

**DUEPUNTIACAPO COOPERATIVA SOCIALE - Onlus**  
**Relazione sulla gestione e sul carattere mutualistico della**  
**cooperativa per l'esercizio 2019**

**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 civile, 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. C.c., 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 31.12.2019, 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.

Il consiglio di amministrazione ha ritenuto di dover fare ricorso al maggior termine per la convocazione dell'assemblea ordinaria dei soci, come previsto dagli artt. 2364 , secondo comma, e 2478-bis del Codice civile, nonché dall'articolo 22 dello Statuto sociale.

Inoltre, il Decreto Legge 17 marzo 2020, n. 18 "Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19" (pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale del 17 marzo 2020, n. 70), all'articolo 106 "Norme in materia di svolgimento delle assemblee di società" ha disposto il possibile ricorso al maggior termine di centottanta giorni anche in deroga agli artt. 2364 e 2478-bis del codice civile.

I motivi per i quali l'organo amministrativo ha necessariamente dovuto ritardare la convocazione dell'assemblea dei soci sono due, entrambi riconducibili alla emergenza epidemiologica: 1) le difficoltà incontrate nella redazione e approvazione del progetto di bilancio chiuso al 31.12.2019,

derivanti prima dalle limitazioni agli spostamenti delle persone e poi dalla sospensione di tutte le attività ad esclusione di quelle che il DPCM 22/03/2020 ha classificato “essenziali”: tale situazione ha comportato un notevole rallentamento anche nel reperimento dei dati e delle informazioni necessari alla redazione dei documenti di bilancio; 2) le incognite riguardanti la fine dell'emergenza e dunque alla effettiva possibilità di prevedere una data per consentire a tutti i soci di ritrovarsi in assemblea. Sebbene tanto lo statuto sociale quanto le norme sopra richiamate prevedano a determinate condizioni la possibilità di svolgere le assemblee con modalità da remoto, non ci è sembrato opportuno ricorrere direttamente a tale soluzione, a) perché non tutti i soci potrebbero disporre delle apparecchiature necessarie; b) perché con l'approvazione del bilancio d'esercizio chiuso il 31.12.2019 scade il mandato di questo consiglio di amministrazione e quindi l'assemblea dei soci deve procedere alla nomina del nuovo organo amministrativo. Si tratta di un adempimento molto importante per la vita della nostra cooperativa per il quale consideriamo fondamentale il confronto diretto e senza limitazioni di sorta tra i soci. Con l'auspicio quindi che l'assemblea possa tenersi almeno nei modi ordinari, riteniamo, così facendo, di aver interpretato correttamente il comune sentire delle nostre socie e dei nostri soci. Torneremo in maniera più ampia e puntuale nei paragrafi che trattano dei “fatti rilevanti accaduti dopo la chiusura dell'esercizio” e sui “possibili rischi per la continuità aziendale”, sugli effetti causati dalla emergenza “coronavirus” sulle nostre attività e sulle persone che a vario titolo gravitano attorno alla cooperativa, informando i soci delle decisioni assunte per far fronte alle difficoltà economiche, finanziarie ed organizzative che ne sono derivati. Nella introduzione della relazione sulla gestione dello scorso anno avevamo dato ampio risalto alla riforma in atto del Terzo Settore, informando i soci della fase di transizione che la nostra cooperativa, come tutte le cooperative sociali e gli altri enti no-profit, stavano vivendo e delle novità che (nelle intenzioni del legislatore) sarebbero intervenute entro l'anno 2019 per effetto dell'entrata in vigore a partire dal 2018 del decreto legislativo n. 112/2017, che ha rivisto la disciplina in materia di impresa sociale, e del decreto legislativo n. 117/2017 istitutivo del Codice del Terzo settore. L'emanazione dei previsti decreti attuativi riguardanti le cooperative sociali e le organizzazioni non lucrative di utilità sociale (Onlus) non è avvenuta e pertanto siamo nella medesima situazione di transizione dello scorso anno.

Sigg.ri Soci e sigg.re Socie,

il 2019 ha permesso la piena realizzazione della collaborazione tra consiglio di amministrazione e il gruppo di direzione per fare fronte in modo razionale ed efficace agli eventi economici più significativi di questo anno. Ciò ha permesso di confermare l'ipotesi iniziale in base alla quale questa struttura organizzativa appariva la migliore soluzione per gestire in modo capillare e

proficuo le relazioni con i committenti, l'implementazione dei servizi, il controllo di gestione con la programmazione e la verifica infrannuale delle attività di produzione, la gestione e l'organizzazione delle risorse umane.

L'evento più significativo nell'anno 2019 è stato senza dubbio il rinnovo del CCNL che, tra le altre novità prevede un aumento graduale della retribuzione dei dipendenti fino al 5,95%.

Senza un controllo sistematico delle condizioni economiche e finanziarie e senza una proficua collaborazione interna tra i due organi principali (Cda e Direzione) questo evento avrebbe potuto costituire un elemento di rischio; in realtà siamo riusciti a contenere le perdite e raggiungere l'obiettivo, come appare dal conto economico al 31 dicembre, che chiude con una perdita di € 54.346.

I motivi che hanno determinato tale risultato saranno esposti in modo dettagliato nel corso della relazione.

### **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, cosiddetti *stakeholders*, al Bilancio Sociale 2019 ove sono meglio illustrate le attività svolte sia sotto il profilo qualitativo che quantitativo.

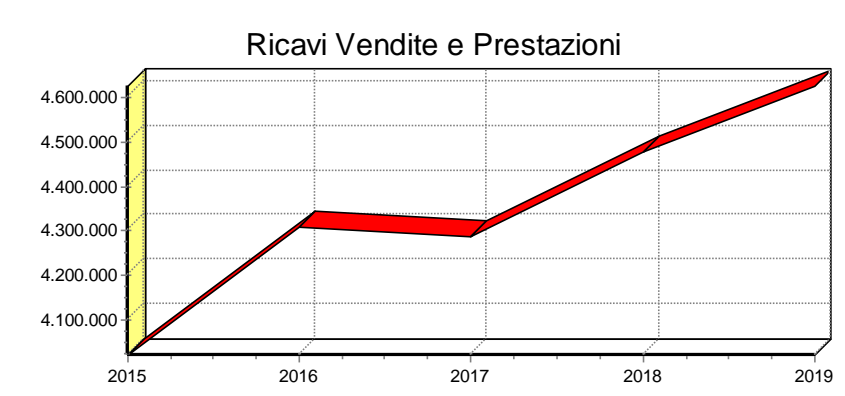
Pertanto, in questa sede ci limitiamo a delineare gli aspetti più rilevanti della gestione, con particolare riferimento all'andamento economico, finanziario e patrimoniale della società.

### **ANDAMENTO DEI RICAVI E DELLA GESTIONE CARATTERISTICA**

Il primo elemento che riteniamo utile esporre riguarda l'andamento dei ricavi e dei proventi della gestione caratteristica: il valore della produzione ammonta complessivamente ad € 4.685.082, contro i 4.571.964 del 2018, con un incremento di € 113.118,00 pari al 2,47%. Tuttavia, se si prendono in considerazione i soli corrispettivi per le prestazioni di servizi, al netto quindi di contributi e donazioni, la differenza risulta maggiore, essendo passati da € 4.478.330 nel 2018 ad € 4.623.628 nel 2019, e dunque con un incremento di € 145.298 pari al 3,24%. Poiché i corrispettivi delle prestazioni di servizi non sono aumentati nemmeno nel 2019, questo

incremento si è tradotto da un lato in maggiori servizi svolti a favore dell'utenza e, dall'altro, in un ulteriore aumento dell'occupazione.

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



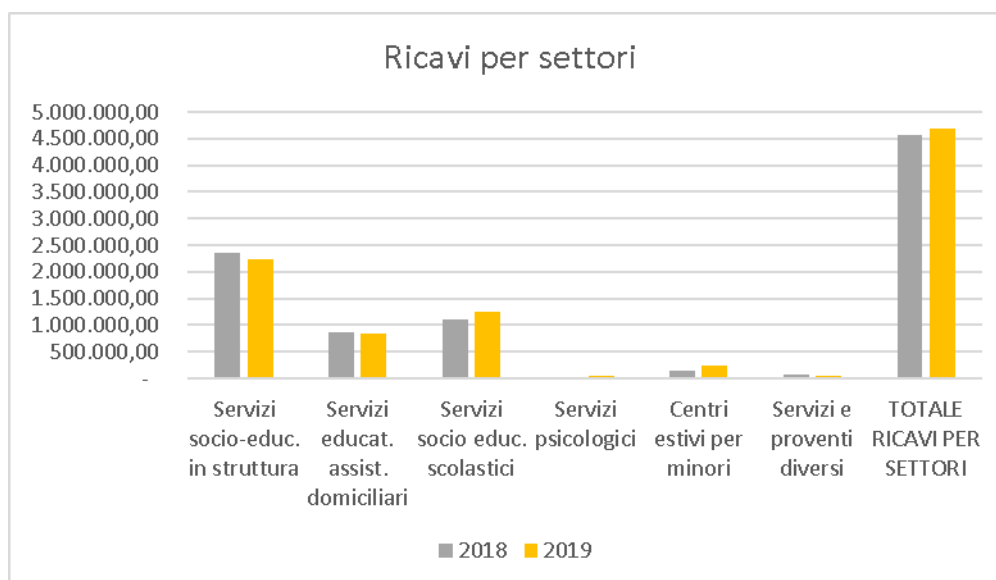
Un risultato, quello raggiunto, niente affatto scontato né previsto nel budget economico, poiché a partire dal 1 giugno sono definitivamente cessati i servizi per il Comune di Canegrate svolti in proroga (CSS Stella Polare e CSE Città del Sole), il cui contratto di appalto era scaduto il 31.12.2018, con conseguente perdita di fatturato di circa 250.000 Euro.

Come si vede nella tabella sottostante, nella quale i ricavi e proventi sono suddivisi per settori omogenei, l'aumento di maggior rilievo lo abbiamo realizzato nei servizi scolastici, che passano da € 1.112.878 nel 2018 a € 1.260.455 nel 2019, con un incremento di € 147.577 pari al 13,26% . Va sottolineato come già nel 2018 questo settore aveva registrato un incremento del 28,50% rispetto al 2017. In questa tipologia rientrano due sottogruppi di servizi: il primo costituito dai pre – post scuola e dai centri estivi ricreativi per minori; il secondo dai servizi 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 impegno organizzativo del responsabile dell'area “Servizi diretti”, delle “Risorse umane” e delle coordinatrici del settore. 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 Milanese, mantenendo alti gli standard qualitativi del servizio con adeguate ore di utenza ed extra utenza (equipe, formazione e supervisione). Dopo esserci 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, la quantità dei servizi è aumentata anche in queste nuove zone.

Come si vede anche nel grafico, 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 minore rispetto all'esercizio precedente, 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.

