

Cooperativa Lotta contro l'emarginazione cooperativa sociale ONLUS

Sede Legale: Sesto San Giovanni (MI) – Via Felice Lacerra, 124

Iscrizione Albo Coop. Nr. A102370 Sez. Coop. Mutualità prev. diritto

RELAZIONE SULLA GESTIONE

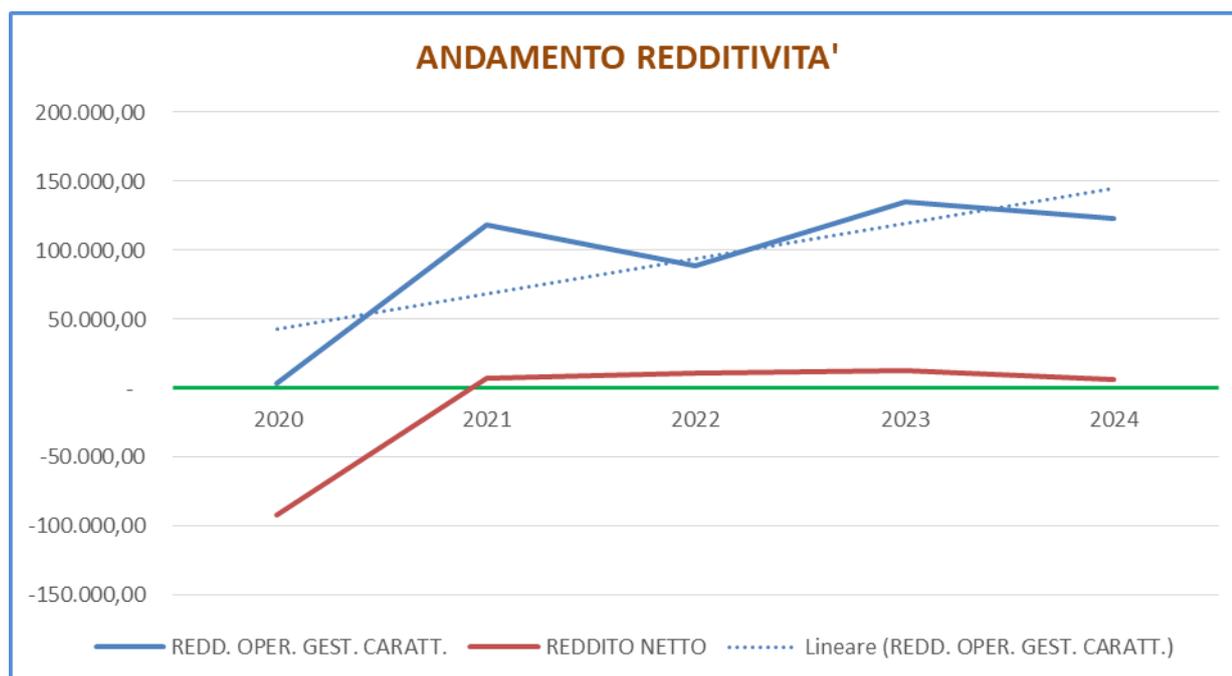
BILANCIO D'ESERCIZIO CHIUSO AL 31/12/2024

1. Introduzione

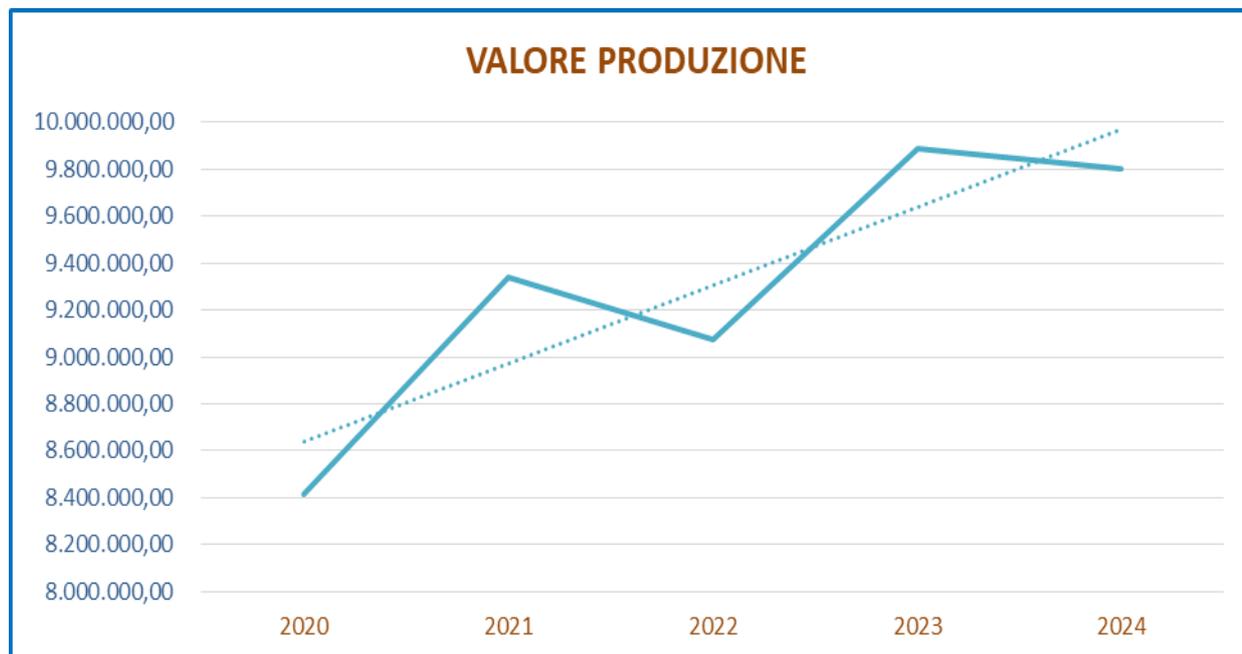
Gentili socie e soci

Anche quest'anno Cooperativa chiude il bilancio in pareggio (con un piccolo utile di 6 mila euro) ed è il 4° anno consecutivo (vedi grafico qui sotto). E' vero che sul risultato ha influito anche la plusvalenza derivante dalla vendita dell'immobile "ereditato" dall'assorbimento di Icaro (dal 2024 non più utilizzato per la gestione caratteristica), ma va anche tenuto presente che questo è stato il primo dei due anni sui quali ha impattato significativamente il recente rinnovo contrattuale; per averne una misura basta rilevare l'incremento, non solo in valore assoluto, del costo del personale dipendente che è passato dal 54% circa sul valore della produzione nel 2023 ad oltre il 61% nel 2024. Tale incremento è stato assorbito senza far ricorso alla quota che lo scorso anno era stata accantonata a tale scopo, che quindi resterà disponibile per il 2025.

Pur con la prudenza a cui ci obbliga l'approccio al rischio, che ormai da alcuni anni guida le strategie di Cooperativa, e in un quadro di politiche sociali che resta precario, possiamo pertanto considerare raggiunto e consolidato l'equilibrio economico che ha rappresentato il principale obiettivo d'impresa degli ultimi anni.



Per quanto riguarda il Valore della produzione, questo resta prossimo ai 10 milioni di euro, con una lieve flessione (meno dell'1%) rispetto al 2023, in un trend comunque di crescita.



Dopo le operazioni straordinarie del 2020 e del 2021 (di rivalutazione degli immobili e di ricapitalizzazione, con l'ingresso di CFI tra i soci azionisti), che hanno portato al suo raddoppio (sino a sfiorare i 2 milioni di euro) anche quest'anno, il Patrimonio netto di Cooperativa non ha subito variazioni significative, restando sostanzialmente stabile. Le piccole oscillazioni sono dovute per lo più ai movimenti del capitale sociale, per entrata o uscita di soci e socie.



