**RELAZIONE DI MISSIONE**

***(allegata al bilancio dell’esercizio 2020)***



**PREMESSE**

1. BREVI CENNI STORICI – SCOPI – FINALITA’ – ASSETTO ISTITUZIONALE

 La **Fondazione Madre Cabrini ONLUS**, viene costituita, per iniziativa dalla Parrocchia dei Santi Antonio Abate e Francesca Cabrini, di Sant’Angelo Lodigiano, nell’anno 2004, con atto del notaio dott. Giuseppe Gallizia, datato 16 luglio 2004 (registrato a Lodi il 02.08.2004) e viene iscritta nel Registro delle Persone Giuridiche della Regine Lombardia al n. 2105, in data 1° dicembre 2004.

Con il medesimo atto la Parrocchia di cui sopra trasferiva alla Fondazione la somma di € 50.000,00 al fine di costituire il patrimonio iniziale della Fondazione, nonché la proprietà del ramo d’azienda, relativo alla “Gestione Casa di Riposo”, composto dalle attività e passività, dei beni strumentali materiali e immateriali, del personale dipendente, nonché di tutte le autorizzazioni amministrative, sanitarie e licenze necessarie per l’esercizio della casa di riposo.

 Di fatto la casa di Riposo ha origini molto lontane. Risale, infatti al 1884 quando, Mons. Bassano Dedè apre un “ospizio per la Vecchiaia per i poveri vecchi”, in un appartamento dell’orfanatrofio maschile gestito dalla Parrocchia. Nel 1924 Mons. Enrico Rizzi, trasferirà l’Ospizio in una porzione dell’Ospedale Delmati, attiguo alla torretta Girona. Sarà poi Mons. Giuseppe Molti, nel 1959, a dare corso alla realizzazione di una nuova Casa di Riposo, in località Cogozzo che verrà inaugurata il 23 settembre 1962. Nel 1985 Mons. Carlo Ferrari dà inizio all’ampliamento e all’adeguamento del fabbricato agli standard strutturali previsti dalle più recenti normative. La nuova RSA verrà inaugurata il 22 settembre 1991.

Successivamente al trasferimento del ramo aziendale relativo alla RSA alla Fondazione Madre Cabrini ONLUS, il 29 maggio 2004 viene inaugurato il Centro Diurno Integrato e il 31 maggio 2014 vengono inaugurati il nuovo ingresso, i nuovi uffici e la nuova Residenza Assistita per Religiosi.

 Il patrimonio immobiliare rimane in capo alla Parrocchia dei Santi Antonio Abate e Francesca Cabrini. Attualmente, con atto del notaio dott. Giuseppe Gallizia rogato il 10 aprile 2019, è stato costituito usufrutto generale di 3 anni, decorrenti dal 13 aprile 2019, a Favore della Fondazione dell’intero patrimonio immobiliare utilizzato per la gestione delle diverse Unità d’Offerta, con relative aree di pertinenza. Entro il 13 aprile 2022 sarà necessario ricostituire usufrutto.

 In merito alla natura, alle finalità e ai principi che guidano la Fondazione l’art. 2 del vigente Statuto (deliberato dal Consiglio di Amministrazione e verbalizzato dal notaio Gallizia il 14 dicembre 2012 e successivamente approvato dalla Regione Lombardia con Decreto D.G. Famiglia, Solidarietà Sociale e Volontariato n. 4492 del 29.05.2013) così recita: *«La Fondazione conferma la sua ispirazione cristiana, nella consapevolezza di svolgere una funzione sociale importante per il territorio di pertinenza. La sua attività è informata ai principi del perseguimento del bene comune, della dignità della persona umana, della solidarietà e della sussidiarietà, propria della Dottrina Sociale della Chiesa Cattolica. La Fondazione garantisce l’accoglienza della persona senza discriminazione, nel rispetto della sua individualità, secondo principi di solidarietà, di giustizia sociale e di salute […] nel settore dell’assistenza sociale e socio-sanitria, alle persone bisognose di tutela con particolare riguardo a quelle anziane e portatrici di handicap fisici e/o mentali. A tal fine la Fondazione gestisce strutture destinate ad ospitare stabilmente tali soggetti come ad esempio RSA, Centri Diurni, nonché attività connesse alla riabilitazione psico-fisica».*

 Dal punto di vista istituzionale, l’art 5 dello Statuto prevede che *«Organi della Fondazione sono: Il Consiglio di Amministrazione e il suo Presidente; il Comitato esecutivo; il Revisore Contabile».* All’art 6 si dice che *«Il Consiglio di Amministrazione è composto da 3 a 9 membri ed è composto dal Parroco pro tempore della parrocchia dei Santi Antonio Abate e Francesca Cabrini; un membro nominato del Vescovo di Lodi; un membro nominato dal Parroco pro tempore della parrocchia Maria Madre della Chiesa in Sant’Angelo Lodigiano; fino a sei membri nominati dal Parroco pro tempore della parrocchia dei Santi Antonio Abate e Francesca Cabrini, uno dei quali con funzioni di Vice Presidente Vicario».*

Pertanto la Fondazione è retta da un Consiglio di Amministrazione, attualmente composto da 7 membri, ed è titolare dell’ordinaria e straordinaria Amministrazione, fatte salve eventuali deleghe di funzioni individuate e attribuite con propria deliberazione.

 L’attuale Consiglio di Amministrazione (insediatosi il 1° gennaio 2019 ed in scadenza alla fine del corrente anno) è composto da:

1. Mons. Ermanno Livraghi, Parroco pro tempore della parrocchia dei Santi Antonio Abate e Francesca Cabrini – **Presidente** (di diritto ai sensi dell’art. 11 dello Statuto);
2. Mons. Carlo Ferrari, nominato dal Parroco pro tempore della parrocchia dei Santi Antonio Abate e Francesca Cabrini – **Vice Presidente**;
3. Avv. Valter Spagliardi, nominato dal Vescovo di Lodi – **Consigliere**;
4. Dott. Giorgio Gialdini, nominato dal Parroco pro tempore della parrocchia Maria Madre della Chiesa in Sant’Angelo Lodigiano – **Consigliere**;
5. Sig. Bruno Cerri, nominato dal Parroco pro tempore della parrocchia dei Santi Antonio Abate e Francesca Cabrini – **Consigliere**;
6. Sig. Giovanni Godina, nominato dal Parroco pro tempore della parrocchia dei Santi Antonio Abate e Francesca Cabrini – **Consigliere**;
7. Dott. Lindoro Toscani, nominato dal Parroco pro tempore della parrocchia dei Santi Antonio Abate e Francesca Cabrini – **Consigliere**.