Ricavi e proventi per settori attività	2019	2018	Variazioni
Servizi socio-educativi in struttura	2.244.425	2.348.977	- 104.552
Servizi educativi assist. domiciliari	838.263	865.525	- 27.262
Servizi socio educativi scolastici	1.260.455	1.112.878	147.577
Servizi psicologici	40.399	27.422	12.977
Centri estivi per minori	249.187	146.075	103.112
Servizi e proventi diversi	52.353	71.087	- 18.734
<b>TOTALE RICAVI PER SETTORI</b>	<b>4.685.082</b>	<b>4.571.964</b>	<b>113.118</b>



Nell'area denominata “**Servizi in struttura**” sono ricompresi tutti i servizi che per loro natura devono essere svolti all'interno di una sede fissa, 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. Le sedi di tali servizi sono dislocati in diversi comuni sul territorio della Città metropolitana di Milano. 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 rappresentano il prolungamento dei servizi diurni nei periodi di chiusura dei centri.

Nel 2019 sono proseguiti tutti servizi in corso nel 2018, ad eccezione del Centro socio educativo “La Città del Sole” e della Comunità socio – sanitaria “Stella Polare”. Il Comune di Canegrate, terminato l'appalto, ha deciso di affidarne la gestione “in house” all'Azienda speciale consortile 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 è terminata il 31 maggio.

In definitiva, nel 2019 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 “ Casa le scie”, che viene gestita in partnership con la Cooperativa sociale 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.

Da questo progetto ha preso avvio la sperimentazione di un nuovo servizio denominato “Ancora Le Scie”, che ha sede nell'appartamento attiguo alla CSS “L'Ancora”, in via San Michele del Carso, gestita in concessione per conto del Comune. Grazie all'utilizzo dei finanziamenti concessi dalla L.112 abbiamo avviato la sperimentazione di momenti di sollievo e di residenzialità breve. E' rivolto ad una disabilità medio-grave.

Nel corso del 2019 abbiamo avviato una nuova sperimentazione: il servizio “Laboratori occupazionali” Il progetto propone attività laboratoriali rivolte a persone con disabilità medio lieve. Sono state proposte attività legate alla cucina, alla realizzazione di oggetti di artigianato e vorremmo avviare anche attività di orto coltura.

Il “**servizio di accompagnamento trasporti**”, rivolto a persone con disabilità, anziani e minori,

svolge una funzione strumentale e accessoria rispetto agli altri servizi socio assistenziali ed educativi, sia in struttura che domiciliari. Nel corso del 2019 ha visto un notevole sviluppo sia in termini di personale che di automezzi, grazie anche all'aggiudicazione in ATI con l'Associazione SOS Novate 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 e di consegna pasti a domicilio per il periodo 1 aprile 2019 – 31 marzo 2022. Sebbene non siano stati fatti grandi investimenti in termini finanziari, il numero dei mezzi in dotazione è aumentato grazie alle opportunità fornite dalla rete dei contatti esistenti, abbiamo acquisito due automezzi usati ma in buono stato e attrezzati per trasporto di persone con disabilità, e un automezzo in comodato d'uso dal Comune di Novate Milanese.

Lo svolgimento di tali servizi ha subito nel corso degli ultimi due esercizi un netto miglioramento sia in termini di efficacia che di efficienza e non presenta più le criticità di un tempo.

I servizi “vacanze”, rivolti a persone con disabilità psico – fisiche sono rimasti pressoché stabili rispetto all'anno precedente.

Nell'area denominata “**Servizi Diretti**” sono ricompresi tutti i servizi che per loro natura sono erogati all'esterno delle sedi della Cooperativa. Si tratta di servizi rivolti a minori, sia all'interno di istituzioni scolastiche e formative che a domicilio, ad anziani, ad adulti con disabilità o comunque in situazioni di difficoltà personale e/o familiare. Sono svolti nei diversi comuni, accreditati dagli enti pubblici, aziende speciali consortili e nelle scuole, sia in regime di accreditamento o per incarico diretto.

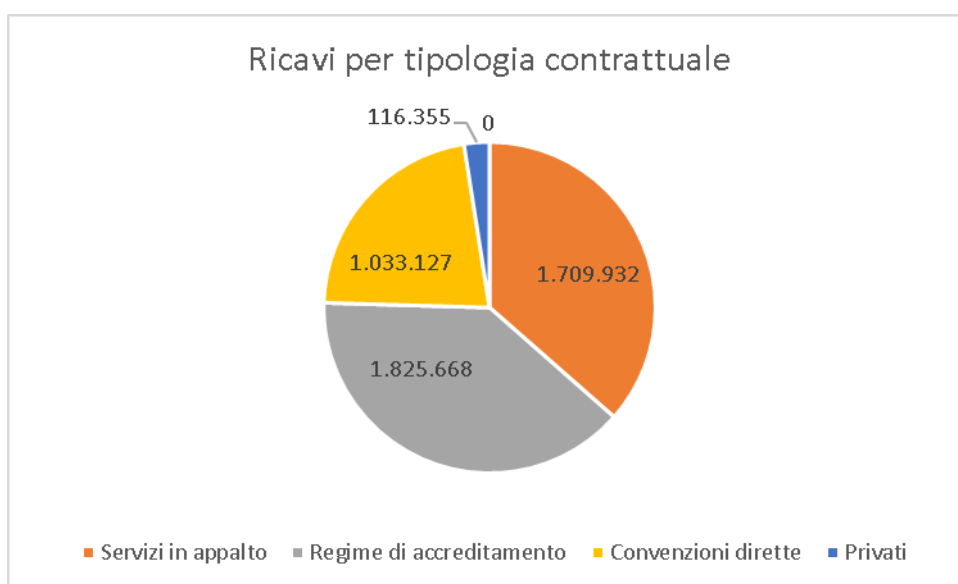
All'area “**Servizi Diretti**” fanno capo anche il servizio psicologico, i servizi di pre-post scuola e sostegno scolastico a studenti con disabilità e dei centri estivi per minori, oltre ad alcuni progetti finanziati con bandi regionali o europei.

Il 2019 ha visto il mantenimento dell'attività del **servizio di psicologia e psicoterapia**, attestatosi 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 negli anni scolastici 2018 – 2019 e 2019 – 2020.

L'attività dello sportello è stata avviata a tutti gli effetti nei primi mesi del 2019 e ripresa, dopo la pausa estiva, per l'anno scolastico 2019-2020 garantendo la continuità degli operatori all'interno dei diversi contesti scolastici e quindi la stabilizzazione delle relazioni e delle collaborazioni. Lo Sportello di Ascolto attivo nelle scuole di Varedo, in una logica di risparmio, nell'anno scolastico 2019 – 2020. è stato affidato, per un esiguo numero di ore, dall'amministrazione Comunale ad un ente già convenzionato.

Da inizio 2019 il servizio di psicologia e psicoterapia ha potuto garantire, in tempi rapidi e a costi molto contenuti, la Certificazione relativa ai Disturbi Specifici dell'Apprendimento (DSA) grazie all'accreditamento presso l'ATS dell'equipe specialistica interna che prevede la collaborazione dello psicologo (accreditato DSA), del logopedista e del neuropsichiatra infantile. Oltre alla composizione dei ricavi e proventi per tipologia di servizi è sicuramente utile rappresentare la loro ripartizione per tipologie contrattuali.

<b>Tipologie contrattuali</b>	<b>Fatturato 2019</b>	<b>%</b>
Servizi in appalto	1.709.932	36%
Regime di accreditamento	1.825.668	39%
Convenzioni dirette	1.033.127	22%
Privati	116.355	2%
<b>Totale fatturato 2019</b>	<b>4.685.082</b>	<b>100%</b>



Nell'esercizio 2019 assistiamo ad una ulteriore riduzione degli affidamenti in appalto a favore di un corrispondente aumento dei servizi svolti in regime di accreditamento.



Mentre aumentano le percentuali degli affidamenti diretti e dei servizi svolti in convenzione con enti pubblici, rimangono sostanzialmente stabili le quote dei servizi fatturati direttamente agli utenti o a soggetti senza partita IVA.

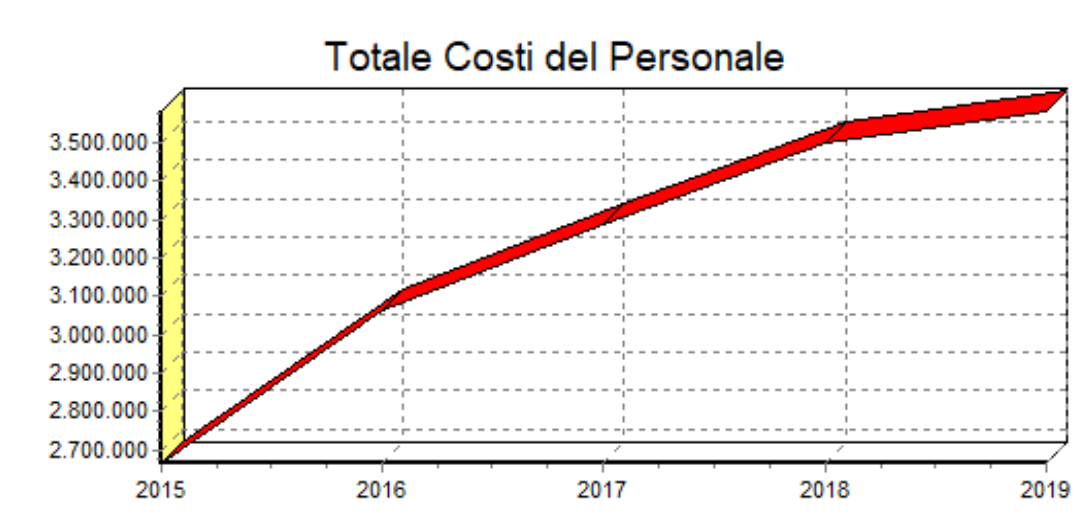
Di certo anche i continui e sovente repentini cambiamenti delle forme contrattuali rendono più difficile la pianificazione economica e finanziaria e, in generale, la gestione dei servizi; ma poiché si tratta di vincoli esterni, non possiamo esimerci dal saper adeguare la nostra capacità di governare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

### **ANDAMENTO DELL'OCCUPAZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE**

Tra le diverse componenti della gestione caratteristica i costi maggiori riguardano il personale dipendente, che nel 2019 ammontano complessivamente ad € 3.582.248 (€ 3.597.082 se si comprendono anche i rimborsi spese) contro € 3.501.938 dell'anno precedente, con un aumento di € 80.310 pari al 2,3%, in linea dunque con l'incremento dei volumi di produzione (+ 2,47%).

Se si considera che il rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro ha comportato un costo nell'esercizio di circa 65.000 euro - tra *una tantum* e primo scatto di aumento del 2,6% - se ne deduce che vi è stato un seppur lieve incremento di produttività.

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



Al 31/12/2019 i dipendenti inquadrati nel CCNL delle cooperative sociali risultavano essere 224 contro i 219 alla stessa data dell'anno precedente.

