



Bilancio Sociale

2019

La prossima ripresa non sarà attuata per riportare le cose al punto in cui erano prima. Questa sarà la ripresa della gente e del pianeta. Si dovranno creare imprese in grado di rendere tutto ciò possibile. Il punto cruciale per lanciare un programma di rilancio post-coronavirus consisterà nel mettere al centro di ogni decisione e di tutti i processi decisionali politici una nuova consapevolezza sociale e ambientale. I governi dovranno garantire che neanche un dollaro andrà a finire nelle tasche di qualcuno a meno che non ci sia la garanzia che, rispetto a qualsiasi altra opzione, quel dollaro dato a quel qualcuno porterà al massimo vantaggio sociale e ambientale possibile per la società intera

Muhammad Yunus
Premio Nobel per la Pace 2006

SOMMARIO

PREMESSA

Lettera ai portatori di interesse	4
1. METODOLOGIA	
1.1 Standard di rendicontazione utilizzati	5
1.2 Modalità di comunicazione	6
1.3 Riferimenti normativi	6
2. IDENTITA' DELL'ORGANIZZAZIONE	
2.1 Informazioni generali	7
2.2 Territorio di riferimento	8
2.3 Mission	9
2.4 La storia della cooperativa	11
2.5 Attività svolte	12
3. STRUTTURA, GOVERNO E AMMINISTRAZIONE	
3.1 Composizione della base sociale	15
3.2 Struttura di governo	15
3.3 Tipologia di governo	17
3.4 Organi di controllo	18
3.5 Portatori di interesse interni ed esterni	20
4. RISORSE UMANE	
4.1 Lavoratori e soci	25
4.2 Formazione dei lavoratori	31
4.3 Volontari	33
5. OBIETTIVI E ATTIVITA'	
5.1 Piano strategico 2018-2020	36
5.2 Azioni operative e risultati 2019	37
5.2.1 Azioni operative 2019 per il processo di direzione	37
5.2.2 Azioni operative 2019 per il processo di gestione delle risorse	38
5.2.3 Azioni operative 2019 per il processo di gestione dei servizi	39
5.2.4 Azioni operative 2019 per il processo di monitoraggio	40
5.3 Relazione attività 2019	41
5.3.1 Area Salute Mentale	41
5.3.2 Area Prossimità	44
5.4 Progettazioni e reti territoriali	50
5.5 Beneficiari diretti e indiretti	53
6 SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA	
6.1 Clienti e committenti	56
6.2 Valore della produzione	57
6.3 Il patrimonio	58
6.4 Distribuzione del valore aggiunto	60
7 PROSPETTIVE FUTURE	62

PREMESSA

LETTERA AI PORTATORI D'INTERESSE

Mentre scriviamo la premessa a questo bilancio sociale, è in corso una riflessione ampia e diffusa sulla preparazione al nuovo mondo post-Coronavirus.

Ci si sta chiedendo se questa crisi epocale lascerà solo ferite e cicatrici o se invece potrà portare un nuovo slancio verso una società e un mondo più giusto e meno squilibrato tra chi ha troppo e chi non ha neanche l'indispensabile.

Per una cooperativa sociale come la nostra, impegnata da sempre al servizio delle persone più fragili e dimenticate, questa riflessione è fondamentale.

Probabilmente in ambito sanitario le vicende della crisi COVID porteranno ad una maggiore consapevolezza della necessità di consolidare e valorizzare i rapporti con il territorio. Per noi questa strategia è una opzione primaria da diversi anni: nutrire e valorizzare il rapporto con le radici del proprio impegno per ridurre e contenere il rischio di una deriva verso funzioni esclusivamente tecniche.

Lo diceva Papa Francesco in uno dei suoi messaggi a Confcooperative: per la cooperazione 1+1 non fa semplicemente 2. Se si lavora bene il confronto con il proprio contesto di impegno è fertile e generatore di un valore aggiunto difficilmente quantificabile con le sole logiche del profitto e della performance.

Questo bilancio sociale, come illustreremo nelle pagine seguenti, è stato redatto sulla base delle indicazioni del DM del 4 luglio 2019 che ha descritto le nuove linee guida per l'elaborazione e la redazione del bilancio sociale. E' stata introdotta una nuova organizzazione dei capitoli e soprattutto sono state riviste le modalità di redazione del documento.

Il bilancio sociale, secondo le nuove indicazioni, deve essere la rappresentazione di un lavoro costante svolto nel corso dell'anno, in base al quale le varie componenti della cooperativa e i portatori d'interesse interni d'esterni mantengono un dialogo costante per progettare e monitorare le azioni di impatto sociale.

E' uno sforzo impegnativo ma particolarmente importante proprio nel senso indicato all'inizio di questa premessa.

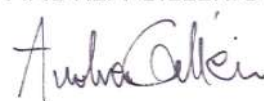
Se mai è esistito un tempo nel quale fosse possibile svolgere un lavoro in ambito sociale che non prevedesse un intenso lavoro di relazione e di rete, ora quel tempo è definitivamente tramontato.

Filo di Arianna è nata e si è sviluppata sulla base di un mandato ampio e impegnativo da parte di Caritas Ambrosiana, centrato sulla responsabilità di essere lievito nel contesto sociale, culturale ed ecclesiale; ora questo mandato è ancora più esigente, perché la pandemia che stiamo attraversando ha messo a nudo in modo impietoso la necessità di stimolare e promuovere la prossimità non come semplice soluzione strumentale, ma come modello indispensabile per non lasciare indietro nessuno.

Nei prossimi mesi e anni verremo chiamati a ripensare le nostre attività per garantirne la continuità ma anche per incentivarne il potenziale di integrazione non solo con il committente pubblico, ma più in generale con la rete degli attori del privato sociale e con l'associazionismo di ogni genere.

Nel codice genetico della cooperazione sociale è presente la tensione all'innovazione e al rinnovamento: cercheremo senz'altro di essere determinati a rispettare questa matrice e ad essere fedeli al nostro mandato.

Il Presidente
ANDREA GILLERIO



15 giugno 2020, Cinisello Balsamo, Assemblea dei Soci della Cooperativa Filo di Arianna

1. METODOLOGIA

1.1 STANDARD DI RENDICONTAZIONE UTILIZZATI

La redazione del bilancio sociale ha trovato origine in una metodologia organizzativa e gestionale, in cui sono stati tenuti in considerazione i seguenti aspetti.

- **Coinvolgimento degli stakeholder.** I destinatari primari del bilancio sociale sono i Soci della Cooperativa i quali sono stati resi partecipi alla condivisione, ascolto e confronto sulle linee strategiche 2019 in qualità di soggetti direttamente interessati all'attività dell'impresa sociale. La condivisione con i soci delle linee strategiche è stata progressiva e si è concretizzata sia durante le formali **Assemblee dei soci** sia durante gli **incontri con le equipe di lavoro dei singoli centri di servizio** della cooperativa. Con i soci lavoratori, oltre all'Assemblea di approvazione, verranno organizzati momenti appositi di illustrazione del documento. Strategica la condivisione del bilancio sociale con gli stakeholder privilegiati esterni quali Caritas Ambrosiana, Consorzio Farsi Prossimo, cooperativa Vesti Solidale, Cooperativa Farsi Prossimo Salute, che hanno svolto interviste strategiche e parteciperanno anch'essi a momenti appositi di illustrazione del documento.
- **Aspetti privilegiati.** I dati relativi alla formazione, all'anzianità di servizio e anche alla nazionalità degli operatori della cooperativa verranno analizzati con attenzione quale chiave di lettura fondamentale per operare scelte di sviluppo. La scelta di approfondire la figura dei lavoratori, tra tutti gli stakeholder di particolare importanza, è un'espressione della consapevolezza che la conoscenza delle peculiarità e delle caratteristiche del proprio personale è una chiave di lettura fondamentale per operare scelte di sviluppo. I dati relativi alla formazione, all'anzianità di servizio e anche alla nazionalità degli operatori verranno analizzati con attenzione.
- **Aspetti di valore aggiunto.** I dati relativi alla compagine dei volontari della cooperativa verranno inseriti a rafforzamento del valore aggiunto raggiunto sul 2019 sull'azione di supporto ai centri di servizio che si è espresso sia in termini qualitativi di competenza che quantitativi sull'impatto di ore volontarie messe in campo.
- A valore del progressivo allineamento alle nuove linee guida 4 luglio 2019 del Ministero del lavoro e delle politiche sociali sulla redazione del Bilancio Sociale, altrettanto spazio verrà dato ai dati relativi alle azioni prioritarie 2019 definite e svolte in base agli obiettivi emersi dai quattro macro processi strategici di gestione triennale, focalizzandoci su analisi, obiettivi, azioni ed output perseguiti sul 2019.
- **Modalità e processi di lavoro.** Il lavoro si è svolto attuando alcuni passaggi principali:
 - ✓ discussione in Consiglio di Amministrazione delle finalità del bilancio sociale
 - ✓ definizione dei livelli di coinvolgimento e condivisione ai vari livelli della Cooperativa e stakeholder esterni
 - ✓ raccolta delle informazioni e dei dati,
 - ✓ stesura dei testi e inserimento dei dati
 - ✓ restituzione al cda del lavoro effettuato
 - ✓ condivisione in Assemblea dei Soci.

- **Autori e livello di condivisione.** La realizzazione del bilancio sociale è stata coordinata dal presidente e dal responsabile amministrativo. Il primo ha coinvolto Consiglio di Amministrazione, responsabili di area e coordinatori dei centri di servizio; il secondo ha coordinato gli aspetti di contabilità sociale, condividendo però con il Consiglio di Amministrazione le scelte di redazione.
- **Documentazione di riferimento.** Il bilancio sociale è stato redatto utilizzando come fonte di riferimento la relazione degli amministratori e la nota integrativa del bilancio economico dell'esercizio 2019 e i documenti di definizione delle procedure di qualità dei vari servizi in carico alla cooperativa.

1.2 MODALITÀ DI COMUNICAZIONE

Il presente bilancio sociale è stato diffuso attraverso i seguenti canali:

- Assemblea dei soci. I dati contenuti nel documento sono stati illustrati nel corso dell'Assemblea Soci di approvazione del Bilancio.
- Invio a stakeholder principali. Agli stakeholder di riferimento individuati nel bilancio sociale è stata inviata una copia per favorire una conoscenza dello strumento e dei suoi contenuti
- Pubblicazione del documento sul sito della cooperativa
- Messa a disposizione cartacea di estratto del bilancio sociale in occasione di eventi dedicati alla raccolta fondi, alla promozione di servizi della cooperativa e della stessa.

1.3 RIFERIMENTI NORMATIVI

Il presente bilancio sociale è stato redatto ispirandosi liberamente sia ai Principi di Redazione del Bilancio Sociale elaborati dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS) del 2001 sia agli Standard Internazionali del GRI (Global Reporting Initiative).

Dal punto di vista normativo i riferimenti sono:

- Decreto attuativo del Ministero della Solidarietà Sociale del 24/01/08 contenente le Linee Guida per la redazione del bilancio sociale da parte delle organizzazioni che esercitano l'impresa sociale;
- Delibera della giunta regionale della Lombardia n°5536/2007
- Decreto 4 luglio 2019 Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore (19A05100) GU n.186 del 9-8-2019) - Ministero del lavoro e delle politiche sociali -

Il presente bilancio sociale è stato presentato e condiviso nell'assemblea dei soci del 15 giugno 2019 che ne ha deliberato l'approvazione.

2. IDENTITA' DELL'ORGANIZZAZIONE

2.1 INFORMAZIONI GENERALI

Di seguito viene presentata la carta d'identità dell'organizzazione al 31/12/2019

Denominazione	FILO DI ARIANNA SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE ONLUS
Indirizzo sede legale	Via S. Bernardino, 4 20122 Milano (MI)
Indirizzo sede operativa	Via Gasparotto, 19 20092 Cinisello Balsamo (MI)
Forma giuridica	S.p.A.
Eventuali trasformazioni	ONLUS dal 2002.
Tipologia	Coop. A
Data di costituzione	21/04/1995
CF	02501930966
P.IVA	13430750151
N° Albo Naz. società cooperative	A103435
N° Albo Reg. cooperative sociali	sez. A - foglio 182 - pr.364
Tel	02 89919444
Fax	02 66045326
Mail	amministrazione@filodiariannacoop.it
PEC	filodiarianna@pec.confcooperative.it
Appartenenza a reti associative	Confcooperative (dal 2001) CGM Rete Territoriale di Conciliazione ATS Città Metropolitana di Milano
Adesione a consorzi di cooperative	Consorzio Farsi Prossimo (dal 2000)

Tab. 1 Dati generali della Cooperativa Filo di Arianna

Secondo quanto riportato nello statuto (Art. 4 e 5), lo scopo e l'oggetto della Cooperativa sono i seguenti:

Art.4

“La Cooperativa é promossa nell’ambito delle attività della Fondazione Caritas Ambrosiana con lo scopo di sviluppare e gestire, con particolare riferimento al territorio pastorale della Diocesi di Milano, i servizi socio-sanitari, assistenziali ed educativi promossi dalla stessa in attuazione dei propri obiettivi statutari. La Cooperativa si prefigge lo scopo di sviluppare tutte le attività necessarie e utili alla promozione pastorale e culturale della carità, attuando e condividendo le finalità e la cultura della Fondazione Caritas Ambrosiana

La Cooperativa sviluppa ed opera secondo principi di mutualità sia esterna che interna.

La Cooperativa si propone inoltre di promuovere e/o intraprendere iniziative formative e di sensibilizzazione per concorrere alla crescita nella comunità territoriale della sensibilità alla solidarietà ed alla condivisione nello spirito della Fondazione Caritas Ambrosiana”

Art.5

La Cooperativa intende realizzare i propri scopi sociali in Italia e all'estero, attraverso la gestione di servizi socio-sanitari, assistenziali ed educativi, comprensivi anche di interventi terapeutici-riabilitativi e di reinserimento sociale a favore dei soci e di soggetti in difficoltà, emarginati, e/o a rischio di emarginazione e devianza: minori, anziani, famiglie, donne maltrattate e/o vittime della tratta, migranti e richiedenti asilo, senza dimora, persone affette da condizioni e/o malattie invalidanti che compromettano il soma e/o la psiche, persone con problemi di dipendenza e in genere persone povere ed emarginate o a rischio di emarginazione.

2.2 TERRITORIO DI RIFERIMENTO

La cooperativa Filo di Arianna opera sul territorio della Città Metropolitana di Milano e più precisamente nell'ambito dell'ATS Città Metropolitana di Milano.

La totalità dei servizi gestiti si trova nella città di Milano: le uniche eccezioni sono il Centro Diurno Integrato di Brusuglio (Cormano) e sede amministrativa di Cinisello Balsamo che ospita le figure di direzione, il personale amministrativo ed in cui convergono a turno settimanale/quindicinale le figure di coordinamento di tutti i centri di servizio

I servizi sulla città di Milano si trovano nella zona municipale 1 (Servizio Educativo per Acuzie Psichiatriche in età evolutiva presso il Policlinico di Milano), zona 2 (comunità La Locomotiva e appartamento Residenzialità Leggera), zona 3 (comunità Il Ricino e appartamento di Residenzialità Leggera), zona 4 (gestione Servizio di prossimità), zona 5 (centro diurno integrato Cremoncini), zona 8 (centro Gabrieli e comunità Pani e Peschi), zona 9 (Progetto Luoghi d'Incontro, Comunità Mizar e appartamenti Residenzialità Leggera). Gli interventi del settore progetti sono associati ai territori e contesti operativi dei singoli centri di servizio sopra descritti ma anche ad ambiti di intervento sovra zonali nella città di Milano e provincia, alla sede centrale di via Gasparotto in Cinisello Balsamo e dal 2019 hanno toccato una territorialità estera tramite la progettazione europea Erasmus Plus.

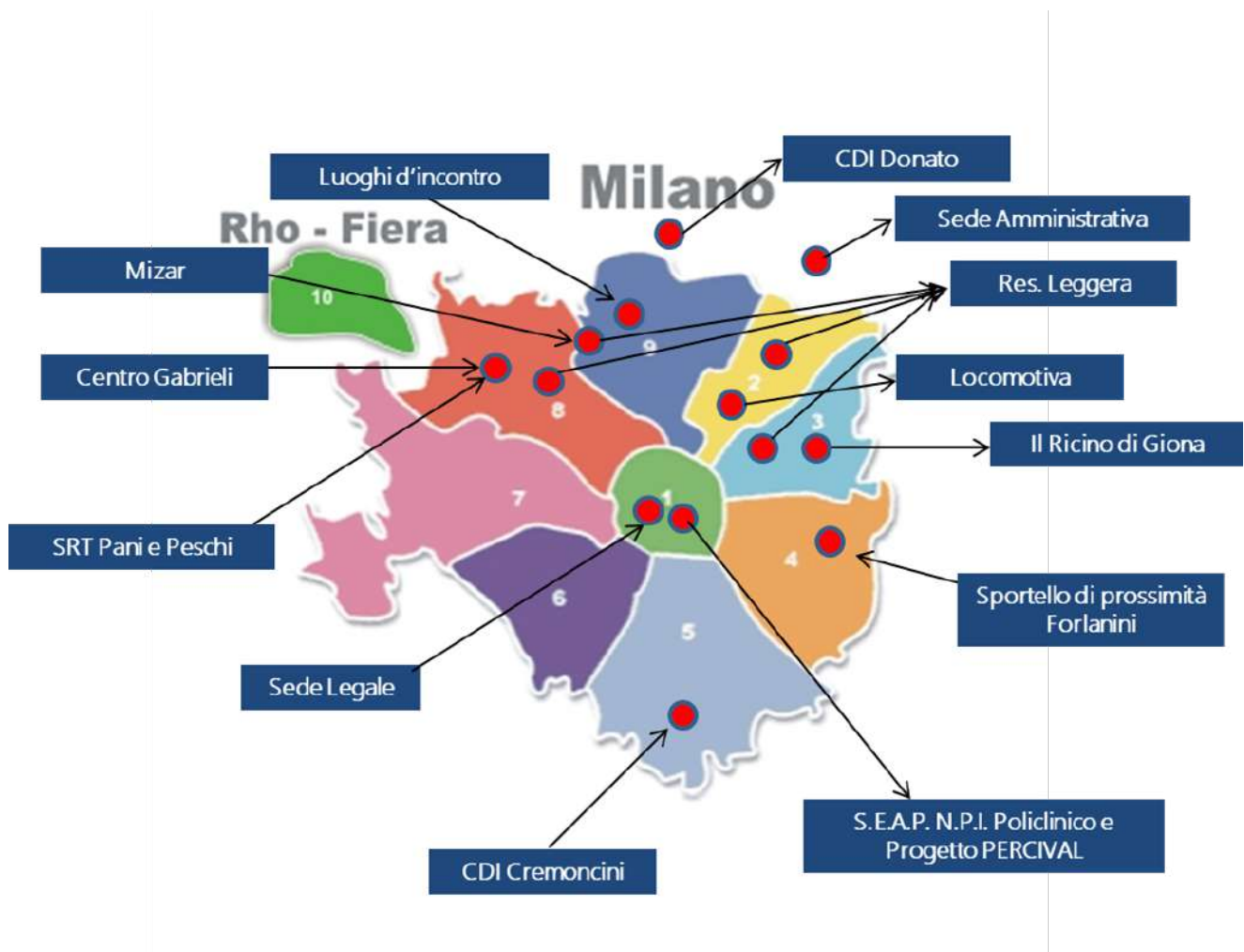


Grafico 1 La distribuzione territoriale dei servizi di Filo di Arianna

2.3 MISSION

Filo di Arianna, in accordo con la legge 381/91, attua le proprie **finalità istituzionali** attraverso la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi, in particolare operando in quattro settori, raggruppati in due aree organizzative (salute mentale e prossimità).

Per la Cooperativa Filo di Arianna la **mission** specifica si identifica con la **risposta ai bisogni della persona umana**, intesa come risposta al bisogno lavorativo da un lato e come risposta al bisogno di cure dall'altro.

Le due dimensioni del bisogno trovano nella mission della cooperativa il loro punto di incontro.

Tale mission si fonda su alcuni **principi** e **valori** che trovano la loro sintesi nel concetto di **"impresa di comunità"**, concetto che integra profondamente due istanze.

Quella di **imprenditorialità**, basata su:

- ricerca di sostenibilità dell'impresa

- scelta di attrarre risorse di diversa natura
- capacità di approccio progettuale
- approccio promozionale per le persone prese in carico
- mantenimento spinta motivazionale

Quella **comunitaria**, basata su:

- partecipazione democratica
- territorialità e riferimento alla comunità
- sviluppo di relazionalità
- scelta di mutualità e sussidiarietà per un sistema di governance del territorio.

Tali principi sono alla base delle AZIONI che conducono i servizi della Filo di Arianna al raggiungimento degli OBIETTIVI di qualità, fissati annualmente dal Consiglio di amministrazione sulla base del Documento Programmatico triennale approvato dall'Assemblea dei Soci.

Dal punto di vista dei **valori** di riferimento la Cooperativa si ispira ai principi della mutualità e solidarietà senza finalità di lucro

Essa ha lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e alla integrazione sociale dei cittadini in vista dello sviluppo integrale dell'uomo, la cura e la presa in carico di soggetti deboli, attraverso la gestione dei servizi socio-sanitari, assistenziali ed educativi orientati in via prioritaria, ma non esclusiva, alla risposta dei bisogni delle persone, attuando, in forma mutualistica e senza fini speculativi, l'autogestione dell'impresa che ne è l'oggetto e dando continuità di occupazione lavorativa ai soci.

(Art.4 dello Statuto di Filo di Arianna)

In data 24.4.2013 il Consiglio di Amministrazione di Filo di Arianna, nell'ambito delle procedure necessarie all'azione del Modello Organizzativo Gestionale previsto dal D.Lgs 231 (relativo alla responsabilità amministrativa delle imprese) ha approvato il Codice Etico della cooperativa. Vengono indicati i seguenti principi etici di riferimento:

1. **Integrità** morale come dovere costante che caratterizza ogni singolo e i comportamenti dell'intera cooperativa, a garanzia dell'impegno e della lealtà che il gruppo assicura ai propri portatori di interesse;
2. **Rispetto**, inteso come trasparenza, sincerità, comprensione affidate, rispetto delle persone come delle cose affidate, rispetto pur nella dinamica dialettica che porta alla critica per il miglioramento;
3. **Coinvolgimento** di tutti, come importante fonte di motivazione, perché ognuno è una risorsa capace di dare il proprio contributo;
4. **Concretezza** e **spirito d'iniziativa** come capacità di trovare sempre una risposta concreta e sostenibile ai problemi, senza ideologie e perdita di tempo e di risorse;
5. **Senso di responsabilità e delega** come consapevolezza di dover rispondere delle proprie azioni, come dovere di acquisire le necessarie conoscenze per essere all'altezza, come spinta a incoraggiare altri perché assumano le proprie responsabilità;
6. **Umiltà** e **curiosità**, come riconoscimento dei propri limiti e costante desiderio di apprendere da ogni esperienza;
7. **Mutualità**, intesa come aiuto reciproco contraddistinto dalla volontarietà e dall'assenza di lucro;
8. **onestà e integrità nei rapporti** (furti, regali, offerte di denaro, conflitti di interesse).

