

SER.CO.P AZIENDA SPECIALE CONSORTILE

Sede in VIA DEI CORNAGGIA 33 - 20017 RHO (MI) Capitale sociale Euro 91.800

Relazione sulla gestione del bilancio al 31/12/2016

Signori Soci,

l'esercizio chiuso al 31/12/2016 riporta un risultato positivo pari a Euro 1.923.

Condizioni operative e sviluppo dell'attività

Il conto dei servizi propriamente gestiti da Sercop si chiude nel 2016 con un valore della produzione pari a circa 16.888.000, oltre a tutte le attività di programmazione e trasferimento di risorse ai comuni (ad esempio quelle relative al FSR) che non sono ricomprese in tale valore.

Il valore della produzione si incrementa di circa il 6% rispetto all'anno precedente aggiungendosi al già consistente aumento avviato nel 2014 (circa il 40% dell'anno precedente), con una dinamica interna di evoluzione dei servizi che compongono il totale del valore della produzione.

Sono da segnalare, al di là dei dati contabili, alcuni fatti salienti che hanno caratterizzato la gestione 2016:

- Il conferimento del servizio asilo nido di Arese a partire da settembre, con 120 bambini, e un significativo carico gestionale per il funzionamento della struttura;
- Il conferimento della Comunità per persone disabili di Arese "la Cometa", che per quanto esternalizzata da Sercop (così come in precedenza dal Comune di Arese) costituisce un fronte di nuovo impegno nella residenzialità a favore di disabili;
- La presentazione del progetto Rica in partnership con Comuni Insieme (azienda di Bollate) e con Città metropolitana di Milano, a valere sul Bando periferie del Ministero dei lavori pubblici, che è stato finanziato e comporterà un importante afflusso di risorse per garantire gli interventi ai soggetti vulnerabili e in generale per la riorganizzazione del sistema di welfare rhodense.
- Il lavoro per la definizione del nuovo regolamento generale dell'ISEE da parte dell'ufficio di piano, che è stato definitivamente approvato nel corso dell'anno da tutti i Comuni, rinviando al 2017 la definizione dei regolamenti specifici (residenziale disabili);
- Il dispiegarsi del progetto Oltreperimetri in tutta la sua articolazione, e con tutte le attività a pieno regime; senza entrare nel dettaglio rappresenta una risorsa importante sia per le persone vulnerabili del territorio, ma anche una occasione di crescita e formazione per gli operatori dei servizi (ad es. educazione finanziaria) e per il sistema di welfare locale più in generale;
- Sul fronte interno, della struttura, il 2016 è stato caratterizzato da un intenso lavoro di riorganizzazione e di definizione dei procedimenti che ha consentito di consolidare l'ingente crescita aziendale, che evidentemente richiedeva la definizione di una nuova organizzazione: tale attività è culminata
 - o nella definizione delle nuove posizioni organizzative e di un modello di maggiore suddivisione delle responsabilità e di segregazione dei poteri;
 - o nella definizione di un nuovo modello anticorruzione basato sulla nuova organizzazione

Il 2016 ha rappresentato il terzo anno consecutivo di intensa espansione aziendale, con una crescita non solo in termini di valore della produzione, ma anche di sviluppo di nuove "linee di prodotto"; questo realizza l'obiettivo di costituire un soggetto di consistente "massa critica", in grado di operare intorno a servizi e progetti articolati e complessi mantenendo la necessaria agilità operativa e decisionale.

Lo sviluppo prende le mosse da due fattori fondamentali:

- le scelte di conferimento dei Comuni soci, che in questi anni hanno seguito l'orientamento del Piano di Sviluppo 2013, delegando nuovi servizi ogni anno.
- L'attività aziendale (e strategica) di continua ricerca di fonti di finanziamento esterne che consentano di sviluppare il sistema dei servizi rivolto ai cittadini del rhodense.

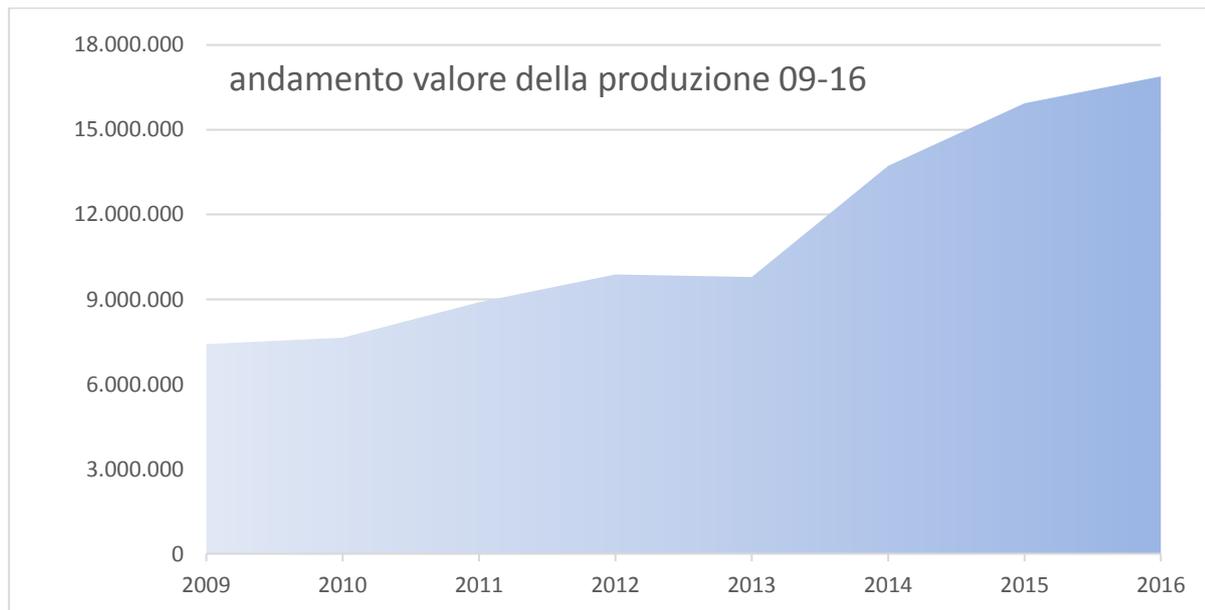
Solo marginalmente l'incremento di valore della produzione è dovuto ad incrementi significativi del volume dei servizi (ad eccezione che per le comunità minori) e in nessun caso è dovuto ad un incremento dei costi unitari dei servizi come sarà evidenziato più avanti.

