

DUEPUNTIACAPO COOPERATIVA SOCIALE - Onlus
Relazione annuale per l'esercizio 2018
sul carattere mutualistico della cooperativa

Signore Socie, signori Soci,

ai sensi dell'articolo 2545 del Codice civile "Gli amministratori e sindaci della società, in occasione dell'approvazione del bilancio d'esercizio debbono, nelle relazioni previste dagli art. 2428 e 2429, indicare specificamente i criteri seguiti nella gestione sociale per il conseguimento dello scopo mutualistico". Ai sensi dell'articolo 111-septies, Disp. Att. del cod. civ. "Le cooperative sociali che rispettino le norme di cui alla Legge 8 novembre 1991, n. 381, sono considerate, indipendentemente dai requisiti di cui all'art. 2513 del codice, cooperative a mutualità prevalente."

Come è noto, il Ministero delle Attività Produttive con proprio decreto ha imposto la verifica dello scambio mutualistico, di cui agli artt. 2512 e segg. cc., anche per le cooperative sociali, cosa che abbiamo provveduto a documentare nella nota integrativa, come richiesto dalle disposizioni vigenti.

Con la presente relazione sulla gestione di accompagnamento al bilancio dell'esercizio chiuso al **31.12.2018**, ci accingiamo dunque a documentare il rispetto delle norme di cui alla legge 381/91 e, in particolare, di quanto disposto dall'articolo 1, lett. A) in materia di servizi socio assistenziali ed educativi che rappresentano la mission della nostra cooperativa.

Ci corre tuttavia l'obbligo di informarvi che il settore del no-profit sta vivendo una importante **fase di transizione legislativa** avviatasi a gennaio 2018 e che, nelle intenzioni del legislatore, dovrebbe completarsi entro l'anno in corso. Con l'approvazione del decreto legislativo n. 112/2017, che ha rivisto la disciplina in materia di **impresa sociale**, e il decreto legislativo n. 117/2017 istitutivo del **Codice del Terzo settore**, si stanno introducendo profondi cambiamenti che coinvolgeranno tutti i soggetti che operano nel no-profit tra cui, appunto, le cooperative sociali di cui facciamo parte. La riforma del Terzo settore prevede l'emanazione di una serie di decreti attuativi, in parte già avvenuta e in parte ancora da realizzare. Per ora i cambiamenti intervenuti non ci hanno riguardato direttamente, interessando altre tipologie di organizzazioni quali gli organismi di volontariato (ODV), le associazioni di promozione sociale (APS) e altre tipologie di associazioni.

Con il D.Lgs. 112/2017 viene sancito in modo chiaro e univoco che le cooperative sociali istituite con la legge 381/1991 acquisiscono di diritto la qualifica di imprese sociali; il che significa che pur nel rispetto della disciplina specifica viene ampliata la gamma delle possibili attività che le cooperative sociali possono svolgere sia in via principale sia in termini di strumentalità e secondarietà, a condizione, ovviamente, che vengano adeguati gli statuti sociali.

In seguito alla istituzione del Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS), in cui le cooperative sociali verranno iscritte di diritto, entreranno a regime le norme agevolative previste dal D.Lgs. 117/2017 e decadranno definitivamente quelle previste per le Organizzazioni Non Lucrative di Utilità Sociale in vigore dal 1997; lo stesso acronimo "ONLUS" che tutt'ora appare nella nostra denominazione sociale verrà abbandonato per essere sostituito con l'acronimo "ETS".

Stiamo dunque seguendo l'evoluzione dei cambiamenti legislativi in corso, adeguandoci da un lato ai nuovi obblighi e, dall'altro, cercando di cogliere eventuali opportunità di sviluppo per la nostra organizzazione.

Va anche detto che molti adempimenti statuari e organizzativi richiesti dai due provvedimenti principali, il D.Lgs. n. 112/2017 e il n. 117/2017, sono già stati svolti dalle cooperative sociali in quanto enti che, operando <<nell'interesse generale per il perseguimento di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale>>, appartengono da sempre al mondo del terzo settore. A titolo esemplificativo, citiamo il divieto di distribuzione degli utili di bilancio; l'obbligo di redigere e rendere pubblico non solo il bilancio d'esercizio, corredato dalla Nota integrativa, del Rendiconto finanziario, accompagnato dalla Relazione sulla gestione, ma anche il Bilancio sociale che la nostra cooperativa predispone dall'anno 2008, ossia ben prima che anche la Regione Lombardia ne prevedesse l'obbligo di redazione e pubblicazione al fine di mantenere l'iscrizione all'Albo regionale delle cooperative sociali.

Sigg.ri Soci e sigg.re Socie,

come vi è noto, a partire da gennaio 2018 è stata avviata la nuova organizzazione aziendale fondata sulla istituzione di sei aree funzionali, la sostituzione della figura di direttore generale con la costituzione di un gruppo di direzione il cui funzionamento collegiale è completato dalla partecipazione del presidente quale delegato del consiglio di amministrazione.

La revisione organizzativa, attuata in uno spirito di collaborazione e di condivisione con e tra i soci, è stata la premessa per perseguire con maggiore efficacia il superamento delle difficoltà di carattere economico registrate nell'esercizio 2017.

Contestualmente alla revisione organizzativa abbiamo avviato un processo di programmazione e di verifica infrannuale delle attività di produzione con l'obiettivo di raggiungere già nel 2018 il pareggio di bilancio; obiettivo raggiunto, come appare dal conto economico al 31 dicembre, che chiude con un leggero utile pari ad € 227,63, risultato in netto miglioramento rispetto alla perdita subita nell'anno precedente.

I motivi che hanno determinato tale risultato saranno esaminati più avanti in modo dettagliato; per ora possiamo anticipare che i principali risiedono nell'aumento del valore della produzione, più 6,11%, e nel contenimento delle spese di funzionamento e di quelle generali di struttura, le quali, essendo rimaste sostanzialmente invariate in valori assoluti, hanno avuto una minore incidenza sui ricavi.

I servizi che hanno registrato una maggiore crescita sono stati quelli scolastici, in particolare quelli rivolti al sostegno a studenti con disabilità, e alcuni dei servizi resi nei centri socio educativi diurni e nelle comunità socio sanitarie. Non si è trattato tanto di nuove acquisizioni di servizi quanto piuttosto dell'ampliamento di quelli esistenti, reso possibile dai miglioramenti organizzativi e dalla ottimizzazione delle risorse disponibili.

I SERVIZI E ASPETTI GENERALI DELLA GESTIONE

I risultati raggiunti in termini operativi sono ampiamente esposti nel Bilancio Sociale, uno specifico e articolato documento informativo in cui descriviamo in modo approfondito la realtà della cooperativa, le prestazioni dei servizi resi ad utenti e committenti, i soggetti e gli interessi – anche sociali - coinvolti dal lavoro complessivo della cooperativa.

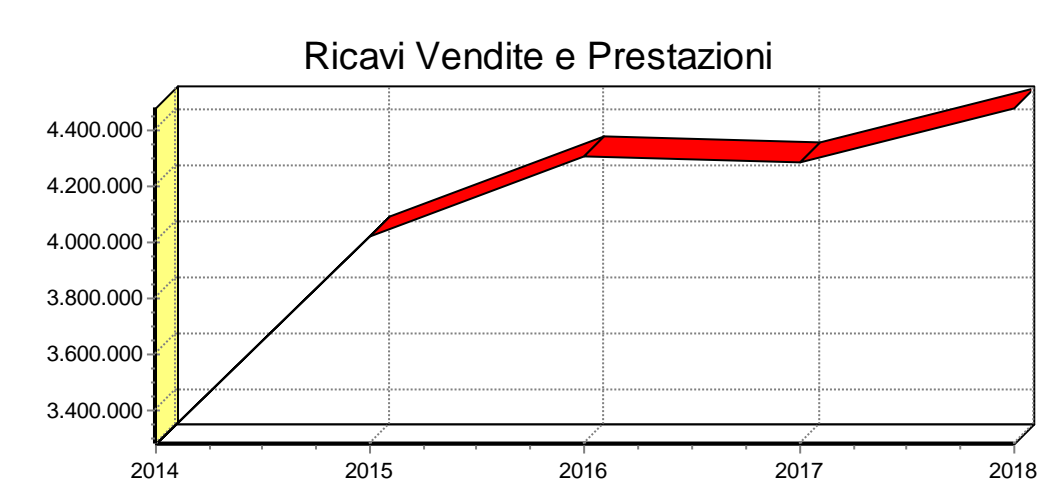
Non ci dilungheremo quindi in questa relazione sulla descrizione dei servizi, sulla organizzazione, sulla gestione sociale, rinviando i soci e le altre categorie di portatori di interesse, cd. *stakeholders*, al Bilancio Sociale 2018 ove sono meglio illustrate le attività svolte sia sotto il profilo qualitativo che quantitativo.

Pertanto, in questa sede ci limitiamo a delineare gli aspetti più rilevanti della gestione, con particolare riferimento all'andamento economico, finanziario e patrimoniale della società.

ANDAMENTO DEI RICAVI E DELLA GESTIONE CARATTERISTICA

Il primo elemento che riteniamo utile esaminare riguarda l'andamento dei ricavi e dei proventi della gestione caratteristica: il valore della produzione ammonta complessivamente ad € 4.571.964,00, contro i 4.308.400,00 del 2017, con un incremento di € 263.564,00 pari al 6,11%. Poiché i corrispettivi unitari delle prestazioni non sono aumentati, questo incremento si traduce da un lato in maggiori servizi svolti a favore dell'utenza e, dall'altro, in aumento dell'occupazione.

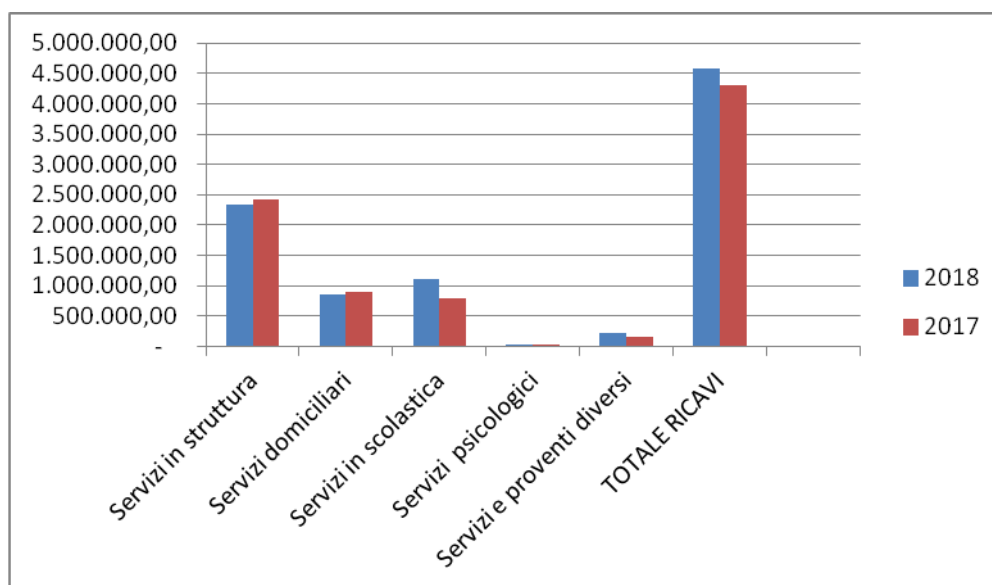
L'andamento dei ricavi e delle prestazioni negli ultimi cinque anni è rappresentato nel grafico sottostante.