2.4 LA STORIA

La storia della Cooperativa Filo di Arianna si può suddividere in quattro fasi temporali.

1. 1995-2000

E' il periodo che va dalla costituzione del 1995 ad opera di ASVAP, Associazione di familiari di malati psichici di Monza, all'anno 2000; alla costituzione non è seguita una operatività della cooperativa, che è rimasta pertanto inattiva fino al 2000.

2. 2000-2003

A fine 1999 viene avviato un processo di riattivazione della cooperativa Filo di Arianna, con la graduale assunzione della gestione di attività collegate alla Caritas zonale di Monza (il centro diurno e di socializzazione Stella Polare prima, poi Casa Jobel e Casa di Enrica, il centro prima infanzia Bimbinsieme), all'area socio sanitaria della cooperativa Farsi Prossimo di Milano (le comunità per la salute mentale la Locomotiva e il Ricino di Giona, la casa alloggio Centro Gabrieli per persone affette da HIV/AIDS), ad alcuni servizi per anziani su Milano (CDI Cremoncini e primo servizio custodi sociali) e alla Caritas Ambrosiana (coordinamento Segreterie di alcune aree di Bisogno). Tale fase di espansione (il bilancio passa da 600.000 euro di produzione del 2001 a 2 milioni di euro nel 2003) ha un passaggio significativo alla fine del 2003, quando nell'ambito del processo di riorganizzazione territoriale del Consorzio Farsi Prossimo di Milano viene presa la decisione di far nascere una nuova cooperativa per la gestione dei servizi del territorio di Monza, la Novo Millennio, e di trasferire la Filo di Arianna sul territorio di Milano, andando a costituire in questo ambito territoriale un polo di eccellenza per le attività socio-sanitarie. Tale passaggio ha luogo a fine anno 2003

3. Dal 2004 al 2009

Dal 2004 la Cooperativa Filo di Arianna prosegue un percorso di ampliamento delle proprie attività (valore produzione dai circa 2 milioni di euro del 2003 ai circa 3 milioni di euro del 2008) attraverso: la stabilizzazione dei servizi avviati (CDI Cremoncini, Servizi di Prossimità, servizio custodi sociali); il passaggio delle comunità Mizar dalla Cooperativa Farsi Prossimo; l'avvio di nuove iniziative imprenditoriali: il CDI di Vignate e il CDI di Brusuglio, il centro Diurno AIDS presso il Gabrieli, il Servizio di Assistenza Domiciliare del distretto di Gorgonzola, i centri di prossimità di Baggio e di Niguarda, gli appartamenti di residenzialità leggera per la salute mentale.

Nel corso di quest'ultima fase vi è stato il trasferimento del Centro Gabrieli, Casa alloggio e Centro Diurno, presso la nuova sede di Via Consolini, e lo spostamento della sede amministrativa presso la sede della Cooperativa Vesti Solidale a Cinisello Balsamo.

Da un punto di vista organizzativo quest'ultimo passaggio ha comportato la costituzione di un ufficio amministrativo autonomo per il controllo di gestione della cooperativa.

Dal 2003 la cooperativa segue un modello organizzativo basato sul sistema qualità e la norma ISO 9001:2000. Nel mese di giugno 2009 la Cooperativa ha conseguito la ri-certificazione secondo la norma ISO 9001:2008.

4. Dal 2010

Dal 2010 si è attuata una decisa scelta organizzativa e strategica che ha portato la Cooperativa a concentrarsi su servizi residenziali e semiresidenziali, scegliendo l'ambito socio-sanitario come proprio contesto di azione privilegiato.

Nel 2010 Filo di Arianna si è fusa per incorporazione con la Cooperativa Orizzonti di Abbiategrasso, che dopo la sua fondazione nel 1991 ha gestito servizi per minori nel territorio abbatense a partire da un'esperienza

oratoriana. Con la fusione Filo di Arianna ha acquisito la gestione di una comunità residenziale per minori, di un progetto di autonomia per ragazzi maschi al raggiungimento della maggiore età, un centro di aiuto allo studio. La comunità è stata poi chiusa nel 2013, mentre il centro di aiuto allo studio "College OSG" è stato trasferito ad una associazione del territorio abbiatense.

Nel 2011 è stata decisa ed attuata la partecipazione al Consorzio Farsi Prossimo Salute per la gestione di un poliambulatorio medico.

Nel 2013 si è attuata la fusione per incorporazione con la Cooperativa Libertas di Sovico, che ha portato nel 2015 all'apertura di Casamica, servizio di accoglienza abitativa per famiglie fragili, gestita in collaborazione con la Cooperativa Novo Millennio.

Nel 2014 si è avviata positivamente la collaborazione con la Fondazione Policlinico Cà Granda di Milano, grazie alla partecipazione a bandi per la gestione di servizi educativo in acuzie psichiatrica per minori in età evolutiva. Nel 2016 viene ceduta la gestione del Centro di prossimità Lo Stanzino, attivo dal 2005 all'interno del complesso di edilizia popolare ALER di via Quarti, alla cooperativa socia consorziata Farsi Prossimo SCS proseguendo il raccordo tramite la valorizzazione sul territorio di progetti strategici di sistema Consortili e Caritas.

Nello stesso 2016 si è arricchito il filone dei servizi per la neuropsichiatria infantile con l'apertura di Pani e Peschi. Nel mese di febbraio 2018, su mandato di Caritas Ambrosiana, è stata avviata la collaborazione con l'Associazione ONOS, costituita dalle parrocchie del decanato Forlanini per la gestione del Servizio di Prossimità Forlanini. Il servizio, a compimento del suo primo anno di attivazione, si è accreditato nel gennaio 2019 sui servizi di domiciliarità con il Comune di Milano.

Per quanto riguarda il progetto di housing sociale Casamica, nel corso del 2019 è stato attuato il passaggio di tutte le attività gestionali alla cooperativa consorziata Novo Millennio che, essendo radicata storicamente nel contesto monzese e brianzolo, ha una maggiore possibilità di valorizzare la rete territoriale di servizi ed opportunità offerti da quel territorio. Filo di Arianna manterrà invece una propria presenza supportando anche, in rapporto con il Consorzio Farsi Prossimo ed i soci, le attività progettuali a vantaggio del Progetto Casamica.

Nel 2019 si è aperto con esito positivo il primo filone partecipativo della cooperativa sui bandi di progettazione europea tramite la partecipazione ad Erasmus plus che ha coinvolto sette partners di progetto europei. Lo stimolo ed il supporto dell'area progettazione di Caritas Ambrosiana sono risultati di grande importanza nell'avvio di tale processo.

2.5 ATTIVITÀ SVOLTE

	Residenziale	Territoriale	Diurno
Anziani e problematiche relative alla terza età		X	X
Giovani in situazioni di disagio psichico		X	
Minori e giovani	X	X	X
Problematiche legate alla famiglia		X	X
Pazienti psichiatrici ed ex degenti in istituti psichiatrici	X		
Malati HIV positivi/ malati di AIDS	X	X	X
Sensibilizzazione territori e coesione sociale		X	

Tabella 2 Ambiti di intervento della Cooperativa

Filo di Arianna, in accordo con la legge 381/91, attua le proprie **finalità istituzionali** attraverso la gestione di servizi sociosanitari ed educativi, raggruppati in due aree organizzative (salute mentale e prossimità) che operano su cinque aree di bisogno, di seguito descritte.

A. Salute mentale adulti

La Cooperativa è ente gestore di quattro comunità residenziali accreditate e di sette appartamenti di "residenzialità leggera".

Le comunità hanno target diversi e rispondono alla complessiva volontà di offrire una risposta il più possibile articolata e completa alle problematiche delle malattie mentali.

- **Mizar 1 e 2** sono due comunità pensate per complessive 15 persone bisognose di un livello di protezione medio alta ed accolgono tra l'altro una decina di ospiti provenienti dall'esperienza degli ospedali psichiatrici.
- La **Locomotiva** è una comunità per 8 pazienti di età dai 18 ai 30 anni su cui vengono attuati progetti di durata media finalizzati al reinserimento nel contesto familiare o territoriale.
- Il **Ricino di Giona** accoglie 8 persone di età più avanzata rispetto alla Locomotiva ma comunque in grado di svolgere percorsi di recupero e inserimento sociale.
- Gli appartamenti di **Residenzialità Leggera** (Casa Vite, Casa Cedro, Casa Mandorlo, Casa Ginepro, Casa Sequoia, Casa Betulla e Casa del Tè) sono pensati per offrire a 26 persone, provenienti da un contesto istituzionale o comunitario, la possibilità di vivere un passaggio all'autonomia abitativa e lavorativa. Ciò avviene attraverso un affiancamento da parte di operatori educativi e assistenziali, in stretta collaborazione con i CPS territoriali.

B. AIDS

Il Centro "**Teresa Gabrieli**" è una Casa Alloggio ad alta integrazione sanitaria in convenzione con la ATS Città Metropolitana di Milano. La struttura può accogliere su proposta della ATS inviante, 10 persone adulte che necessitano di assistenza specialistica a valenza socio-sanitaria, la cui retta è a totale carico del Servizio Sanitario Regionale. La Casa Alloggio, ponendosi in un orizzonte di solidarietà con gli ospiti accolti, si pone l'obiettivo di rispondere ai bisogni di accoglienza, assistenza e sostegno, al fine di garantire la migliore qualità di vita possibile e permettere, laddove possibile, una riappropriazione dei livelli di autonomia adeguati ad un nuovo progetto di vita, favorendo il reinserimento sociale degli ospiti accolti. Sono disponibili anche due posti giornalieri di accoglienza in regime diurno.

C. Anziani

- Servizi semiresidenziali
 - ✓ Centro Diurno Integrato "**Vodia Cremoncini**". E' uno dei due centri diurni integrati gestiti dalla cooperativa. Si tratta di un servizio accreditato dalla Regione Lombardia e convenzionato con il Comune di Milano. Si trova nel quartiere Gratosoglio a Milano. E' rivolto a persone ultra 65enni (30 posti giornalieri) con parziale riduzione dell'autosufficienza. Il servizio è attivo dal lunedì al venerdì in orario diurno e offre ai propri ospiti interventi di tipo sanitario, assistenziale, riabilitativo e animativo.

- ✓ Centro Diurno Integrato "**Andrea Donato**". Rispetto al CDI Cremoncini è più piccolo (17 posti) ed è di più recente apertura (luglio 2008). E' ospitato in un fabbricato della Parrocchia di Cormano nel centro storico cittadino.

D) Servizi territoriali

- **Luoghi d'incontro.** E' un servizio basato su alcuni sportelli nella zona 9 di Milano gestiti dal 2003 per conto del Consorzio Ca' Granda (importante aggregazione di storiche realtà cooperative in ambito edilizio e abitativo). Nel corso del 2012 il servizio, a seguito di una riorganizzazione interna del Consorzio Cà Granda, è passato ad essere finanziato dalla Cooperativa Abitare (in cui si sono fuse le cooperative di Niguarda, Affori e Dergano) e dalla Cooperativa Duecento dei quartieri Prato Centenaro-Isola. Vengono garantiti servizi di domiciliarità, monitoraggio e accompagnamento per persone fragili e bisognose residenti negli stabili di proprietà delle cooperative committenti.
- **Prossimità Decanato Forlanini.** Con il mese di febbraio 2018 è stata avviata la collaborazione tra Filo di Arianna e l'Associazione ONOS, costituita dalle parrocchie del decanato Forlanini. Ci è stato affidato il compito di collaborare con i volontari del territorio nella gestione di un servizio di prossimità nato da una decina di anni nel quartiere al servizio soprattutto dei residenti nei condomini ALER di via Salomone. Oltre al coordinamento, gestito da un operatore esperto di Filo di Arianna, sono stati assunti altri tre operatori precedentemente dipendenti di una delle parrocchie del territorio. L'operazione è stata facilitata, promossa e supportata da Caritas Ambrosiana, la quale farà anche da garante alla cooperativa per la sostenibilità del servizio.

E. Neuropsichiatria infantile

Il progetto sperimentale con l'Ospedale Maggiore Policlinico di Milano – Fondazione IRCCS Cà Granda, avviato nel settembre 2013 è proseguito con successo in regime di proroghe fino ad agosto 2014.

Da settembre 2014 il progetto ha beneficiato del positivo esito di gara per l'affidamento quadriennale del servizio, e si è potuto sviluppare a regime con un'attività concentrata attorno alle attività del Centro Diurno "Tiu Loko", gestito dagli educatori di Filo di Arianna in collaborazione tecnica con l'equipe neuropsichiatrica del Policlinico. Da settembre 2015 il progetto è stato ampliato con le risorse derivanti dal progetto regionale "PER.CI.VAL", che consente di attivare interventi specialistici educativi e riabilitativi presso i reparti ospedalieri e sul territorio in merito alle situazioni di emergenza.

Con il mese di ottobre 2016 è stata inaugurata la Struttura Terapeutica Residenziale "Pani e Peschi", autorizzata ed accreditata per l'accoglienza di 10 ragazzi e ragazze minorenni con diagnosi varie legate ad una sofferenza mentale; l'avvio del servizio è stato frutto della partecipazione positiva ad un bando di gara dell'ATS Città Metropolitana di Milano che prevedeva appunto l'apertura di strutture di accoglienza terapeutiche per minori.

3. STRUTTURA, GOVERNO E AMMINISTRAZIONE

3.1 COMPOSIZIONE BASE SOCIALE

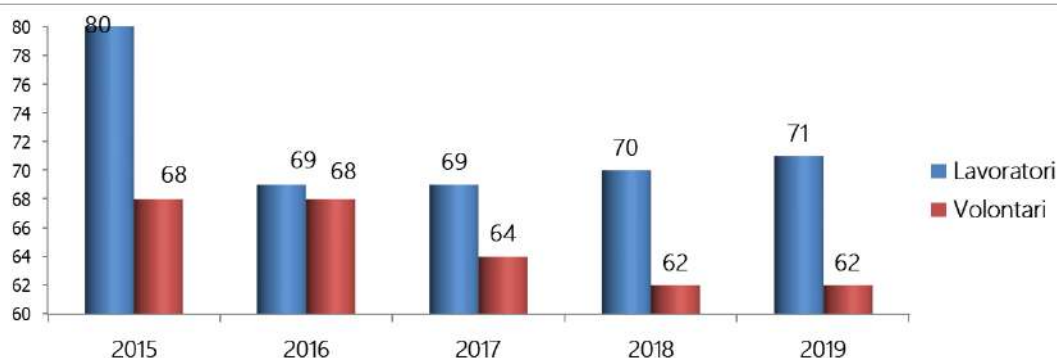


Grafico 2 Tipologia dei soci di Filo di Arianna dal 2015 al 2019

Dal grafico si può visualizzare l'impatto sulla base sociale della cooperativa della cessione nel 2016 del CDI (Centro Diurno Integrato per Anziani) La Corte di Vignate in seguito alla rinuncia a partecipare alla nuova gara di appalto per la gestione del servizio. I dipendenti impiegati presso il CDI La Corte, quasi tutti soci, con il passaggio alla nuova cooperativa che è subentrata hanno deciso in quel passaggio di rinunciare al rapporto societario con Filo di Arianna.

Nonostante il notevole turnover di personale nel corso degli ultimi anni, il numero di soci lavoratori si è mantenuto stabile.

Soci al 31/12/2016	Soci ammessi 2017	Recesso soci 2017	Decadenza esclusione soci 2017	Soci al 31/12/2017
137	6	8	2	133
Soci al 31/12/2017	Soci ammessi 2018	Recesso soci 2018	Decadenza esclusione soci 2018	Soci al 31/12/2018
133	4	4	1	132
Soci al 31/12/2018	Soci ammessi 2019	Recesso soci 2019	Decadenza esclusione soci 2019	Soci al 31/12/2019
132	2	1	0	133

Tabella 3 Soci ammessi ed esclusi 2016-2019

3.2 STRUTTURA DI GOVERNO

Rispetto alla struttura di governo, si riportano alcuni dati che mostrano i processi di gestione democratica e di partecipazione della nostra organizzazione.

Il **Consiglio di Amministrazione** della cooperativa FILO DI ARIANNA SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE ONLUS nell'anno 2019 si è riunito 3 volte. La partecipazione media è stata del 100% degli amministratori, segno evidente di una gestione collegiale e condivisa.

Il Consiglio nel corso delle sedute ha trattato i compiti che gli sono propri come da Statuto:

- Redazione del Bilancio economico e patrimoniale La convocazione dell'Assemblea per le delibere ad essa competenti
- Valutazione e organizzazione di progetti
- Gestione del Personale
- Variazioni compagine sociale
- Monitoraggio del sistema qualità
- Programmazione e monitoraggio del piano strategico

Per quanto riguarda l'**assemblea soci**, è stata convocata 2 volte nel 2019, con i seguenti argomenti e partecipazione:

Data	% partecipanti	% deleghe	Totale	Odg
12/6/2019	14.5%	14.5%	29%	1. Approvazione del bilancio di esercizio 1.1.2018 – 31.12.2018; 2. Approvazione del bilancio sociale 2018; 3. Monitoraggio sull'attuazione del Piano Strategico 2018-2020; 4. Aggiornamento sistema controllo D.Lgs 231/2001 5. Varie ed eventuali.
9/12/2019	10%	18%	28%	1. Aggiornamento sul bilancio al 31.10.2019 e previsione di chiusura dell'anno 2019; 2. Presentazione di relazioni su centri di servizio e progetti; 3. Progetto Erasmus Plus – Help Ex; 4. Presentazione dati di utilizzo delle Carte 60 e 240 5. Varie ed eventuali.

Tabella 4 Dati relativi a partecipazione e temi trattati dall'Assemblea Soci nel 2018

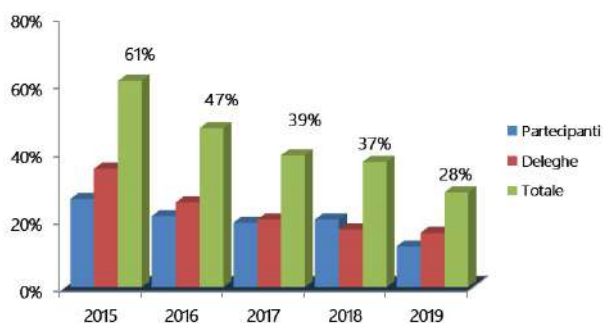


Grafico 3 Partecipazione in percentuale all'Assemblea nel periodo 2013-2019

Dal grafico 3 risulta evidente negli ultimi 6 anni un progressivo calo della partecipazione dei soci ai momenti assembleari. Il consiglio di amministrazione ha posto attenzione a questo fenomeno negativo nei propri obiettivi di lavoro, inserendo nelle assemblee argomenti e iniziative legate alla descrizione delle attività quotidiane svolte nei centri di servizio, incentivando quindi il racconto diretto da parte di soci e lavoratori.