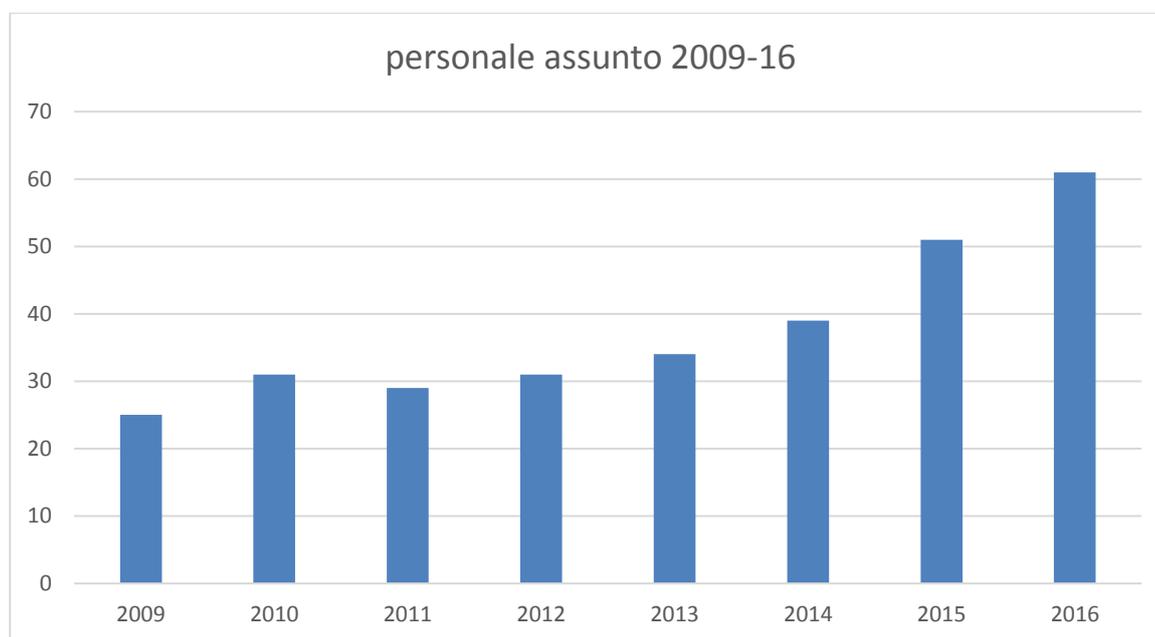
Si stanno cioè ponendo le basi per uno sviluppo e una evoluzione del sistema del welfare territoriale rhodense, che rimarrà comunque una eredità importante per gli anni a venire.

E' importante sottolineare che gli obiettivi elencati sono stati conseguiti con un minimo incremento della struttura aziendale di supporto, bensì con uno straordinario sforzo della struttura amministrativa e gestionale dell'azienda che ha profuso ancora una volta un impegno eccezionale nella realizzazione dei suddetti passaggi; questo è d'altro canto evidenziato dalla sostanziale stabilità dei costi di supporto rispetto all'anno precedente e dall'incidenza degli stessi rispetto al valore della produzione, pari al 2,34%.

Qui di seguito si forniscono le serie storiche per il periodo 2009-15 sull'andamento di alcuni indicatori macro rispetto alla struttura aziendale che ben descrivono lo sviluppo gestionale di questi anni:

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
valore della produzione	7.415.925,5	7.639.688,2	8.898.857,4	9.881.650,9	9.783.690,1	13.717.536,5	15.930.584,3	16.888.541,0
incremento % su anno precedente		3,02%	16,48%	11,04%	-0,99%	40,21%	16,13%	6,01%
personale	25	31	29	31	34	39	51	61
incremento % su anno precedente		24,00%	-6,45%	6,90%	9,68%	14,71%	30,77%	19,61%
costi supporto	299.768,0	282.731,9	275.401,8	254.729,7	285.529,6	326.530,1	365.071,5	394.530,4
% supporto / valore produzione	4,04%	3,70%	3,09%	2,58%	2,92%	2,38%	2,29%	2,34%
n. delibere	88	76	107	87	88	126	125	117
n. fatture liquidate	1.153,00	1.141,00	1.265,00	1.716,00	1.748,00	2.523,00	2.925,00	3.174,00





La rilevante crescita del personale nel 2015 e 2016 è dovuta al conferimento degli asili nido di Lainate e di Arese e all'entrata nell'azienda del comune di Nerviano: questi tre eventi hanno comportato conferimento a Sercop di personale dai rispettivi Comuni.

Parimenti i dati di alcuni macro indicatori di attività rispetto ai servizi gestiti

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
utenti tutela minori	476	520	511	556	611	661	774	770
incremento % su anno precedente		9,24%	-1,73%	8,81%	9,89%	8,18%	17,10%	-0,52%
giornate comunità	17205	16665	17603	19358	18530	15865	20183	22978
incremento % su anno precedente		-3,14%	5,63%	9,97%	-4,28%	-14,38%	27,22%	13,85%
rapporto utenti/gg comunità	2,767%	3,120%	2,903%	2,872%	3,297%	4,166%	3,835%	3,351%
ore assistenza educativa	33576	38373	35869	62875	69120	77570	95951	97777
incremento % su anno precedente		14,29%	-6,53%	75,29%	9,93%	12,23%	23,70%	1,90%
ore sad	19505	18480	17467	18166	20860	19966	30269	28806
incremento % su anno precedente		-5,26%	-5,48%	4,00%	14,83%	-4,29%	51,60%	-4,83%

Nota: nel 2015 l'incremento dei volumi dei servizi è dovuto all'entrata in Sercop del Comune di Nerviano. La tabella rappresenta un'idea generale dello sviluppo delle attività aziendali che evidenziano, nel 2016, una stabilizzazione del volume dei servizi storici dopo il gradino dato dall'entrata del comune di Nerviano nel 2015. D'altra parte lo sviluppo 2016 è principalmente centrato su Asili nido e progetto Oltreiperimetri.

