

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 31/12/2018

Signori Soci,

l'esercizio chiuso al 31/12/2018 riporta un risultato positivo pari a Euro 2.006.

Condizioni operative e sviluppo dell'attività

Il conto dei servizi propriamente gestiti da Sercop si chiude nel 2018 con un valore della produzione pari a 20.873.173, oltre alle attività di programmazione e trasferimento di risorse ai comuni (relativa al Fondo sociale regionale) che non sono ricomprese in tale valore.

Il valore della produzione si incrementa del 11,8% rispetto all'anno precedente aggiungendosi agli incrementi già registrati negli anni precedenti a partire dal 2014, con una dinamica interna di evoluzione dei servizi che compongono il totale del valore della produzione.

1. I fatti salienti della gestione 2018

Sono da segnalare, alcuni fatti salienti che hanno caratterizzato la gestione 2018:

- Il conferimento della titolarità della gestione dell'asilo nido di Pero per il quale già era stata affidata parte della gestione dal 2012, con 60 bambini, che ha dispiegato i suoi pieni effetti a partire dal mese di settembre;
- L'avvio delle attività, dal mese di aprile, del progetto RICA, finanziato dalla Presidenza del Consiglio a valere sul Bando periferie, quale sviluppo del progetto Oltreperimetri, che ha comportato l'estensione della attività del progetto anche nei comuni di Arese, Vanzago e Pogliano.
- Il potenziamento delle attività di housing sociale sia in relazione alle risorse del citato progetto RICA, sia in relazione alla convenzione con il Comune di Milano per il progetto PON Metro che ha consentito di estendere la presenza dell'agenzia dell'abitare anche su altri comuni oltre alla sede centrale di Rho.
- L'avvio delle attività previste dalla Legge regionale 16/16 che assegna agli ambiti territoriali la gestione delle attività connesse ai servizi per l'abitare pubblici (Sap); la legge prevede una importante evoluzione del sistema di assegnazione degli alloggi pubblici, che dispiegherà i suoi pieni effetti a partire dagli anni 2019 e 2020, ma che ha già richiesto nel 2018 significative attività in ordine alla ricognizione del patrimonio abitativo dei comuni.
- La conclusione del processo di applicazione del regolamento ISEE per le strutture residenziali e diurne a favore di persone disabili, con l'approvazione del documento applicativo e l'entrata in vigore a partire dal settembre 2018
- Il conferimento a Sercop da parte del Comune di Lainate dei servizi Rsa e Rsd, e tutta la conseguente attività di costruzione di un nuovo modello organizzativo e definizione di una nuova gara di appalto per la gestione dei servizi, che si è conclusa nel dicembre 2018; alla data di redazione della presente relazione (dal 1 aprile 2019) Sercop ha avviato la nuova gestione delle strutture affidate.

Sul fronte interno, della struttura, il 2018 ha comportato una consistente attività di riorganizzazione aziendale al fine di essere in grado di sostenere gli sviluppi gestionali previsti per l'anno 2019 (su tutti l'avvio della Rsa di ainate).

In particolare si è compiuta una parte importante del processo di riorganizzazione delle funzioni con l'assunzione di una figura professionale ad hoc dedicata alle attività di trasparenza ed anticorruzione, completamente svincolata da tutti i "processi produttivi" aziendali.

Dal punto di vista dell'informatizzazione si è avviato il percorso per l'implementazione della cartella sociale informatica, sia a favore di Sercop che di tutti i comuni dell'ambito (con risorse di Regione Lombardia) nonché la completa entrata a regime degli applicativi relativi agli atti che consente un invio dinamico delle informazioni nella "sezione trasparenza".

Il 2018 ha rappresentato il quinto 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", rappresentate sopra quali fatti salienti dell'anno. 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.

E' significativa, in particolare, la ricomposizione di una serie di policy che consentiranno di fornire servizi meglio orientati alla cittadinanza: si pensi soprattutto al tema dei servizi abitativi pubblici che si combinano in capo ad un unico gestore con gli altri servizi destinati alle persone fragili.

Lo sviluppo prende le mosse da tre fattori:

- dalle scelte di conferimento di nuovi servizi da parte dei Comuni soci
- dall'attività aziendale di continua ricerca di fonti di finanziamento esterne che consentano di sviluppare il sistema dei servizi innovativi rivolto ai cittadini del rhodense
- dagli incrementi dei volumi dei servizi già in carico derivanti da uno incremento dei bisogni da parte dell'utenza.