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. Le U.L.A. sono state pari a 129 unità, di cui 98 donne e 31 uomini; mentre nell'anno precedente erano state di 133 unità. Considerato il quadro assai critico della situazione occupazionale nel nostro Paese, specialmente per quanto riguarda i giovani e le donne, sono dati di cui dobbiamo essere giustamente soddisfatti. Certo, non è facile nemmeno per noi, ma la difesa dei posti di lavoro e, per quanto possibile, la loro stabilità rappresentano uno degli obiettivi prioritari della cooperativa insieme alla nostra mission sociale.

Dei 224 dipendenti al 31.12.2019 185 sono donne, pari al 82,6%, e 39 uomini. 189 sono a tempo parziale e 35 a tempo pieno. Rispetto alla durata, i contratti a tempo indeterminato sono esattamente il 50% del totale.

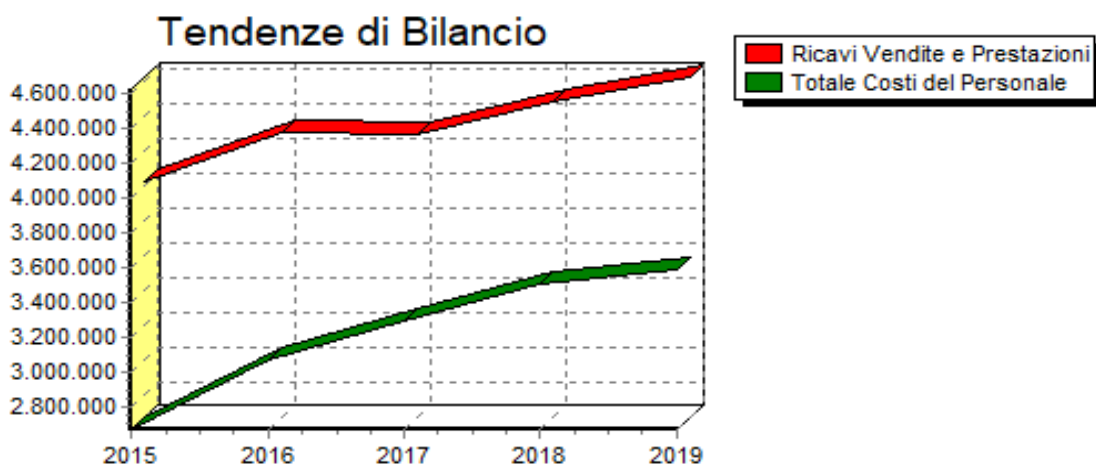
Inoltre, nei primi mesi dell'anno in corso abbiamo proceduto a nuove assunzioni che, al netto di interruzioni, ha portato all'incremento di 6 nuove unità. Attualmente, quindi, il numero dei dipendenti della cooperativa – tra soci e non soci - è di 230 unità, di cui 177 donne e 38 uomini.

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

I costi sostenuti nell'esercizio per prestazioni professionali ammontano complessivamente ad € 300.188, di cui € 139.747 a soci ed € 160.441 a non soci. A questi si aggiungono i compensi ai soci che si sono occupati dell'amministrazione e gli emolumenti ai consiglieri di amministrazione, per un totale di € 57.781. Nel 2018 i costi per prestazioni professionali ammontavano ad € 310.972.

Complessivamente dunque i costi del lavoro (sia dei soci che dei non soci, dipendenti, collaboratori e lavoratori autonomi) ammontano ad euro 3.955.051 contro € 3.860.658 dell'anno precedente registrando un incremento di € 94.393 pari al 2,44%. L'incidenza sui ricavi della gestione caratteristica è stata pari all'84,4%, sostanzialmente invariata rispetto a quella dell'anno precedente.

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



### **ALTRI COSTI DI GESTIONE**

Nel complesso, riguardo le altre categorie dei costi di gestione abbiamo alcune significative differenze 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 10,7%, passando da € 85.034 nel 2018 a € 75.941 nel 2019; i secondi si riducono dell'1,23%, passando da € 284.440 nel 2018 a € 280.952 nel 2019.

I costi per le utenze scendono dai 128.109 € del 2018 ad € 114.127, pari a meno 10,9%. Mentre i costi per le manutenzioni di macchinari e attrezzature e i costi per la manutenzione di immobili di terzi risultano notevolmente aumentati, passando da € 10.441 ad € 30.824 con un aumento di oltre 20.000 euro: di questi la metà sono dovuti alla disinfezione della sede del CSE Nemo di Garbagnate Milanese; l'Amministrazione comunale ci sconterà a parziale compensazione il canone di affitto per l'anno 2020.

I costi di gestione degli automezzi si riducono rispetto anno 2018 di € 6.742 pari 14,4%.

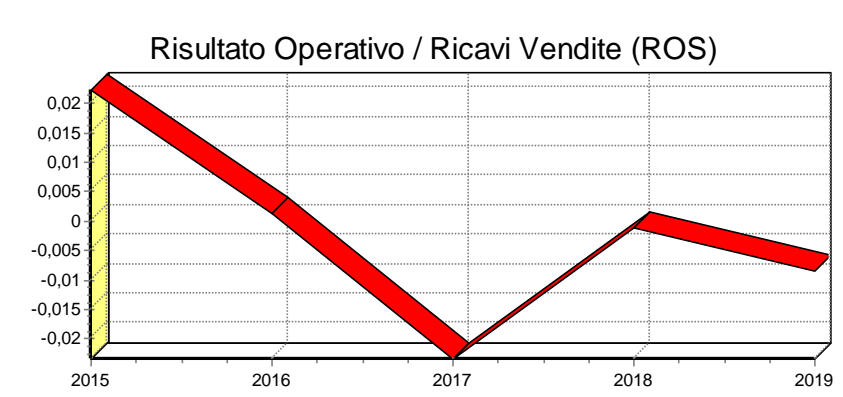
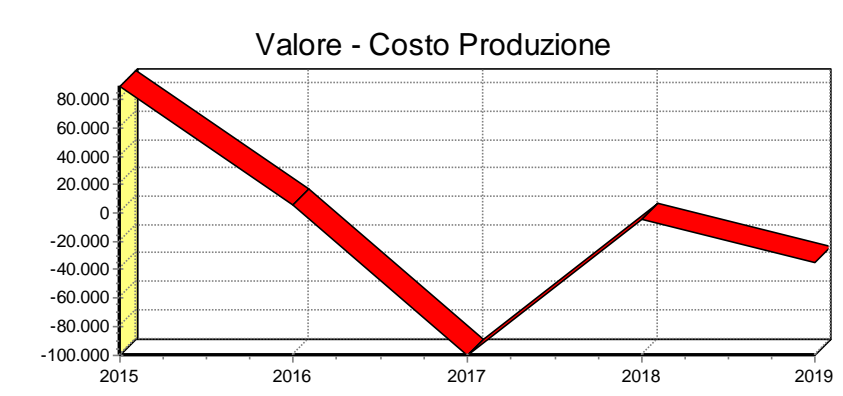
Aumentano i costi per il godimento di beni di terzi, non tanto per i canoni di affitto e di noleggio, quanto per le spese di gestione degli immobili di terzi; mentre gli oneri diversi di gestione passano da € 65.361 nel 2018 ad € 39.286 nel 2019.

Gli ammortamenti delle immobilizzazioni materiali e l'accantonamento al fondo svalutazione crediti verso clienti salgono da € 63.526 a € 70.003. Ciò si spiega in parte con l'andata a regime dell'ammortamento della nuova centrale termica entrata in funzione verso la fine del 2018 e dall'acquisto di nuovi automezzi, e in parte con l'aumento dallo 0,5% all'1% dei crediti commerciali al fondo svalutazione crediti, al fine di adeguarlo rispetto ai rischi di eventuali inesigibilità.

In conclusione, il risultato della gestione caratteristica, ossia la differenza tra “Valore della produzione” e “Costi della produzione” è pari a - 35.056 euro, contro i - 4.899 euro dell’anno precedente.

In definitiva, ciò che ci dice l’andamento della gestione caratteristica del 2019 è che occorre mettere in campo nuove strategie per recuperare rapidamente margini di redditività, senza i quali difficilmente produrremo risorse per nuovi investimenti necessari per il rafforzamento e lo sviluppo della cooperativa. Obiettivo quanto mai arduo da realizzare nel breve termine considerati il lungo periodo di crisi da cui proveniamo, aggravato dalla grave situazione creatasi con l’epidemia del coronavirus, ma a cui occorre puntare con determinazione a partire dal prossimo anno.

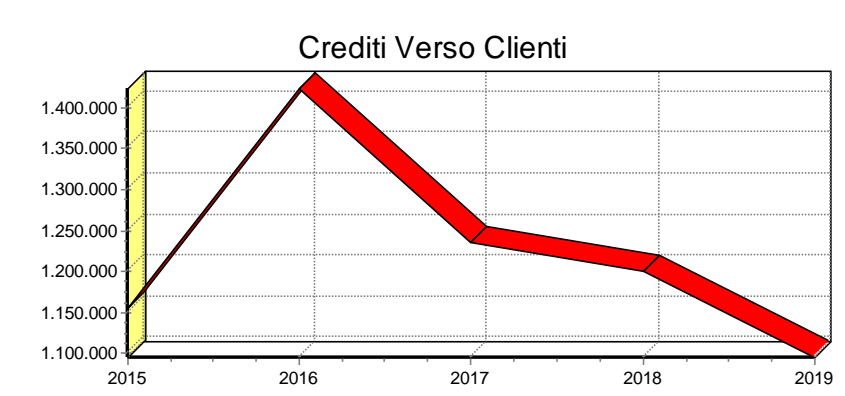
I due grafici sottostanti ben rappresentano l’andamento dei risultati della gestione caratteristica negli ultimi anni sia con riferimento al reddito operativo (ricavi meno costi di produzione), sia in termini percentuali rispetto ai ricavi.



## **LA GESTIONE FINANZIARIA**

Nella relazione di accompagnamento al bilancio dello scorso anno sottolineavamo come a seguito di perdite economiche rilevanti 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 sino ad ora 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 rispetto delle scadenze, cosa non semplice essendo i nostri committenti prevalentemente enti pubblici; tuttavia 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, che a loro volta causano un rallentamento nell'emissione delle fatture da parte nostra. Ciò nonostante, confidiamo di riuscire a ridurre ulteriormente i tempi medi di incasso, che nel 2019 sono scesi a 85 giorni contro i 96,5 nel 2018.

	2016	2017	2018	2019
Crediti V/clienti al 31/12	€ 1.156.018	€ 1.423.451	€ 1.235.906	1.094.303
Giorni medi di incasso	119	103,8	96,5	85,2



Tuttavia, se per quanto riguarda la riscossione dei crediti verso gli enti pubblici la criticità è data dalla rilevanza delle somme, quella verso le famiglie (nei confronti delle quali i singoli 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. Si tratta di realtà familiari problematiche che una volta individuate vanno poi gestite e accompagnate verso soluzioni amichevoli 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 2015 i due fattori abbiano seguito dinamiche opposte ma entrambe positive: mentre i ricavi crescono, i tempi di riscossione diminuiscono a tutto vantaggio della cooperativa, che in questo modo riduce la necessità di ricorrere a finanziamenti bancari per far fronte agli impegni correnti (stipendi, contributi e ritenute fiscali, fornitori), come effettivamente è avvenuto anche nel corso del 2019.