Come si vede nel grafico successivo, nel quale i ricavi e proventi sono suddivisi per macro tipologia, l'aumento di maggior rilievo lo abbiamo realizzato nei servizi scolastici, che passano da € 795.656 nel 2017 a € 1.112.828, con un incremento di € 317.222 pari al 28,50%. In questa tipologia rientrano due sottogruppi di servizi: i pre – post scuola e quelli di sostegno scolastico a bambini e ragazzi con disabilità (sia sensoriali che di altra natura): sono esattamente questi ultimi ad aver registrato il maggiore incremento; una crescita che è stato possibile realizzare con un grande sforzo organizzativo del responsabile dell'area e delle coordinatrici tra la seconda parte dell'anno scolastico 2017/2018 e la prima parte dell'a.s. 2018/2019. Parliamo a ragion veduta di grande sforzo organizzativo poiché si tratta di servizi in cui vige il rapporto di “uno a uno”: vale a dire un educatore/trice per ogni utente che dev'essere affiancato durante l'orario scolastico; e considerato che si tratta in larga parte di servizi svolti in regime di accreditamento, significa che riusciamo ad

ottenere l'affidamento dell'incarico dal committente (istituto scolastico, ente locale, famiglia, ecc.) soltanto se la cooperativa riesce tempestivamente ad individuare e incaricare le risorse professionali adeguate per rispondere alle richieste. Come consiglio di amministrazione abbiamo creduto molto nello sviluppo di questi servizi e a partire dalle coordinatrici sino al responsabile di area e alle risorse umane, è stato fatto il possibile per cogliere il maggior numero di opportunità; gran parte delle quali si sono realizzate nell'ambito dell'A.T.S. di Milano e del Piano di Zona di Garbagnate M.. Inoltre, ci siamo accreditati anche in altri ambiti, come quelli dell'A.T.S. di Monza e Brianza, dell'A.T.S. Insubria ed altri ancora nell'hinterland milanese. Un grande impegno, che però ha prodotto i suoi frutti e che contiamo di migliorare in futuro.

Come si vede anche nel grafico sottostante, soprattutto i risultati raggiunti in questa tipologia di servizi ci hanno consentito non solo di compensare le riduzioni subite nelle altre, ma anche di aumentare complessivamente il valore della produzione. Un apporto positivo, seppur contenuto, proviene anche dalla tipologia "Ricavi e proventi diversi" che comprende soprattutto contributi per progetti cofinanziati dal Fondo Sociale Europeo, da Regione Lombardia e da altri contributi e donazioni.



In generale, la scelta del consiglio di amministrazione e della direzione è stata quella di cogliere al meglio tutte le occasioni che portavano al consolidamento della situazione dei servizi esistenti, e quindi a ricadute positive in termini di stabilità e crescita dell'occupazione, ad una maggiore risposta ai bisogni degli utenti, ad un ampliamento dei

rapporti con gli enti locali e con gli altri soggetti che operano nel sociale sul nostro territorio.

Nell'area che nel nostro organigramma viene denominata "**Servizi in struttura**" sono ricompresi tutti i servizi che per loro natura devono essere svolti all'interno di una sede fissa, dislocata in diversi comuni, accreditata dall'ente pubblico competente per materia, per lo svolgimento di determinate attività e la prestazione di servizi specialistici a favore di persone con disabilità psico – fisiche. Fanno capo all'area Servizi in struttura anche il servizio trasporti, in quanto prevalentemente funzionale e complementare ai servizi svolti nei centri e i servizi "vacanze", ossia i soggiorni estivi per disabili e "R-Estate con Noi anche d'estate", che rappresenta il prolungamento dei servizi diurni nei periodi di chiusura dei centri.

Nel 2018 sono proseguiti tutti servizi in corso nel 2017, ad eccezione del CDD di Limbiate, cessato a luglio di quell'anno (fatto che spiega la lieve riduzione del fatturato in questa area); in definitiva, la cooperativa ha gestito un centro diurno per disabili (CDD di Novate Milanese); cinque centri socio educativi (CSE) e due comunità socio sanitarie (CSS); inoltre, una micro comunità, attivata con il progetto Le Scie, la quale, dopo una lunga fase di programmazione, ha visto il suo avvio nel corso del 2017 in collaborazione con la Cooperativa La Cordata. Il progetto prevede una Residenza Collettiva basata sul Co-housing; infatti, all'interno della struttura si trovano alloggi destinati a persone con disabilità medio lieve con l'obiettivo di intraprendere un percorso di avvicinamento alla vita autonoma adulta. Contestualmente si offrono anche alloggi destinati a persone in stato di disagio che cercano una soluzione abitativa temporanea a prezzi calmierati.

Purtroppo, come abbiamo avuto modo di dire nella assemblea dei soci di dicembre, il Comune di Canegrate ha deciso di affidare la gestione del Centro socio educativo "La Città del Sole" e della Comunità socio – sanitaria "Stella Polare" all'Azienda speciale S.O.LE, ente strumentale dei Comuni del legnanese. Dopo una prima proroga al 31.12.2018 dell'appalto che era scaduto il 31 agosto, ne è seguita una seconda che scadrà il prossimo 31 maggio. Riprenderemo l'argomento nel paragrafo riguardante i fatti di rilievo accaduti dopo la chiusura dell'esercizio per evidenziarne gli effetti dal punto di vista occupazionale, economico e finanziario.

Il "**servizio trasporti**" rivolto a persone con disabilità, anziani e minori era stato istituito nel 2017 come servizio indipendente dagli altri servizi della nostra cooperativa allo scopo di intercettare e soddisfare il bisogno di famiglie ed enti pubblici. Tuttavia, come avevamo

già evidenziato nella relazione dello scorso anno, se da un lato il servizio ha portato un aumento del fatturato, dall'altro ha anche comportato un considerevole aumento dei costi, sia del personale che delle manutenzioni dei mezzi (entrambe ridotte di molto rispetto all'anno 2017), necessarie per la messa in sicurezza degli automezzi e utile a garantire la continuazione delle attività. Pur riconoscendo l'utilità del servizio per la soddisfazione dei bisogni di nuove famiglie e per garantire la frequenza di alcuni utenti presso i nostri Centri, stiamo approfondendo l'analisi dei costi e monitorando costantemente l'andamento economico dell'attività per individuare ulteriori possibili manovre correttive.

All'inizio del 2019 abbiamo partecipato ad una gara pubblica a seguito della quale ci è stato aggiudicato dal Comune di Novate Milanese il servizio di accompagnamento di utenti disabili e anziani per il periodo 1 aprile 2019 – 31 marzo 2022. Come avremo modo di dire meglio nel paragrafo riguardante i fatti di rilievo accaduti dopo la fine dell'esercizio, il nuovo servizio ci offre l'occasione per rinnovare, seppure parzialmente, il nostro parco automezzi.

Nell'area che nel nostro organigramma viene denominata “**Servizi Diretti**” sono ricompresi tutti i servizi che per loro natura sono erogati all'esterno della Cooperativa e nella maggior parte rivolti a minori, anziani e disabili e adulti. Sono svolti nei diversi comuni, accreditati dagli Enti Pubblici, Aziende Consortili o Speciali e nelle scuole, sempre per Accredimento o per incarico diretto. Nell'area “**Servizi Diretti**” fanno capo anche il servizio psicologico, i servizi pre-post scuola e i servizi CRD estivi, oltre che alcuni servizi erogati con finanziamenti di bandi regionali o europei.

Nel 2018 sono proseguiti tutti servizi in corso nel 2017, ad eccezione del SAD di Cormano, cessato a giugno 2018 (il Servizio è stato inglobato in una gara sovracomunale a cui abbiamo partecipato col Consorzio CS&L e altre cooperative, non vinta) e del Servizio PrePost di Varedo (gara vinta da altro competitor). È stato vinto il PrePost di Desio e il CRE di Rescaldina. In definitiva, la cooperativa gestisce servizi domiciliari nei territori del PdZ di Garbagnate, PdZ Desio, PdZ Legnano, Comune di Milano, oltre che con contratti privati. Nel corso del 2018 si è cercato di costruire rapporti con l'Azienda SoLe PdZ Legnano per quanto riguarda i servizi domiciliari accreditati ADM e SAD, con fortune alterne. Per i servizi ADH, ADM e SAD erogati nei territori storici (PdZ di Garbagnate, PdZ Desio e Comune di Milano) si è cercato di mantenere il volume di ore lavorate ottimizzando il personale. Per quanto riguarda i servizi scolastici, abbiamo già detto in

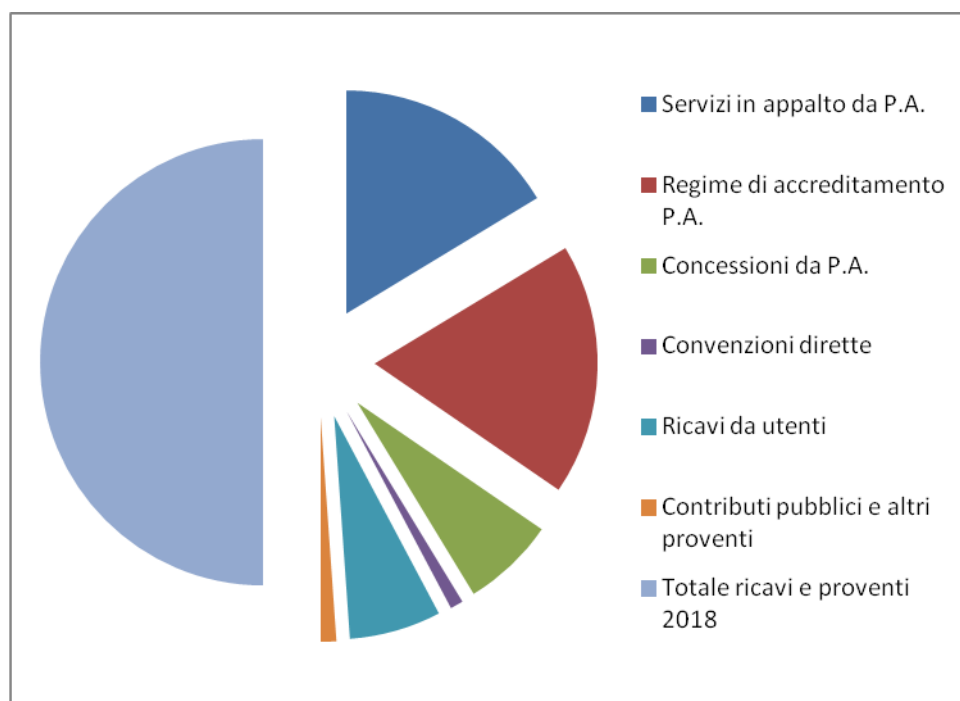
precedenza. Si rimanda quindi al paragrafo precedente per le informazioni inerenti al Servizio Scolastico.