Con l'avvio del progetto Rica, si stanno ponendo le basi per un progressivo sviluppo e una evoluzione del sistema dei servizi rhodensi, verso un welfare locale di comunità, che rimarrà comunque una eredità importante per gli anni a venire.

2. Lo sviluppo aziendale nel decennio

Qui di seguito si forniscono le serie storiche per il periodo 2009-17 sull'andamento di alcuni indicatori macro rispetto alla struttura aziendale:

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
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	18.659.362,0	20.873.173,0
incremento % su anno precedente		3,02%	16,48%	11,04%	-0,99%	40,21%	16,13%	6,01%	10,49%	11,86%
personale	25	31	29	31	34	39	51	61	67	71
incremento % su anno precedente		24,00%	-6,45%	6,90%	9,68%	14,71%	30,77%	19,61%	9,84%	5,97%
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	483.023,0	542.783,1
% supporto / valore produzione	4,04%	3,70%	3,09%	2,58%	2,92%	2,38%	2,29%	2,34%	2,59%	2,60%
n delibere	88	76	107	87	88	126	125	117	114	98
n. fatture ricevute	1.153,00	1.141,00	1.265,00	1.716,00	1.748,00	2.523,00	2.925,00	3.174,00	3.456,00	3.610,00
n. fatture emesse						680,00	707,00	947,00	1.462,00	1.501,00

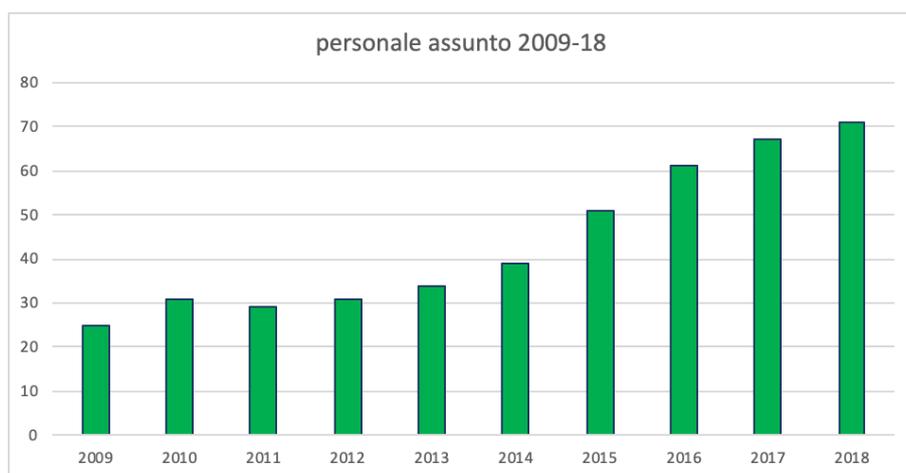
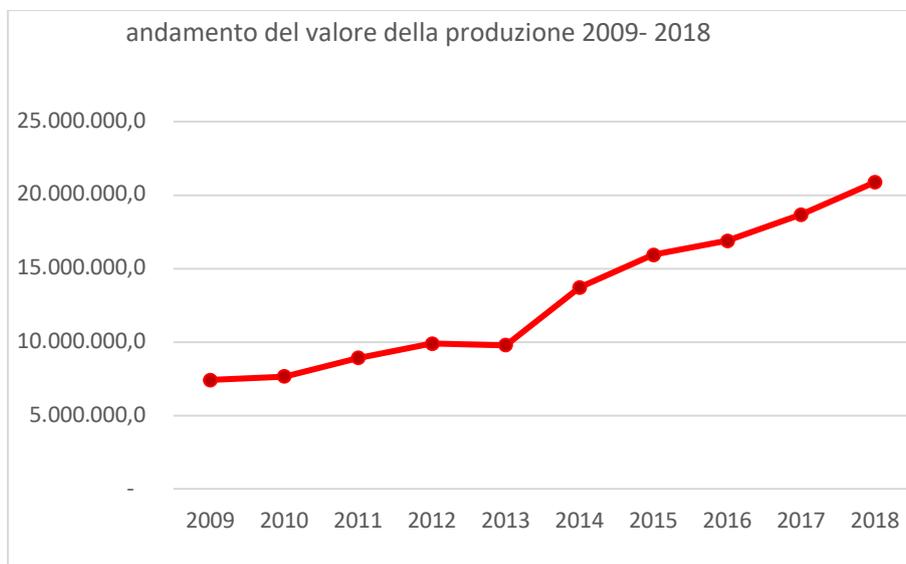
La tabella e i due grafici seguenti forniscono una idea sintetica dello sviluppo aziendale di Sercop negli ultimi 10 anni che danno una idea degli incrementi dei carichi gestionali. La crescita del valore della produzione del 2018 porta ad un raddoppio rispetto al 2013 cioè nel giro di un quinquennio; la continuità dello sviluppo è motivata dalle scelte di delega da parte dei comuni a dimostrazione del rapporto fiduciario esistente tra i soci e il loro ente strumentale.