La struttura organizzativa della cooperativa al 31/12/2019 è la seguente:

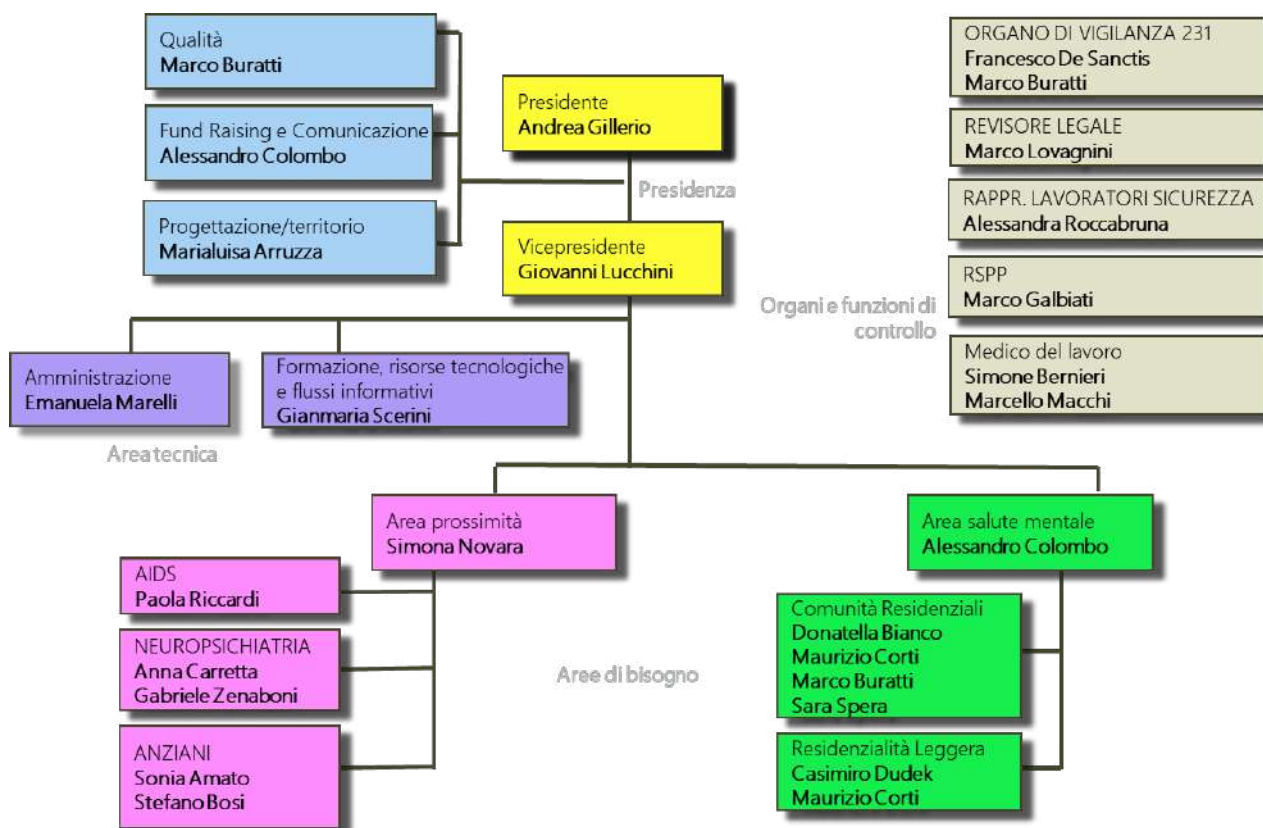


Grafico 4 Organigramma funzionale della Cooperativa al 31.12.2019

3.3 TIPOLOGIA DI GOVERNO

Il Consiglio di amministrazione è stato rinnovato l'8 maggio 2018 in occasione dell'assemblea di approvazione del bilancio 2017, con la conferma di 6 dei 7 consiglieri uscenti; all'uscita dal Consiglio di Alessio Torti ha corrisposto la nomina di Marco Buratti

NOME E COGNOME	CARICA	ALTRI DATI
Andrea Gillerio	Consigliere dal 05.05.2008. Vicepresidente dal 9.5.2009. Presidente con mandato triennale dall'11.5.2015, incarico rinnovato l'8.5.2018	Socio Lavoratore dal 28.03.06, residente a ABBIEGRASSO

Giovanni Lucchini	Presidente dal 15.05.2006 all'11.5.2015. Vicepresidente con mandato triennale dall'11.5.2015, incarico rinnovato l'8.5.2018	Socio Lavoratore dal 14.11.01, residente a SESTO SAN GIOVANNI
Gianmaria Scerini	Consigliere dal 3.5.2005, Vice Presidente dal 15.05.2006 al 9.5.2009; nuovo mandato triennale come consigliere dall'8.5.2018	Socio Lavoratore dal 18.03.03, residente a ABBIATEGRASSO
Alessandro Colombo	Consigliere dal 15.05.2006; nuovo mandato triennale dall'8.5.2018	Socio Lavoratore dal 24.03.05, residente a MONZA
Marco Buratti	Consigliere dall' 8/5/2018	Socio Lavoratore dal 18.12.14, residente a SEREGNO
Marialuisa Arruzza	Consigliere dal 9.05.2009; nuovo mandato triennale dall'8.5.2018	Socia Lavoratrice dal 14.12.05, residente a MILANO (MI)
Simona Novara	Consigliere dal 4/05/2012; nuovo mandato triennale dall'8.5.2018	Socia Lavoratrice dal 1.8.2000, residente a MAGENTA (MI)

Tabella 5 Consiglio di amministrazione in carica dall'11.5.2018

Emanuela Marelli	Delega sull'Amministrazione dal 28/7/2016	Socia Lavoratrice dal 28/5/2012
Marco Buratti	Delega a Responsabile del Sistema Qualità dal 9.11.2015	Socio Lavoratore dal 18.12.2014, residente a SEREGNO
Marialuisa Arruzza	Delega per la progettazione e per i rapporti con il Territorio dal 4/5/2012	Socia Lavoratrice dal 14.12.05, residente a MILANO
Alessandro Colombo	Delega al Fund Raising dal 4/5/2012	Socio Lavoratore dal 24.03.05, residente a MONZA

Tabella 6 Delegati dal Consiglio di Amministrazione

3.4 ORGANI DI CONTROLLO

Di seguito vengono fornite alcune indicazioni circa gli organi di controllo della cooperativa

Revisore Legale

Nel 2016 è stata colta l'opportunità offerta dalla normativa vigente di avvalersi di un Revisore Legale unico.

NOME E COGNOME	CARICA	ALTRI DATI
Marco Lovagnini	Sindaco effettivo dal 6.5.2011. Dal 9.5.2016 Revisore Legale con incarico fino all'approvazione del bilancio 2021.	

Tabella 7 Dati relativi al Revisore Legale

Organo di vigilanza 231

L'art. 6, comma 1, del D.Lgs. 231/2001 dispone che l'ente non risponde delle fattispecie di reato previste se prova che:

- l'organo dirigente ha adottato ed attuato un Modello di organizzazione idoneo;
- il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza di detto Modello e di curarne l'aggiornamento è stato affidato ad un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo.

La previsione normativa di un "organismo dell'ente", unitamente alle considerazioni espresse, sul punto nella relazione illustrativa al D.Lgs. 231/2001, fanno ritenere che esso debba essere interno alla Cooperativa e dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo.

Alla data del 31.12.2019 l'Organismo di Vigilanza è composto dai seguenti membri, di cui uno interno all'organizzazione e uno esterno.

NOME E COGNOME	CARICA	ALTRI DATI
Francesco De Sanctis	Membro esterno Organismo di Vigilanza e Presidente	Nominato in data 9.1.2017. Scadenza 31.12.2019.
Marco Buratti	Membro interno Organismo di Vigilanza	Nominato in data 9.1.2017. Scadenza 31.12.2019

Tabella 8 Dati relativi all'organo di vigilanza

Altre attività e organi di controllo

ENTE	DESCRIZIONE
Confcooperative	Vigilanza sugli enti cooperativi ai sensi del d.lgs. 2 agosto 02 n. 220. Data ultima revisione: 9.10.2019
Società SQS, Berna	Certificazione Sistema Qualità. Ri-Certificazione secondo la norma ISO 9001:20015: 16 giugno 2018. Certificato n. H22148 con scadenza 15 giugno 2021
Consorzio Farsi Prossimo	Servizio di consulenza relativamente agli adempimenti in materia tutela della

	salute e sicurezza delle lavoratrici e dei lavoratori nei luoghi di lavoro (D.Lgs 81/08 e successive modifiche), nonché in materia di sicurezza degli alimenti (D.Lgs.193/07-HACCP)
ATS Città Metropolitana di Milano	Servizio Vigilanza e Accreditamento Strutture Sanitarie. Sopralluoghi periodici presso strutture per Salute Mentale, Anziani, AIDS per verifica standard organizzativi e gestionali

Tabella 9 Organi di controllo sulla Cooperativa

3.5 PORTATORI DI INTERESSE INTERNI ED ESTERNI

Il grafico 5 rappresenta visivamente i principali stakeholders interni. Sono i soggetti e le organizzazioni che costituiscono le realtà fondanti della cooperativa e per i quali viene primariamente svolta l'attività della cooperativa. Nell'immagine abbiamo tentato di associare l'idea della cooperativa come un libro, in cui i portatori di interesse interni sono le pagine che costituiscono il libro stesso e che vanno lette come parte integrate di un racconto unito e unico. Le pagine iniziali sono sicuramente rappresentati dai **soci** e dai **lavoratori**, che per una cooperativa sociale costituiscono l'ossatura dell'organizzazione. Sono i personaggi protagonisti del libro e creano le condizioni per poter realizzare progetti e servizi a favore di chi è in condizione di bisogno. E' a loro e alle loro aspettative che la cooperativa deve innanzitutto rendere conto.

Le pagine centrali costituiscono la linfa vitale del progetto di fondazione della cooperativa. Esiste un mandato da parte della **Diocesi di Milano**, espresso attraverso **Caritas Ambrosiana**, che annualmente rinnova alle cooperative promosse l'incarico di operare al servizio di tutte le forme di fragilità. Il **Consorzio Farsi Prossimo** è il contesto comune nel quale le cooperative promosse da Caritas trovano modo per far convergere sforzi e strategie.

Qui di seguito nella tabella vengono descritti gli strumenti e le occasioni per gestire le relazioni con i portatori di interesse interni.

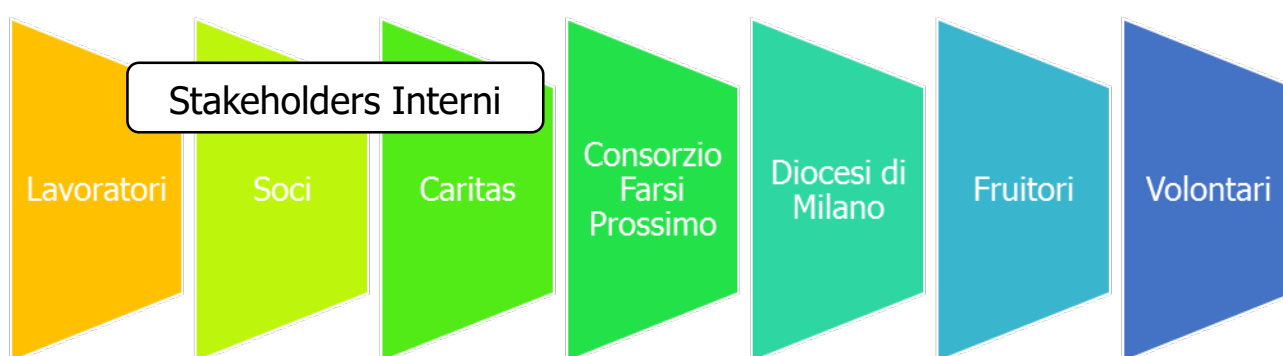


Grafico 5 Rappresentazione dei principali stakeholders interni

Nella rappresentazione dei portatori di interesse esterni abbiamo invece provato a visualizzarli come una sorta di orbita esterna che ruota attorno alla cooperativa, e che ne costituisce il naturale contesto.

ATS Città Metropolitana di Milano è, per la natura sociosanitaria della maggior parte dei servizi di Filo di Arianna, il principale committente; tale relazione privilegiata è ancora più evidente in seguito alla

riorganizzazione istituzionale del 2016 in Regione Lombardia che ha portato all'accorpamento in un'unica grande ATS (Agenzia di Tutela della Salute) delle precedenti ASL Milano, Milano 1, Milano 2 e Lodi.

Anche il **Comune di Milano**, oltre che per la pertinenza territoriale, è un interlocutore importante sia per i servizi dedicati agli anziani, sia per la parte sociale dei servizi della salute mentale.

Confcooperative rappresenta la centrale di rappresentanza che a livello provinciale, regionale e nazionale difende e consolida gli interessi del sistema delle cooperative, in particolare attraverso Federsolidarietà.



Grafico 6 Stakeholders esterni e loro relazioni con Filo di Arianna

Portatori di interesse interni	Forme di collaborazione
Lavoratori	CCNL, Assemblee formali e informali, contratti di collaborazione
Soci	Assemblee soci, bilancio sociale, colloqui formali e informali, condivisione coprogettazioni territoriali e FR
Fruitori	Contratti di accoglienza, mediazione con le famiglie, tutors
Volontari	Iscrizione all'Associazione Volontari Caritas Ambrosiana, supporto nei CdS, supporto FR e progetti
Consorzio Farsi Prossimo	Condivisione di strategie su mission e progetti di sviluppo, general contractor per appalti e commesse, gestione del personale, supervisione amministrativa
Caritas Ambrosiana	Condivisione della mission, sviluppo di rapporti sui territori. Progettazione condivisa Servizio Civile, Collaborazione progettazione europea e territoriale
Diocesi di Milano	Mandato pastorale, rapporti con le articolazioni territoriali
Cooperativa Farsi Prossimo Salute	Adesione, condivisione progettuale, agevolazioni sostegno sanitario utenza, lavoratori, soci
Sportello Mestieri Agenzia 4	Collaborazioni tirocini inserimento lavoro utenza fragile. Formazione 2019 per operatori su inserimento lavoro
Cooperative socie di Consorzio	Adesione, progettazione, contratti di collaborazione

Farsi Prossimo	
Cooperativa Vesti Solidale SCS Onlus	Condivisione della sede, co-progettazioni su utenti e operatori
Cooperativa Novo Millennio SCS Onlus	Condivisione progetti territoriali in raccordo ai soci FdA Sovico
Cooperativa Intrecci SCS Onlus	Collaborazione nella gestione della comunità psichiatrica ad alta protezione "Alda Merini" di Appiano Gentile
Cooperativa Sociosfera SCS Onlus	Progetto "MCC2.0" : soggetto ospitante tirocini riabilitativi
Portatori di interesse esterni	Forme di collaborazione
Regione Lombardia	Accreditamento dei servizi di salute mentale adulta, neuropsichiatria infantile, centri diurni integrati per anziani.
Comune di Milano	Convenzione per RL , Convenzione 15 ingressi agevolati CDI Cremoncini, Accreditamento per servizi domiciliarità zona 4, Alleanza Locale Piani di Conciliazione
Comune di Cormano	Accordo per 4 posti in convenzione sul CDI "Andrea Donato"
ATS MILANO	Contratti per l'erogazione dei servizi sanitari e sociosanitari
ATS della Lombardia	Inserimenti di ospiti presso le comunità residenziali
Comuni della Città Metropolitana	Supporto per i costi sociali delle comunità residenziali
Confcooperative	Funzioni di rappresentanza sindacale e di revisione dei requisiti come cooperativa sociale
CGM	Collaborazione su strategie di sviluppo imprenditoriale
ALER	Dal 2019 locazione diretta per CDI Cremoncini
Abitare Sociale Metropolitano	Accordi di locazione per progetti sociali su appartamenti sotto soglia
Rappresentanze sindacali	Rapporto di confronto e dialogo con le Rappresentanze Sindacali Aziendali e con i loro referenti territoriali
Parrocchia di Cormano	Contratto di locazione struttura CDI di Brusuglio di Cormano, collaborazione per lo sviluppo di attività di volontariato
Parrocchia Beato Antonio Rosmini in S.Ambrogio Ad Urbem – Milano	Condivisione degli spazi di via Consolini
Fondazione San Vincenzo	Contratto di locazione per l'accoglienza nei locali di via Copernico della Comunità La Locomotiva
Associazione ONOS – Parrocchie decanato Forlanini	Convenzione per la gestione del servizio di prossimità di via Salomone
Fondazione I CARE	Condivisione progetto Condominio Solidale Bruzzano

Associaz, Comunità e Famiglie	Condivisione spazi/progetti del Condominio Solidale Bruzzano
Cooperativa Abitare e Cooperativa Duecento	Progetto Luoghi d'incontro – sportelli di prossimità
CICA - Coordinamento Italiano Case Alloggio	Fornitura del servizio di segreteria AIDS
CRCA – Coordinamento regionale Case Alloggio	Attività di monitoraggio formazione e aggiornamento – Fornitura del servizio di segreteria AIDS
CSM – Campagna Salute Mentale	Collaborazione sulle tematiche della salute mentale, collaborazione per campagne di sensibilizzazione
IPIS Insieme Per il Sociale Azienda Speciale Comuni di Bresso, Cinisello, Cormano, Cusano M.	Adesione Tavolo fragilità in riferimento CDI Donato, raccordo per le strategie di intervento e condivisione dati CdS
Coordinamento cooperative accreditate domiciliarità	Tavolo di coordinamento servizi/progetti domiciliarità
Scuole/Enti di formazione professionale	Accoglienza tirocinanti presso le strutture FdA, Alternanza Scuola lavoro, adesione interventi progettuali dentro le scuole.
Portatori di interesse esterni – Partner progettuali	Forme di collaborazione
Cooperativa La Strada	Capofila ATI Persone al centro per accreditamento servizi domiciliarità Comune di Milano - cogestione gruppi sperimentali "Persone al Centro, persone in gruppo"
Cooperativa Progetto Persona	Partner ATI Persone al centro - accreditamento servizi domiciliarità Comune di Milano
Fondazione Opera San Francesco d'Assisi	Partner ATI Persone al centro - accreditamento servizi domiciliarità Comune di Milano
Consorzio Monza Brianza	Partner progetto "Fili d'incontro"
CIPM Centro Italiano per la Promozione della Mediazione	Partner progetto "Fili d'incontro" Fornitore su CDI Cremoncini
CAM Centro Ausiliario per i problemi Minorili	Partner capofila progetto "La Stazione", condivisione spazi via Oroboni - Milano
Cascina Biblioteca SCS Onlus	Partner progetto "La Stazione" e fornitore cds Mizar
Associazione Rob de Matt	Progetto "MCC 2.0": soggetto ospitante tirocini riabilitativi
Ristorante TACC	Progetto MCC 2.0: soggetto ospitante tirocini riabilitativi
Portatori di interesse esterni - Fornitori strategici	Forme di collaborazione
Agenzia G.e C.A. s.a.s	Fornitore coperture assicurative e strategie di welfare
Studio SFERA	Fornitura del servizio di prevenzione e protezione
Studio CIFRA – CIFRA s.r.l.	Fornitura consulenza fiscale

ML INFORMATICA s.r.l.	Fornitura di servizi telefonia, device e assistenza informatica
Samar s.r.l.	Fornitore materiali di consumo e noleggi
AREA G Centro psicologia clinica	Psicoterapia esterna per ospiti della comunità di neuropsichiatria
Associazione Sul Filo dell'Arte	Fornitore su progetto "Fili d'incontro" e strategie di rete
Scultori Cormano in A.Todeschini	Progetto "Filo in festa": fornitore su cds CDI Donato
Portatori interesse esterni - Promotori di supporto	Forme di collaborazione
Fondazione Vismara	Promotore progetto di supporto alle strutture di via Consolini
Fondazione Cattolica	Promotore progetto di supporto struttura Pani e Peschi
Fondazione della Comunità Monza e Brianza Onlus	Promotore progetto "Fili d'incontro"
Lions di Monza e Brianza	Supporto ed intervizione per progetti di supporto ai servizi di cooperativa
Casa della Carità	Attività di formazione comune sulla salute mentale
Area Parchi Parco Nord Cormano	Accordo di partecipazione progetto Servizio Civile
CASA VIDAS – Bonola Milano	Collaborazione progetti, interventi sensibilizzazione/salute
Good Point S.R.L.	Collaborazione FR – Raccordo reti Giornate volontariato
FALCK – RENEWABLES SPA	Collaborazione Giornate Volontariato Aziendale 2019
Randstad Italia SPA	Collaborazione Giornate Volontariato Aziendale 2019
Banca Sella SPA	Collaborazione Giornate Volontariato Aziendale 2019
Gympass Italia	Collaborazione Giornate Volontariato Aziendale 2019

Tabella 10 Elenco dei portatori di interessi interni ed esterne e loro rapporti con la cooperativa

4. RISORSE UMANE

4.1 LAVORATORI E SOCI

Il totale dei lavoratori dipendenti al 31.12.2019 era di 114 unità (108 nel 2017).

Come si può apprezzare dal grafico seguente, la maggioranza dei dipendenti sono soci (59,6%), con una leggera prevalenza maschile.

Il numero di soci è frutto di una strategia costante nel corso degli anni, soprattutto se si considera che l'adesione è totalmente volontaria e richiede il versamento di una quota sociale significativa.

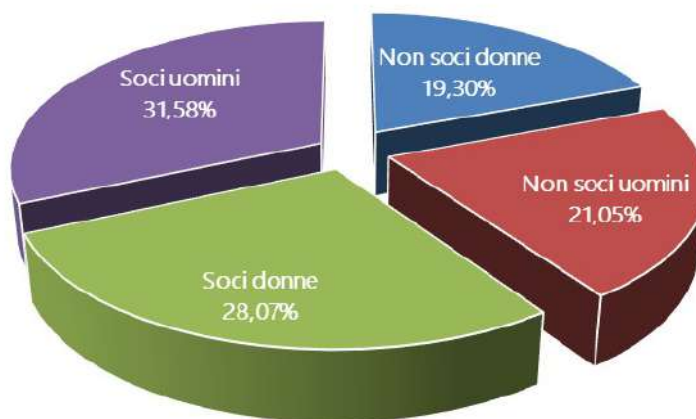


Grafico 7 Ripartizione dei soci sul totale dei lavoratori dipendenti al 31.12.2019

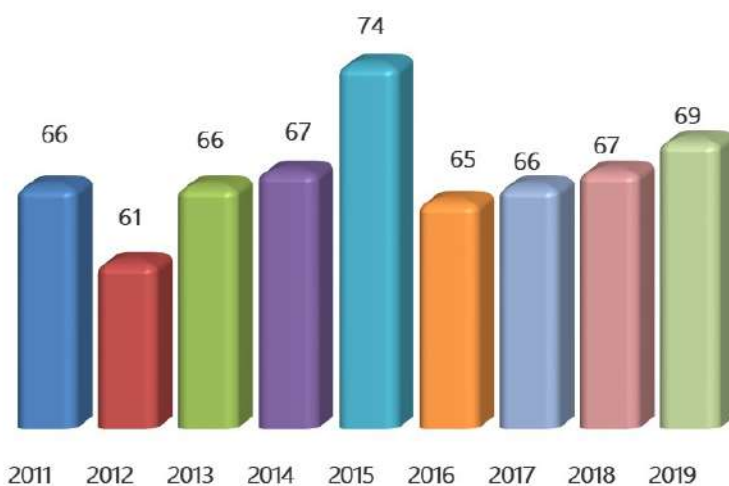


Grafico 8 Soci lavoratori della cooperativa a chiusura degli esercizi dal 2011 al 2019

Il grafico mostra in modo evidente un calo del numero dei soci nel corso del 2016. Il dato, come già spiegato in precedenza, deriva dalla contemporanea cessione nel corso dell'anno del centro diurno anziani di Vignate (che

aveva diversi soci che si sono dimessi) e dall'avvio dei nuovi servizi di neuropsichiatria infantile, dove i nuovi assunti stanno valutando la scelta di chiedere l'adesione come soci. E' comunque evidente la tenuta del numero dei soci negli ultimi quattro anni, con una tendenziale crescita.

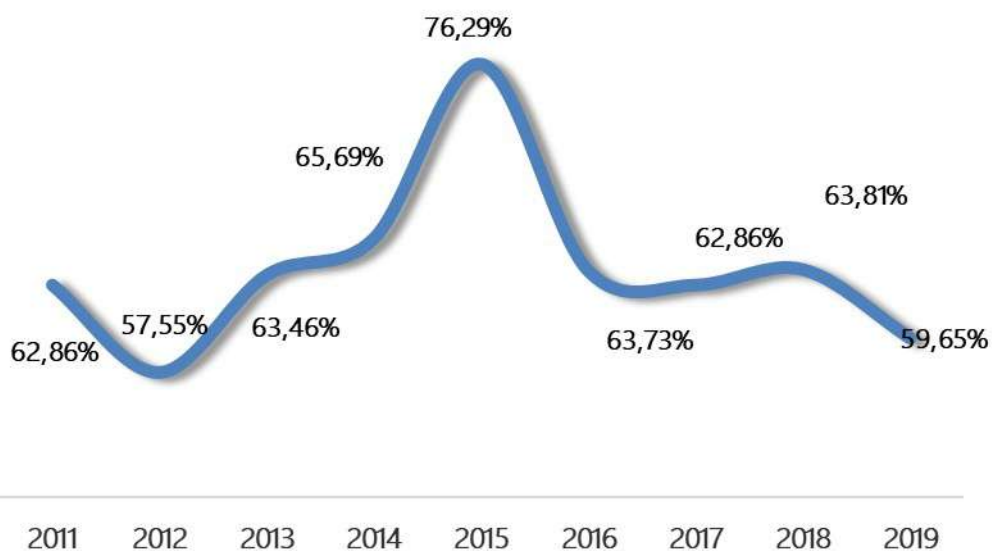


Grafico 9 Percentuale di dipendenti soci nel periodo 2011-2019

Sarà cura della cooperativa operare nei prossimi anni per un coinvolgimento dei nuovi assunti nella compagine sociale.