Anche dal punto di vista finanziario il 2024 conferma il trend in ripresa, in parte per le scelte e la gestione di Cooperativa, in parte per lo sblocco, da parte di Regione Lombardia, di alcuni pagamenti

relativi a crediti un po' datati. Per un'analisi finanziaria più approfondita si rimanda al paragrafo 5 della presente relazione.

2. Principali attività svolte, possibili sviluppi e posizionamento sul mercato

La percezione diffusa di incertezza sia economica che sociale - in un clima in cui lo scollamento tra l'offerta di opportunità di supporto organizzata in prestazioni individuali che si collocano all'interno di sistemi strutturati rivolti al singolo target (anziani, disabili, persone con disagio mentale, persone con comportamenti dipendenti, ecc.) e le domande sempre più complesse, trasversali ai diversi target e al tempo stesso diversificate – interroga il nostro essere cooperativa.

Permangono nel panorama generale carenze importanti nella sostenibilità di un vero welfare territoriale di cui secondo noi il paese avrebbe bisogno (anziani e domiciliarità, giovani e prospettive future, integrazioni intergenerazionali e interculturali, sostegno all'abitare ed alle nuove forme di povertà ecc.).

Al netto di queste considerazioni generali e di alcuni specifici rischi ed incertezze (descritti più sotto al punto 8 della presente relazione), il nostro posizionamento sui territori e nell'attuale sviluppo dell'economia sociale si mantiene positivo ed efficace anche in una prospettiva a medio - lungo termine e si basa, oltre che sulla diffusa percezione - più che buona - della qualità del nostro lavoro, sui seguenti punti di forza:

- Un radicato posizionamento e riconoscimento nei vari territori di azione, con interazioni forti con le reti territoriali e le amministrazioni locali nonché con i famigliari e le altre forme di società civile e di rappresentanza degli utenti. Questo fa di noi una riconosciuta realtà di sviluppo locale sia come partner gestionale che come titolare di progettazioni ed innovazione.
- Un rapporto virtuoso quindi con i territori e le amministrazioni in cui continuare a coniugare concretamente quel dettato della corte costituzionale che ha dichiarato i nostri enti ETS come attori di funzione pubblica sociale e che continua a farci riconoscere, malgrado le criticità interpretative in alcuni ambiti, come attori di co programmazione e co progettazioni come previsto nel PNRR e nella riforma del terzo settore e non solo enti gestori.
- Le nostre elevate competenze progettuali e di lettura dei bisogni dei diversi territori soprattutto in una fase di riscrittura dei parametri del welfare territoriale, con particolare attenzione alle nuove forme di povertà, agli adolescenti ed ai giovani adulti, alle donne, alle nuove migrazioni si coniuga anche con una nuova specifica attenzione centralizzata nella selezione sui nuovi bandi e progetti, volta a garantire una sicura sostenibilità economica e finanziaria e predefinito margine gestionale.
- Un mix strategico di azioni integrate tra la gestione di Servizi accreditati sociosanitari e quindi non soggetti alle periodiche assegnazioni mediante bandi di gara, e lo sviluppo di forme diverse di progettazioni di cui alcune più storiche e stabilizzate ed altre formate da progetti innovativi. Questo ha fatto crescere una competenza multi-tematica diffusa con conseguente vantaggio competitivo, in relazione alla possibilità di gestire, sui diversi territori, interventi trasversali multi settoriali e multi stakeholder.
- Ottima competenza sui vari settori di impegno con una reputazione e posizionamento dei nostri responsabili e coordinatori in più reti tematiche, anche nazionali, con ruoli importanti e

riconosciuti; dal CNCA, ai tavoli nazionali di vari Dipartimenti e ministeri con compiti di consulenza e programmazione sui temi della salute mentale, tratta, carcere, dipendenze, housing ecc.

Di seguito una sintesi delle **attività svolte**:

L'area consumi e dipendenze è un sistema caratterizzato da:

- 3 i servizi accreditati di carattere socio-sanitario, terapeutici riabilitativi e di tipo specialistico. quali le 2 Comunità terapeutiche residenziali e un centro diurno semiresidenziali che basano la propria sostenibilità su un adeguato livello di saturazione dei budget assegnati relativamente alla capacità di accoglienza per i posti autorizzati e/o accreditati. I posti disponibili sono 46 accreditati e 3 autorizzati. Si sono accentuate alcune difficoltà dovute ad un restringimento dei criteri di affidamento delle persone provenienti dal carcere con ritardi e resistenze della magistratura di sorveglianza che hanno portato a ritardi o riduzione degli accessi.
- 11 progetti specifici di prevenzione, limitazione dei rischi e Riduzione del danno relativi ai rischi connessi al consumo e abuso di sostanze psicoattive legali e illegali. Questi progetti sono attivi ormai da più di 25 anni e di cui la cooperativa è il maggior ente gestore regionale, ora finanziati da Regione Lombardia attraverso i FSE sulle linee POR inclusione. Queste attività, che hanno avuto negli anni parecchie vicissitudini, vengono pianificate secondo una logica di consolidamento dell'esistente ed hanno dovuto essere rimodulate anche quest'anno integrandole anche con un progetto specifico regionale "Parchi" di prevenzione mediante Unità di strada con ambulatorio mobile attive nelle aree di Rogoredo e Groane, a titolarità di Ats Milano e Ats Brianza e in collaborazione con la CRI.
- Sui rischi connessi al Gioco d'Azzardo sono numerosi i progetti attivi nei diversi territori e che sviluppano e consolidano pratiche di prevenzione territoriale nelle scuole, lavoro con gruppi e formazione di peer, sportelli di ascolto, e attività di sensibilizzazione e comunicazione territoriale nonché prime sperimentazioni di presa in carico e cura per giocatori patologici.
- Voucher Adolescenti – Inseriamo in quest'area pur in assenza spesso di un abuso di sostanze alcune progettazioni di prevenzione al disagio conclamato di diverse fasce giovanili. Queste progettazioni promuovono percorsi individuali per giovani e famiglie a rischio di emarginazione attraverso la realizzazione di voucher strutturati su costi standard per il personale e sistema di prestazioni individuato secondo tipologie differenziate di disagio. A questo lavoro sulla popolazione giovanile si integrano alcune progettazioni innovative sui temi del disagio adolescenziale e giovanile anche come conseguenza del periodo di isolamento e restrizioni dovute al Covid. Nuove progettazioni trasversali tra scuola, strada e territorio, tra servizi specialistici e presa in carico precoce in cui i temi del disagio psichico giovanile, di un approccio di comunità ai rischi di ritiro sociale si intersecano creando collaborazioni ed interventi nuovi ed innovativi.

L'area immigrazione e tratta e marginalità interculturale si caratterizza storicamente per essere un'area di servizi rivolti a migranti adulti in condizione di vulnerabilità di vario tipo (richiedenti protezione internazionale e/o vittime di tratta degli esseri umani, Rom, Sinti e camminanti), quasi interamente finanziati su fondi specifici del ministero dell'Interno per la tratta e sul Fondo FAMI gli altri (Fondo Asilo Migrazione Integrazione), ai quali si accede attraverso bandi diretti del Ministero dell'Interno o mediati dagli Enti locali. In questa annualità sono continuati alcuni progetti quali:

