

# CERGAS

Centro di Ricerche sulla Gestione dell'Assistenza Sanitaria e Sociale

In collaborazione con: Campus Life & Career Service

“Dai un senso al profitto”

VII edizione – 2018  
7 maggio 2018

Progetto Umana Persone

Federico Cravero

Andrea Raminelli

Federica Termine



## Umana Persone

Umana Persone è un'agenzia di servizi composta da 13 imprese sociali operanti in 30 distretti socio-sanitari della Toscana. La rete è diventata un punto di riferimento per tutte le necessità della famiglia e una realtà in grado di offrire soluzioni di welfare aziendale per assicurare ai lavoratori un contesto professionale positivo e produttivo. L'agenzia offre: servizi assistenziali specializzati, prestazioni infermieristiche, percorsi educativi e di tutoraggio scolastico per minori e servizi specialistici legati ai disturbi dell'apprendimento, consulenze psicologiche e supporto per disbrigo pratiche, consulenze, traduzioni e mediazione linguistica per lavoratori e famiglie immigrate.

### **Infanzia e famiglia:**

Umana Persone affianca i genitori durante la crescita dei loro figli ad educatori specializzati offrendo: servizi specialistici (diagnosi e trattamento dei disturbi dell'età evolutiva, affiancamento dei minori con disturbi dell'apprendimento, neuropsichiatria infantile, logopedia, sostegno psicologico, psicomotricità, tutor dell'apprendimento) e di educazione (baby sitting, tata sharing, doula, centri estivi, tutoraggio scolastico, aiuto nello svolgimento dei compiti a casa).

### **Assistenza alla persona:**

La rete offre servizi di assistenza su misura per persone in difficoltà e anziani direttamente a casa dell'assistito (assistenza e igiene della persona, bagno assistito, alzata e rimessa a letto, sorveglianza e compagnia, supporto alla vita di relazione, rifacimento e cambio letto, visita al paziente in ospedale, spesa a domicilio, aiuto domestico, pedicure curativa, cure estetiche, piccole commissioni).

### **Salute:**

Umana Persone garantisce l'esperienza di un team di professionisti in grado di offrire: prestazioni infermieristiche (iniezioni, somministrazione di medicinali, medicazioni, misurazione della pressione, prelievo del sangue, vaccinazioni, applicazioni di catetere, posizionamento di sondino, rieducazione vescicale, clistere) e fisioterapiche (valutazione fisioterapica, rieducazione funzionale, massoterapia, terapie fisiche e strumentali, riabilitazione).

### **Culture:**

L'agenzia aiuta gli stranieri a sbrigare le pratiche burocratiche (traduzioni, rilascio e rinnovo permesso di soggiorno, ricongiungimento familiare, richiesta di cittadinanza, mediazione linguistica, certificato di idoneità alloggiativa).

**Welfare aziendale:**

La rete di imprese fornisce supporto alle aziende nell'ambito di progetti di welfare aziendale creando un clima di soddisfazione e di serenità economica.

**Mutua:**

Umana Persone collabora con INSIEME SALUTE TOSCANA, società di mutuo soccorso sanitaria senza scopo di lucro, offrendo servizi socio-sanitari ispirandosi a valori come la solidarietà, la partecipazione e la trasparenza.

**Il progetto**

Umana Persone ha presentato agli studenti partecipanti un progetto che ha come fine ultimo lo sviluppo di una cooperativa sociale a diffusione regionale, in particolare per la regione Toscana.

La cooperativa riguarderà l'agevolazione dell'incontro tra domanda e offerta di badanti e assistenti familiari, un mercato in crescita ma che consta di poche realtà consolidate che si occupano di fornire questo servizio. Il tema dell'assistenza a casa degli anziani e dei malati è di forte rilevanza sociale, ma nonostante questo il sistema di welfare italiano fornisce più contributi monetari a sostegno delle famiglie che servizi veri e propri.

Per raggiungere il fine ultimo della costituzione di una cooperativa sociale, risulta necessaria un'analisi del mercato e in particolare dei fattori di economicità alla base del funzionamento delle altre realtà esistenti.

Si è deciso quindi di individuare delle realtà che svolgono in linea di massima le stesse attività che andrebbe a svolgere l'azienda.

Di ogni cooperativa verranno analizzati aspetti quali: governance, contrattualistica, rapporto con sindacati, struttura organizzativa, metodo di incontro tra domanda e offerta e molti altri aspetti che risultano necessari per costituire una nuova realtà in maniera efficace ed efficiente.

Nello specifico verranno individuate 6 realtà e il gruppo di lavoro provvederà a svolgere delle interviste, affiancati dai responsabili di Umana Persone, agli addetti delle cooperative. Quest'ultime sono state individuate in diverse regioni del nord Italia.

Il lavoro consisterà dunque in 4 fasi:

- la prima consiste nell'individuazione delle realtà oggetto di analisi, provvedendo a verificare la loro disponibilità ad essere intervistati

- la seconda nell'elaborazione di un questionario da sottoporre durante le interviste, che servirà da schema di base per condurre la conversazione verso i punti focali di interesse
- la terza consiste nell'esecuzione delle sei interviste, condotte dagli studenti **affiancati dai responsabili del progetto Umana Persone**
- **la quarta ed ultima fase si baserà sull'elaborazione di un dossier, che raccoglierà i dati ricevuti rielaborati dagli studenti, accompagnati da allegati quali documenti interni (bilanci, statuti ecc.) ed esterni (contrattualistica, accordi con sindacati ecc.)**

Al termine del progetto l'output verrà presentato dagli studenti durante un incontro con altre cooperative sociali a Firenze, poiché la regione Toscana è quella da cui partirà il progetto, che potrà essere scalabile nelle altre regioni d'Italia.

### Metodologia utilizzata

La prima parte del lavoro ha visto gli studenti, seguiti dai responsabili del progetto, impegnati a identificare e localizzare alcune cooperative operanti nel settore dell'assistenza domiciliare. Dopo aver individuato 3 regioni (Lombardia, Emilia Romagna e Veneto) in cui ricercare le varie cooperative e organizzazioni, tramite internet si è iniziato a localizzare le cooperative che rispondessero a determinati criteri quali:

- Effettiva Ragione Sociale di "Cooperativa"
- Attualmente attive nel settore
- Che offrirono servizio di assistenza domiciliare tramite badanti soci della cooperativa

Successivamente, con l'aiuto della rete Umane Persone si è verificata la disponibilità delle cooperative ad essere intervistate (tramite email o contatto telefonico, inviando per alcuni casi una lettera di presentazione del progetto) e si sono stabilite le date degli incontri, suddividendole a seconda della disponibilità dei singoli studenti e dei loro accompagnatori designati per guidarli e assisterli nell'intervista alle diverse cooperative.

Dopo aver ricevuto la disponibilità di sei cooperative (attualmente due site in Emilia Romagna, due in Lombardia e due in Veneto, così da suddividere equamente sia le destinazioni delle interviste, sia per avere un quadro più distribuito di tre differenti regioni italiane) e organizzato i giorni delle trasferte, ci si è concentrati sulla stesura di un questionario da sottoporre durante le interviste, in modo tale da avere uno schema di base per condurre la conversazione verso i punti focali di interesse. La rete Umana Persone, sia durante l'incontro del 4 giugno sia grazie a contatti via e-mail, ha svolto un ruolo fondamentale nell'elaborazione del questionario fornendo il suo supporto e le linee guida da seguire per costruire lo stesso.

A seguito dell'approvazione del questionario da parte della rete Umana Persona si è proceduto all'esecuzione delle sei interviste, condotte dagli studenti affiancati dai responsabili del progetto Umana Persone. In particolare le interviste si sono svolte come così descritto:

- Espero cooperativa sociale badanti a Treviso il 22/06/2018,
- Csb società cooperativa sociale badanti a Mantova il 25/06/2018,
- Angeli Azzurri società cooperativa sociale a Bologna e cooperativa sociale Punto Famiglia assistance ONLUS a Parma il 26/06/2018
- Piccolo Principe società cooperativa sociale ONLUS a Milano e Orchidea assistenza cooperativa sociale ONLUS a Carate Brianza il 2/07/2018.

Le interviste si sono svolte basandosi sul questionario tramite domande dirette rivolte ai presidenti e ai collaboratori delle cooperative ed eventualmente registrando le conversazioni. Le interviste si sono svolte *in loco* e direttamente nelle sedi delle cooperative. La durata delle interviste è stata in media di un'ora e mezza, a seconda della disponibilità/ impegni dei membri della cooperativa.

A seguito delle interviste ogni studente si è preoccupato di preparare dei report precompilati con i dati raccolti dalle cooperative per inquadrare le cooperative e sottolineare le loro caratteristiche salienti. Sono stati aggiunti ai contenuti del report bilanci sociali delle cooperative interessate, eventuali statuti della cooperativa, un eventuale contratto – tipo di lavoro che l'azienda offre ai collaboratori e altri documenti utili ad integrare il lavoro svolto. Per ragioni di privacy e di questioni riguardanti l'integrità della cooperativa, poche aziende hanno preferito non rilasciare

questi documenti.

Il report in seguito e' stato inviato direttamente alle cooperative interessate.

L'ultima fase del lavoro consistera' nell'elaborazione di un dossier, che raccoglierà i dati ricevuti e rielaborati, accompagnati da allegati quali documenti interni (bilanci, statuti ecc.) ed esterni (contrattualistica, accordi con sindacati ecc.) e conclusioni finali riguardanti le varie cooperative.

## Analisi e Risultati

Di seguito vengo presentati i risultati ottenuti dalle interviste alle cooperative sociali; di ognuna sono descritti la struttura dell'organizzazione, la tipologia di attività svolta, i canali di reperimento e i requisiti richiesti ai lavoratori, la tipologia di contratto utilizzato e la struttura dei costi. In alcuni casi vengono evidenziati eventuali problematiche nel rapporto con enti pubblici e associazioni di categoria.

### Angeli Azzurri Società Cooperativa Sociale

La cooperativa ha sede a Bologna, è stata costituita nel 2010 e ha la forma giuridica della S.C.A.R.L.P.A.

Coinvolge circa 100 operatori che aderiscono tramite quota di iscrizione, quasi tutte donne. I dipendenti della cooperativa sono invece sei, di cui quattro impiegati nella sede della cooperativa a Bologna e due nella sede di Casalecchio del Reno.

La cooperativa si occupa di erogazione di servizi mediante assistenti qualificate e verificate dalla stessa cooperativa, oltre che OSS. Si occupa di: assistenza domiciliare per anziani, malati e disabili con un ampio ventaglio di servizi come assistenza e convivenza, accompagnamento e compagnia al diretto interessato e servizio di assistenza ospedaliera. Fornisce inoltre servizio disbrigo pratiche burocratico – amministrative per l'assistenza familiare e eventuale sostituzione dell'operatore.

### Tipologia di attività svolta

La cooperativa svolge un'attività di servizio alle famiglie con assistenti familiari soci della cooperativa stessa. Attualmente è agenzia accreditata per il lavoro interinale e ed è in possesso della relativa autorizzazione riconducibile alla somministrazione di lavoro.

L'attività si svolge su un rapporto trilaterale: la cooperativa stipula con le badanti un contratto a tempo determinato (gli operatori sono dipendenti della cooperativa) e contemporaneamente stipula un contratto di servizio con le famiglie che ad esso si rivolgono per la prestazione da parte di questo personale. La raccolta della domanda da parte delle famiglie e l'abbinamento dell'offerta da parte delle badanti sono attività comprese nel costo totale del servizio.

L'assistente è remunerato dalla cooperativa (compresi costo dei contributi, tredicesime e TFR), la quale, a sua volta, percepisce il corrispettivo dalla famiglia. Nei confronti della famiglia, la cooperativa si assume l'impegno di far fronte a tutti gli adempimenti e alle formalità connesse al rapporto di lavoro, oltre a garantire un corretto rapporto lavorativo tra le parti.

### Reperimento del personale

CV o modulo procurato dalla cooperativa (in caso non sia possibile per il singolo operatore procurarsi un proprio curriculum vitae). Vengono valutate anche eventuali referenze passate – sebbene non sempre siano veritiere o comunque rappresentino la reale condizione del soggetto lavoratore - si preferisce dunque una referenza da parte di un'altra cooperativa che della famiglia precedente che ha ospitato l'operatore. Vi è anche, tramite passaparola, un cospicuo numero di candidature spontanee (anche se, a detta della cooperativa, negli ultimi anni sono in netto calo).

Non sono richieste ai candidati qualifiche particolari o certificazioni. La verifica dell'esperienza è considerata fondamentale ma molto spesso difficile poiché non è sempre possibile verificare la provenienza o la storia pregressa del singolo (ad esempio verificare lo stato di salute o carichi pendenti). L'italiano è considerato requisito richiesto e necessario per essere assunti a tempo pieno all'interno della cooperativa, poiché la non conoscenza di esso da parte del personale è visto come un ostacolo per la piena efficacia del rapporto lavorativo tra le parti. Viene verificato altresì il casellario giudiziario.

Le modalità di valutazione non avvengono con procedure effettivamente standardizzate; il feedback da parte della famiglia dopo un certo tempo è ritenuto importante per verificare la scelta dell'operatore corretto.

Nel primo incontro con la cooperativa, viene chiesto alla famiglia la condizione e la storia del paziente del caso; in seguito viene selezionato a seconda delle richieste specifiche e della richiesta del cliente (ad esempio il sesso del badante, la sua esperienza e le sue capacità). Particolare attenzione viene riservata ovviamente alla



chiara definizione dello stato di salute della persona da assistere, al fine non solo di individuare l'assistente che abbia caratteristiche fisiche e competenze più idonee, ma anche per evidenziare eventuali fattori di rischio connessi allo stato di salute del soggetto da assistere (ciò viene verificato direttamente dal personale della cooperativa tramite visita nel domicilio dell'interessato).

Non sempre tuttavia si riesce a garantire in modo perfetto il match tra richiesta e offerta della cooperativa anche per la mancanza di informazioni specifiche di molti soci della cooperativa. Il personale disponibile viene verificato tramite software excel con cui vengono segnati i nomi e i recapiti telefonici, oltre alle famiglie a cui sono assegnati, delle singole badanti.

### Tipologia contrattuale

L'attività stipula in primis un contratto di collaborazione per valutare il singolo operatore tramite un periodo di prova (in genere la sua durata è pari a 1 settimana) in cui la badante verrà valutata a seconda dell'esperienza e a seconda della prestazione effettivamente offerta (questa valutata tramite feedback della famiglia e valutazione da parte della cooperativa – vedi sezione apposita -); in seguito si stipula un contratto di lavoro nazionale come impiegato a tempo determinato (poiché viene usato come “garanzia” in caso di abbandono/cattiva condotta del lavoratore; vi sarebbe altresì volontà di stipulare contratti indeterminati ma mancano le garanzie specifiche per stipularli).

La cooperativa ha l'obbligo di contribuzione nei confronti del lavoratore e di versamento dei contributi INPS (i lavoratori sono iscritti alla gestione separata INPS). Il lavoratore ha l'obbligo nei confronti della cooperativa di eseguire la prestazione a beneficio del cliente e di farlo conformemente alle prescrizioni impartite dalla cooperativa stessa.

### Struttura dei costi

La remunerazione è 1600 euro mensili circa (per 6 giorni lavorativi; è quindi escluso per il giorno mancante il costo della badante che deve essere eventualmente a carico della famiglia). Il costo è al lordo (TFR, tredicesima e ferie), il compenso netto si aggira intorno a 1300 euro. Il vitto e l'alloggio non sono inclusi ma sono a carico della famiglia ospitante. È incluso il costo della consulenza.

In caso di volontà del singolo lavoratore di lavorare un giorno extra a settimana, dopo aver firmato un'autocertificazione in cui dichiara di avere volontà di non godere delle ferie obbligatorie, viene contribuito un corrispettivo extra.

Il fatturato nel 2017 è stato di € 1.259.859 (fonte: AIDA) e il costo del lavoro € 518.664.

### CSB società cooperativa sociale badanti

La cooperativa è stata costituita nel 2011 con la forma giuridica della S.C.A.R.L.P.A. e ha sede a Mantova. Ha circa 100 soci (soci), di cui 80 circa che lavorano attivamente. Dall'istituzione sono state associate circa 600 badanti, con un turnover di circa 50 persone ogni anno (50%). Il 90% delle socie sono donne.

Dal 2017 la Cooperativa Badanti Mantova si avvale della qualificata collaborazione di Professione in Famiglia per aumentare i servizi resi alle famiglie clienti, tra cui consulenze su convenzioni vantaggiose e mutualistiche. L'attività principale consiste nella fornitura di servizio di assistenza per anziani. La cooperativa si avvale di una sola dipendente amministrativa ed è guidata da tre amministratori: presidente, vicepresidente e consigliere.

#### Tipologia di attività svolta

La cooperativa svolge un'attività di assistenza alle famiglie con assistenti familiari soci collaboratori della cooperativa.

L'attività si svolge su un rapporto trilaterale: vi è un contratto con la famiglia e un contratto di co.co.co. con la badante. La Cooperativa sottoscrive con la famiglia un contratto, attraverso il quale si impegna a fornire il servizio richiesto per mezzo della propria organizzazione che interviene affinché il servizio sia assicurato anche quando il socio che ha assunto l'incarico è impossibilitato, per qualunque motivo, a portarlo a termine.

La raccolta della domanda da parte delle famiglie e l'abbinamento dell'offerta da parte delle badanti sono attività comprese nel costo totale del servizio.

L'assistente è remunerato dalla cooperativa, la quale, a sua volta, percepisce il corrispettivo dalla famiglia.

Nei confronti della famiglia, la cooperativa si assume l'impegno di far fronte a tutti gli adempimenti e alle formalità connesse al rapporto di lavoro.

#### Reperimento del personale

É possibile comunicare con la cooperativa tramite il sito internet o telefonicamente durante gli orari di ufficio per presentare la candidatura spontanea. Requisito fondamentale in primis è la conoscenza dell'italiano: una sua corretta comprensione e la capacità del lavoratore di parlarlo correttamente è considerato una conditio sine qua non per l'inizio del rapporto lavorativo.

L'esperienza pregressa viene considerata un plus, ma non è considerato un elemento fondamentale.

Di caso in caso si valuta se le conoscenze e le esperienze della badante sono in linea con le necessità della famiglia e del paziente.

Non avviene un forte controllo del lavoro, in quanto le badanti sono considerate lavoratrici autonome. Una tantum avviene un confronto sia con la famiglia che con la badante per assicurarsi che l'attività lavorativa sia in linea con le aspettative di entrambi e non siano emerse particolari problematiche.

