

Analisi del contesto interno ed esterno

Condivisa in un lavoro di gruppo del 23.11.2022 e approvata dal CDA del 07.12.2022

Contesto esterno.

Cosa deve leggere la cooperativa perché incide sulla sua strategia di “sociale”

- Situazione del mercato delle gare d'appalto e del socio-sanitario

Il **mercato delle gare** si è “avvitato” su sé stesso per far fronte alla carenza di risorse degli enti pubblici, ogni gara è peggiorativa della precedente, risultano spesso premianti le offerte economiche che possono ribaltare i risultati delle offerte tecniche (in base alle formule utilizzate, vedi Comunità Alloggio Viareggio), nonostante le indicazioni della Regione Toscana vogliano indicare agli enti che dovrebbe essere la qualità del progetto ad essere premiata.

Il **sistema cooperativo** di rappresentanza non ha molta voce in capitolo (per far sentire la voce è stata indetta da Legacoop una Manifestazione sotto la Prefettura di Firenze a fine ottobre '22 proprio sul tema delle gare d'appalto non più sostenibili) anche perché le coop.ve sono disgregate tra loro (nella scia di quello che succede fra le relazioni personali) e i grandi soggetti cooperativi e profit la fanno sempre più spesso da padrone.

Entro marzo '23 dovrebbe esser varata una **revisione del Codice degli Appalti**, definita nel PNRR, con la previsione della revisione dei prezzi obbligatoria da parte delle stazioni appaltanti.

La **situazione Toscana** dal punto di vista economico è piuttosto preoccupante, il nuovo Direttore della Sanità Gelli ha recentemente presentato un piano di Riforme (ossia tagli e ridimensionamenti), le zone socio sanitarie confermano questa tendenza di mancanza di risorse economiche.

La partecipazione a **bandi nazionali, regionali e locali** ha portato energie alla coop.va negli ultimi anni (Manchi solo tu, Cloudia), i percorsi di co-progettazione locali (vedi progetti Valore e Faro, per accompagnamento al lavoro di persone svantaggiate) soffrono purtroppo della scarsa regia del pubblico ma sono luoghi dove si incontrano tutti i competitori del territorio considerato oggi a livello provinciale. Percorso sviluppato di recente anche dalla Fondazione di Coesione Sociale come garante di un progetto sull'inclusione della disabilità presentato a ConIBambini.

I bandi della Fondazione CRL consentono di gestire piccole ma significative attività sul territorio (vedi progetto SBAM, aggregazione a Massarosa, e progetto ARIA, laboratori animativi per l'inclusione nelle scuole) o portare energie ai servizi gestiti (vedi progetto C'Entra per il teatro nei CDD).

- Crisi energetica

La situazione della gestione dei servizi senza riconoscimenti di aumenti nelle rette è peggiorata oggi dalla **crisi energetica** europea, anche la coop.va sta subendo aumenti importanti nelle bollette dell'energia elettrica e adesso, con l'accensione del riscaldamento nelle sedi, sentiremo la differenza anche nel pagamento del gas. Sembra che i decreti governativi in tal senso non possano calmierare le spese sostenute e da sostenere. Pensare a sostenibilità energetica delle sedi attraverso impianti con pompe di calore e fotovoltaico integrato sembra non rimandabile.

- Restrizioni anticovid per attività socio assistenziali

L'emergenza sanitaria è stata dichiarata terminata a livello nazionale, le **misure anticontagio** vengono applicate in contesti socio assistenziali, socio sanitari e sanitari, la coop.va ha mantenuto la figura di coordinatore infermieristico (prima denominato "dell'emergenza sanitaria") per supportare il lavoro dei coordinatori dei servizi ed il raccordo con Medicina del Lavoro e Dipartimento Prevenzione ASL, ha curato la revisione continua dei protocolli anticontagio con il RSPP, ha formato gli operatori al tema della prevenzione del rischio di contagio.

Oggi assistiamo a contraddizioni operative con operatori socio assistenziali e sanitari senza obbligo di vaccinazione e familiari in visita che devono avere il green pass rafforzato (da vaccino).