 L’Ente si avvale, per un efficace e unitario svolgimento delle proprie attività, dell’apporto di un **Direttore Generale**. Nel corso dell’anno 2020 si sono succeduti 5 Direttori Generali (nominati o facenti funzioni): fino al 29 febbraio dott. Gianluca Gazzola; dal 1° marzo al 31 marzo dott.ssa Stefania Aiolfi f.f. - dal 1° aprile al 31 maggio, dott. Michele Merlini, dal 1° giugno al 9 agosto Mons. Ermanno Livraghi f.f. e dal 10 agosto 2020 Angelo Papa, nominato con provvedimento d’urgenza del Presidente n. 1 del 07.08.2020 (ratificato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 18 settembre 2020).

 Il Direttore Generale è Capo del personale ed esercita tutte le funzioni connesse all’organizzazione e gestione della struttura operativa, nelle sue diverse articolazioni, come definito nella delega di funzioni di cui al verbale del Consiglio di Amministrazione in data 18 settembre 2020, punto 8.

 L’art. 6 dello Statuto prevede anche la presenza del **Revisore Contabile**, funzione svolta dal dott. Giuseppe Bosoni (nominato dal Vescovo di Lodi con decreto 194/19 del 6 maggio 2019). Lo stesso dott. Bosoni nominato nel corrente anno, quale **Revisore legale dei Conti** (ai sensi dell’art. 31 del D.Lgs. 3 luglio 2017 n. 117 – Codice del Terzo settore) con decreto del Vescovo di Lodi n. 110/2021 del 06 aprile 2021.

 Per le funzioni di direzione e coordinamento, l’Ente si avvale inoltre di un **Direttore Sanitario**, dott.ssa Stefania Aiolfi, cui è affidata l’organizzazione tecnico sanitaria delle diverse unità d’offerta socio-sanitarie.

 Quale ONLUS la Fondazione Madre Cabrini è un organismo giuridico costituito per produrre beni o servizi socialmente utili, che rispetto alle normali aziende di produzione, si caratterizza per il limite fondamentale di non costituire fonte di reddito, profitto o altra utilità di tipo economico o finanziario, per coloro che lo costituiscono, lo controllano o finanziano. Tuttavia occorre precisare che tale vincolo non esclude la possibilità, per la ONLUS, di conseguire risultati economici positivi che contribuiscano ad alimentare il processo produttivo attraverso il rafforzamento patrimoniale e finanziario dell’organizzazione (se pur di tipo sociale, sociosanitario o sanitario).

2. VERIFICA MANTENIMENTO QUALIFICAZIONE O.N.L.U.S.

 Prima di procedere all’analisi del bilancio chiuso al 31.12.2020 è opportuno e doveroso procedere alla verifica del possesso dei requisiti per il mantenimento della qualificazione ONLUS in merito alla quale risulta essere sempre rilevante la Risoluzione n. 146/E del 21.12.2006 dell’Agenzia delle Entrate, che affronta il delicato problema del mantenimento di detta qualifica da parte degli Enti che gestiscono R.S.A. per anziani.

 La risoluzione infatti, ribadisce che la finalità di solidarietà sociale (ancorché nei settori di attività di assistenza sociale e socio-sanitaria, dalla legge ritenuta immanente) si riscontra nel momento in cui la retta di ricovero praticata dalla O.N.L.U.S. non venga fatta gravare sull’ospite, oppure venga fatta gravare su quest’ultimo in misura inferiore alla metà del suo ammontare (si vedano le Ris. n. 189/E dell’11 dicembre 2000 e n. 48/E del 18 novembre 2004). La risoluzione 146/E, rispetto alle precedenti aggiunge, però, che il criterio di individuazione del disagio economico può concorrere con altri criteri volti a cogliere ulteriori aspetti di disagio ugualmente tutelati dal D.Lgs. 4.12.1997, n. 460 e riferibili ai soggetti che beneficiano dell’attività istituzionale della O.N.L.U.S.

 L’Agenzia delle Entrate, di fatto, con la risoluzione 146/E del 21.12.2006 riconduce nell’attività istituzionale delle case di riposo – ONLUS l’attività di assistenza sociale e socio-sanitaria eventualmente svolta nei confronti di *“anziani non autosufficienti per i quali sussista una situazione di gravità, riconosciuta e documentata dalle Aziende Unità sanitarie locali che abbia ridotto l’autonomia personale, correlata all’età, in modo da rendere necessario un intervento assistenziale permanente, continuativo e globale nella sfera individuale e in quella di relazione”.*

 In tal senso appare chiaro che rientrano nell’attività istituzionale le prestazioni che la Fondazione fornisce a persone anziane che versino in condizioni di non autosufficienza riconosciuta e documentata come grave. Tale condizione può rilevarsi dalla classificazione S.Os.I.A. richiesta dal sistema regionale lombardo di tariffazione e remunerazione delle prestazioni delle R.S.A., ritenendo che l’inserimento dell’anziano in una delle prime 6 classi del sistema S.Os.I.A. garantisca il criterio della non autosufficienza.

 In questo contesto normativo, se da una parte non è possibile fare valutazioni circa la qualificazione ONLUS della Fondazione Madre Cabrini, calcolata secondo la prevalenza economica, in quanto l’ufficio non è in possesso della documentazione necessaria per fare tale valutazione, dall’altra, se si considerano come *“anziani non autosufficienti gravi”* quelli classificati nelle prime 6 classi S.Os.I.A. si può affermare che la qualificazione O.N.L.U.S. non presenta problemi

 Nel corso dell’anno 2020, infatti, gli anziani della R.S.A. presenti e classificati nelle diverse classi S.Os.I.A. sono stati:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **CLASSE** | **N°** | **N° giornate** | **% Sul totale delle giornate (37168)** |
| 1 | 73 | 12677 | 34,11% |
| 2 | 12 | 2186 | 5,88% |
| 3 | 75 | 11538 | 31,04% |
| 4 | 6 | 905 | 2,43% |
| 5 | 6 | 405 | 1,09% |
| 6 | 6 | 1026 | 2,76% |
| **Totali classi da 1 a 6** | **178** |  **28737**  | **77,31%** |
| 7 | 34 | 5284 | 14,22% |
| 8 | 15 | 3147 | 8,47% |
| **Totali classi da 7 a 8** | **49** | **8431** | **22,69%** |
| **Totale generale** | **227** | **37168** | **100,00** |

 Pur risultando meno definibile la qualificazione di “*non autosufficiente*” relativa a un anziano inserito nel C.D.I. per la natura stessa di tale unità d’offerta, di fatto vengono ospitati soggetti fragili bisognosi di tutela sociale e sanitario ai quali vengono fornite prestazioni sanitarie e riabilitative in regime diurno, al fine di procrastinare nel tempo il ricovero definitivo in R.S.A.