È importante evidenziare che il rapporto tra il costo dei servizi gestiti e costi generali e di supporto a consuntivo rappresenta il 2,6%, sostanzialmente identico al 2017, nonostante la crescita della dimensione aziendale comporti anche un sempre maggiore carico amministrativo. Nel 2018 si è proseguita l'opera di rafforzamento della struttura amministrativa al fine di:

- Accompagnare la crescita della dimensione aziendale che, in ragione dell'attivazione di nuovi servizi (Rica, Rsa, housing, nido Pero, servizi abitativi pubblici) ha comportato il rafforzamento delle

funzione di supporto, in particolare nell'area acquisti, nonché l'assunzione di persone con Legge 68 per le funzioni ci centralino e protocollo).

- Armonizzare la macchina amministrativa alle continue evoluzioni del contesto normativo che coinvolge anche le aziende speciali attraverso la funzione "dedicata" trasparenza e anticorruzione e il potenziamento dei servizi informatici interni.



3. La composizione del valore della produzione e gli impieghi

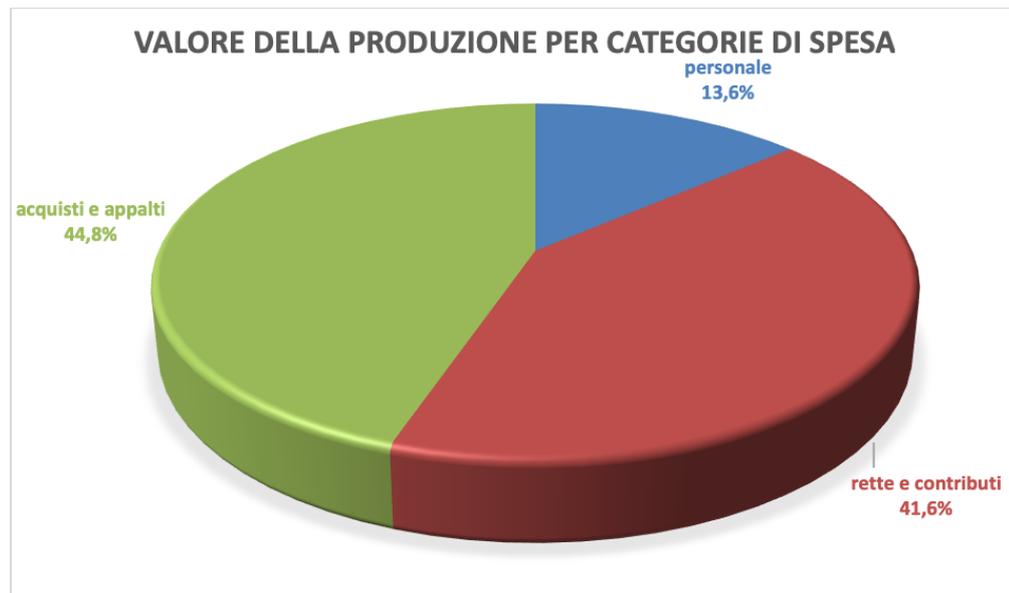
Il 2018 rappresenta un anno di sviluppo consistente dei volumi dei servizi; si forniscono qui sotto alcuni indicatori di attività che danno l'idea dello sviluppo nel corso di 10 anni