In seguito al colloquio con la singola famiglia per apprendere le particolari esigenze, si cerca di analizzare e comprendere la situazione e il caso concreto in maniera da identificare le problematiche principali e in questo modo selezionare l'operatore con le caratteristiche e anche le abilità che meglio fanno al caso della singola famiglia e paziente. In caso di problemi di salute specifici o condizioni del paziente particolari (patologie che condizionano le capacità psico-fisico del paziente stesso) vengono assegnati assistenti con esperienza pregressa di casi simili o comunque con preparazioni ad hoc ed approfondite del singolo caso. In ogni caso il tempo di assegnazione dell'assistente familiare più corretto è di circa una settimana (ma in ogni caso dipende dal singolo caso e dalla disponibilità dell'operatore che più rispecchia le esigenze del cliente). In generale il quadro clinico deve essere chiaro e vi deve essere piena convergenza di pensiero tra la cooperativa e la famiglia.

### Tipologia contrattuale

Il rapporto tra assistente familiare e cooperativa è regolato da un contratto di collaborazione coordinato e continuativo sottoscritto da sindacati, depositato al CNEL. L'assistente familiare ha un monte ore settimanale di 54 ore minime di lavoro. La durata del servizio, il luogo di esecuzione della prestazione ed i contenuti, sono definiti dalla cooperativa in base al contratto stipulato tra quest'ultimo e la famiglia.

La cooperativa ha l'obbligo di contribuzione nei confronti del lavoratore e di versamento dei contributi INPS (i lavoratori sono iscritti alla gestione separata INPS). Il lavoratore ha l'obbligo nei confronti della cooperativa di eseguire la prestazione a beneficio del cliente e di farlo conformemente alle prescrizioni impartite dalla cooperativa stessa.

### Struttura dei costi

La remunerazione consiste in 1500-1700 euro al mese al lordo (da intendersi per il servizio standard in regime di convivenza) con vitto e alloggio a carico della famiglia. Il costo della consulenza è compreso nel prezzo. Il fatturato del 2017 è stato di € 1.558.491 con un costo del lavoro pari a € 1.543.698.

#### Rapporti problematici con enti di controllo

Negli anni è stata affrontata una causa con l'INPS che ha avviato un'indagine interna riguardante il tipo di contratto somministrato alle badanti, valutando l'effettiva natura autonoma del contratto di lavoro. Tale contenzioso non è stato ancora risolto nonostante siano passati un numero di anni tali da rendere nulla l'azione dell'INPS nei confronti della cooperativa.

### Piccolo Principe società cooperativa sociale ONLUS

La società è stata costituita nel 2005. A seguito di una ricerca svolta nel 2009 dove sono emerse criticità nell'incontro tra domanda e offerta di assistenti familiari per i casi più critici, la Coop ha iniziato a concentrarsi su questa nicchia di mercato di servizi assistenziali. Il suo ruolo è paragonabile a quello di una agenzia di lavoro.

La cooperativa si avvale di 14 lavoratori, di cui un solo uomo, così suddivisi: 2 Amministratori, 2 segretarie back-office, 4 lavoratori part-time, 2 formazione, 2 lavoratori full-time specializzati in servizi al lavoro, 1 direttrice, 1 progettista.

La Coop si occupa di assistenza familiare, offrendo una risposta a tutte le esigenze legate al bisogno di cura domiciliare per anziani, persone non autosufficienti e diversamente abili. In particolare, è specializzata anche per casi più critici. La Coop offre diversi pacchetti di servizi. Si va dal servizio base dal costo di 230 euro (ricerca, soluzione, matching) a quelli più complessi comprendenti attività di supervisione e redazione buste paga fino ad un costo di 1000 euro. Altri servizi accessori sono: l'accompagnamento alla cura di persone affette da Alzheimer, attività di counseling per lo sviluppo e la crescita personale, interventi nelle scuole medie di educazione alla legalità e di orientamento.

#### Tipologia di attività svolta

La cooperativa favorisce l'incontro tra le famiglie e gli assistenti familiari autonomi. In particolare si occupa dei casi più critici, per i quali le famiglie hanno più difficoltà a trovare l'assistente adatto. La cooperativa offre quindi un servizio di intermediazione tra la famiglia e la badante svolgendo un servizio di consulenza a seconda del pacchetto di servizi comprato dalla famiglia. La Coop offre una prima consulenza gratuita in cui valuta le richieste della famiglia e seleziona il candidato ideale. Successivamente alla selezione del candidato molto spesso la famiglia interrompe il rapporto con la Coop per cercare da sé un'assistente familiare per non sostenere il costo della consulenza della Coop. Tuttavia, il 50% delle famiglie che si ritirano ritornano poiché non in grado di trovare il profilo giusto.

Attività di formazione: Piccolo Principe Onlus è un ente accreditato da Regione Lombardia per i servizi alla formazione e al lavoro e si pone l'obiettivo di supportare le persone disoccupate, più o meno giovani, nella definizione del proprio progetto di vita professionale, orientandole nelle scelte e accompagnandole nell'inserimento nel mercato del lavoro. La maggior parte dei corsi sono gratuiti perché facenti parte del

programma Dote Unico Lavoro promosso da Regione Lombardia, che consente alle persone disoccupate di usufruire di servizi di formazione e di supporto nella ricerca del lavoro. Per quanto riguarda la formazione degli assistenti familiari esistono 2 percorsi formativi. Il modulo introduttivo di 40 ore finalizzato a fornire le competenze essenziali riferite alla cura e all'igiene della persona con un basso bisogno assistenziale, alla preparazione dei pasti, alla comunicazione e alla relazione con la persona assistita e i suoi familiari, alla cura della casa e all'igiene domestica, ai diritti/doveri del rapporto di lavoro la cui durata è di una settimana. Il modulo base di 120 ore è invece finalizzato a fornire le competenze che caratterizzano l' esercizio dell' attività lavorativa dell'assistente familiare nell'assistenza alla persona non autosufficiente con un medio/alto bisogno assistenziale. I corsi sono rivolti a disoccupati residenti/domiciliati in Lombardia. Solitamente preferiscono frequentare il corso base poiché quelli più avanzati richiedenti più tempo sono fonte di incertezza.

### Reperimento del personale

Dati i casi difficili seguiti dalla Coop non esiste un assistente familiare perfetto, ma ognuno presenta dei punti di forza che si addicono alle diverse situazioni. A seguito del primo incontro gratuito presso il domicilio dell'assistito in cui un operatore di riferimento qualificato dà tutte le informazioni e propone un modello di assistenza personalizzata sulla base delle richieste della famiglia, la Coop inizia la ricerca del profilo più adeguato nel database. Alla famiglia vengono chieste 3 caratteristiche fondamentali che la badante deve avere e in base a queste la Coop riesce ad orientarsi nella ricerca del profilo. Molto spesso a causa di cattive esperienze passate le famiglie impongono dei vincoli sulla nazionalità delle badanti anche sacrificando qualità necessarie della badante per il servizio da svolgere. La Coop in questi casi cerca di far riflettere la famiglia su parametri veramente fondamentali da ricercare.

### Tipologia contrattuale

La tipologia del contratto che la Coop stipula con l'assistente familiare è il contratto (colf e badanti) di lavoro domestico C.C.N.L. a tempo indeterminato. Attualmente le famiglie preferiscono stipulare con la cooperativa contratti per le badanti full-time notturni o diurni o part-time 30h.

### Struttura dei costi

La cooperativa segue ad oggi circa 60 famiglie all'anno. Il fatturato annuo è di 400.000 euro (40% finanziamenti pubblici, 30% privati, 30% progetti enti locali), ma non ci sono dati sul costo del lavoro. La consulenza ha un costo di 230 euro servizio base, 1000

euro servizio completo, ma non è stato fornita alcuna informazione circa il compenso per i servizi al cliente.



## ORCHIDEA Assistenza Cooperativa Sociale ONLUS

La società è stata fondata il 23 Ottobre 2010 da Sanna Maria Battistina. Dopo 4 anni la forma giuridica della società è passata da SRL a quella di cooperativa poiché le strutture ospedaliere chiedevano questa forma giuridica per appaltare servizi.

Della cooperativa fanno parte 3 soci, con esperienza da infermieri specializzati che per anni si sono dedicati all'assistenza e alla cura degli ammalati e di tutte le persone bisognose di aiuto. Hanno deciso di utilizzare il loro know how in un'ottica imprenditoriale. Precedentemente la coop aveva circa 100 dipendenti, successivamente a causa della perdita di un appalto per ragione politiche è arrivata a 48.

Per quanto riguarda i dirigenti ci sono 1 direttore generale, 1 responsabile gestione sistema qualità, 1 responsabile del servizio prevenzione e protezione, 1 direttore commerciale, 1 segretaria amministrativa, 1 direttore tecnico (Sanna Maria Battistina), 1 responsabile coordinamento ambulanze e gestione informatica.

Orchidea Onlus è specializzata nel fornire personale altamente qualificato per assistenza infermieristica, fisioterapica, ausiliaria ed educativa del tempo libero. Inoltre offre servizio di gestione delle buste paga e coordinazione ambulanze.

### Tipologia di attività svolta

La cooperativa offre servizi di assistenza con la possibilità di essere svolti sia presso il domicilio delle persone bisognose, che in strutture pubbliche, private e accreditate. Sono disponibile anche servizi di trasporto malati rivolto a persone di tutte le età che non siano in condizioni di autosufficienza e che necessitano di visite di controllo presso ospedali o studi medici. Infine la cooperativa mette a disposizione personale qualificato e specializzato, costituito da medici, infermieri, personale ausiliario, assistenti domiciliari e fisioterapisti coordinati da una direzione centralizzata.

Per quanto riguarda l'assistenza domiciliare, la cooperativa aiuta le famiglie nella ricerca della badante verificandone la professionalità e la preparazione del loro personale, garantendo a ciascuno la figura più adeguata alla propria situazione. Il primo incontro di presentazione con la famiglia è gratuito e avviene nella sede della cooperativa. Se incapaci di offrire il servizio richiesto dalla famiglia, la cooperativa indirizza gratuitamente la famiglia verso altri servizi grazie ai propri contatti. Successivamente dei rappresentanti della cooperativa vanno direttamente nel domicilio dell'assistito per verificarne la condizione e comprenderne i bisogni. Inoltre viene verificata la presenza di un posto dove far vivere la badante.

## Reperimento del personale

La selezione delle assistenti domiciliari avviene tramite un colloquio in cui la cooperativa conosce la badante e ne controlla tutti i documenti e gli attestati di frequenza dei corsi obbligatori di formazione. Successivamente vengono analizzate e verificate le referenze per poi far effettuare una prova pratica alla badante nella sede della cooperativa. I requisiti principale richiesti sono la pulizia e l'ordine poiché si riflettono immediatamente nel lavoro svolto. Essenziale è inoltre saper parlare italiano per poter comunicare con l'assistito e saperlo scrivere per compiere piccole commissioni; possibilmente saper comprendere il dialetto poiché gli assistiti lo preferiscono all'italiano.

A seguito del primo incontro con la famiglia e della visita nella casa dell'assistito, la cooperativa seleziona il candidato più idoneo al caso in base allo stato di salute dell'anziano. In particolare la cooperativa valuta le referenze e l'esperienza pregressa della badante per completare il matching.

## Tipologia contrattuale

Il contratto utilizzato è di tipo determinato per un periodo che va da 6 mesi a 1 anno. Il rinnovo del contratto avviene per un massimo di 3 volte poiché tende ad esserci un forte ricambio delle badanti. Il rapporto lavorativo è regolato sulla base del contratto ASA 1680 che prevede 5 giornate piene, con l'obbligo di 2 ore di riposo, e il sabato fino alle ore 12. Punti essenziali del contratto sono il piano assistenziale, ossia le attività che la badante deve svolgere, e le ore di lavoro precisando l'orario di inizio e di fine della prestazione. La famiglia firma un contratto con la cooperativa e la cooperativa ne firma un altro con la badante. La cooperativa garantisce un margine di libertà per gli accordi tra la famiglia e la badante ma pretende di essere sempre informata di qualsiasi accordo che esuli dal contratto.

## Struttura dei costi

L'impresa fattura circa 800000 euro 60% appalti in strutture, 30% ambulanze, 10% domiciliare. Solitamente il bilancio è chiuso in pari. Il costo del lavoro consiste in circa 10-12.000 € per la manutenzione e la benzina delle ambulanze. Per il servizio standard il compenso è di 1100€, il costo della consulenza è invece 130€.

### Cooperativa sociale punto famiglia assistance O.N.L.U.S.

La cooperativa è stata costituita nel 2015 e ha la forma giuridica della Cooperativa sociale di tipo A – SCARLPA (società consortile).

Vi sono Circa 30 persone (soci) e circa 20 collaboratori con quota di iscrizione – non si riferisce di episodi problematici riferiti all'evoluzione della base associativa; si segnala il cambio di ragione sociale della cooperativa da “COOPERATIVA SOCIALE BADANTI A PARMA” a “COOPERATIVA SOCIALE PUNTO FAMIGLIA ASSISTANCE”. Ha circa 50 lavoratori dipendenti ed è amministrata da tre persone.

Le attività principali sono: assistenza per anziani, assistenza per disabili, assistenza domiciliare, assistenza in convivenza, assistenza malati, assistenza ospedaliera diurna e notturna, attività di baby sitter, servizio di colf esperte, disbrigo pratiche burocratico – amministrative. Inoltre offre servizio di sostegno psicologico sia per quanto riguarda il cliente (famiglia) sia per quanto riguarda il collaboratore; aiuto all'igiene personale, alla vestizione, al pasto e alla deambulazione.

#### Tipologia di attività svolta

La cooperativa svolge un'attività di assistenza alle famiglie con assistenti familiari soci collaboratori della cooperativa.

L'attività si svolge su un rapporto trilaterale: vi è un contratto con la famiglia e un contratto di natura giuslavorista di coordinamento generale e di collaborazione con la badante. La Cooperativa sottoscrive con la famiglia un contratto, attraverso il quale si impegna a fornire il servizio richiesto per mezzo della propria organizzazione che interviene affinché il servizio sia assicurato anche quando il socio che ha assunto l'incarico è impossibilitato, per qualunque motivo, a portarlo a termine.

La raccolta della domanda da parte delle famiglie e l'abbinamento dell'offerta da parte delle badanti sono attività comprese nel costo totale del servizio. L'assistente è remunerato dalla cooperativa, la quale, a sua volta, percepisce il corrispettivo dalla famiglia.

Nei confronti della famiglia, la cooperativa si assume l'impegno di far fronte a tutti gli adempimenti e alle formalità connesse al rapporto di lavoro.

#### Reperimento del personale

E' possibile comunicare con la cooperativa tramite il sito internet tramite appositi form da completare sia per il cliente che per il collaboratore; quest'ultimo potrà allegare eventuale CV da inviare alla cooperativa.

Requisito fondamentale in primis è la conoscenza dell'italiano: una sua corretta comprensione e la capacità del lavoratore di parlarlo correttamente è considerato una conditio sine qua non per l'inizio del rapporto lavorativo; in seguito viene valutata attentamente l'esperienza nel settore, per comprendere le sue caratteristiche e con che tipo di criticità si è già confrontato (ad esempio trattamento di pazienti con particolari demenze o handicap specifici vengono considerati un plus per il singolo/a collaboratore/ice, che in questo modo verrà assegnato eventualmente a clientela con esigenze più specifiche da questo punto di vista). Viene ben vista la capacità di preparare pasti per l'interessato e di svolgere le classiche mansioni di casa sempre nell'interesse del paziente (ad esempio, pulizia del suo spazio, sostituzione di garze/medicazioni ecc.); il suo background familiare (nubile o sposata, senza figli o con figli) è naturalmente considerato, tenendo conto in questo modo dei bisogni e di eventuali problemi che si possono presentare al collaboratore.

Vengono usate schede valutative anche nei confronti dell'unità familiare ospitante, per analizzare la situazione e verificare il corretto rapporto lavorativo tra lavoratore e famiglia.

In seguito al colloquio con la singola famiglia per apprendere le particolari esigenze, si cerca di analizzare e comprendere la situazione e il caso concreto in maniera da identificare le problematiche principali e in questo modo selezionare l'operatore con le caratteristiche e anche le abilità che meglio fanno al caso della singola famiglia e paziente. In caso di problemi di salute specifici o condizioni del paziente particolari (patologie che condizionano le capacità psico-fisico del paziente stesso) vengono assegnati assistenti con esperienza pregressa di casi simili o comunque con preparazioni ad hoc ed approfondite del singolo caso. In ogni caso il tempo di assegnazione dell'assistente familiare più corretto è di circa una settimana (ma in ogni caso dipende dal singolo caso e dalla disponibilità dell'operatore che più rispecchia le esigenze del cliente). In generale il quadro clinico deve essere chiaro e vi deve essere piena convergenza di pensiero tra la cooperativa e la famiglia.

### Tipologia contrattuale

Il rapporto tra assistente familiare e cooperativa è regolato da un contratto di collaborazione coordinato e continuativo sottoscritto da sindacati, depositato al CNEL. L'assistente familiare ha un monte ore settimanale di 54 ore minime di lavoro. La durata del servizio, il luogo di esecuzione della prestazione ed i contenuti, sono definiti dalla cooperativa in base al contratto stipulato tra quest'ultimo e la famiglia.

La cooperativa ha l'obbligo di contribuzione nei confronti del lavoratore e di versamento dei contributi INPS (i lavoratori sono iscritti alla gestione separata INPS). Il lavoratore ha l'obbligo nei confronti della cooperativa di eseguire la prestazione a beneficio del cliente e di farlo conformemente alle prescrizioni impartite dalla cooperativa stessa.

### Struttura dei costi

Secondo il bilancio del 2016, l'azienda ha fatturato € 489.578 con un costo del lavoro pari a € 10.825. Il servizio ha un prezzo di 1800 euro al mese al lordo (da intendersi per il servizio standard in regime di convivenza) con vitto e alloggio a carico della famiglia; la remunerazione avviene tramite busta paga del consulente del lavoro, per mezzo di bonifico bancario e il costo della consulenza è incluso nel prezzo.