3. IL BILANCIO 2020

 Fondamentali sono le valutazioni sugli aspetti fiscali relativi alla qualificazione O.N.L.U.S., ma altrettanto fondamentale, per una corretta gestione, è garantire la trasparenza dell’attività svolta dalla Fondazione al fine di consentire, non solo la continuità aziendale, ma anche il perseguimento della propria missione. Tale trasparenza viene assolta anche attraverso la redazione del bilancio e dei suoi allegati, documento particolarmente importante per mantenere vivo nel tempo il rapporto fiduciario con i destinatari dei servizi prestati, nonché con tutti gli Enti e i privati da cui provengono le risorse per lo svolgimento dell’attività sociale e socio-sanitaria.

 In merito alla redazione del bilancio va segnalato che, con Decreto del Ministero del lavoro e delle politiche sociali sono stati adottati i nuovi modelli di bilancio per gli Enti del Terzo settore, ai sensi dell’art 13, comma 3 D.Lgs. 117/2017 (Codice del Terzo settore) che entrano in vigore con l’esercizio 2021.

 Poiché il D.Lgs. 460/97 non stabilisce regole predeterminate per la formazione e il contenuto del bilancio di una O.N.L.U.S., ma solo un obbligo statutario di redigere il bilancio o rendiconto annuale, per tale adempimento ci si riferisce ancora alla buona tecnica e, in quanto applicabili, alle norme stabilite per le imprese, nonché all’atto di indirizzo “*linee guida e schemi per la redazione dei bilanci di esercizio degli Enti non profit*” approvato dal Consiglio dell’Agenzia per le O.N.L.U.S. l’11.2.2009 e all’art 15 del vigente Statuto.

 Anche l’Amministrazione finanziaria, alla luce dei numerosi controlli effettuati, prevede che le aziende non profit debbono predisporre un rendiconto in grado di rappresentare i risultati di sintesi della gestione aziendale.

 Pertanto il contenuto del documento di bilancio dell’esercizio 2020, è costituito da:

* Stato Patrimoniale;
* Conto Economico (profitti e perdite);
* Allegati esplicativi (nota integrativa);
* Relazione di Missione;
* Relazione dell’organo incaricato del controllo (Revisore dei Conti).

 Il presente documento, pertanto, cerca di fornire informazioni e dati sulle modalità concrete di svolgimento dell’attività della Fondazione nelle varie unità d’offerta sanitario-assistenziali e nei servizi, nonché sulle fonti di finanziamento e i relativi impieghi, oltre ad altre informazioni necessarie per chiarire i dati contabili, i risultati raggiunti e la qualità della gestione.

**ANALISI DEL**

**QUADRO ISTITUZIONALE**

**1. Attività caratteristica**

 L’attività della Fondazione Madre Cabrini O.N.L.U.S., nell’esercizio 2020 è stata finalizzata principalmente alla gestione di tre unità d’offerta socio sanitarie residenziali e semiresidenziali Residenza Sanitaria Assistenziale (R.S.A.) - Centro Diurno Integrato (C.D.I.) – Residenza Assistita per Religiosi.

 Oltre alle unità d’offerta sopraindicate la Fondazione, nel corso del 2020 ha continuato a gestire, sul territorio, il servizio di RSA Aperta, introdotto in maniera sperimentale dalla Regione Lombardia con D.G.R. 25.10.2013 n° 856 *“Interventi a sostegno della famiglia e dei suoi componenti fragili ai sensi della D.G.R. 116/2013, primo provvedimento attuativo”* e confermato con D.G.R. 19.12.2014 N. 2942.

 Di fatto la Fondazione Madre Cabrini ONLUS, nel corso del 2020 ha svolto quasi esclusivamente attività caratteristica.

 L’attività connessa di gestione della fisioterapia per esterni e dell’attività poliambulatoriale privata, di fatto è stata sospesa a fine febbraio per il diffondersi della pandemia da Coronavirus e, ad oggi non ancora ripresa.

**1.1 La Residenza Sanitaria Assistenziale**

 Per comprendere l’attività della R.S.A. vengono qui premesse alcune osservazioni circa lo scenario complessivo entro il quale si svolge l’assistenza agli anziani, che permettono anche di comprendere meglio quando accaduto a seguito del diffondersi della pandemia da Coronavirus.

 Gli studi epidemiologici indicano che nei prossimi anni il fenomeno dell’invecchiamento della popolazione è destinato ad aumentare. Recenti dati Istat dicono che mantenendo gli attuali livelli di sopravvivenza nelle varie età della vita, nei prossimi anni il 50% supererà gli 86 anni e il 25% i 92.

 Lo scenario relativo all’aumento della popolazione anziana deve essere completato con ulteriori indicazioni che vengono dalla scienza medica secondo la quale oggi sono in atto rilevanti modificazioni dell’incidenza di alcune malattie dell’età avanzata; ad esempio, la demenza presenta un trend importante in questa direzione e continuerà ad aumentare a causa dell’allungamento della vita e quindi della sopravvivenza di persone ammalate.

Il sistema di offerta di R.S.A. è capillare su tutto il territorio lombardo, con 648 R.S.A., per un totale di 57.608 posti a contratto. Sono disponibili mediamente 6 posti R.S.A. a contratto ogni 100 anziani over 75 anni. E’ presente almeno una R.S.A. in tutti i distretti sociosanitari. Sono presenti R.S.A. in 499 Comuni lombardi: praticamente una R.S.A. ogni tre Comuni. Presso le R.S.A. lavorano 53.678 persone, di cui in particolare 4.072 medici e 9.368 infermieri. L’età media di ingresso in R.S.A. è di 82,5 anni. L’utenza è andata progressivamente complicandosi; oggi si ha una prevalenza di persone con un’alterazione dello stato della coscienza e/o con un grado di demenza significativo che, sulla base dei flussi regionali, corrisponde circa al 70% degli ospiti delle R.S.A.

Le R.S.A. vengono talora utilizzate come unità d’offerta volta a favorire il processo di dimissione dalla rete ospedaliera delle persone anziane, le cui condizioni cliniche rendono tale ricovero non sempre appropriato. Su un altro fronte, i servizi semi-residenziali non sono vissuti come una risposta adeguata al bisogno della famiglia, infatti il tasso di saturazione medio regionale è di circa il 70%.