Il costo dei servizi erogati ha avuto un andamento in linea con le previsioni; vanno comunque evidenziati alcuni elementi che hanno caratterizzato lo sviluppo delle attività erogate in corso d'anno:

- Come nel 2015 il Sad realizza consistenti economie rispetto alle previsioni di inizio anno in relazione, sia a scelte organizzative del servizio che ad un incremento dei ricavi a valere sul fondo della non autosufficienza.
- Anche il servizio Sesei registra una economia rispetto alle previsioni, a dimostrazione che il puntuale controllo di gestione nei servizi "ad ore" fornisce buoni risultati senza per questo limitare la qualità del servizio. Va sottolineato che a fronte delle gravi incertezze rispetto al finanziamento da parte di CM degli interventi relativi a disabili sensoriali e scuole superiori, sono stati attuati consistenti operazioni di razionalizzazione degli interventi in modo da garantire, da un lato la risposta ai bisogni e dall'altro la sostenibilità dei costi da parte dei comuni in caso di mancata copertura da parte di CM.
- Si registra invece un incremento delle giornate di comunità minori che comporta un maggior onere di circa 160.000 euro rispetto al preventivo, mentre risulta in riduzione rispetto al preconsuntivo di ottobre. Questo è un dato che mantiene sempre un elevato grado di imprevedibilità, non essendo connesso a scelte di servizio né di Sercop né dei Comuni soci. La strategia del servizio rimane quella

di considerare l'allontanamento come una strategia assolutamente residuale e opera di conseguenza per costruire condizioni favorevoli all'uscita dalla comunità ogni qualvolta sia possibile, come peraltro indicato nelle Linee guida del servizio tutela minori pubblicate nel mese di novembre del 2016. Come evidenziato in tabella il volume delle giornate è il più alto dalla nascita di Sercop, a segnare anche una condizione sociale di maggiore vulnerabilità dei minori e delle rispettive famiglie; tuttavia il rapporto tra i casi in carico e le giornate di comunità, che rappresenta un indicatore di performance del servizio, è inferiore solo all'anno 2014 e 2015 mentre è migliore che in tutti gli anni precedenti a dimostrazione dell'attenzione del servizio al contenimento degli allontanamenti pur con un carico di utenza considerevolmente più elevato che negli anni precedenti.

- L'avvio della gestione della comunità di Arese non ha modificato gli equilibri economici precedenti; nel corso del 2016 è stata effettuata la gara di appalto che garantirà la gestione per il prossimo biennio.
- L'avvio della gestione dell'asilo nido di Arese non ha generato imprevisti né dal punto di vista gestionale né economico. Le previsioni di spesa sono di massima allineate con quelle del preconsuntivo di ottobre;

I costi generali e di supporto (che fanno riferimento ai seguenti costi: organi statutari, direzione, spese di amministrazione, contabilità personale, appalti, trasparenza, consulenze legali, sicurezza, information technology, Odv, tutti gli oneri della sede centrale, ticket mensa, ammortamenti, canoni renting e locazioni) ammontano al 2,34% del valore della produzione. Questo risultato, sebbene favorito dall'incremento di valore della produzione è testimonianza della continua attenzione strategica di Sercop al contenimento dei costi generali e rappresenta un buon indicatore di "convenienza" in relazione all'efficienza della gestione e all'efficace utilizzo delle risorse pubbliche orientate il più possibile alla realizzazione dei servizi e alla risposta ai problemi dei cittadini. Il costante incremento dell'efficienza produttiva della componente amministrativa non è tuttavia indefinitamente sostenibile: non esiste alcun ulteriore margine di impegno delle persone e impiego delle professionalità senza assumersi consistenti rischi in termini di perdita di capacità operativa complessiva della struttura o di eventuali errori dovuti a sovraccarico di mansioni.

A ciò si aggiungono le ulteriori complessità derivanti dal quadro legislativo in costante evoluzione, che rispetto alle normative in materia di appalti, trasparenza e anticorruzione, chiedono un impegno operativo consistente e competente, al fine di realizzare al meglio gli adempimenti stabiliti dalle norme.

L'andamento dell'utilizzo dei servizi da parte dei comuni risulta in linea di massima omogeneo con le previsioni del preconsuntivo, con sensibili economie a favore di ogni comune: queste sono state in generale motivate da un andamento dei ricavi positivo oltre le previsioni che ha contribuito alla riduzione degli oneri a carico dei comuni.

I RICAVI LE FONTI DI FINANZIAMENTO

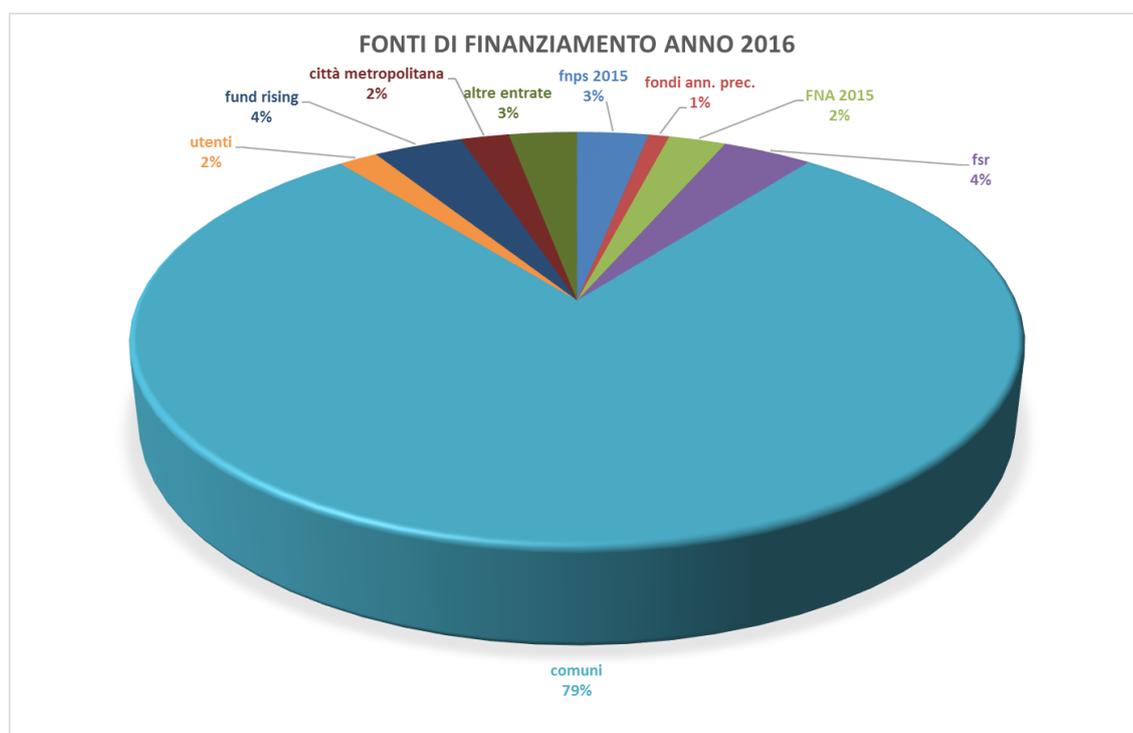
Nella seguente tabella è evidenziato il confronto storico tra le fonti di finanziamento che alimentano i ricavi di Sercop:

CONFRONTO FONTI DI FINANZIAMENTO	2011		2012		2013		2014		2015		2016	
	assoluto	%	assoluto	%	assoluto	%	assoluto	%	assoluto	%	assoluto	%
f. nazionale pol. Soc.	719.848,26	8,09%	300.936,85	3,05%	-	0,00%	487.449,70	3,56%	631.540,52	3,96%	674.836,51	4,00%
f. non autosufficienza	671.315,69	7,54%	-	0,00%	-	0,00%	228.928,00	1,67%	597.760,00	3,75%	419.372,00	2,48%
f. sociale regionale	672.318,00	7,56%	859.300,74	8,70%	907.173,49	9,29%	829.933,00	6,06%	707.415,48	4,44%	657.043,00	3,89%
fund rising					133.359,06	1,37%	31.648,00	0,23%	435.916,40	2,74%	652.917,60	3,87%
città metropolitana	79.149,65	0,89%	249.944,00	2,53%	236.510,90	2,42%	315.727,00	2,30%	376.200,00	2,36%	354.740,64	2,10%
comuni	6.234.614,61	70,06%	7.002.270,33	70,86%	8.070.341,54	82,69%	11.147.417,78	81,35%	12.428.697,25	78,02%	13.341.957,69	79,00%
utenti							153.580,00	1,12%	152.989,00	0,96%	288.473,00	1,71%
altre entrate	521.611,19	5,86%	1.469.199,00	14,87%	412.908,17	4,23%	508.799,00	3,71%	600.065,64	3,77%	499.200,58	2,96%
totale ricavi	8.898.857,39	100,00%	9.881.650,92	100,00%	9.760.293,16	1,00	13.703.482,48	100,00%	15.930.584,28	100,00%	16.888.541,02	100,00%

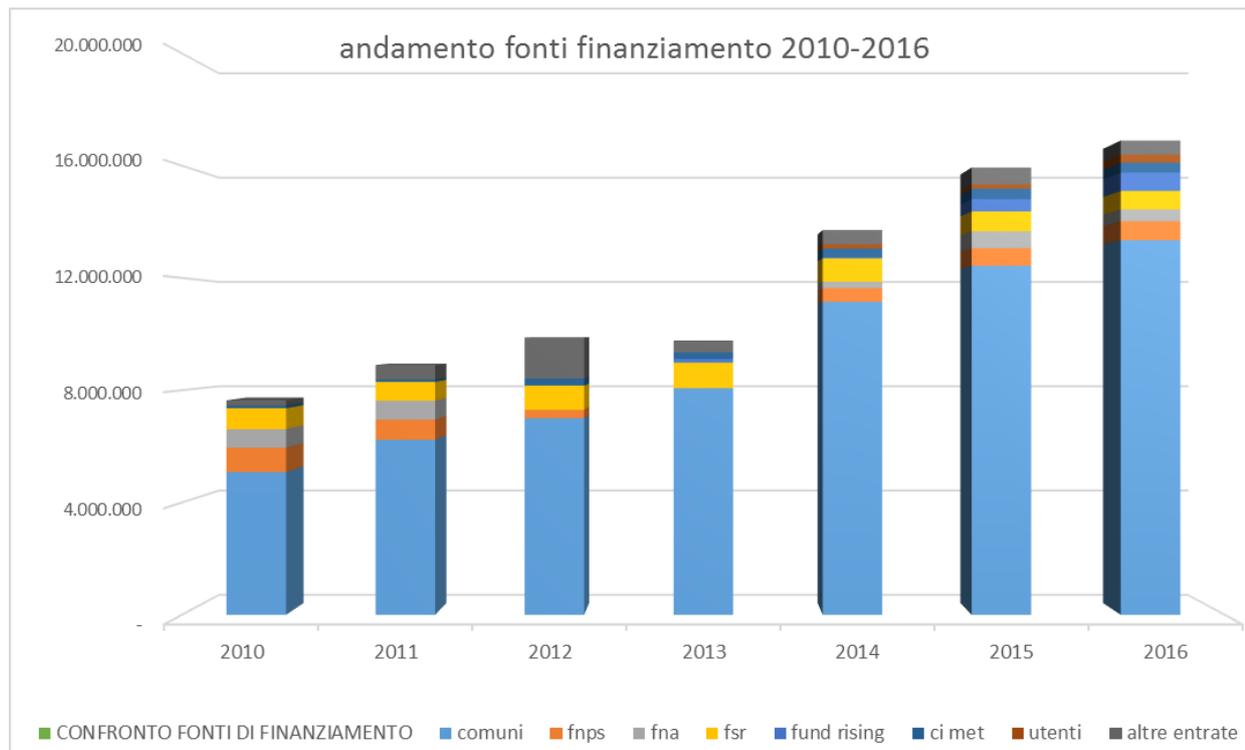
- Se nel 2015 si evidenziava una univoca ripresa delle fonti di finanziamento stato e regione che ammontavano a circa 1.937.000 euro (con un incremento di quasi 400.000 euro rispetto al 2014), nel 2016 si ha una flessione che porta la somma dei tre fondi a circa 1.751.250 euro, poco più del 10% dei ricavi aziendali.

- il fondo sociale regionale si riduce in relazione ad un minore finanziamento di circa 100.000 euro rispetto al 2015 che si sommano alla riduzione del 2015 di circa 150.000 euro. Si evidenzia che i valori in tabella non sono corrispondenti a quelli descritti perché con questa risorsa vengono finanziati servizi anche al di fuori del perimetro di gestione di Sercop (asili nido);
- la quota della Città Metropolitana legata agli interventi sui disabili sensoriali, scuole superiori e trasporti, ha destato non poche preoccupazioni nel corso dell'anno, non riuscendo a pervenire ad accordi certi per il finanziamento degli interventi che, seppur gestiti da Sercop, rimangono comunque di indubbia competenza di Città Metropolitana. Il presente bilancio riporta una situazione stabilizzata utilizzando, per la copertura dei costi degli interventi, una quota di avanzo di fnps, in modo da non gravare ulteriormente sulle risorse dei comuni.
- La quota dei comuni cresce in valore assoluto di oltre 900.000 euro, rispetto al 2015, soprattutto con riferimento ai conferimenti della comunità e del nido di Arese e al citato incremento degli oneri connessi alla comunità che si registra sia nel corso del 2016 (cioè rispetto alle previsioni) che in confronto all'anno trascorso.
- Altro dato degno di nota è l'incremento della quota di fund raising, derivante principalmente da oltreperimetri che supera nel 2016 i 650.000 euro, cioè quasi il 3,9% del valore della produzione, e molto prossimo alle risorse erogate dal FNPS e FSR; è un esito importante del lavoro aziendale che dovrebbe incrementarsi dal prossimo anno in relazione al finanziamento del progetto Rica.
- La quota di "altre entrate" fa riferimento ad una serie di fonti diverse (puntualmente annotate nel conto economico analitico) che rappresentano finanziamenti derivanti da leggi o delibere obiettivo (dgr 740/13 per la quota relativa ai ricoveri minori, contributo perequativo Nerviano, reddito di autonomia): tra queste si segnala anche una quota consistente (oltre 82.000 euro) di quote di compartecipazione per i servizi minori dovute da enti esterni al rhodense in relazione alla residenza dei genitori.
- Per quanto riguarda la riscossione delle quote di compartecipazione a carico degli utenti dei servizi a fine anno si registra un consistente incremento connesso alla riscossione delle rette dell'asilo nido di Arese che si aggiungono alle quote relative ai cdd, e parte delle comunità (Arese). Esiste una quota di insoluti per la quale è stata avviata una attività di recupero crediti.
Con il presente bilancio si propone la costituzione di un "fondo svalutazione crediti" da utilizzare eventualmente negli anni a venire rispetto ai crediti per i quali si è provveduto a tutte le pratiche di recupero opportune senza pervenire alla completa copertura del credito.