## **REPORT INTERVISTA**

ANGELI AZZURRI SOCIETÀ COOPERATIVA SOCIALE

**Bologna - Via Giuseppe Massarenti 223 (Sede legale)**

26.06.2018

### **Parte Prima**

#### ***Dati identificativi e strutturali dell'ente***

<b>Ragione sociale</b>	Angeli Azzurri Società Cooperativa Sociale
<b>Forma giuridica</b>	SCARLPA (Società Consortile)
<b>Data di costituzione ed eventuale evoluzione storica</b>	Costituita nel 2010; cooperativa già esistente in precedenza e rilevata in seguito dall'attuale titolare.
<b>Numero soci e caratteristiche della base associativa: consistenza, stabilità ed evoluzione</b>	Tra le 80 e le 100 persone con quota di iscrizione (non è stata specificata dal punto di vista quantitativo); rapporti in generale continuativi tra soci e cooperativa; non vi sono stati episodi problematici per la base associativa in questione.
<b>Numero tot. lavoratori</b>	Tra gli 80 e i 100 collaboratori

<b>Percentuale di lavoratrici (femmine)</b>	Quasi la totalità donne (>95%)
<b>Percentuale di lavoratori (maschi)</b>	In netta minoranza (<5%)
<b>Numero dirigenti/personale amministrativo: profili professionali posseduti e tipologie contrattuali</b>	Sei impiegati totali di cui: - Quattro impiegati nella sede della cooperativa a Bologna (2 part – time e 2 a tempo pieno) - Due impiegati nella sede di Casalecchio del Reno Presidente e titolare: Dott.ssa Francesca Fraiese
<b>Attività principale</b>	Erogazione di servizi mediante assistenti qualificate e verificate dalla stessa cooperativa, oltre che OSS. Si occupa di: assistenza domiciliare per anziani, malati e disabili con un ampio ventaglio di servizi come assistenza e convivenza, accompagnamento e compagnia al diretto interessato; fornisce inoltre servizio di assistenza ospedaliera. Disbrigo pratiche burocratico – amministrative per l’assistenza familiare e eventuale sostituzione dell’operatore.
<b>Eventuali attività accessorie</b>	Non sono presenti particolari attività o iniziative da segnalare.

## Parte Seconda

### **Modalità di svolgimento dell'attività principale**

#### **Tipologia di attività svolta (somministrazione, matching domanda-offerta)**

La cooperativa svolge un'attività di servizio alle famiglie con assistenti familiari soci della cooperativa stessa. Attualmente è agenzia accreditata per il lavoro interinale e ed è in possesso della relativa autorizzazione riconducibile alla somministrazione di lavoro.

L'attività si svolge su un rapporto trilaterale: la cooperativa stipula con le badanti un contratto a tempo determinato (gli operatori sono dipendenti della cooperativa) e contemporaneamente stipula un contratto di servizio con le famiglie che ad esso si rivolgono per la prestazione da parte di questo personale.

La raccolta della domanda da parte delle famiglie e l'abbinamento dell'offerta da parte delle badanti sono attività comprese nel costo totale del servizio.

L'assistente è remunerato dalla cooperativa (compresi costo dei contributi, tredicesime e TFR), la quale, a sua volta, percepisce il corrispettivo dalla famiglia.

Nei confronti della famiglia, la cooperativa si assume l'impegno di far fronte a tutti gli adempimenti e alle formalità connesse al rapporto di lavoro, oltre a garantire un corretto rapporto lavorativo tra le parti.

#### **Eventuali autorizzazioni – iscrizione ad albi**

CV o modulo procurato dalla cooperativa (in caso non sia possibile per il singolo operatore procurarsi un proprio curriculum vitae). Vengono valutate anche eventuali referenze passate – sebbene non sempre siano veritiere o comunque rappresentino la reale condizione del soggetto lavoratore - si preferisce dunque una **certificazione da parte di un'altra cooperativa che ha ospitato l'operatore**. Vi è anche, tramite passaparola, un cospicuo numero di candidature spontanee (anche se, a detta della cooperativa, negli ultimi anni sono in netto calo).

#### **Canali di reclutamento del personale**

Non sono richieste ai candidati qualifiche particolari o certificazioni. La verifica dell'esperienza è considerata fondamentale ma molto spesso difficile poiché non è sempre possibile verificare la provenienza o la storia pregressa del singolo (ad esempio verificare lo stato di salute o carichi pendenti). L'italiano è considerato requisito richiesto e necessario per essere assunti a tempo pieno all'interno della cooperativa, poiché la non conoscenza di esso da parte del personale è visto come un ostacolo per la piena efficacia del rapporto lavorativo tra le parti.

#### **Requisiti valutati (competenza, esperienza, capacità, ecc.) e modalità di valutazione (certificazioni, verifica delle competenze in loco, ecc.)**

Viene verificato altresì il casellario giudiziario.

Le modalità di valutazione non avvengono con procedure effettivamente standardizzate; il *feedback* da parte della famiglia dopo un certo tempo è ritenuto importante per verificare la scelta dell'operatore corretto.

#### Tipologia contrattuale utilizzata con l'assistente familiare: obblighi reciproci

L'attività stipula in primis un contratto di collaborazione per valutare il singolo operatore tramite un periodo di prova (in genere la sua durata è pari a 1 settimana) in cui la badante verrà valutata a seconda dell'esperienza e a seconda della prestazione effettivamente offerta (questa valutata tramite feedback della famiglia e valutazione da parte della cooperativa – vedi sezione apposita -); in seguito si stipula un contratto di lavoro nazionale come impiegato a tempo determinato (poiché viene usato come “garanzia” in caso di abbandono/cattiva condotta del lavoratore; vi sarebbe altresì volontà di stipulare contratti indeterminati ma mancano le garanzie specifiche per stipularli).

La cooperativa ha l'obbligo di contribuzione nei confronti del lavoratore e di versamento dei contributi INPS (i lavoratori sono iscritti alla gestione separata INPS).

Il lavoratore ha l'obbligo nei confronti della cooperativa di eseguire la prestazione a beneficio del cliente e di farlo conformemente alle prescrizioni impartite dalla cooperativa stessa.

N. contratti a tempo determinato/indeterminato	N. contratti full time/part time
Quantitativamente non determinato; la cooperativa ritiene altresì più conveniente stipulare contratti a tempo determinato per mancanza di regolamentazione e garanzie in caso di contratto a tempo indeterminato.	Dato non rilevato tra i dipendenti; tra gli impiegati nello staff della cooperativa due sono a tempo pieno, due sono part-time.

#### Regime della responsabilità civile in caso di danno a cose o persone commesse dall'assistente familiare – eventuali episodi

Non sono stati registrati o segnalati episodi eclatanti; non è stato rilevato se la Cooperativa abbia effettivamente stipulato un'assicurazione ad hoc per questo tipo di danno.

#### Criteri di selezione dell'assistente familiare più idonea al caso concreto

Nel primo incontro con la cooperativa, viene chiesto alla famiglia la condizione e la storia del paziente del caso; in seguito viene selezionato a seconda delle richieste specifiche e della richiesta del cliente (ad esempio il sesso del badante, la sua esperienza e le sue capacità). Particolare attenzione viene riservata ovviamente alla chiara definizione dello stato di salute della persona da assistere, al fine non solo di individuare l'assistente che abbia caratteristiche fisiche e competenze più idonee, ma anche per evidenziare eventuali fattori di rischio connessi allo stato di salute del soggetto da assistere (ciò viene verificato direttamente dal personale della cooperativa tramite visita nel domicilio dell'interessato).

Non sempre tuttavia si riesce a garantire in modo perfetto il match tra richiesta e offerta della cooperativa anche per la mancanza di informazioni specifiche di molti soci della cooperativa. Il personale disponibile viene verificato tramite software excel con cui vengono segnati i nomi e i recapiti telefonici, oltre alle famiglie a cui sono assegnati, delle singole badanti.

#### Lista di nominativi di “riserva” di assistenti familiari – numero di nominativi

Prima di iniziare un rapporto lavorativo di questo tipo viene individuato un possibile sostituto “delegato” dalla stessa cooperativa per fungere da sostituto in caso di rottura del contratto anticipatamente.

#### Possibilità di sostituzione temporanea/definitiva dell'assistente familiare – modalità e tempistiche



Non è stato specificato se è formalizzato nel contratto o meno; è stato però ribadito da parte della cooperativa la piena disponibilità – si intende, dopo aver verificato effettivamente se la richiesta di sostituzione sia legittima o meno (motivi della sostituzione, richiedente di essa) – a cambiare e rimpiazzare l’assistente con le prime disponibili o comunque in tempo utile per soddisfare pienamente la richiesta. Viene in ogni caso individuato una persona fissa che farà da sostituto nei giorni di riposo o comunque in caso di necessità in riferimento a un singolo badante.

### Percorsi formativi per assistenti familiari

Non attivati in maniera particolare e specifica; spesso il lavoratore ha già una formazione pregressa (in particolar modo in caso di OSS). La formazione è prevalentemente sul campo, in particolar modo durante il periodo di prova in cui viene valutato il singolo lavoratore. In caso di mancanza di esperienza completa la cooperativa preferisce escluderle dal programma, almeno nelle fasi iniziali. In caso di particolari problemi del lavoratore (ad esempio alcolismo e/o altro) vengono segnalati e mandati a centri di recupero appositi (non interni comunque alla cooperativa).

*La cooperativa non ha voluto fornirci né bilanci di esercizio né una copia del contratto – tipo che sottoscrivono con il cliente; tuttavia i punti tratti dall’intervista consentono di costruire una “bozza” di ciò che il contratto mantiene o, comunque, fissa tra le tre parti di questo rapporto lavorativo.*

### Tipologia contrattuale utilizzata con il cliente:

<p><b>a) Obblighi dell’ente nei confronti della famiglia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ricerca figura professionale idonea alle esigenze</li> <li>- Pratiche burocratico-amministrative per la regolarizzazione del lavoro</li> <li>- Garantire il servizio, anche in caso di malattia, infortunio, decesso, espatrio o abbandono del luogo di lavoro da parte della badante per qualsiasi lavoro</li> </ul> <p>La cooperativa dal canto suo ha diritto a ricevere il corrispettivo mensilmente e pone a carico della famiglia un dovere di correttezza e buona fede, vincolandola a non accordarsi autonomamente con l’assistente familiare. Inoltre la famiglia deve rispettare standard minimi di comportamento dignitoso e rispettoso nei confronti della badante (es: garantire un alloggio decoroso ed uno spazio di intimità), pena la risoluzione del contratto.</p> <p>Ipotesi di risoluzione immediata del contratto: morte dell’assistito; comportamento non rispettoso ed irrispettoso nei confronti della badante; mancato pagamento; ecc..</p>
--	--

<b>b) Obblighi dell'assistente familiare nei confronti della famiglia</b>	c) Eseguire il servizio in modo diligente e con la massima professionalità
---	--

	<p>d) Attenersi al rispetto delle indicazioni di tempo e luogo definite dal cliente</p> <p>E' importante sottolineare che l'operatore non è diretto dipendente della famiglia e perciò non ha rapporti contrattuali con essa, ma agisce tramite la cooperativa stessa che funge tra <i>matching</i> tra la domanda (famiglia) e l'offerta (assistente familiare)</p>
--	--

#### Modalità concrete di introduzione dell'assistente familiare nel luogo di lavoro

La cooperativa mette in contatto l'assistente familiare e la famiglia nel momento in cui inizia il rapporto lavorativo; successivamente, dopo il tempo di circa una settimana, si verifica tramite telefonata la convivenza dell'operatore e del paziente.

#### Modalità e frequenza della supervisione sull'operato dell'assistente familiare

Oltre che contatti telefonici con la famiglia o con il lavoratore, vi è l'uso di inviare una persona per un controllo, senza preavviso, della situazione in orario di lavoro – in questo modo si verifica la condotta e la condizione del lavoratore -. Vi è dunque un pieno controllo in loco da parte del personale della cooperativa; è richiesta talvolta la partecipazione e il controllo attivo da parte della famiglia, poiché la cooperativa riconosce di non essere sempre capace a sostenere dei controlli giornalieri efficaci (aggiungerei, data la complessità dell'organizzazione, che questo sia un problema del tutto fisiologico all'attività svolta). Dopo una settimana di rapporto lavorativo viene verificato tramite una telefonata al cliente la sua effettiva soddisfazione e per ricevere *feedbacks* sul rapporto lavorativo che si è andato a formare.

#### Altre osservazioni o specifiche

La remunerazione è fissata tramite busta paga esclusivamente firmata per tutela e garanzia; è presente un foglio presenze del singolo lavoratore in base al quale si controlla il monte ore in cui si è effettivamente lavorato. Tramite appuntamento vengono firmate le buste paga e vengono pagate tramite bonifico. È richiesto dunque un IBAN a nome del singolo lavoratore per effettuare il pagamento, poiché esso viene solamente completato tramite bonifico e non con altri mezzi.

### **Struttura dei costi (Fonte: AIDA)** **(Riferito a bilancio abbreviato di esercizio dell'anno 2017 – 12 mensilità)**

<b>Numero medio di clienti annuali</b>	Fascio di clientela con possibilità economiche medio-alte (dato quantitativo non disponibile)
<b>Fatturato annuo</b>	€ 1.259.859 (Da segnalare: dal 2015 aumentato in modo costante nel tempo)
<b>Costo del lavoro</b>	€ 518.664

<b>Compenso per un servizio standard (solitamente 5 giornate e mezzo a settimana) specificando se è lordo o netto</b>	(su 6 giorni a settimana, 24 ore coprendo eventualmente alcune ore della domenica) E' stata premura della cooperativa specificare che è un costo variabile: a seconda delle esigenze della singola
---	--

	<p>famiglia si cerca di venire incontro in caso di difficoltà economiche o particolari situazioni che rendono necessario un aiuto da parte della cooperativa. La remunerazione è 1600 euro mensili circa (per 6 giorni lavorativi; è quindi escluso per il giorno mancante il costo della badante che deve essere eventualmente a carico della famiglia). Il costo è al lordo (TFR, tredicesima e ferie), il compenso netto si aggira intorno a 1300 euro. Il vitto e l'alloggio non sono inclusi ma sono a carico della famiglia ospitante.</p> <p>In caso di volontà del singolo lavoratore di lavorare un giorno extra a settimana, dopo aver firmato un'autocertificazione in cui dichiara di avere volontà di non godere delle ferie obbligatorie, viene contribuito un corrispettivo extra.</p>
<b>Costo della consulenza</b>	Compreso nel prezzo.
<b>Compenso annui per dirigenti o amministrativi</b>	Dato non rilevato.

## Parte Terza Governance esterna

### **Rapporto con enti di controllo (INSP – INALI – DTL)**

Sentito ma non conflittuale; a detta della cooperativa stessa, gli ispettori del lavoro non si presentano in modo continuativo ma solo in caso di segnalazioni o comunque in rare occasioni.

Vengono contattati in diverse maniere dai sindacati, i quali a loro volta vengono spesso contattati dalla singola badante in caso di problemi specifici. Il rapporto si può intendere come non necessariamente conflittuale, ma neanche di collaborazione. Non sono stati rilevati problemi o osservazioni specifiche riguardanti CAF,

### **Rapporto con altri stakeholder, in particolare: sindacati, caf, patronati, centri per l'impiego**

Non sono state segnalate eventuali adesioni a federazioni categoriali di rappresentanza

### **Rapporti con i servizi sanitari e socio-sanitari locali e/o regionali**

### **Adesione ad eventuali federazioni categoriali di rappresentanza**

Non presenti e comunque vi è poco scambio tra le parti di aiuti reciproci o di alcun tipo di servizi; è presente una concorrenza poco sentita in generale delle singole cooperative, poiché ognuna si organizza e lavora in modo estremamente eterogeneo. Vi è una rete informale tra le cooperative della zona con incontri con cadenza semestrale in cui, oltre a fare il punto della situazione, vengono segnalate eventuali persone/comportamenti/situazioni utili alla totalità del gruppo.

**Erogazione di servizi di reperimento badanti in regime di appalto pubblico, convenzionamento, accreditamento o in qualsiasi altra forma**

La cooperativa si è sempre rivolta al mercato privato.

## REPORT INTERVISTA

### CSB SOCIETÀ COOPERATIVA SOCIALE BADANTI A MANTOVA

Mantova – Via Chiassi, 97

25.06.2018

## Parte Prima

### *Dati identificativi e strutturali dell'ente*

<b>Ragione sociale</b>	CSB Società Cooperativa Sociale Badanti a Mantova
<b>Forma giuridica</b>	Cooperativa sociale di tipo B – S.C.A.R.L.P.A.
<b>Data di costituzione ed eventuale evoluzione storica</b>	Costituita nel 2011
<b>Numero soci e caratteristiche della base associativa: consistenza, stabilità ed evoluzione</b>	<p>Circa 100 soci (soci), di cui 80 circa che lavorano attivamente. Dall'istituzione sono state associate circa 600 badanti, con un turnover di circa 50 persone ogni anno (50%).</p> <p>Con il 2017 la Cooperativa Badanti Mantova si avvale della qualificata collaborazione di Professione in Famiglia per aumentare i servizi resi alle famiglie clienti, tra cui consulenze su convenzioni vantaggiose e mutualistiche.</p>
<b>Numero tot. lavoratori</b>	Circa 100 persone
<b>Percentuale di lavoratrici (femmine)</b>	Più del 90%
<b>Percentuale di lavoratori (maschi)</b>	Meno del 5%
<b>Numero dirigenti/personale amministrativo: profili professionali posseduti e tipologie contrattuali</b>	<p>3 amministratori            Presidente – Umberto Bottura            Vice Presidente – Maurizio Nicolini            Consigliere – Consuelo Benedini</p> <p>1 dipendente amministrativa</p>
<b>Attività principale</b>	Attività di servizio per la fornitura di servizio di assistenza per anziani: <i>(tratto dal sito) Obiettivo è dare alle famiglie un servizio professionale di assistenza alla persona anziana e non, spesso non più autosufficiente, sia a domicilio che nelle strutture pubbliche o private.</i>
<b>Eventuali attività accessorie</b>	nessuna

## Parte Seconda

### **Modalità di svolgimento dell'attività principale**

#### **Tipologia di attività svolta (somministrazione, matching domanda-offerta)**

La cooperativa svolge un'attività di assistenza alle famiglie con assistenti familiari soci collaboratori della cooperativa.

L'attività si svolge su un rapporto trilaterale: vi è un contratto con la famiglia e un contratto di co.co.co. con la badante. La Cooperativa sottoscrive con la famiglia un contratto, attraverso il quale si impegna a fornire il servizio richiesto per mezzo della propria organizzazione che interviene affinché il servizio sia assicurato anche quando il socio che ha assunto l'incarico è impossibilitato, per qualunque motivo, a portarlo a termine.

La raccolta della domanda da parte delle famiglie e l'abbinamento dell'offerta da parte delle badanti sono attività comprese nel costo totale del servizio.

L'assistente è remunerato dalla cooperativa, la quale, a sua volta, percepisce il corrispettivo dalla famiglia. Nei confronti della famiglia, la cooperativa si assume l'impegno di far fronte a tutti gli adempimenti e alle formalità connesse al rapporto di lavoro.

#### **Eventuali autorizzazioni – iscrizione ad albi**

Ordinaria iscrizione al registro imprese Mantova

#### **Canali di reperimento della clientela e del personale**

La clientela si appropria alla cooperativa grazie al passaparola e solo parzialmente per pubblicità. È possibile comunicare con la cooperativa tramite il sito internet o telefonicamente durante gli orari di ufficio.

#### **Requisiti valutati (competenza, esperienza, capacità, ecc.) e modalità di valutazione (certificazioni, verifica delle competenze in loco, ecc.)**

Requisito fondamentale in primis è la conoscenza dell'italiano: una sua corretta comprensione e la capacità del lavoratore di parlarlo correttamente è considerato una *conditio sine qua non* per l'inizio del rapporto lavorativo.