 In questo scenario particolarmente incerto si colloca la difficile condizione economica del Paese, che vede una diffusa riduzione dei budget in area sanitaria, socio-sanitaria e assistenziale, nell’ordine della sola Lombardia di 2,5 miliardi di euro negli ultimi anni.Secondo il dott. Antonio Sebastiano, Direttore dell’Osservatorio R.S.A. della LIUC, i dati confermano che solo la metà circa del campione di R.S.A. esaminato dal 2004 al 2012 è in grado di chiudere un bilancio in positivo, mentre la restante parte di strutture registra risultati negativi, con conseguente erosione del relativo patrimonio. «*Ciò è in parte imputabile ad una struttura dei costi delle R.S.A. troppo rigida, per lo più costituita da costi fissi, mentre sul versante dei ricavi pesa la difficoltà di utenti/famiglie di sopportare il peso mediamente elevato della compartecipazione richiesta»*.

 In questo contesto, a partire dal febbraio 2020 si è inserita, come un uragano, nelle RSA, l’emergenza sanitaria dovuta alla diffusione del virus SARS-CoV-2 (Coronavirus). L’irruenta esplosione dell’epidemia ha drammaticamente esposto il sistema delle RSA ad un tragico impatto. Infatti le persone anziane sono state particolarmente colpite dal contagio e dalle sue nefaste conseguenze.

 I media hanno riportato drammaticamente la situazione di alcune RSA, facendo emergere agli occhi della popolazione un quadro di contagi dell’infezione molto grave.

 Le RSA si sono trovate non solo a fronteggiare il virus in solitudine, ma spesso anche senza uomini e mezzi, non certo aiutate dal susseguirsi di disposizioni normative spesso non chiare ed eterogenee. Inizialmente, si è creato un contesto confuso e caotico, senza un’alternativa pronta, non un pensiero per affrontarlo, sono saltate linee guida, protocolli e logiche consuete dell’organizzazione del lavoro; si è quindi creato un vuoto organizzativo, una situazione incerta e indefinita in cui gli attori organizzativi si sono comunque mossi. Successivamente, per contrastare l’infezione sono state messe in atto diverse ed eterogenee misure per proteggere gli anziani e tutelare i lavoratori dal rischio di contagio. La gestione dell’emergenza ha reso necessarie delle decisioni drastiche per riorganizzare velocemente le attività, separando i contagiati dai non contagiati, per garantire un minimo di cure ai residenti, gestire coloro che peggioravano e gestire la situazione di coloro che purtroppo morivano. Al contempo doveva essere coordinato il lavoro dei pochi operatori rimasti in servizio, e garantita una faticosa comunicazione con familiari e parenti. Queste misure hanno avuto un significativo impatto sui destini delle organizzazioni, degli anziani e degli operatori.

 I cambiamenti organizzativi sono stati finalizzati a contrastare la diffusione del virus e a curare chi si era infettato. La problematica più grave sembra essere stata quella della cura degli anziani contagiati dal Covid, considerato che le strutture avevano indicazione di non trasferirli in ospedale, problematica diventata critica anche per le caratteristiche delle RSA, non predisposte a gestire situazioni di acuzie epidemiche, definite “*tempesta imprevista*”, “*non eravamo pronti ad affrontare una situazione come questa, noi non siamo un ospedale*” e per le difficoltà di fare il conto su adeguati mezzi per gestire complicazioni e aggravamenti senza poter contare su consulenze specialistiche di infettivologi, di virologi, di pneumologici, nonché per la mancanza di farmaci necessari per la cura. In seguito al disorientamento iniziale – “*navigavamo a vista*” – si sono comunque impostate procedure interne con la relativa formazione degli operatori. Si è anche proceduto a informare gli ospiti sui comportamenti da tenere.

 Queste misure sono state riviste frequentemente e velocemente nelle situazioni in cui il virus si è diffuso in tutta la struttura o per via di indicazioni che cominciavano ad arrivare dagli organi superiori rispetto a chiusure o ad aperture della struttura ai parenti, rispetto ai tamponi da svolgere agli ospiti e agli operatori, ecc. Tali repentini cambiamenti hanno generato una situazione di grande confusione e senso di smarrimento soprattutto per la frequenza e velocità con cui si impostavano e si modificavano, dentro ad incertezze e indeterminatezze vissute pesantemente dagli operatori.

 In questo contesto Regine Lombardia ha bloccato gli accessi alle RSA, per cui da marzo a luglio 2020 si è creata una scopertura di oltre 54 posti letto. Solo dalla fine del mese di luglio, a seguito della emanazione della DGR 09.06.2020 n. 3226 *«Atto di indirizzo in ambito sociosanitario successivo alla “fase 1” dell’emergenza epidemiologica da Covid-19»* e della negativizzazione di tutti gli ospiti presentisi è potuto iniziare a riprendere i ricoveri nella RSA, comunque gradualmente e con rigorose norme e procedure operative, definite dalla DGR sopracitata per garantire l’accesso in sicurezza degli ospiti. Solo ad inizio aprile 2021 si è riusciti a garantire la copertura dei 123 posti accreditati (difficoltà dovuta anche al fatto che diversi utenti sono entrati in condizioni gravi o gravissime e quindi sono deceduti dopo poco tempo dall’ingresso, causando l’allungamento dei tempi, dovendo rispettare le norme previste dal Piano Organizzativo previsto dalla DGR 3226/2020 e s.m.i.).

 Passando pertanto ad analizzare alcuni dati economico-gestionali dell’anno 2020, sui quali ovviamente ha influito la pandemia, in primo luogo si evidenzia che le giornate di copertura dei posti letto in R.S.A., sia sui posti accreditati che sui posti di solvenza o extraricettività sono notevolmente diminuite rispetto a quelle degli anni precedenti. Sono state, infatti, 37.168 le giornate di presenza degli ospiti accreditati rendicontate all’A.T.S. a fronte di una capacità ricettiva teorica della struttura di 44.895 giornate. A queste si aggiungono quelle dei ricoveri in solvenza o extraricettività (posti autorizzati, ma non accreditati), che sono state 933 a fronte di una capacità ricettiva teorica di 3.650 giornate.