Nel grafico qui sotto è mostrato il riepilogo delle fonti di finanziamento che hanno sostenuto l'attività di Sercop nel 2016:



Nel grafico qui sotto è rappresentato l'andamento delle fonti di finanziamento nei 7 anni



Il 2016 è stato caratterizzato da un andamento delle entrate (da fondi stato e regione) relativamente in linea con le aspettative (ad eccezione che per il citato caso di Città Metropolitana), sebbene restino elementi di

incertezza connesse con le scelte di finanziamento compiute dagli enti sovraordinati, che non consentono di considerare questi andamenti come elementi strutturali per gli anni a venire.

La sintesi finale ci porta a dire che dal 2016 Sercop vede come principali finanziatori i Comuni, ma non in relazione ad interventi sostitutivi a risorse di derivazione nazionale e regionale, bensì in conseguenza di una precisa scelta di delega di un consistente volume di servizi (interamente finanziati in precedenza con risorse proprie dei comuni).

L'esito della gestione evidenzia una contrazione dell'impegno di tutti i comuni rispetto al preventivo di inizio anno. Questo evidenzia una strategia aziendale tendente a mantenere un equilibrio e stabilità nel tempo avendo garantito ai comuni soci, la sostenibilità economica dei servizi con un impiego di risorse compatibile, anzi inferiore agli stanziamenti stabiliti dai comuni ad inizio anno.

IL COSTO DEI SERVIZI E LE MODALITA' DI GESTIONE

La modalità di gestione dei servizi per il 2016 ha mantenuto i caratteri in precedenza assunti cioè:

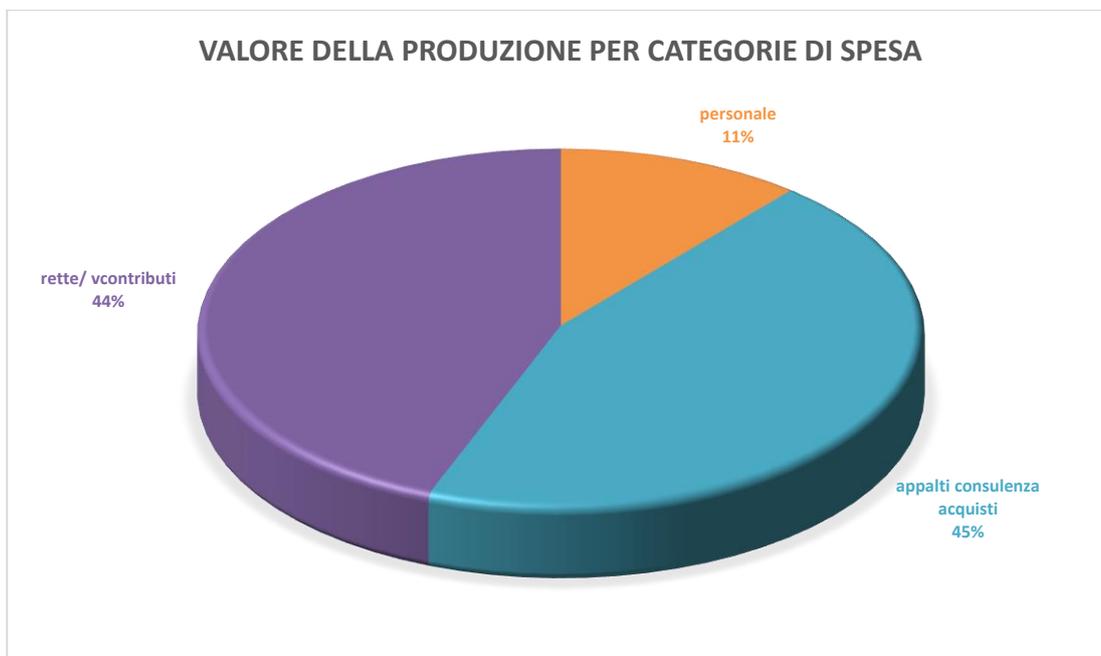
- servizi a gestione diretta:
 - tutela minori (ad eccezione dei ricoveri in comunità)
 - servizio affidi
 - unità multidimensionale ambito (disabili)
 - servizio sociale professionale
 - ufficio protezione giuridica,
 - attività amministrative connesse agli interventi diurni e residenziali a favore di persone disabili
 - asilo nido di Lainate, asilo nido di Arese gestiti con una quota di personale diretto.
- servizi accreditati in cui Sercop svolge la funzione di ente accreditante:
 - cse, sfa
 - asili nido privati,
- servizi gestiti in partnership a seguito di coprogettazione
 - questo caso particolare riguarda il progetto oltreperimetri per il quale si è attivata una coprogettazione con il terzo settore operante sul territorio e con altri soggetti non convenzionali (banca, partecipate, fondazioni ...) che conduce ad un rapporto di corresponsabilità sia gestionale che economica tra i partner rispetto alla quale Sercop svolge la funzione di capofila e coordinamento generale, occupandosi dei servizi amministrativi e di supporto alla realizzazione delle attività progettuali.
- tutti gli altri servizi, come evidenziati nei centri di costo del conto economico analitico, sono stati gestiti nel 2016 mediante affidamenti esterni, secondo quanto previsto dal codice degli appalti. Per i servizi sopra soglia sono stati aggiudicati mediante gara europea.
- Sercop svolge l'attività di capofila del piano di zona, che oltre alla materiale gestione di servizi comporta, un consistente volume di attività programmatica, difficilmente rappresentabile nelle cifre di bilancio (si veda comunque il centro di costo Ufficio di piano).