Il turnover di personale appena descritto, ha inoltre portato ad effetti evidenti sulla composizione della forza lavoro della cooperativa

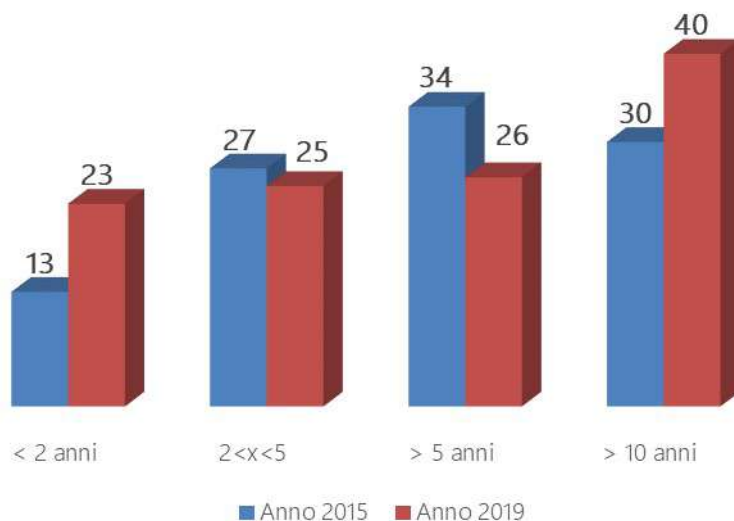


Grafico 10 Confronto delle fasce di anzianità in cooperativa tra gli anni 2015 e 2019

Il grafico mostra come tra il 2015 e il 2019 sono cresciute le due fasce più esterne dei nuovi assunti e delle figure con una anzianità superiore ai 10 anni. Ciò significa che in cooperativa collaborano spesso operatori esperti con altri che invece sono neo-assunti.

L'effetto della selezione di numeroso personale educativo a partire dal 2016, e il fatto che questa tipologia di operatori tendenzialmente abbia un'età più bassa rispetto a quella del personale socio sanitario e socio assistenziale, ha comportato un significativo abbassamento dell'età. Il grafico mostra d'altra parte come la stabilizzazione dei nuovi operatori e la tendenziale riduzione del turnover porti ad un progressivo innalzamento dell'età media.

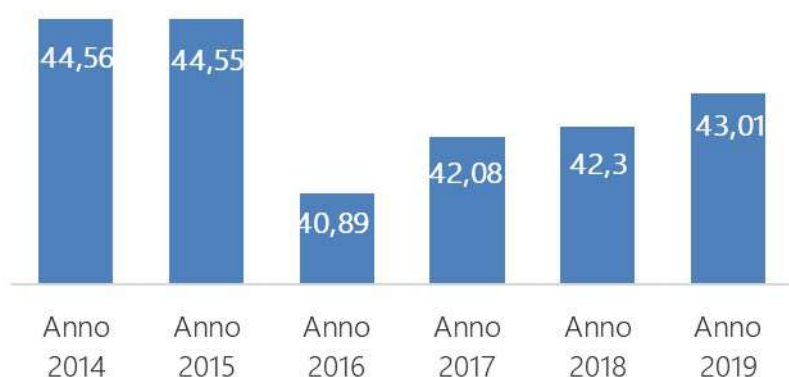


Grafico 11 Età media del personale dipendente nel periodo 2014-2019

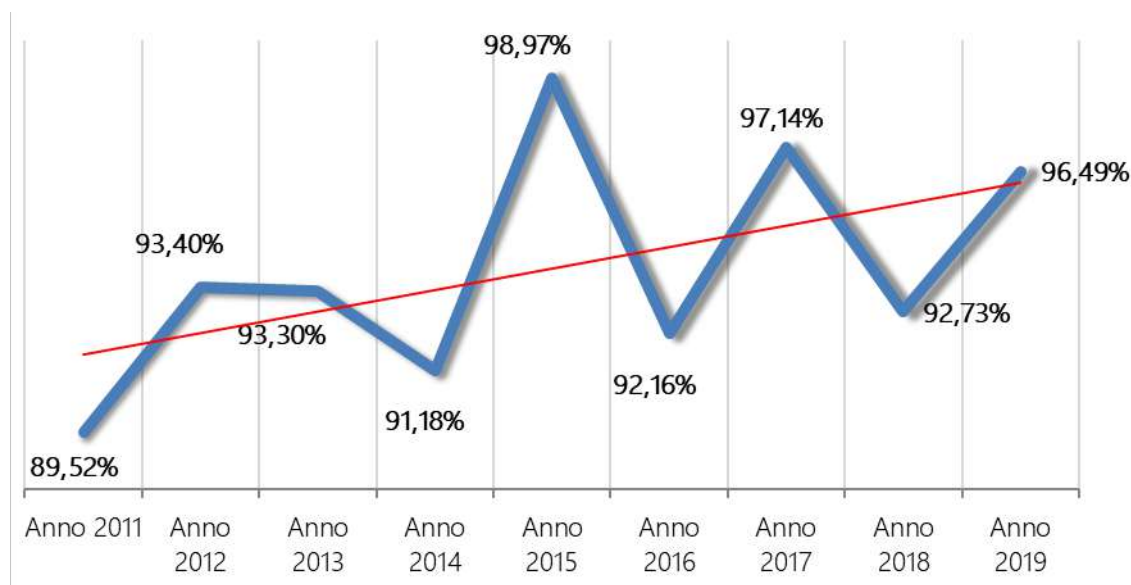


Grafico 12 Percentuale di lavoratori a tempo indeterminato sul totale dei dipendenti nel periodo 2011-2019

Per quanto riguarda la percentuale di lavoratori assunti a tempo indeterminato, se il 2015 era stato l'anno in cui erano risultati evidenti gli effetti delle opportunità offerte dalla normativa sul lavoro (possibilità di ottenere decontribuzioni INPS a fronte di assunzioni a tempo indeterminato), nel 2016 le nuove assunzioni effettuate hanno potuto usufruire soltanto in modo parziale delle agevolazioni. Nel 2018 l'introduzione dei lavoratori del nuovo servizio nel quartiere Forlanini, a tempo determinato per il primo anno, ha provocato un calo del dato. Nel 2019 è ripresa la tendenza a crescere, a conferma della scelta strategica di ridurre al minimo essenziale i rapporti a tempo determinato.

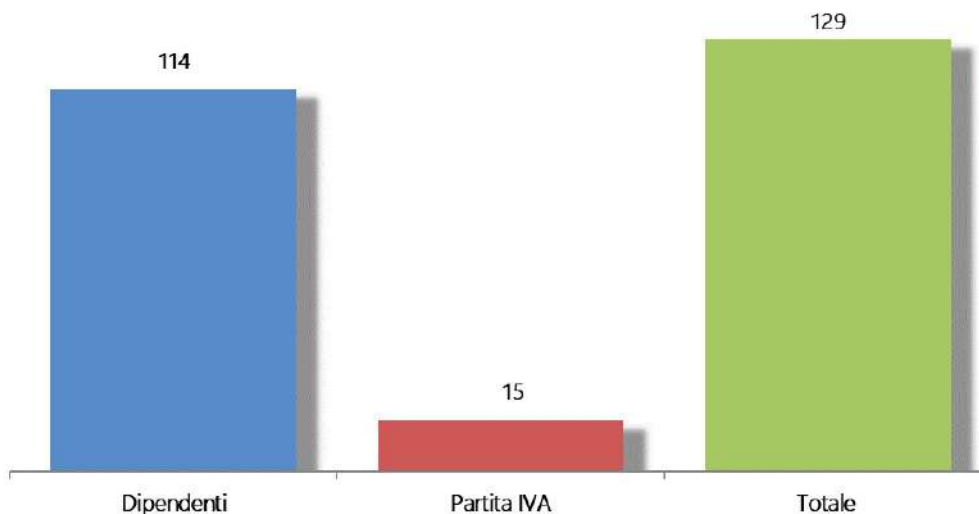


Grafico 13 Tipologie contrattuali dei lavoratori di Filo di Arianna al 31.12.2019

I lavoratori a partita IVA restano costanti. Si tratta di operatori ad alta qualificazione professionale, che per scelta preferiscono restare in un rapporto di collaborazione nonostante sia stata offerta la possibilità di un inquadramento tra i lavoratori subordinati a tempo indeterminato.

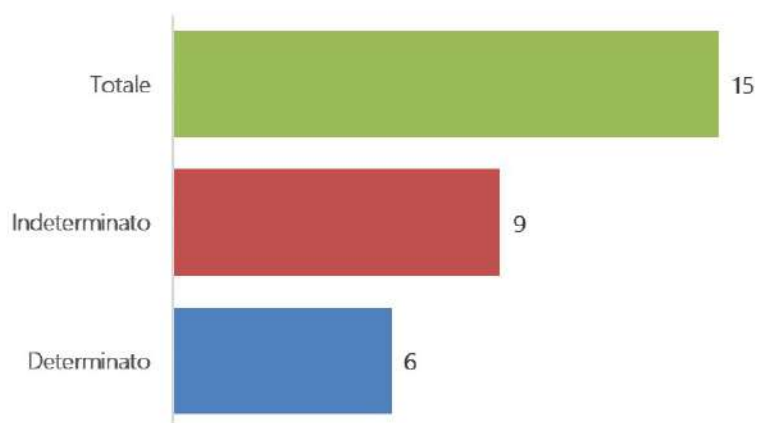


Grafico 14 Assunzioni effettuate nell'anno 2019

Nel corso del 2019 sono state effettuate 15 assunzioni, di cui 9 a tempo indeterminato e 6 a tempo determinato. E' da segnalare inoltre la continuità nella collaborazione con un'agenzia di somministrazione lavoro, anche se è stata privilegiata la scelta di assumere personale subordinato anche attraverso la predisposizione di contratti "jolly" (quindi senza assegnazione delle mansioni ad un singolo centro di servizio).

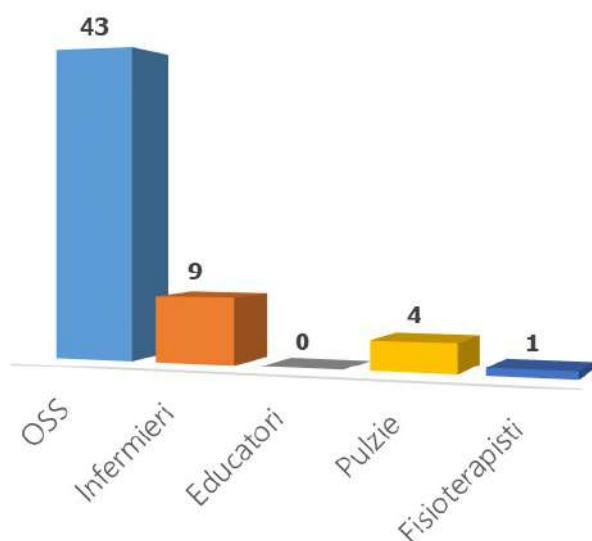


Grafico 15 Figure professionali assunte in somministrazione nel 2019

Per quanto riguarda i contratti di lavoro in somministrazione, dal grafico 15 è possibile osservare che le richieste all'agenzia si sono concentrate soprattutto sulle figure degli operatori socio-sanitari. Sono state in particolare utilizzate più volte le stesse operatrici, cercando di costruire una conoscenza più approfondita dei nostri servizi e puntando, dove possibile, ad una stabilizzazione all'interno dell'organico stabile della cooperativa.

La durata media dei contratti di somministrazione attivati è stata di 14 giorni; si è cercato quindi di non utilizzare questo tipo di risorsa per coperture "tappabuchi", ma più utilmente per periodi di sostituzione programmati e accorpati. Per periodi brevi di somministrazione si è riusciti ad utilizzare soluzioni organizzative interne o i dipendenti con contratti da jolly.

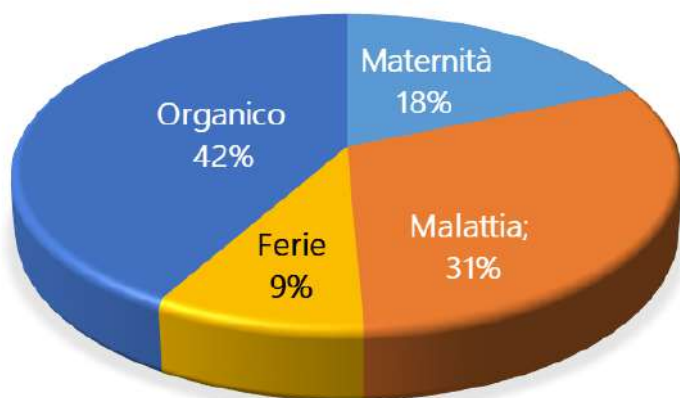


Grafico 16 Distribuzione percentuale delle causali dei contratti di somministrazione nel 2019

Dal grafico 18 è possibile osservare che l'attivazione dei contratti di somministrazione è avvenuta nel 42% dei casi per motivazioni di organico; si tratta di integrazioni del personale per necessità temporanee o nell'attesa di trovare una figura stabile.

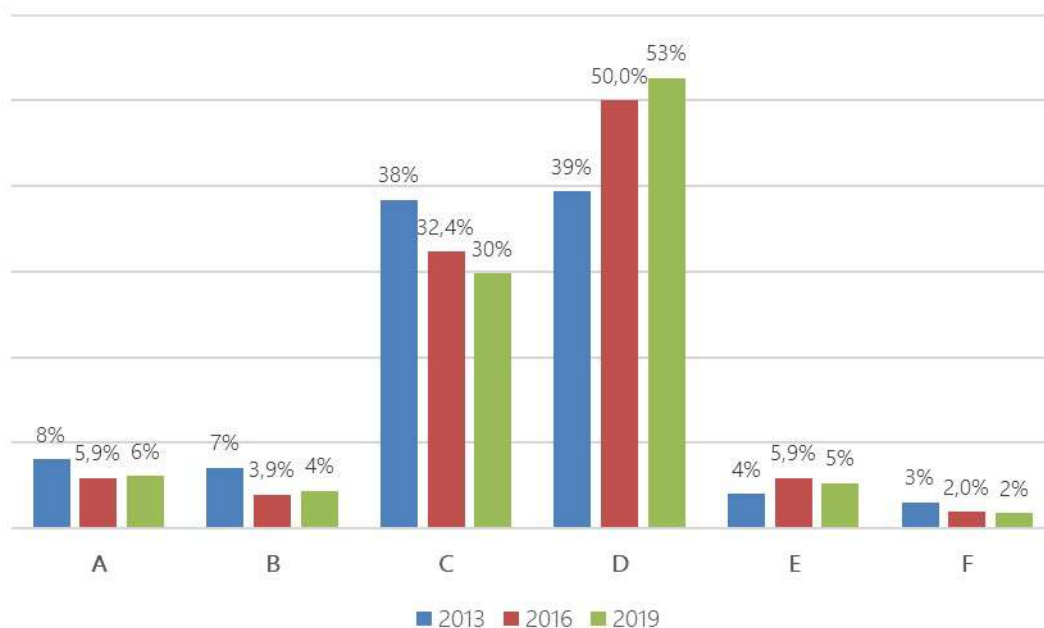


Grafico 17 Confronto nella distribuzione dei valori percentuali dei livelli contrattuali negli anni 2013, 2016 e 2019

Nel confronto tra la distribuzione dei livelli contrattuali degli anni 2013, 2016 e 2019 emerge in modo evidente una variazione significativa nel rapporto tra i livelli C (ASA e OSS) e i livelli D (educatori, infermieri e coordinatori).

Dal grafico è possibile apprezzare l'inversione di tendenza a partire dal 2013, anno in cui le percentuali di distribuzione tra i due livelli erano identiche, fino al 2019, in cui ci sono oltre venti punti di differenza a vantaggio dei livelli D. L'avvio negli ultimi cinque anni dei nuovi servizi di neuropsichiatria infantile ha portato all'ingresso in cooperativa di numerosi educatori e terapeuti.

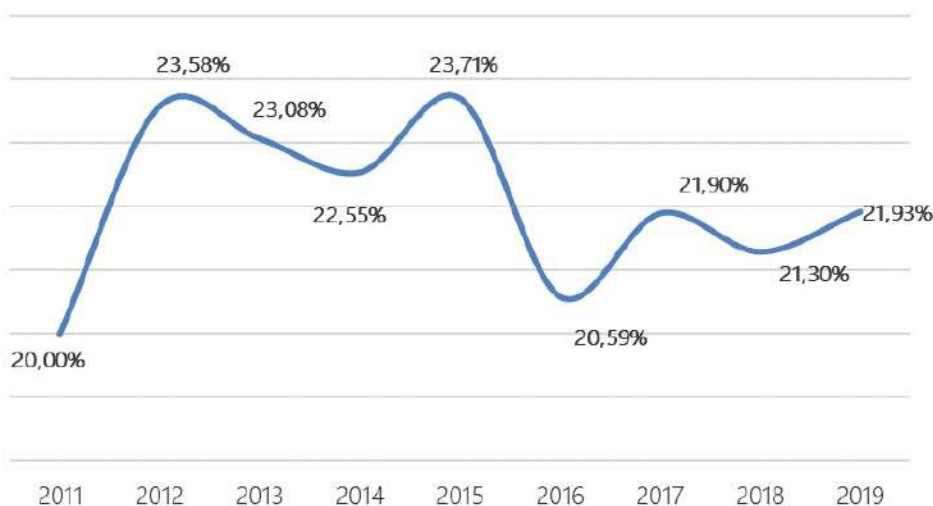


Grafico 18 % di lavoratori stranieri nel periodo 2011-2019

La presenza di lavoratori stranieri nel periodo 2011-2019 registra un andamento oscillante. Il calo tra 2015 e 2018 si spiega, come per il grafico precedente, con l'ingresso in cooperativa di numerosi educatori, nessuno dei quali è di provenienza straniera.

Dal punto di vista organizzativo si cerca di consentire la possibilità per i lavoratori stranieri di concentrare i periodi di ferie in modo tale da programmare rientri presso i paesi di origine. Una buona gestione del piano annuale delle ferie consente di raggiungere questo risultato senza particolari problemi.

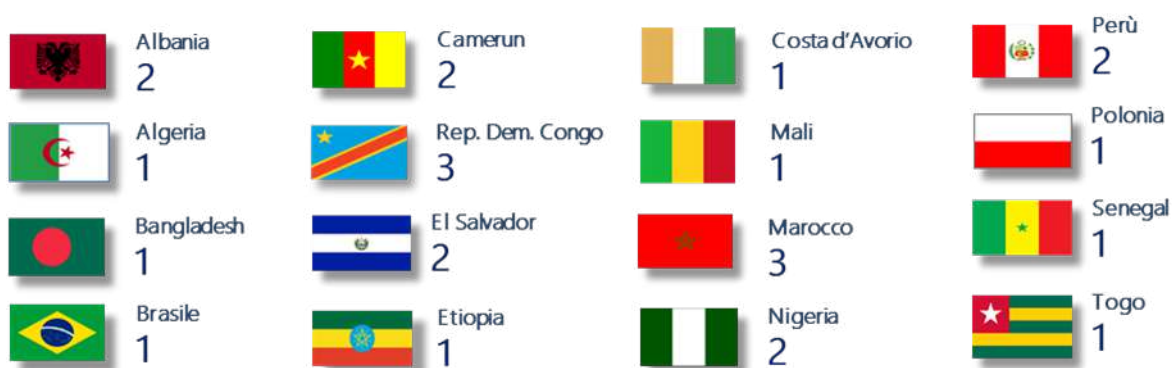


Grafico 19 Suddivisione per nazionalità dei lavoratori stranieri al 31.12.2019

Nella ripartizione delle nazionalità dei nostri dipendenti stranieri non ci sono particolari variazioni. Si conferma la provenienza principale da nazioni africane (16 su 25).

4.2 FORMAZIONE DEI LAVORATORI

Nel 2019 Filo di Arianna ha investito più di 2500 ore per la formazione del proprio personale nel quadro dell'aggiornamento professionale ex art. 69 del CCNL. A queste risorse sono da aggiungere le ore settimanali per le riunioni di equipe e di supervisione dei gruppi di lavoro. Sono state garantite anche 324 ore di formazione per il diritto allo studio ex art. 68 del CCNL, suddivise fra le 9 persone che ne hanno fatto richiesta.