- La cooperativa gestisce 4 diversi servizi Sai (ex sprar/siproimi) con diversi enti locali capofila. I progetti offrono l'accoglienza e l'inclusione di richiedenti e titolari di protezione internazionale ed hanno sviluppato una significativa competenza nei modelli di inclusione, radicando modelli di rete e collaborazione nei territori. Garantiamo una gestione complessiva di 22 appartamenti con quasi un centinaio di ospiti (uomini e donne singoli, transgenders, nuclei famigliari).
- Il progetto di protezione sociale per vittime della tratta di esseri umani e del grave sfruttamento "Servizio Derive e Approdi", che la cooperativa gestisce da decenni con capofila Comune di Milano rimane uno dei più articolati e complessi d'Italia. Questo progetto offre interventi diversificati rivolti alle vittime e alle potenziali vittime di tratta, traffico e grave sfruttamento sessuale, del lavoro, dell'accattonaggio e delle economie illegali con: interventi di outreach (unità di contatto e aggancio), servizio filtro e unità di crisi per emersione e identificazione della vittime, pronto intervento per messa in protezione, strutture di accoglienza a varia intensità di assistenza, gestione di prese in carico territoriali, alfabetizzazione italiano L2, formazione professionale, orientamento e inclusione lavorativa, socializzazione, gestione di 8 appartamenti protetti.
- sono continuate anche nel 2024 le attività sperimentali di un modello di outreach, di emersione e di inclusione per persone vittime dello sfruttamento lavorativo e del caporalato
- sul tema della grave marginalità urbana e del rischio di emarginazione di fasce diverse di popolazione straniera. si è sempre più strutturata un'azione specifica di Housing Sociale per nuclei famigliari Rom, Sinti e Camminanti quale snodo di un sistema di accoglienza del Comune di Milano complesso e variegato che ha l'obiettivo di rispondere al problema della fragilità abitativa ed economico-sociale dei nuclei familiari appartenenti alla comunità Rom Sinti e Camminanti. Attraverso la messa a disposizione di tre appartamenti (2 a Sesto San Giovanni e 1 a Novate Milanese) accogliamo 3 nuclei familiari con minori per un massimo di 16 persone garantendo una presa in carico individualizzata volta all'autonomia lavorativa e abitativa.
- prosegue il Casc Centro Aiuto Sammartini Milano - Il Centro Aiuto Sammartini è il servizio di accesso per la grave emarginazione della città di Milano, con educatori che operano un filtro e una decodifica della domanda e l'attivazione di progetti individualizzati mirati al miglioramento della condizione di vita.
- ulteriormente sviluppato anche l'approccio alle tematiche di genere nel **Rainbow Desk**, lo spazio Casa Arcobaleno a supporto alla popolazione giovanile LGBTQI+ che vede aumentare e superare le richieste di giovan* con background migratorio rispetto alle richieste della popolazione italiana.

L'area vulnerabilità - abitare - inclusione sociale: Nel quadro del sistema di interventi finanziati a valere sul Fondo per la lotta alla povertà e all'esclusione sociale, anche nel 2024 siamo stati presenti con progettualità di tutoring sperimentale nell'housing sociale, per i percettori delle misure di sostegno al reddito, e per l'inclusione socio-lavorativa rivolto alle nuove povertà su più territori, anche mediante l'offerta di servizi di educazione finanziaria. Quello dell'Housing temporaneo e dell'housing first è un filone tematico che si sta aprendo a nuovi significativi sviluppi anche alla luce delle linee programmatiche previste nel PNRR ed in un contesto generale caratterizzato da disuguaglianze crescenti e aumento dei tassi di povertà, con maggiore impatto sulla popolazione più fragile ma non solo. Siamo infatti di fronte a uno scenario di aumento del disagio abitativo e di precarietà reddituale anche da parte di fasce di popolazione prima considerate 'stabili'.

L'area esecuzione penale interna ed esterna e di giustizia riparativa – minori e adulti: il tema del carcere rappresenta ormai un impegno della cooperativa su vari istituti e diversi livelli di attività sia interne con tematiche diverse, che con attività ponte di accompagnamento tra dentro e fuori, che esterne nella gestione dei percorsi di inclusione socio lavorativa. Gestiamo diversi progetti in provincia di Varese, di Como e da quest'anno anche su Milano: POR -Penale adulti con housing, Housing Cassa ammende e UEPE con accoglienze anche sul territorio milanese, oltre a POR-Penale minorile e POR-Giustizia riparativa. Dal 2023 la nostra presenza nel lavoro in carcere si è rafforzata e ampliata con la partecipazione anche ai nuovi progetti Centro diurno nelle carceri di Busto Arsizio, Monza e Como con un target di persone rinchiusi con disagio psichico ed in alcuni casi con problematiche anche di consumo e abuso di sostanze. Siamo stati coinvolti anche nella progettazione di nuovi interventi e progetti per la delicata gestione di madri con figli minori in carcere di cui aspettiamo possibile risposta di sviluppo.

L'area politiche giovanili: è un'area che ha subito un enorme rallentamento soprattutto nel periodo Covid, ma che ha sviluppato nuove progettazioni trasversali per temi e territori, anche rispetto ad una percezione territoriale diffusa di fatica delle popolazioni giovanili. Alcuni enti locali ci continuano a chiedere un lavoro di aggancio e lavoro di strada con alcuni gruppi informali giovanili che manifestavano varie forme di malessere e maladattamento, anche con lo sviluppo di attività ad integrazione delle attività didattiche a scuola (l'operatore di corridoio) ed altre attività di comunità ed animazione, soprattutto nelle provincie di Como e Varese

L'area infanzia e famiglia gestisce un nido sul territorio di Sesto San Giovanni su cui è in atto una importante riflessione sulla necessità di costruire percorsi di qualità per i bimbi accolti sempre in una attenzione alla sostenibilità del servizio cosa piuttosto difficile per questa tipologia di servizi. Inoltre siamo stati nelle reti che intervengono a rinforzo delle fragilità territoriali nell'area 0-6 per contrastare la povertà educativa. In chiusura le attività sul territorio del Rhodense all'interno delle scuole dell'infanzia, primarie, secondarie di primo grado a allievi/e e genitori

L'area maltrattamento rappresenta uno sviluppo tematico culturalmente e idealmente molto importante per cooperativa in linea con il nostro impegno storico nel contrasto a qualsiasi forma di discriminazione e violenza e di impegno per la difesa dei diritti delle minoranze ed in sintonia con un importante attenzione alla differenza di genere a tutti i livelli. La cooperativa partecipa a 5 reti anti violenza sui territori del Comune di Milano, del Nord Milano, di Monza, di Sondrio e Varese e sta riflettendo anche rispetto ad altri territori dove sta operando con i suoi progetti e servizi ciò ha portato alla gestione di:

- 8 case di pronta accoglienza di primo e secondo livello in alcune delle quali le donne accedono dopo il passaggio nei pronti interventi o appena uscite dal loro domicilio ed altre per un percorso di accompagnamento territoriale.
- Nel 2024 abbiamo avuto dal Fondo Filantropico Italiano il finanziamento di un progetto “La scuola fa la differenza” per lo sviluppo di un percorso scolastico a Varese e provincia sul tema del contrasto alla discriminazione e alla violenza di genere. Progetto con importanti riconoscimenti e apprezzamenti che potrebbero portarci ad una possibile continuità e sviluppo.

L'area disabilità: la più "storica" di cooperativa su cui è nata la nostra prima Comunità Parpagliona e da cui si è sviluppato il nostro lavoro, nel 2023 ha sviluppato il suo lavoro a partire soprattutto dal territorio di Cologno Monzese (altro comune per noi storico) con alcuni servizi residenziali, semiresidenziali e progetti sperimentali tra i quali:

- Il Centro diurno disabili di Cologno Monzese, affidato – tramite il consorzio CS&L alla nostra cooperativa ormai da quasi 20 anni – continua l'attività. Sul territorio di Cologno in collaborazione con una storica realtà territoriale ci è stato anche affidato tramite bando di gara anche il CSE che è stato trasferito nel nuovo centro Gervasoni ristrutturato e che per problemi di ritardo nei lavori ha preso l'avvio a pieno regime solo nei primi mesi dell'anno.
- Da alcuni anni ci è stata affidata anche la gestione di progetti individualizzati di autonomia, prima nell'area territoriale milanese e ora anche a Varese e Como. Si tratta di progetti finanziati dalla legge 112/2016 (dopo di Noi), dalle amministrazioni comunali o sostenuti direttamente dalle famiglie. A partire da questi progetti abbiamo attivato un appartamento di autonomia a Cologno Monzese ed abbiamo operato quest'anno per l'attivazione di altri due appartamenti.
- A Sesto San Giovanni siamo promotori dell'attività di basket che ha attivato tre squadre con circa 50 atleti.