L'esperienza pregressa viene considerata un plus, ma non è considerato un elemento fondamentale.

Di caso in caso si valuta se le conoscenze e le esperienze della badante sono in linea con le necessità della famiglia e del paziente.

Non avviene un forte controllo del lavoro, in quanto le badanti sono considerate lavoratrici autonome. Una tantum avviene un confronto sia con la famiglia che con la badante per assicurarsi che l'attività lavorativa sia in linea con le aspettative di entrambi e non siano emerse particolari problematiche.

#### **Tipologia contrattuale utilizzata con l'assistente familiare: obblighi reciproci**

Il rapporto tra assistente familiare e cooperativa è regolato da un contratto di collaborazione coordinato e continuativo sottoscritto da sindacati, depositato al CNEL. L'assistente familiare ha un monte ore settimanale



di 54 ore minime di lavoro. La durata del servizio, il luogo di esecuzione della prestazione ed i contenuti, sono definiti dalla cooperativa in base al contratto stipulato tra quest'ultimo e la famiglia.

La cooperativa ha l'obbligo di contribuzione nei confronti del lavoratore e di versamento dei contributi INPS (i lavoratori sono iscritti alla gestione separata INPS).

Il lavoratore ha l'obbligo nei confronti della cooperativa di eseguire la prestazione a beneficio del cliente e di farlo conformemente alle prescrizioni impartite dalla cooperativa stessa.

N. contratti a tempo determinato/indeterminato	N. contratti full time/part time
Dato non rilevato	Dato non rilevato

#### Regime della responsabilità civile in caso di danno a cose o persone commesse dall'assistente familiare – eventuali episodi

Non sono stati fino ad oggi registrati episodi.  
Nessuna informazione circa l'assicurazione.

#### Criteri di selezione dell'assistente familiare più idonea al caso concreto

In seguito al colloquio con la singola famiglia per apprendere le particolari esigenze, si cerca di analizzare e comprendere la situazione e il caso concreto in maniera da identificare le problematiche principali e in questo modo selezionare l'operatore con le caratteristiche e anche le abilità che meglio fanno al caso della singola famiglia e paziente. In caso di problemi di salute specifici o condizioni del paziente particolari (patologie che condizionano le capacità psico-fisico del paziente stesso) vengono assegnati assistenti con esperienza pregressa di casi simili o comunque con preparazioni *ad hoc* ed approfondite del singolo caso. In ogni caso il tempo di assegnazione dell'assistente familiare più corretto è di circa una settimana (ma in ogni caso dipende dal singolo caso e dalla disponibilità dell'operatore che più rispecchia le esigenze del cliente). In generale il quadro clinico deve essere chiaro e vi deve essere piena convergenza di pensiero tra la cooperativa e la famiglia.

#### Lista di nominativi di "riserva" di assistenti familiari – numero di nominativi

La cooperativa indica l'assistente familiare atto a sostituire il collega in caso di abbandono/rinuncia.

#### Possibilità di sostituzione temporanea/definitiva dell'assistente familiare – modalità e tempistiche

Ciò avviene ordinariamente quando la sostituzione è dovuta all'assenza temporanea dell'assistente familiare per ferie, ma anche in via eccezionale quando sorgono problemi tra la famiglia e l'assistente familiare ovvero quando quest'ultima smette di lavorare o torna nel proprio paese d'origine. Le modalità consistono nella verifica della turnazione delle assistenti familiari operative ovvero nella sostituzione attraverso una figura alternativa; a tal fine, la cooperativa ha a disposizione un data-base di nominativi a cui poter attingere. Il servizio è assicurato dunque anche quando il socio che ha assunto l'incarico è impossibilitato, per qualunque motivo, a portarlo a termine.

#### Percorsi formativi per assistenti familiari

Non viene svolta una particolare attività di formazione durante l'anno. La formazione offerta consiste in corsi che avvengono durante le assemblee dei soci annuali, durante le quali sono stati svolti corsi come l'utilizzo di dispositivi e protezioni individuali o circa i modi di operare ( come gestire la persona anziana, come tenerla in modo corretto etc).

#### Tipologia contrattuale utilizzata con il cliente:

<b>a) Obblighi dell'ente nei confronti della famiglia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantire funzionalità, adattabilità, immediatezza degli interventi e controlli periodici sull'andamento del servizio</li> <li>- Garantire la gestione e l'organizzazione del servizio di assistenza domiciliare, tramite operatori selezionati e con adeguata formazione</li> </ul>
<b>b) Obblighi familiare nei confronti dell'assistente familiare nei confronti della famiglia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eseguire il servizio in modo diligente e con la massima professionalità</li> </ul> <p>Al di là di questo, bisogna tener presente che l'assistente familiare NON è dipendente della famiglia poiché non ha con essa un rapporto contrattuale diretto e opererà a nome della CBS.</p>

#### Modalità concrete di introduzione dell'assistente familiare nel luogo di lavoro

Si organizzano degli incontri fra operatore e famiglia, in modo tale da far incontrare le due parti e creare un primo incontro di conoscenza e regolamento del rapporto lavorativo.

#### Modalità e frequenza della supervisione sull'operato dell'assistente familiare

Avvengono degli incontri saltuari con la famiglia e con la badante per verificare la soddisfazione del cliente e del lavoratore.

#### Altre osservazioni o specifiche

-

### **Struttura dei costi (Dati tratti da AIDA)**

<b>Numero medio di clienti annuali</b>	Dato non riferito
<b>Fatturato annuo</b>	€ 1.558.491 (anno 2017)
<b>Costo del lavoro</b>	€ 1.543.698 (anno 2017)
<b>Compenso per un servizio standard (solitamente 5 giornate e mezzo a settimana) specificando se è lordo o netto</b>	1500-1700 euro al mese al lordo (da intendersi per il servizio standard in regime di convivenza) con vitto e alloggio a carico della famiglia.
<b>Costo della consulenza</b>	Compreso nel prezzo
<b>Compenso annui per dirigenti o amministrativi</b>	Dato non rilevato

## Parte Terza

### Governance esterna

#### **Rapporto con enti di controllo (INPS – INAIL – DTL)**

Negli anni è stata affrontata una causa con l'INPS che ha avviato un'indagine interna riguardante il tipo di contratto somministrato alle badanti, valutando l'effettiva natura autonoma del contratto di lavoro. Tale contenzioso non è stato ancora risolto nonostante siano passati un numero di anni tali da rendere nulla l'azione dell'INPS nei confronti della cooperativa.

#### **Rapporto con altri stakeholder, in particolare: sindacati, caaf, patronati, centri per l'impiego**

La cooperativa fa parte di "Professione in Famiglia".

#### **Adesione ad eventuali federazioni categoriali di rappresentanza**

Non segnalate.

#### **Rapporti con i servizi sanitari e socio-sanitari locali e/o regionali**

Pochi rapporti con la regione, in generale considerata poco attiva e partecipativa in questo particolare campo.

#### **Erogazione di servizi di reperimento badanti in regime di appalto pubblico, convenzionamento, accreditamento o in qualsiasi altra forma**

La cooperativa si è sempre rivolta al solo mercato privato.

#### NOTE RISERVATE (per gli intervistatori)

1) Effettiva partecipazione dei soci lavoratori, in particolare badanti, alla vita della cooperativa	
2) Rapporti con enti di controllo (INPS, INAIL, Direzione Territoriale del Lavoro) e con gli altri stakeholder pubblici e privati sul territorio (es: comuni, ASL, organizzazioni sindacali)	

,	
---	--

associazioni di famiglie, ecc..)	
3) Problematiche di turnover della base associativa ed eventuali strategie di contenimento	-
4) Quali sono le ragioni di convenienza (materiale e/o immateriale) che spingono le badanti a diventare socie o comunque a lavorare in queste realtà, talvolta anche con un minor vantaggio in termini economici.	
5) Varie ed eventuali	

## REPORT INTERVISTA

# Piccolo Principe società cooperativa sociale ONLUS

2/07/2018

## Parte Prima

### *Dati identificativi e strutturali dell'ente*

<b>Ragione sociale</b>	Piccolo Principe società cooperativa sociale ONLUS
<b>Forma giuridica</b>	Cooperativa Sociale di tipo A
<b>Data di costituzione ed eventuale evoluzione storica</b>	Costituita nel 2005. A seguito di una ricerca svolta nel 2009 dove sono emerse criticità nell'incontro tra domanda e offerta di assistenti familiari per i casi più critici, la Coop ha iniziato a concentrarsi su questa nicchia di mercato di servizi assistenziali. Il suo ruolo è paragonabile a quello di una agenzia di lavoro.
<b>Numero soci e caratteristiche della base associativa: consistenza, stabilità ed evoluzione</b>	8 soci
<b>Numero tot. lavoratori</b>	14 lavoratori della Coop.
<b>Percentuale di lavoratrici (femmine)</b>	13 lavoratrici femmine della Coop. Per quanto riguarda le assistenti familiari la percentuale femminile si attesta intorno al 85%.
<b>Percentuale di lavoratori (maschi)</b>	1 lavoratore maschio della Coop. Per quanto riguarda gli assistenti familiari la percentuale maschile si attesta intorno al 15%
<b>Numero dirigenti/personale amministrativo: profili professionali posseduti e tipologie contrattuali</b>	14 lavoratori (2 Amministratori, 2 segretarie back-office, 4 lavoratori part-time, 2 formazione, 2 lavoratori full-time specializzati in servizi al lavoro, 1 direttrice, 1 progettista).
<b>Attività principale</b>	La Coop si occupa di assistenza familiare, offrendo una risposta a tutte le esigenze legate al bisogno di cura domiciliare per anziani, persone non autosufficienti e diversamente abili. In particolare è specializzata nei casi più critici.
<b>Eventuali attività accessorie</b>	La Coop offre diversi pacchetti di servizi. Si va dal servizio base dal costo di 230 euro (ricerca, soluzione, matching) a quelli più complessi comprendenti attività di supervisione e redazione buste paga fino ad

un costo di 1000 euro. Altri servizi accessori sono: l'accompagnamento alla cura di persone affette da Alzheimer, attività di counseling per lo sviluppo e la crescita personale, interventi nelle scuole medie di educazione alla legalità e di orientamento.

## **Parte Seconda**

### ***Modalità di svolgimento dell'attività principale***

#### ***Tipologia di attività svolta (somministrazione, matching domanda-offerta)***

La cooperativa favorisce l'incontro tra le famiglie e gli assistenti familiari autonomi. In particolare si occupa dei casi più critici, per i quali le famiglie hanno più difficoltà a trovare l'assistente adatto. La cooperativa offre quindi un servizio di intermediazione tra la famiglia e la badante svolgendo un servizio di consulenza a seconda del pacchetto di servizi comprato dalla famiglia. La Coop offre una prima consulenza gratuita in cui valuta le richieste della famiglia e seleziona il candidato ideale. Successivamente alla selezione del candidato molto spesso la famiglia interrompe il rapporto con la Coop per cercare da sé un'assistente familiare per non sostenere il costo della consulenza della Coop. Tuttavia il 50% delle famiglie che si ritirano ritornano poiché non in grado di trovare il profilo giusto.

#### **Eventuali autorizzazioni – iscrizione ad albi**

Piccolo Principe Onlus è un ente accreditato da Regione Lombardia per i servizi al lavoro e alla formazione.

#### **Canali di reperimento del personale**

La Cooperativa sceglie la badante più idonea al caso grazie a un database sviluppato internamente, che comprende circa 1800 nominativi di assistenti familiari formatosi attraverso candidature autonome. ogni semestre il database viene controllato e aggiornato verificando che i nominativi present siano ancora validi e attivi.

### Requisiti valutati (competenza, esperienza, capacità, ecc.) e modalità di valutazione (certificazioni, verifica delle competenze in loco, ecc.)

La Coop effettua il matching inserendo i requisiti richiesti dalla famiglie nel database. I profili selezionati vengono analizzati e chiamati per un colloquio dalla Coop. Durante il colloquio il case manager di riferimento, che segue personalmente la situazione, verifica le competenze del candidato attraverso domande e quesiti di autovalutazione. Ai candidati vengono chieste inoltre le referenze delle esperienze passate che vengono meticolosamente verificate. In particolare se è richiesta una badante per un caso di un anziano con problemi di alzheimer l'aver avuto precedentemente un'esperienza con persone aventi lo stesso problema rappresenta un requisito preferenziale.

### Tipologia contrattuale utilizzata con l'assistente familiare: obblighi reciproci

La tipologia del contratto che la Coop stipula con l'assistente familiare è il contratto (colf e badanti) di lavoro domestico C.C.N.L. a tempo indeterminato. Attualmente le famiglie preferiscono stipulare con la cooperativa contratti per le badanti full-time notturni o diurni o part-time 30h.

**N. contratti a tempo determinato/indeterminato**

-

**N. contratti full time/part time**

-

### Regime della responsabilità civile in caso di danno a cose o persone commesse dall'assistente familiare – eventuali episodi

La responsabilità per eventuali danni a cose o persone ricade interamente sulla badante.

### Criteri di selezione dell'assistente familiare più idonea al caso concreto

Dati i casi difficili seguiti dalla Coop non esiste un assistente familiare perfetto, ma ognuno presenta dei punti di forza che si addicono alle diverse situazioni. A seguito del primo incontro gratuito presso il domicilio dell'assistito in cui un operatore di riferimento qualificato dà tutte le informazioni e propone un



modello di assistenza personalizzata sulla base delle richieste della famiglia, la Coop inizia la ricerca del profilo più adeguato nel database. Alla famiglia vengono chieste 3 caratteristiche fondamentali che la badante deve avere e in base a queste la Coop riesce ad orientarsi nella ricerca del profilo. Molto spesso a causa di cattive esperienze passate le famiglie impongono dei vincoli sulla nazionalità delle badanti anche sacrificando qualità necessarie della badante per il servizio da svolgere. La Coop in questi casi cerca di far riflettere la famiglia su parametri veramente fondamentali da ricercare.

#### Lista di nominativi di “riserva” di assistenti familiari – numero di nominativi

Nominativi presenti nel database redatto e aggiornato dalla Coop.

#### Possibilità di sostituzione temporanea/definitiva dell'assistente familiare – modalità e tempistiche

Il servizio di sostituzione non è compreso nel pacchetto base. Il servizio è invece presente nei pacchetti più costosi. La sostituzione temporanea è prevista in caso di ferie programmate o malattia. La Coop richiede almeno 5 giorni di preavviso per trovare un candidato simile.

#### Percorsi formativi per assistenti familiari

Piccolo Principe Onlus è un ente accreditato da Regione Lombardia per i servizi alla formazione e al lavoro e si pone l'obiettivo di supportare le persone disoccupate, più o meno giovani, nella definizione del proprio progetto di vita professionale, orientandole nelle scelte e accompagnandole nell'inserimento nel mercato del lavoro. La maggior parte dei corsi sono gratuiti perché facenti parte del programma Dote Unico Lavoro promosso da Regione Lombardia, che consente alle persone disoccupate di usufruire di servizi di formazione e di supporto nella ricerca del lavoro. Per quanto riguarda la formazione degli assistenti familiari esistono 2 percorsi formativi. Il modulo introduttivo di 40 ore finalizzato a fornire le competenze essenziali riferite alla cura e all'igiene della persona con un basso bisogno assistenziale, alla preparazione dei pasti, alla comunicazione e alla relazione con la persona assistita e i suoi familiari, alla cura della casa e all'igiene domestica, ai diritti/doveri del rapporto di lavoro la cui durata è di una settimana. Il modulo base di 120 ore è invece finalizzato a fornire le competenze che caratterizzano l'esercizio dell'attività lavorativa dell'assistente familiare nell'assistenza alla persona non autosufficiente con un medio/alto bisogno assistenziale. I corsi sono rivolti a disoccupati residenti/domiciliati in Lombardia. Solitamente preferiscono frequentare il corso base poiché quelli più avanzati richiedenti più tempo sono fonte di incertezza.

#### Tipologia contrattuale utilizzata con il cliente:

##### a) Obblighi dell'ente nei confronti della famiglia

Offrire i servizi compresi nel pacchetto scelto dalla famiglia.

<b>b) Obblighi dell'assistente familiare nei confronti della famiglia</b>	Rispettare il contratto firmato e non fare accordi con la famiglia senza avvertire la Coop.

#### Modalità crete di introduzione dell'assistente familiare nel luogo di lavoro

Non menzionato dalla cooperativa.

#### Modalità e frequenza della supervisione sull'operato dell'assistente familiare

La supervisione non è disponibile nel pacchetto base ma solamente in quelli più costosi.

#### Altre osservazioni o specifiche

A seguito degli utili conseguiti la Coop ha aperto una seconda sede sempre a Milano.

### Struttura dei costi

<b>Numero medio di clienti annuali</b>	60 famiglie.
<b>Fatturato annuo</b>	400.000 euro (40% finanziamenti pubblici, 30% privati, 30% progetti enti locali)
<b>Costo del lavoro</b>	Non fornito.

<b>Compenso per un servizio standard (solitamente 5 giornate e mezzo a settimana) specificando se è lordo o netto</b>	Non fornito.
<b>Costo della consulenza</b>	230 euro servizio base, 1000 euro servizio completo
<b>Compenso annui per dirigenti o amministrativi</b>	Non fornito.

## **Parte Terza**

### ***Governance esterna***

#### **Rapporto con enti di controllo (INSP – INALI – DTL)**

Non riferito.

#### **Rapporto con altri stakeholder, in particolare: sindacati, caaf, patronati, centri per l'impiego**

La Coop dichiara di non avere un buon rapporto con gli altri centri di impiego e le agenzie per il lavoro a causa dei lunghi tempi di attesa. DA CHIARIRE

#### **Adesione ad eventuali federazioni categoriali di rappresentanza**

Non segnalato.

#### **Rapporti con i servizi sanitari e socio-sanitari locali e/o regionali**

La Coop sottolinea come il comune di Milano presti attenzione e interesse all'ambito socio-assistenziale, tuttavia evidenzia che i vari enti pubblici fanno fatica a rimanere a passo con i tempi e le esigenze delle famiglie.

**Erogazione di servizi di reperimento badanti in regime di appalto pubblico, convenzionamento, accreditamento o in qualsiasi altra forma**

Ben il 40% del fatturato della Coop deriva da appalti pubblici.