Pur nella fase di normalizzazione, **il rischio c'è ancora oggi**, sin dall'inizio del '22 ci stiamo confrontando con contagi in tutti i servizi (ospiti e operatori), nel mese di ottobre 2022 il 35% delle assenze degli ospiti iscritti ai CDD della Versilia è dovuto a covid, i costi di gestione sono quindi maggiori per fornitura DPI e attuazione delle misure di prevenzione ma a fronte delle spese maggiorate non ci sono oggi ristori, ne è evidenza la gara dei CDD bandita nell'estate 2021 che non ha neppure nominato l'emergenza sanitaria.

- Mancanza di operatori e professionalità

È evidente la **carenza di personale** infermieristico e socio sanitario nel settore sociale, spesso per la fuga verso il settore pubblico, fuga già sperimentata in questi due anni da parte del personale impegnato nelle scuole verso incarichi pubblici sempre nel settore scolastico; anche per gli educatori la situazione è simile. Rispetto a questo c'è un documento della Direzione Nazionale Legacoop (10.11.22) molto interessante rispetto a lettura del presente e rischi nell'immediato.

- Accreditamento Sociale Regionale (compliance)

L'adeguamento al nuovo accreditamento sociale regionale ha richiesto modifiche per rispondere ai nuovi requisiti ed indicatori, dal mese di dicembre 2022 la Regione avvierà le verifiche sulle sedi, anche i nostri centri diurni per disabili saranno coinvolti. L'impatto sulla gestione dei servizi è rilevante, sarà necessario porre particolare attenzione ed impegno a curare l'aggiornamento della documentazione, la tenuta degli indicatori, la formazione del personale, gli audit interni per verificare l'attuazione, riversando quindi i suoi effetti sul contesto interno organizzativo.

- Le politiche locali (ASL, Comuni)

Le **politiche locali sono sempre meno integrate**, le risorse dei piani di zona (sociale, istruzione) vengono spartite fra i vari comuni e gestite internamente, non esistono tavoli di lavoro congiunti con terzo settore e attori della comunità sui temi della programmazione e progettazione, gli attuali percorsi di co-progettazione sono mere esecuzioni di servizi. Questa disaggregazione si riscontra anche dal punto di vista operativo con una debolezza diffusa degli operatori pubblici, fra i quali si riscontra anche un frequente turnover.

Il rapporto anche con gli uffici del pubblico è estremamente difficile, vedi i contenziosi aperti rispetto all'utilizzo delle sedi dei centri diurni con alcuni comuni, il senso di lavorare nella stessa direzione sembra ormai perso nel "io ti dico cosa devi fare, tu lo fai e mi risolvi il problema".

C'è bisogno di ricostruire il senso dell'agire della cooperativa in un sistema dove la riflessione sulle tematiche sociali si è perso nei territori.

- I legami con il territorio e con i portatori di interesse

La coop.va ha un forte storico **radicamento sul territorio della Versilia**, che ha bisogno oggi, alla luce dei cambiamenti sociali, economici, politici locali di essere ridisegnato nei rapporti e nelle relazioni. La coop.va oltre che "ricevere deve anche dare" se vuole mantenere vivo il legame con le comunità e dare non significa solo in termini di erogazione di prestazioni e servizi su incarico del pubblico, ma mettere il proprio contributo e le proprie energie in progettualità condivise.

La partecipazione al Tavolo Istituzionale della Disabilità della Valle del Serchio è un esempio di lavoro di comunità a cui la coop.va partecipa e grazie al quale sono stati attivati, cresciuti e mantenuti importanti rapporti e relazioni con soggetti del Terzo Settore ed istituzionali.

Il legame con i familiari degli ospiti dei servizi si è rafforzato per la gestione dell'emergenza sanitaria, è importante provare anche a ridefinire nuovi legami o comunque obiettivi comuni per potenziarne gli effetti.