Con riferimento al Piano Formativo 2019 le ore dei corsi attinenti all'area Esigenze di Sistema, relative alla formazione dei ruoli di coordinamento e dirigenziali, sono state 174 di cui 34 per la formazione in tema di privacy GDPR. C'è stato inoltre un investimento nella formazione di tutti gli Operatori Socio Sanitari di Filo di Arianna con un investimento totale di 208 ore. A queste sono da aggiungere circa altre 280 ore di incontri di programmazione delle attività con le stesse figure professionali. Nell'ambito della stessa area, 686 ore sono state utilizzate per la formazione sui vari aspetti relativi alla sicurezza; le rimanenti ore sono state fruite per le esigenze formative delle diverse aree di servizio. Le esigenze di formazione trasversali e relative alle due aree di Prossimità e Salute Mentale sono state in totale circa 1500

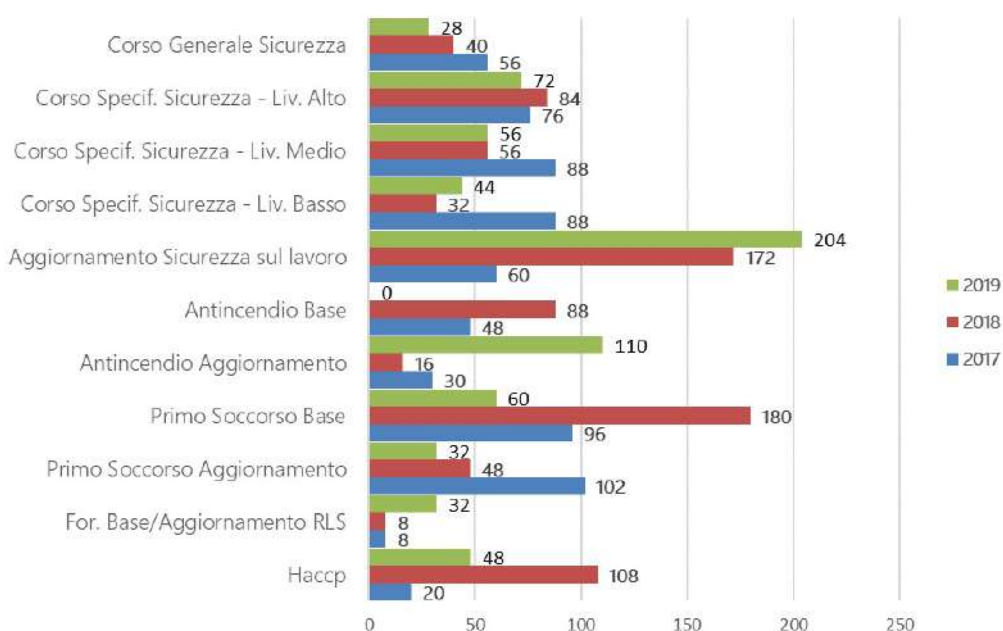


Grafico 20 Confronto ripartizione delle ore erogate per formazione sicurezza sul lavoro negli anni 2017 e 2018

Aspetti di sicurezza del lavoro

Anche nel 2019 – sempre nell’ambito della generale consulenza sugli aspetti relativi alla sicurezza nei luoghi di lavoro garantita da Consorzio Farsi Prossimo – è stata attiva la collaborazione con Studio Sfera Snc. La riunione periodica relativa alla sicurezza, tenutasi l’8 novembre 2019, non ha evidenziato per il 2019 problematiche di particolare rilievo. Si è provveduto alla formazione del personale, così come definito dal Piano Formativo Salute e Sicurezza, in tema di sicurezza sul lavoro (34 persone per l’aggiornamento del corso sulla sicurezza nei luoghi di lavoro e 20 nuove persone per il corso sicurezza generale e specifico in base alle classi di rischio, 22 persone per aggiornamento corso antincendio rischio medio, 5 persone per il corso di primo soccorso base, 8 persone per aggiornamento corso primo soccorso, 1 persona per il corso base per rappresentante lavoratori per la sicurezza, 12 persone per il corso sul trattamento alimenti HACCP secondo quanto stabilito dalla normativa vigente). Sono state inoltre effettuate presso tutti i centri, da parte di Studio Sfera Snc e nell’ambito dell’incarico affidato al Servizio di Prevenzione e Protezione di Consorzio Farsi Prossimo, le visite periodiche, senza che venissero evidenziati particolari problemi. Le prove di evacuazione condotte in tutti i centri contestualmente alle visite hanno avuto tutte esito sostanzialmente positivo.

Per quello che riguarda la situazione sanitaria, il medico competente ha rilevato una buona gestione e non ha segnalato particolari criticità. 2 gli infortuni, non gravi, occorsi nel 2019.

4.3 VOLONTARI

Per una cooperativa sociale il rapporto e la collaborazione con i volontari non è solo un supporto e un’agevolazione per la gestione dei centri di servizio.

E’ un autentico valore aggiunto che, soprattutto se è il frutto di una interazione con il territorio e con il contesto in cui il servizio si trova, costituisce un segnale di salute e di vitalità della cooperativa.

Filo di Arianna da anni provvede ad iscrivere tutti i propri volontari all'Associazione Volontari di Caritas Ambrosiana, garantendo così un'adeguata copertura assicurativa e dando la possibilità di accedere a percorsi formativi.

Al 31.12.2019 la cooperativa aveva un organico di **45 volontari**, operanti su tutti i centri di servizio.

Di seguito riportiamo alcuni dati relativi alle attività svolte e alle caratteristiche anagrafiche dei volontari.



Grafico 21 Ambiti di impegno e supporto da parte dei volontari in cooperativa

Il grafico 21 evidenzia che la maggior parte dei volontari è impegnato in attività di supporto relazionale, affiancando gli ospiti dei servizi nella loro vita quotidiana.

Da segnalare anche le presenze per quanto riguarda attività animative o laboratoriali, così come l'aiuto in cucina per la preparazione di pranzi e cene.

Una parte significativa di attività da parte dei volontari viene realizzata nel supporto scolastico per lo studio, soprattutto per quanto riguarda i servizi svolti nell'ambito del Policlinico.

E' particolarmente prezioso l'aiuto che viene offerto in attività di back-office, supportando i coordinatori dei centri di servizio nella compilazione delle rendicontazioni relative alle presenze degli ospiti. In qualche caso vengono da questo punto di vista spese delle competenze tecniche e amministrative, a dimostrazione del fatto che sono molteplici e variate le modalità per aiutare la cooperativa come volontari.

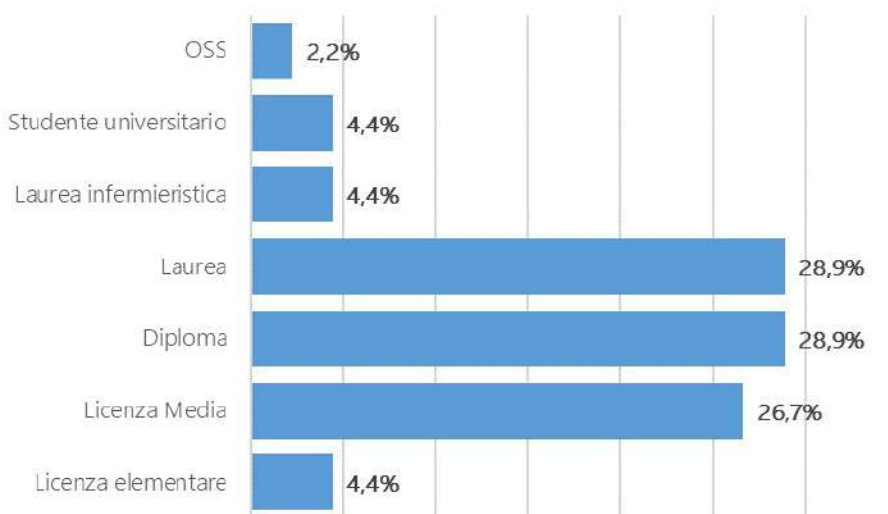


Grafico 22 Distribuzione dei titoli di studio dei volontari

Altrettanto interessante è il dato relativo alle competenze e alla formazione di base dei nostri volontari. Dal grafico 22 è evidente che quasi il 60% di loro possiede una laurea o un diploma. Ciò significa che è presente un livello culturale medio alto adeguato ad affrontare e gestire le sfide relazionali descritte in precedenza.

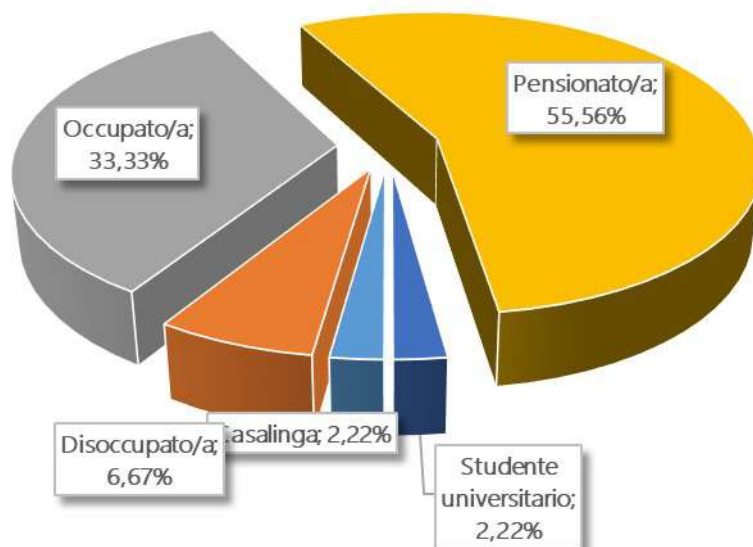


Grafico 23 Stato occupazionale dei volontari della cooperativa

Per quanto riguarda lo stato occupazionale dei volontari risulta chiara la maggiore disponibilità di tempo da parte di persone in pensione non più occupate dal punto di vista lavorativo.

Degna di interesse anche la disponibilità da parte di persone attualmente disoccupate e in cerca di lavoro che però hanno deciso di dedicare tempo ad un'attività caritativa.

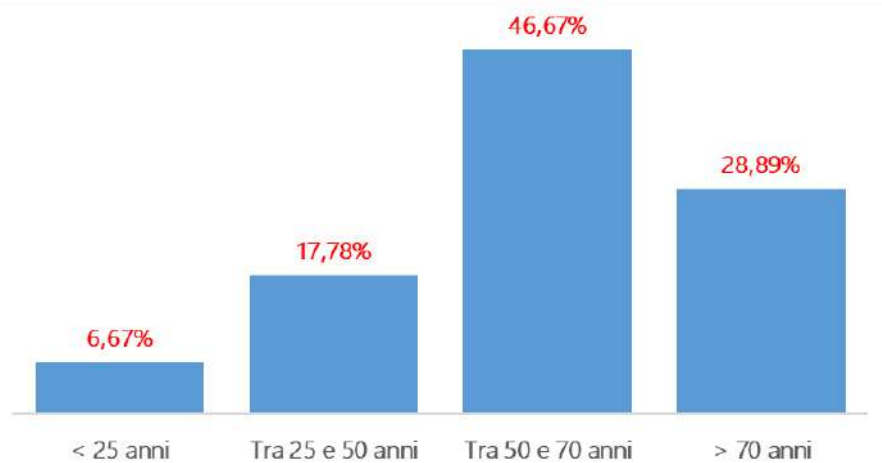


Grafico 24 Descrizione dei volontari della cooperativa per fasce di età

Tre quarti del totale dei volontari ha un'età superiore ai 50 anni, e oltre un quarto ha più di 70 anni. Ovviamente questo dato è omogeneo con quello relativo agli stati occupazionali.

Vanno citati anche i progetti con i volontari del servizio civile nazionale, per i quali i nostri servizi sono accreditati come sedi autorizzate per accoglierli.

5. OBIETTIVI E ATTIVITA'

5.1 PIANO STRATEGICO 2018-2020

L'assemblea dei soci della Cooperativa, in occasione dell'approvazione del bilancio di esercizio 2017, ha approvato la nomina del nuovo consiglio di amministrazione e ha accolto la proposta di piano strategico per il triennio 2018-2020.

Il precedente piano, relativo al triennio 2015-2017, aveva come parola slogan "CURARE", acronimo dei termini di riferimento Creatività, Unità, Radici, Animazione, Responsabilità.

Il piano strategico per il prossimo triennio, in continuità, è stato denominato "CURARE BENE, CURARE INSIEME". L'obiettivo strategico generale è delineato: i servizi di Filo di Arianna si prendono cura delle persone coinvolgendo tutti coloro che sono coinvolti nei processi di accoglienza, integrazione, radicamento sul territorio. Tutti quindi sono protagonisti, a partire dagli stessi ospiti, per arrivare poi agli operatori, ai volontari, ai familiari, alle associazioni e alle realtà del territorio, agli enti inviati.

La complessità organizzativa della cooperativa, per raggiungere in modo ordinato ed efficace gli obiettivi prefissati, deve fare grande affidamento sul proprio sistema di gestione della qualità, che nel corso del 2018 ha vissuto il passaggio di ricertificazione con il passaggio alla nuova norma ISO 9001:2015.

E' stato quindi previsto un piano che, utilizzando i quattro macroprocessi di gestione aziendale previsti dalla norma ISO come punto di riferimento (direzione, risorse, gestione dei servizi, misurazione) provasse a creare un collegamento con quattro macro-azioni strategiche e compatibili con la mission della cooperativa, come descritto nel grafico sottostante



Grafico 25 Descrizione dei 4 macroprocessi del sistema di gestione della qualità

Le quattro azioni (macro obiettivi collegati alle finalità dell'ente) sono state collegate visivamente ai quattro elementi naturali della filosofia classica, come segno di rafforzamento da una parte del significato concreto e prezioso dei processi di funzionamento, dall'altro per richiamare la combinazione degli elementi particolari all'interno di un complesso integrato e unitario.

Per ognuno dei quattro macroprocessi è stato svolto un capillare lavoro di analisi dei rischi, per analizzare il contesto attuale, individuare le misure migliorative e definire le relative azioni operative (obiettivi/azioni di gestione individuati per le singole macro aree). Sono state definite responsabilità specifiche per ogni azione ed è stato predisposto uno scadenziario per verificare nel corso del triennio lo stato di avanzamento degli obiettivi.

5.2 AZIONI OPERATIVE E RISULTATI 2019

Come illustrato nel paragrafo precedente, nel corso del 2019 il consiglio di amministrazione della cooperativa ha periodicamente analizzato gli obiettivi prefissati nel piano strategico, programmando la gestione operativa delle azioni di miglioramento organizzativo e di contenimento dei rischi. Di seguito elenchiamo per ogni macro processo le azioni più rilevanti dal punto di vista simbolico e ne riportiamo la percentuale di completamento.

5.2.1 Azioni operative 2019 nella gestione della direzione


 Direzione	Avvio progetto europeo Help Ex	100%
	Definizione di un vicario per ogni funzione strategica	20%
	Monitoraggio bimestrale dei rischi più significativi	70%
	Partecipazione alla newsletter e alle commissioni consortili	80%
	Pianificazione integrata degli eventi organizzati nei centri	70%
	Prossimità in Forlanini: modello per sviluppo strategico	100%
	Utilizzo whatsapp e Casella Web per comunicazione interna	80%
	Revisione sito e materiale comunicativo	20%
	Riordino modalità e strumenti della progettazione sociale	70%

Tabella 11 Azioni operative 2019 nel processo di direzione e loro attuazione

Nel piano strategico i processi di direzione vengono associati all'azione dell'immaginare. Pensare al futuro della cooperativa e delle sue attività è una responsabilità costante, che deve essere in grado di intercettare i bisogni della collettività mettendoli in dialogo con le potenzialità della cooperativa e con le sue competenze.

Si segnalano tre misure in particolare.

- La stabilizzazione del servizio di prossimità nel decanato Forlanini
- la creazione di una cultura della diffusione delle competenze, appunto prevedendo figure vicarie in grado di affiancare i titolari delle specifiche responsabilità
- Sono stati implementati strumenti per aumentare la circolazione delle comunicazioni all'interno della cooperativa, in particolare utilizzando tecnologie cloud e per la telefonia mobile.

5.2.2 Azioni operative 2019 nella gestione del processo delle risorse


 Risorse	Incontri consortili per nuovi soci	100%
	Organizzazione 1° Gita Sociale di cooperativa	100%
	Procedura per valutazione periodica delle competenze	50%
	Valorizzazione competenze di personale interno	60%
	Spazio in assemblea soci per attività dei centri	70%
	Rotazione temporanea o stabile del personale	10%
	Gruppo di lavoro con educatori	70%
	Formazione Smart working	80%
	Riduzione utilizzo somministrazione	70%
	Valorizzazione volontari	30%
	Progettazione per Volontari Servizio Civile	90%
	Miglioramento piano annuale delle manutenzioni	80%
	Incremento utilizzo CUI per adeguatezza documentale	90%
	Utilizzo appartamento sotto soglia Garibaldi per Welfare Aziendale	100%

Tabella 12 Azioni operative 2019 nel processo di gestione delle risorse e loro attuazione

Il processo di gestione delle risorse è cruciale nella vita della cooperativa. Non si tratta semplicemente di occuparsi della gestione del personale, ma più in generale di valorizzare tutti gli "ingredienti" dell'attività che viene svolta. Personale, volontari, fornitori, strutture, territorio.

La coltivazione delle competenze, l'attenzione alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, lo sviluppo delle strategie di welfare aziendale, la cura costante per la manutenzione degli spazi e delle attrezzature: tutti questi elementi costituiscono gran parte dell'impegno organizzativo e dello sforzo per mettere in condizione i servizi operativi di esprimersi al meglio delle proprie possibilità, senza sprecare risorse preziose ma anzi puntando a costruire un sistema armonico rispettoso di tutte le esigenze e di tutte le sensibilità.

5.2.3 Azioni operative 2019 nella gestione del processo dei servizi

Diversi servizi della cooperativa hanno vissuto nel 2019 la celebrazione di importanti anniversari: 30 anni per il Centro Gabrieli, 20 anni per Mizar e Locomotiva, 10 anni per la residenzialità leggera per il CDI Donato.

È stato organizzato un programma complessivo per tutti questi eventi, denominato "Filo in Festa". Tra le altre cose è stata promossa la prima edizione della gita sociale della cooperativa, che all'Alpe di Paglio ha visto la presenza di operatori, ospiti, volontari e amici.

Dal punto di vista operativo nel 2019 è stato realizzato l'obiettivo di aumentare i posti autorizzati presso il CDI Donato di Cormano, da 15 A 17. Si trattava di un passaggio importante per continuare lo sforzo nella direzione della sostenibilità di quel servizio.

E' proseguito inoltre l'approfondimento delle possibilità di trasferimento per le comunità Il Ricino e La Locomotiva, che costituiscono un presidio funzionale integrato e che hanno la necessità di aumentare la propria capacità di accoglienza complessiva da 16 a 20 posti per raggiungere il risultato della sostenibilità economica. Si è alla ricerca di una struttura unica in grado di ospitare entrambi i servizi.

Per quanto riguarda i servizi di Neuropsichiatria Infantile va segnalato lo svolgimento nel 2019 di un convegno nel quale sono stati esposti i risultati del progetto Percival, percorso sperimentale condiviso con il Policlinico di Milano; gli interventi dei nostri educatori nei reparti ospedalieri hanno cominciato a costituire un modello importante per lo sviluppo delle correlazioni tra aspetti sanitari ed educativi.

Va sottolineato anche il lavoro svolto in collaborazione con il Consorzio Farsi Prossimo per lo sviluppo di percorsi di tirocinio finalizzati in modo specifico all'arricchimento dei percorsi riabilitativi degli ospiti dei nostri servizi. Il proseguimento del progetto "Maneggiare con Cura 2.0", finanziato dalle risorse di Dona Valore, ha consentito di sperimentare per diversi ospiti occasioni di inserimento in contesti lavorativi protetti. Si tratta di un'innovazione a valore terapeutico molto apprezzata dagli ospiti, dai servizi invianti e dalle famiglie.


	Ricerca opportunità imprenditoriali di ricavi solventi	20%
	Ricerca struttura unica per Ricino/Locomotiva	30%
	Aggiornamento modello di gestione Casa Alloggio AIDS	20%
	Aumento a 17 posti CDI Donato per miglioramento sostenibilità	100%
	Chiusura attività Luoghi d'Incontro e ricollocazione totale del personale	100%
	Forlanini: accreditamento su bando domiciliarità per sostenibilità del servizio	100%
	Pani e Peschi: stabilizzazione equipe e raccordo con altri gestori di comunità NPIA	90%
	Progetto Percival Policlinico: convegno per presentazione modello e risultati	100%
	Progettazione condivisa con CFP per azioni di benessere degli ospiti	90%
	Tirocini riabilitativi utenza fragile: messa a sistema di processo interno e con ente pubblico	90%
	Avvio collaborazione con nuovi attori territoriali tramite progettazioni	70%
	Programma integrato di eventi per anniversari 2019	80%
	Rilancio della collaborazione con lo Sportello Mestieri	80%
	Corso OSS interno su ridefinizione e valorizzazione ruolo professionale	80%
	Mappatura relazioni di rete esistenti sul territorio	60%
Pubblicazione con Caritas del libro "Storie di Casa, 30 anni di Centro Gabrieli"	100%	

Tabella 13 Azioni operative 2019 nel processo di gestione dei servizi e loro attuazione

5.2.4 Azioni operative 2019 per il processo di monitoraggio

Nel nostro sistema di gestione della qualità, l'attività di controllo e monitoraggio non si limita alla funzione di vigilanza e controllo, ma ha molto a che fare con il "rendere conto", con la responsabilità di raccontare ed esporre ai nostri portatori di interesse il rapporto tra obiettivi dati e risultati effettivamente raggiunti. Le stesse visite ispettive di ATS sono previste come opportunità preziose di miglioramento e di individuazione dei punti di criticità del sistema gestione.

Nell'attenzione alla qualità del lavoro e del benessere sono state previste procedure per il potenziamento del sistema di controllo delle scadenze, in modo tale da controllare e programmare le azioni di monitoraggio e manutenzione delle procedure organizzative.


 Misurazioni	Audit interni per valorizzazione delle visite ispettive	70%
	Definizione di uno strumento di registrazione delle Non Conformità	20%
	Potenziamento del sistema di controllo delle scadenze	80%
	Monitoraggio e rilevazione dei mancati infortuni	100%
	Invio e analisi questionario soddisfazione operatori on line	90%

Tabella 14 Azioni operative 2019 nel processo di monitoraggio dei servizi e loro attuazione

5.3 RELAZIONE ATTIVITÀ 2019

5.3.1 Area Salute Mentale

Nel 2019 i servizi dell'Area Salute Mentale hanno mantenuto risultati positivi negli obiettivi prefissati e nei percorsi di cura.

La diversa tipologia delle persone accolte ha confermato un'importante differenza tra gli ospiti più anziani e quelli più giovani (under 30). Per i primi è continuata una presenza costante che ha garantito un livello di benessere e di cura particolarmente prezioso per chi vive la comunità come un luogo familiare e stabile. Questa situazione di ospitalità a lungo termine ha positivi effetti anche sul versante della solidità economica dei servizi.

Rispetto ai più giovani invece si riporta la già nota instabilità di presenza con effetti simili all'anno precedente. Rimane quindi per la comunità Locomotiva una preoccupante precarietà nei percorsi. Si conferma ancora la problematica economica degli ultimi anni, in particolare per quanto riguarda le Comunità Residenziali, a causa dell'abbassamento delle rette di circa il 10% per nove pazienti (3 in più rispetto al 2018) in carico da più di sei anni (così come previsto dalla dgr. 4421/07) pur avendo offerto gli stessi servizi, le medesime attività, uguale impegno assistenziale e progettualità aggiuntive di supporto. Va sottolineato però che malgrado questa riduzione di retta, grazie alla solidità delle presenze nelle altre tre comunità, abbiamo utilizzato pienamente il budget complessivo definito da ATS.

Anche per la Residenzialità Leggera il drastico ridimensionamento della quota sociale da parte del Comune di Milano attuato dal 2015 (circa il 40%) ha limitato i ricavi.