## REPORT INTERVISTA

ORCHIDEA Assistenza Cooperativa Sociale ONLUS

2/07/2018

### Parte Prima

#### *Dati identificativi e strutturali dell'ente*

<b>Ragione sociale</b>	ORCHIDEA Assistenza Cooperativa Sociale ONLUS
<b>Forma giuridica</b>	Cooperativa sociale di tipo A
<b>Data di costituzione ed eventuale evoluzione storica</b>	La società è stata fondata il 23 Ottobre 2010 da Sanna Maria Battistina. Dopo 4 anni la forma giuridica della società è passata da SRL a quella di cooperativa poiché le strutture ospedaliere chiedevano questa forma giuridica per appaltare servizi.
<b>Numero soci e caratteristiche della base associativa: consistenza, stabilità ed evoluzione</b>	3 soci, con esperienza da infermieri specializzati che per anni si sono dedicati all'assistenza e alla cura degli ammalati e di tutte le persone bisognose di aiuto. Hanno deciso di utilizzare il loro know how in un'ottica imprenditoriale.
<b>Numero tot. lavoratori</b>	Precedentemente la coop aveva circa 100 dipendenti, successivamente a causa della perdita di un appalto per ragione politiche è arrivata a 48.
<b>Percentuale di lavoratrici (femmine)</b>	60%
<b>Percentuale di lavoratori (maschi)</b>	40% (soprattutto concentrati nel trasporto assistenziale dato lo sforzo fisico necessario per caricare le persone sulle barelle).
<b>Numero dirigenti/personale amministrativo: profili professionali posseduti e tipologie contrattuali</b>	1 direttore generale, 1 responsabile gestione sistema qualità, 1 responsabile del servizio prevenzione e protezione, 1 direttore commerciale, 1 segretaria amministrativa, 1 direttore tecnico (Sanna Maria Battistina), 1 responsabile coordinamento ambulanze e gestione informatica.
<b>Attività principale</b>	Orchidea Onlus è specializzata nel fornire personale altamente qualificato per assistenza infermieristica, fisioterapia, ausiliaria ed educativa del tempo libero.
<b>Eventuali attività accessorie</b>	Buste paga e coordinazione ambulanze.

### Parte Seconda

***Modalità di svolgimento dell'attività principale***

### **Tipologia di attività svolta (somministrazione, matching domanda-offerta)**

La cooperativa offre servizi di assistenza con la possibilità di essere svolti sia presso il domicilio delle persone bisognose, che in strutture pubbliche, private e accreditate. Sono disponibile anche servizi di trasporto malati rivolto a persone di tutte le età che non siano in condizioni di autosufficienza e che necessitano di visite di controllo presso ospedali o studi medici. Infine la cooperativa mette a disposizione personale qualificato e specializzato, costituito da medici, infermieri, personale ausiliario, assistenti domiciliari e fisioterapisti coordinati da una direzione centralizzata.

Per quanto riguarda l'assistenza domiciliare, la cooperativa aiuta le famiglie nella ricerca della badante verificandone la professionalità e la preparazione del loro personale, garantendo a ciascuno la figura più adeguata alla propria situazione. Il primo incontro di presentazione con la famiglia è gratuito e avviene nella sede della cooperativa. Se incapaci di offrire il servizio richiesto dalla famiglia, la cooperativa indirizza gratuitamente la famiglia verso altri servizi grazie ai propri contatti. Successivamente dei rappresentanti della cooperativa vanno direttamente nel domicilio dell'assistito per verificarne la condizione e comprenderne i bisogni. Inoltre viene verificata la presenza di un posto dove far vivere la badante.

### **Eventuali autorizzazioni – iscrizione ad albi**

La cooperativa per garantire la qualità dei servizi offerti è conforme alla norma UNI EN ISO 9001:2008 che specifica i requisiti di un sistema di gestione per la qualità per un'organizzazione che dimostra la propria capacità di fornire un prodotto che soddisfi i requisiti del cliente e ne desideri accrescere la soddisfazione tramite l'applicazione efficace del sistema, compresi i processi per migliorare in continuo il sistema ed assicurare la conformità ai requisiti del cliente. Per quanto riguarda l'etica la cooperativa è in conformità della norma SA 8000 dimostrando una ulteriore evidenza delle sue buone pratiche e del suo operato, nella salvaguardia dei diritti umani dei lavoratori.

### **Canali di reperimento del personale**

Candidature spontanee.

### **Requisiti valutati (competenza, esperienza, capacità, ecc.) e modalità di valutazione (certificazioni, verifica delle competenze in loco, ecc.)**

La selezione delle assistenti domiciliari avviene tramite un colloquio in cui la cooperativa conosce la badante e ne controlla tutti i documenti e gli attestati di frequenza dei corsi obbligatori di formazione. Successivamente vengono analizzate e verificate le referenze per poi far effettuare una prova pratica alla badante nella sede della cooperativa. I requisiti principali richiesti sono la pulizia e l'ordine poiché si riflettono immediatamente nel lavoro svolto. Essenziale è inoltre saper parlare italiano per poter comunicare con l'assistito e saperlo scrivere per compiere piccole commissioni; possibilmente saper comprendere il dialetto poiché gli assistiti lo preferiscono all'italiano.

#### Tipologia contrattuale utilizzata con l'assistente familiare: obblighi reciproci

Il contratto utilizzato è di tipo determinato per un periodo che va da 6 mesi a 1 anno. Il rinnovo del contratto avviene per un massimo di 3 volte poiché tende ad esserci un forte ricambio delle badanti. Il rapporto lavorativo è regolato sulla base del contratto ASA 1680 che prevede 5 giornate piene, con l'obbligo di 2 ore di riposo, e il Sabato fino alle ore 12. Punti essenziali del contratto sono il piano assistenziale, ossia le attività che la badante deve svolgere, e le ore di lavoro precisando l'orario di inizio e di fine della prestazione. La famiglia firma un contratto con la cooperativa e la cooperativa ne firma un altro con la badante. La cooperativa garantisce un margine di libertà per gli accordi tra la famiglia e la badante ma pretende di essere sempre informata di qualsiasi accordo che esuli dal contratto.

N. contratti a tempo determinato/indeterminato	N. contratti full time/part time

#### Regime della responsabilità civile in caso di danno a cose o persone commesse dall'assistente familiare – eventuali episodi

La responsabilità ricade sulla cooperativa.

#### Criteri di selezione dell'assistente familiare più idonea al caso concreto



A seguito del primo incontro con la famiglia e della visita nella casa dell'assistito, la cooperativa seleziona il candidato più idoneo al caso in base allo stato di salute dell'anziano. In particolare la cooperativa valuta le referenze e l'esperienza pregressa della badante per completare il matching.

#### Lista di nominativi di “riserva” di assistenti familiari – numero di nominativi

Non presente.

#### Possibilità di sostituzione temporanea/definitiva dell'assistente familiare – modalità e tempistiche

Generalmente dopo 1 anno di servizio le badanti non si presentano più a lavoro e può anche capitare che improvvisamente rientrino nel proprio paese di origine. Per questa ragione la capacità di poter sostituire una badante, sia temporaneamente per ferie che definitivamente, è fondamentale per poter offrire un servizio completo. La cooperativa consente alle famiglie di poter chiedere la sostituzione della badante per un massimo di 3 volte.

#### Percorsi formativi per assistenti familiari

La cooperativa spende annualmente circa 20000 euro in corsi di formazione e riesce ad usufruire di corsi gratuiti grazie al contributo della regione. I corsi maggiormente frequentati sono: ASA per igiene di base con durata 6 mesi, BLS-D di primo soccorso in convenzione con la regione Lombardia, corsi di etica e corsi per sala mortuaria.

#### Tipologia contrattuale utilizzata con il cliente:

##### a) Obblighi dell'ente nei confronti della famiglia

La cooperativa si impegna a ricercare il profilo più idoneo a soddisfare le esigenze della famiglia e a garantire professionalità e conoscenze sempre efficaci grazie a corsi di aggiornamento. La cooperativa garantisce il servizio assistenziale anche quando la badante decide di andarsene impegnandosi a sostituirla con un profilo di uguale livello professionale. La famiglia si impegna a rispettare il contratto e a non fare accordi con la badante senza avvisare la cooperativa. La cooperativa deve essere a conoscenza di ogni decisione fra la famiglia e l'assistente che esuli dal contratto.

<p><b>b) Obblighi dell'assistente familiare nei confronti della famiglia</b></p>	<p>L'assistente familiare deve garantire la massima serietà e professionalità come da contratto con la cooperativa. La famiglia deve fornire alla badante una stanza confortevole e uno stile di vita pari a quello dell'assistito. La cooperativa ricorda episodi in cui l'assistito lasciava scarti di cibo alla badante o in cui la famiglia forniva letti fatiscenti.</p>
--	---

#### **Modalità crete di introduzione dell'assistente familiare nel luogo di lavoro**

La cooperativa accompagna l'assistente familiare nel luogo di lavoro dopo aver già effettuato un sopralluogo per verificare se l'ambiente fosse adatto ad ospitare la badante. La cooperativa cerca di minimizzare i contatti tra la famiglia e la badante al momento della stesura del contratto per evitare che vengano presi accordi tra le due parti.

#### **Modalità e frequenza della supervisione sull'operato dell'assistente familiare**

A seguito dell'introduzione dell'assistente familiare nel domicilio, inizia un periodo di prova di 60 giorni in cui la cooperativa controlla attentamente sia che la badante compia rigorosamente i suoi doveri sia che la famiglia tratti rispettosamente l'assistente. Grazie alla enorme esperienza pregressa nell'assistenza da parte dei soci della cooperativa, è facile per la coop comprendere immediatamente se il lavoro svolto dalla badante è stato eseguito correttamente o svogliatamente. (esempio del calzino infilato storto come segno di non efficienza)

#### **Altre osservazioni o specifiche**

Se in presenza di un bilancio positivo vengono fatti diversi investimenti in divise, barelle, arredi, e in nuovi contratti di leasing di ambulanze.

### Struttura dei costi

<b>Numero medio di clienti annuali</b>	
<b>Fatturato annuo</b>	800000 euro 60% appalti in strutture, 30% ambulanze, 10% domiciliare. Solitamente il bilancio è chiuso in pari.
<b>Costo del lavoro</b>	10-12000 euro manutenzione e benzina ambulanze
<b>Compenso per un servizio standard (solitamente 5 giornate e mezzo a settimana) specificando se è lordo o netto</b>	1100 euro
<b>Costo della consulenza</b>	130 euro
<b>Compenso annui per dirigenti o amministrativi</b>	Non specificato.

## Parte Terza Governance esterna

### Rapporto con enti di controllo (INSP – INALI – DTL)

La cooperativa possiede tutte le autorizzazioni richieste visti i numerosi controlli da parte dei NAS e dell'e ASL. Recentemente la cooperativa è stata multata poichè lavava le divise da sé senza rivolgersi ad una società esterna.

### Rapporto con altri stakeholder, in particolare: sindacati, caaf, patronati, centri per l'impiego

Non menzionato.

--

**Adesione ad eventuali federazioni categoriali di rappresentanza**

Associazione cooperative Lombardia

**Rapporti con i servizi sanitari e socio-sanitari locali e/o regionali**

--

**Erogazione di servizi di reperimento badanti in regime di appalto pubblico, convenzionamento, accreditamento o in qualsiasi altra forma**

Il 60% del fatturato della cooperativa deriva da appalti che richiedono infermieri e assistenti socio sanitari qualificati e formati per strutture sanitarie.

## REPORT INTERVISTA

COOPERATIVA SOCIALE PUNTO FAMIGLIA ASSISTANCE O.N.L.U.S.

*Parma – Via Verdi, 14*

26.06.2018

### Parte Prima

#### *Dati identificativi e strutturali dell'ente*

<b>Ragione sociale</b>	Società Cooperativa Sociale Punto Famiglia Assistance O.N.L.U.S.
<b>Forma giuridica</b>	Cooperativa sociale di tipo A – SCARLPA (società consortile)
<b>Data di costituzione ed eventuale evoluzione storica</b>	Costituita nel 2015
<b>Numero soci e caratteristiche della base associativa: consistenza, stabilità ed evoluzione</b>	Circa 30 persone (soci) e circa 20 collaboratori con quota di iscrizione – non si riferisce di episodi problematici riferiti all'evoluzione della base associativa; si segnala il cambio di ragione sociale della cooperativa da "COOPERATIVA SOCIALE BADANTI A PARMA" a "COOPERATIVA SOCIALE PUNTO FAMIGLIA ASSISTANCE"
<b>Numero tot. lavoratori</b>	Circa 50 persone
<b>Percentuale di lavoratrici (femmine)</b>	Più del 90%
<b>Percentuale di lavoratori (maschi)</b>	Meno del 5%
<b>Numero dirigenti/personale amministrativo: profili professionali posseduti e tipologie contrattuali</b>	3 persone Presidente – Dott. Roberto Bianchi Dott.ssa Milva
<b>Attività principale</b>	Assistenza per anziani, assistenza per disabili, assistenza domiciliare, assistenza in convivenza, assistenza malati, assistenza ospedaliera diurna e notturna, attività di baby sitter, servizio di colf esperte, disbrigo pratiche burocratico – amministrative; Punto Famiglia cerca di essere una rete di assistenza in molteplici campi per il nucleo familiare e i suoi componenti: <i>(tratto dal sito) il suo scopo principale è il raggiungimento dell'interesse generale della comunità volta all'integrazione sociale dei cittadini.</i> <i>La Cooperativa eroga alle famiglie un servizio, a mezzo del lavoro dei propri</i>

	<i>soci</i>
--	-------------

	<i>che in tal modo realizzano se stessi e consentono alla Cooperativa di conseguire il proprio scopo sociale.</i>
<b>Eventuali attività accessorie</b>	Sostegno psicologico sia per quanto riguarda il cliente (famiglia) sia per quanto riguarda il collaboratore; aiuto all'igiene personale, alla vestizione, al pasto e alla deambulazione

## **Parte Seconda**

### **Modalità di svolgimento dell'attività principale**

#### **Tipologia di attività svolta (somministrazione, matching domanda-offerta)**

La cooperativa svolge un'attività di assistenza alle famiglie con assistenti familiari soci collaboratori della cooperativa.

L'attività si svolge su un rapporto trilaterale: vi è un contratto con la famiglia e un contratto di natura giuslavorista di coordinamento generale e di collaborazione con la badante. La Cooperativa sottoscrive con la famiglia un contratto, attraverso il quale si impegna a fornire il servizio richiesto per mezzo della propria organizzazione che interviene affinché il servizio sia assicurato anche quando il socio che ha assunto l'incarico è impossibilitato, per qualunque motivo, a portarlo a termine.

La raccolta della domanda da parte delle famiglie e l'abbinamento dell'offerta da parte delle badanti sono attività comprese nel costo totale del servizio.

L'assistente è remunerato dalla cooperativa, la quale, a sua volta, percepisce il corrispettivo dalla famiglia. Nei confronti della famiglia, la cooperativa si assume l'impegno di far fronte a tutti gli adempimenti e alle formalità connesse al rapporto di lavoro.

Ordinaria iscrizione al registro imprese Parma

Eventuali autorizzazioni – iscrizione ad albi

#### **Canali di reperimento della clientela e del personale**

La clientela si appropria alla cooperativa in particolar modo grazie al passaparola e solo parzialmente per pubblicità su televisioni locali; anche per il personale il reperimento avviene tramite passaparola. E' possibile comunicare con la cooperativa tramite il sito internet tramite appositi form da completare sia per il cliente che per il collaboratore; quest'ultimo potrà allegare eventuale CV da inviare alla cooperativa.

**Requisiti valutati (competenza, esperienza, capacità, ecc.) e modalità di valutazione (certificazioni, verifica delle competenze in loco, ecc..)**

Requisito fondamentale in primis è la conoscenza dell'italiano: una sua corretta comprensione e la capacità del lavoratore di parlarlo correttamente è considerato una *conditio sine qua non* per l'inizio del rapporto lavorativo; in seguito viene valutata attentamente l'esperienza nel settore, per comprendere le sue caratteristiche e con che tipo di criticità si è già confrontato (ad esempio trattamento di pazienti con particolari demenze o handicap specifici vengono considerati un *plus* per il singolo/a collaboratore/ice, che in questo modo verrà assegnato eventualmente a clientela con esigenze più specifiche da questo punto di vista). Viene ben vista la capacità di preparare pasti per l'interessato e di svolgere le classiche mansioni di casa *sempre nell'interesse del paziente* (ad esempio, pulizia del suo spazio, sostituzione di garze/medicazioni ecc.); il suo *background* familiare (nubile o sposata, senza figli o con figli) è naturalmente considerato, tenendo conto in questo modo dei bisogni e di eventuali problemi che si possono presentare al collaboratore.

Vengono usate schede valutative anche nei confronti dell'unità familiare ospitante, per analizzare la situazione e verificare il corretto rapporto lavorativo tra lavoratore e famiglia.

### Tipologia contrattuale utilizzata con l'assistente familiare: obblighi reciproci

Il rapporto tra assistente familiare e cooperativa è regolato da un contratto di collaborazione coordinato e continuativo sottoscritto da sindacati, depositato al CNEL. L'assistente familiare ha un monte ore settimanale di 54 ore minime di lavoro. La durata del servizio, il luogo di esecuzione della prestazione ed i contenuti, sono definiti dalla cooperativa in base al contratto stipulato tra quest'ultimo e la famiglia.

La cooperativa ha l'obbligo di contribuzione nei confronti del lavoratore e di versamento dei contributi INPS (i lavoratori sono iscritti alla gestione separata INPS).

Il lavoratore ha l'obbligo nei confronti della cooperativa di eseguire la prestazione a beneficio del cliente e di farlo conformemente alle prescrizioni impartite dalla cooperativa stessa.

N. contratti a tempo determinato/indeterminato	N. contratti full time/part time
Dato non rilevato	Dato non rilevato

### Regime della responsabilità civile in caso di danno a cose o persone commesse dall'assistente familiare – eventuali episodi

Non sono stati fino ad oggi registrati episodi.

In ogni caso, la Cooperativa ha acceso una polizza assicurativa ad hoc.

### Criteri di selezione dell'assistente familiare più idonea al caso concreto

In seguito al colloquio con la singola famiglia per apprendere le particolari esigenze, si cerca di analizzare e comprendere la situazione e il caso concreto in maniera da identificare le problematiche principali e in questo modo selezionare l'operatore con le caratteristiche e anche le abilità che meglio fanno al caso della singola famiglia e paziente. In caso di problemi di salute specifici o condizioni del paziente particolari (patologie che condizionano le capacità psico-fisico del paziente stesso) vengono assegnati assistenti con esperienza pregressa di casi simili o comunque con preparazioni *ad hoc* ed approfondite del singolo caso. In ogni caso il tempo di assegnazione dell'assistente familiare più corretto è di circa una settimana (ma in ogni caso dipende dal singolo caso e dalla disponibilità dell'operatore che più rispecchia le esigenze del cliente). In generale il quadro clinico deve essere chiaro e vi deve essere piena convergenza di pensiero tra la cooperativa e la famiglia.

### Lista di nominativi di "riserva" di assistenti familiari – numero di nominativi

La cooperativa indica l'assistente familiare atto a sostituire il collega in caso di abbandono/rinuncia.