Il 2018 ha visto il mantenimento dell'attività del **servizio di psicologia e psicoterapia**, avviata nel corso degli anni 2014/2015, attestatasi ai livelli dell'anno precedente. Attualmente l'attività svolta è soprattutto a livello privato con persone e famiglie che si rivolgono al servizio inviate da altri servizi o per il tramite di conoscenze. Le tariffe calmierate permettono di raggiungere e soddisfare i bisogni psicologici anche delle fasce di popolazioni più deboli. Già lo scorso anno ci eravamo posti l'obiettivo di promuovere l'attività anche all'interno di enti (Comuni, scuole, ATS, ecc.) per raggiungere bisogni specifici e attivare strategie utili a contrastare fenomeni di disagio e sofferenza psicologica. In linea con questo obiettivo alla fine del 2018 abbiamo partecipato, insieme al Consorzio CS&L, e ottenuto la gestione del Servizio di Consulenza Psicologica per studenti, docenti e genitori delle scuole di Senago e, su incarico diretto, del Servizio Sportello di Ascolto attivo nelle scuole di Varedo.

Nel corso dell'anno appena concluso il Servizio di Psicologia e Psicoterapia ha potuto garantire, in tempi rapidi e a costi calmierati, la Certificazione relativa ai Disturbi Specifici dell'Apprendimento (DSA) grazie all'accreditamento presso l'ATS dell'equipe specialistica interna che prevede la collaborazione di Psicologo (accreditato DSA), Logopedista e Neuropsichiatra Infantile.

Oltre alla composizione dei ricavi e proventi per tipologia di servizi è per noi necessario conoscere la sua distribuzione per tipologie contrattuali. Nella tabella sottostante si mette a confronto la composizione percentuale dei ricavi per tipologia contrattuale con quella dei due esercizi precedenti.

Tipologia contrattuale	Importi 2018	Anno 2018	Anno 2017	Anno 2016
Servizi in appalto da pubbliche amministrazioni	1.493.837	32,67%	37,30%	56,18%
In regime di accreditamento P.A.	1.666.647	36,45%	33,79%	25,80%
Concessioni da enti pubblici	615.106	13,45%	10,9%	13,10%
Convenzioni dirette	85.820	1,87%	1,00%	N.R.
Prestazioni da utenti, famiglie e privati	608.421	13,91%	13,91%	3,4%
Contributi pubblici e altri proventi	102.133	2,23%	3,00%	1,52%



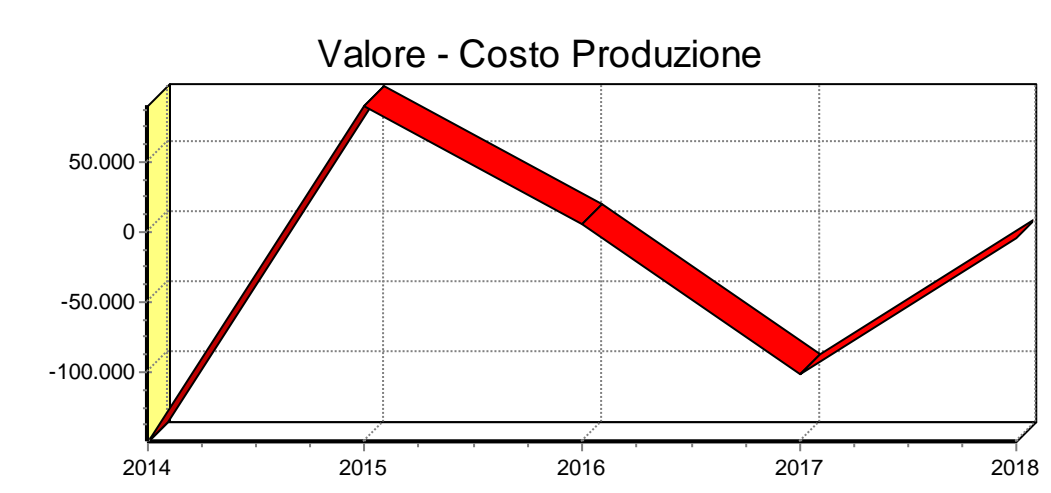
Nell'esercizio 2018 assistiamo ad una ulteriore trasformazione delle tipologie contrattuali. La tendenza ad una riduzione degli affidamenti in appalto a favore di un corrispondente aumento dei servizi svolti in regime di accreditamento, in corso ormai da diversi anni, si

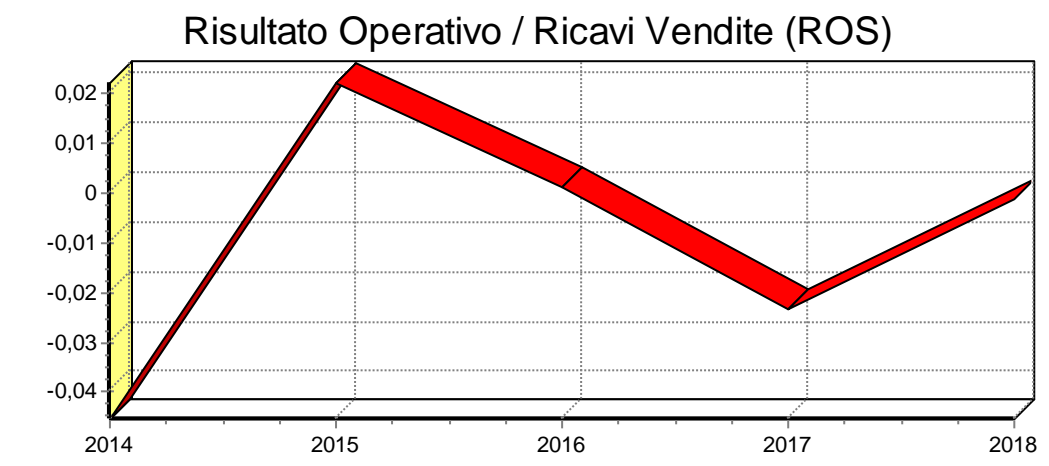
conferma anche nell'anno 2018. Mentre aumentano le percentuali degli affidamenti diretti e dei servizi svolti in convenzione con enti pubblici, rimane sostanzialmente stabile la percentuale dei servizi fatturati direttamente agli utenti e alle famiglie o a soggetti senza partita IVA.

Di certo i continui, e sovente repentini cambiamenti delle forme contrattuali rende più difficile la pianificazione economica e finanziaria e, in generale, la gestione dei servizi; ma poiché si tratta di vincoli esterni da cui non si può prescindere, non possiamo esimerci dal saper adeguare la nostra capacità di governare i cambiamenti e dotarci degli strumenti più adatti per gestirli.

In definitiva, ciò che ci dice l'andamento della gestione caratteristica del 2018 è che dopo aver invertito la rotta rispetto all'anno precedente, dobbiamo fare uno sforzo ulteriore per recuperare rapidamente margini di redditività, senza i quali difficilmente produrremo risorse per nuovi investimenti necessari per il rafforzamento e lo sviluppo della cooperativa.

I due grafici sottostanti ben rappresentano l'andamento dei risultati della gestione caratteristica negli ultimi anni sia con riferimento al reddito operativo (Valore della produzione meno costi di produzione), sia in termini percentuali rispetto ai ricavi.

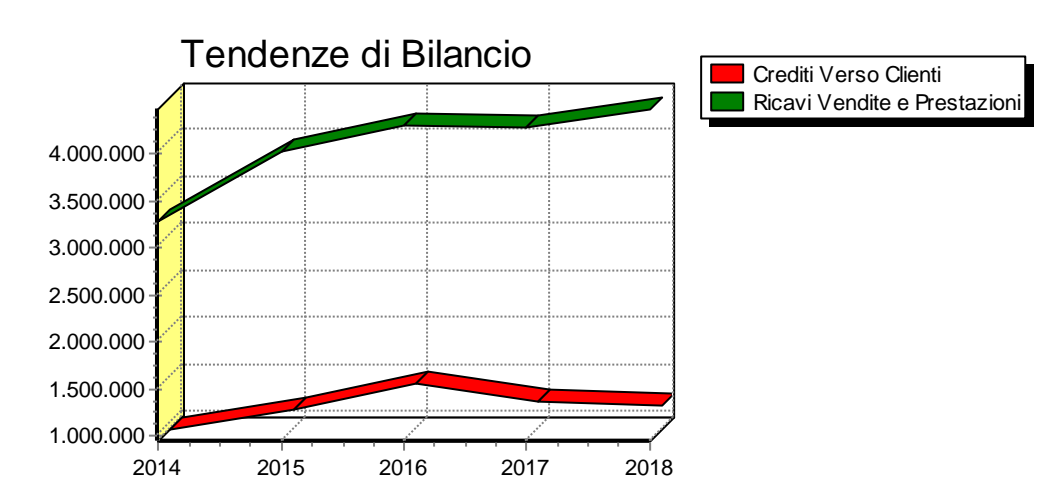




Nella relazione di accompagnamento al bilancio dello scorso anno sottolineavamo come a seguito di perdite economiche rilevanti, come quella del 2017, potessero insorgere anche difficoltà di carattere finanziario. Eventualità, questa, che grazie alla solidità finanziaria e patrimoniale della nostra cooperativa e grazie alla riduzione dei tempi di riscossione dei crediti, siamo riusciti ad evitare. In particolare, il progressivo miglioramento dei tempi di riscossione dei crediti non è un fatto temporaneo ma un trend che dura da diversi anni e che vorremmo migliorare ulteriormente in quelli futuri. Ciò è stato possibile grazie allo sforzo fatto per monitorare costantemente la situazione dei crediti e sollecitare con continuità i debitori al pagamento delle fatture più arretrate. Essendo i nostri committenti prevalentemente enti pubblici, ci hanno indubbiamente favorito le disposizioni normative che mirano ad abbreviare i tempi di pagamento della pubblica amministrazione, sebbene ultimamente si siano registrati alcuni rallentamenti dovuti, probabilmente, a nuove e complesse procedure di rendicontazione mensile dei servizi svolti, che a loro volta rallentano l'emissione delle fatture da parte nostra. Ciò nonostante, confidiamo di riuscire a ridurre ulteriormente i tempi medi di incasso, che nel 2018 sono scesi a 96,5 giorni contro i 104 nel 2017 e i 119 nel 2016. Tuttavia, se le criticità d'incasso dei crediti verso gli enti pubblici derivano dalla entità delle somme, quelle verso le famiglie (nei confronti delle quali i crediti sono di importi molto più contenuti) sono dovuti ad un numero sempre crescente di soggetti che si trovano in situazioni di difficoltà economica, determinando ritardi rilevanti nei pagamenti e, talvolta, vere e proprie perdite del credito. Come già avevamo detto nella precedente relazione, si tratta di realtà familiari problematiche che una volta individuate vanno poi gestite e accompagnate, concordando, ove possibile, piani di

rientro graduale, essendo nella generalità dei casi impensabile, oltre che inefficace, attuare procedure coattive di riscossione.

Il grafico sottostante rende evidente come dal 2016 i due fattori abbiano seguito dinamiche opposte ma entrambe positive: mentre i ricavi crescono i tempi di riscossione, seppur di poco, diminuiscono a tutto vantaggio della cooperativa, che in questo modo non deve far ricorso a finanziamenti bancari per far fronte agli impegni correnti (stipendi, contributi e ritenute fiscali, fornitori), come effettivamente è avvenuto nel corso del 2018.