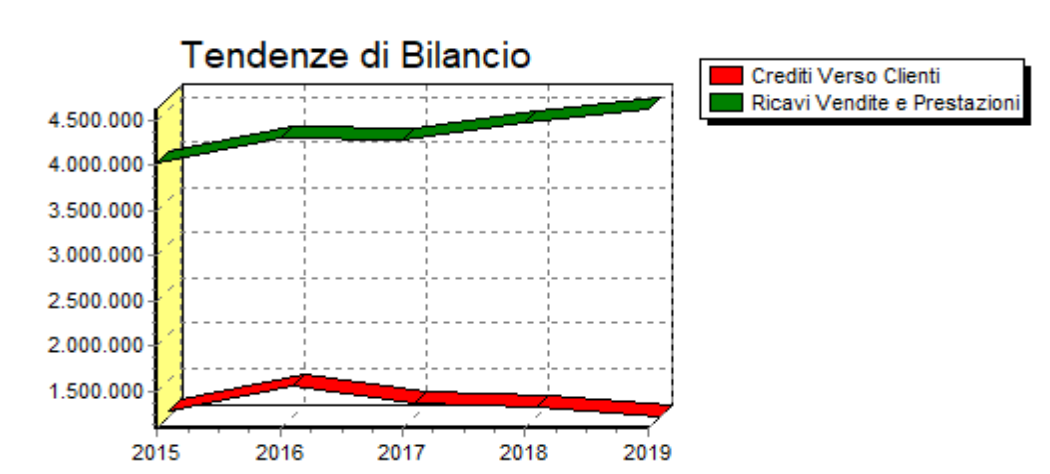
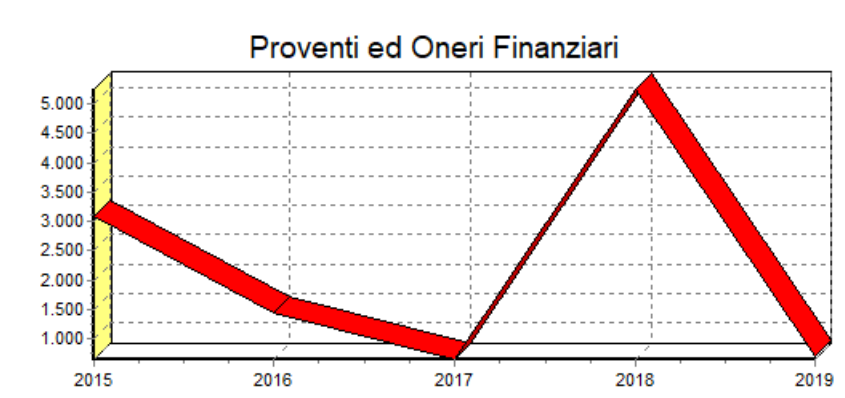


Figura 1-Amdamento dei crediti V/clienti in relazione ai ricavi

Poiché normalmente nei mesi di dicembre e di gennaio gli enti pubblici rallentano o addirittura interrompono le operazioni di tesoreria, a fine anno abbiamo acceso due finanziamenti a tassi vantaggiosi, uno con Banca di Credito Cooperativo ed uno con Banca Intesa SanPaolo, di € 150.000 ciascuno per far fronte in caso di necessità al pagamento delle tredicesime e dell’F 24 di gennaio con cui versiamo ritenute fiscali e contributi previdenziali relativi al mese di dicembre. Questo spiega, oltre a quanto detto sulla riduzione dei tempi di riscossione dei crediti, perché la voce di bilancio “Disponibilità liquide – Depositi bancari e postali” risulta notevolmente aumentata rispetto all’anno precedente.

Contrattualmente la restituzione di tali finanziamenti sarebbe dovuta avvenire a rate mensili nel corso dell'anno 2020. Restituzione che abbiamo prudenzialmente interrotto nel mese di aprile facendo ricorso al decreto legge "Cura Italia". Ciò ci ha permesso di costituire una riserva di liquidità per far fronte alle difficoltà finanziarie create dall'emergenza "corona virus".

Il risultato della gestione finanziaria, seppure diminuito rispetto all'anno 2018, rimane positivo avendo sostenuto oneri (dovuti essenzialmente agli interessi sui mutui) per € 2.301 e proventi per € 3.010. Questi ultimi si sono ridotti rispetto all'anno precedente a causa della dismissione di titoli obbligazionari BCC per € 100.000 giunti alla scadenza.



## **GLI INVESTIMENTI**

Nel corso dell'esercizio sono stati effettuati nuovi investimenti per € 21.742 su un totale lordo di beni materiali iscritti nell'attivo, al netto dei fabbricati, di € 323.376.

I più significativi riguardano da un lato lavori incrementativi sulla centrale termica nella nostra sede che, come ricorderete, è stata interamente rinnovata nella seconda metà del 2018 e nuovi interventi sugli impianti di condizionamento e, dall'altro, l'acquisto di due automezzi usati attrezzati per il trasporto di persone con disabilità. Come si è detto in precedenza, l'accompagnamento e il trasporto di persone con disabilità sono servizi accessori e strumentali rispetto ai servizi socio educativi ed assistenziali che vengono resi nelle nostre strutture residenziali e diurne e servono a favorire il percorso tra le abitazioni e le sedi dei centri, nonché agli spostamenti necessari per attività ludiche, sportive ed educative. In misura più ridotta gli automezzi vengono talvolta utilizzati anche nei servizi domiciliari a favore di minori e anziani.

Nel primo semestre si è proceduto alla vendita dell'Ape car acquistato nell'ambito del progetto denominato Cuor di GelatOD. Si ricorderà che questa iniziativa era stata avviata a maggio 2017 su impulso dell'Osservatorio delle Disabilità e con il patrocinio del Comune di Paderno Dugnano. Dopo un avvio positivo ed introiti interessanti, le attività sono andate via via scemando e i costi di esercizio, specie quelli del personale, sono andati viepiù 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 in diverse riunioni dell'Osservatorio della Disabilità di Paderno Dugnano durante le quali è stata esplicitata da parte nostra la difficoltà a proseguire il progetto. 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, la vendita avvenuta al prezzo di € 10.000 ha comportato una minusvalenza patrimoniale di € 7.450, con conseguente effetto negativo sul conto economico.

Venendo all'immobile della nostra sede, sebbene venga ampiamente utilizzato essendo adibito sia ad uso uffici sia quale sede del centro socio educativo Taman 2 che ospita oltre 20 utenti, sia per attività con minori e per i servizi psicologici, 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 hanno iniziato a valutare, compatibilmente con le risorse finanziarie, come utilizzare il secondo piano del fabbricato, che però richiede interventi strutturali importanti.

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 dai soci di Welfare Milano S.r.l. – Impresa Sociale, di non cedere la società ma di procedere con l'affitto del ramo d'azienda relativo al poliambulatorio “Solari 6”; la seconda è la decisione assunta dall'assemblea dei soci nel mese di novembre 2019 di porre in liquidazione volontaria il Consorzio cooperativo S.I.S. “Sistema Imprese Sociali”.

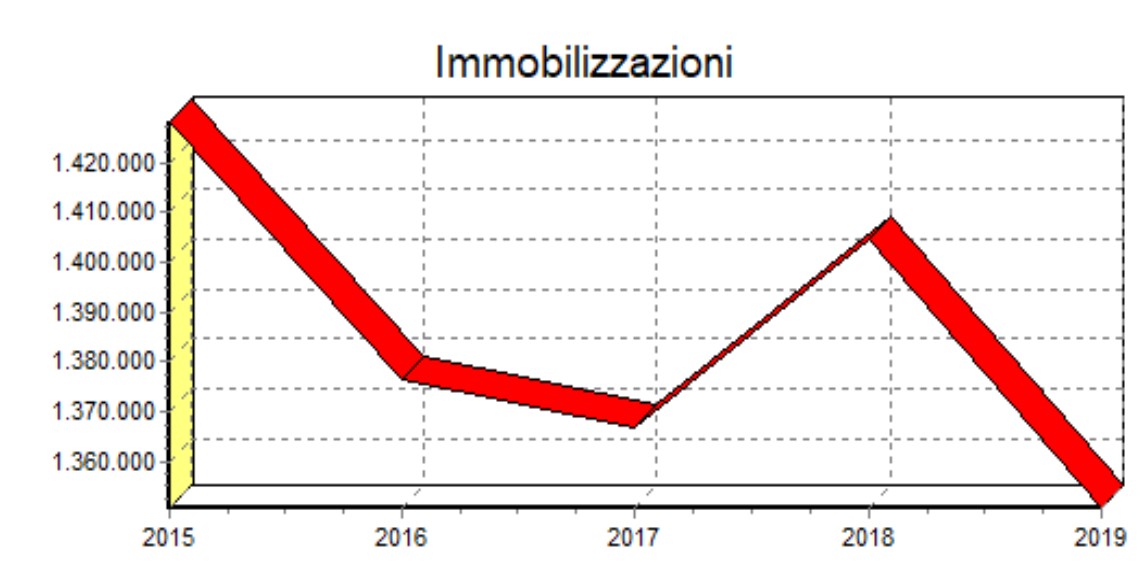
Si ricorderà che la partecipazione in Welfare Milano era stata acquisita nel 2016 al valore di € 150.000, in seguito svalutata di € 20.000 a causa di perdite durevoli della società.

Dopo un tentativo infruttuoso di cedere la nostra quota per rientrare al più presto in possesso del capitale investito, abbiamo atteso che la scelta della società producesse gli effetti sperati: ossia il recupero di redditività da destinare alla copertura delle perdite pregresse, ricostituire il patrimonio sociale, acquistare solidità finanziaria. Purtroppo, il conto economico preconsuntivo del 2019 evidenzia una ulteriore perdita; mentre i provvedimenti seguiti alla crisi epidemiologica hanno imposto la chiusura del poliambulatorio a partire dai primi giorni di marzo 2020, con gli effetti economici e finanziari negativi che presumibilmente ne deriveranno anche in capo alla società. Per questi motivi, abbiamo ritenuto necessaria una ulteriore svalutazione di € 20.000 della quota sociale.