L'area disagio mentale rappresenta l'area ispiratrice della cooperativa e che si sviluppa su più piani operativi tra servizi accreditati, progetti individualizzati, sperimentazioni e gestisce:

- una comunità a media protezione (CPM) accreditata con regione Lombardia
- 14 appartamenti di residenzialità leggera (aree di Milano e Varese) per complessive 43 persone inserite.
- In partnership con Cooperativa Ambra un progetto sperimentale di Housing Sociale e di gestione di attività produttive che ospita undici giovani con problemi psichiatrici finanziato dall'ASST Niguarda e dal Comune di Milano.
- Siamo stati capofila di un progetto co-finanziato da Fondazione Cariplo che primo in Lombardia ha sperimentato, sul territorio milanese, il budget di salute per persone con disagio mentale e che ha ispirato alcune altre progettazioni sullo stesso tema con il comune di Milano.
- Realizziamo da vari anni, a Milano e Como, dei progetti innovativi finanziati da Regione Lombardia di promozione degli utenti dei servizi e in particolare dell'esperto in supporto tra pari. Nuova figura "professionale" che stiamo sperimentando in vari progetti e attività.
- Realizziamo attività rivolte ai cittadini di lotta allo stigma e al pregiudizio; sono perlopiù attività che vedono protagoniste le persone con disagio mentale: Radio Menta, Magazine Fuori di Milano, Biblioteca Vivente, Biblioteca Inclusiva, Un km nelle mie scarpe. Quest'ultimo è un progetto co-finanziato dalla Fondazione Comunitaria di Milano in collaborazione con fondazione Empatia Milano e con l'Empaty Museum di Londra.

Altre attività:

Casa Alloggio A77 per persone malate di aids, un servizio ad alta intensità sanitaria, convenzionato e autorizzato da Regione Lombardia. In quest'anno si è attivato, in seguito ad un turn over significativo del personale, una riorganizzazione del servizio e dell'équipe. Cooperativa partecipa al CRCA Coordinamento regionale delle Case di Accoglienza.

3. Investimenti significativi effettuati e di prospettiva

Nel corso del 2024 è stata finalizzata la vendita della struttura di proprietà di Cooperativa Lotta di Via Pascoli a Sesto San Giovanni, con una plusvalenza immobiliare di circa € 75.000.

Nel 2024 è iniziato il percorso di acquisto di pc e portatili adatti all'organizzazione con l'obiettivo di fornire adeguati strumenti informatici.

Nel corso del 2025 verrà messa a punto l'introduzione della piattaforma SHAREPOINT e riorganizzazione del sistema backup, beneficiando così di un adeguamento della nostra infrastruttura informatica.

Nel corso del 2024 e in prospettiva sul 2025 è stato messo a punto l'introduzione di un preventivo di spesa sulle strutture /appartamenti in gestione e di proprietà per la manutenzione e gli acquisti di elettrodomestici ecc. permettendo una maggiore consapevolezza dei costi da sostenere e monitorando così le uscite di cassa oltre a renderci più appetibili con i fornitori e consentendoci una maggior trattativa con essi su costi e condizioni di pagamenti.

Nel corso del 2024 si è conclusa la ristrutturazione della sede di Varese di proprietà, con l'obiettivo di recuperare uno spazio significativo da adibire ai servizi.

4. Sedi operative

Di seguito due tabelle che rappresentano le nostre sedi operative rispettivamente per:

- A. Destinazione e territori
- B. Destinazione e tipologia di contratto

A – Destinazione e TERRITORI

destinazione	COMO	MILANO	SONDRIO	VARESE
Accoglienza diurna		2	1	1
Accoglienza donne maltrattate		5	1	1
Accoglienza migranti	1	13	13	6
Asilo nido		1		
Altro		2		1
BAR sociale		1		
CSE		1		
CDD		1		
Comunità residenziale		4		
Housing sociale	1	18		
Residenzialità Leggera		8		3
Sede legale		1		
Sede territoriale	1		1	1
Sede operativa		1	2	1
TOTALI	3	58	18	14

B – Destinazione e TIPOLOGIA DI CONTRATTO

destinazione	di proprietà	in concessione	in affidamento gratuito/comodato	in affitto
Accoglienza diurna	1	1		2
Accoglienza donne maltrattate	1		1	5
Accoglienza migranti			3	30
Asilo nido				1
Altro			1	2
Bar sociale			1	
CSE		1		
CDD		1		
Comunità residenziale	1			3
Housing sociale		6		13
Residenzialità Leggera	1		3	7
Sede legale	1			
Sede territoriale	1			2
Sede operativa		1		3
TOTALI	6	10	9	68

5. Indicatori economici/patrimoniali di risultato

Riclassificazione dello stato patrimoniale e alcuni indici relativi riferiti agli ultimi tre esercizi.