L'analisi dei costi suddivisi per categorie di spesa, evidenzia un costo del personale pari al 11,2% del valore della produzione, in lievissima crescita rispetto al 2015 in relazione all'acquisizione di personale del nido di Arese. La restante quota è suddivisa in parti uguali tra le rette (comunità minori, comunità disabili, Cse, Sfa, Cdd, Rsd, ...) e appalti per l'erogazione di servizi tra i quali i principali sono il servizio educativo integrato e il servizio trasporto disabili.

Questo conferma la vocazione di Sercop quale struttura di programmazione, coordinamento e valutazione che provvede internamente al governo strategico e al coordinamento dei servizi mentre acquista all'esterno le prestazioni caratteristiche dei servizi erogati.

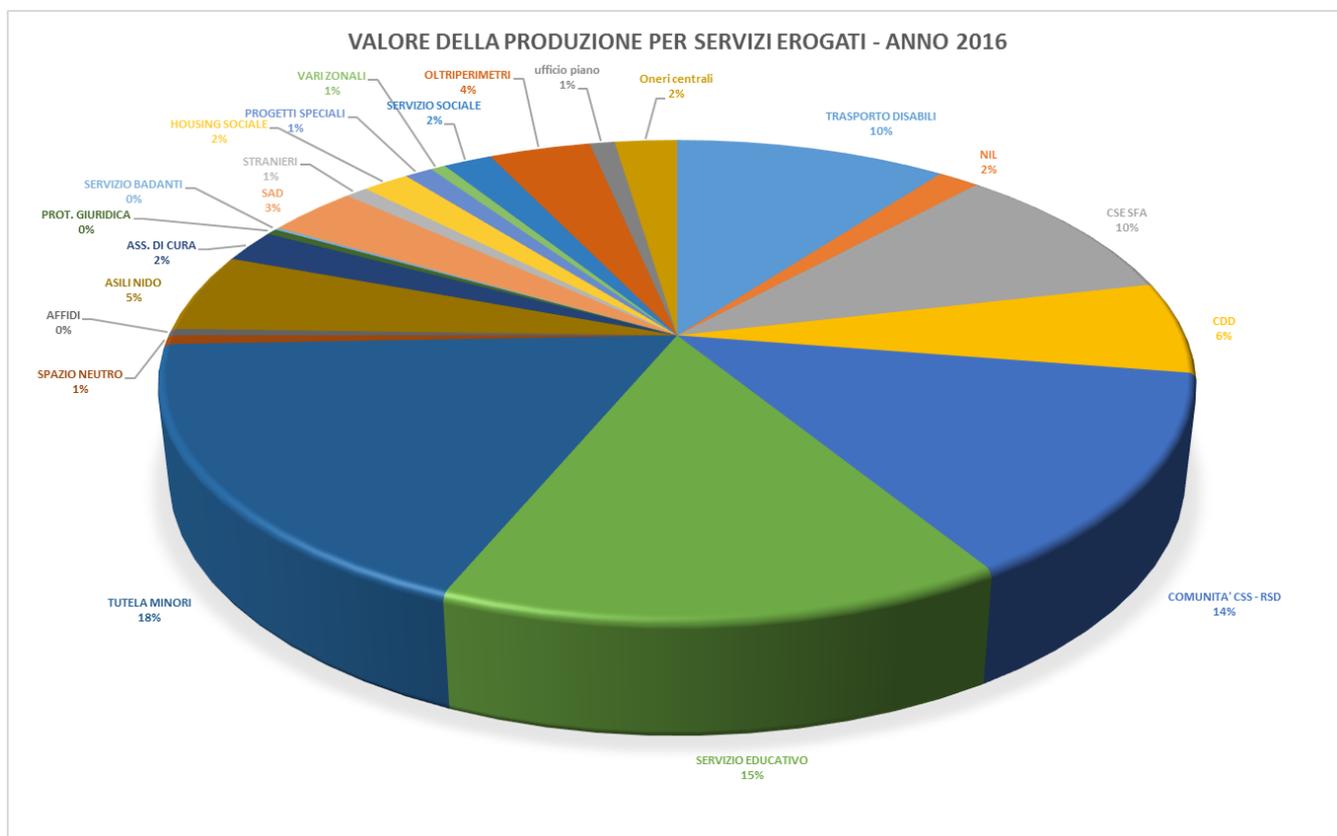
L'azienda ha garantito nel corso dell'anno un coordinamento dedicato e specializzato con risorse interne per tutti i servizi gestiti, incaricato delle funzioni di programmazione e controllo.

VALORE DELLA PRODUZIONE PER CATEGORIE DI SPESA



La composizione dei costi sostenuti da Sercop nel corso dell'anno 2016 è rappresentata nella seguente grafico che analizza in modo specifico l'incidenza di ciascuna linea di produzione rispetto al valore della produzione:

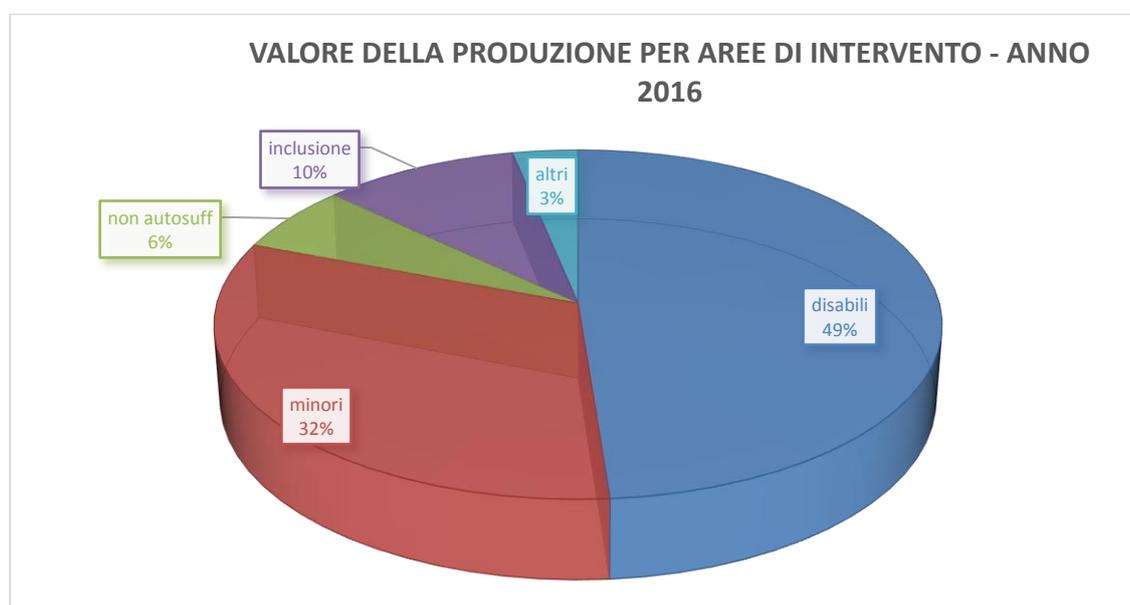
VALORE DELLA PRODUZIONE PER SERVIZI EROGATI - ANNO 2016