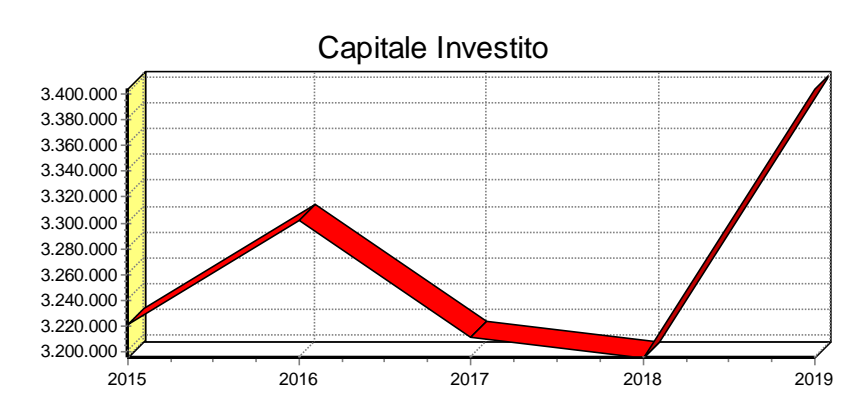


Per quanto riguarda le altre partecipazioni, ivi compresa quella del Consorzio SIS in liquidazione volontaria, gli elementi di cui disponiamo ad oggi ci inducono a confermare i valori iscritti a bilancio

Complessivamente, al netto dei fondi di ammortamento, delle dismissioni e delle svalutazioni, il valore delle immobilizzazioni subisce dunque un decremento, passando da € 1.404.694 al 31.12.2018 ad € 1.330.574 al 31.12.2019.



Il capitale complessivamente investito registra un incremento di € 208.909, passando da € 3.194.957 al 31.12.2018 ad € 3.403.865 al 31.12.2019: come si è detto in precedenza ciò è dovuto all'aumento delle disponibilità liquide.



## **SINTESI DEL BILANCIO DELL'ESERCIZIO 2019**

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: di questi ultimi abbiamo già detto, mentre per quanto riguarda le fonti le variazioni di maggior rilievo riguardano l'aumento dei debiti verso banche (il mutuo ipotecario acceso nel 2012 per l'acquisto della sede si è ridotto di circa 70.000 euro), dovuti ai due finanziamenti a breve accessi a dicembre e la riduzione del patrimonio netto per effetto della perdita di esercizio.

I debiti a medio / lungo termine per TFR aumentano di soli 8.000 euro, passando da € 875.938 ad € 884.167 al 31.12.2019. In realtà nel loro complesso gli accantonamenti al fondo TFR più la rivalutazione ammontano ad € 178.606, cui va sottratto il TFR liquidato nel corso dell'esercizio per dimissioni e anticipazioni di € 167.608.

Gli altri debiti con scadenza entro 12 mesi si riducono di circa 100.000 euro, passando da 760.000 a 659.000; trattasi principalmente di debiti verso dipendenti relativi alle retribuzioni di dicembre e relativi oneri fiscali e previdenziali pagati a gennaio 2020, nonché ai ratei di ferie e permessi, maturati e non goduti, e dei relativi oneri sociali.

In merito al valore cospicuo 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 anziché destinarlo a fondi pensione piuttosto che al Fondo Tesoreria INPS. 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.

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.

<b>ESERCIZI</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
SOCI PRESTATORI E VOLONTARI AL 31/12	75	82	88	75	66
DIPENDENTI IN FORZA AL 31/12	224	219	212	198	162
RETRIBUZIONI DEI DIPENDENTI	3.582.248	3.501.938	3.285.960	3.064.080	2.665.815
RICAVI DELL GESTIONE CARATTERISTICA (compresi contributi pubblici per progetti specifici)	4.685.082	4.571.964	4.308.400	4.328.517	4.043.790
di cui Ricavi e proventi diversi	61.454	93.634	130.335	89.734	87.082
COSTI DELLA PRODUZIONE	4.720.138	4.576.863	4.408.910	4.322.449	3.954.555
Di cui ristorni ai soci cooperatori	=====	=====	=====	=====	25.000
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE: REDDITO OPERATIVO LORDO	(35.056)	(4.899)	(100.510)	6.068	89.235
% SU RICAVI TIPICI	(0,75%)	(0,10%)	(2,30%)	0,14%	2,21%
RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA	709	5.251	645	1.443	3.075
RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA + SVALUTAZIONI	20.000	=====	=====	20.000	(4.823)
UTILE (PERDITA) ANTE-IMPOSTE	(54.357)	352	(99.865)	7.511	92.310
IMPOSTE	=====	(124)	=====	(6.051)	(2.347)
UTILE (PERDITA) D'ESERCIZIO	(54.357)	228	(99.865)	1.460	89.963
% SUI RICAVI	(1,16%)	0,00	(2,29%)	0,03%	2,23%
PATRIMONIO NETTO LORDO	1.006.242	1.061.290	1.061.665	1.160.276	1.158.812
CAPITALE INVESTITO NETTO	3.403.865	3.194.956	3.210.763	3.301.327	3.221.259

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

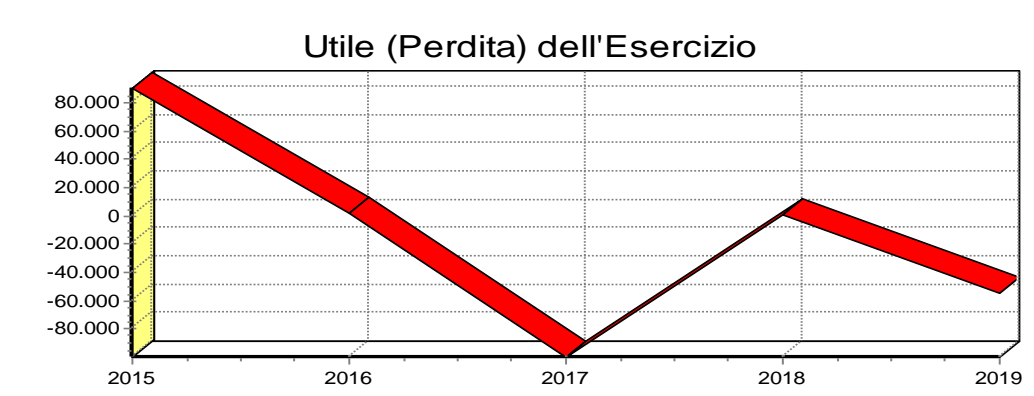
Oltre all'andamento dei ricavi e dei costi di cui abbiamo già detto, quel che ci preme qui evidenziare è il risultato che emerge dalla differenza tra i primi e i secondi, ossia il reddito operativo negativo che si discosta dal budget economico approvato a inizio esercizio, il quale aveva fissato l'obiettivo del pareggio. Un'analisi attenta degli scostamenti tra le diverse voci del conto economico ci dice in sintesi quanto segue:

- I maggiori ricavi derivano da un aumento dei volumi di attività e non sono dovuti ad aumenti dei corrispettivi unitari, in quanto le risposte degli enti committenti pubblici alle nostre richieste di adeguamento, inoltrate in seguito al rinnovo del CCNL entrato in vigore

a maggio 2019, richiedono tempi lunghi e solo in pochi casi sono state accolte nel corso del 2019;

- I maggiori costi del personale dipendente derivanti dalla prima applicazione del rinnovo del CCNL, stimati in circa 65.000 euro nel 2019, sono stati pressoché interamente assorbiti dai maggiori ricavi. Occorre comunque tenere presente che a regime e a parità di tutte le altre condizioni l'incremento dei costi del lavoro è stimato in € 212.000, pari al 5,95% del costo precedente al rinnovo;
- Il risultato negativo di € 35.056 deriva dunque da alcuni e pochi fatti di gestione non prevedibili in sede di stesura del budget, quali l'obbligo di costituire il collegio sindacale (€ 6.100); la sanificazione della sede del CSE Nemo (€ 10.000); la minusvalenza sulla vendita dell'Ape Car (€ 7.500); spese legali e transazioni ex dipendenti (€ 6.500); maggiore accantonamento al fondo svalutazione crediti (€ 5.000).

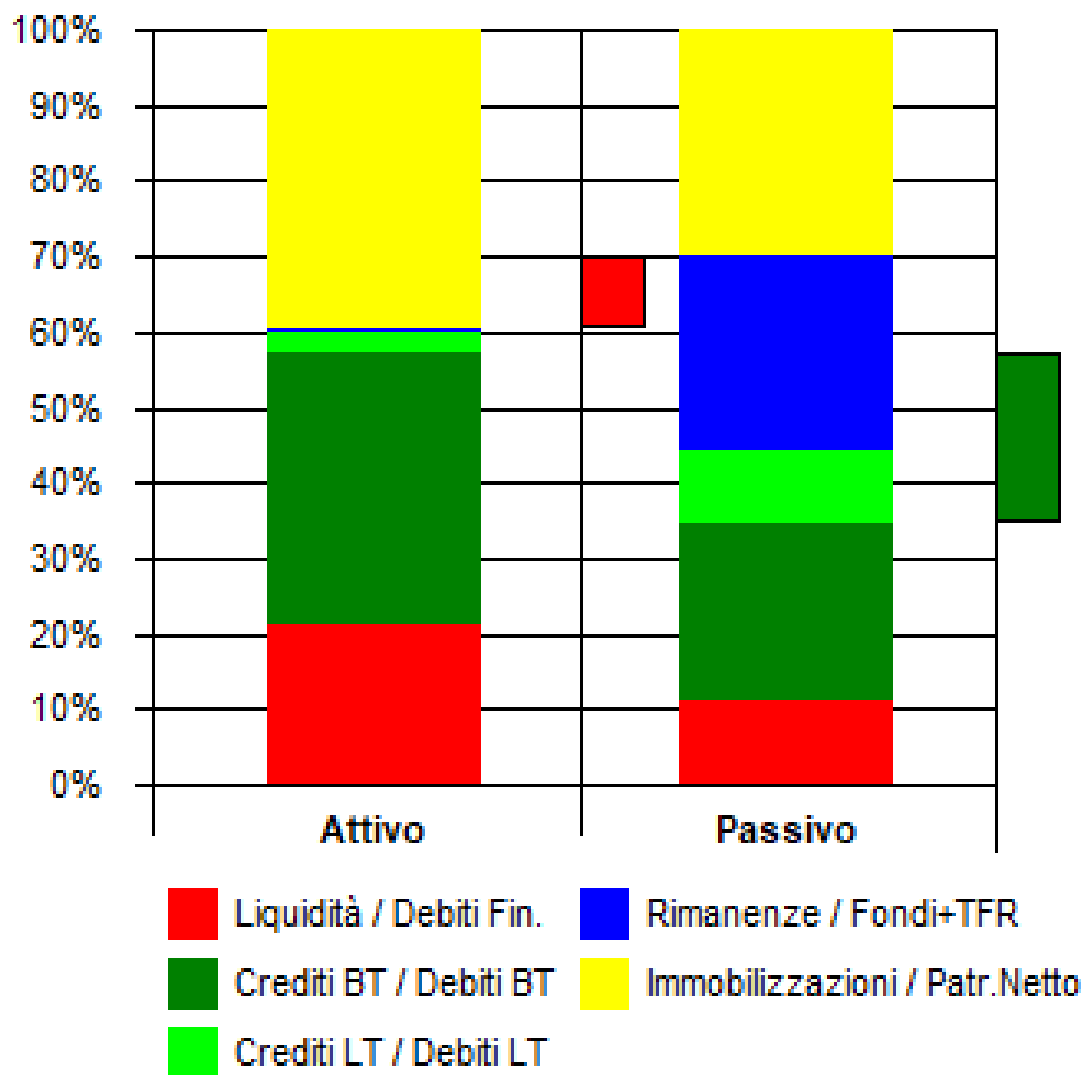
Appare evidente come operare con margini di redditività estremamente ridotti ci esponga costantemente al rischio di perdite e, nel medio periodo, ad un progressivo depauperamento del patrimonio sociale. Dunque, ciò di cui abbiamo bisogno per generare nuove risorse sono maggiori margini di redditività sui servizi, obiettivo niente affatto facile nel contesto sociale ed economico regionale e nazionale.