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
utenti tutela minori	476,00	520,00	511,00	556,00	611,00	661,00	774,00	770,00	806,00	877,00
incremento % su anno precedente		9,24%	-1,73%	8,81%	9,89%	8,18%	17,10%	-0,52%	4,68%	8,81%
giornate comunità	17.205,00	16.665,00	17.603,00	19.358,00	18.530,00	15.865,00	20.183,00	22.978,00	28.216,00	32.393,00
incremento % su anno precedente		-3,14%	5,63%	9,97%	-4,28%	-14,38%	27,22%	13,85%	22,80%	14,80%
rapporto utenti/gg comunità	2,767%	3,120%	2,903%	2,872%	3,297%	4,166%	3,835%	3,351%	2,857%	2,707%
ore assistenza educativa	33.576,00	38.373,00	35.869,00	62.875,00	69.120,00	77.570,00	95.951,00	97.777,00	105.241,00	107.079,00
incremento % su anno precedente		14,29%	-6,53%	75,29%	9,93%	12,23%	23,70%	1,90%	7,63%	1,75%
ore sad	19.505,00	18.480,00	17.467,00	18.166,00	20.860,00	19.966,00	30.269,00	28.806,00	30.031,00	32.418,00
incremento % su anno precedente		-5,26%	-5,48%	4,00%	14,83%	-4,29%	51,60%	-4,83%	4,25%	7,95%

Nota: nel 2015 l'incremento dei volumi dei servizi è dovuto all'entrata in Sercop del Comune di Nerviano

I dati saranno poi oggetto di analisi nel seguito e nel bilancio sociale di Sercop, preme però evidenziare la crescita "preoccupante" dei casi di tutela minori sia nella componente utenti totali ma soprattutto in termini di giornate di comunità a seguito di allontanamenti disposti dall'autorità giudiziaria; le percentuali di incremento sono in doppia cifra da un triennio e non possono essere più considerate un fatto congiunturale, bensì un reale indicatore di incremento di disagio nella società.

Nel grafico qui sotto la riclassificazione dei costi suddivisi per categorie di spesa:



Si evidenzia un costo del personale pari al 13,6% del valore della produzione, in crescita rispetto al 2017 (11,8% del vdp). La restante quota è suddivisa quasi equamente 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 e gli asili nido.

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.

In particolare i servizi a gestione diretta realizzati con personale proprio sono:

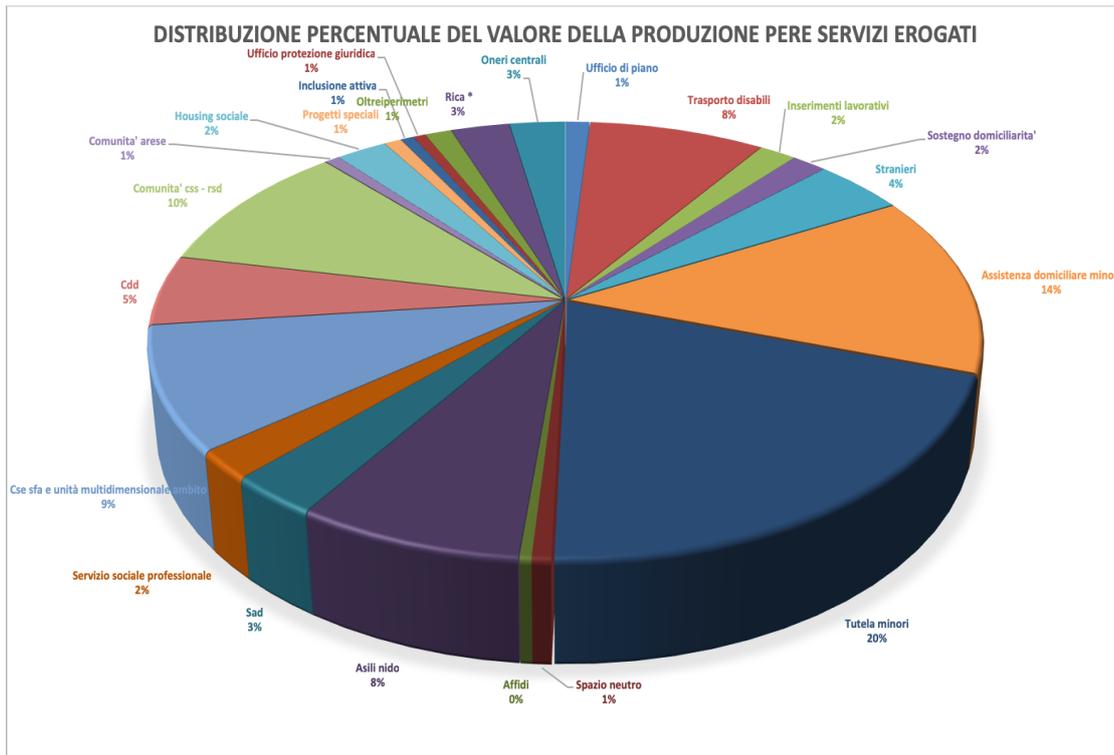
- Equipe tutela minori (ad eccezione dei ricoveri in comunità)
- servizio affidi
- unità multidimensionale ambito (disabili)
- servizio sociale professionale
- ufficio protezione giuridica,
- attività amministrative connesse agli interventi diurni e residenziali a favore di persone disabili
- asilo nido di Lainate, Arese e Pero gestiti con una quota di personale diretto