Si ripete purtroppo anche la criticità, sorta già nel 2018, relativa alla registrazione telematica dei flussi informatici. La direzione ha garantito un continuo raccordo interlocutorio con la dirigenza ATS per il recupero di circa 50.000 € di prestazioni effettuate ma non riconosciute per un mero problema tecnico. E' stata assicurata da ATS una prossima erogazione del credito [\[5.2.1 Azioni operative 2019 Direzione - Monitoraggio bimestrale dei rischi più significativi\]](#).

La sostenibilità economica è stata comunque garantita sia per le Comunità sia per i progetti di Residenzialità Leggera (Progetto Bet).

- **Le Comunità Residenziali**

La Comunità Locomotiva, come detto, ha mantenuto l'ottimo trend migliorandolo con il 94% di tasso occupazione posti raggiunto (anno precedente 93%). Anche la Comunità Il Ricino di Giona ha confermato

una percentuale altissima chiudendo al 99%. Le Comunità Mizar, nonostante le precarie condizioni fisiche di diversi ospiti che hanno causato alcuni ricoveri, sono riuscite ancora a mantenere le ottime performance degli ultimi anni:

Tasso Occupazione	Obiettivo 2019	2019	2018	2017	2016	2015
Locomotiva	95%	94.48%	93.60%	89,74%	95,34%	92,18%
Ricino	97%	99.38%	100%	97,23%	98,49%	93,08%
Mizar 1	100%	100%	99.97%	100%	99,76%	99,45%
Mizar 2	100%	96.52%	99.77%	99,69%	97,03%	97,03%

Tabella 15 Tasso Occupazione Posti delle Comunità Residenziali

I risultati di Mizar e Locomotiva vanno sempre visti in parallelo alle prestazioni degli appartamenti di residenzialità leggera, sui quali operano parte degli stessi operatori. In particolare Locomotiva associata al buon andamento di Casa del Tè, riduce la sua perdita da 30.000 € a circa 6.000 €.

Purtroppo continua a incidere, anche se in minor modo, la difficile integrazione tra posti disponibili nelle strutture e segnalazioni da parte degli enti pubblici invianti; sono frequenti situazioni nelle quali dimissioni improvvise o ricoveri ospedalieri incidono negativamente sul rapporto tra costi fissi e ricavi.

Anche le segnalazioni inappropriate hanno portato ad allontanamenti repentini e rallentamenti nei percorsi di ingresso degli ospiti: è infatti frequente la tendenza a sottostimare i bisogni assistenziali e sanitari dei pazienti, presentando casi che necessitano di alta intensità assistenziale per l'ingresso in strutture a media protezione e casi che necessitano di una struttura protetta presentati per percorsi di autonomia in appartamento di residenzialità leggera. Ancora una volta sono coinvolti soprattutto gli utenti più giovani della Locomotiva. Si conferma una crescente "fragilità generazionale" dei nuovi utenti che non riescono a mantenere una continuità nel percorso terapeutico. Continuano a pesare economicamente i ridimensionamenti sulle rette imposti dalle normative regionali e dagli Enti Locali.

▪ **Residenzialità Leggera**

Rispetto al 2018 si rileva un ulteriore miglioramento nelle attività e nelle occupazioni dei posti raggiungendo il 96% quale indicatore di risultato. In particolare Casa del Te', ha mantenuto l'andamento di crescita, raggiungendo il 92%. Casa Mandorlo addirittura è riuscita a raggiungere indicatori di massimo risultato.

Per quanto riguarda gli altri appartamenti si riscontrano delle medie in linea con gli anni passati. Si è superata dunque la percentuale totale di occupazione posti prevista, portando risorse significative per tutta l'Area a raggiungimento degli obiettivi prefissati:

Tasso Occupazione	Obiettivo 2019	2019	2018	2017	2016	2015
Vite – Cedro	75%	97.60%	96.78%	97,36%	98,59%	91,37%
Sequoia- Betulla	85%	96.44%	97.41%	95,79%	90,86%	91,51%
Mandorlo	85%	100%	93.86	93,57%	98,60%	88,38%
Ginepro	75%	96.85%	96.10%	95,37%	93,56%	93,01%

Tè	75%	92.67%	72.12%	85,00%	62,72%	65,82%
TOT. Res. Leggera	85%	96.79%	92.54%	93,41%	88,86%	86,00%

Tabella 16 Tasso Occupazione Posti degli appartamenti di residenzialità leggera psichiatrica

Si evidenzia la presa in carico di 4 nuovi progetti individuali. Si aggiunga a questo il fatto che spesso si lavora e si spendono molte energie con persone che poi all'ultimo, per ragioni diverse, non portano a termine l'inserimento. Così nel 2019 sono state selezionate 9 persone con una serie di colloqui (di cui appunto solo 4 hanno voluto proseguire). Sono state dimesse 4 persone per una sistemazione abitativa ancora più autonoma. Si conferma nel sistema Talitha (Mizar insieme a Residenzialità leggera ad essa associata) il modello organizzativo per che vede gli operatori attivi contemporaneamente nella comunità e negli appartamenti. Nelle situazioni di emergenza e di copertura ferie e malattie sono stati individuati degli operatori OSS che garantiscono le attività e la copertura ore. Questa scelta ha portato dei riscontri positivi anche nella rivalutazione delle risorse personali generando nuovi slanci di entusiasmo professionale a conferma del lavoro di valorizzazione sulle risorse interne.

▪ **Personale**

Per quanto riguarda il personale dell'Area Salute Mentale, nel corso del 2019 ci sono stati diversi avvicendamenti nel comparto assistenziale ed educativo. Un'educatrice di RL è entrata in maternità. Si è dimesso un custode notturno nella comunità Ricino e in sua sostituzione abbiamo assunto un educatore professionale. In Locomotiva è stata assunta un'educatrice professionale e nel corso dell'anno sono state confermate a tempo indeterminato due educatrici seguendo le nostre linee valoriali e strategiche sulla stabilizzazione interna dei lavoratori. Si riportano diverse difficoltà nelle nuove assunzioni di figure educative sia in fase di selezione che di scelta da parte del candidato. In RL non si è riusciti a sostituire l'educatrice in maternità se non all'inizio dell'anno successivo, dopo quindi parecchi mesi.

La Cooperativa offre da anni, come scelta strategica condivisa, l'opportunità di cambiamento del servizio per gli operatori che lo richiedono per diversi motivi, uno fra tutti gli anni maturati nello stesso centro [\[5.2.2 Azioni operative 2019 Risorse - Valorizzazione competenze personale interno\]](#).

Nel 2019 ciò è accaduto per due educatori che hanno chiesto di sperimentare il servizio di residenzialità leggera diminuendo la loro presenza in comunità. A valore della facilitazione de buon clima di lavoro si sono svolti momenti formativi condivisi con il personale OSS dei diversi centri di servizio [\[5.2.3 Azioni operative 2019 Servizi - Corso OSS interno su ridefinizione e valorizzazione ruolo professionale\]](#)

▪ **Prospettive**

Continua la ricerca di una struttura che possa contenere il presidio funzionale Ricino-Loomotiva per poter ottimizzare le risorse, aumentando di quattro unità il numero degli ospiti accolti [\[5.2.3 Azioni operative 2019 Servizi - Ricerca struttura unica per Ricino/Loomotiva\]](#). Le prospettive per l'anno 2019 sono di conferma delle linee strategiche definite, fortificando il sistema organizzativo della residenzialità leggera per portarlo alla piena occupazione. In particolare sarà opportuno individuare una nuova realtà abitativa che possa dare più spazio e libertà di scelta organizzativa negli inserimenti di alcuni ospiti con differenti caratteristiche, alleggerendo altri appartamenti che risultano essere non adeguati al numero degli ospiti (come ad esempio Casa del Tè) a questo scopo potranno risultare utili gli appartamenti che verranno messi a disposizione dal bando "Abitare sociale metropolitano" in particolare quello di via Lopez 6 in Quarto

Oggiaro accanto agli appartamenti Cedro-Vite.

Per queste e per tutte le altre attività descritte in precedenza si dovrà mantenere alta l'attenzione sul monitoraggio dei tassi di occupazione posti [\[5.2.1 Azioni operative 2019 Direzione - Monitoraggio bimestrale dei rischi più significativi\]](#) e alla verifica costante dei modelli organizzativi e d'intervento proposti, per esempio la sostituzione con OSS Mizar nelle assenze prolungate di educatori RL [\[5.2.2 Azioni operative 2019 Risorse - Riduzione utilizzo somministrazione - Valorizzazione competenze pers. interno\]](#), mettendo in campo la provata "capacità imprenditoriale e creativa" attuata negli ultimi anni.

Continua a tale proposito la consulenza che l'Area Salute Mentale offre nell'ambito del Consorzio Farsi Prossimo per la conduzione della comunità ad alta protezione "Alda Merini" presso Appiano Gentile, gestita dalla Cooperativa Intrecci, che nell'ultimo anno ha mantenuto, grazie soprattutto al bacino di Milano, il 90% di posti occupati.

Sempre rispetto al Consorzio Farsi Prossimo, la commissione tematica sulla Salute Mentale nel 2019 ha mantenuto l'impegno e l'impostazione fortemente condivisa e condotta dalla nostra cooperativa

[\[5.2.1 Azioni operative 2019 Direzione - Partecipazione commissioni CFP\]](#)

- ✓ Appuntamento bimestrale di tutti i rappresentanti di Area delle cooperative con anche la presenza di Caritas.
- ✓ Partecipazione ai tavoli OCSM delle rispettive ATS (Milano, Monza/Lecco, Como/Varese)
- ✓ Partecipazione ai tavoli tematici di Confcooperative, Campagna salute mentale, Coordinamento Comunale

Sarà in ogni caso inevitabile una maggiore attenzione nella valorizzazione di nuove risorse, quali per esempio il fund raising e le differenti progettualità annesse ai centri di servizio, condivise con Consorzio Farsi Prossimo e gli attori di rete, che nell'ultimo anno hanno permesso lo svolgimento di parecchie iniziative quali soggiorni vacanza ed iniziative estive, l'applicazione di attività sportive inclusive quali il basket, laboratori esterni riabilitativi, festeggiamenti di diversi anniversari dei nostri centri oltre che il reperimento fondi che sul 2019 hanno permesso l'acquisto di un nuovo autoveicolo specifico [\[5.2.3 Azioni operative 2019 Servizi - Programma integrato di eventi per anniversari - Avvio progettazioni nuovi attori territoriali tramite progettazioni\]](#)

Queste iniziative vogliono raggiungere, oltre ai significati espliciti, anche degli obiettivi più generali come il modello comune nell'operare in salute mentale e il senso di identità e appartenenza sempre più allargato e condiviso

5.3.2 Area Prossimità

Servizi AIDS

- **Casa Alloggio "Teresa Gabrieli"**

Nel 2019, dal punto di vista dell'utenza, il servizio ha avuto un tasso di occupazione posti in calo, con un discostamento dalle aspettative di gestione ordinaria a causa di aumento poco prevedibile dei casi di abbandono volontario o di aggravamenti improvvisi (che hanno portato nel mese di dicembre a due decessi). Le persone accolte durante l'anno sono state in tutto 14, con 4 nuovi inserimenti e 7 dimissioni, di cui 2 per decesso (entrambe nel mese di dicembre).

Le giornate di ospedalizzazione sono state in tutto 103, equivalente ad un aumento del 34% (68 nel 2018): il numero maggiore è stato nell'ultimo trimestre a seguito dei suddetti aggravamenti.

Anche il rapporto con il servizio inviante di ATS ha costituito una criticità per la saturazione dei posti: per un ridimensionamento interno di risorse, è diventato meno efficace ed efficiente nell'intercettazione del bisogno e nella fase di filtro, con una conseguente riduzione delle segnalazioni. Tale ridimensionamento di risorse si è tradotto anche in una crescente difficoltà d'intervisione strategica con ATS, funzionale per un progressivo ed attualizzato aggiornamento sui modelli di gestione nell'ambito AIDS [\[5.2.3 Azioni operative 2019 Servizi - Aggiornamento modello di gestione Casa alloggio AIDS\]](#).

Tasso Occupazione	2018	2019	I trim 2019	II trim 2019	III trim 2019	IV trim 2019
Casa Alloggio	97%	90%	97,5%	92,5%	84%	87%
Centro Diurno	79%	81%	82%	77%	83%	81%

Tabella 17 Tasso Occupazione Posti del Centro Teresa Gabrieli

Per quanto riguarda gli utenti del centro diurno, anche nel 2019 si conferma il dato di una permanenza stabile in carico di ex-ospiti della comunità: in tutto sono state 5 le persone seguite, di cui un'utente in carico da anni è passata alla comunità, altri 2 ospiti hanno avuto un inserimento molto breve (rispettivamente 1 mese e tre mesi), mentre altri 2 sono appunto ex-ospiti della comunità con una situazione sanitaria stabile ed un inserimento lavorativo, che restano appoggiati al centro diurno per necessità relazionali e/o scarsa autonomia abitativa.

Dal punto di vista economico, il decremento del tasso di occupazione posti ha impattato negativamente per quanto riguarda i ricavi (Euro -30.000 circa rispetto al 2018): il servizio risulta con una perdita complessiva di Euro 48.000 (senza i costi indiretti la perdita è di Euro 15.000), dovuta in gran parte ai minori ricavi, ma anche alla riduzione del 30% della quota annuale di contributo da parte di Caritas per la compensazione dei lavori di ristrutturazione e all'aumento dei costi generali e del personale in particolare a seguito del riconoscimento del rinnovo contrattuale.

L'evento significativo dell'anno per il servizio è stata la celebrazione del trentennale: è stato prodotto un libro di testimonianze di chi ha vissuto la storia della comunità dalla sua nascita ad oggi e che ha voluto soprattutto celebrare il senso dell'accoglienza che ha sempre caratterizzato e attraversato le varie evoluzioni del servizio [\[5.2.3 Azioni operative 2019 – Pubblicazione con Caritas del libro "Storie di Casa., 30 anni di Centro Gabrieli"\]](#) A fine novembre è stato realizzato anche un convegno in Caritas, che ha dato voce ai vari interlocutori che hanno fatto la storia del servizio, da Caritas stessa, al Consorzio Farsi Prossimo, ai servizi del territorio e alle istituzioni, per fare un bilancio, una fotografia dell'evoluzione del bisogno ed interrogarsi rispetto alle prospettive. Infine c'è stata anche una giornata aperta in cui la comunità ha accolto chiunque volesse passare per un saluto: per l'occasione sono state preparate delle installazioni multimediali fruibili a tutti, che hanno raccolto le storie più significative degli ospiti accolti e che hanno l'obiettivo di promuovere informazione e sensibilizzazione agli aspetti sociali e relazionali connessi alla malattia. La partecipazione è stata numerosa e calda, confermando quanto questo servizio diventi per le persone che lo incontrano luogo di legami, di affettività, di vita oltre il mandato istituzionale di cura [\[5.2.3 Azioni operative 2019 Servizi - Programma integrato di eventi per anniversari\]](#).

Il gruppo di lavoro si è mantenuto stabile, motivato e pro-attivo, nonostante le fatiche della cronicità e le preoccupazioni legate all'andamento degli inserimenti. Sono state valorizzate e messe a sistema le

competenze aggiuntive di personale interno a valore del miglioramento dei servizi di cooperativa con la costruzione, programmazione, applicazione di formazioni ad hoc in sinergia con le linee strategiche [\[5.2.3 Azioni operative 2019 Servizi - Corso OSS interno su ridefinizione e valorizzazione ruolo professionale\]](#). Positiva la partecipazione alle iniziative di volontariato aziendale e la prosecuzione sul 2019 di messa a disposizione di formatori interni della cooperativa per la sensibilizzazione sui territori (scuole) a contrasto della diffusione HIV e AIDS e di contrasto allo stigma [\[5.2.3 Azioni operative 2019 Servizi - Avvio progettazioni nuovi attori territoriali tramite progettazioni\]](#).

Servizi per anziani

Il 2019 ha visto le seguenti evoluzioni rispetto alle potenzialità di accoglienza dei centri diurni integrati per anziani:

Tasso Occupazione	2018	2019	I trim 2019	II trim 2019	III trim 2019	IV trim 2019
CDI Cremoncini	70%	73,5%	73%	71%	66%	84%
CDI Donato	78%	80%	78%	80%	68%	91%

Tabella 18 Tasso Occupazione Posti dei Centri Diurni Integrati per Anziani

▪ **CDI Cremoncini**

Nel 2019 il tasso medio di occupazione posti è leggermente cresciuto (+3,5%), confermando la tendenza positiva di incremento. In particolare il trimestre estivo ha avuto un risultato migliore del 12% rispetto all'anno precedente e l'ultimo trimestre ha evidenziato i migliori risultati dell'anno, dimostrando una buona capacità di ripresa dopo il calo estivo.

In tutto l'anno sono stati seguiti 45 anziani, con 19 ingressi e 15 dimissioni; significativa anche la buona occupazione dei posti in convenzione con il Comune di Milano (una media annuale di 12 su 15, cioè dell'80%).

Gli ingressi e le dimissioni sono stati lievemente inferiori rispetto all'anno precedente, ma il flusso di utenti si conferma molto dinamico (soprattutto in occasione delle numerose dimissioni estive e dei reingressi da settembre) con un conseguente carico di lavoro documentale e di promozione.

L'équipe è rimasta stabile, ma ha visto un alto tasso di malattie (in particolare nel gruppo OSS) ed in generale sono emerse alcune criticità accolte con un percorso di supervisione che è stato ripreso regolarmente (mensilmente) e con della formazione specifica aggiuntiva [\[5.2.3 Azioni operative 2019 Servizi - Corso OSS interno su ridefinizione e valorizzazione ruolo professionale\]](#). Per aumentare il livello di benessere dell'équipe ed a favore di un buon clima interno, il gruppo sarà attivato sul 2020 in un percorso specifico di supporto con un fornitore esterno (CIPM) [\[5.2.1 Azioni operative 2019 Direzione - Monitoraggio bimestrale dei rischi più significativi\]](#).

Dal punto di vista della sostenibilità permane una forte criticità nonostante la crescita: il nodo più critico è stato quello della mancata rimodulazione di budget da parte dell'ATS, per cui non ci sono stati riconosciuti più di Euro 25.000 di produzione. La perdita complessiva del servizio risulta di Euro 47.500 (Euro 22.600 senza i costi indiretti). E' evidente come una strategia di aumento dei ricavi per il 2020 debba riguardare inevitabilmente l'aumento delle rette solventi a carico degli ospiti, non avendo margini di contrattazione con ATS anche a fronte di maggiore produzione.

Anche la riduzione dei costi di personale (che hanno comunque già avuto un incremento per l'adeguamento contrattuale) non è una strada percorribile per poter mantenere alta la funzionalità del servizio.

- **CDI Donato**

Nel 2019 il tasso di occupazione posti è stato in linea con quello dell'anno precedente (migliore del 2%). Il risultato molto alto dell'ultimo trimestre del 2019 (91%) è indicativo di una crescita che valutiamo possa consolidarsi visto il conseguimento dell'autorizzazione e l'accreditamento per 2 posti aggiuntivi, di cui era stata presentata formalmente domanda in ATS a fine dicembre del 2018 ed ottenuta nel febbraio 2019

[\[5.2.3 Azioni operative 2019 servizi - Aumento 17 posti CDI Donato\]](#).

In tutto l'anno sono stati accolti 25 anziani, con 13 ingressi e 9 dimissioni: un flusso di utenti lievemente in incremento rispetto all'anno precedente e che conferma la dinamicità dei bisogni.

L'evento significativo dell'anno per il servizio è stato la celebrazione del decennale: è stata una buona opportuna di rilancio del rapporto con il territorio e la parrocchia. I festeggiamenti si sono svolti durante la manifestazione dell'Ottobre manzoniano 2019: il centro è stato aperto per offrire la visione della mostra "*Milano e i suoi simboli*" allestita grazie alla collaborazione volontaria della pittrice Giuliana Cioffi unita all'inaugurazione di un bassorilievo in legno scolpito a recupero un albero secolare del giardino del centro (che era stato necessario abbattere) ad opera del gruppo scultori di Cormano [\[5.2.3 Azioni operative 2019 Servizi - Programma integrato di eventi per anniversari - Avvio progettazioni nuovi attori territoriali tramite progettazioni\]](#).

Dal punto di vista della sostenibilità permangono le consuete criticità, con un risultato passivo di Euro 46.000 (Euro 30.500 prima dei costi indiretti): risultato peggiore rispetto al 2018 stanti i ricavi pressoché stabili (con Euro 3.000 di produzione non riconosciuti dalla rimodulazione del budget ATS) e l'incremento dei costi.

L'aumento della ricettività da 15 a 17 posti non garantirà automaticamente l'assegnazione di un budget superiore da parte di ATS (salvo successive rimodulazioni), ma ipotizziamo maggiori ricavi tramite le quote solventi.

- **Servizio di prossimità "Luoghi d'incontro"**

Da luglio 2019 il servizio è passato alla gestione di "Cascina Biblioteca ONLUS": il personale operativo è stato assorbito parzialmente, attraverso un distacco temporaneo. E' rimasto in carico alla cooperativa un tempo parziale di un'operatrice, che quindi è stata dedicata al supporto dei centri anziani e delle comunità Mizar, potendone così salvaguardare interamente il contratto di lavoro, e di un operatore part-time che è stato inserito presso il servizio di prossimità di via Salomone.

Lo stato occupazionale dei due dipendenti (e quindi la copertura del loro costo) resta vincolato temporalmente alla convenzione fra Abitare ed il nuovo gestore, che prosegue con rinnovi di breve termine.

Al coordinatore è stata data la possibilità di candidarsi come responsabile della segreteria di Caritas Ambrosiana dell'ambito Casa e Lavoro, con esito positivo. E' rimasto quindi dipendente della cooperativa ma impiegato presso la sede di Caritas in base ad un contratto di servizio [\[5.2.3 Azioni operative 2019 Servizi - Chiusura attività Luoghi d'incontro e ricollocazione totale del personale\]](#)

- **Servizio di prossimità di via Salomone**

Nel febbraio 2018 è stata avviata la collaborazione tra Filo di Arianna e l'Associazione ONOS, costituita dalle parrocchie del decanato Forlanini. Dal mese di gennaio 2019 sono stati stabilizzati con contratti a tempo indeterminato i tre operatori ai quali nel 2018 era stato proposto un contratto a tempo determinato e che precedentemente erano dipendenti della parrocchia antistante il centro di prossimità.