- Cooperazione B

La **cooperazione B** è sempre più messa da parte, le risorse del pubblico sono raramente destinate a progetti di inserimenti lavorativo di respiro, il sistema delle gare e degli appalti sta snaturando l'identità della cooperativa di inserimento lavorativo.

Contesto interno.

A cosa deve porre attenzione internamente l'organizzazione

- Riduzione di servizi e fatturato

La perdita della gestione di servizi fra il 2020 e il giugno 2022 (assistenza sociale ASL, assistenza scolastica FdM e Camaiore, Comunità Alloggio minori Viareggio, Nido Toringo e Sportelli Solidarietà a Capannori, i due CDD in Valle del Serchio) ridimensionano la coop.va che nei precedenti dieci anni aveva raddoppiato il fatturato grazie all'aggiudicazione di gare d'appalto e nonostante comunque la perdita di altri servizi (RSA Pucci). Le attuali **spese generali** incidono quindi maggiormente sulla gestione e c'è necessità di porvi attenzione.

A ciò si unisce la gestione di gare d'appalto sempre più "strette", vedi la mancanza di riconoscimento della retta per le assenze dei CDD dal 01 luglio scorso, e per la quale non abbiamo ancora una proposta dal RUP della gara nonostante le difficoltà siano state segnalate dalle varie zone socio sanitarie coinvolte.

Il tema della **sostenibilità generale** diventa centrale nella gestione cooperativa.

- Una nuova recente generale organizzazione della coop.va nelle responsabilità e nei ruoli

Con l'elezione del nuovo CdA del 23.06 e la revisione dell'organigramma della coop.va del 29.06, **l'organizzazione interna è stata ridisegnata in maniera sostanziale**. Da una parte è cambiata la rappresentanza legale, dall'altra l'organizzazione ha individuato una Direttrice, dei Responsabili gestionali e non più referenti su area Personale e Formazione e su area Infrastrutture, ed un nuovo Responsabile Amministrativo. Vera supporta l'organizzazione con una collaborazione in questo momento di transizione e assestamento a garanzia di continuità; il Collegio dei Sindaci contabili e revisori è stato confermato.

La nuova organizzazione richiede necessariamente un assestamento con la revisione di tutte le procedure gestionali e richiede alle persone di calarsi nel lavoro con nuove responsabilità, il **Sistema di Gestione Qualità** (integrato con l'Ambiente) può e deve aiutarci a comprendere e mettere nero su bianco i nuovi fili organizzativi della coop.va. è sufficiente il Sistema Qualità o può essere necessario confrontarci anche con un'analisi dell'organizzazione?. Fatto sta che la nuova organizzazione deve essere verificata nel suo percorso di assestamento.

Particolare attenzione sarà da dare all'area di progettazione e sviluppo, soprattutto per il tempo necessario a partecipazione gare e scrittura proposte progettuali e per la necessità di specializzare le proposte, alla luce anche degli esiti della gara dei centri diurni per disabili.

La nuova organizzazione può stimolare un momento di crescita e rafforzamento? Quali potranno essere i punti di forza della coop.va nei prossimi anni?

Il CdA è oggi composto da Direttrice, Responsabili e Coordinatori di servizi, conoscere l'organizzazione in maniera approfondita dal "dentro" può essere motivo di rapide letture e proposte operative coerenti, ma è necessario imparare a leggere i bisogni odierni e formulare idee strettamente connesse con il territorio, consapevoli che il welfare pubblico sta gradualmente "asciugandosi".

- CCNL Nazionale e Regionale

A livello nazionale è stato appena attivato il Tavolo di Lavoro per il rinnovo del CCNL, il lavoro sarà lungo, il mancato riconoscimento dell'adeguamento delle rette e dei servizi da parte degli enti e l'inflazione in costante crescita fanno pensare ad una trattativa piuttosto difficile.