tutti gli altri servizi, come evidenziati nei centri di costo del conto economico analitico, sono stati gestiti nel 2018 mediante affidamenti esterni, secondo quanto previsto dal codice degli appalti.

Per tutti i servizi appaltati l'azienda ha garantito nel corso dell'anno un coordinamento specialistico dedicato e specializzato, incaricato delle funzioni di programmazione e controllo.

All'interno di Sercop è inoltre incardinato l'ufficio di piano dei comuni del Rhodense, pertanto l'azienda attua tutti gli adempimenti amministrativi connessi all'attuazione del piano di zona secondo le disposizioni dell'assemblea dei sindaci del rhodense (centro di costo Ufficio di piano).

L'impiego del valore della produzione di Sercop nel corso dell'anno 2018 è rappresentata nel seguente grafico che analizza in modo specifico l'incidenza di ciascuna linea di produzione rispetto al totale:



Si evidenzia una notevole articolazione 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 26% del valore della produzione; nell'area disabili invece i trasporti e i servizi residenziali raccolgono da soli circa il 19% a cui si aggiunge un ulteriore 14% di servizi diurni (Cdd, Cse, Sfa), oltre ad un 8% di interventi scolastici.

Nel grafico qui sotto è riportato il valore della produzione per area di intervento: si nota che l'area disabili è nettamente prevalente dell'intervento aziendale, seguita dall'area minori e dall'inclusione sociale, mentre l'area anziani vedrà un potenziamento nel 2019 grazie alla Rsa. Si ricorda rispetto all'area disabili Sercop gestisce sostanzialmente tutti i servizi dell'ambito.



4. 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:

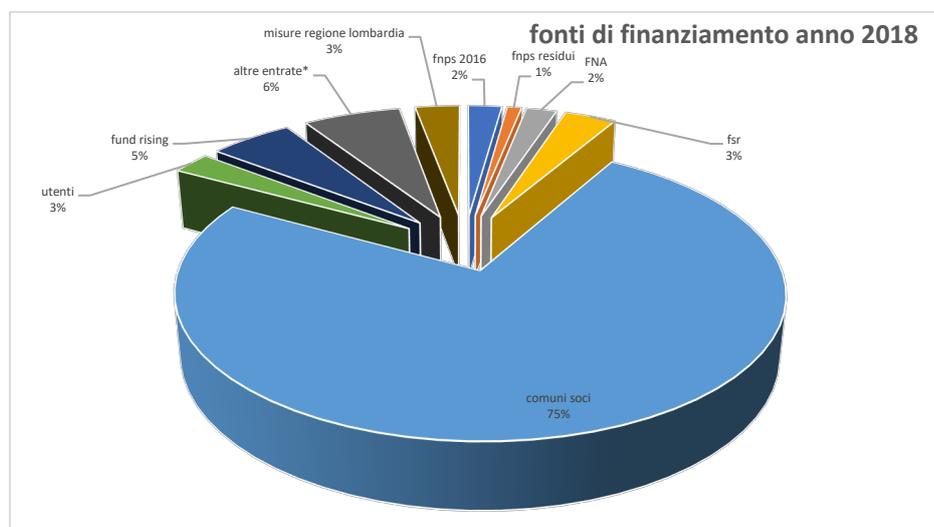
CONFRONTO FONTI DI FINANZIAMENTO	2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	assoluto	%	assoluto	%	assoluto	%	assoluto	%	assoluto	%	assoluto	%	assoluto	%
f. nazionale pol. Soc.	300.936,85	3,05%	-	0,00%	487.449,70	3,56%	631.540,52	3,96%	674.836,51	4,00%	755.340,36	4,05%	644.859,86	3,09%
f. non autosufficienza	-	0,00%	-	0,00%	228.928,00	1,67%	597.760,00	3,75%	419.372,00	2,48%	393.155,00	2,11%	410.649,00	1,97%
f. sociale regionale	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%	710.827,00	3,81%	698.557,31	3,35%
fund raising			133.359,06	1,37%	31.648,00	0,23%	435.916,40	2,74%	652.917,60	3,87%	761.847,89	4,08%	1.123.918,70	5,38%
città metropolitana	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%	205.592,00	1,10%		0,00%
comuni	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%	14.336.318,31	76,83%	15.559.852,31	74,54%
utenti					153.580,00	1,12%	152.989,00	0,96%	288.473,00	1,71%	458.112,00	2,46%	523.037,00	2,51%
altre entrate	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%	1.038.169,39	5,56%	1.912.298,79	9,16%
totale ricavi	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%	18.659.361,95	100,00%	20.873.172,97	100,00%