Caritas Ambrosiana, che ha promosso e sostenuto il coinvolgimento della cooperativa in questo servizio, ha garantito per il 2019 la sostenibilità di questa attività, integrando le risorse reperite dall'associazione ONOS [5.2.1 Azioni operative 2019 Direzione - Forlanini: modello per sviluppo strategico].

Il 2019 ha visto la partecipazione di Filo di Arianna al bando domiciliarità con esito positivo per l'accREDITamento ai servizi di domiciliarità del Comune di Milano, aderendo all'ATI *Persone al centro* costituita dalle cooperative La Strada (capofila) e Progetto Persona, e dalla Fondazione Opera San Francesco d'Assisi. Con la stessa ATI ha partecipato alla successiva coprogettazione per la sperimentazione gruppi domiciliarità indetta dal Comune di Milano aggiudicandosi la cogestione al progetto sperimentale "*Persone al Centro, persone in gruppo*" avviato operativamente ad agosto 2019 ed in corso di svolgimento.

Il servizio ha visto anche il supporto di progettazioni integrative consortili e del fund raising con indicatori di risultato significativi in termini di sostegno alla cittadinanza anziana fragile [5.2.3 Azioni operative 2019 Direzione - Avvio progettazioni nuovi attori territoriali tramite progettazioni - Mappatura relazioni di rete presenti sul territorio].

Nel corso del 2019 sono stati accompagnati e seguiti 105 anziani fragili.

Servizi per minori e famiglie

- **S.E.A.P. NPI – Servizio Educativo per l'Acuzie Psichiatrica in età evolutiva**

E' proseguita nel 2019 l'attività specifica delle due diverse équipes del centro diurno e del progetto PER.CI.VAL.

L'appalto, scaduto ad agosto 2018, ha visto due proroghe che hanno coperto con continuità il 2019 ed è stata comunicata un'ulteriore proroga fino alla fine del 2020 in attesa di espletamento delle nuove procedure di gara.

Il tasso di utilizzo del budget è stato il seguente:

Tasso Utilizzo budget	2018	2019
Centro Diurno	98%	97%
Percival	94%	99%

Tabella 19 Tasso di utilizzo del budget dei servizi in appalto dalla Fondazione Policlinico – Cà Granda

In particolare, l'avvicinamento alla piena utilizzazione delle risorse per il progetto Percival è conseguente ad un utilizzo delle figure OSS in linea con quanto preventivato e al completamento di un'adeguata configurazione dell'équipe educativa, maggiormente stabile.

L'utile complessivo del servizio risulta di Euro 8.000, assorbendo Euro 24.000 di costi indiretti. L'unico margine per incrementare l'utile è legato all'impiego al bisogno di OSS già in organico, cosa non sempre o totalmente praticabile data l'urgenza dell'attivazione e la quantità significativa di ore richiesta in alcune situazioni (in certi mesi abbiamo erogato da 240 ore fino a 396). [5.2.1 Azioni operative 2019 Direzione - Valorizzazione competenze personale interno]

Il Centro Diurno ha seguito 57 pazienti, mentre Percival 44: si confermano le buone capacità di presa in carico degli anni precedenti così come un ulteriore decremento dei ricoveri, passati da 20 nel 2018 a 14 nel 2019.

A maggio 2019, in occasione del convegno di rilevanza regionale "*Progetto Percival: verso quali modelli di intervento nelle acuzie psichiatriche in adolescenza*", i referenti Filo di Arianna impegnati su PER.CI.VAL hanno

presentato il proprio modello, gli obiettivi, i percorsi di cura e gli esiti del primo triennio (2016-2018) d'intervento. E' stata occasione per approfondire trasferibilità e applicabilità del modello e possibili sviluppi verso una rete integrata di servizi per la gestione dell'acuzie psichiatrica in adolescenza nel territorio milanese, in considerazione del rinnovato finanziamento dalla DG Welfare di Regione Lombardia per il triennio 2019-2021 [\[5.2.3 Azioni operative 2019 Servizi -Progetto Per.ci.val Policlinico: convegno per presentazione modello e risultati\]](#)

- **Struttura Residenziale Terapeutica "Pani e Peschi"**

Nel 2019 la comunità ha mantenuto un tasso di occupazione alto, con solo il trimestre estivo più basso della media a causa di un agito grave di un'ospite che ha reso inagibile per alcune settimane una stanza e anche per i periodi di vacanza superiori a tre notti che non vengono riconosciuti economicamente.

Tasso Occupazione	2018	2019	I trim 2019	II trim 2019	III trim 2019	IV trim 2019
	94,5%	93%	96%	95%	86%	96%

Tabella 20 Tasso Occupazione Posti della Comunità Pani e Peschi

Nel corso dell'anno sono stati inseriti 6 minori e ne sono stati dimessi altrettanti, per un totale di 16 minori in carico.

Le richieste di inserimento sono state 143 (quasi il triplo dell'anno precedente) ma solo il 10% è stato ritenuto idoneo per la lista d'attesa, soprattutto per gravità e incompatibilità con le nostre caratteristiche strutturali o con il gruppo ospiti.

Per quanto riguarda la sostenibilità, i ricavi sono stati in linea con l'anno precedente (leggermente inferiori quelli da ATS, soprattutto per utilizzo al 73% dei posti C, ma compensati da aumento della retta sociale). Il risultato finale prevede un attivo di Euro 12.500 (comprensivo di costi indiretti di Euro 44.500), grazie soprattutto al contenimento dei costi per servizi per le sostituzioni di personale a fronte di una maggiore stabilità del gruppo operatori. [\[5.2.2 Azioni operative 2019 - Valorizzazione competenze personale interno e Riduzione utilizzo somministrazione\]](#).

Il turn-over è stato limitato ad 1 figura infermieristica e ad 1 psicologo del gruppo clinico; nel mese di dicembre c'è stata anche la dimissione di un educatore, però assorbita a gennaio con il rientro dalla maternità della titolare.

Il gruppo ha sviluppato motivazione, mutualità interna ed autonomia sia per il consolidarsi delle relazioni divenute più stabili, sia grazie alla composizione di un gruppo ospiti maggiormente adeguato alle caratteristiche del servizio, sia per il buon esito delle formazioni interne-esterne proposte [\[5.2.3 Azione operative 2019 - Pani e Peschi: stabilizzazione equipe\]](#).

Sono state avviate anche delle attività più strutturate per gli ospiti grazie anche al sostegno di progettualità aggiuntive e ad un gruppo di sostegno per i genitori. Hanno trovato forma e buona adesione interna le diverse "Giornate di volontariato aziendale" svolte in sinergia con il Centro Gabrieli e diverse realtà aziendali grazie alla collaborazione continuativa con Good Point srl, favorendo così sia lo sviluppo di raccordi territoriali esterni a contrasto dello stigma che il fund raising di supporto al servizio [\[5.2.3 Azioni operative 2019 Servizi - Avvio progettazioni nuovi attori territoriali tramite progettazioni\]](#).

Positiva anche la prosecuzione del lavoro del tavolo delle strutture terapeutiche di NPI, che ha assunto dimensione regionale e che ha ottenuto a dicembre un'interlocuzione diretta con Regione Lombardia. Ne è derivato un impegno da parte del tavolo ad elaborare un documento rappresentativo della complessità dell'offerta e delle singole specificità, delle potenzialità di impatto del lavoro svolto nelle strutture e delle caratteristiche dei bisogni accolti, al fine di poter rivalutare congiuntamente i criteri di accreditamento ed essere in sinergia con le politiche regionali [5.2.3 Azioni operative 2019 Servizi - Pani e Peschi: raccordo con altri gestori di comunità]

5.4 PROGETTAZIONI E RETI TERRITORIALI

Nel 2019 Filo di Arianna ha continuato lo sviluppo del settore progettazione in raccordo con Consorzio Farsi Prossimo, Caritas Ambrosiana, Città Metropolitana, Comune di Milano e con gli attori delle reti territoriali inerenti e prossimi ai propri centri di servizio. La partecipazione a bandi pubblici e di private Fondazioni, l'adesione all'Alleanza Territoriale di Conciliazione con il Comune di Milano, unitamente a progettualità legate al settore fund raising ed all'Area progettazione Consorzio Farsi Prossimo, ha dato esito alle progettualità espresse in tabella.

Proponente e titolo progetto	Centri Servizio coinvolti	Ambito d'intervento	Fruitori 2019	Inizio e fine	Ruolo FdA	Finanziato 2019
Fondazione Monza Brianza <i>"Fili d'incontro"</i>	Housing Sovico	Coesione, territorio, formazione	1 classe alternanza scuola/lavoro	01.10.17 31.12.19	Capofila	€ 7.223,00
Emblematici Proroga I -II 2019 <i>"Maneggiare con cura 2.0"</i>	Mizar - RL - NPI sede FdA	Inserimento lavoro utenza fragile	14 utenti 10 operatori 10 enti	01.01.19 31.12.19	Partner, capofila CFP	€ 17.100,00
Fondazione Cariplo <i>"La Stazione, un luogo d'incontro"</i>	Mizar - RL Bruzzano	Coesione, sensibilizzazione	15 utenti 200 cittadini	01.06.18 30.11.19	Partner, capofila CAM	€ 6.205,80
AMSA 2019 <i>"In viaggio coi Bruzzangeles Fakers"</i>	Mizar - RL - Locomotiva - Ricino	Sport e Psichiatria	15 utenti 200 cittadini 5 educatori	01.03.19 31.12.19	Partner, capofila CFP	€ 20.000,00
AMSA 2019 <i>"Filo in Festa"</i>	Mizar - RL Locomotiva - Donato Gabrieli	Territorio, aggregazione, sensibilizzazione	60 ospiti 450 cittadini 50 operatori 20 volontari	01.03.19 31.12.19	Partner, capofila CFP	€ 5.000,00
Dona Valore2019 <i>"Rivestiamo di prossimità 2019"</i>	Forlanini	Interventi di prossimità, coesione	88 utenti 30 cittadini	01.03.19 31.12.19	Partner, capofila CFP	€ 10.000,00
Dona Valore2019 <i>"Rivivo in vacanza 2019"</i>	Mizar - RL Locomotiva Ricino Gabrieli	Soggiorni estivi ospiti	47 utenti	01.03.19 31.12.19	Partner, capofila CFP	€ 7.250,00
Città Metropolitana <i>"Smart Lab"</i>	Sede centrale	Conciliazione vita-lavoro Lavoro agile	20 operatori	27.07.17 31.12.19	Partner associato	€ 0,00

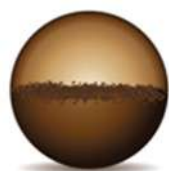
MilanoConcilia4.0"							
Erasmus plus "Help Ex"	Direzione Mizar NPI - RL	Interscambio europeo sulla riabilitazione ex pazienti psichiatrici	6 operatori	01.09.19 31.08.22	Partner, capofila Caritas Baviera	€ 4.622,00	
Comune di Milano " <i>Persone in gruppo, persone al centro</i> "	Prossimità Forlanini – Assoc. Onos	Sperimentaz. Domiciliarità - gruppi	80 utenti 20 cittadini	01.08.19 31.12.20	Partner ATI "Persone al Centro"	€ 9.232,38	
						€ 86.633,18	

Tabella 21 Progetti gestiti nel corso del 2019

I 10 progetti espressi, di cui n° 2 tutt'ora in corso, hanno dato esito a differenti indicatori di risultato connessi agli obiettivi 2019 dell'ambito Progetti e territorio e coerenti alle quattro macro azioni strategiche sopra descritte.



DIREZIONE/IMMAGINARE. Le progettualità espresse sono state pensate, co-progettate, programmate con il CDA, la direzione, i coordinatori e gli operatori progettuali coinvolti sulla base di bisogni emergenti condivisi. E' stato dato valore prioritario sul 2019 al rilancio, alla promozione, alla conoscenza e sensibilizzazione nei diversi territori e contesti sui temi della psichiatria, HIV ed anzianità fragile in occasione degli anniversari di servizio condivisi con la cittadinanza ed in occasione di eventi condivisi con gli stakeholder istituzionali.



RISORSE/ASCOLTARE. I progetti hanno coinvolto diversi servizi, soci, lavoratori e volontari favorendo il processo di presenza, ascolto e dialogo sui territori specifici e di ampliamento conoscitivo di nuovi attori territoriali. Si è favorita l'emersione in esterno di specifiche risorse interne e know how portate dalla compagine lavorativa così come è stata favorita l'emersione di competenze specifiche altre ed inesprese di alcuni operatori a fruizione di nuove progettualità ed a valorizzazione delle risorse umane. Tale azione di sistema si è espressa in particolare versus progetti di coesione sociale e di prossimità a fruizione di utenza fragile, di cittadini e volontari.



SERVIZI/SERVIRE. La scelta e l'erogazione delle differenti prestazioni e risorse su cui i progetti si sono espressi ha tenuto conto della specificità dei singoli servizi coinvolti e dei relativi territori sociali connessi così da metter in campo azioni costruite intorno alle persone e nel rispetto delle regole; ne sono un esempio importante sul 2019 i tirocini riabilitativo-lavoro, i soggiorni sollievo-estivi, l'applicazione riabilitativa-sportiva di cui sono stati fruitori progettuali ospiti dei servizi con fragilità psichica.

Progetti associati ai cds	Cds coinvolti	N. utenti fruitori del cds	Azioni a favore utenza interna
La Stazione: un luogo di partenza, d'incontro, di scambio	Mizar - RL	15	Laboratorio teatro, orti, book crossing, utilizzo spazi per psicoterapia gruppo, partecipazione eventi
Maneggiare con cura 2.0	Mizar - RL - Locomotiva - Pani e Peschi NPI	14	Tirocini riabilitativi osservativi lavoro dgr 5451, Tirocini extracurricolari, formazione
In viaggio coi Bruzzangeles Fakers	Mizar - RL - Locomotiva	15	Attività sportiva basket, tornei interregionali, partecipazione eventi
Rivivo in vacanza 19	MIZAR - RL - Locomotiva- Ricino- Gabrieli	47	Soggiorni vacanza estivi, gite ed attività estive
Filo in festa	Gabrieli - MIZAR- RL Locomotiva - Ricino - CDI Donato	60	Accompagnamento partecipazione attiva eventi
Rivestiamo di prossimità 2019	Prossimità Forlanini	105	Disbrigo pratiche per anziani fragili
Persone in gruppo, persone al centro	Prossimità Forlanini	80	Attività di gruppo per anziani fragili

Tabella 22 Fruitori dei progetti sviluppati a favore dei servizi della cooperativa



RACCONTARE/MISURAZIONE. Il principio del "rendere conto" che per definizione accompagna ogni sviluppo progettuale con le azioni di monitoraggio, controllo e rendicontazione si è arricchito sul 2019 di un modello interno di condivisione tecnico-documentale più uniforme e facilmente condivisibile. Si è arricchita altresì la procedura tecnico narrativa comunicativa dei progetti espressi con lo sviluppo di una maggior partecipazione degli operatori di progetto alla raccolta dati-immagini secondo le regole vigenti in tema di privacy e con l'utilizzo di maggiori canali comunicativi quali la newsletter consortile, newsletter Good Point, Facebook Consorzio Farsi Prossimo, Facebook Filo di Arianna, Facebook progetto La Stazione. Maggior spazio è stato dato anche alla formazione interna progettuale rispetto all'applicazione di specifiche azioni/procedure con supervisioni progettuali ed il coinvolgimento di tecnici sia interni che esterni.

In sintesi gli interventi del settore progetti di cooperativa, espressi sul 2019 e associati ai differenti centri di servizio sui territori, hanno avuto maggiore coinvolgimento cittadino sulle zone municipali 4, 8, 9 e sul territorio di Cormano con un indicatore di risultato di 900 cittadini esterni in riferimento alla partecipazione territoriale ad eventi culturali, aggregativi, di sensibilizzazione e formazione organizzati dalla cooperativa. Sulle medesime zone, l'azione di rete a favore del consolidamento, conoscenza e collaborazione formale con soggetti/servizi territoriali e sovra territoriali (pubblici e privati) ha seguito lo stesso positivo andamento con un indicatore di risultato di numero 20 nuovi attori territoriali attivati. Sono rimaste consolidate le reti intercettate nel triennio.

5.5 BENEFICIARI DIRETTI E INDIRETTI

Le attività della cooperativa vengono elaborate e gestite a partire dai bisogni e dalle caratteristiche dei beneficiari diretti dei servizi erogati.

Al 31.12.2019 gli ospiti delle nostre strutture risultavano essere poco più di 300, suddivisi tra servizi residenziali, diurni e territoriali.

Le tabelle seguenti descrivono per tipologia di attività le sedi di svolgimento delle attività della cooperativa e offrono una sintetica descrizione delle caratteristiche dei **beneficiari diretti** delle nostre attività.

Va evidenziato anche che sono individuabili anche numerose figure di **beneficiari indiretti**, che ottengono un vantaggio e un supporto da parte della cooperativa pur non essendo diretti destinatari delle attività. L'esempio più evidente è dato dai familiari degli utenti dei nostri servizi, con i quali vengono svolte numerose attività di confronto e di dialogo per migliorare integrazione e omogeneità tra momenti di vita domestica (dove possibile) e attività istituzionali. Significativa l'azione anche a vantaggio dell'utenza inviata alla cooperativa per l'inserimento nei nostri servizi e ritenuta non idonea, per la quale sussiste un'azione di ascolto, accompagnamento e sostegno per la rimodulazione dei percorsi. Altri beneficiari indiretti sono gli operatori, i volontari, cittadini ed enti esterni che fruiscono di formazioni specifiche e sensibilizzazione culturale sui temi della salute, reinserimento sociale e contrasto allo stigma tramite le progettualità territoriali sopra descritte. Consideriamo beneficiari indiretti anche i fornitori di servizio intercettati per l'erogazione di prestazioni aggiuntive sia nei centri di servizio che sui territori.

Servizio	Sede	Posti accreditati	Beneficiari diretti	Descrizione del servizio	Tipologia
Comunità Mizar	Via Urbino,9 Milano	15	15	2 Comunità Residenziali a media intensità riabilitativa accreditate con Regione Lombardia e in convenzione con ASL di Milano per 15 persone molte delle quali provenienti da ex Ospedali Psichiatrici	Residenziale
Comunità Il Ricino di Giona	P.za San Materno 15 Milano	8	9	Comunità Residenziale a media intensità riabilitativa accreditata con Regione Lombardia e in convenzione con ASL di Milano per 8 persone adulte affette da disagio psichico	Residenziale
Comunità La Locomotiva	Via Copernico, 1 - 20125 Milano	8	13	Comunità Residenziale a media intensità riabilitativa accreditata con Regione Lombardia e in convenzione con ASL di Milano per 8 persone giovani in età compresa tra 18 e 30 anni	Residenziale
Servizio Residenzialità leggera	ND	26	26	Appartamenti collocati in condomini dove pazienti con elevate capacità di autonomia vivono la loro quotidianità supportate in alcuni momenti del giorno da operatori.	Residenziale
		57	63		

Tabella 23 Servizi erogati a favore di utenti con problemi di salute mentale

Servizio	Sede (indirizzo)	Posti accreditati	Beneficiari diretti	Descrizione del servizio	Tipologia
Comunità Alloggio Teresa Gabrieli	Via Consolini,3 Milano	10+2	14 + 5	Casa Alloggio ad alta integrazione sanitaria convenzionata con ASL Città di Milano per 10 posti residenziali e 2 posti in regime diurno. Servizio che accoglie ospiti affetti da hiv/aids in condizioni molto precarie di salute ai fini della riabilitazione in senso lato.	Residenziale e semiresidenziale
		12	19		

Tabella 24 Servizi erogati a favore di utenti con problemi legati a HIV/AIDS

Servizio	Sede (indirizzo)	Posti accreditati	Beneficiari diretti	Descrizione del servizio	Tipologia
CDI Cremoncini	Via Saponaro,32 Milano	30	45	Centro diurno integrato per anziani con accreditamento regionale per 30 ospiti giornalieri. Servizi semi residenziali per anziani almeno 65enni con parziale riduzione dell'autosufficienza.	Diurno
CDI Andrea Donato	Via Manzoni, 22 Cormano	15	25	Centro diurno integrato con accreditamento regionale per 15 ospiti giornalieri. Servizio rivolto ad anziani con almeno 65 anni con parziale riduzione dell'autosufficienza.	Diurno
Progetto "Luoghi d'incontro"	Via Val di Ledro, 23 Milano	ND	ND	Servizio gestito per conto della Cooperativa Abitare e della Cooperativa Duecento. Vengono svolte attività di sportello e di accompagnamento per anziani e famiglie del quartiere.	Territoriale
Servizio di prossimità Forlanini	Via Salomone 32 Milano	ND	105	Servizio gestito in collaborazione con l'Associazione ONOS e con le parrocchie del Decanato. Attività di animazione e di prossimità con anziani e famiglie	Territoriale
		45	175		

Tabella 25 Servizi erogati a favore di utenti anziani

Servizio	Sede (indirizzo)	Posti accreditati	Beneficiari diretti	Descrizione del servizio	Tipologia
Servizio di emergenza per acuzie psichiatrica in età evolutiva	Polclinico di Milano	NP	44	Servizio in aggiudicazione dalla Fondazione Polclinico Cà Granda, finalizzato alla presa in carico di situazioni di acuzie psichiatrica per minori adolescenti. Interventi sia in centro diurno, che presso il reparto, che a domicilio	Diurno
Progetto PER.CI.VAL	Polclinico di Milano	NP	57	Servizio in aggiudicazione dalla Fondazione Polclinico Cà Granda, finalizzato alla presa in carico di situazioni di acuzie psichiatrica per minori adolescenti. Interventi presso il reparto o a domicilio	Diurno
Pani e Peschi	Via Consolini 3 Milano	10	16	Struttura Residenziale Terapeutica per minori maschi e femmine con problemi di salute mentale.	Residenziale

10

117

Tabella 25 Servizi erogati a favore di minori

6. SITUAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA

In questo capitolo vengono descritte le principali voci riguardanti la gestione economica e finanziaria della cooperativa per quanto riguarda il rapporto con finanziatori, committenti e clienti.

Viene inoltre presentata una descrizione dello stato patrimoniale e dell'utilizzo delle risorse economiche.

Il capitolo si conclude con una descrizione della distribuzione del valore aggiunto. Si tratta di una analisi del modo in cui la "ricchezza" creata con il lavoro della cooperativa è stata utilizzata a favore dei portatori di interesse interni ed esterni.