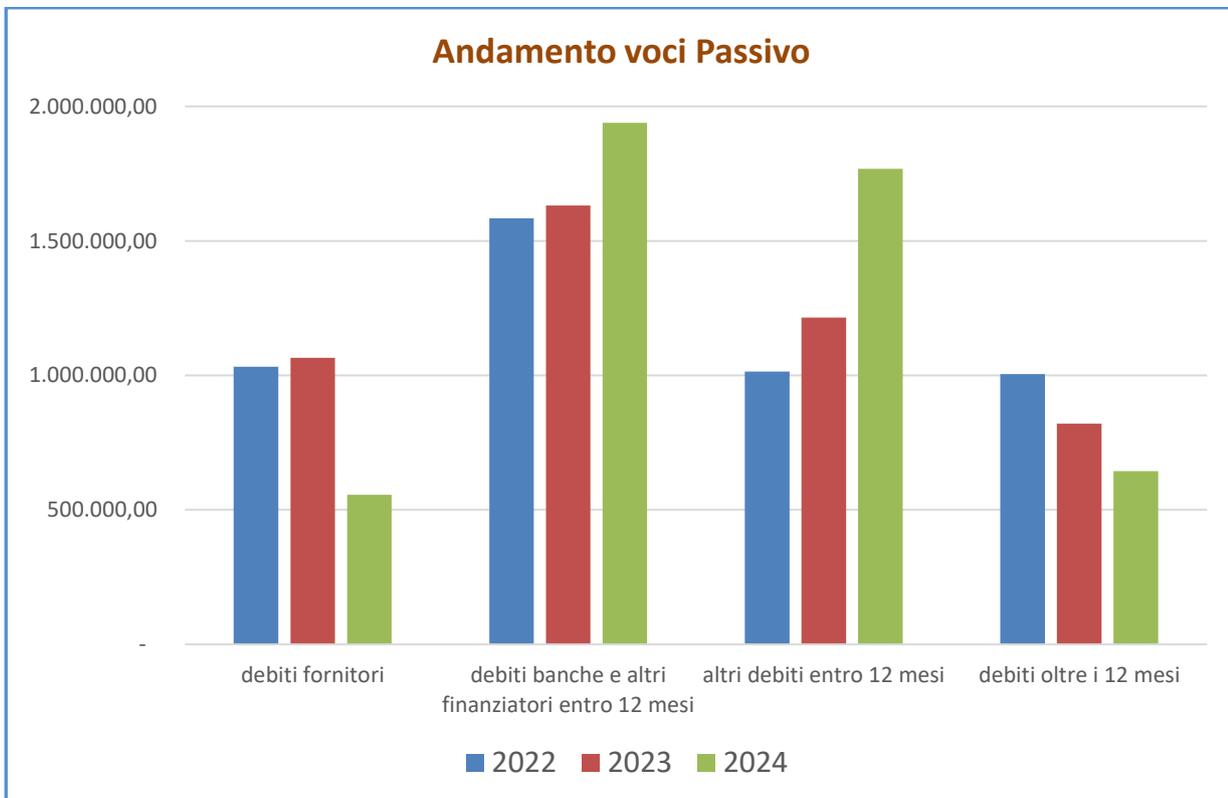
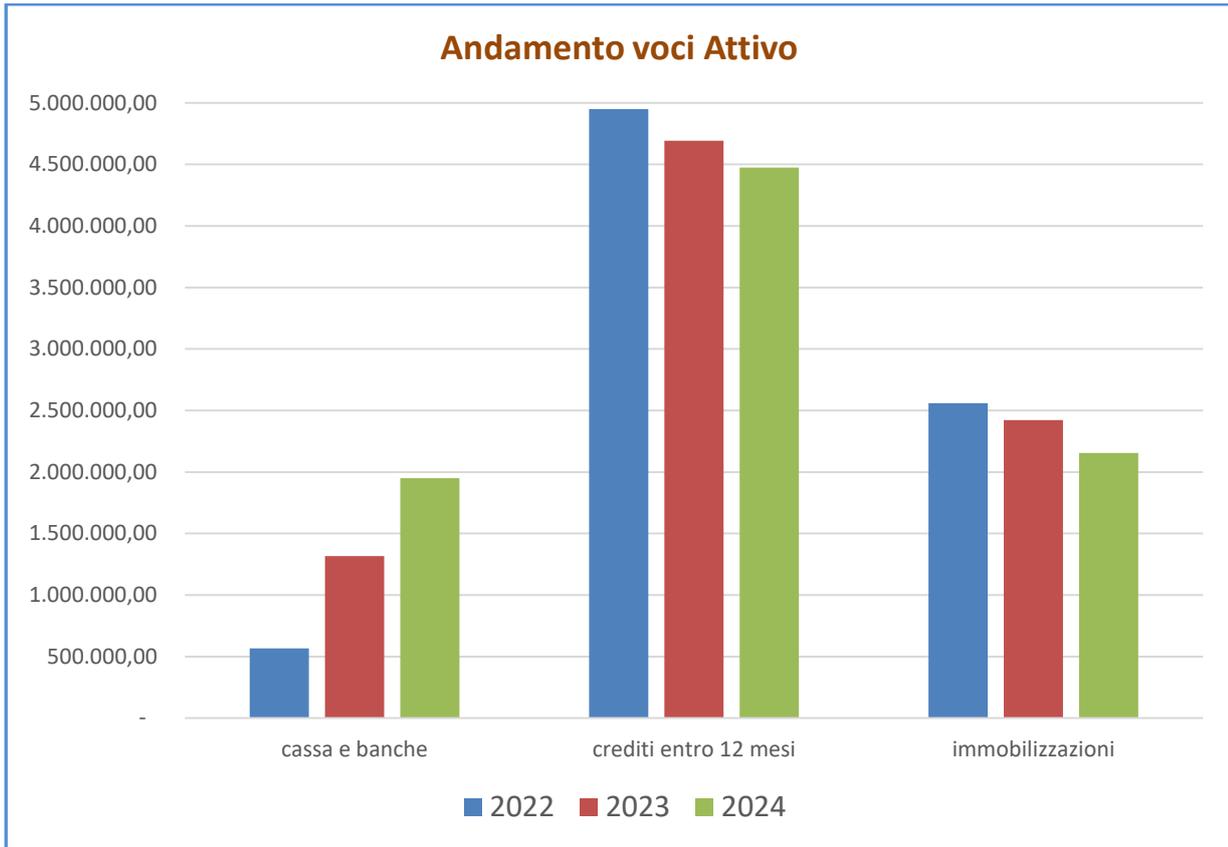
riclassificazione	2024	2023	2022
cassa e banche	1.950.319,00	1.315.651,00	566.584,00
crediti verso soci	2.625,00	1.700,00	5.375,00
crediti entro 12 mesi	4.475.564,00	4.692.480,00	4.949.680,00
fondo accantonamento crediti	- 165.000,00	- 165.000,00	- 60.000,00
ratei e risconti attivi	69.529,00	66.925,00	41.669,00
rimanenze magazzino	114,00	447,00	349,00
totale attivo corrente	6.333.151,00	5.912.203,00	5.503.657,00
crediti oltre 12 mesi			
immobilizzazioni	2.154.455,00	2.422.756,00	2.560.592,00
attivo fisso netto	2.154.455,00	2.422.756,00	2.560.592,00
TOTALE ATTIVITA'	8.487.606,00	8.334.959,00	8.064.249,00
debiti fornitori	556.179,00	1.064.954,00	1.032.166,00
finanziamenti da soci entro i 12 mesi	291.864,00	342.194,00	336.369,00
debiti banche e altri finanziatori entro 12 mesi	1.939.201,00	1.631.932,00	1.584.448,00
altri debiti entro 12 mesi	1.768.126,00	1.215.212,00	1.014.582,00
ratei e risconti passivi	459.907,00	335.072,00	191.525,00
passivo corrente	5.015.277,00	4.589.364,00	4.159.090,00
tfr e altri accantonamenti	629.157,00	643.962,00	669.683,00
finanziamenti da soci oltre i 12 mesi	242.402,00	294.992,00	252.122,00
debiti oltre i 12 mesi	643.869,00	821.304,00	1.005.407,00
passivo medio lungo termine	1.515.428,00	1.760.258,00	1.927.212,00
patrimonio netto	1.956.901,00	1.985.337,00	1.977.947,00
TOTALE PASSIVITA'	8.487.606,00	8.334.959,00	8.064.249,00
INDICI			
indice di liquidità primaria	1,26	1,29	1,32
autocopertura delle immobilizzazioni	91%	82%	77%
copertura globale delle immobilizzazioni/indice di struttura	161%	155%	153%
equilibrio finanziario/indipendenza finanziaria	23%	24%	25%
indice di indebitamento	2,73	2,34	2,22
crediti su fatturato	46%	47%	55%
grado di indipendenza finanziaria	29,9%	28,3%	26,4%

Da segnalare il miglioramento della copertura delle immobilizzazioni, correlato alla riduzione del valore delle immobilizzazioni, conseguente oltre che all'ammortamento dell'esercizio, alla vendita di uno degli immobili di proprietà.

Gli altri indici patrimoniali e finanziari non mostrano significativi scostamenti in quanto il movimento delle varie voci più o meno si compensa, come è possibile vedere nei grafici qui sotto.

