

[www.rsasanfrancescolegnano.it](http://www.rsasanfrancescolegnano.it)

 [rsa\\_sanfrancesco](https://www.instagram.com/rsa_sanfrancesco)  [RSA San Francesco](https://www.facebook.com/RSA.San.Francesco)