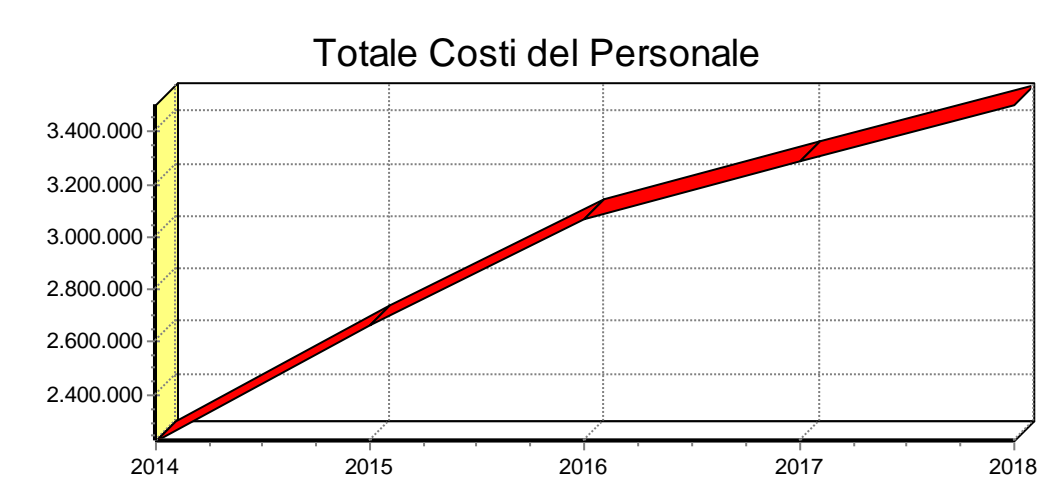


ANDAMENTO DELL'OCCUPAZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE

Tra le diverse categorie dei costi della gestione caratteristica i maggiori riguardano da sempre quelli del personale dipendente, i quali nel 2018 ammontano complessivamente ad € 3.501.938 (€ 3.518.628 se si comprendono anche i rimborsi spese) contro € 3.285.960 dell'anno precedente con un aumento di € 215.978 pari al 6,57%, di poco superiore dunque all'incremento dei volumi di produzione (+ 6,11%).

L'aumento delle retribuzioni e degli oneri connessi si spiega quindi in larga parte con l'aumento della quantità di lavoro e solo in parte residuale con il venir meno degli sgravi contributivi (per le assunzioni a tempo indeterminato 2014 / 2015) giunti al termine del periodo agevolato.

Nel grafico sottostante è riportato l'andamento dei costi del personale negli ultimi 5 anni.



Al 31/12/2018 i dipendenti inquadrati nel CCNL delle cooperative sociali risultavano essere 212.

Considerato però che molti dipendenti sono a tempo parziale, risulta essere più significativo l'indicatore U.L.A. (unità lavorativa anno), sulla base del quale il numero medio dei dipendenti in servizio nel corso dell'anno viene commisurato al tempo pieno, che sono risultate essere di 133 unità, di cui 100 donne e 33 uomini; mentre nell'anno precedente erano state 124 unità. Un dato in costante crescita e di cui dobbiamo giustamente essere soddisfatti, considerato il quadro assai critico della situazione occupazionale nel nostro Paese, specialmente per quanto riguarda i giovani e le donne. Certo, non è facile nemmeno per noi, ma la difesa dei posti di lavoro e, per quanto possibile, la stabilità dei rapporti di lavoro rappresentano uno degli obiettivi prioritari della cooperativa insieme alla nostra mission sociale.

Inoltre, nei primi mesi dell'anno in corso abbiamo proceduto a nuove assunzioni che, al netto di interruzioni, ha portato all'incremento di tre nuove unità. Attualmente, quindi, il numero dei dipendenti della cooperativa – tra soci e non soci - è di 215 unità, di cui 177 donne e 38 uomini; rispetto alla durata, i contratti a tempo indeterminato sono 142 e 73 a tempo determinato. Dei 215 dipendenti in servizio ad oggi, 37 sono a tempo pieno e 178 a part time.

L'assunzione di nuovi dipendenti a tempo indeterminato, oltre ad essere frutto di una precisa scelta aziendale, ci ha permesso di beneficiare degli sgravi contributivi introdotti per un triennio dalla Finanziaria 2015; molti di questi sono giunti a conclusione proprio tra il 2017 e il 2018 con conseguente aumento dei costi. Il completo venir meno degli sgravi contributivi insieme al rinnovo del C.C.N.L. ci pongono a partire dal 2019 di fronte a

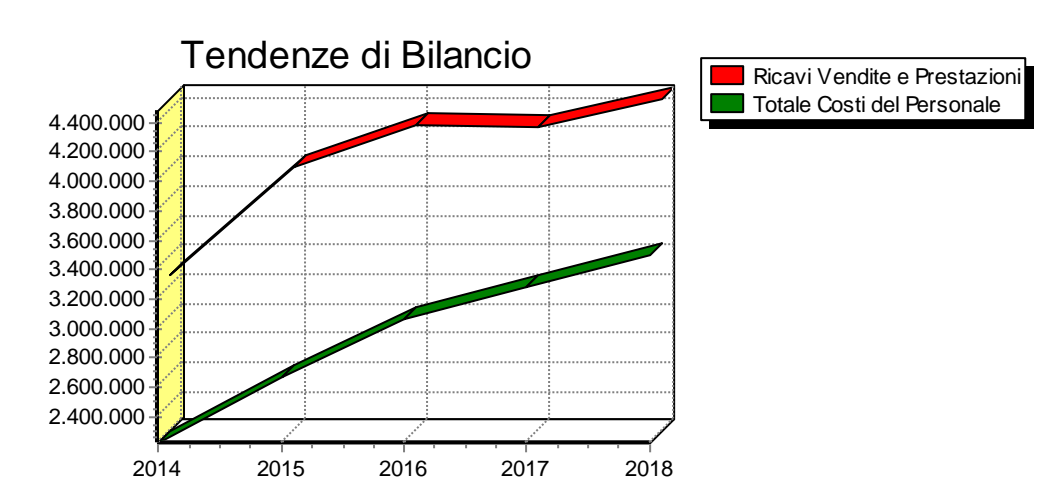
nuove sfide, in cui andranno contemperate le diverse esigenze di rispetto degli obblighi contrattuali da un lato, e di mantenimento dell'equilibrio economico e finanziario dall'altro.

Oltre al contributo di dipendenti, soci e non, inquadrati nel CCNL, ci siamo sempre avvalsi di professionisti, sia soci che non soci, che esercitano per scelta la libera professione; necessità dovuta all'alto livello di specializzazione di alcune prestazioni, che devono essere svolte da medici, psicologi, psicomotricisti, logopedisti, assistenti sociali con provata esperienza.

I costi sostenuti nell'esercizio per prestazioni professionali ammontano complessivamente ad € 310.972, di cui € 160.528 a soci ed € 150.445 a non soci. Nel 2017 i costi per prestazioni professionali ammontavano ad € 294.208.

Complessivamente dunque i costi del lavoro (sia dei soci che dei non soci, dipendenti, collaboratori e lavoratori autonomi) ammontano ad euro 3.860.658 contro € 3.626.099 dell'anno precedente, registrando un incremento di € 234.559 pari al 6,47%. L'incidenza sui ricavi della gestione caratteristica è stata pari all'84,4%, contro l'84,1% dell'anno precedente.

Nel grafico vengono messi a raffronto l'andamento dei costi del personale dipendente con quello dei ricavi.



Nel complesso, riguardo le altre categorie dei costi di gestione abbiamo, come si è detto in precedenza, un sostanziale mantenimento rispetto all'esercizio precedente; e su alcune voci specifiche importanti economie. Pur in presenza di un aumento delle attività, siamo riusciti attraverso una gestione oculata a contenere i costi dei materiali e dei servizi direttamente

impiegati nella produzione: i primi sono diminuiti del 9,6%, passando da € 73.856 nel 2017 a € 66.782 nel 2018; i secondi si riducono dell'8,7%, passando da € 301.956 nel 2017 a € 284.440 nel 2018. Anche i costi per le manutenzioni di macchinari e attrezzature e i costi di gestione degli automezzi si riducono rispetto anno 2017 rispettivamente del 49% e del 14,6%.

Rimangono pressoché stabili i costi per il godimento di beni di terzi (canoni di affitto e di noleggio); mentre aumentano gli oneri diversi di gestione e gli ammortamenti delle immobilizzazioni materiali. In particolare, i primi crescono per effetto di sopravvenienze passive derivanti da conguagli di competenza 2017; i secondi si incrementano in parte per l'avvio dell'ammortamento della centrale termica e degli altri interventi ad essa collegati, di cui parleremo nell'apposito paragrafo dedicato agli investimenti; in parte per l'ammortamento ad aliquota intera dell'Ape Car. Tradotti in valori, la voce "Oneri diversi di gestione" passa da € 48.992 del 2017 a € 65.361 del 2018; mentre l'"Ammortamento delle immobilizzazioni materiali" cresce da € 44.511 nel 2017 a € 54.835 nel 2018.

SICUREZZA E PREVENZIONE SUL LAVORO

Nel 2018, in osservanza a quanto previsto dal T.U.81/2008 sulla prevenzione dei rischi e la sicurezza sui luoghi di lavoro, si è proceduto all'effettuazione delle visite mediche delle lavoratrici e dei lavoratori, all'ordinaria manutenzione degli impianti e alla vigilanza delle attrezzature e della cartellonistica di sicurezza nelle sedi.

Abbiamo pianificato di effettuare nelle varie sedi operative della cooperativa le prove di evacuazione in presenza del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP), con il coinvolgimento degli operatori e degli ospiti delle strutture interessate.

Si è inoltre provveduto all'inoltro alla Direzione Provinciale del Lavoro delle richieste per l'astensione anticipata dal lavoro a tutela di tutte le lavoratrici che hanno iniziato una gravidanza e le richieste di gravidanza post - partum nei casi in cui la condizione della lavoratrice lo richiedeva, nonché tutti gli altri adempimenti richiesti dalla normativa.

Come per l'anno precedente, ci siamo avvalsi della consulenza di esperti e in particolare:

- per la consulenza in materia di Medicina del Lavoro e Vigilanza sanitaria della Società M.S.L. sas, Sede legale e operativa, Via Daniele Manin 40 - 20834 Nova Milanese (MB);
- per la consulenza in materia analisi e valutazione dei rischi e come Responsabile del Servizio di Protezione e Prevenzione (RSPP), di Umberto RIVA.

La dr.ssa Ester Bramati ci ha comunicato di non poter mantenere l'incarico di Medico Competente, pertanto abbiamo provveduto a febbraio 2018 alla nomina di un sostituto, trattasi della dr.ssa Monica Capietti.

Il socio Fabio Cavalleri ha mantenuto l'incarico di Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS).

La socia Romina Cesati ha coordinato, come da incarico specifico, i vari soggetti preposti in materia di Sicurezza e Prevenzione e gli interventi necessari nelle diverse sedi della cooperativa.

FORMAZIONE, SUPERVISIONE E AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE

Nel corso del 2018, nell'ambito della Formazione Obbligatoria in Materia di Salute e Sicurezza sul lavoro si è proceduto con l'organizzazione e la realizzazione dei Corsi di Aggiornamento Quinquennali di 6 ore previsti per legge. All'interno della nostra organizzazione tali corsi hanno coinvolto circa ottanta lavoratori che avevano svolto il primo corso di formazione nel periodo 2012/2013. Nei prossimi anni proseguiremo con l'organizzazione di altri corsi di aggiornamento quinquennali per formare i lavoratori che hanno svolto la prima parte del corso negli anni successivi al 2013.