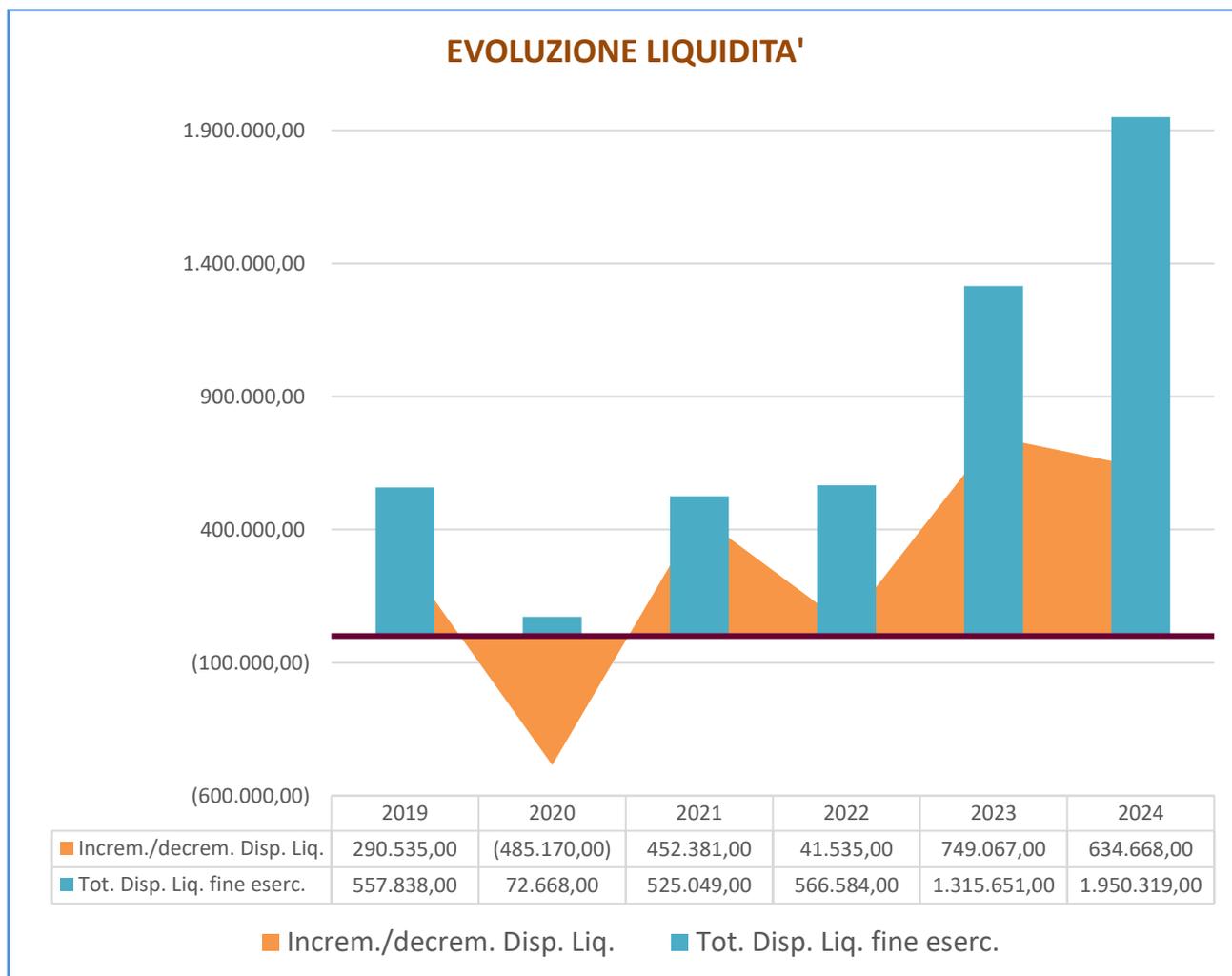
Nell'Attivo, la riduzione dei crediti e delle immobilizzazioni è compensata dall'incremento della liquidità che a sua volta è correlata dalla crescita dei debiti a breve nel Passivo che vede al contempo la riduzione significativa dei debiti verso i fornitori.

Da rilevare la tendenza alla crescita dei debiti verso banche e finanziatori a breve, a fronte della progressiva riduzione degli stessi debiti a lungo, potrebbe essere un obiettivo l'inversione tra i due.



Dal punto di vista finanziario, in riferimento ai flussi di cassa, dal grafico qui sotto è possibile rilevare il trend di quella ripresa, dopo alcuni anni difficili, di cui si è accennato nel paragrafo dell'introduzione più sopra.

Dal 2021 c'è infatti una continua crescita della liquidità disponibile, e questo vale in modo significativo anche per il 2024, nonostante l'incremento dei crediti e il decremento dei debiti verso i fornitori rilevati alla fine di questo esercizio, compensati però dalla crescita dei debiti verso banche e degli altri debiti.



Riclassificazione del conto economico e alcuni indici relativi riferiti agli ultimi tre esercizi

riclassificazione	2024	2023	2022
VALORE PRODUZIONE	9.804.135,00	9.884.998,00	9.075.963,00
ACQUISTI	397.642,00	452.974,00	436.604,00
VARIAZIONI RIMANENZE	333,00	- 98,00	632,00
SPESE PER SERVIZI	2.088.766,00	2.634.660,00	2.274.762,00
SPESE GODIMENTO BENI TERZI	488.882,00	476.764,00	435.688,00
ONERI DIVERSI GESTIONE	172.036,00	198.510,00	147.461,00
TOTALE COSTI	3.147.659,00	3.762.810,00	3.295.147,00
VALORE AGGIUNTO	6.656.476,00	6.122.188,00	5.780.816,00
MANODOPERA	6.021.848,00	5.370.343,00	5.143.435,00
ACCANTONAMENTO TFR	350.107,00	311.384,00	359.418,00
collaborazioni a progetto			
BORSE LAVORO	35.767,00	43.126,00	25.111,00
MARGINE OPERATIVO LORDO	248.754,00	397.335,00	252.852,00
accantonamenti perdite su crediti		115.055,00	24.870,00
AMMORTAMENTI	125.242,00	147.002,00	138.993,00
REDDITO OPER. GESTIONE CARATT.	123.512,00	135.278,00	88.989,00
PROVENTI GESTIONE ACCESSORIA			
ONERI GESTIONE ACCESSORIA			
MARGINE OPERATIVO NETTO	123.512,00	135.278,00	88.989,00
PROVENTI FINANZIARI	1.042,00	750,00	- 1.752,00
ONERI FINANZIARI	118.222,00	123.247,00	76.456,00
REDDITO LORDO DI COMPETENZA	6.332,00	12.781,00	10.781,00
IMPOSTE	-	-	-
REDDITO NETTO	6.332,00	12.781,00	10.781,00
INDICI			
redditività delle vendite (ROS)	1,3%	1,4%	1,0%
redditività capitale investito (ROI)	1,5%	1,6%	1,1%
MOL su valore produzione	2,5%	4,0%	2,8%
costo del debito (ROD)	3,2%	3,0%	1,8%
oneri finanziari sulle vendite	1,2%	1,2%	0,8%
MON su oneri finanziari	1,04	1,10	1,16

Sul piano reddituale non ci sono cose significative da segnalare (a conferma di un trend stabile), se non la flessione negativa del Mol sul Valore della Produzione rispetto allo scorso anno.

6. Criteri seguiti nella gestione sociale per il conseguimento degli scopi mutualistici ai sensi dell'art 2545 C.C.

Anche nel corso del 2024 la Cooperativa si è impegnata nel perseguimento dell'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi (vedere paragrafo 2 sopra).

Per quanto attiene alla mutualità interna la Cooperativa ha seguito a garantire la continuità occupazionale e lavorativa dei propri soci e socie. L'attività svolta con i soci ha rappresentato il 62,47% del costo complessivo del lavoro, in continuità con i rapporti degli ultimi tre anni.

Nel 2024 si sono tenute 2 assemblee:

- 22 maggio 2024 per approvazione Bilancio d'esercizio 2023 e Bilancio Sociale 2023, rinnovo nomina collegio sindacale e revisore legale
- 10 dicembre 2024 per proposta modifica tassi prestito soci ordinario e vincolato e Presentazione Piano strategico.

Entrambe si sono svolte in modalità mista, cioè in presenza e su piattaforma Web; ciò, anche considerando la distribuzione territoriale dei soci e delle socie su più province, ne ha favorito la partecipazione.

Nel corso del 2024, il CdA ha proseguito il percorso avviato nell'anno precedente, effettuando degli incontri direttamente sui territori (a dicembre 2023 era stato incontrato il territorio di Como).

Il CdA si è recato nelle sedi territoriali ed ha effettuato lì direttamente le sedute del Consiglio e successivamente un incontro con i soci e le socie per un momento di scambio e confronto in merito a punti di forza, progettualità, sviluppi, possibilità dei territori e per facilitare l'emersione di eventuali criticità.

Nello specifico:

il 28.02.2024 il CdA ha incontrato la compagine sociale del territorio di Varese

il 21.05.2024 il CdA ha incontrato la compagine sociale del territorio di Sondrio.

Entrambi gli incontri sono stati molto partecipati.

Per quanto riguarda i neo-territori di Milano e nord-Milano appena costituiti, il CdA calendarizzerà gli incontri nell'anno successivo.

7. Informazioni relative al personale

Durante il 2024 il numero dei lavoratori e delle lavoratrici è cresciuto. Il dato di turn over è in linea con l'anno precedente; si sono attivate numerose mobilità interne, su richiesta dei lavoratori e delle lavoratrici, e si è operato per favorirne il buon fine.