6.1 CLIENTI E COMMITTENTI

Tipol. cliente committ.	Cliente/committente	Fatturato 2017	Fatturato 2018	Fatturato 2019
Agenzie di tutela salute	ATS Città Metrop. di Milano	€ 2.805.855,40	€ 3.069.666,34	3.015.822,78
Comuni/Enti	Comune di Milano	€ 153.592,04	€ 165.909,08	206.469,35
	Comune di Cormano	€ 28.211,56	€ 28.400,01	27.885,72
	Comune di Sovico	€ 22.925,00		
	Comune di Sesto S. Giovanni	€ 5.714,28	€ 5.447,61	5.714,28
	Comune di Paderno Dugnano	€ 1.575,00		
	Comune di Cinisello Balsamo	€ 10.822,75	€9.877,50	2.952,00
	Comune di Assago	€ 2.700,00	€ 1.552,50	
	Comune di Rescaldina	€ 2.250,00	€ 5.400,00	6.480,00
	Azienda Spec. Consortile	€ 2.235,00	€ 4.350,00	
	Comune di Cologno Monzese	€ 2.160,00	€ 5.400,00	6.156,00
	Comune di Trezzano S/N	€ 75,00	€ 4.500,00	
	Centro Giustizia Minorile	€ 2.115,00		
	Comune di Legnano		€ 2.280,00	6.480,00
	Comune di Cesano Boscone			4.320,00
	Comune di Olgiate Olona			2.551,50
	Ser.coo.p.			3.618,00
Comune di Pieve Emanuele			1.404,00	
Consorzi e Cooperative	Consorzio Farsi Prossimo	€ 32.853,53	€ 61.563,00	73.912,80
	Coop Abitare	€ 60.142,85	€ 60.142,84	28.571,42
	Altre cooperative	€ 43.333,57	€ 44.398,81	62.932,00
Fondazioni	Fond. Cà Granda Policlinico	€ 372.909,09	€ 369.544,42	375.654,14
Associazioni	Associazione ONOS		€ 32.957,98	24.631,78

	CRCA			1.229,51
	Centro Ausiliario per minori			6.205,80
Caritas e Parrocchie	Caritas Ambrosiana	€ 104.837,04	€ 105.249,88	
Utenti	Utenti	€ 247.671,71	€ 260.472,37	249.278,38
Diversi	Diversi	€ 4.449,34	€ 3.538,76	2.058,11
		€ 3.906.428,16	€ 4.243.316,10	4.253.438,13

Tabella 26 Descrizione dei rapporti economici con i vari clienti/committenti nel periodo 2017-2019

L'analisi dei committenti/clienti della cooperativa evidenzia una sostanziale continuità con gli ultimi anni. Risultano incrementati i rapporti con il Comune di Milano per effetto dell'accresciuto lavoro di collaborazione sugli inserimenti in convenzione presso il Centro Diurno Integrato Cremoncini; inoltre si è concretizzato l'accreditamento con il Comune per quanto riguarda i servizi di domiciliarità presso il Decanato Forlanini. Da registrare anche l'incremento dei rapporti sia con Caritas Ambrosiana, con la quale vengono gestite le funzioni di segreteria sulle aree di bisogno, e con il Consorzio Farsi Prossimo, con il quale è in evoluzione un'attività di consulenza dal punto di vista progettuale. Si conferma ovviamente il rapporto privilegiato con ATS Città Metropolitana di Milano, che continua ad essere il principale committente sui servizi di tipo sanitario e socio-sanitario.

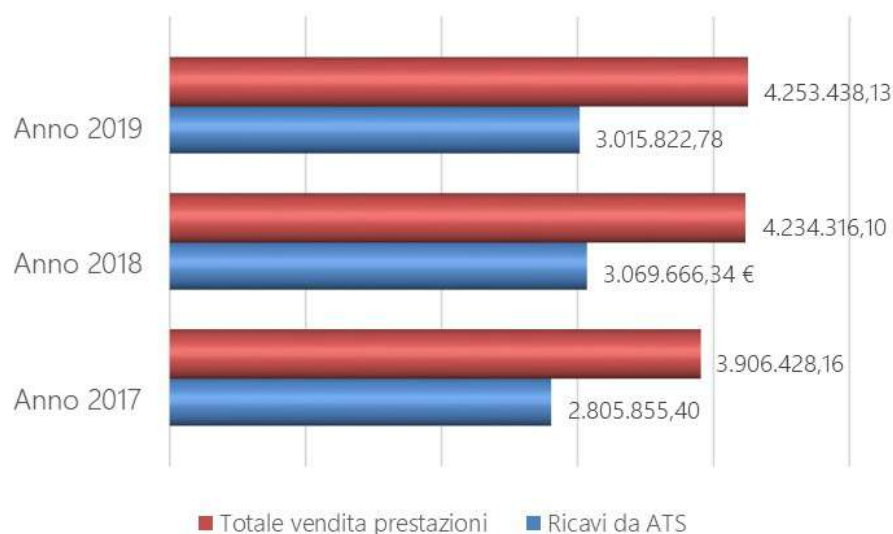


Grafico 26 Rapporto tra il totale della vendita di prestazioni e il ricavo da ATS Milano

6.2 VALORE DELLA PRODUZIONE

	2017	% 2017	2018	% 2018	2019	% 2019
Altri ricavi	€ 4.321,97	0,11%	€ 46.949,00	1,09%	14.434,74	0,33%
Consorzio Farsi Prossimo	€ 32.853,53	0,83%	€ 61.563,00	1,43%	73.912,80	1,70%
Altri enti/consorzi/coop/assoc.	€ 43.333,57	1,09%	€ 104.451,65	2,42%	127.188,51	2,92%

Contributi pubblici	€ 9.578,79	0,24%	€ 8.555,57	0,2%	9.325,61	0,21%
Contributo esercizio	€ 56.261,57	1,41%	€ 56.261,57	1,3%	77.883,57	1,79%
Enti pubblici e azi. sanitarie	€ 3.413.140,12	85,84%	€ 3.674.992,46	85,1%	3.661.889,77	84,08%
Caritas	€ 104.837,04	2,64%	€ 105.249,88	2,44%	139.110,56	3,20%
Utenti e famiglie	€ 251.871,20	6,33%	€ 260.472,37	6,03%	251.336,49	5,77%
Totale	€ 3.976.340,64	100,00%	4.318.585,50	100%	4.355.082,05	100,00%

Tabella 27 Distribuzione del valore della produzione nel periodo 2017-2019

La ripartizione del valore della produzione conferma sostanzialmente gli equilibri presenti negli anni scorsi, a conferma della sostanziale stabilità della struttura dei ricavi della cooperativa.

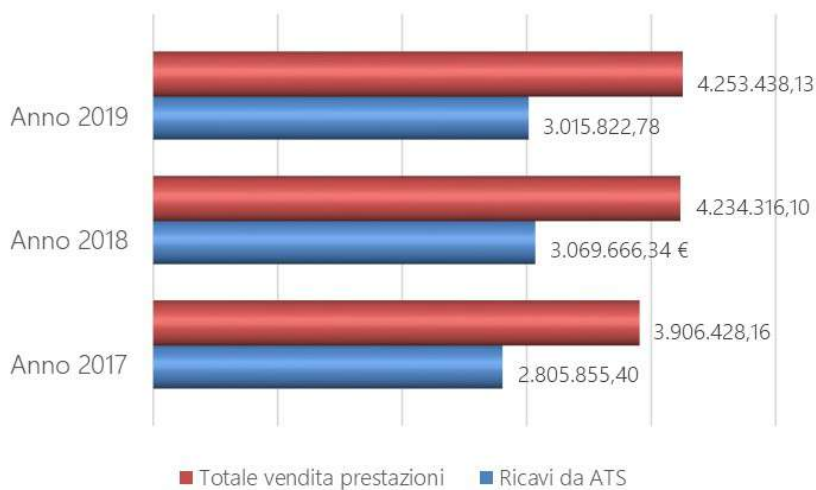


Grafico 27 Quota del valore della produzione da enti pubblici e aziende sanitarie nel periodo 2017-2018

6.3 IL PATRIMONIO

Nel 2017 è arrivata a scadenza la durata del piano di finanziamento per chi aveva aderito alla seconda versione del Fondo Jeremie. Come possibile e previsto alcuni soci, nel corso dell'anno, hanno ritenuto di capitalizzare l'investimento attraverso le dimissioni dalla compagine sociale. Ciò ha portato alla contrazione del capitale sociale rappresentata nel grafico. Da allora il capitale sociale è rimasto sostanzialmente immutato, dal momento che i soci che nel frattempo hanno ritirato il proprio capitale sociale per interruzione del rapporto di lavoro, sono stati sostituiti dalle nuove adesioni alla compagine sociale.

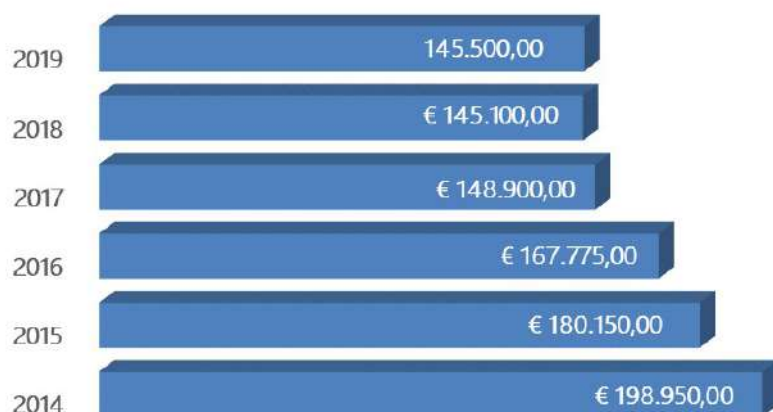


Grafico 28 Capitale sociale nel periodo 2014-2019

Per quanto riguarda le riserve, appare evidente, soprattutto nel passaggio tra il 2012 e il 2013, l'effetto della fusione tra Filo di Arianna e La Cooperativa Libertas di Sovico.

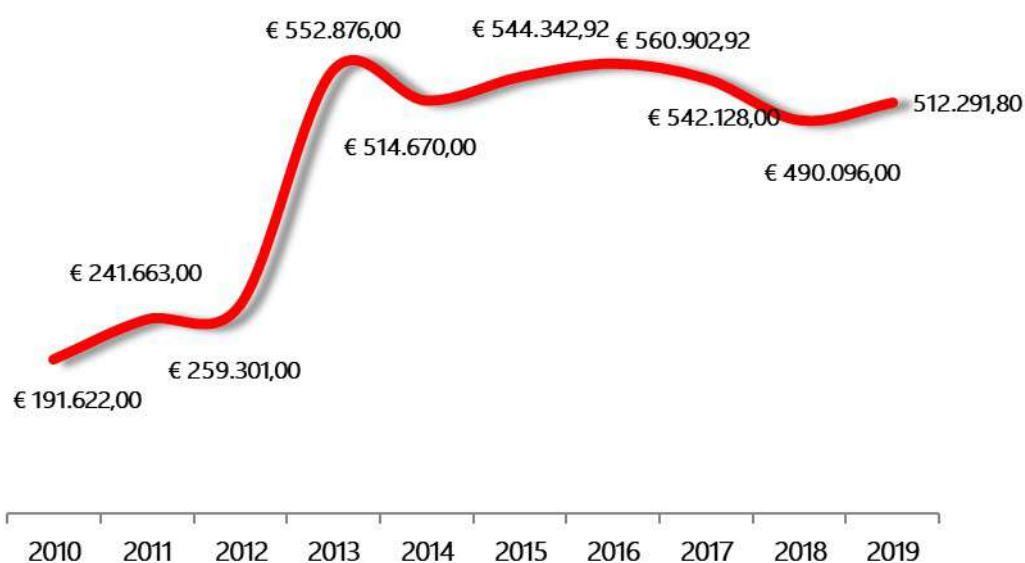


Grafico 29 Riserve della cooperativa nel periodo 2010-2019

Anche il grafico relativo al patrimonio netto mostra la solidità e la stabilità della cooperativa. Si tratta di un elemento importante che consente di programmare con maggiore serenità investimenti che possono consentire di garantire la sostenibilità dei servizi nel medio-lungo periodo.

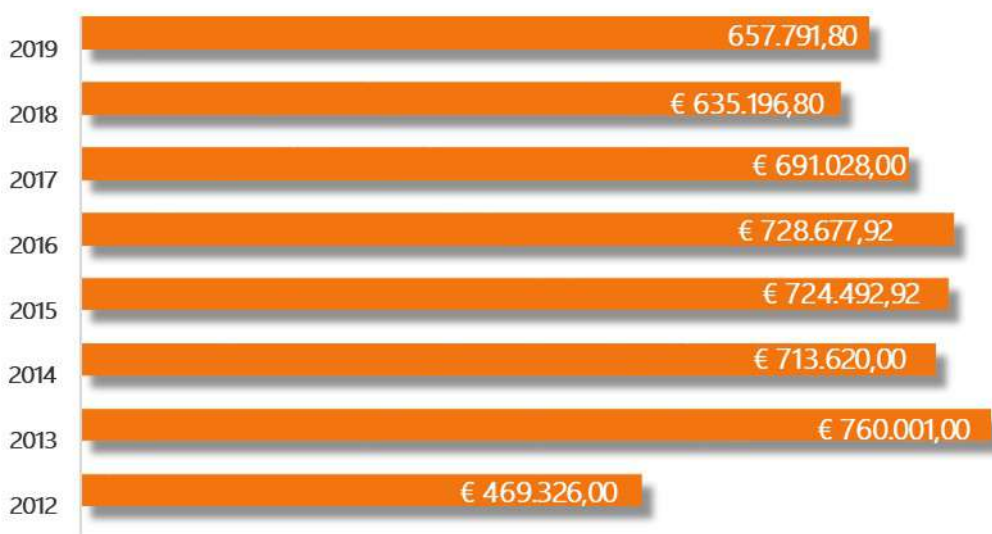


Grafico 30 Patrimonio netto della cooperativa nel periodo 2012-2019

Nella rappresentazione delle immobilizzazioni di vario tipo riportate nello stato patrimoniale del bilancio, è leggibile una sostanziale stabilità degli utilizzi delle risorse della cooperativa.

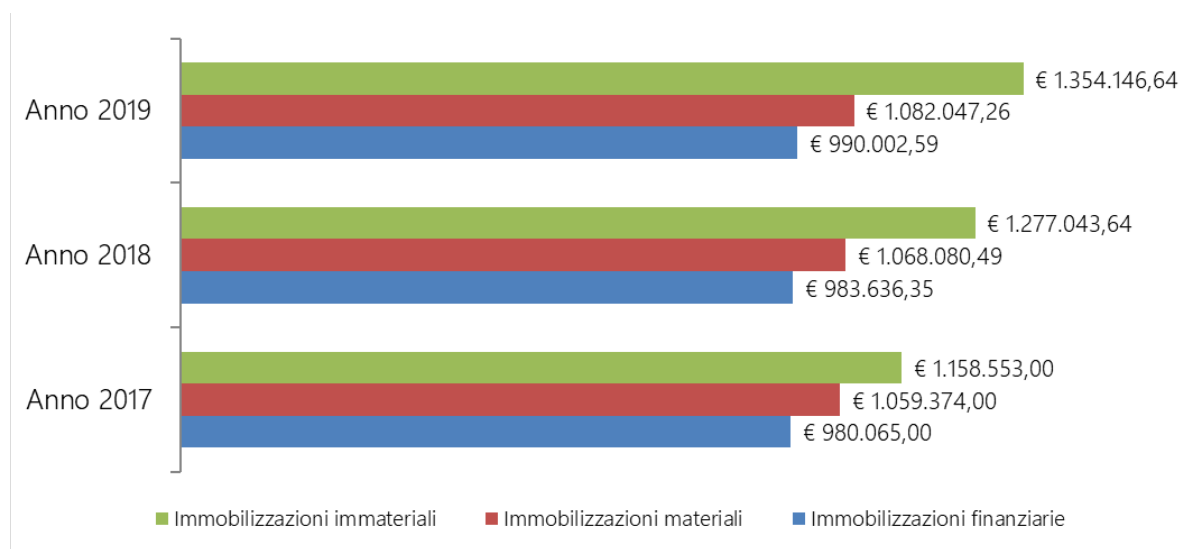


Grafico 31 Immobilizzazioni 2017-2019

6.4 DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO

Il valore aggiunto rappresenta la ricchezza prodotta dall'azienda nell'esercizio dell'attività ed è individuabile come differenza tra i ricavi lordi e i consumi utilizzati per produrli. Esso evidenzia in sostanza le remunerazioni dei fattori, ma tiene anche conto della destinazione di parte della ricchezza prodotta a favore di altri soggetti, che ne beneficiano per norma di legge o per decisione dell'azienda. La determinazione di tale valore assume significato in quanto rappresenta il raccordo contabile tra il bilancio di esercizio ed il bilancio sociale. Il suo calcolo avviene infatti attraverso una riclassificazione scalare delle voci del conto economico, finalizzata ad evidenziare sia il processo di formazione del valore aggiunto sia la sua distribuzione, esprimendo in quantità monetarie i rapporti tra l'impresa e il sistema socio-economico con cui interagisce. In particolare la ripartizione del valore aggiunto fa riferimento ai principali stakeholder.

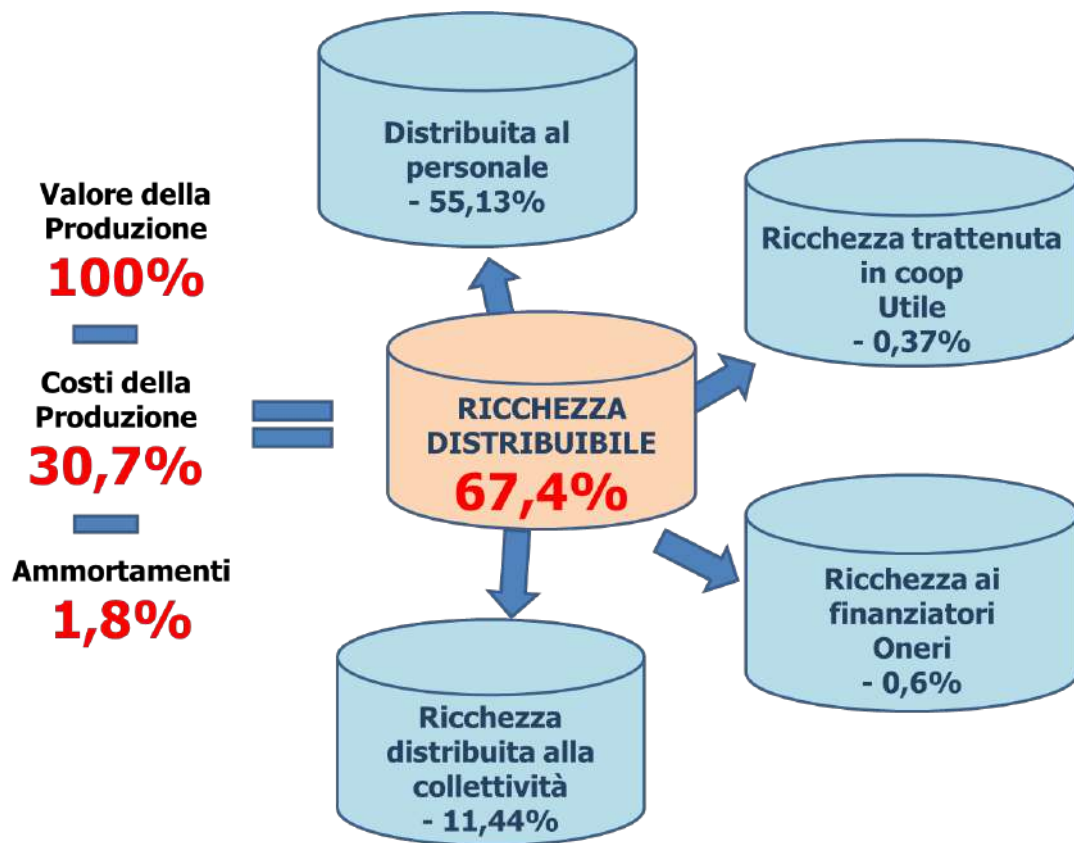


Grafico 32 Ricchezza distribuita nel 2019

Il grafico rappresenta il modo in cui la ricchezza prodotta dalla cooperativa, una volta tolti costi di produzione e ammortamenti, viene distribuita.

7. PROSPETTIVE FUTURE

Per quanto riguarda le prospettive di sviluppo della Cooperativa nel breve e medio termine, vanno evidenziate tre linee principali.

- A. Le crescenti difficoltà generali del sistema economico italiano comportano ostacoli sempre maggiori soprattutto per le piccole e medie imprese. Da questo punto di vista nei prossimi anni sarà determinante dare valore all'integrazione strategica e organizzativa con il Consorzio Farsi Prossimo e più in generale con il sistema Caritas Ambrosiana. Sono già state attuate scelte comuni, ad esempio sulla scelta di fornitori comuni e sulla co-progettazione di servizi complessi. Occorrerà sostenere occasioni e modalità di integrazione sempre più efficaci.
- B. Le probabili difficoltà del committente pubblico nei prossimi anni per garantire l'attuale livello di copertura economica dei servizi sanitari e socio-sanitari dovranno trovare una adeguata capacità di reazione della cooperativa soprattutto per quanto riguarda la diversificazione dei ricavi, su almeno due direttrici:
 - valorizzazione delle competenze specialistiche sulla salute mentale per rispondere a bisogni di particolare rilevanza e privi di adeguata risposta (come nel caso della neuropsichiatria infantile) o in fase di probabile ampliamento (ad esempio per tutte le problematiche della psicogeriatrica).
 - approfondimento delle possibilità di integrare i servizi tradizionali della cooperativa con attività su base solvente, investendo sulle necessarie competenze promozionali e di analisi dei bisogni.

La cooperativa ha d'altra parte bisogno di contenere il rischio di esprimere soltanto azioni di tipo tecnico, perché il mandato originale e costantemente rinnovato di Caritas Ambrosiana rimanda al concetto di impresa di comunità. Vanno quindi messe in atto azioni e iniziative per consolidare e valorizzare i rapporti con i territori che ospitano i servizi di Filo di Arianna. Ciò potrebbe portare anche ad opportunità di collaborazione in particolare con le articolazioni territoriali della Diocesi e di Caritas (come nel caso del servizio di prossimità nel Decanato Forlanini)



Filo di Arianna Società Cooperativa Sociale ONLUS

Sede Legale: Via S.Bernardino, 4 – 20122 MILANO

Sede Amministrativa: Via Gasparotto, 19 – 20092 Cinisello Balsamo (MILANO)

Tel. 0247941621

Fax 0266045326

E- mail cooperativa@filodiariannacoop.it