Sempre nell'ambito della Formazione Obbligatoria il gruppo dei coordinatori, responsabili e Cda hanno frequentato il corso di Formazione interno sul Sistema Gestione Qualità: presentazione della Nuova Norma ISO 9001:2015.

Nell'ambito della Formazione tecnica e specialistica in seguito ad un'attenta analisi del bisogno formativo realizzata con Responsabili e Coordinatori di Servizi, nel corso del 2018 sono stati realizzati i seguenti corsi:

- *Conoscere l'autismo: strategie didattiche ed educative per favorire una reale Inclusione*, per Educatori dei Servizi Scolastici organizzato in collaborazione con il CeDisMa Centro Studi e Ricerche sulla Disabilità e la Marginalità dell'Università cattolica del sacro Cuore di Milano;
- *Introduzione al Progetto PiPPi: programma d'Intervento per la Prevenzione dell'Istituzionalizzazione*, corso di Formazione organizzato per Educatori Domiciliari di Minori e Minori Disabili in collaborazione con docenti interni ed esterni;

- *Formazione specialistica per educatori dei servizi di Pre e Post Scuola di Nova Milanese, Cesano Maderno e Desio;*
- *I comportamenti Problema e i disturbi autolesionistici nella disabilità Intellettiva e nell'autismo;* corso di Formazione organizzato per educatori dei Servizi in Struttura in collaborazione con la Fondazione ospedaliera Il Sospiro di Cremona.

Inoltre, nel corso dell'anno abbiamo continuato a garantire l'attività di supervisione clinica e pedagogica per le equipe educative attive nei Centri Diurni e Residenziali, nei Servizi Scolastici e Domiciliari educativi e Assistenziali.

Durante i primi mesi del 2018 si sono conclusi di due corsi previsti nell'ambito della formazione strategica aziendale che hanno coinvolto 4 lavoratori: 2 nel corso di alta formazione per Coordinatori/trici di Servizi e Progetti e 2 nel corso di alta formazione per Dirigenti d'impresa Sociale. Entrambi i corsi sono stati organizzati dal consorzio SIS.

è proseguito il programma di Formazione in Materia di Salute e Sicurezza sul lavoro con l'organizzazione di un corso per i nuovi assunti (circa 35) comprendente la parte generale (4 ore) e la parte specifica (8 ore). Nel corso del mese di marzo è inoltre stato organizzato il Primo Aggiornamento per gli Addetti al Primo Soccorso di 4 ore.

La collaborazione con il Consorzio Sistema Imprese Sociali e Confcooperative è proseguita anche nel corso del 2018 permettendoci la partecipazione alla richiesta del Bando di finanziamento Avviso Formazione continua Fase IV, grazie al quale abbiamo organizzato corsi di formazione aziendali e partecipato a percorsi interaziendali di alta formazione. Nell'ambito dei percorsi formativi interaziendali abbiamo avuto n. 1 partecipante al corso "Verso la 9001:2015 per RSGQ" (48 ore), n. 2 partecipanti al corso "Coordinatrici/tori di progetto e di servizi" (64 ore) e n. 2 partecipanti al corso "Dirigenti di impresa sociale" (64 ore).

I percorsi formativi aziendali sono stati pianificati in seguito ad un'analisi dei bisogni specifici di ogni servizio. Le opportunità formative sono state proposte ai dipendenti considerando percorsi di formazione personalizzati in grado di valorizzare le risorse e le competenze di ognuno. Per la realizzazione dei corsi di formazione specifici per i servizi si sono create nuove collaborazioni con importanti istituti di studio e ricerca scientifica: con il Centro CeDisMa (Centro studi e ricerche sulla Disabilità e la Marginalità) dell'Università Cattolica di Milano è stato realizzato il corso di formazione "La disabilità sensoriale visiva e uditiva: strategie d'intervento educativo per educatori assistenti alla comunicazione per persone con disabilità sensoriale, con la Fondazione Istituto

Ospedaliero di Sospiro di Cremona è stato realizzato il corso di formazione dal titolo Disturbi Psichiatrici e comportamentali associati alle disabilità Intellettive e all'autismo (destinatari del corso sono stati gli educatori dei Servizi in Struttura).

In entrambi i casi la collaborazione proseguirà anche nel 2019 per la realizzazione di nuovi corsi formativi.

GLI INVESTIMENTI

Nel corso dell'esercizio sono stati effettuati nuovi investimenti per € 94.748 su un totale lordo di beni materiali iscritti nell'attivo, al netto dei fabbricati, di € 341.035. L'incremento rispetto al 2017 è stato pari al 38%. L'investimento più significativo riguarda il rifacimento della centrale termica nella nostra sede principale, che viene impiegata, lo ricordiamo, per circa il 50% come sede degli uffici, il 40% circa come sede del Centro socio educativo diurno "Taman" ed un 10% circa per altre attività e servizi quali colloqui psicologici; laboratori di cucina; ecc. Inoltre, sono stati installati 12 francoil nuovi in sostituzione di altrettanti completamente guasti. Dunque gli investimenti per l'efficientamento energetico ammontano complessivamente ad € 93.928. Nel breve periodo contiamo di recuperare una parte dei costi sia sotto forma di contributo del "conto termico" sia in termini di risparmi sui consumi di gas metano. Senza dimenticare il nostro piccolo contributo all'ambiente grazie al contenimento delle emissioni di gas e di calore.

Sebbene la nostra sede venga utilizzata in larga parte per almeno 12 ore al giorno per 12 mesi all'anno, riteniamo che possa offrire ulteriori possibilità di impiego, e quindi di sviluppo, a condizione che vengano effettuati nuovi interventi di carattere strutturale che ci permetterebbero di recuperare nuovi spazi.

Il consiglio di amministrazione e la direzione stanno valutando, compatibilmente con le risorse finanziarie, come utilizzare il secondo piano della Sede di via Ugo la Malfa. La destinazione d'uso di questo locale verrà definita nei prossimi mesi anche in considerazione dell'esito delle valutazioni strutturali e organizzative.

Durante l'anno il consiglio di amministrazione ha dedicato una parte delle proprie energie alla valutazione di una possibile prosecuzione del progetto denominato Cuor di GelatOD. Si ricorderà che questa iniziativa era stata avviata a maggio 2017 su promozione dell'Osservatorio delle Disabilità e con il patrocinio del Comune di Paderno Dugnano. Dopo un avvio entusiasmante ed introiti interessanti, le attività sono andate via via

scemando e i costi di esercizio, specie quelli del personale, sono andati vieppiù crescendo. Anche all'interno delle nostre assemblee abbiamo discusso, viste le consistenti perdite economiche subite, se proseguire l'esperienza, oppure interromperla. Tale questione è stata discussa nel corso dell'anno in tre riunioni dell'Osservatorio della Disabilità durante le quali è stata esplicitata da parte nostra la difficoltà a proseguire il progetto alle stesse condizioni dell'anno precedente. È stata richiesta alle associazioni aderenti all'OD la partecipazione nella realizzazione del progetto con collaborazioni di vario genere a seconda delle loro disponibilità. Constatato il venir meno di un effettivo interesse delle parti in causa, il consiglio di amministrazione, valutate alcune proposte di acquisto da parte di operatori esterni, ha assunto la decisione di cedere il mezzo attrezzato per la vendita di gelati e tutti gli accessori ad esso correlati. Purtroppo, anche così la cessione comporterà una minusvalenza patrimoniale che peserà sul conto economico dell'esercizio in corso.

Per l'esercizio di questa attività era stato acquistato anche un registratore di cassa per il rilascio degli scontrini fiscali, che al momento resta inutilizzato ed è difficilmente vendibile in quanto dal mese di luglio entreranno in funzione nuovi tipi di registratori abilitati alla trasmissione telematica dei corrispettivi giornalieri.

Va segnalato, infine, che altre spese non hanno potuto essere capitalizzate, tuttavia auspichiamo possano produrre effetti positivi durevoli: ci riferiamo a spese di manutenzione su impianti, macchinari e immobili di terzi per un ammontare di circa 4.000 euro. Si tratta di beni di proprietà pubblica avuti in gestione da enti locali per la prestazione di servizi.

In merito alle immobilizzazioni finanziarie, essenzialmente rappresentate da partecipazioni in altre imprese, due sono stati gli accadimenti meritevoli di nota: il primo riguarda la decisione assunta dal consiglio di amministrazione nel mese di ottobre di cedere la nostra quota di partecipazione in Welfare Milano S.r.l. – Impresa Sociale, proponendola in opzione agli altri soci ad un valore di € 130.000, vale a dire al valore cui è iscritta a bilancio.

Sei soci ci hanno già manifestato il non interesse all'acquisto, mentre gli altri tre soci non si sono ancora espressi.

Valuteremo altre possibili iniziative per rientrare al più presto in possesso del capitale investito in quella partecipazione, considerato che altre sono le nostre priorità di investimento per il perseguimento degli scopi sociali.

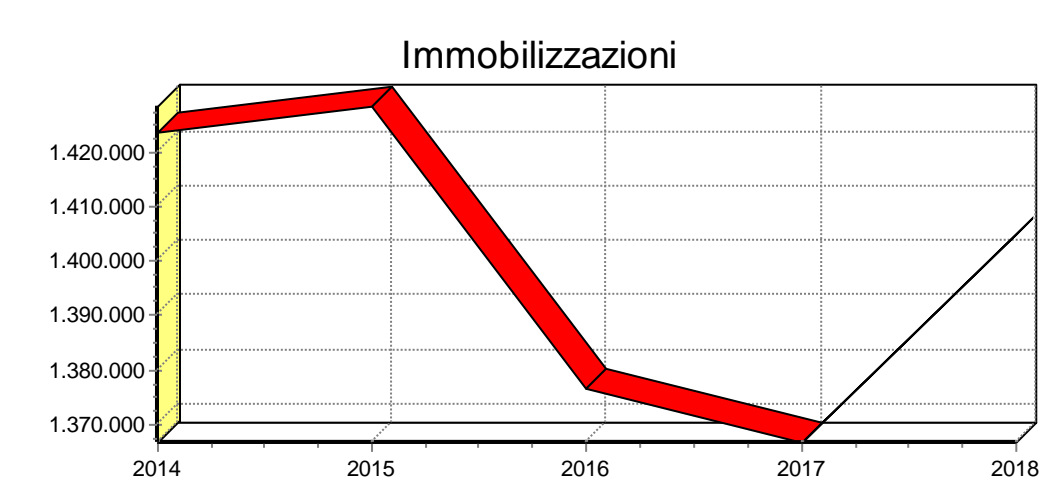
Si ricorderà che il valore di acquisizione delle quote fu di € 150.000, poi svalutate nel 2016 di € 20.000 a causa di perdite durevoli della società.

Gli elementi sostanziali in base ai quali abbiamo ritenuto di non procedere ad una ulteriore svalutazione della partecipazione, sono i seguenti: 1) la società sta seguendo un trend di crescita nella gestione caratteristica; 2) la sussistenza di un prestito sociale infruttifero di € 647.000, di fatto a garanzia della consistenza del patrimonio sociale; 3) in seguito a trattative e valutazioni su quattro diverse proposte, a breve verrà stipulato un contratto di affitto di ramo d'azienda di durata quinquennale riguardante la concessione in locazione del poliambulatorio Solari 6, il quale, come è noto, rappresenta il *core business* della società.