E’ di tutta evidenza che la mancata copertura dei posti letto ha creato un notevole mancato incasso di rette di ricovero pari ad € 553.345,95 rispetto all’anno precedente. Sul fronte dei ricavi va sottolineato poi che la mancata copertura dei posti letto ha influito anche sulla erogazione dei budget per spesa sanitaria attribuiti dalla Regione ad inizio anno. Con diverse delibere di Giunta e con la legge 24/202 Regione Lombardia ha cercato di sanare la situazione anche se, ad oggi, non è ancora chiaro quali budget definitivi la Regione erogherà agli Enti Gestori. Anche su tale conto di ricavi il bilancio che si chiude al 31.12.2020, prevede una perdita di € 44.349,00

 **1.2** **IL CENTRO DIURNO INTEGRATO**

 Nato nel 2005, ed autorizzato per 30 posti, il Centro Diurno Integrato risponde ai bisogni del territorio del Comune in cui ha sede la Fondazione e in quelli limitrofi e ha come finalità l’accoglienza e l’assistenza socio-sanitaria, durante il giorno, di persone anziane parzialmente o totalmente non autosufficienti.

 Va evidenziata la grande valenza sociale del C.D.I. a favore degli anziani del territorio infatti tale unità d’offerta si propone di:

* offrire un’assistenza adeguata in quei casi in cui l’assistenza domiciliare non è in grado di garantire una sufficiente intensità e continuità;
* fornire agli anziani prestazioni sanitarie riabilitative, socio-assistenziali in regime diurno allo scopo di consentire il più a lungo possibile la permanenza nella propria casa e nella propria famiglia, evitando o ritardando l’inserimento in R.S.A.;
* contrastare la solitudine e l’abbandono con la creazione e il mantenimento dei rapporti sociali e di offrire un sostegno e un sollievo alle famiglie nell’assistenza all’anziano.

 Il CDI risponde alla richiesta di mantenere l’anziano nel suo ambiente familiare, dandogli comunque la possibilità di assisterlo, di curarlo e di riabilitarlo, rispettando l’individualità dell’utente, la soddisfazione delle sue esigenze nonché il fornire sollievo ai famigliari che si occupano della persona anziana.

Quanto sopra con costi che possono essere più facilmente sopportati dalle famiglie rispetto ai costi della R.S.A.

 Anche il CDI della Fondazione madre Cabrini, nel corso del 2020 ha subito il pesante impatto dovuto alla pandemia. Per disposizione Regionale, infatti tale unità d’offerta è rimasta chiusa fino alla fine di agosto. Dal 1° settembre il CDI è stato riaperto, ma per garantire la sicurezza degli utenti ed il rispetto dei protocolli definiti dalle normative regionali e nazionali, con un numero limitato di utenti. Inoltre, proprio per la presenza di pochi utenti, il CDI è stato chiuso il sabato ed è stata anticipata la chiusura serale alle ore 18 (anziché alle 19), con possibilità di portare a casa la cena.

Anche per il CDI, come per la RSA, è evidente che la chiusura per circa 6 mesi e la mancata copertura dei posti ha creato un notevole mancato incasso di rette pari ad € 135.976,50 rispetto all’anno precedente

 Come per la RSA la chiusura e la riduzione delle presenze ha influito anche sulla erogazione dei budget per spesa sanitaria attribuiti dalla Regione ad inizio anno. Non è ancora chiaro quali budget definitivi la Regione erogherà agli Enti Gestori. Anche su tale conto di ricavi il bilancio che si chiude al 31.12.2020, prevede una perdita di € 120.318,50.

In merito all’attività del CDI va sottolineato che, di grande importanza è il servizio di trasporto, reso possibile grazie all’intervento dei volontari addetti al trasporto degli utenti del CDI, appartenenti all’Associazione “Ali D’Aquila” ai quali va il più sincero ringraziamento anche per aver risposto alla necessità di sopperire al venir meno dei trasporto dei cittadini di Sant’Angelo a causa della sospensione del servizio da parte dell’Azienda Speciale Servizi Comunali a partire dal 1° gennaio 2021.

**1.3** **LA RESIDENZA ASSISTITA PER RELIGIOSI**

Altra unità d’offerta importante, gestita dalla Fondazione, è la Residenza Assistita per Religiosi altrimenti detta Residenza Sacerdoti. È una misura assistenziale, disciplinata dalla Delibera della Giunta Regionale n.4086/2015, il cui scopo è l’assistenza di religiosi non autosufficienti i quali, anche in ragione della loro specifica e particolare storia di vita comunitaria, hanno una difficoltosa adeguata collocazione presso la RSA. All’interno della struttura di Sant’Angelo Lodigiano è stata realizzata un’ala adibita per tale finalità con n.8 posti letto, tutti in camera singola.

L’accesso alla misura avviene, come per le altre previste dalla DGR n. 2942/2014, a

seguito di valutazione della ASST territorialmente competente. La valutazione del livello di intensità del bisogno della persona per la quale è richiesto l’accesso, è effettuata mediante una apposita scheda di orientamento.

La valutazione evidenzia tre diversi livelli di intensità del bisogno:

* se evidenzia la presenza di un solo dominio sociosanitario compromesso, siamo in presenza di bassa intensità del bisogno. Alla persona debbono essere garantiti 200 minuti di assistenza settimanali, con voucher di € 10 giorno;
* se evidenzia la presenza di almeno due domini sociosanitari compromessi siamo di fronte ad un bisogno di intensità medio e alla persona devono essere garantiti almeno 300 minuti di assistenza settimanali, con voucher di € 18 al giorno;
* se la valutazione la presenza di tre domini compromessi siamo difronte ad un bisogno di alta intensità e alla persona devono essere garantiti almeno 400 minuti di assistenza settimanali, con voucher di 24 € al giorno.

 Attualmente sono presenti 7 sacerdoti dei quali 6 della diocesi di Lodi e 1 della diocesi di Crema. A 6 sacerdoti è attribuito il voucher di € 18,00 e a 1 il voucher di 24 euro.

Nel corso del 2020, la copertura dei posti, anche per il nefasto effetto della pandemia da Coronavirus è stata decisamente inferiori alla effettiva capacità teorica. Le giornate di presenza dei sacerdoti, sono state infatti di 2.247 a fronte di una capacità teorica di 2.920 giornate.

**1.4** **LA R.S.A. APERTA**

 Con D.G.R. n. 856 del 25.10.2013, “Interventi a sostegno della famiglia e dei suoi componenti fragili ai sensi della D.G.R. 116/2013, primo provvedimento attuativo”, Regione Lombardia dava avvio alla sperimentazione di alcuni servizi innovativi, tra cui la RSA Aperta e la RSA Leggera, nell’ottica di ampliare il sostegno a soggetti fragili, ma anche di un contenimento della spesa per il ricovero in RSA di anziani non autosufficienti o parzialmente autosufficienti.

 Anche per il 2020 è stato sottoscritto, con l’ATS, il contratto per l’adesione alla misura “RSA Aperta” che, con D.G.R. n. 2942 del 19.12.2014, è stata estesa anche agli anziani non autosufficienti con più di 75 anni.