In particolare sul territorio nell'area territoriale Insubria si sono aperte nuove postazioni; si rileva, nell'ultimo trimestre dell'anno, una tendenza alla flessione sul territorio di Milano e hinterland.

Rimane la difficoltà di reperimento di figure educative per le strutture residenziali causata da una poca attrattività degli orari e della organizzazione del lavoro proposte per questi servizi. Rimane complicato reperire figure di educatori ed educatrici socio sanitari /sanitarie.

Gli stipendi sono stati regolarmente pagati nei tempi concordati.

Gli adeguamenti economici contrattuali previsti e la sistematizzazione del trattamento del lavoro notturno sono stati applicati.

La procedura di programmazione delle ferie, non più sperimentale, ha garantito l'utilizzo delle ferie dell'anno; rimane da consolidare il recupero di quanto accumulato negli anni precedenti, in particolare per quanto concerne le ore di permesso retribuito.

8. Principali rischi ed incertezze

a. Prospettica contrazione del credito da parte degli enti bancari e accesso alle linee di finanziamento; anche per il 2024 permane la situazione di stabilità che ha migliorato il rating di cooperativa agli occhi degli Enti finanziatori. La maggior disponibilità degli enti pubblici ad erogare quote di anticipo dei progetti ha consentito di raggiungere e mantenere un equilibrio tra le entrate e le uscite, pur permanendo la criticità relativa alla situazione fideiussoria, che espone Cooperativa laddove la fideiussione non sia stata ancora svincolata a causa dei tempi lunghi di verifica delle rendicontazioni finali da parte dei committenti pubblici. Un modello di sviluppo e produzione improntato ad un numero di progetti superiore all'erogazione di servizi, pur se in parte organizzato per rendicontazione a fatturazione, rimane comunque vulnerabile: rispetto ad una prevalenza di contratti per servizi a fatturazione fissa anche per il 2024 questo andamento ci ha imposto una significativa esposizione finanziaria dovuta anche ai sensibili ritardi nel saldo e nel conseguente svincolo delle garanzie da parte degli enti. Anche per il 2024 dunque permane la criticità relativa alla situazione fideiussoria che potrebbe compromettere la possibilità di partecipazione ad ulteriori bandi, magari interessanti sotto diversi aspetti, per la quale è necessario comunque produrre ulteriore garanzie fideiussorie. Se da una parte si conferma il merito creditizio raggiunto e l'equilibrio di bilancio, permane tuttavia la situazione critica sopra descritta pur in presenza di un incremento di offerta da parte degli istituti di credito. Inoltre, come già avvenuto in precedenza, anche nel 2024 il CdA ha governato le entrate e le uscite, con una regolare condivisione del budget di cassa e con una programmazione delle linee di finanziamento in connessione con gli alert che il budget di cassa segnalava. Nel corso del 2024 la vendita prevista dell'immobile di via Pascoli è stata finalizzata, aumentando il gettito delle entrate. È confermato la tendenza di riduzione dei tempi (di erogazione dei fondi o di rendicontazione?), sono continuati i finanziamenti, è ancora un obiettivo lavorare sul miglioramento delle capacità di previsione di entrate/uscite mediante l'implementazione di un più dettagliato piano finanziario (Direzione generale e CdA).

b. L'applicazione della riforma degli istituti prevista dal Codice del Terzo Settore e la contestuale presenza di competitor dalle dimensioni sempre più grandi ed esterni ai territori; nello sviluppo di un welfare territoriale (area di sviluppo importante per la cooperativa) si evidenzia un elemento di rischio esterno ed una necessaria contrattazione con gli specifici e diversi enti locali che regolano in modo ancora difforme l'istituto della co-programmazione e co-progettazione. In particolare, se si osservano i budget territoriali le aree territoriali maggiormente esposte a regolamentazioni difformi di co-programmazione e co-progettazione tali da non consentire una corretta previsione dei criteri di avvio, finanziamento e pagamento risultano essere quelle del Nord Milano e di Milano. Gli altri territori, invece, non risentono di questo problema. Resta necessario un aumento di competenze progettuali ed alleanze con le altre componenti del terzo settore perché vengano rispettati gli indirizzi e le indicazioni del legislatore anche all'interno di suddetti regolamenti, così come resta necessario vagliare con maggiore attenzione le condizioni previste negli specifici bandi e verificare puntualmente la legittimità stessa dal punto di vista amministrativo e legale dei regolamenti di cui si dotano i comuni per condurre le co-progettazioni. Come per lo scorso

anno permane la necessità di una riflessione su uno sviluppo strategico in grado di valorizzare le competenze qualitative sui contenuti e di rafforzare legami territoriali con partner strategici che potrebbero con noi negoziare ulteriori percorsi di collaborazione pubblico-privata. Anche per questo aspetto la maggiore attenzione si pone nei confronti dei territori di Milano e Nord Milano, dove per riequilibrare la nostra partecipazione, si stanno sempre più intensificando le relazioni con alcuni enti di secondo livello, con il comune obiettivo di arginare i competitor esterni che si candidano alla pubblica amministrazione locale, specie sulle attività con volumi sovrassoglia comunitaria.

c. Il problema resta attuale e si ribadisce quanto detto nel piano precedente: **i costi generali (in particolare delle materie prime e dell'energia) rischiano di rallentare la possibilità di sviluppo e il miglioramento della redditività.** D'altra parte in relazione al tipo di attività di Cooperativa, l'impatto degli acquisti per le materie prime e dei costi energetici sui costi di produzione totali sono solo in parte rendicontabili sui finanziamenti pubblici destinati all'erogazione dei servizi per i quali vengono sostenuti. Tali potenziali effetti devono essere oggetto di un costante monitoraggio in relazione alle previsioni dei contratti (es. adeguamenti ISTAT, clausole di salvaguardia previste dal Codice degli Appalti) con i singoli enti appaltanti e di una conseguente rinegoziazione. Soprattutto per quanto riguarda i servizi residenziali e semiresidenziali, il mancato adeguamento delle rette all'aumento contrattuale dei costi del personale, che si aggiunge ai rincari del costo della vita, costituisce una forte criticità per la loro sostenibilità prospettica. Vanno mantenute le azioni messe in campo per contrastare l'impatto di questo rischio quali il monitoraggio continuo dei costi e il tentativo del contenimento di questi da parte dell'ufficio acquisti, la sensibilizzazione costante delle équipe dei servizi e dei progetti all'attenzione e all'uso dei prodotti e materiali (Ufficio acquisti). Il contenimento dei costi permane come elemento di attenzione nella gestione dei servizi mediante lo sviluppo di utilities che supportano il governo delle spesa (ufficio tecnico, informatico, acquisti). Anche per il '24 permane un reale monitoraggio continuativo di progetti e servizi, necessità inderogabile per l'aggiornamento e il contenimento dei costi, di cui il controllo di gestione è lo strumento privilegiato.

d. **Lo sviluppo del welfare futuro rischia di non avere garanzia di continuità per i progetti attivati;** stiamo assistendo ad una strutturazione del welfare che è basata sempre di più su fondi sociali territoriali e straordinari **non strutturali** e di conseguenza scarsamente prevedibili in un medio periodo e senza certezze di sostenibilità futura. Si ritiene, quindi, che debba svilupparsi sempre più la ricerca di fondi straordinari (fundraising e fondazioni), e nel frattempo continuare a lavorare per la messa a regime di alcune delle azioni già sperimentate sui territori e la diffusione di buone pratiche in altri ambiti e territori (Area Progettazione e Sviluppo, Coordinamento della Produzione, Comunicazione, Cda)

e. **Il necessario adeguamento del contratto;** rispetto alle annualità precedenti, il TFR non impatta più in modo sostanziale, inoltre l'inflazione è tornata a livelli più ordinari poco sopra l'1%. Resta anche in questo ambito l'impatto dei mancati adeguamenti delle rette di cui si è parlato al precedente punto c in relazione ai costi generali, come ad esempio quello della vita.