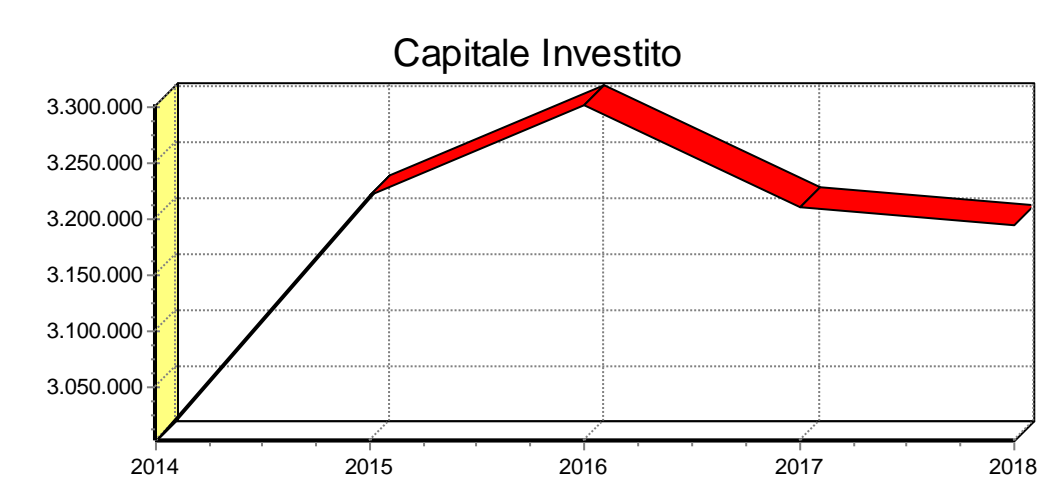
Ad oggi non disponiamo di altre informazioni tali da modificare il valore della quota.

Il secondo fatto deriva dalla distribuzione di ristorni ai soci del consorzio CS&L sotto forma di aumento delle quote di partecipazione al capitale sociale; di conseguenza, la nostra quota, che era di € 1.000 è salita ad € 1.541.

Al netto dei fondi di ammortamento il valore delle immobilizzazioni vede dunque un incremento passando da € 1.366.679 al 31.12.2017 ad € 1.404.694 al 31.12/2018.



Il capitale complessivamente investito registra una lieve flessione, passando da € 3.210.764 al 31.12.2017 ad € 3.194.957 al 31.12.2018: la diminuzione è dovuta alla sostanzialmente alla riduzione del capitale circolante e in particolar modo dei crediti commerciali e, seppur di poco, delle disponibilità liquide.



STRUTTURA E ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Come abbiamo avuto modo di dire all’inizio di questa nostra relazione, il consiglio di amministrazione si è da subito impegnato in un lavoro importante sulla struttura organizzativa interna nella convinzione che il suo miglioramento potesse essere essenziale per ottenere risultati migliori sia di carattere economico e finanziario sia di carattere gestionale. Dopo una fase di avvio favorevole, si sono evidenziate in alcuni ambiti difficoltà che hanno richiesto una serie di aggiustamenti nel corso della prima parte dell’esercizio, per poi assestarsi nel secondo semestre. Attualmente la nostra struttura organizzativa continua ad essere costituita da 6 aree funzionali ognuna delle quali fa capo a un referente, tranne l’area Strutture e Infrastrutture per la quale, in seguito alle dimissioni del referente designato, non è ancora stato individuato un sostituto. Come abbiamo avuto modo di spiegare nelle assemblee precedenti, il quadro economico delicato in cui ci troviamo ha indotto il consiglio di amministrazione a rimandare la scelta del nuovo referente in seguito alla chiusura dell’esercizio 2018, delegando nel frattempo parte delle questioni riferite quell’area agli altri referenti.

Per la sua rilevanza strategica, una particolare attenzione è stata rivolta alla gestione e alla organizzazione del personale. **L’ufficio Risorse Umane** si è dedicato alla ordinaria attività di selezione del personale e accompagnamento del suo inserimento all’interno dei servizi.

Le verifiche periodiche con i coordinatori e i responsabili di area hanno permesso una maggiore attenzione alle dinamiche delle équipes operative, in un’ottica di promozione di

una cultura di valorizzazione delle risorse interne attraverso possibilità di mobilità e scambio delle risorse umane tra i diversi servizi.

Particolare cura è stata rivolta al ricevimento del personale, attraverso incontri individuali, per la raccolta di richieste, proposte o particolari necessità, poiché siamo consapevoli della centralità del benessere del fattore umano e della sua motivazione. La costante interfaccia dell'ufficio Risorse Umane con il consiglio di amministrazione e la direzione ha consentito di privilegiare azioni per lo sviluppo di un buon clima all'interno dell'ambiente di lavoro, con l'obiettivo di amplificare il senso di appartenenza e di fiducia, di condividere valori e cultura aziendale e soprattutto di valorizzare e rivalutare le professionalità.

Ci preme inoltre sottolineare come al miglioramento complessivo del clima aziendale abbia contribuito il riavvicinamento tra consiglio di amministrazione e i soci, grazie anche all'iniziativa che abbiamo denominato "Sportello di ascolto".

In prospettiva altri miglioramenti sono previsti, ma bisognerà verificare prima l'effettiva sostenibilità economica e finanziaria nel periodo medio – lungo.

ORGANI SOCIALI E COMPOSIZIONE SOCIALE

Desideriamo riportare in questa sede alcuni dati numerici che, seppure sinteticamente, consentono di conoscere come hanno funzionato nel corso di questo esercizio gli organi sociali e di come si è modificata la base sociale della cooperativa.

In particolare, il numero dei soci è diminuito da 88 al 31.12.2017, agli 82 al 31.12.2018 (di cui 81 prestatori e 1 volontario). Nel corso dei primi tre mesi dell'anno in corso abbiamo ricevuto una nuova domanda di adesione; mentre, a causa della interruzione di ogni rapporto mutualistico, ne sono stati esclusi otto. Pertanto, alla data odierna la base sociale è composta da 75 soci, di cui 55 donne e 20 uomini; il decremento si è verificato esclusivamente nella categoria dei soci prestatori, che quindi sono scesi a 74, mentre è rimasto invariato il numero dei soci volontari.

Nel corso del 2018, il consiglio di amministrazione si è riunito 29 volte, con una media, se si considera la sospensione estiva, di circa tre volte al mese.

L'assemblea dei soci si è riunita quattro volte, con un livello di partecipazione sempre superiore al 65%.

In diverse occasioni il consiglio di amministrazione ha promosso occasioni di incontro e di confronto coinvolgendo gruppi di soci su progetti e iniziative specifiche, come quelle per

gli eventi Festa dello Sport e Fiera di Primavera che si tengono ogni anno a Paderno Dugnano.

A proposito della base sociale e delle variazioni intervenute nella sua composizione, a norma dell'articolo 2528, c. 5, del Codice civile riformato – così come recepito anche nello statuto approvato nell'assemblea straordinaria del 15.12.2004 – il Consiglio di amministrazione deve indicare nella relazione annuale di accompagnamento al bilancio le “**Ragioni seguite per l'ammissione dei nuovi soci**”.

Come si detto, al 31.12.2018 i soci iscritti sul Libro Soci sono dunque 82, di cui 81 soci prestatori e una socia volontaria. Nel corso del 2018 sono state deliberate dal consiglio di amministrazione tre nuove adesioni di soci prestatori e nove esclusioni per interruzione del rapporto mutualistico, mentre non si è verificato nessun recesso.

L'organo amministrativo, cui compete deliberare in ordine alle domande di adesione a socio, ha preservato quella che considera una particolarità della nostra cooperativa, ossia di non aver mai seguito una politica di ammissione indiscriminata dei soci, né tanto meno di imposizione dell'adesione alle persone che a vario titolo intrattengono un rapporto professionale e lavorativo con la cooperativa. Anche nell'ultimo anno, come nei precedenti, sono state accolte le richieste di adesione presentate essenzialmente da collaboratori e da dipendenti, i quali hanno avuto modo di conoscere a fondo l'organizzazione interna, i principi e le regole che presiedono alla vita della cooperativa, e quindi riteniamo che con convinzione abbiano scelto di rendere più stretto il loro rapporto con la società divenendone soci, in tal modo acquisendo sì nuovi diritti di partecipazione alle decisioni, ma anche maggiori responsabilità ed oneri.

BILANCIO DELL'ESERCIZIO 2018

Gli accadimenti descritti nei paragrafi precedenti trovano evidente riscontro nei dati di bilancio sia sotto l'aspetto patrimoniale e finanziario che quello economico.

Secondo una impostazione di tipo finanziario, lo stato patrimoniale si è modificato sia nel suo ammontare che nella composizione delle fonti e degli impieghi: per quanto riguarda le prime, che si riducono lievemente passando da 3.210.764 al 31.12.2017 a € 3.194.957 al 31.12.2018, abbiamo il patrimonio netto che rimane sostanzialmente invariato ad € 1.061.291 (nel 2017 ammontava ad € 1.061.666) ; i debiti a medio / lungo termine per TFR che aumentano di circa 46.000, passando da € 834.243 al 31/12/2017 ad € 875.938 alla

chiusura dell'esercizio 2018; mentre si riducono gli altri debiti di oltre 50.000 euro, passando da € 1.309.689 a 1.257.706: di questi, 419.028 euro si riferiscono a debiti verso banche per mutui le cui rate scadranno negli esercizi futuri.

In merito al valore in crescita del trattamento di fine rapporto accantonato ad apposito fondo, va sottolineato come esso rappresenti una fonte fondamentale di autofinanziamento alimentato grazie alla fiducia dei soci e dei dipendenti che scelgono di mantenerlo in cooperativa. L'incremento moderato rispetto al numero dei dipendenti e all'entità delle retribuzioni si spiega con la liquidazione di TFR per dimissioni con molta anzianità e alla corresponsione di numerose anticipazioni.

Per quanto riguarda gli impieghi rileviamo da un lato un incremento del valore delle immobilizzazioni nette di circa 40.000 euro e una riduzione di pari importo dell'attivo circolante.

Abbiamo già avuto modo di spiegare alcune tra le variazioni di maggiore rilevanza economica, mentre su altri aspetti torneremo nel prosieguo della relazione senza soffermarci, salvo richieste specifiche che potranno emergere durante gli interventi dei soci, sui dati che risultano sufficientemente chiari sia dal prospetto di bilancio che dalla nota integrativa.