- le fonti di finanziamento "tradizionali" stato e regione (Fnps, Fna, Fsr) ammontano a circa al 8,5% delle risorse di Sercop per il 2018, in riduzione tanto in valore assoluto che percentuale rispetto agli anni precedenti.
- il fondo sociale regionale è sostanzialmente analogo allo scorso anno; si evidenzia che i valori in tabella non sono corrispondenti a quelli dell'assegnazione del fondo all'ambito del rhodense perché con questa risorsa vengono finanziati servizi anche al di fuori del perimetro di gestione di Sercop (asili nido);
- l'incremento della quota di fund raising di progetto (oltre il 5% del valore della produzione), è uno delle maggiori evidenze di questo 2018 costituisce il coronamento di un'attività di ricerca e produzione di progettazioni innovative già in corso da diversi anni; di fatto le risorse da progettazioni innovative costituiscono in termini percentuali la seconda voce in ordine di importanza dopo le risorse comunali (la voce altre entrate è comprensiva di diverse fonti di natura diversa). Il progetto di maggiore rilevanza nel 2018 è Rica che prosegue e sviluppa le attività già avviate con Oltreperimetri che si è concluso nel 2018.
- Città Metropolitana dal 2018 non finanzia più alcuna area di servizi alla persona poiché gli interventi sui disabili sensoriali, disabili scuole superiori e trasporti, sono transitate su regione e sono ricomprese nella voce "altre entrate".