### Possibilità di sostituzione temporanea/definitiva dell'assistente familiare – modalità e tempistiche



Ciò avviene ordinariamente quando la sostituzione è dovuta all'assenza temporanea dell'assistente familiare per ferie, ma anche in via eccezionale quando sorgono problemi tra la famiglia e l'assistente familiare ovvero quando quest'ultima smette di lavorare o torna nel proprio paese d'origine. Le modalità consistono nella verifica della turnazione delle assistenti familiari operative ovvero nella sostituzione attraverso una figura alternativa; a tal fine, la cooperativa ha a disposizione un data-base di nominativi a cui poter attingere. Il servizio è assicurato dunque anche quando il socio che ha assunto l'incarico è impossibilitato, per qualunque motivo, a portarlo a termine.

### Percorsi formativi per assistenti familiari

In primis la cooperativa ritiene fondamentale la cura della persona dal punto di vista igienico, alimentare, di aspetto (ad esempio tenere un abbigliamento corretto e rispettabile per il luogo di lavoro e un chiaro rapporto collaborativo), obbligo di portare i guanti durante il periodo lavorativo e per operazioni con i pazienti. La cooperativa organizza anche formazione con un medico abilitato (ad esempio, come leggere i principi attivi dei medicinali e come approcciarsi con particolari terapie, in che modo comunicare con il medico (numeri, informazioni da fornire ecc.), eventuali manovre o operazioni che l'operatore può fare dal punto di vista sanitario (cambiare medicazione o igienizzare il paziente). Il processo di formazione punta anche a fidelizzare l'operatore alla cooperativa Punto Famiglia: per questo si organizza il sabato pomeriggio, una volta al mese, degli incontri volti a comunicare con il personale per eventuali problemi o osservazioni specifiche. Riassumendo, per la cooperativa è fondamentale sia una formazione specifica che di gruppo (con *selfhelp groups* e *counseling*) con particolari attenzioni alla condizione dell'operatrice e al suo rapporto con la clientela.

### Tipologia contrattuale utilizzata con il cliente:

<p><b>a) Obblighi dell'ente nei confronti della famiglia</b></p>	<p>icerca figura professionale idonea alle esigenze Pratiche burocratico-amministrative per la regolarizzazione del lavoro Garantire il servizio, anche in caso di malattia, infortunio, decesso, espatrio o abbandono del luogo di lavoro da parte della badante per qualsiasi lavoro</p> <p>All'interno del contratto vi è un "patto di non concorrenza" per il quale la famiglia è obbligata a non assumere l'operatrice a tempo pieno ma a limitare l'operato di quest'ultima ad accudire e curare il paziente nelle migliori condizioni possibili. La famiglia deve rispettare standard minimi di comportamento dignitoso e rispettoso nei confronti della badante</p>
<p><b>b) Obblighi dell'assistente familiare nei confronti della famiglia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eseguire il servizio in modo diligente e con la massima professionalità</li> <li>- Attenersi al rispetto delle indicazioni di tempo e luogo definite dal cliente</li> </ul> <p>Al di là di questo, bisogna tener presente che l'assistente familiare NON è dipendente della famiglia poiché non ha con essa un rapporto contrattuale diretto.</p>

#### Modalità concrete di introduzione dell'assistente familiare nel luogo di lavoro

Il luogo di lavoro dell'operatore viene in primis verificato per garantire e verificare le buone condizioni del luogo dove opererà, oltre che l'accertamento della condizione del paziente. Si organizzano inoltre degli incontri fra operatore e famiglia, in modo tale da far incontrare le due parti e creare un primo incontro di conoscenza e regolamento del rapporto lavorativo.

#### Modalità e frequenza della supervisione sull'operato dell'assistente familiare

La supervisione dell'operato dell'assistente familiare è effettuata in parte con visite a sorpresa nell'abitazione interessata per verificare la presenza dell'operatore/operatrice nell'abitazione e per controllare il corretto andamento del rapporto lavorativo. Vi è la verifica della casa e dell'operatore/operatrice.

#### Altre osservazioni o specifiche

-

### **Struttura dei costi (Dati tratti da AIDA)**

<b>Numero medio di clienti annuali</b>	Dato non riferito
<b>Fatturato annuo</b>	€ 489.578 (anno 2016)
<b>Costo del lavoro</b>	€ 10.825 (anno 2016)
<b>Compenso per un servizio standard (solitamente 5 giornate e mezzo a settimana) specificando se è lordo o netto</b>	1800 euro al mese al lordo (da intendersi per il servizio standard in regime di convivenza) con vitto e alloggio a carico della famiglia; la remunerazione avviene tramite busta paga del consulente del lavoro, per mezzo di bonifico bancario.
<b>Costo della consulenza</b>	Compreso nel prezzo
<b>Compenso annui per dirigenti o amministrativi</b>	Dato non rilevato

Da notare e condividere le idee condivise dalla cooperativa che, sebbene ancora in cantiere e non realizzate, possono essere dei buoni punti di partenza per sviluppare servizi futuri:

- Tentativo di creazione di **un sistema di badante di quartiere**: per città piccole e per realtà circoscritte, vi è la volontà da parte dei proprietari di creare un punto di riferimento per i nuclei familiari del quartiere per piccoli servizi, aiuti particolari e assistenza di specifiche situazioni.
- Volontà di costituire un **“alloggio per badanti”** nel quale accogliere le operatrici in periodi brevi (ad esempio in caso di mancanza di lavoro per qualche giorno, oppure un punto di riferimento in caso di emergenza ecc.)

## **Governance esterna**

### **Rapporto con enti di controllo (INPS – INAIL – DTL)**

Non sono stati segnalati casi specifici riferiti a problematiche con INPS, INAIL, DTL.

### **Rapporto con altri stakeholder, in particolare: sindacati, caaf, patronati, centri per l'impiego**

La cooperativa fa parte di “Professione in Famiglia”, pertanto, per quanto riguarda il rapporto contrattuale con l'assistente familiare, fa riferimento all'accordo sindacale siglato per la regolamentazione del rapporto di collaborazione coordinata e continuativa nel settore dei servizi di assistenza familiare integrativi e sostitutivi. Per quanto riguarda il rapporto con i sindacati, vi è una volontà di cooperazione da parte della cooperativa con questi, per quanto riguarda la formazione, il tema del riordino delle prestazioni non sanitarie all'interno delle strutture, e in generale di una possibilità di convergenza e sinergia tra le due realtà. Vi è volontà da parte del presidente di confronto e collaborazioni con queste realtà.

### **Adesione ad eventuali federazioni categoriali di rappresentanza**

Non segnalate.

### **Rapporti con i servizi sanitari e socio-sanitari locali e/o regionali**

Pochi rapporti con la regione, in generale considerata poco attiva e partecipativa in questo particolare campo. Vi è collaborazione con altre cooperative e realtà del settore. Vi è presente un rapporto di collaborazione con le strutture ospedaliere (pubblicità interna nell'ospedale) che, tramite un cartellone interno, mostra le cooperative presenti nel territorio con numeri telefonici ed informazioni per contattare (benché, a detta della cooperativa stessa, sia un rapporto poco utilizzato e in generale, nocivo per le cooperative).

### **Erogazione di servizi di reperimento badanti in regime di appalto pubblico, convenzionamento, accreditamento o in qualsiasi altra forma**

La cooperativa si è sempre rivolta al solo mercato privato.

## **REPORT INTERVISTA**

**ESPERO COOPERATIVA SOCIALE BADANTI**

**Treviso – Viale Luigi Luzzatti 112/D**

22.06.2018

**Parte Prima**

***Dati identificativi e strutturali dell'ente***

<b>Ragione sociale</b>	Espero Cooperativa Sociale ONLSU “Badanti nella marca”
<b>Forma giuridica</b>	Cooperativa Sociale di tipo A
<b>Data di costituzione ed eventuale evoluzione storica</b>	<i>(max 5 righe)</i> Costituita nel 2013
<b>Numero soci e caratteristiche della base associativa: consistenza, stabilità ed evoluzione</b>	<i>(max 5 righe)</i> Circa 30 badanti (quota iscrizione € 100) – alcune assistenti familiari collaborano da lunga data, alcune sin dalla costituzione – non si riferisce di episodi problematici riferiti all’evoluzione della base associativa
<b>Numero tot. lavoratori</b>	31 circa
<b>Percentuale di lavoratrici (femmine)</b>	più del 90%
<b>Percentuale di lavoratori (maschi)</b>	Solo 1 assistente familiare di sesso maschile
<b>Numero dirigenti/personale amministrativo: profili professionali posseduti e tipologie contrattuali</b>	Amministratore unico – Dott. Gianni Pulella 1 Collaboratore – informatico – dipendente full time
<b>Attività principale</b>	<i>(tratto dal sito)</i> Erogazione di servizi mediante assistenti qualificate e OSS; segnatamente servizi di: assistenza domiciliare, assistenza ospedaliera diurna, notturna e nelle strutture di ricovero; convivenza per l’assistenza; assistenza condominiale; accompagnamento e compagnia. Disbrigo pratiche burocratico-amministrative per l’impiego dell’assistente familiare e per la sua eventuale sostituzione <i>(vedere quarta tabella parte seconda)</i>

<b>Eventuali attività accessorie</b>	Servizi per Alzheimer, Parkinson; Doll Therapy; Sostegno psicologico; aiuto all'igiene personale, alla vestizione, al pasto e alla deambulazione

Nonostante non si tratti di dissesto economico-finanziario, attualmente la società potrebbe essere messa in liquidazione. Pare che la ragione stia nella mancanza di un requisito a livello di governance, in quanto ad oggi la società ha un solo amministratore, mentre la recente riforma legislativa ne impone 3. È stato aperto un dialogo con una giovane cooperativa della zona, la quale sembrerebbe disposta ad integrare questo requisito, in cambio del know-how ed esperienza nel settore della cooperativa Espero.

## **Parte Seconda**

### **Modalità di svolgimento dell'attività principale**

<b>Tipologia di attività svolta (somministrazione, matching domanda-offerta)</b>
<p><i>descrizione max 20 righe</i></p> <p>La cooperativa svolge un'attività di servizio alle famiglie con assistenti familiari soci-lavoratori autonomi.</p> <p>Non è agenzia accreditata per il lavoro interinale e non è in possesso della relativa autorizzazione riconducibile nella sostanza alla somministrazione di lavoro.</p> <p>L'attività si svolge su un rapporto trilaterale: la cooperativa stipula con le badanti un rapporto di collaborazione coordinata e continuativa e contemporaneamente stipula un contratto di servizio con le famiglie che ad esso si rivolgono per la prestazione da parte di questo personale.</p> <p>La raccolta della domanda da parte delle famiglie e l'abbinamento dell'offerta da parte delle badanti sono attività comprese nel costo totale del servizio.</p> <p>L'assistente è remunerato dalla cooperativa, la quale, a sua volta, percepisce il corrispettivo dalla famiglia.</p> <p>Nei confronti della famiglia, la cooperativa si assume l'impegno di far fronte a tutti gli adempimenti e alle formalità connesse al rapporto di lavoro.</p>

<b>Eventuali autorizzazioni – iscrizione ad albi</b>
<p><i>sì / no; se sì, quali</i></p> <p>ordinaria iscrizione registro imprese Treviso</p>

<b>Canali di reperimento del personale</b>
<p>Per lo più candidatura spontanea tramite passaparola e sito che contiene un form da compilare con dati personali, indicazione dell'eventuale qualifica posseduta e invio di CV</p>

<b>Requisiti valutati (competenza, esperienza, capacità, ecc.) e modalità di valutazione (certificazioni, verifica delle competenze in loco, ecc.)</b>
<p><i>(max 10 righe)</i></p> <p>Non sono richieste ai candidati qualifiche particolari o certificazioni.</p>

Viene riservata maggiore attenzione alla verifica dell'esperienza e dell'effettiva capacità di utilizzare apparecchiature e strumenti per l'assistenza socio-sanitaria domestica (es.: sollevatore o carrozzina), nonché di sapere effettuare correttamente le manovre di movimentazione dell'anziano.

In sede di colloquio, dopo aver fatto compilare una scheda – contenente anche una parte di autovalutazione delle competenze- viene effettuata una vera e propria prova pratica, poiché un'apposita area della sede è allestita con gli strumenti di cui sopra ed è destinata a questo scopo.

Per quanto riguarda le capacità personali, particolare attenzione viene rivolta alla verifica della capacità del candidato/a di parlare in italiano, comprendere l'italiano e scriverlo. Viene verificato anche il livello di conoscenza della cultura locale.

Viene altresì richiesto il certificato del casellario giudiziario.

#### **Tipologia contrattuale utilizzata con l'assistente familiare: obblighi reciproci**

*(max 10 righe)*

Il rapporto tra assistente familiare e cooperativa è regolato sulla base di co.co.co. Pertanto, come anticipato, i lavoratori operano in regime di autonomia.

Questa autonomia si esplica nella facoltà di determinare direttamente con la famiglia presso la quale prestano la propria opera la gestione del tempo e l'organizzazione del lavoro nell'arco della giornata, fermo restando che comunque la durata del servizio, il luogo di esecuzione della prestazione ed i contenuti, sono definiti dalla cooperativa in base al contratto stipulato tra quest'ultimo e la famiglia.

La cooperativa ha l'obbligo di contribuzione nei confronti del lavoratore e di versamento dei contributi INPS (i lavoratori sono iscritti alla gestione separata INPS). Il lavoratore ha l'obbligo nei confronti della cooperativa di eseguire la prestazione a beneficio del cliente e di farlo conformemente alle prescrizioni impartite dalla cooperativa stessa.

<b>N. contratti a tempo determinato/indeterminato</b>	<b>N. contratti full time/part time</b>
Dato non rilevato	Dato non rilevato

#### **Regime della responsabilità civile in caso di danno a cose o persone commesse dall'assistente familiare – eventuali episodi**

*(max 5 righe)*

Non sono stati fino ad oggi registrati episodi.

In ogni caso, la Cooperativa ha acceso una polizza assicurativa ad hoc.

#### **Criteri di selezione dell'assistente familiare più idonea al caso concreto**

*(max 10 righe)*

I criteri utilizzati per la selezione della badante più idonea dipendono in parte dalle richieste dalla famiglia stessa, la quale, al momento dell'incontro con gli addetti della cooperativa, deve compilare una scheda contenente dati identificativi e soprattutto anamnestici.

Particolare attenzione viene riservata alla chiara definizione dello stato di salute della persona da assistere, al fine non solo di individuare l'assistente che abbia caratteristiche fisiche e competenze più idonee, ma anche per evidenziare eventuali fattori di rischio connessi allo stato di salute del soggetto da assistere.

Qualora dalle dichiarazioni dell'interessato o della famiglia non emergesse un quadro clinico chiaro, la cooperativa può riservarsi di chiedere un consulto medico-specialistico ed eventualmente di rifiutare la presa in carico del soggetto.

#### Lista di nominativi di "riserva" di assistenti familiari – numero di nominativi

Dato non riferito

#### Possibilità di sostituzione temporanea/definitiva dell'assistente familiare – modalità e tempistiche

*(max 5 righe)*

Questo servizio è vera e propria parte integrante e – direi anche- determinante del contratto di servizio stipulato tra la famiglia e la cooperativa. Quanto alle modalità, ciò avviene ordinariamente quando la sostituzione è dovuta all'assenza temporanea dell'assistente familiare per ferie, ma anche in via eccezionale quando sorgono problemi tra la famiglia e l'assistente familiare ovvero quando quest'ultima smette di lavorare o torna nel proprio paese d'origine. Le modalità consistono nella verifica della turnazione delle assistenti familiari operative ovvero nella sostituzione attraverso una figura alternativa; a tal fine, la cooperativa ha a disposizione un data-base di nominativi a cui poter attingere.

#### Percorsi formativi per assistenti familiari

*sì/no; se sì, su quali contenuti*  
attualmente non attivati

#### Tipologia contrattuale utilizzata con il cliente:

<p><b>a) Obblighi dell'ente nei confronti della famiglia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ricerca figura professionale idonea alle esigenze</li> <li>- Pratiche burocratico-amministrative per la regolarizzazione del lavoro</li> <li>- Garantire il servizio, anche in caso di malattia, infortunio, decesso, espatrio o abbandono del luogo di lavoro da parte della badante per qualsiasi lavoro</li> </ul> <p>La cooperativa dal canto suo ha diritto a ricevere il corrispettivo mensilmente e pone a carico della famiglia un dovere di correttezza e buona fede, vincolandola a non accordarsi autonomamente con l'assistente familiare.</p> <p>Inoltre la famiglia deve rispettare standard minimi di comportamento dignitoso e rispettoso nei confronti della badante (es: garantire un alloggio decoroso ed uno spazio di intimità), pena la risoluzione del contratto.</p> <p>Ipotesi di risoluzione immediata del contratto: morte dell'assistito; comportamento non rispettoso ed</p>
--	--

	irriguardevole nei confronti della badante; mancato pagamento; ecc..
<b>b) Obblighi dell'assistente familiare nei confronti della famiglia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eseguire il servizio in modo diligente e con la massima professionalità</li> <li>- Attenersi al rispetto delle indicazioni di tempo e luogo definite dal cliente</li> </ul> <p>Al di là di questo, bisogna tener presente che l'assistente familiare NON è dipendente della famiglia poiché non ha con essa un rapporto contrattuale diretto.</p>

#### Modalità concrete di introduzione dell'assistente familiare nel luogo di lavoro

*(descrizione max 10 righe)*

La cooperativa organizza un primo incontro presso la sede per introdurre reciprocamente le parti. Successivamente il primo giorno di lavoro, i referenti della cooperativa accompagnano l'assistente familiare a casa del cliente e verificano di che tipologia di ambiente si tratta oltre alla effettiva predisposizione di uno spazio autonomo apposta per l'assistente familiare (camera indipendente).

Al termine del rapporto di lavoro, i medesimi responsabili si recano nuovamente a casa del cliente per riprendere l'assistente familiare.

#### Modalità e frequenza della supervisione sull'operato dell'assistente familiare

*(descrizione max 10 righe)*

Non sono state chiarite le modalità, ma ragionevolmente si tratta di contatti telefonici. Per lo più è la famiglia ad attivarsi allorché ci sia qualche problema con l'assistente familiare.

#### Altre osservazioni o specifiche

-

### **Struttura dei costi**

<b>Numero medio di clienti annuali</b>	20 (anno 2017) – fascia di clientela con possibilità economiche medio-alte
<b>Fatturato annuo</b>	€ 330.000 (anno 2017)
<b>Costo del lavoro</b>	€ 245.000 circa (anno 2017)
<b>Compenso per un servizio standard (solitamente 5 giornate e mezzo a settimana) specificando se è lordo o netto</b>	€ 1050 mensili – servizio domiciliare di 5 gg e mezzo (è quindi escluso il costo della badante per il rimanente giorno e mezzo) – il costo è da intendersi al loro quindi comprensivo di TFR, tredicesima e ferie – compenso netto per badante € 850-900 circa mensili



	Spese utenze e vitto per badante sono a carico della famiglia ospitante
<b>Costo della consulenza</b>	Compreso nel prezzo
<b>Compenso annui per dirigenti o amministrativi</b>	Dato non rilevato

### **Parte Terza Governance esterna**

#### **Rapporto con enti di controllo (INSP – INALI – DTL)**

*(descrizione max 10 righe)*

Molto conflittuale.