Si evidenzia una notevole frammentazione dei servizi affidati (e sono qui stati effettuati numerosi raggruppamenti) che comporta una consistente complessità gestionale connessa con le numerose linee di produzione relativamente differenti; Sercop ruota intorno a 4 principali servizi, con valori della produzione superiori agli altri: nell'area minori il servizio tutela e il servizio educativo integrato (che eroga interventi

educativi domiciliari e scolastici) che costituiscono insieme circa il 33% del valore della produzione; nell'area disabili invece i trasporti e i servizi residenziali raccolgono da soli circa il 25% a cui si aggiunge un ulteriore 16% di servizi diurni (Cdd, Cse, Sfa), e la quota di sesci di interventi scolastici. Poi gli asili nido che incrementano la loro importanza che ancora crescerà nel 2017 e Oltreiperimetri che si colloca con un valore della produzione del 4% al di sopra di numerosi servizi aziendali storici.

Nel 2016 vi è quindi una assoluta prevalenza dell'area disabili rispetto alla quale Sercop gestisce sostanzialmente tutti i servizi dell'ambito, seguita dagli interventi dell'area minori che si accresce con gli asili nido e dall'area inclusione che arriva quasi al 10% del fatturato aziendale. Tale evidenza è illustrata nella tabella seguente.



E' interessante analizzare l'evoluzione del **costo unitario dei servizi**; questo indicatore rappresenta infatti il più interessante criterio di valutazione dell'azione aziendale, e della capacità di mantenimento o incremento nel tempo dei livelli di efficienza raggiunti. Infatti i volumi dei servizi sono richiesti e determinati dai comuni (ad eccezione che per il servizio tutela minori), di conseguenza il costo totale dei servizi che ne deriva è un parametro che non dipende dall'azione aziendale, bensì dalla domanda di un determinato intervento che il comune definisce.

SERVIZIO	unità di misura	2014			2015			2015			DENOMINAZIONE UNITA' DI PRODOTTO
		COSTO TOTALE DEL SERVIZIO	volume annuo per UdM	costo unitario	COSTO TOTALE DEL SERVIZIO	volume annuo per UdM	costo unitario	COSTO TOTALE DEL SERVIZIO	volume annuo per UdM	costo unitario	
EQUIPE TUTELA MINORI	numero utenti (teste)	693.590,02	627,00	1.106,20	751.935,20	774,00	971,49	794.059,73	770,00	1.031,25	costo annuo per utente
COLLOCAMENTI COMUNITA'	giornate comunità	1.629.495,00	19.830,00	82,17	1.823.988,00	20.962,00	87,01	2.042.286,00	22.978,00	88,88	costo per giornata di ricovero
COMUNITA' DIURNA	giornate comunità	152.460,00	2.915,00	52,30	239.305,00	4.353,00	54,97	233.151,00	4.476,00	52,09	costo per giornata di ricovero
SERVIZIO EDUCATIVO INTEGRATO	n. ore	1.897.934,10	87.825,00	21,61	2.092.548,00	95.951,00	21,81	2.154.334,91	97.777,00	22,03	costo orario
NUCLEO INSERIMENTI LAVORATIVI SERVIZIO	numero utenti (teste)	171.959,80	136,00	1.264,41	175.978,00	163,00	1.079,62	178.326,80	266,00	670,46	costo annuo per utente
NUCLEO INSERIMENTI LAVORATIVI STRUMENTI	mesi borse lavoro	80.000,00	314,00	254,78	109.722,00	409,30	268,07	84.628,00	336,20	251,72	costo mensile borsa lavoro (media)
CSE	giornate tpe (tempo pieno equivalente)	852.632,00	21.418,00	39,81	888.971,00	22.298,00	39,87	956.248,40	23.673,00	40,39	costo per giornata tempo pieno equivalente
SFA	giornate tpe (tempo pieno equivalente)	127.716,30	3.331,00	38,34	154.997,30	4.037,00	38,39	116.625,31	2.919,00	39,95	costo per giornata tempo pieno equivalente
UFFICIO PROTEZIONE GIURIDICA	mesi di intervento per utente	43.443,89	323,00	134,50	52.391,54	420,00	124,74	63.418,32	491,00	129,16	costo mensile per utente
SAD	ore servizio	496.258,00	24.081,00	20,61	594.873,30	30.269,00	19,65	571.916,72	28.806,00	19,85	costo orario

La tabella riporta per ogni servizio il costo annuo degli interventi in una configurazione di "costo pieno", le unità di misura dei diversi servizi (ore, giornate, utenti, ... a secondo dei valori significativi in relazione al tipo di servizio), i volumi di servizio dell'anno di riferimento e infine il costo unitario del servizio per unità di prodotto.

Si osserva una sostanziale stabilità, dei costi per unità di prodotto pur con significative modificazioni dei volumi di servizio; nel dettaglio:

- Si incrementa il costo annuo per utente della tutela minori rispetto al 2015, mentre rimane sostanzialmente inferiore al valore del 2014 (di circa 75 euro).
- Si incrementa invece il costo giornaliero delle comunità minori in relazione al mutamento della composizione per età dei minori in comunità (le comunità per bambini 0-5 hanno rette giornaliere elevate).
- Si conferma il ricorso alla comunità diurna (quale intervento alternativo all'allontanamento); il costo unitario si riduce, in ragione di un maggiore numero di interventi di gruppo rispetto a quelli individuali o di piccolo gruppo.
- Il costo annuo per utente del nucleo inserimenti lavorativi si riduce significativamente sempre a causa dell'incremento del numero di utenti a parità di equipe di lavoro e costi; parimenti si riduce il costo medio delle borse lavoro.
- I costi degli altri servizi sono tendenzialmente stabili e le variazioni non sono ascrivibili a qualche particolare determinante.

Andamento della gestione

Nella tabella che segue sono indicati i risultati conseguenti negli ultimi tre esercizi in termini di valore della produzione, margine operativo lordo e il Risultato prima delle imposte.