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	2015	2016	2017	2018	2019
Capitale Circolante Netto	1.018.162	1.104.476	1.034.111	951.462	800.600
Capitale Investito	3.221.259	3.301.327	3.210.763	3.194.956	3.403.865
Posizione Finanziaria Netta	316.574	203.438	330.638	307.374	389.151
Flusso di Cassa	- 24.220	- 113.136	127.200	- 23.264	81.777
Margine di Struttura	- 269.437	- 216.176	- 305.014	- 343.404	-324.332
Margine di Tesoreria	1.018.162	1.104.526	1.034.111	951.562	800.600

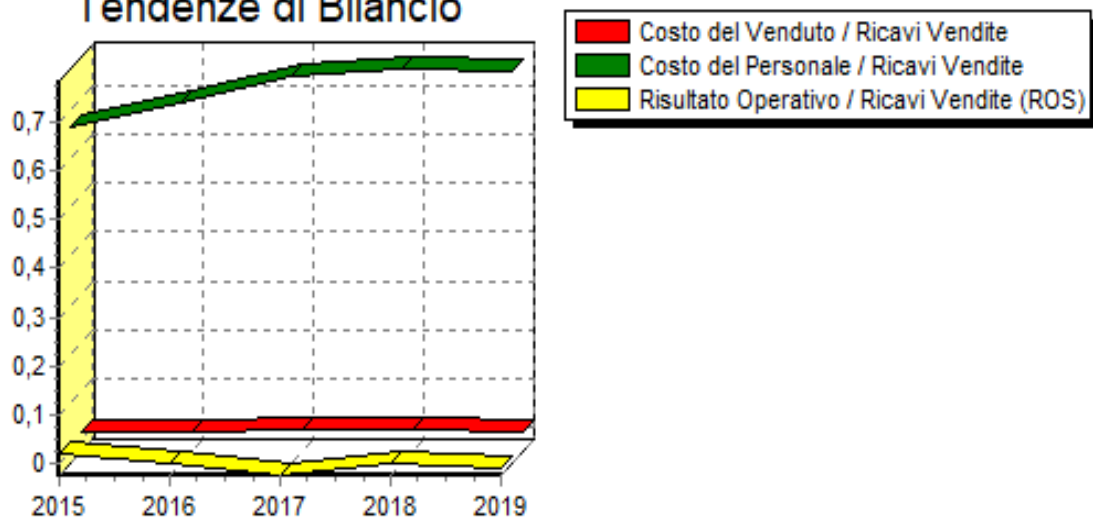
## Struttura Stato Patrimoniale 2019



%%%%%%%%%

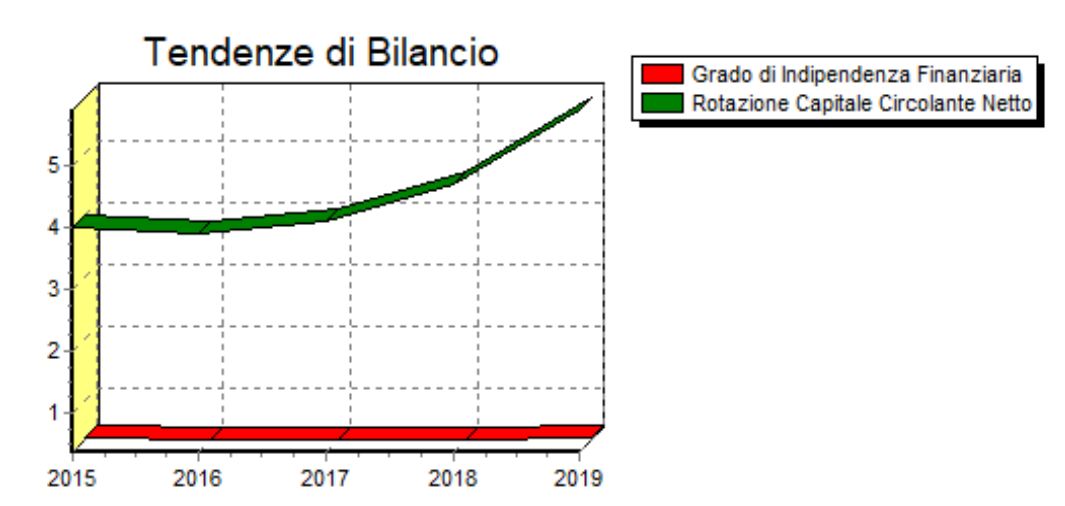
Indici Economici	2015	2016	2017	2018	2019
Costo del Venduto / Ricavi Vendite	1,79%	1,84%	2,14%	1,9%	1,6%
Costo del Personale / Ricavi Vendite	66,27%	71,13%	76,64%	78,2%	77,5%
Risultato Operativo / Ricavi Vendite (ROS)	2,22%	0,14%	-2,34%	- 0,1%	- 0,8%
Oneri Finanziari / Ricavi Vendite	0,08%	0,03%	0,02%	0,1%	0,0%
Utile (Perdita) dell'Esercizio / Ricavi Vendite	2,29%	0,17%	-2,33%	0,0%	-1,2%
Indice di Efficiente Produzione	1,03	1,00	0,97	1,00	0,99%

### Tendenze di Bilancio



%%%%%%%%%

Indici Finanziari	2015	2016	2017	2018	2019
Grado di Indipendenza Finanziaria	0,39	0,37	0,36	0,36	0,37
Ritorno sul Capitale Investito ROI	2,98%	0,32%	-3%	0,10%	0,9%
Ritorno sul Capitale Netto ROE	7,76%	0,13%	-9,4%	0,0%	-5,4%
Rotazione Capitale Circolante Netto	4,00	3,90	4,10	4,7	5,8%
Rotazione dei crediti	2,80	2,85	3,21	3,73	4,22
Tempi medi di riscossione dei crediti in giorni	103,5	119	103,80	96,5	85,2
Tempi medi di pagamento in giorni	9,30	9,10	9,00	10,3	9,9



Come si può osservare, la situazione patrimoniale e finanziaria si è mantenuta solida ed equilibrata. Le immobilizzazioni risultano in ampia parte 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) ci hanno consentito di far fronte senza difficoltà agli impegni della gestione corrente.

Anche il ridimensionamento dei margini di struttura e di tesoreria, sebbene considerevole 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.

Il budget economico approvato per il 2020 aveva fissato nuovamente l'obiettivo del pareggio, con l'impegno prioritario del consiglio di amministrazione di ricreare le condizioni per uno sviluppo più robusto e dinamico. Purtroppo, lo stato di grave crisi causato dall'emergenza epidemiologica COVID-19 ci sta costringendo da un lato a gestire in modo assolutamente nuovo la situazione che si è venuta a creare: dal rapporto con gli utenti ai dipendenti, dall'organizzazione interna a quella produttiva; dalla gestione finanziaria al ricorso agli ammortizzatori sociali; dall'altro, a dover rivedere le previsioni economiche e finanziarie per l'anno in corso, oltre, ovviamente, a ripensare completamente a come ripartire e riportare la situazione aziendale in condizioni di normalità. Di ciò parleremo nel prossimo paragrafo relativo ai fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio.

Nel corso dell'esercizio abbiamo continuato ad operare nei contesti cooperativi e associativi di cui facciamo parte, quali ad esempio i Consorzi CS&L e SIS, con Confcooperative e il

movimento cooperativo nel suo complesso. Come 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 e che mai come in questi primi mesi del 2020 si sono dimostrati essenziali per affrontare le tante criticità subentrate con le limitazioni imposte dalle misure per contrastare la diffusione del contagio da coronavirus.

### **FATTI DI RILIEVO ACCADUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO**

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

Sebbene già nei mesi di gennaio e febbraio gli organi di informazione avessero dato ampio spazio alla diffusione del "coronavirus" in una regione ben definita della Cina, nessuno poteva prevedere quello che sarebbe accaduto in Italia e nella nostra regione in particolare a partire dai primi giorni di marzo: la rapida diffusione del virus COVID-19, il susseguirsi di provvedimenti anti contagio assunti dai governi nazionale e regionale, la chiusura delle scuole, il divieto assoluto di circolazione, il blocco totale delle attività economiche, ivi comprese quelle svolte dalla nostra cooperativa, con la sola eccezione della Comunità socio sanitaria L'Ancora gestita per conto del Comune di Paderno Dugnano, della Comunità Le Scie di Casa, il Servizio Assistenziale Domiciliare (SAD) e il Servizio di Consegna Pasti a domicilio di Novate Milanese. Dopo un periodo di alcune settimane, in cui insieme alla diffusione dell'epidemia che cresceva in misura esponenziale venivano emanati decreti governativi e ordinanze regionali e comunali diretti ad arginare il numero dei contagi, sono intervenute nuove misure che hanno via via regolato la ripresa di alcune attività, definendone tempi e modalità. In particolare, per quel che riguarda i nostri ambiti di attività il DPCM 22/03/2020 ha previsto la ripresa dei servizi rientranti nei codici ATECO 87 e 88, ossia dei servizi sanitari e socio assistenziali educativi resi in strutture residenziali e semi residenziali; altri provvedimenti ministeriali hanno consentito la ripresa di servizi quali il sostegno scolastico con modalità da remoto e quelli di assistenza domiciliare a persone non autosufficienti.

A partire dal 24 febbraio, quando la situazione sanitaria ha iniziato a manifestarsi in tutta la sua gravità, il nostro impegno precipuo è stato rivolto a tutelare la salute delle persone che fruiscono dei nostri servizi e quella delle persone che lavorano *in e per* la cooperativa.



Fortunatamente, e riteniamo anche grazie alle misure adottate tempestivamente, tra i nostri operatori e tra i nostri assistiti nelle strutture residenziali e semiresidenziali non si sono verificati casi di contagio conclamato.

Contemporaneamente abbiamo cercato, nei limiti imposti dalle numerose norme autoritative, di garantire la prosecuzione dei servizi essenziali a favore dell'utenza più fragile, ammesso e non concesso che si possa fare una graduatoria tra le fasce più deboli della popolazione. Ciò ha richiesto un notevole impegno organizzativo, prima di tutto da parte del consiglio di amministrazione e della direzione, per rimodulare i servizi a distanza, fornire al personale indicazioni chiare ed efficaci sulle misure di prevenzione dei rischi di contagio, procurarci e dotare il personale dei dispositivi di prevenzione individuale; individuare gli strumenti tecnici e di telecomunicazione attraverso i quali proseguire i servizi per i quali era possibile utilizzare queste modalità. Poi, in una logica di funzionalità e di massimo contenimento dei costi, da un lato l'organizzazione delle figure di coordinamento dei servizi e, dall'altro, una presenza seppur minima ma costante negli uffici amministrativi (direzione, risorse umane e contabilità) per l'assolvimento di compiti non derogabili e indifferibili, quali la predisposizione delle buste paga e i pagamenti delle retribuzioni, le richieste degli ammortizzatori sociali, l'adempimento degli obblighi fiscali, contributivi e contabili, garantire la persistenza delle disponibilità finanziarie.