Attualmente la cooperativa è coinvolta in una causa instaurata dall'INPS con la condanna al pagamento di una sanzione di €40.000. La causa è attualmente in corso.

#### **Rapporto con altri stakeholder, in particolare: sindacati, caaf, patronati, centri per l'impiego**

*(descrizione max 10 righe)*

La cooperativa aderisce a "Professione in Famiglia", pertanto, per quanto riguarda il rapporto contrattuale con l'assistente familiare, fa riferimento all'accordo sindacale siglato per la regolamentazione del rapporto di collaborazione coordinata e continuativa nel settore dei servizi di assistenza familiare integrativi e sostitutivi (<http://www.professioneinfamiglia.it/wpcontent/uploads/2013/07/0contrattolavorodostitutivo23maggio2013.pdf>)

Rispetto ai patronati e caaf non sussiste alcun rapporto di collaborazione ed, anzi, la cooperativa viene percepita come concorrente.

#### **Adesione ad eventuali federazioni categoriali di rappresentanza**

Legacoop sociali

#### **Rapporti con i servizi sanitari e socio-sanitari locali e/o regionali**

Dato non rilevato

#### **Erogazione di servizi di reperimento badanti in regime di appalto pubblico, convenzionamento, accreditamento o in qualsiasi altra forma**

*(max 10 righe)*

Viene espressa l'intenzione di partecipare a gare d'appalto a livello comunale, ma ad oggi non sono mai state fatte esperienze del genere. La cooperativa si è sempre rivolta al solo mercato privato.

Griglia cooperative:

	GOVERNANCE				ATTIVITA'			STATUTO GIURIDICO ASS.FAM.				TIPOLOGIA CONTRATTUALE				DATI ECONOMICI
	Gli assistenti familiari fanno parte della base sociale (soci o soci-dipendenti)	Gli assistenti familiari non fanno parte degli organi decisionali e/o amministrativi ma sono comunque interni alla coop in qualità di dipendenti	Gli assistenti familiari sono fornitori esterni di servizi	Gli assistenti familiari sono semplici candidati	Somministrazione	Matching domanda-offerta	Fornitura di personal e e/o servizi domiciliari ad ore	Socio dell'ente	Dipendente dell'ente	Lavoratore autonomo/collaboratore	Dipendente della famiglia	Ccnl coop sociali	Ccnl colf e badanti	Contratto ADB	Contratto collaborazione sul modello "Professione in Famiglia"	
Piccolo Principe cooperativa sociale ONLUS			X	X		X				X		X				
Coop Nuova Orchidea		X											X			
Coop Espero Treviso	X					X	X							X		
Angeli Azzurri Società Coop Sociale Bologna	X				X		X									
Coop sociale punto famiglia assistance onlus Parma	X						X								X	
CSB società cooperativa sociale badanti Mantova	X						X								X	

## Commento alla tabella:

### Tipi di cooperative

Le cooperative in esame presentano diverse forme giuridiche, che si ricollegano principalmente a due tipologie: la cooperativa sociale di tipo A e la cooperativa sociale di tipo B. La differenza tra cooperative sociali di tipo A e di tipo B è:

- A: si occupano della gestione dei servizi sociosanitari, formativi e di educazione permanente;
- B: si occupano della gestione di attività finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate nei settori: industria, commercio, servizi e agricoltura.

Andando nel dettaglio le cooperative sono così suddivise:

- La cooperativa Angeli Azzurri di Bologna ha la forma giuridica della SCARLPA (Società consortile).
- CBC Cooperativa sociale badanti di Mantova ha la forma di cooperativa sociale di tipo B - SCARLPA
- Piccolo Principe società cooperativa sociale ONLUS ha la forma di cooperativa sociale di tipo A
- ORCHIDEA Assistenza Cooperativa Sociale ONLUS ha la forma della cooperativa sociale di tipo A
- Società Cooperativa Sociale Punto Famiglia Assistance O.N.L.U.S. è una Cooperativa sociale di tipo A – SCARLPA (società consortile)
- Espero Cooperativa Sociale ONLSU “Badanti nella marca” ha la forma della Cooperativa Sociale di tipo A

### Modelli di business

Piccolo Principe ONLUS favorisce l'incontro tra le famiglie e gli assistenti familiari autonomi. In particolare si occupa dei casi più critici, per i quali le famiglie hanno più difficoltà a trovare l'assistente adatto. La cooperativa offre quindi un servizio di intermediazione tra la famiglia e la badante svolgendo un servizio di consulenza a seconda del pacchetto di servizi comprato dalla famiglia.

La cooperativa Nuova Orchidea offre servizi di assistenza con la possibilità di essere svolti sia presso il domicilio delle persone bisognose, che in strutture pubbliche, private e accreditate. Sono disponibile anche servizi di trasporto malati rivolto a persone di tutte le età che non siano in condizioni di autosufficienza e che necessitano di visite di controllo presso ospedali o studi medici. Infine la cooperativa mette a disposizione personale qualificato e specializzato, costituito da medici, infermieri, personale ausiliario, assistenti domiciliari e fisioterapisti coordinati da una direzione centralizzata.

La cooperativa Espero svolge un'attività di servizio alle famiglie con assistenti familiari soci-lavoratori autonomi. Non è agenzia accreditata per il lavoro interinale e non è in possesso della relativa autorizzazione riconducibile nella sostanza alla somministrazione di lavoro.

La cooperativa Angeli Azzurri svolge un'attività di servizio alle famiglie con assistenti familiari soci della cooperativa stessa. Attualmente è agenzia accreditata per il lavoro interinale e ed è in possesso della relativa autorizzazione riconducibile alla somministrazione di lavoro.

Insieme ad Angeli Azzurri anche Punto Famiglia Assistance ONLUS e CBS società cooperativa sociale Mantova svolgono un'attività di assistenza alle famiglie con assistenti familiari soci collaboratori della cooperativa.

## **Contratto di lavoro**

Non si riscontra una scelta comune tra le cooperative nell'utilizzo del contratto di lavoro con l'assistente familiare. Ciascuna cooperativa utilizza il contratto lavorativo che più si addice alle peculiarità della propria realtà tenendo conto delle esperienze avute nei precedenti rapporti lavorativi con gli assistenti.

In particolare, la cooperativa Angeli Azzurri stipula in primis un contratto di collaborazione per valutare il singolo operatore tramite un periodo di prova, successivamente viene stipulato un contratto di lavoro nazionale come impiegato a tempo determinato, forma di "garanzia" in caso di abbandono/cattiva condotta del lavoratore.

La CBS di Mantova e la cooperativa sociale Punto Famiglia Assistance di Parma utilizzano un contratto di collaborazione coordinato e continuativo sottoscritto da sindacati e depositato al CNEL, con un monte ore settimanale per l'assistente di 54 ore minime di lavoro. Le cooperative hanno l'obbligo di contribuzione nei confronti del lavoratore e di versamento dei contributi INPS.

Le due cooperative operanti nel milanese Piccolo Principe e Nuova Orchidea stipulano con l'assistente familiare rispettivamente il contratto (colf e badanti) di lavoro domestico C.C.N.L. a tempo indeterminato e un contratto di tipo determinato per un periodo che va da 6 mesi a 1 anno con rinnovo per un massimo di tre volte. Nuova Orchidea ha specificato che il contratto prevede 5 giornate di lavoro piene, con l'obbligo di 2 ore di riposo, e il sabato fino alle ore 12.

Infine, la cooperativa Espero regola il rapporto con l'assistente familiare sulla base di co.co.co. lasciando i lavoratori operare in regime di autonomia. La cooperativa aderisce a "Professione in Famiglia", pertanto, per quanto riguarda il rapporto contrattuale con l'assistente familiare, fa riferimento all'accordo sindacale siglato per la regolamentazione del rapporto di collaborazione coordinata e continuativa nel settore dei servizi di assistenza familiare integrativi e sostitutivi.

## Approfondimenti:

### 1) Criticità ed efficacia delle soluzioni adottate

#### Contratto di lavoro

Non si riscontra una scelta comune tra le cooperative nell'utilizzo del contratto di lavoro con l'assistente familiare. Ciascuna cooperativa utilizza il contratto lavorativo che più si addice alle peculiarità della propria realtà tenendo conto delle esperienze avute nei precedenti rapporti lavorativi con gli assistenti.

In particolare la cooperativa Angeli Azzurri stipula in primis un contratto di collaborazione per valutare il singolo operatore tramite un periodo di prova, successivamente viene stipulato un contratto di lavoro nazionale come impiegato a tempo determinato, forma di "garanzia" in caso di abbandono/cattiva condotta del lavoratore.

La CBS di Mantova e la cooperativa sociale Punto Famiglia Assistance di Parma utilizzano un contratto di collaborazione coordinato e continuativo sottoscritto da sindacati e depositato al CNEL, con un monte ore settimanale per l'assistente di 54 ore minime di lavoro. Le cooperative hanno l'obbligo di contribuzione nei confronti del lavoratore e di versamento dei contributi INPS.

Le due cooperative operanti nel milanese Piccolo Principe e Nuova Orchidea stipulano con l'assistente familiare rispettivamente il contratto (colf e badanti) di lavoro domestico C.C.N.L. a tempo indeterminato e un contratto di tipo determinato per un periodo che va da 6 mesi a 1 anno con rinnovo per un massimo di tre volte. Nuova Orchidea ha specificato che il contratto prevede 5 giornate di lavoro piene, con l'obbligo di 2 ore di riposo, e il sabato fino alle ore 12.

Infine la cooperativa Espero regola il rapporto con l'assistente familiare sulla base di co.co.co. lasciando i lavoratori operare in regime di autonomia. La cooperativa aderisce a "Professione in Famiglia", pertanto, per quanto riguarda il rapporto contrattuale con l'assistente familiare, fa riferimento all'accordo sindacale siglato per la regolamentazione del rapporto di collaborazione coordinata e continuativa nel settore dei servizi di assistenza familiare integrativi e sostitutivi.

#### Contratto con le famiglie

Il contratto con le famiglie, non essendoci stato fornito nonostante le nostre sollecitazioni, è uno degli elementi di know how principali detenuti dalle cooperative. I punti chiave del contratto per quanto riguarda gli obblighi della cooperativa nei confronti della famiglia sono: la ricerca di una figura professionale idonea alle esigenze della famiglia, lo sbrigo delle pratiche burocratico-amministrative per la regolarizzazione del lavoro e il garantire il servizio, anche in caso di malattia, infortunio, decesso, espatrio o abbandono del luogo di lavoro da parte della badante.

#### Tariffe e fidelizzazione del cliente

Le tariffe variano in base all'attività principale o in caso accessoria offerta dalla cooperativa. Si deve ricordare che le cooperative intervistate si differenziano per l'attività principale svolta che va dalla somministrazione e il matching domanda-offerta, alla fornitura di personale e servizi domiciliari a ore.

La cooperativa Angeli Azzurri offre un servizio standard di 6 giorni lavorativi a un prezzo di 1600 euro lordi comprendenti TFR, tredicesima, ferie e il costo della consulenza. Vitto e alloggio sono a carico della famiglia.

La CBS di Mantova prevede una tariffa che va da 1500 a 1700 euro al mese lordi con vitto e alloggio a carico della famiglia e con il costo della consulenza compreso. La clientela si avvicina alla cooperativa grazie al passaparola e solo parzialmente per pubblicità, diventa quindi fondamentale fidelizzare il cliente per la cooperativa. Infatti avvengono spesso degli incontri saltuari con la famiglia per verificare la soddisfazione del cliente.

Punto Famiglia Assistance di Parma prevede un compenso di 1800 euro lordo al mese per il servizio standard di 5 giornate e mezzo a settimana con vitto e alloggio a carico della famiglia e costo della consulenza compreso nel prezzo. Anche in questo caso la clientela si avvicina alla cooperativa in particolar modo grazie al passaparola.

Piccolo Principe si occupa di matching domanda-offerta offrendo diversi pacchetti di servizi che vanno da quello base comprendente ricerca, soluzione e matching dal costo di 230 euro a quelli più complessi comprendenti attività di supervisione e redazione buste paga fino ad un costo di 1000 euro. La Coop offre una prima consulenza gratuita in cui valuta le richieste della famiglia e seleziona il candidato ideale. Successivamente alla selezione del candidato molto spesso la famiglia interrompe il rapporto con la Coop per cercare da sé un'assistente familiare per non sostenere il costo della consulenza della Coop. Tuttavia il 50% delle famiglie che si ritirano ritornano poiché non in grado di trovare il profilo giusto.

Orchidea Assistenza Cooperativa prevede un costo per la consulenza di 130 euro e un compenso per il servizio standard di 1100 euro.

Espero chiede per il servizio standard di 5 giornate e mezzo 1050 euro mensili lordi comprendenti TFR, tredicesima, ferie e il costo della consulenza. Spese utenze e vitto per badante sono a carico della famiglia ospitante.

## Competitor territoriali e rapporto con gli stakeholders ed enti di controllo

La cooperativa Angeli Azzurri sostiene che è presente una concorrenza poco sentita in generale delle singole cooperative, poiché ognuna si organizza e lavora in modo estremamente eterogeneo. Vi è inoltre una rete informale tra le cooperative della zona con incontri con cadenza semestrale in cui, oltre a fare il punto della situazione, vengono segnalate eventuali persone/comportamenti/situazioni utili alla totalità del gruppo. Il rapporto con gli enti di controllo viene descritto come sentito ma non conflittuale, anche quello con i sindacati viene inteso come non conflittuale ma nemmeno di collaborazione. Non sono stati rilevati problemi o osservazioni specifiche riguardanti CAF, patronati o centri per l'impiego.

La cooperativa CBS di Mantova sottolinea che ha dovuto affrontare una causa con l'INPS riguardante il tipo di contratto somministrato alle badanti, valutando l'effettiva natura autonoma del contratto di lavoro. La cooperativa fa inoltre parte di "Professione in Famiglia".

Punto Famiglia Assistance di Parma fa parte di "Professione in Famiglia", per quanto riguarda il rapporto contrattuale con l'assistente familiare, fa riferimento all'accordo sindacale siglato per la regolamentazione del rapporto di collaborazione coordinata e continuativa nel settore dei servizi di assistenza familiare integrativi e sostitutivi. Per quanto riguarda il rapporto con i sindacati, vi è una volontà di cooperazione da parte della cooperativa con questi, per quanto riguarda la formazione, il tema del riordino

delle prestazioni non sanitarie all'interno delle strutture, e in generale di una possibilità di convergenza e sinergia tra le due realtà.

La cooperativa Piccolo Principe dichiara di non avere un buon rapporto con gli altri centri di impiego e le agenzie per il lavoro a causa dei lunghi tempi di attesa. La Coop sottolinea come il comune di Milano presti attenzione e interesse all'ambito socioassistenziale, tuttavia evidenzia che i vari enti pubblici fanno fatica a rimanere a passo con i tempi e le esigenze delle famiglie.

La cooperativa Orchidea Assistenza evidenzia la presenza di numerosi controlli da parte dei NAS e delle ASL. Recentemente la cooperativa è stata multata poiché lavava le divise da sé senza rivolgersi ad una società esterna.

La cooperativa Espero descrive il rapporto con gli enti di controllo come molto conflittuale infatti attualmente la cooperativa è coinvolta in una causa instaurata dall'INPS con la condanna al pagamento di una sanzione di €40.000. La cooperativa sostiene di venir percepita come concorrente da patronati e caaf.

## 2) Determinanti storiche alla base dell'esperienza cooperativa: riflettere su come si sviluppa per capire le soluzioni adottate.

### Introduzione

Per presentare la storia delle cooperative sociali italiane è necessario ripercorrere allo stesso tempo l'insieme di cambiamenti culturali, sociali e politici avvenuti negli anni della loro giovane storia. Il fenomeno è riconducibile agli anni '70-'80, nata dai primi centri di aggregazione cattolica fino ad essere delle vere e proprie entità che parallelamente e complementariamente allo stato fanno fronte alle necessità di alcune peculiari fasce della popolazione.

L'iniziativa sociale nasce sotto la spinta di diversi fattori quali: la situazione economica dello stato, i problemi organizzativi delle pubbliche amministrazioni, un contesto in cui l'operatore pubblico tendeva a voler esternalizzare alcuni servizi socioassistenziali, passando da produttore di servizi a finanziatore di terzi che fornissero gli stessi.

Le date importanti a cui fare riferimento ripercorrendo la storia delle cooperative sociali sono due: il 1946 e il 1948, rispettivamente gli anni in cui ebbe luogo il referendum repubblicano e la stesura della Costituzione. L'importanza della Costituzione rispetto alla storia delle cooperative sociali la si fa ricondurre a disposizioni come l'art.2 in cui vengono riconosciuti i diritti inviolabili dell'uomo, l'art.3 in cui si afferma l'universalità e l'uguaglianza. Quello che si evince è che il ruolo dello stato è proprio rimuovere i vincoli alla persecuzione di questi principi e l'affermazione di tali diritti.



Proprio da questo concetto nasce l'idea della cooperazione sociale, un modo diverso per affrontare queste necessità sociali quando l'azione dello stato non risulta sufficiente.

Se negli anni '70 si persegue la necessità di soddisfare questi bisogni e ascoltare le necessità di determinate fasce di popolazione, negli anni '80 si passa ad una fase di ricerca dell'affermazione dei diritti di cittadinanza, ancora oggi in atto.

Tornando alla Costituzione, essa con le sue norme delinea i contorni del sistema di welfare statale, andando a individuare alcuni diritti che lo Stato è tenuto a garantire e altri, altrettanto importanti, di cui però lo stato non è garante in quanto non si riferiscono a nessuna istituzione in particolare, sono le "obbligazioni imperfette". In questa categoria rientrano le politiche sociali: nella legge .328 del 2000, ad esempio, sono stati eliminate importanti voci di spesa nell'ambito dell'intervento sociale: assistenza, disabilità etc.

L'interrogativo è quindi come far sì che i principi di universalismo e uguaglianza si possano attuare nel sistema economico, politico e sociale attuale.

È in questo contesto di mancanza di riferimenti e certezze che si sviluppano associazioni di volontari che, in nome dell'impegno civile, hanno iniziato ad occuparsi delle peculiari esigenze di **determinate** categorie di persone. In alcuni casi il naturale sviluppo è stato la trasformazione in cooperative sociali.

### **Nuovo assetto normativo**

Per comprendere lo sviluppo delle cooperative sociali è necessario fissare alcuni punti in termini di normative e disposizioni di legge che le hanno riguardate e le riguardano, ammesso che il numero di norme è assai ampio e non verrà presentato nella sua totalità.

- Legge n. 482/68: il collocamento obbligatorio.