Con D.G.R. n. 7769 del 17.01.2018, “Interventi a sostegno della famiglia e dei suoi componenti fragili ai sensi della D.G.R. 116/2013: terzo provvedimento attuativo – consolidamento del percorso di attivazione e monitoraggio delle misure innovative previste dalla D.G.R. 2942/2014 in funzione della qualificazione dei servizi offerti e della continuità assistenziale”, è stata stabilizzata e completamente modificata la misura “RSA Aperta”.

La misura si caratterizza per l’offerta di interventi di natura prioritariamente sociosanitaria, finalizzati a supportare la permanenza al domicilio di persone affette da demenza certificata o di anziani di età pari o superiore a 75 anni, in condizioni di non autosufficienza.

Per il 2020 il contratto con l’A.T.S. prevedeva un budget iniziale pari ad € 11.022,00 sulla base della produzione del 2019. Nel corso dell’anno l’attività svolta è risultata inferiore rispetto a quella dell’anno precedente, soprattutto per effetto della pandemia, portando il budget definitivo per il 2020 ad € 1.648,00

**2. Attività accessorie**

**1.1 servizi ambulatoriali e di fioterapia per gli esterni**

Uniche attività accessorie svolte dalla Fondazione madre Cabrini di fatto sono quelle relative alla gestione di attività ambulatoriali private e della fisioterapia agli esterni senza oneri a carico del SSR.

 L’attività si svolge in spazi creati appositamente e in perfetta integrazione con l’attività principale della Fondazione. Questa attività è nata come risposta immediata alla sempre più alta richiesta di terapie fisioterapiche da parte di pazienti anziani e/o cronici che, in ambito ospedaliero, difficilmente troverebbero risposte in tempi adeguati. Sempre in quest’ottica nel corso del 2019 sono stati attivati altri ambulatori medici specialistici (cardiologico, reumatologico, geriatrico, dietologico) per collocare la Fondazione in una posizione di riferimento territoriale per la popolazione anziana.

Come si diceva sopra l’attività è stata interrotta a fine febbraio 2020 a causa della pandemia ed a seguito del divieto di accesso di utenti esterni nelle RSA. Tale sospensione dell’attività, che permane a tutt’oggi, ha creato un minore introito di risorse, rispetto al 2019 e alle previsioni di budget 2020, pari ad € 79.214,50

**ANALISI**

**DEL CONTO PROFITTI E PERDITE**

Al fine di facilitare la lettura del Conto Profitti e Perdite dell’esercizio 2020 di seguito si riportano alcuni dati che chiariscono la composizione del valore della produzione e dei costi della produzione della Fondazione Madre Cabrini ONLUS nell’esercizio chiuso al 31.12.2020, raffrontati con i dati relativi all’anno 2019 nonché altri dati utili per comprendere le condizioni operative e lo sviluppo delle attività della Fondazione e l’andamento complessivo della gestione.

**1. Composizione del Valore della Produzione**

Sono già state descritte le varie attività istituzionali e accessorie per cui i dati sotto riportati hanno lo scopo di rendere più chiari i dati contabili del valore della Produzione riportati nel Conto Profitti e Perdite che è così costituito:

|  |  |
| --- | --- |
| Proventi da attività caratteristica |  € 4.151.352,00  |
| Proventi e ricavi diversi |  € 124.533,00  |
| Rimanenze finali |  € 48.462,99  |
| Interessi attivi e proventi finanziari |  € 58,17  |
| **VALORE DELLA PRODUZIONE** |  **€ 4.324.406,16**  |

Analizzando i dati del bilancio di chiusura dell’anno 2020 si rileva che si sono avuti maggiori o minori introiti, sui diversi conti, rispetto alle chiusure 2019, come sotto indicato:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **DESCRIZIONE CONTO** | **BILANCIO CHIUSO AL 31.12.2019** | **BILANCIO CHIUSO AL 31.12.2020** | **MAGGIORI MINORI INTROITI (2020 - 2019)** |
|
|
| Rette da Comuni ospiti R.S.A. | € 24.441,10 | € 24.065,00 | -€ 376,10 |
| Rette da privati ospiti R.S.A. | € 2.357.023,84 | € 1.964.165,50 | -€ 392.858,34 |
| Rette C.D.I. | € 195.210,00 | € 59.233,50 | -€ 135.976,50 |
| Contributo Regionale per spesa infermieristica e socio assistenziale (R.S.A.) | € 1.773.958,00 | € 1.768.803,30 | -€ 5.154,70 |
| Rette solventi in proprio (Ricoveri di sollievo) | € 231.528,61 | € 71.041,00 | -€ 160.487,61 |
| Rette Residenza Sacerdoti | € 106.450,14 | € 113.722,50 | € 7.272,36 |
| Contributo Res. Sacerdoti | € 31.140,00 | € 40.092,00 | € 8.952,00 |
| Contributo Regionale C.D.I. | € 187.449,00 | € 71.816,50 | -€ 115.632,50 |
| Contributo Regionale per utenza non tipica (R.S.A.) | € 11.022,00 | € 1.648,00 | -€ 9.374,00 |
| Contributo Curia integr.rette | € 40.000,00 | € 18.588,00 | -€ 21.412,00 |
| Oblazioni | € 2.003,53 | € 21.657,99 | € 19.654,46 |
| Introiti diversi  | € 30.256,31 | € 84.485,99 | € 54.229,68 |
| Introito prestazioni ambulatoriali | € 2.070,00 | € 380,00 | -€ 1.690,00 |
| Introito servizio fisioterapia esterni | € 95.321,00 | € 17.796,50 | -€ 77.524,50 |
| Introito contributo GSE impianto fotovoltaico | € 15.963,47 | € 15.826,56 | -€ 136,91 |
| ***TOTALE*** | **€ 5.103.837,00** | **€ 4.273.322,34** | -€ 830.514,66 |