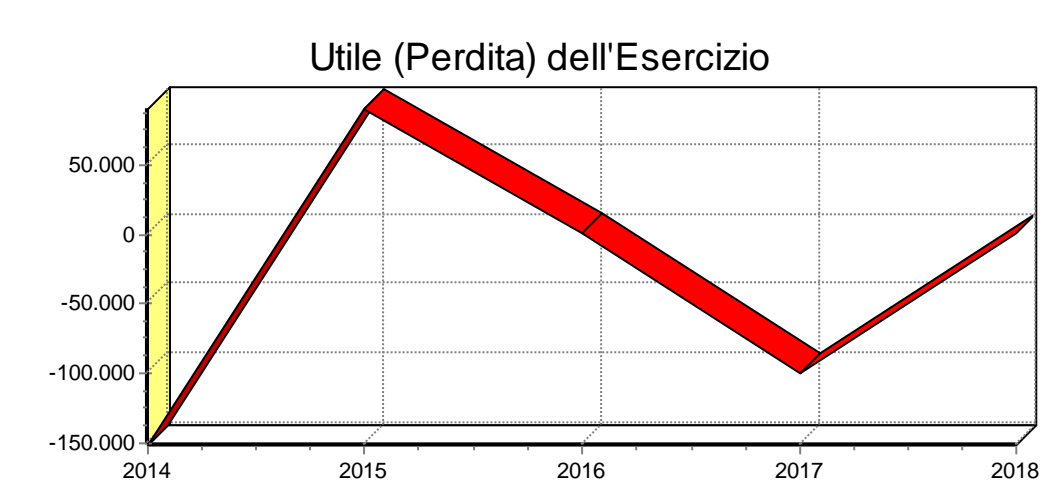
Nella tabella sottostante vengono riportati alcuni dati di sintesi raffrontati con quelli degli anni precedenti.

ESERCIZI	2018	2017	2016	2015	2014
1. SOCI AL 31/12	82	88	75	66	80
DIPENDENTI AL 31/12	219	212	198	162	118
RETRIBUZIONI DEI DIPENDENTI	3.501.938	3.285.960	3.064.080	2.665.815	2.222.380
RICAVI DELL GESTIONE CARATTERISTICA (compresi contributi pubblici per progetti specifici)	4.571.964	4.308.400	4.328.517	4.043.790	3.300.668
di cui Ricavi e proventi diversi	93.634	130.335	89.734	87.082	18.393
COSTI DELLA PRODUZIONE	4.576.863	4.408.910	4.322.449	3.954.555	3.433.073
Di cui ristorni ai soci cooperatori	=====	=====	=====	25.000	=====
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE	(4.899)	(100.510)	6.068	89.235	(132.405)
% SU RICAVI TIPICI	(0,10%)	(2,30%)	0,14%	2,21%	(4,01%)
RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA	5.251	645	1.443	3.075	(2.207)

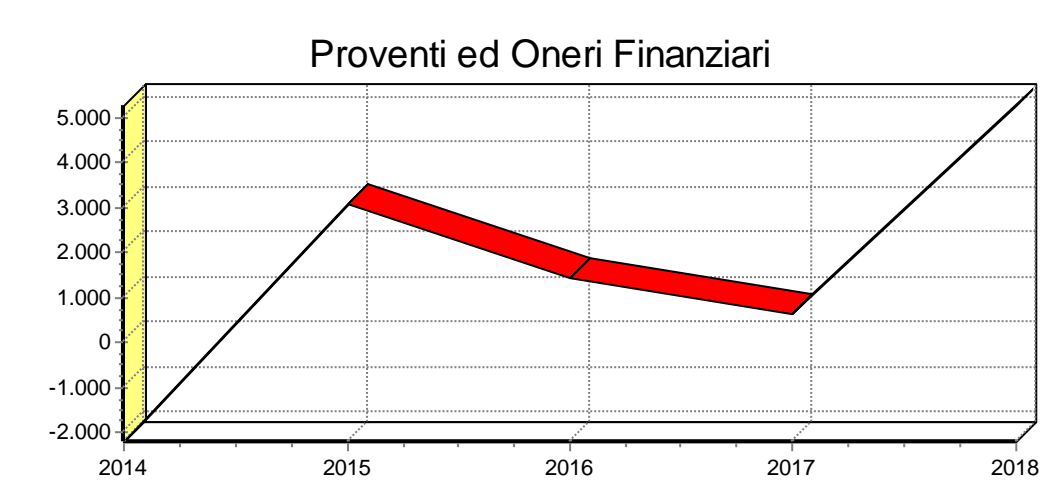
ESERCIZI	2018	2017	2016	2015	2014
RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA	=====	=====	=====	(4.823)	(16.973)
UTILE (PERDITA) ANTE-IMPOSTE	352	(99.865)	7.511	92.310	(151.585)
IMPOSTE	(124)	=====	(6.051)	(2.347)	=====
UTILE (PERDITA) D'ESERCIZIO	228	(99.865)	1.460	89.963	(151.585)
% SUI RICAVI	0,00	(2,29%)	0,03%	2,23%)	(4,6%)
PATRIMONIO NETTO LORDO	1.061.290	1.061.665	1.160.276	1.158.812	1.070.150
CAPITALE INVESTITO NETTO	3.194.956	3.210.763	3.301.327	3.221.259	3.002.880

Dal prospetto emergono sia il trend complessivo verificatosi negli ultimi cinque anni, sia talune evidenti differenze, in particolare rispetto all'esercizio precedente.

Oltre andamento dei ricavi e dei costi di cui abbiamo già detto, quel che ci preme qui evidenziare è il risultato che emerge dalla differenza tra i primi (Valore della produzione) e i secondi: ne deriva un importo che seppur negativo di € 4.899 si distanzia notevolmente dai - 100.510 del 2017. E' certamente fondamentale aver ripristinato un sostanziale equilibrio nella gestione caratteristica della cooperativa e, tuttavia, dobbiamo essere tutti consapevoli che questo non è però sufficiente per creare le condizioni per uno sviluppo solido e duraturo; in altri termini, ciò di cui abbiamo bisogno per generare nuove risorse sono migliori margini di redditività sui servizi, obiettivo niente affatto facile nel contesto sociale ed economico in cui ci troviamo ad operare.



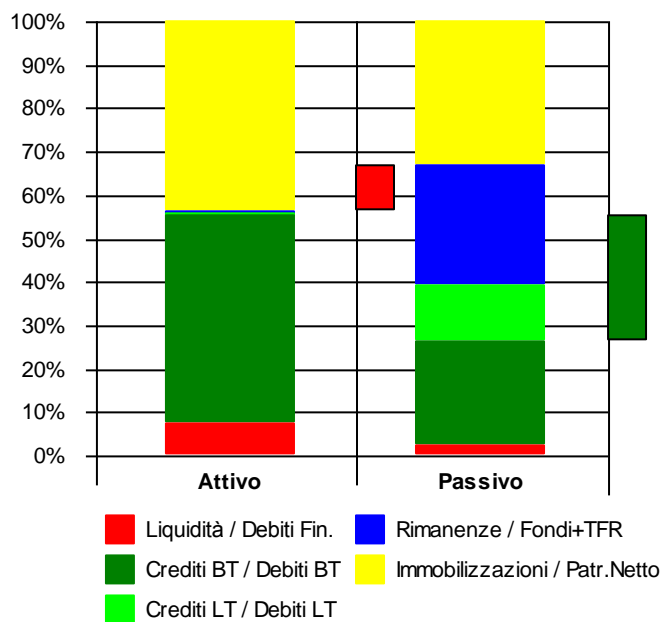
Nonostante la situazione generale assai problematica, siamo riusciti a mantenere la gestione finanziaria in attivo per € 5.251, risorse che ci consentono di compensare il risultato negativo del reddito operativo e di chiudere quindi il conto economico in lieve utile.



Qualche altro grafico e alcuni indicatori posti a confronto con quelli degli anni precedenti, ci aiuteranno a capire meglio qual' è lo stato di fatto della cooperativa dal punto di vista strettamente economico, finanziario e patrimoniale.

Indici Patrimoniali	2014	2015	2016	2017	2018
Capitale Circolante Netto	916.687	1.018.162	1.104.476	1.034.111	951.462
Capitale Investito	3.002.880	3.221.259	3.301.327	3.210.763	3.194.956
Posizione Finanziaria Netta	340.794	316.574	203.438	330.638	307.374
Flusso di Cassa	- 47.398	- 24.220	- 113.136	127.200	- 23.264
Margine di Struttura	- 353.166	- 269.437	- 216.176	- 305.014	- 343.404
Margine di Tesoreria	916.687	1.018.162	1.104.526	1.034.111	951.562

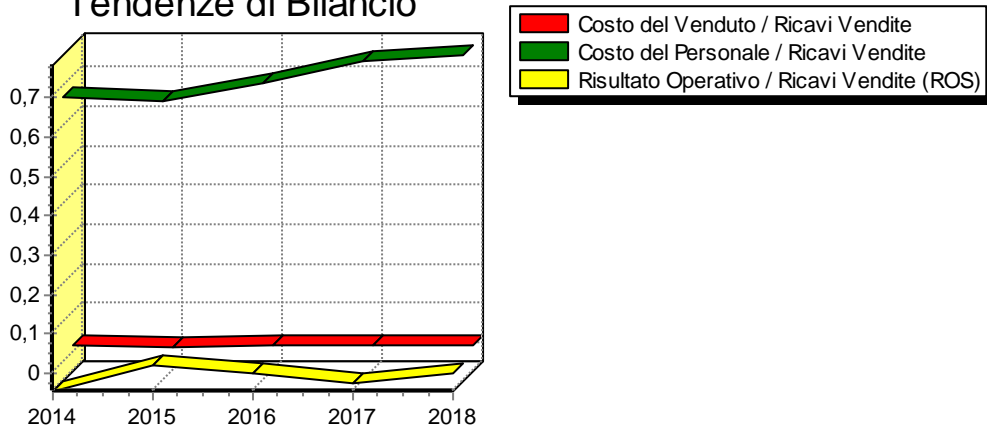
Struttura Stato Patrimoniale 2018



%%%%%%%%%

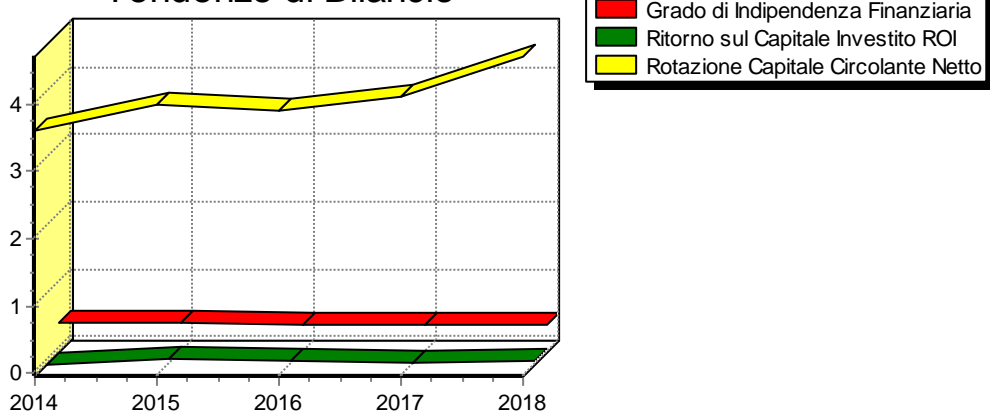
Indici Economici	2014	2015	2016	2017	2018
Costo del Venduto / Ricavi Vendite	1,80%	1,79%	1,84%	2,14%	1,9%
Costo del Personale / Ricavi Vendite	67,71%	66,27%	71,13%	76,64%	78,2%
Risultato Operativo / Ricavi Vendite (ROS)	- 4,55%	2,22%	0,14%	-2,34%	- 0,1%
Oneri Finanziari / Ricavi Vendite	-0,07%	0,08%	0,03%	0,02%	0,1%
Utile (Perdita) dell'Esercizio / Ricavi Vendite	-4,62%	2,29%	0,17%	-2,33%	0,0%
Indice di Efficiente Produzione	0,94	1,03	1,00	0,97	1,00