Il rinnovo contrattuale, era ben necessario per adeguare le retribuzioni dei lavoratori e delle lavoratrici e non rendere ancora più complicato il già difficile incontro tra domanda e offerta del mercato del lavoro nella cooperazione sociale. Ma per realtà di servizi come la nostra, nelle quali il costo del lavoro rappresenta oltre il 60% dei costi complessivi, un incremento, seppur progressivo, che nel giro di due anni arriva ad oltre l'11% pesa oltremodo: se non accompagnato dagli adeguati e tempestivi

riconoscimenti da parte degli enti committenti, potrebbe comprometterne la sostenibilità economica. Da questo punto di vista, il volume significativo di lavoro che si appoggia su progetti a rendicontazione diventa un vantaggio, in quanto consente il recupero diretto di tali maggiori costi. Per soddisfare appieno il criterio di trasversalità nell'applicazione del contratto in tutte le sue parti, abbiamo provveduto durante il 2024 ad adeguare quanto previsto per il lavoro notturno e siamo in attesa della firma dei contratti provinciali che ragionevolmente ci metteranno nella condizione di dover garantire ulteriori adeguamenti. Il primo contratto provinciale ad essere stato approvato, durante il 2024, è quello della provincia di Sondrio. Questo aspetto insieme a quanto sopra esposto rappresenta per noi un rischio significativo.

f. **sviluppo dell'area B della cooperativa**; la necessità di garantire in un momento estremamente delicato del mondo del lavoro inserimenti lavorativi, accompagnamento al lavoro e costruzione di nuove forme di lavoro attente all'inclusione sociale, ci stanno portando ad un pensiero di sviluppo dell'area B della cooperativa. Attualmente la chiusura dell'Erbastro, l'uscita di Coopwork e la sola attività di Tipo B del Bar Menta e Rosmarino, devono far riflettere sulla proposta di sviluppo dell'area B, anche in relazione alla diffusione territoriale della nostra organizzazione.

9. I Rapporti con imprese controllate, collegate, controllanti

Non risultano rapporti con società controllate, collegate e controllanti.

10. Azioni proprie

Alla data del 31 dicembre 2024 la Cooperativa non possedeva azioni proprie.

11. Azioni/quote della società controllante

Non sono presenti Società che controllano la Cooperativa.

12. Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio

- Permane la scelta della cooperativa di essere presente ed attiva negli organi decisionali (CDA) dei consorzi di cui è stata promotrice (NOVA, nelle Residenze del Sole), e di essere parte attiva nel percorso di avvicinamento del Consorzio CSeL al consorzio Comunità Brianza, in vista di una possibile fusione. Tale partecipazione rimane un segnale tangibile di una nuova attività di collaborazione ed alleanze per la promozione sempre maggiore di un nostro innovativo ruolo di agenti di sviluppo locale e sovraterritoriale. La presenza nell'organo decisionale del nuovo Consorzio "Rebelot" è finalizzata a dare impulso a sinergie innovative tra la nostra cooperativa e un insieme di altri soggetti tra cui la più grossa cooperativa di abitanti a proprietà indivisa "Uniabita" con cui già collaboriamo, una delle più grosse cooperative sociali attive nel nord Italia "Anteo", e altre realtà più piccole ma radicate territorialmente (La Fonte, Il Torpedone, Sammamet). Questa collaborazione consortile ha portato a nuove progettazioni, ancora in corso sul tema dell'ageing, sul tema dei servizi all'abitare, e all'affidamento alla cooperativa del servizio di pulizie delle residenze del Sole.
- L'aggiudicazione di due nuovi servizi di Housing temporaneo e di Housing first, ci permetterà di sperimentarci ulteriormente su vari territori nella risposta al tema dell'abitare, oltre a quelli già attivi.

- Sono stati avviati con successo nuovi progetti finalizzati al far emergere situazioni di lavoro nero su diversi territori attività che ci permetteranno di mettere a frutto il grosso lavoro che da anni portiamo avanti sull'emersione delle situazioni di sfruttamento anche lavorativo.
- E' stato intensificato il rapporto con Fondazione Nord Milano e Fondazione Comunitaria del Varesotto in occasione della campagna di fundraising utile a garantire azioni incrementali sui progetti a contrasto delle povertà.
- A seguito della riorganizzazione introdotta nel 2024, sono stati intensificati i processi di lavoro fra area produzione e aree territoriali (aperte ai coordinatori), e sono stati realizzati i primi seminari periodici interni intertematici su giovani e salute mentale, promosso dalla funzione Progettazione Sviluppo. In stretta collaborazione con l'area Pianificazione controllo e finanza, è stato introdotto nelle riunioni di Coordinamento della produzione il monitoraggio del budget per temi-territori

13. Evoluzione prevedibile della gestione

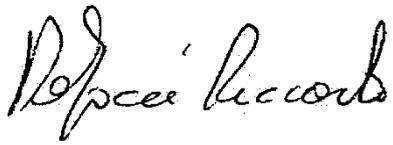
- a) L'implementazione di percorsi di lavoro e di procedure integrate tra l'area progettazione e sviluppo e l'area produzione e territori, anche in relazione alle nuove funzioni di direzione, consentirà sempre più una concreta integrazione tra gli aspetti economici e finanziari e lo sviluppo di servizi e progetti finalizzati ad un maggiore equilibrio tra esposizione finanziaria, situazione economica e sviluppo
- b) la ridefinizione e l'avvio della responsabilità collegiale - in capo all'area produzione e territori - delle azioni correttive e migliorative attraverso l'organizzazione del lavoro per aree territoriali (e non più per temi o prodotti) e per trasversalità, consente di reinvestire competenze ed esperienze per sistemi territoriali.
- c) fondamentale lo snodo dell'area progettazione e sviluppo e la riorganizzazione dell'Ufficio Progetti, mediante l'inserimento di una nuova figura nel team controllo di gestione e progettazione, che migliora la capacità di partecipare a gare e a linee di finanziamento a rendicontazione o miste (fatturazione e rendicontazione), in modo coerente con i nostri tempi di recupero crediti e di capacità di controllo delle progettazioni.
- d) Si riconferma la necessità di una riflessione strategica rispetto ai necessari sviluppi dell'area lavoro con i suoi possibili inserimenti lavorativi, tirocini ed altro ed ad uno sviluppo strategico dell'area B della cooperativa.
- e) L'appartenenza consolidata a Reti (CNCA), Organizzazioni di secondo livello (consorzi) e associazioni di rappresentanza, sia a livello nazionale, locale che territoriale più ampio consente di avvicinare nuove opportunità di sviluppo, soprattutto rivolte all'area dell'innovazione sociale.
- f) Permangono le prospettive già definite in atti nazionali e regionali (tra cui le linee guida del ministero della sanità, ed i LEA) di possibile futura stabilizzazione di alcuni dei nostri progetti finanziati sui fondi europei, ad oggi precari, sia finanziariamente che economicamente, mediante l'accreditamento e il riconoscimento di un budget certo a copertura delle prestazioni garantite.
- g) Resta alta l'attenzione alle politiche di rigenerazione urbana, promettenti per investimenti finalizzati all'offerta di servizi abitativi, e di forme innovative di lavoro di prossimità, in ambito sanitario, socio-assistenziale, culturale, ricreativo e ambientale, che, insieme a nuovi e più proficui rapporti con alcune cooperative di abitanti, potrebbero aprire a collaborazioni anche sul versante della transizione ecologica ed energetica.

14. Uso da parte della cooperativa di strumenti finanziari

La cooperativa non detiene strumenti finanziari derivati in quanto sono evitate le operazioni che comportano il minimo rischio finanziario.

Sesto San Giovanni, 25/03/2025

per il Consiglio di Amministrazione
il Presidente
(Riccardo De Facci)

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Riccardo De Facci". The signature is written in a cursive style with some loops and flourishes.