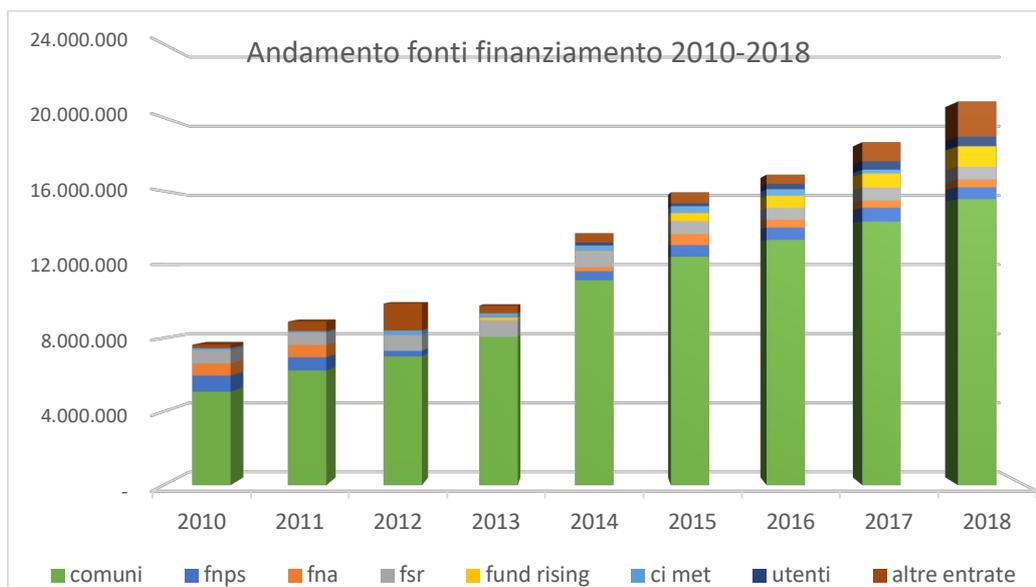
- I servizi prodotti con risorse comunali crescono in valore di oltre 1.200.000 rispetto al 2017, soprattutto con riferimento all'incremento dei volumi degli allontanamenti minori, del Sad nonché del conferimento dell'asilo nido di Pero. Tuttavia la percentuale di fonti derivanti dai comuni decresce di oltre due punti percentuali rispetto al 2017 e di 8 punti rispetto al 2013, a coronamento di uno sforzo per ampliare le fonti di finanziamento che comunque sostengono servizi a favore dei cittadini dell'ambito.
- La quota di "altre entrate" fa riferimento ad una serie di fonti diverse (puntualmente annotate nel conto economico analitico) che rappresentano finanziamenti derivanti da:
 - o dgr 740/13 per la quota relativa ai ricoveri minori
 - o contributo perequativo comune di Nerviano
 - o reddito di autonomia (Regione Lombardia)
 - o finanziamento Sprar
 - o quote di compartecipazione da altri enti per i servizi minori in relazione alla residenza dei genitori
 - o finanziamento per implementazione degli interventi Sia/Rei (ministero welfare)
 - o contributo regionale per disabili alle scuole superiori
 - o contributo regionale per emergenza abitativa
 - o contributo regionale per "dopo di noi"
- Per quanto riguarda la riscossione delle quote di compartecipazione a carico degli utenti dei servizi a si registra un ulteriore incremento connesso alla riscossione delle rette dell'asilo nido di Pero che si aggiunge al nido di Arese e alle quote relative ai cdd. L'attività di recupero crediti avviata per le quote di compartecipazione Cdd nel corso del 2017 ha dato esiti positivi, anche se prevalentemente a valere sui residui 2016
- Lo scorso anno è stato costituito un "fondo svalutazione crediti" della consistenza di circa 137.000 euro, congruo in relazione all'ammontare dei ricavi da utenti, 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 corso degli ultimi 4 anni si registra nel una composizione delle fonti sempre più equilibrata, che, anche nel 2018 ha ridotto la percentuale di dipendenza dai comuni, ampliando la quota di fund raising di progetto, di ricavi diretti dall'utenza, nonché delle entrate diverse, che pur frammentate costituiscono una importante garanzia di differenziazione delle fonti, che ha effetti positivi sull'equilibrio economico generale dell'azienda.

Nel grafico qui sotto è mostrato il riepilogo delle fonti di finanziamento che hanno sostenuto l'attività di Sercop nel 2018:



Nel grafico qui sotto è rappresentato l'andamento delle fonti di finanziamento negli ultimi 8 anni:



Il 2018 è stato caratterizzato da un andamento delle entrate (da fondi stato e regione) relativamente in linea con le aspettative, 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 fonte principale rimane derivante dalle finanze comunali, non in relazione ad interventi sostitutivi di fonti nazionali/regionali, bensì in conseguenza di una precisa scelta di delega di un consistente volume di servizi (interamente finanziati in precedenza con risorse proprie dei comuni).

5. Lo sviluppo delle attività di erogazione dei servizi: volumi e costi

Sono qui riportate tre livelli di analisi:

- 1) rispetto alle variazioni dei volumi e di conseguenza dei costi nel corso dell'anno, rispetto alle previsioni
- 2) l'andamento dei volumi dei servizi rispetto al 2016
- 3) il confronto dello sviluppo dei costi unitari dei servizi negli ultimi 3 anni.