Tendenze di Bilancio

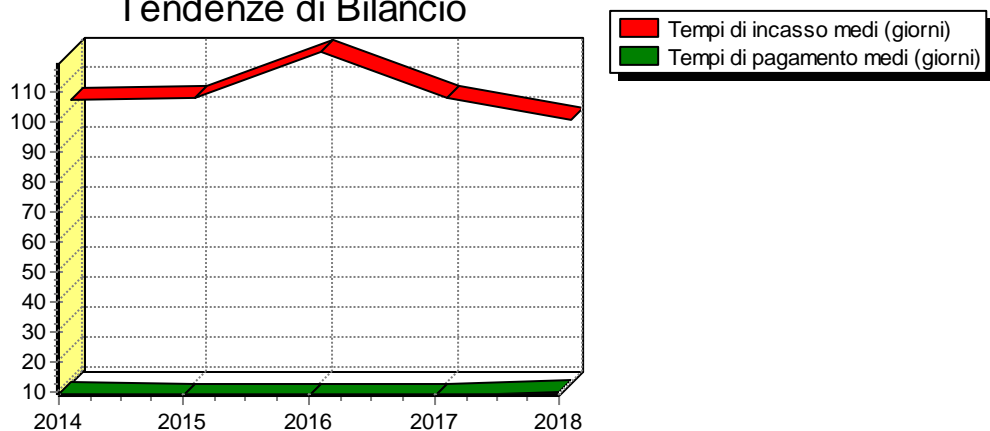


Indici Finanziari	2014	2015	2016	2017	2018
Grado di Indipendenza Finanziaria	0,39	0,39	0,37	0,36	0,36
Ritorno sul Capitale Investito ROI	-4,84%	2,98%	0,32%	- 3%	0,10%
Ritorno sul Capitale Netto ROE	-	7,76%	0,13%	-9,41%	0,0
Rotazione Capitale Circolante Netto	3,60	4,00	3,90	4,10	4,7
Rotazione dei crediti	3,17	2,80	2,85	3,21	3,78
Tempi medi di riscossione dei crediti in giorni	102,80	103,5	119	103,80	96,5
Tempi medi di pagamento in giorni	9,80	9,30	9,10	9,00	10,3

Tendenze di Bilancio



Tendenze di Bilancio



Come si può osservare, la situazione patrimoniale e finanziaria si è mantenuta solida ed equilibrata. Le immobilizzazioni risultano ampiamente finanziate da patrimonio proprio e per la restante parte da debiti a lungo termine; e proprio le risorse provenienti dall'indebitamento con scadenze di medio / lungo periodo (mutui e TFR), congiuntamente al miglioramento dei tempi di riscossione, ci hanno consentito di far fronte agli impegni di breve periodo evitando in tal modo il ricorso al credito bancario ordinario.

Anche il ridimensionamento dei margini di struttura e di tesoreria, sebbene siano considerevoli rispetto agli anni che hanno preceduto l'acquisto della nuova sede, vanno però intesi a riportare la situazione in un alveo di normalità; infatti, il grado di indipendenza finanziaria si mantiene positivo.

E' dunque evidente come il problema centrale, dopo un periodo in cui su cinque esercizi due hanno chiuso con risultati negativi, due in sostanziale pareggio e solo uno con un margine significativo, sia quello di un recupero strutturale della redditività aziendale. Sebbene il budget economico approvato per il 2019 fissi nuovamente l'obiettivo del pareggio, resta impegno prioritario di questo consiglio di amministrazione quello ricreare le condizioni per uno sviluppo più dinamico.

In tale ottica, continueremo ad operare nei contesti cooperativi e associativi di cui facciamo parte, quali ad esempio i Consorzi CS&L e SIS, Confcooperative e il movimento cooperativo nel suo complesso. Già nel passato abbiamo realizzato progetti comuni che ci hanno consentito di accedere a finanziamenti erogati da pubbliche amministrazioni, a servizi di consulenza e formazione, la partecipazione a bandi di gara nei quali venivano richiesti requisiti di cui la nostra cooperativa non disponeva singolarmente. Si tratta di rapporti e sinergie positive che vanno ripresi e sviluppati in tutte le loro potenzialità.

SISTEMA GESTIONE DELLA QUALITA'

In 30 anni di attività nell'ambito dei servizi alla persona, abbiamo sempre creduto nella qualità dei servizi, basata sulla professionalità e sull'impostazione progettuale dei servizi, al fine di garantire le più appropriate modalità e strumenti di controllo a tutela degli utenti del servizio e degli enti committenti. La verifica del lavoro è fondamentale attraverso la definizione di indicatori di valutazione del nostro operato che permettano una valutazione a livello tecnico in termini di efficienza e di efficacia basata sul lavoro concreto. La nostra finalità è sempre stata il miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati e per

supportare questo impegno nel 2010 abbiamo completato e sperimentato il sistema di Gestione della Qualità secondo la norma UNI EN ISO 9001:2008, predisposto il Manuale della Qualità, le procedure di gestione del sistema e di erogazione dei servizi, la modulistica da impiegare per documentare l'attività di controllo della qualità. Dopo aver superato le diverse verifiche ispettive e la valutazione dell'Ente Cisiq-Cert, nel dicembre 2015 abbiamo superato la visita ispettiva e l'Ente certificatore RINA il quale ha confermato la validità del nostro Sistema di Gestione Qualità con una nuova Certificazione di Qualità Iso 9001:2008 per la "Progettazione ed erogazione di servizi socio educativi, socio assistenziali e socio sanitari rivolti ad adulti, minori e persone con disabilità fisica e/o psichica".

Il nostro sistema di Gestione della Qualità si è quindi sempre più consolidato ed anche nelle visite ispettive effettuate da Rina nel 2018 non sono emersi rilievi.

Nel corso del 2018 si è verificato un cambiamento significativo, poiché da luglio la certificazione UNI EN ISO 9001:2008 è stata sostituita dalla nuova ISO 9001:2015.

Le nuove norme presentano alcune importanti variazioni che possiamo riassumere con un approccio basato sulla previsione dei rischi, fondamentale per pianificare il sistema di gestione per la qualità e trasversale a tutto lo standard, e che porta nelle organizzazioni nuove responsabilità; ne consegue che il sistema deve essere in grado di:

- analizzare rischi e opportunità, classificandoli in rapporto alla gravità delle possibili conseguenze;
- pianificare azioni volte ad affrontare i rischi (eliminazione e/o mitigazione degli stessi);
- mettere in atto tali azioni e controllarne l'efficacia;
- apprendere dall'esperienza nell'ottica di un miglioramento continuo.

Abbiamo quindi dovuto gestire la transizione da una norma all'altra, processo che si è concluso positivamente a seguito della visita ispettiva di Rina, ottenendo la nuova certificazione conforme a ISO 9001:2015.

FATTI DI RILIEVO ACCADUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO

A norma dell'art. 2428 c.c. gli amministratori devono informare i soci in merito ai fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio.

I fatti manifestatisi nei primi tre mesi del 2019 si dividono in due categorie: di natura patrimoniale e di natura economica.

Della decisione assunta dal consiglio di amministrazione di cedere l'Ape Car Piaggio, acquistato nel 2017 per la vendita di gelati, abbiamo in parte già detto. L'abbandono del progetto da parte nostra e il non utilizzo del mezzo ci ha posti di fronte alla necessità di dismettere il mezzo al più presto, pena una sua rapida ulteriore svalutazione e il sostenimento dei costi di ammortamento. A fronte del valore contabile, comprensivo degli accessori, di € 18.571, il ricavato dalla vendita è stato di € 10.000; ciò comporterà una minusvalenza patrimoniale pari alla differenza di € 8.571, che ovviamente peserà sul conto economico 2019.

Di altro segno è l'altro fatto di natura patrimoniale: la vincita di una gara d'appalto per lo svolgimento del servizio trasporti di persone anziane e con disabilità del Comune di Novate Milanese e la necessità di sostituire un automezzo ormai obsoleto hanno indotto il consiglio di amministrazione a deliberare l'acquisto di due automezzi usati ma in buone condizioni e, soprattutto, già attrezzati con pedane idrauliche per il sollevamento delle carrozzine e degli agganci di sicurezza per i trasportati. La spesa complessiva dei due automezzi sarà di € 15.000.

Di diversa natura sono gli altri due accadimenti, entrambi attesi e già preannunciati in talune delle precedenti assemblee dei soci.

Il primo è conseguente alla perdita dei servizi di gestione in appalto per conto del Comune di Canegrate della CSS "Stella Polare" e del CSE "La città del sole". Come si è detto in precedenza, la perdita è dovuta alla scadenza del contratto di appalto e alla decisione dell'ente di affidare "in house" all'Azienda Speciale S.O.LE. detti servizi.

Non trattandosi di subentro nella gestione dei servizi di un nuovo soggetto a seguito di gara, non opera la norma del CCNL che impone al soggetto subentrante di assumere tutti i dipendenti impiegati nei servizi stessi. E' in corso pertanto una trattativa tra la nostra cooperativa, le organizzazioni sindacali, l'Azienda S.O.LE. e il Comune di Canegrate per garantire continuità lavorativa ai dipendenti ed evitare penalizzazioni a carico nostro, oltre a dare continuità ai due servizi che per noi cesseranno il 31 maggio.

Infine, proprio qualche giorno fa è stato siglato dalle organizzazioni datoriali e da quelle sindacali la bozza di accordo per il rinnovo del C.C.N.L. dei lavoratori delle cooperative sociali per il triennio 2017 / 2019.

L'accordo, oltre ad apportare cambiamenti sulla parte normativa, prevede adeguamenti retributivi che a regime saranno pari al 5,95%. Nel corso del 2019 verrà corrisposta in due

tranche (a maggio e luglio) una “*una tantum*” di € 300,00 e a novembre il primo scatto di aumento del 2.60%; gli altri due aumenti scatteranno ad aprile e a settembre 2020.

Sebbene attesi ed equi, questi aumenti richiederanno uno sforzo supplementare per essere sostenuti mantenendo la situazione economica e finanziaria in equilibrio.

In parte la copertura provverrà dall’adeguamento contemplato in alcuni contratti di appalto, che prevedono la modifica dei corrispettivi in caso di rinnovo dei contratti di lavoro; ma in larga parte dovrà essere frutto di una gestione più efficiente sia dei servizi esistenti che dei nuovi servizi da acquisire.

CONCLUSIONI

Signore e signori soci,

alla luce di quanto esposto nei punti precedenti, il consiglio di amministrazione vi propone di destinare l’utile dell’esercizio chiuso il 31/12/2018 di € 227,63 come segue:

- Euro 68,29 alla Riserva legale, pari al 30% dell’utile civilistico;
- Euro 6,83, pari al 3% dell’utile civilistico, al Fondo Mutualistico per la Promozione e lo Sviluppo della Cooperazione, L. 59/92;
- Euro 152,51 alla Riserva statutaria indivisibile.

Le riserve sono indivisibili ai sensi dell’art. 12 L. 904/77.

Il Consiglio di Amministrazione