Individua categorie di soggetti che non possono accedere al mondo del lavoro per deficit fisici. È la prima legge che riguarda il diritto di una persona in riferimento ad uno svantaggio dovuto a vicende sociali o patologiche in entrambi i casi invalidanti. È come se fosse l'inizio del cammino fino al riconoscimento dei diritti sociali.

- Legge n.118/71 la prima legge sull'handicap, in cui vengono definiti chiaramente i diritti dei soggetti diversamente abili. Per la prima volta i portatori di handicap erano considerati cittadini portatori di diritti parimenti a ogni altro cittadino.
- Legge n.431/67 la prima legge che conferma l'esigenza del minore di crescere all'interno di un nucleo familiare in cui vivere serenamente. Si afferma il diritto ad avere una famiglia.
- Provvedimento del 12/1972 circa l'obiezione di coscienza: i giovani potevano scegliere tra il servizio militare e quello civile. Questo ha inserito i giovani in nuove realtà in cui offrire il proprio servizio per la comunità per una durata di 24 mesi (il doppio della leva militare).

- D.Lgs n.517/77 promuove il diritto all'istruzione per tutti, rivoluzionando la scuola e i metodi didattici. Vengono inclusi i bambini disabili e portatori di handicap fisici, psichici, entrando a pieno diritto tra i banchi di scuola. Vennero invece abolite le scuole speciali

Queste normative si inseriscono nell'ambito della storia delle cooperative sociali poiché ne descrivono le fondamenta che hanno portato ad una trasformazione dell'ottica con cui lo stato e la società affrontava i problemi sociali.

### **Da dove nasce la cooperazione**

La cooperazione nasce in seno a periodi in cui le nuove generazioni erano impegnate nelle cosiddette lotte sessantottine, in manifestazioni nelle piazze e nelle università, protestando su temi sociali e politici, avendo come obiettivo principi come l'equità e la giustizia. Questa sensibilità portò le nuove generazioni a preoccuparsi di problemi del mondo e sociali impegnandosi in prima persona e in via del tutto volontaria.

Questa fase storica coincise con un cambiamento nel mondo cattolico, che andava verso una maggior attenzione delle parrocchie alle necessità della comunità, impegnandosi per includere i fedeli e provvedere alle necessità sociali. Questa combinazione portò alla nascita di aggregazioni religiose e sociali, coinvolgendo in larga misura i giovani alla vita collettiva.

Allo stesso tempo cambiavano le abitudini delle famiglie, soprattutto per quanto riguarda la presenza delle madri e delle mogli in casa. Aumentava il numero di famiglie in cui entrambi i coniugi lavoravano e questo faceva emergere la necessità di un'assistenza per anziani, disabili e minori.

Iniziano a nascere quindi strutture che possano accogliere e curare questi soggetti, affianco ad esse anche associazioni di volontari per rispondere alle necessità di questi cittadini. Vi era la consapevolezza che lo Stato non avrebbe potuto assolvere a questo compito di assistenza nella maggior parte dei casi.

Inizialmente esistevano gruppi non istituzionalizzati o riconosciuti, ma nel tempo si svilupparono rafforzando il loro ruolo e impatto sulla comunità.

### **Le cooperative sociali oggi**

Una volta nate ed essendosi espanse, queste realtà necessitavano una strutturazione e una istituzionalizzazione per garantire la continuità della loro attività e per creare realtà più stabili.

La forma della cooperativa era la più in linea con le esigenze e le caratteristiche di queste realtà: gli elementi che più avvicinavano la cooperativa a queste realtà erano la democraticità e la condivisione operativa e decisionale.

Diverse esperienze portarono a risultati non uguali tra diverse realtà: si crearono le cooperative di solidarietà sociale, cooperative integrate, cooperative di lavoro sociale.

- Cooperative di solidarietà sociale: sono l'evoluzione delle realtà nate in seno alle parrocchie con la finalità di integrare i più deboli, portatori di handicap, minori, emarginati. I volontari lavoravano non più per una ragione di scambio, ma per le ragioni che coincidevano con quelle delle persone di cui si prendevano cura. Le maggiori innovazioni in questi contesti riguardavano l'organizzazione interna in modo da dare piena espressione a tutti i soggetti coinvolti.

- Cooperative integrate: nascono da comunità di lavoratori come cooperative di produzione-lavoro che creavano opportunità di impiego in base alle varie esigenze. La principale differenza con la forma precedente è la natura laica di queste realtà.
- Cooperative di lavoro sociale: sono quelle cooperative che nascono dalla richiesta dei comuni di poter esternalizzare alcuni servizi sociali. Dopo la crisi petrolifera c'erano stati dei tagli alla spesa pubblica che avevano toccato il settore dei servizi sociali. Il fabbisogno dei comuni non poteva più essere soddisfatto dal settore pubblico, venendo meno la possibilità di perseguire con la visione centralistica. Da qui nasce la partnership pubblico – privato per l'erogazione di alcuni servizi al cittadino. Queste realtà si sono sviluppate cronologicamente prima nel settentrione, in quanto in queste aree si espandeva più rapidamente il settore terziario ed era in atto il cambiamento socioculturale. In queste realtà si sviluppano cooperative del lavoro con figure professionali quali operatori sociali, infermieri, assistenti sociali e assistenti di base.

### 3) Struttura della sostenibilità cooperativa

Requisito essenziale di un'*azienda sostenibile* è l'essere in grado di garantire una posizione di business competitiva con ritorni stabili nel tempo. Se da una parte, per quanto riguarda la struttura intrinseca della *cooperativa* la competitività non è da considerarsi come fattore primario (seppur chiaramente non trascurabile), dall'altra l'*economicità* è requisito fondamentale e anzi, all'origine della forma organizzativa di *cooperativa sociale* vi deve essere la convinzione che l'attività solidaristica si possa realizzare anche attraverso la forma di un'impresa economica, coniugando interesse privato e interesse generale. Se infatti la competitività del settore di assistenza badanti non è particolarmente pressante e anzi, poco sentita a livello generale (anche per il fatto di non avere, nella maggior parte dei casi, una regolamentazione giuslavoristica chiara e precisa che permettano strategie competitive precise), il ritorno stabile e duraturo, una visione *long-term* del settore e della crescita aziendale e un *business plan* dettagliato sono requisiti primari per il successo e la buona condotta di una cooperativa. Emerge la necessità delle cooperative dunque di dover integrare gli obiettivi relativi alla ricerca del profitto e alla vendita del proprio servizio, con quelli relativi all'impatto che la stessa può avere sulla società e sull'ambiente. Nasce cioè il bisogno di dimostrare e di comunicare a tutti di essere un'azienda sostenibile e responsabile, un aspetto che ai giorni nostri non può più essere sottovalutato se si ha



a cuore la propria permanenza sul mercato. La cooperativa dovrebbe dunque, in linea generale, basarsi su quella che è la cosiddetta *Piramide di Carroll*, che relaziona i vari

aspetti della sostenibilità della cooperativa e presenta dunque i 4 pilastri su cui essa deve puntare a formarsi e a basare la propria attività (*Immagine*).

È possibile individuare tre condizioni che possono rendere le cooperative definibili come “sostenibili” o che comunque presentino condizioni di stabilità e durevolezza nel tempo:

- 1) Creare valore condiviso con tutti gli *stakeholder* in modo duraturo nel tempo: la condivisione di valori deve essere uno dei punti chiave della gestione del *business model* della cooperativa; oltre a concentrarsi prettamente su tematiche sociali e assistenziali, ogni collaboratore e partecipante del processo aziendale e del suo *core business* deve dividerne valori, principi ed essere in qualche modo ispirato da essi.
- 2) Misurare le decisioni per il proprio *business* analizzando tutti gli impatti (economici e non) che esse determinano.
- 3) Creare una struttura organizzativa coerente con i fini della cooperativa e in grado di sostenersi nel lungo periodo.

Si possono individuare due modi diversi di verificare la sostenibilità della cooperativa; dal punto di vista più prettamente economico e dal punto di vista del rapporto con gli *stakeholder* (sempre collegato dal punto di vista economico ma con uno sguardo più puntato verso il rapporto tra la cooperativa e i rapporti con l'utente interno ed esterno).

#### **Responsabilità e Sostenibilità economico-finanziaria**

È necessario distinguere in primis tra;

- **convenienza economica** si intende la capacità della cooperativa di:

(a) creare valore;

(b) generare un livello di redditività per il capitale investito adeguato rispetto alle aspettative dell'investitore.

- **sostenibilità finanziaria** si intende la capacità del Progetto di generare flussi monetari (*Cash flow operativi*) sufficienti a garantire il rimborso dei finanziamenti attivati e una adeguata remunerazione dei mezzi propri investiti (*Cash flow degli azionisti*) nella realizzazione e nella gestione dell'iniziativa.

Dal punto di vista della convenienza economica, possiamo analizzare le cooperative dal punto di vista del rapporto tra l'EBITDA della singola cooperativa (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization - utili prima degli interessi, delle imposte, del deprezzamento e degli ammortamenti*, ovvero la percentuale di fatturato che residua dopo che sono stati sottratti costo del lavoro e consumi per materiali e servizi) e il suo fatturato; in tale modo potremmo ricavare il *marginale sulle vendite\**, quoziente utilissimo per verificare se effettivamente la cooperativa sta agendo nel tempo in maniera oculata dal punto di vista economico e, per ogni euro di fatturato, quanto *profitto* (senza considerare interessi, imposte e ammortamenti) rimane. In questo modo si possono poi confrontare le cooperative dello stesso settore per avere un prospetto e un confronto tra le varie realtà.

Cooperativa	Ebitda/fatturato 2017	Ebitda/fatturato 2016	Ebitda/fatturato 2015
ANGELI AZZURRI SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE	4,59	-5,01	6,04
SOCIETA' COOPERATIVA	3,09	3,68	3,25

SOCIALE PUNTO FAMIGLIA ASSISTANCE O.N.L.U.S.			
SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE BADANTI A MANTOVA	0,24	- 0,85	0,41
PICCOLO PRINCIPE SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE - ONLUS	<i>n.d.</i>	4,37	-10,81
ORCHIDEA ASSISTENZA COOPERATIVA SOCIALE	<i>n.d.</i>	7,90	18,28
ESPERO SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE ONLUS	<i>n.d.</i>	-5,34	-5,34

\*N.B. Tutti i dati sono ricavati dai bilanci forniteci dalle cooperative analizzate e/o ricavati da AIDA, Analisi informatizzata delle aziende.

Si può ricavare dalla tabella dei risultati abbastanza frastagliati nell'intero settore: alcune cooperative presentano dei margini in toto negativi, altri con picchi positivi e negativi, altre perlopiù costanti nel tempo. Andato per esempio ad analizzare la cooperativa Punto Famiglia assistance O.N.L.U.S., si può notare come essa presenti un EBITDA/fatturato costante nel tempo: indice di una buona sostenibilità di lungo periodo, poiché è riuscita a mantenere un fatturato, rapportato alle spese e costi limitati nel tempo.

Concentrandosi sulla visione più finanziaria delle cooperative, è possibile estrapolare dai dati i bilancio due indici di liquidità utili per verificare la sostenibilità nel breve e nel lungo periodo: l'*indice di liquidità immediata* o *acid test* (attività a breve termine – scorte/passività a breve termine) e l'*indice di copertura delle immobilizzazioni* (Patrimonio netto + Passività a lungo termine/Attivo fisso a lungo termine); quest'ultimo può fornire un'idea sulla condizione della cooperativa nel sostenere le proprie immobilizzazioni fisse rapportate con il passivo e l'equity. Si sottolinea che, in generale, un *acid test* ritenuto soddisfacente dovrebbe risultare uguale o maggiore di 1, o per lo meno avvicinarsi; dall'altro lato, l'indice di copertura mostra quanti euro la cooperativa riesce a coprire i propri costi fissi a lungo termine.

<b>Cooperativa</b>	<b>Acid Test</b>	<b>Indice di copertura delle immobilizzazioni</b>	<b>Commento</b>
<i>ANGELI AZZURRI SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE</i>	<b>2015 0,85</b> <b>2016 0,80</b> <b>2017 1,05</b>	<b>2015 4,75</b> <b>2016 - 18,70</b> <b>2017 - 5,49</b>	Buona copertura all'acid test (liquidità a breve termine); Dal punto di vista di copertura delle immobilizzazioni molto negativo.
<i>SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE PUNTO FAMIGLIA ASSISTANCE O.N.L.U.S.</i>	<b>2015 0,84</b> <b>2016 0,87</b> <b>2017 0,86</b>	<b>2015 0,12</b> <b>2016 0,2</b> <b>2017 0,28</b>	Buona copertura all'acid test (liquidità a breve termine); Dal punto di vista di copertura delle immobilizzazioni appena sufficiente.
<i>SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE BADANTI A MANTOVA</i>	<b>2015 1,10</b> <b>2016 1,08</b> <b>2017 1,31</b>	<b>2015 59,50</b> <b>2016 29,95</b> <b>2017 31,10</b>	Buona copertura all'acid test (liquidità a breve termine); Dal punto di vista di copertura delle immobilizzazioni molto positivo.
<i>PICCOLO PRINCIPE SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE - ONLUS</i>	<b>2015 1,01</b> <b>2016 1,13</b> <b>2017 n.d.</b>	<b>2015 1,02</b> <b>2016 1,30</b> <b>2017 n.d</b>	Ottima copertura all'acid test (liquidità a breve termine); Dal punto di vista di copertura delle immobilizzazioni appena sufficiente.
<i>ORCHIDEA ASSISTENZA COOPERATIVA SOCIALE</i>	<b>2015 2,03</b> <b>2016 1,72</b> <b>2017 n.d</b>	<b>2015 11,27</b> <b>2016 6,21</b> <b>2017 n.d</b>	Ottima copertura all'acid test (liquidità a breve termine); Dal punto di vista di copertura delle immobilizzazioni la situazione è favorevole.
<i>ESPERO SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE ONLUS</i>	<b>2015 0,46</b> <b>2016 0,46</b> <b>2017 n.d.</b>	<b>2015 -3,10</b> <b>2016 -3,10</b> <b>2017 n.d</b>	Discreta copertura all'acid test (liquidità a breve termine); Dal punto di vista di copertura delle immobilizzazioni negativo.

### **Prospettive di sostenibilità con gli stakeholder (interni ed esterni)**

Se da un lato risulta giusto che una azienda, per promuovere la propria sostenibilità, ponga attenzione a strategia e processi ma è altrettanto utile includere la specifica dimensione della sostenibilità organizzativa, spesso lasciata in fondo agli impegni

aziendali e alle agende del *Board*. Se le cooperative dunque vogliono non solo sopravvivere ma anche evolvere e trasformarsi occorre trovare un allineamento che non si limiti ad essere solamente *formale*, ma in particolar modo allineato dal punto di vista dei valori e della cultura che la cooperativa vuole trasmettere. Se un'azienda è fatta di *persone* che comunicano, vivono, interagiscono per un bene comune e per una crescita condivisa, in una *cooperativa sociale* questo aspetto dovrebbe essere non solo primario, ma vera e propria *parte fondante* del suo business model. La sostenibilità organizzativa passa dunque per lo sviluppo e il mantenimento del patto informale e sociale con i propri collaboratori, e richiede capacità e consapevolezza per alimentare senso e motivazione a ogni livello e in ogni relazione. È a questo punto dunque che la cooperativa viene a contatto con gli ultimi *livelli* della piramide di *Carroll*: prescindendo dalle responsabilità legali (considerate una *conditio sine qua non* nella gestione), le responsabilità etiche e filantropiche devono essere pilastri fondamentali nel processo di creazione di valore della cooperativa.

La sostenibilità sociale deve essere vista dunque come un *driver* per la competitività : sempre di più infatti, a livello nazionale e globale, la sostenibilità sociale sta diventando un fattore competitivo di grande importanza, in grado di posizione le aziende rispetto a quei mercati dove cresce sempre di più l'attenzione a questi temi da parte dei consumatori. Questi ultimi, oggi, scelgono un prodotto o un servizio non solo sulla base del rapporto costo beneficio, ma sempre più spesso si basano su criteri di eticità. Quello che viene richiesto oggi alle imprese sono prodotti *smart* in grado di rispondere alle esigenze dei cittadini, ma anche una condotta coerente sul piano dei processi produttivi, dell'impatto ambientale e di quello sociale. Fatta questa premessa, è possibile sottolineare diverse dimensioni in cui una cooperativa (*Fonte: Venturi e Villani, 2011, schema*); avendo considerato precedentemente la dimensione del valore economico, è possibile rimarcare ulteriormente la dimensione di valore *sociale, culturale e istituzionale* delle cooperative:

- Valore sociale: crescita della cooperativa con i collaboratori di essa (badanti e *stakeholder* interni) e con i soggetti terzi esterni che contribuiscono al capitale sociale aziendale.

- Valore culturale: la cooperativa ha il dovere di essere esempio di *equità* (intesa come condizione di trattamento dei collaboratori interni ed esterni), *tolleranza, solidarietà e mutualità* (reciproca garanzia di *tutela e assistenza*).

- Valore istituzionale: rapporti orizzontali con altre cooperative o con aziende e realtà simili e rapporti con soggetti istituzionali.

VALORE ECONOMICO	Apporto in termini di aumento (o non consumo) di ricchezza materiale, economica e finanziaria (investimento, risparmio), che un'organizzazione produce attraverso la sua attività specifica.
VALORE SOCIALE	Contributo specifico in termini di produzione di beni relazionali (dimensione relazionale interna) e creazione di capitale sociale (dimensione relazionale esterna).
VALORE CULTURALE	Apporto specifico in termini di diffusione di valori ( <i>equità, tolleranza, solidarietà, mutualità</i> ), coerenti con la propria mission, nella comunità circostante.
VALORE ISTITUZIONALE	Apporto in termini di rafforzamento della sussidiarietà orizzontale, dei rapporti intra-istituzionali e infra-istituzionali.

**Punti principali di garanzia di sostenibilità per la cooperativa:**

Il meccanismo aziendale, come si applica alle aziende tradizionali, così si applica alla cooperativa: il suo primo fine deve essere in toto la *creazione di valore* e il perseguimento dei suoi fini etici e filantropici.

1. Non guardare al «ritorno immediato»: avere una visione di lungo termine.
2. Considerare chi si ha a fianco, ovvero: *conoscere i propri stakeholder*. In settori come il servizio assistenziale si rende fondamentale il rapporto con il singolo *stakeholder*, con cui deve condividere principi, valori e esporre la propria visione e il proprio *business model*.
3. Quantificare la soddisfazione degli stakeholder e valutare su questo il management e le modifiche da effettuare nel proprio business.
4. Fare cultura interna: generare valore per gli stakeholder *interni* deve essere una *mission* primaria della cooperativa: seminari, giornate e eventi per creare un *network* completo e attivo, unito nell'obiettivo comune di generare assistenza, valore e fiducia diretto al consumatore finale.