Vogliamo ora rivolgere un riconoscimento non formale e un ringraziamento sentito a nome di tutta la cooperativa alle tante operatrici e agli operatori, soci e non soci, dipendenti e non, che da subito si sono ingegnati, prestati e dedicati a continuare le attività nella difficile situazione che si era creata e che ancora persiste in diversi ambiti.

Come si è detto, tra le prime preoccupazioni in una situazione di blocco quasi totale, vi è stata quella di garantire comunque il regolare pagamento delle retribuzioni a partire da quelle del mese di marzo, anticipando anche la quota del FIS (Fondo Integrazione Salariale) a carico dell'INPS; il pagamento dei professionisti con Partita IVA che operano direttamente sui servizi; dei contributi previdenziali e delle ritenute fiscali; dei fornitori, ecc. La situazione di cassa iniziale era tale da consentirci di far fronte senza difficoltà agli impegni in scadenza nei mesi di marzo ed aprile. Tuttavia, prevedendo che la considerevole riduzione del fatturato a partire dal 9 marzo, stimata tra il 45 e il 55% rispetto alle previsioni, avrebbe avuto ripercussioni fortemente negative sui flussi finanziari in entrata, il consiglio di amministrazione ha deciso di ricorrere alla possibilità offerta dal Decreto Legge n. 18 del 17 marzo 2020, cd. Decreto Cura Italia, di chiedere alle banche la sospensione sino al 30 settembre del pagamento delle rate dei due finanziamenti di € 150.000 ciascuno ottenuti nel mese di dicembre da BCC Milano e da Banca

Intesa San Paolo SpA, oltre al rinvio alla stessa data della rata del mutuo ipotecario relativo all'acquisto della sede sociale che scade a fine giugno.

Nel frattempo, sul versante economico da un lato si sta cercando di contenere i costi, a partire da quelli del personale non direttamente impiegato nei servizi o impiegato nei servizi soggetti a sospensione o riduzione e, dall'altro, di concordare con i committenti, che come è noto sono enti pubblici, insieme alla rimodulazione dei servizi i nuovi corrispettivi delle prestazioni. Ma mentre i costi del personale e gli altri costi di gestione possono essere quantificati mese per mese, non possiamo fare altrettanto per quanto riguarda i ricavi a causa dei tempi di risposta di molti enti, i quali, prima di assumere decisioni richiedono dati economici da elaborare, la riprogettazione dei servizi, diverse modalità di rendicontazione, con tutto quello che ciò comporta a carico nostro in termini di energie e di tempo.

In merito ai costi del personale, laddove sussistevano le condizioni, si è fatto ampio ricorso all'utilizzo di ferie e permessi arretrati, alla legge 104 per chi ne beneficia, e solo in seguito si è ricorsi al FIS.

In questo quadro, le prime stime sull'andamento economico dei mesi di marzo ed aprile evidenziano perdite di circa 50.000 euro mensili. Parliamo a ragion veduta di stime, e non potrebbe essere altrimenti considerato che al momento della stesura della presente relazione non tutti gli enti committenti ci hanno fornito risposte in merito alle proposte di rimodulazione dei servizi e della conseguente revisione dei corrispettivi da fatturare; pertanto ci siamo attenuti al principio della prudenza e della attendibilità.

Nel mese di maggio persistono molte delle limitazioni precedenti allo svolgimento di determinate attività, o perlomeno, anche laddove formalmente non ve ne sarebbero, di fatto non ci sono le condizioni normative, regolamentari e materiali per tornare alla normalità. E' il caso dei centri diurni per persone con disabilità, strutture semiresidenziali dunque, che in teoria potrebbero riaprire, ma Regione e ATS non hanno ancora dato disposizioni operative in merito alle misure di prevenzione da adottare per operare in sicurezza. Inoltre, noi come tutti gli altri operatori del settore, abbiamo posto il problema dei costi dei dispositivi di prevenzione e sicurezza che devono essere dati in dotazione agli utenti, che sono persone fragili e quindi molto vulnerabili. E' un tema non eludibile, poiché la cooperativa deve già farsi carico dei maggiori costi organizzativi, del personale e dei dispositivi in dotazione ad esso; altri maggiori costi non sarebbero sostenibili.

Sono tutte questioni che attendono risposte urgenti, anche perché le famiglie con persone disabili sono sempre più in sofferenza, che ci auguriamo possano arrivare al più presto dagli enti preposti.

## **MONITORAGGIO DELLO STATO DI CONTINUITA' AZIENDALE**

Mai come in questa circostanza si rende necessario un costante monitoraggio della situazione economica e finanziaria, anche con una visione prospettica, al fine di verificare la sussistenza delle condizioni di sostenibilità e con esse dello stato di continuità aziendale.

E' quanto abbiamo iniziato a fare subito dopo l'avvio dell'emergenza in primis come consiglio di amministrazione e poi coinvolgendo la direzione.

Ci sembra però opportuno, prima di entrare nel merito di valutazioni meramente quantitative ed interne all'azienda, fare una breve premessa non potendo prescindere dal contesto esterno nel quale operiamo: è evidente che una cosa è se ci trovassimo ad operare in settori macro economici gravemente compromessi dallo stato di crisi, un'altra, come nel nostro caso, trovarci ad operare nel settore dei servizi socio sanitari, educativi e assistenziali a favore delle fasce deboli della popolazione.

Per quanto l'emergenza epidemiologica abbia determinato una brusca battuta d'arresto rispetto al normale svolgimento delle nostre attività, la domanda di servizi rimane intatta ed anzi in alcuni casi è persino aumentata. I bisogni dei minori, degli anziani, delle persone con disabilità all'interno delle scuole e nelle famiglie, il disagio sociale ed economico purtroppo è aumentato e chiede risposte adeguate dalle istituzioni pubbliche, le quali, come è noto, intervengono in larga misura attraverso gli enti no profit e tra questi in prima linea vi sono le cooperative sociali con il loro bagaglio di competenze e motivazioni. Noi, come Duepuntiaco lo abbiamo dimostrato anche in questa gravissima circostanza: nel momento in cui tutto era stato chiuso e bloccato, senza attendere specifiche indicazioni abbiamo da subito attivato nuove modalità di contatto con molti utenti e con le loro famiglie, sia per offrire comunque un supporto, seppur limitato perché a distanza, sia per mantenere vive le relazioni.

Su nostra richiesta, e anche su pressione delle nostre associazioni quali Confcooperative e Lega Coop, i diversi enti pubblici competenti (Regione, ATS, Piani di Zona e singoli Comuni) stanno assumendo decisioni concrete in merito alla continuazione dei servizi, seppur rimodulati, e ai criteri da seguire per il riconoscimento economico delle prestazioni da erogare, in alcuni casi anche parte di quelle effettuate nei mesi di marzo e di aprile.

Quando poi si tornerà alla cosiddetta "normalità" è evidente che stante la legislazione vigente e la domanda sociale dei servizi alla persona, difficilmente i nostri settori di attività subiranno contrazioni in termini di volumi ed economici.

Spetterà ovviamente agli operatori direttamente coinvolti, come la nostra cooperativa, essere preparati per dare il loro contributo sociale e solidaristico e contemporaneamente cogliere le opportunità di sviluppo che si dovessero presentare.

Venendo ai parametri patrimoniali, economici e finanziari della nostra azienda dai quali desumere il permanere o meno delle condizioni di continuità, di molti di essi abbiamo dato conto nel corso della nostra relazione; ci apprestiamo qui ad esporli in modo sistematico e sintetico in ossequio alle norme di cui al Dlgs 14/2019 e alle disposizioni ad esso collegate. Lo faremo sia con riferimento alla situazione al 31.12.2019 sia, per quanto possibile, con riferimento alla situazione al 30.4.2020 seguendo le indicazioni fornite dal documento del CNDCEC (Consiglio nazionale dottori commercialisti ed esperti contabili) del 20 ottobre 2019 denominato “Crisi d’impresa. Gli indici di allerta”.

1. Il primo segnale di allerta si desume da eventuali ritardi reiterati e significativi nei pagamenti dei dipendenti, dell’erario e degli enti previdenziali, dei fornitori e nella restituzione dei prestiti. Come si è visto ciò non è avvenuto e non sta avvenendo essendo la situazione finanziaria solida ed equilibrata. Stiamo adottando piani finanziari a sei mesi che continueremo a tenere aggiornati al fine di prevenire con tempestività situazioni di eventuale squilibrio che, per effetto delle decisioni assunte dal consiglio di amministrazione, ad oggi non si intravedono. Si potrebbero manifestare a partire dall’autunno solo nel caso in cui anziché proseguire nel miglioramento la situazione dovesse nuovamente peggiorare; molto dipenderà quindi da come si evolverà la situazione nelle prossime settimane.
2. Il secondo parametro da prendere in considerazione è il patrimonio netto. L’ammontare del nostro P.N., nonostante abbia subito riduzioni negli ultimi anni, e molto probabilmente subirà un nuovo decremento nell’esercizio in corso, è ampiamente positivo e adeguato a far fronte agli impegni della società, come evidenziato negli indici di struttura esposti in precedenza. Tuttavia, come abbiamo già detto, pensiamo che non sia sufficiente mantenere il P.N. a livelli attuali. L’obiettivo che ci dobbiamo porre è quello di mettere in atto nuove strategie per tornare a crescere con risorse proprie e consolidare sempre più la nostra azienda.
3. Il terzo parametro da esaminare è quello imposto dall’articolo 14 del Dlgs. 14/2019, ossia il DSCR (Debt Service Coverage Ratio), il cui indice deve risultare superiore ad 1. Tale indice si basa su dati previsionali che devono essere sufficientemente affidabili; diversamente si deve ricorrere ad indici di carattere settoriale che si basano sulla situazione esistente. In entrambi i casi ci troviamo di fronte ad indicatori che potrebbero

subire variazioni nel volgere di poco tempo. Per questa ragione abbiamo ritenuto di prendere in considerazione sia l'uno che gli altri, sebbene, data la nostra situazione sia preferibile ricorrere al DSCR in quanto rappresentativo di indicatori che danno evidenza della sostenibilità dei debiti almeno nei sei mesi successivi, che nel nostro caso significa sino a fine novembre 2020.

Partendo dal budget di tesoreria, prendendo dunque in considerazione i saldi di liquidità iniziali, i flussi di cassa derivanti dalla gestione corrente e quelli della gestione finanziaria, siamo pervenuti ad un indice DSCR pari a 1,28.

Essendo la prima volta che ci spingiamo ad elaborare un budget di tesoreria a sei mesi, abbiamo applicato in misura rafforzata il principio della prudenza.