	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
valore della produzione	17.322.372	16.229.681	14.128.669
margine operativo lordo	20.712	76.529	42.458
Risultato prima delle imposte	34.736	47.827	113.775

Principali dati economici

Il conto economico riclassificato della società confrontato con quello dell'esercizio precedente è il seguente (in Euro):

	31/12/2016	31/12/2015	Variazione
Ricavi netti	17.269.221	16.225.897	1.043.324
Costi esterni	15.360.147	14.472.089	888.058
Valore Aggiunto	1.909.074	1.753.808	155.266
Costo del lavoro	1.888.362	1.677.279	211.083
Margine Operativo Lordo	20.712	76.529	(55.817)
Ammortamenti, svalutazioni ed altri accantonamenti	35.928	28.807	7.121
Risultato Operativo	(15.216)	47.722	(62.938)
Proventi diversi	53.151	3.784	49.367
Proventi e oneri finanziari	(3.199)	(3.679)	480
Risultato Ordinario	34.736	47.827	(13.091)
Risultato prima delle imposte	34.736	47.827	(13.091)
Imposte sul reddito	32.813	32.476	337
Risultato netto	1.923	15.351	(13.428)

A migliore descrizione della situazione reddituale della società si riportano nella tabella sottostante alcuni indici di redditività confrontati con gli stessi indici relativi ai bilanci degli esercizi precedenti.

	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
ROE netto	0,01	0,09	0,86
ROE lordo	0,19	0,28	1,24
ROI	0,00	0,01	0,02
ROS	0,00	0,00	0,01

Principali dati patrimoniali

Lo stato patrimoniale riclassificato della società confrontato con quello dell'esercizio precedente è il seguente (in Euro):

	31/12/2016	31/12/2015	Variazione
Immobilizzazioni immateriali nette	50.160	55.438	(5.278)
Immobilizzazioni materiali nette	84.500	100.489	(15.989)
Partecipazioni ed altre immobilizzazioni finanziarie			
Capitale immobilizzato	134.660	155.927	(21.267)
Rimanenze di magazzino			
Crediti verso Clienti	6.860.192	5.355.455	1.504.737
Altri crediti	33.215	46.235	(13.020)
Ratei e risconti attivi	797.877	1.202.133	(404.256)
Attività d'esercizio a breve termine	7.691.284	6.603.823	1.087.461
Debiti verso fornitori	4.881.954	3.556.792	1.325.162
Acconti			
Debiti tributari e previdenziali	155.459	61.206	94.253
Altri debiti	391.987	649.090	(257.103)
Ratei e risconti passivi	3.190.008	2.800.534	389.474
Passività d'esercizio a breve termine	8.619.408	7.067.622	1.551.786
Capitale d'esercizio netto	(928.124)	(463.799)	(464.325)
Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	250.168	163.143	87.025
Debiti tributari e previdenziali (oltre 12 mesi)			
Altre passività a medio e lungo termine	158.337	166.500	(8.163)
Passività a medio lungo termine	408.505	329.643	78.862
Capitale investito	(1.201.969)	(637.515)	(564.454)
Patrimonio netto	(187.808)	(185.889)	(1.919)
Posizione finanziaria netta a medio lungo termine			
Posizione finanziaria netta a breve termine	1.389.777	808.176	581.601
Mezzi propri e indebitamento finanziario netto	1.201.969	622.287	579.682

Dallo stato patrimoniale riclassificato emerge la sua capacità mantenere l'equilibrio finanziario nel medio-lungo termine.

A migliore descrizione della solidità patrimoniale della società si riportano nella tabella sottostante alcuni indici di bilancio attinenti sia (i) alle modalità di finanziamento degli impieghi a medio/lungo termine che (ii) alla composizione delle fonti di finanziamento, confrontati con gli stessi indici relativi ai bilanci degli esercizi precedenti, in ottemperanza al piano degli indicatori di bilancio (art.114 c.8 TUEL)

	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Margine primario di struttura	53.148	29.962	21.800
Quoziente primario di struttura	1,39	1,19	1,15

Margine secondario di struttura	461.653	359.605	276.446
Quoziente secondario di struttura	4,43	3,31	2,86

Principali dati finanziari

La posizione finanziaria netta al 31/12/2016, era la seguente (in Euro):

	31/12/2016	31/12/2015	Variazione
Depositi bancari	1.387.061	802.039	585.022
Denaro e altri valori in cassa	2.716	6.137	(3.421)
Disponibilità liquide	1.389.777	808.176	581.601
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni			
Obbligazioni e obbligazioni convertibili (entro 12 mesi)			
Debiti verso soci per finanziamento (entro 12 mesi)			
Debiti verso banche (entro 12 mesi)			
Debiti verso altri finanziatori (entro 12 mesi)			
Anticipazioni per pagamenti esteri			
Quota a breve di finanziamenti			
Crediti finanziari			
Debiti finanziari a breve termine			
Posizione finanziaria netta a breve termine	1.389.777	808.176	581.601
Obbligazioni e obbligazioni convertibili (oltre 12 mesi)			
Debiti verso soci per finanziamento (oltre 12 mesi)			
Debiti verso banche (oltre 12 mesi)			
Debiti verso altri finanziatori (oltre 12 mesi)			
Anticipazioni per pagamenti esteri			
Quota a lungo di finanziamenti			
Crediti finanziari			
Posizione finanziaria netta a medio e lungo termine			
Posizione finanziaria netta	1.389.777	808.176	581.601

A migliore descrizione della situazione finanziaria si riportano nella tabella sottostante alcuni indici di bilancio, confrontati con gli stessi indici relativi ai bilanci degli esercizi precedenti, in ottemperanza al piano degli indicatori di bilancio (art.114 c.8 TUEL)

	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014
Liquidità primaria	1,05	1,05	1,04
Liquidità secondaria	1,05	1,05	1,04
Indebitamento	30,24	23,84	26,76
Tasso di copertura degli immobilizzi	3,25	2,24	1,74

L'indice di liquidità primaria e secondaria sono pari a 1,05. La situazione finanziaria della società appena sufficiente stante la difficoltà, di alcuni soci comuni, a rispettare le scadenze dei pagamenti presenti nei contratti di servizio.

L'indice di indebitamento è pari a 30,24 e il tasso di copertura degli immobilizzi è pari a 3,25.

Investimenti

Nel corso dell'esercizio sono stati effettuati investimenti nelle seguenti aree:

Immobilizzazioni	Acquisizioni dell'esercizio
Software	10.506
Impianti e macchinari	659
Attrezzature commerciali	486
Altri beni	3.011

Destinazione del risultato d'esercizio

Si propone all'assemblea di così destinare il risultato d'esercizio:

Risultato d'esercizio al 31/12/2016	Euro	1.923
A f.do riserva ex art.43 DPR 902/86	Euro	1.923
a riserva straordinaria	Euro	
a dividendo	Euro	

Vi ringraziamo per la fiducia accordataci e Vi invitiamo ad approvare il bilancio così come presentato.