A livello regionale è stato definito e sottoscritto un CCNL di secondo livello, da pochi giorni in vigore e per il quale abbiamo da definire alcune indicazioni (es. tempo vestizione/svestizione operatori residenze, rimborso km, banca ore)

- Formazione e aggiornamento professionale

Importante l'impegno dedicato negli ultimi anni alla **formazione per valorizzare le risorse umane**, che purtroppo però in occasione dei passaggi di personale per perdita di gare d'appalto portano con sé le conoscenze acquisite grazie all'impegno della cooperativa.

Grazie alla partecipazione a bandi del fondo interprofessionale For.te e alla partnership con Progetto Ambiente negli ultimi anni è stata curata in maniera significativa sia la formazione obbligatoria che l'aggiornamento professionale conoscendo nuovi formatori e agenzie. La coop.va ha risorse per la formazione per l'intero anno 2023 e sta progettando la partecipazione ad un nuovo bando per coprire anche l'anno 2024 (nb. risorse per organizzare, pagare docenti, rendicontare, Non pagare le spese del personale che partecipa)

- Digitalizzazione e informatizzazione

Devono essere sempre più centrali nel **ridisegnare l'organizzazione**, con l'obiettivo di semplificare il lavoro via via più burocratico di coordinatori ed operatori (gestione servizi, rilevazione presenze, comunicazione, documentazione). A ciò si aggiunge la possibilità pensare a come utilizzare le nuove tecnologie e la trasformazione digitale anche nell'erogazione delle prestazioni. Anche l'ufficio deve confrontarsi con il tema digitalizzazione, le pratiche di natura amministrativa (gare comprese) sono pressochè tutte tramite la rete.

- Sedi di lavoro e servizi

L'impegno e la continua sollecitazione della coop.va ha portato ad avere **tutti i centri diurni disabili della Versilia autorizzati al funzionamento**, anche se permangono problematiche di rapporto con gli enti per la gestione delle sedi stesse. Per il CDD di Pietrasanta l'ASL dovrà cercare una nuova sede, il Comune ha intenzione di utilizzare gli spazi di via S. Agostino in maniera differente. Il CDD Cimbilium occupa tutto l'immobile di via Fanin in conseguenza dei maggiori spazi richiesti per la prevenzione del covid, ma la spesa per l'affitto è troppo alta per essere continuata a sostenere anche nel prossimo futuro. Su questo spazio è necessario approfondire e fare delle scelte di sostenibilità.

La nuova sede di via del Paduletto, oggi in ristrutturazione, sarà orientata al Durante Noi Dopo di Noi, ma è necessario considerarla un contenitore dove poter portare anche altre energie (coop. B, percorsi con le scuole e il territorio) per sostenerla.

Le sedi della coop.va necessitano inoltre di un'attenzione costante per mantenerle efficienti.

- Clima interno e partecipazione dei soci

È stata appena conclusa una nuova **indagine del clima interno** coinvolgendo tutti i lavoratori della cooperativa. Più dell'80% dei lavoratori ha risposto riconsegnando il questionario, ampliato da 3 nuove domande rispetto al 2018. Su tutte le domande confrontabili 2022/2018 c'è stato un miglioramento della valutazione dei lavoratori. Approfondendo i servizi residenziali hanno valutazione meno positive del clima interno rispetto ai servizi semiresidenziali, molti sono i suggerimenti che sono stati indicati dagli operatori, sia come criticità che come proposte di miglioramento. La coop.va dovrà esaminare i dati emersi e decidere come operare per sostenere e migliorare il clima lavorativo interno.

Il tema della **partecipazione dei soci** rimane trasversale a tutti i pensieri strategici della coop.va, oggi nei questionari c'è chi afferma: "con il tempo è diminuito il senso di appartenenza alla cooperativa".

- Comunicazione

La gestione della **comunicazione verso l'interno e verso l'esterno** è sempre più importante nel definire l'identità della cooperativa ed il ruolo che la coop.va intende svolgere oggi in termini di responsabilità sociale verso il territorio dove opera.

La comunicazione verso l'interno assume importanza in ragione anche del forte turnover degli ultimi 2 anni, con molti nuovi giovani operatori impegnati nei servizi e per alimentare il senso di appartenenza all'organizzazione.

07.12.2022