4. Infine, sulla base dei dati del bilancio chiuso al 31.12.2019, abbiamo preso in considerazione i cinque indici settoriali elaborati dal CNDEC, riferiti al settore dei servizi alla persona. Come risulta dalla tabella, tutti gli indicatori hanno un esito positivo e nessuno di essi evidenzia situazioni di squilibrio tale da compromettere la continuità aziendale.

<b>Analisi indicatori di crisi d'impresa</b>					
	<b>ONERI FINANZIARI / RICAVI</b>	<b>PATRIMONIO NETTO / DEBITI TOTALI</b>	<b>ATTIVITA' B.T. / PASSIVITA' B.T.</b>	<b>CASH FLOW / ATTIVO</b>	<b>DEBITI ERAR.PREVID/ATTIVO</b>
VALORI BILANCIO 2019	€ 3.010 / € 4.685.082	€ 1.006.240 / € 1.494.281	€ 2.073.291 / € 994.379	€ 35.657 / € 3.403.865	€ 224.325 / € 3.403.865
INDICI % 2019	0,06%	67,34%	208,50%	1,05%	6,59%
INDICI ODCEC	2,70%	2,30%	69,80%	0,50%	14,60%
DIFFERENZA	-2,64%	65,04%	138,70%	0,55%	-8,01%

## **STRUTTURA E ORGANIZZAZIONE AZIENDALE**

Come abbiamo avuto modo di dire all'inizio di questa nostra relazione, nel corso del 2019 la struttura organizzativa pensata e avviata nel corso del 2018 ha visto la sua piena realizzazione. Il clima di collaborazione e cooperazione si è andato intensificando consentendo di raggiungere in pieno gli obiettivi strategici proposti come l'implementazione dei servizi esistenti, l'analisi, la pianificazione e l'avvio di nuove progettualità sperimentali, il controllo di gestione con la programmazione e la verifica infrannuale delle attività di produzione, la gestione e l'organizzazione delle risorse umane. I risultati ottenuti confermano quindi le aspettative di un generale miglioramento sia di carattere economico e finanziario sia di carattere gestionale. Le

nuove modalità di lavoro e cooperazione hanno coinvolto in modo attivo e responsabile anche i coordinatori che oggi sono pienamente coinvolti nella produzione del budget e nelle fasi di controllo di gestione infrannuali dimostrando a tutti i livelli una maturazione di competenze e professionalità.

La sinergia creatasi ha consentito di affrontare con maggiore serenità gli eventi imprevisti del 2019 come la fine della gestione dei servizi di Canegrate, l'atteso e legittimo rinnovo del CCNL, la necessaria bonifica del sottotetto dell'Immobile di Via Matteotti a Garbagnate, di proprietà del Comune, ma nel quale è ospitato il nostro CSE Nemo. Gli eventi imprevisti appena citati hanno comportato un dispendio di risorse che hanno coinvolto CDA e Direzione con un adeguato ed efficiente clima di collaborazione.

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.

A tal proposito si è rivelato prezioso, l'utilizzo di questionari di Microsoft Form, che ci offrono l'opportunità di sondare, in modo veloce e pratico, interesse e disponibilità per servizi stagionali o nuove posizioni.

L'aggiornamento della piattaforma Duepunti capo e il costante confronto con consulente legale e consulente del lavoro, ci hanno permesso di monitorare, con il presidio di responsabili e coordinatori, aspetti contrattuali ed eventuali modifiche in modo minuzioso e tempestivo.

L'ampliamento dei servizi offerti e il conseguente aumento del personale, dovuto anche alla stabilizzazione dei dipendenti dopo un anno di servizio previsto dalla legge, ha determinato un crescente impegno gestionale ed organizzativo, nel rispetto dei valori della cooperazione.

Sono proseguite le attività dello “Sportello di Ascolto”, che si conferma essere utile strumento di riavvicinamento tra consiglio di amministrazione e i soci e di miglioramento del clima aziendale”.

In prospettiva altri miglioramenti tecnici ed organizzativi sono previsti nell’area delle risorse umane, 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.

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**”.

In particolare, alla data del 31.12.2019 la base sociale è composta da n. 75 soci, di cui 74 prestatori e 1 volontario. Nel corso del 2019 sono state deliberate dal consiglio di amministrazione due nuove adesioni di soci prestatori.

Rispetto alla data del 31.12.2018 vi è stata una diminuzione di 8 unità per recessi o esclusioni dovuti alla interruzione del rapporto mutualistico. Nel corso dei primi mesi di quest’anno in corso abbiamo ricevuto due nuove richieste di adesione a socio prestatore; pertanto, alla data odierna la base sociale è composta da 77 soci, di cui 55 donne e 22 uomini.

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 che quindi 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. In linea con quanto appena esposto questo consiglio di amministrazione ha istituito una nuova modalità di adesione alla carica di socio

prevedendo che la compilazione del modulo di adesione avvenisse in seguito ad incontro con un consigliere durante il quale conoscere le motivazioni della scelta e fornire le risposte ad eventuali domande.

Riteniamo, date le dimensioni della cooperativa e il numero delle persone che vi lavorano, che vi siano ampi spazi di crescita della base sociale. L'adesione per libera scelta di un certo numero di dipendenti e collaboratori porterebbe non solo ad un rafforzamento del patrimonio netto, che rappresenta uno dei nostri obiettivi, ma soprattutto un arricchimento della connotazione mutualistica e democratica della nostra realtà aziendale.

Nel corso del 2019, il consiglio di amministrazione si è riunito 27 volte, con una media, se si considera la sospensione estiva, di circa tre volte al mese.

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

Nella assemblea che si è tenuta il **12 dicembre** si è proceduto alla **nomina del collegio sindacale**. Questo organo di controllo non era più presente nella nostra cooperativa dall'anno 2003, quando fu sostituito dalla figura del revisore dei conti.

La riforma del codice sulle crisi d'impresa e l'abbassamento dei parametri che obbligano le società a nominare il collegio sindacale ci hanno imposto l'adozione del nuovo organo di controllo, il quale, essendo composto da liberi professionisti abilitati ad esercitare il controllo contabile, ha assorbito anche le funzioni svolte in precedenza dal revisore dei conti. Purtroppo, solo a tempo scaduto è stata approvata una norma che consentiva alle società tenute ai nuovi obblighi di rinviare la nomina del collegio sindacale nel corso dell'anno 2020.

## **SICUREZZA E PREVENZIONE SUL LAVORO**

Nel 2019, 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.

L'attuale Medico Competente è la 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**

Nei primi mesi del 2019, nell'ambito della Formazione Obbligatoria in Materia di Salute e Sicurezza sul lavoro è terminata la realizzazione dei Corsi di Aggiornamento Quinquennali di 6 ore previsti per legge e che hanno coinvolto tutti i lavoratori che avevano svolto il primo corso di formazione nel periodo 2012/2013.

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 2019 sono stati realizzati i seguenti corsi:

- ADHD e Mutismo Selettivo, 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;
- CORSO BERSANI, 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;

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.

La collaborazione con la Scuola Impresa Sociale (nata dall'esperienza realizzata dall'ex Consorzio Sistema Imprese Sociali) legata al Consorzio SIR ha consentito di produrre un progetto di formazione per l'utilizzo delle risorse economiche accumulate con il Conto Formativo Foncoop. Il progetto formativo è stato approvato e consentirà la realizzazione, nel 2020, di n.7 corsi formativi, per un totale di n.78 ore di formazione che coinvolgeranno

operatori di 5 servizi. I percorsi formativi sono stati pianificati in seguito ad un'analisi dei bisogni specifici di ogni servizio. Per la realizzazione dei corsi di formazione si potenzieranno le collaborazioni con importanti istituti di studio e ricerca scientifica: con la Fondazione Istituto Ospedaliero di Sospiro di Cremona, con l'ente formativo PerFormare di Vicenza oltre che con professionisti stimati.

Purtroppo l'emergenza sanitaria in corso ha portato ad una sospensione anche di questo programma formativo, è notizia di questi giorni che potremo valutare una rimodulazione dei corsi formativi da finanziare

### **SISTEMA GESTIONE DELLA QUALITA'**

Dall'inizio della nostra attività nel 1988 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. In oltre 30 anni di esperienza abbiamo sviluppato modalità di verifica del lavoro sempre più specifiche, individuando per ogni servizio gli indicatori di risultato e i sistemi di valutazione più idonei a rilevare e valutare il livello tecnico di efficienza e di efficacia.

La nostra finalità è sempre stata il miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati e, per supportare questo impegno, dal 2010 abbiamo adottato il sistema di Gestione della Qualità secondo la norma UNI EN ISO 9001:2008, implementando e migliorando negli anni le procedure di gestione del sistema e di erogazione dei servizi, la modulistica da impiegare per documentare l'attività di controllo della qualità. Nel 2018, abbiamo adeguato il sistema al nuovo standard ISO 9001:2015, controllato con audit annuali dall'Ente certificatore RINA, 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". La nuova norma presenta alcune importanti variazioni che possiamo riassumere con un approccio basato sulla previsione dei rischi e delle opportunità, fondamentale per pianificare il sistema di gestione per la qualità e trasversale a tutto lo standard, e che porta nelle organizzazioni nuove responsabilità. Il Sistema nel suo complesso e le singole procedure di erogazione dei servizi devono garantire di:

- analizzare rischi e opportunità, classificandoli in rapporto alla gravità delle possibili conseguenze;
- pianificare azioni volte ad affrontare i rischi individuati, attraverso specifiche procedure per eliminarli, mitigarli e prevenirli;

- mettere in atto tutte le azioni utili e controllarne sistematicamente l'efficacia;
- apprendere dall'esperienza nell'ottica di un miglioramento continuo.

Nel corso del 2019 abbiamo proseguito nei processi di miglioramento del sistema nel suo complesso, somministrando come tutti gli anni i questionari di "customer satisfaction" al sistema utente, sia alle famiglie e che agli utenti (con questionari adattati alle loro capacità cognitive) seguiti dal servizio. I risultati rilevati, confermano l'alto livello di soddisfazione espresso dagli utenti di tutti i servizi.

Nel 2019 non abbiamo effettuato la visita ispettiva prevista a dicembre, per motivi organizzativi abbiamo concordato con Rina di posticipare la data. L'Audit infatti si è tenuto nel mese di febbraio del 2020 con esito positivo, confermando la validità del sistema complessivo e delle procedure di erogazione dei servizi socio-assistenziali, socio-educativi e socio-sanitari.

## **CONCLUSIONI**

Signore e signori soci,

viste le risultanze di bilancio e alla luce di quanto esposto nei punti precedenti, il consiglio di amministrazione vi sottopone il bilancio d'esercizio, composto dallo stato patrimoniale, dal conto economico, del rendiconto finanziario e dalla nota integrativa, per l'esame e la successiva approvazione e propone di provvedere alla copertura della perdita di € 54.345,67 mediante utilizzo di pari importo della Riserva statutaria.

Il Consiglio di Amministrazione