**2. Costi della Produzione**

Al fine di una chiara lettura dei costi complessivi della produzione, come indicati nel Conto Economico, di seguito si riporta un raffronto con i medesimi dati relativi l’anno 2019.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **DESCRIZIONE** | **ANNO 2019** | **ANNO 2020** | **MAGGIORI MINORI COSTI (2020 - 2019)** |
|
|
| Spese per prestazioni di servizi assistenziali | € 560.745,68 | € 574.137,65 | € 13.391,97 |
| Utenze | € 212.899,22 | € 186.296,19 | -€ 26.603,03 |
| Servizi di manutenzione | € 89.198,63 | € 69.113,35 | -€ 20.085,28 |
| Servizi appaltati | € 169.881,35 | € 139.148,00 | -€ 30.733,35 |
| Compensi medici | € 85.888,83 | € 59.877,00 | -€ 26.011,83 |
| Compensi organi direttivi/vigilanza | € 2.080,00 | € 33.960,99 | € 31.880,99 |
| Costo del personale | € 2.611.116,35 | € 2.481.760,13 | -€ 129.356,22 |
| Oneri sociali | € 718.973,65 | € 614.568,50 | -€ 104.405,15 |
| Accantonamento fondi T.F.R. | € 187.998,43 | € 177.719,55 | -€ 10.278,88 |
| Altri costi del personale | € 18.829,75 | € 14.223,75 | -€ 4.606,00 |
| Ammortamento immobilizzazioni immateriali | € 114.257,70 | € 100.576,90 | -€ 13.680,80 |
| Ammortamento immobilizzazioni materiali | € 80.560,86 | € 78.207,24 | -€ 2.353,62 |
| Assicurazioni | € 18.013,41 | € 20.050,29 | € 2.036,88 |
| Rimanenze iniziali | € 24.775,81 | € 24.584,69 | -€ 191,12 |
| Servizi amministrativi/legali/tecnici | € 53.431,40 | € 54.079,09 | € 647,69 |
| Interessi passivi e servizi bancari | € 2.894,68 | € 2.456,40 | -€ 438,28 |
| Oneri diversi di gestione | € 92.188,70 | € 103.836,79 | € 11.648,09 |
| ***TOTALE*** | **€ 5.043.734,45** | **€ 4.734.596,51** | **-€ 309.137,94** |

**3. PERDITA DI ESERCIZIO**

Dall’analisi a consuntivo dell’attività gestionale dell’Ente emerge che la perdita di esercizio del 2020 è pari ad € 420.742,15

Gli elementi che hanno portato ad una perdita così elevata si possono desumere dai dati sovraesposti, in particolare i minori introiti di rette e di trasferimenti regionali dovuti alla mancata copertura dei posti causata dalla pandemia, nonché per cospicue maggiori spese per i DPI. Tali minori introiti sono stati parzialmente mitigati dalle minori spese dovute sia agli ammortizzatori sociali del personale, sia ai recuperi INPS per le malattie, ma anche da donazioni di Enti e privati finalizzati all’acquisto di DPI.

La perdita di esercizio così elevata, oltre ad essere preoccupante, merita sicuramente una particolare attenzione in quanto presenta elementi di criticità. La perdita di € 420.742,15 va infatti ad erodere quasi interamente la dotazione patrimoniale dell’Ente che ammonta ad € 466.582,62

In merito alla perdita di esercizio vale la pena segnalare quanto previsto dall’art 22, comma 5 del D.Lgs. 117/2017 che prevede l’obbligo di ricostituzione del capitale qualora lo stesso venga ridotto, nella sua misura minima di € 30.000,00, in conseguenza di perdite di esercizio.

Si dà atto che per l’esercizio 2020 non ricorrono i presupposti per gli adempimenti indicati nel Decreto Legislativo sopraindicato.

Per quanto riguarda il monitoraggio della liquidità aziendale si segnala che il D.Lgs. 12 gennaio 2019 n. 14, nr. 14/2019 «Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza in attuazione della legge 19 ottobre 2017, n. 155», il cui ambito di applicazione si riferisce anche alle “persone giuridiche”, prevede, al fine di verificare se sussiste l’equilibrio economico-finanziario e il prevedibile andamento della gestione, di analizzare trimestralmente i flussi di cassa prospettici  ed un bilancio di periodo al fine della verifica se la Fondazione è in grado di far fronte regolarmente alle operazioni pianificate a 6 mesi.

**IL PERSONALE**

In un’azienda che eroga servizi, quale la Fondazione Madre Cabrini ONLUS, la risorsa umana è l’elemento fondamentale per il raggiungimento dei fini istituzionali e per il miglioramento della qualità del servizio. Di seguito si riporta quindi una breve analisi relativa al personale della Fondazione.

 La stretta integrazione fra diverse professionalità costituisce il carattere distintivo della Fondazione, presso la quale operano medici geriatri, infermieri, terapisti della riabilitazione, ausiliari socio-assistenziali (ASA) ed operatori socio-sanitari (OSS), educatori professionali, psicologi, operatori dei servizi generali e di cucina. Tutto il personale è alle dirette dipendenze della Fondazione e vanta, ciascuno relativamente alla propria categoria, di preparazione e esperienza, specifiche qualifiche anche supportate da idoneo titolo di studio.

 Per quanto concerne la gestione del personale è da evidenziale l’elevato numero di ferie – ROL e banca ore accumulate a fine 2020 sia a causa dell’impossibilità a far godere ferie al personale nei mesi primaverili, quando l’epidemia da Coronavirus imperversava nella RSA e parecchio personale era assente per malattia, sia per aver attivato la FIS nei mesi estivi, sostituendola con le ferie.

Al 31.12.2020 le ore di ferie/ROL arretrate e quantificante nel bilancio sono le seguenti:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|   | **Ore ferie 01/01/20** | **Ore ROL 01/01/20** | **Ore Banca ore 01/01/20** | **Ore ferie 31/12/20** | **Ore ROL 31/12/20** | **Ore Banca ore 31/12/20** |
|
| **Assistenza reparti** | 2890,93 | 3156,25 | 2283 | 5699,09 | 3991,62 | 2263,07 |
| **Assistenza CDI** | 86,23 | 20,38 | 74,91 | 486,47 | 183,35 | 152,04 |
| **Infermieri** | 309,37 | 224,16 | 933,81 | 1.635,44 | 698,44 | 1.192,65 |
| **Servizi generali** | 281,09 | 188,59 | 183,46 | 352,58 | 218,35 | 621,68 |
| **Cucina** | 118,41 | 31,05 | 133,2 | 66,45 | 3,32 | 276,74 |
| **Educatori** | 63,16 | 61,22 | 106,11 | 138,3 | 92,56 | 131,23 |
| **Fisioterapisti** | 34,6 | 18,55 | 31,61 | 63,2 | 59,55 | 11,93 |
| **Medici** | 23,37 | 49,29 | 120,48 | 156,4 | 84,14 | 410,73 |
| **Ufficio** | 223,47 | 133,52 | 143,58 | 400,04 | 184,13 | 110,07 |
| **Totale** | **4.030,59** | **3.883,01** | **4.010,16** | **8.997,97** | **5.515,46** | **5.170,14** |

Nel 2020 le ore di formazione sostenute dal personale in servizio sono state pari a 502 ore.

**CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE**

Non c’è dubbio che la pandemia abbia portato alla ribalta questioni legate ai sistemi sanitari e sociosanitari spesso lasciate ai margini dei dibatti politici e spesso anche della ricerca. Tra cui, una fra tutte, quella delle Residenze sanitarie assistenziali. L’Istituto superiore di sanità stima che circa il 40% delle morti avvenute tra gli ospiti delle strutture tra febbraio e marzo è dovuto al Covid-19. Lo tsunami degli anziani in RSA positivi al Covid-19 che ha colpito in tutta Italia, ma anche in tutto il mondo, gli ospiti di queste strutture rileva una delle tante contraddizioni del nostro sistema di welfare. Luoghi destinati alla massima cura e sicurezza dei più bisognosi, rivelatesi fragili e spesso di difficile controllo.

Come già evidenziato anche la Fondazione Madre Cabrini ONLUS è entrata nel “vortice della pandemia”, con pesanti effetti in termini di decessi degli Ospiti residenti.

Di fatto, l’attività della Fondazione nel 2020 è stata prevalentemente rivolta ad arginare gli effetti della Pandemia e, dalla fine del mese di luglio, anche ad implementare le attività necessarie per riprendere la copertura dei posti letto in RSA e Residenza Sacerdoti, nonché per la riattivazione del CDI.

Quanto pesantemente la pandemia abbia influito sul bilancio dell’Ente emerge dalla perdita di esercizio ammontante ad € 420.742,15 (con un Margine Operativo Lordo dato dalla differenza tra valore della produzione e costi della produzione, esclusi ammortamenti pari ad € 242.141,00).

Oltre a continuare a mettere in atto tutte le strategie perché l’infezione da Coronavirus non si propaghi nuovamente nella struttura, obiettivi primari per il 2021 dovranno essere:

* nel rispetto delle norme, mettere in atto tutte le strategie possibili per giungere alla maggior copertura possibile dei posti letto della RSA e alla maggior copertura possibile dei posti del CDI;
* valutare la possibilità di riaprire qualche servizio sul territorio, come la fisioterapia per gli esterni;
* effettuare attente valutazioni di gestione per contenere i costi;
* effettuare valutazioni sulla gestione del personale e sui relativi costi.

Benché vi siano margini risicati per invertire, a breve, l’andamento della gestione e i conseguenti risultati, è possibile affermare che ci si trova di fronte ad una grande e significativa sfida che deve vedere interessata ogni figura operante nell’azienda: la sfida di dover e voler coniugare la dimensione economica d’impresa con quella etica più propria della responsabilità sociale e dell’attenzione alla persona.

 Ciò richiede una effettiva capacità di assumersi responsabilità da parte di tutti e di ciascuno, a partire dalla direzione, sia verso i diretti fruitori dei servizi, che i loro familiari, il personale, il volontariato, ma anche nei confronti del territorio e della comunità locale.

Forse sono cose che già in parte si fanno, ma il compito potrebbe non essere stato ben assimilato o fatto proprio da ciascuno dei soggetti operanti nell’azienda, come parte fondamentale del proprio agire. Tutti devono sentirsi protagonisti di ciò che sta avvenendo, certamente in una ottica di rispetto e attenzione ai valori e obiettivi individuali, ma anche ai valori e obiettivi dell’organizzazione, direi in un’ottica del “prendersi cura” della persona, ma anche in un’ottica del “prendersi cura dell’organizzazione”, nella consapevolezza che in una azienda di servizi alla persona quale è la Fondazione Madre Cabrini vi è una “responsabilità sociale” da tenere alta.

 A conclusione della presente Relazione di Missione al Bilancio chiuso al 31.12.2020, nella quale sono emersi aspetti economici rilevanti, proprio per la natura e la missione della Fondazione Madre Cabrini ONLUS, ritengo sia importante aggiungere che nell’erogare assistenza vi sono “valori aggiunti” come i valori relazionali che non possono essere inseriti nei bilanci (costi e ricavi) ma che vanno tenuti in considerazione per valutare l’efficienza e il valore aggiunto dell’azienda.

Mi pare significativo anche quanto affermava il prof. Luigino Bruni (ricercatore di economia politica e docente di storia del pensiero economico all’università Milano – Bicocca) in un convegno sull’economia di comunione: *«Nei capannoni di queste imprese, nelle vetrine, accanto alle consulenze o ai servizi infermieristici… insieme ai beni e ai servizi oggettivi e tradizionali ci sono anche i beni relazionali, che se non visti (e la teoria è un occhiale che ci fa vedere meglio) ci impediscono di capire cosa stiamo facendo, come e quanto stiamo contribuendo al bene-vivere sociale delle nostre città. Così potremmo avere l’impressione di “non essere efficienti” e scoraggiarci solo perché non siamo capaci di calcolare bene il valore aggiunto. E attenzione a non pensare “ma i conti sono i conti, e se non tornano sono guai”, perché spesso quei ricavi monetari che arrivano (o che non arrivano) sono molto legati a quei beni relazionali invisibili ma che, come l’aria, si sentono quando vengono meno. “Fare bene i conti”, essere cioè consapevole della ricchezza dell’esperienza che stiamo vivendo è indispensabile per interiorizzare e far diventare cultura i comportamenti che poniamo in essere nelle nostre imprese: posso rispettare i dipendenti, i fornitori, i clienti perché lo considero giusto sul piano spirituale (ma sul piano economico non ne sono convinto, e magari alla prima crisi seria cambio comportamenti); oppure posso fare le stesse identiche cose perché anche dalla mia esperienza ho capito che è più intelligente, più vero, più umano vivere la comunione rispetto all’egoismo, una verità che credo anche in termini economici, e questo perché nei conti ho inserito altri valori economici, che vedo solo se metto le lenti giuste.*

 *[…] Si potrà mostrare che fare economia è molto più che fare profitti; che è molto di più perfino di soddisfare le esigenze dei soggetti interessati (gli stakeholders): che un’attività economica è soprattutto un atto d’amore, quello stesso amore che ci guida in tutti gli altri momenti della vita e che ci porta a fare buoni prodotti […] e che mi fa anche sperimentare quella Provvidenza che irrompe anche nella vita economica, proprio perché è vissuta così».* (Da Atti del Convegno – Polo Lionello, Casa degli Imprenditori 17-18 maggio 2003).

Sant’Angelo Lodigiano, 15 aprile 2021

|  |  |
| --- | --- |
|  | IL DIRETTORE GENERALE(**A**ngelo **P**apa) |