5.1)

Il costo dei servizi erogati ha avuto un andamento, in generale in linea con le previsioni, in particolare per quanto riguarda i servizi a carico dei comuni con le seguenti specificazioni:

- il Sad si è mantenuto allineato con le previsioni di inizio anno.
- Il servizio Sesei è anch'esso sostanzialmente allineato con le previsioni con una economia pari a circa il 3,5%.
- Si registra invece un incremento consistente degli allontanamenti dei minori (giornate di comunità minori) che comporta un incremento pari a circa il 13% 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, bensì ai provvedimenti dell'autorità giudiziaria. La strategia del servizio rimane quella di considerare l'allontanamento come una scelta 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 (32.393) è il più alto dalla nascita di Sercop, a segnare anche strutturale condizione sociale di maggiore vulnerabilità delle famiglie e dei minori oltre ad una

differente articolazione delle categorie di disagio che conducono ai provvedimenti di allontanamento (si incrementano i casi di conflittualità).

- La gestione degli asili nido risulta invece allineata con i preventivi; da notare che le previsioni rispetto alla delega del nido di Pero sono state effettuate con il preconsuntivo di giugno.
- Si riduce invece il contributo dei comuni per le rette delle comunità disabili di oltre il 9% anche in relazione all'approvazione del nuovo regolamento per l'accesso e la compartecipazione in vigore da settembre; si ritiene quindi che questo possa comportare ulteriori riduzioni dei contributi nel 2019 con applicazione sull'intero anno.

I costi generali ammontano al 2,60% 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. L'efficienza produttiva della componente amministrativa è un elemento caratterizzante la gestione aziendale che si è stabilizzata ormai da diversi anni ma che non può essere ulteriormente spinta (in termini di impegno intensivo del personale) senza assumersi in cambio consistenti rischi di perdita di capacità operativa complessiva della struttura o di eventuali errori dovuti a sovraccarico.

L'andamento dell'utilizzo dei servizi da parte dei comuni risulta in linea di massima omogeneo con le previsioni del preconsuntivo, e sostenuto da un andamento dei ricavi anch'esso in linea con le previsioni.

5.2)

Rispetto all'andamento dei **volumi di servizio in confronto al 2017** si registra un incremento della richiesta di prestazioni, che attraversa buona parte dei servizi, pur con significati profondamente diversi; a tal proposito si ricorda che i volumi di servizio non sono determinati da Sercop, bensì dalla domanda espressa e regolata dai Comuni soci attraverso i propri servizi sociali di base (ad eccezione della tutela minori che dipende dai provvedimenti dell'autorità giudiziaria)

Nella tabella qui sotto è evidenziato l'incremento assoluto e percentuale 2017/18:

VOLUMI DI SERVIZIO - CONFRONTO 2017 - 2018					
SERVIZIO	unità di misura	2017	2018	delta utenti	delta %
EQUIPE TUTELA MINORI	media utenti anno	806,00	877,00	71,00	8,81%
COLLOCAMENTI COMUNITA'	numero giornate	28.216,00	32.393,00	4.177,00	14,80%
COMUNITA' DIURNA	numero giornate	5.570,00	4.689,00	- 881,00	-15,82%
SERVIZIO EDUCATIVO INTEGRATO	ore anno	105.241,00	107.079,00	1.838,00	1,75%
NUCLEO INSERIMENTI LAVORATIVI SERVIZIO	numero utenti attivi	342,00	455,00	113,00	33,04%
NUCLEO INSERIMENTI LAVORATIVI STRUMENTI	mesi borse lavoro erogate	395,30	638,60	243,30	61,55%
CSE	giornate tpe	24.049,00	24.070,00	21,00	0,09%
CSE PICCOLI	giornate tpe	1.168,00	1.704,00	536,00	45,89%
SFA	giornate tpe	4.020,00	4.380,00	360,00	8,96%
CDD	giornate tpe	20.492,00	20.961,00	469,00	2,29%
CDD (fuori ambito)	giornate anno	1.750,00	1.590,00	- 160,00	-9,14%
COMUNITA' CSS	giornate anno	13.451,00	13.034,00	- 417,00	-3,10%
RSD	giornate anno	17.006,00	16.323,00	- 683,00	-4,02%
ALTRI COLLOCAMENTI	giornate anno	7.888,00	7.569,00	- 319,00	-4,04%
ex IDR	giornate anno	2.200,00	2.108,00	- 92,00	-4,18%
UFFICIO PROTEZIONE GIURIDICA	mesi/utenti servizio erogati	553,00	648,00	95,00	17,18%
SAD	ore anno	30.031,00	32.418,00	2.387,00	7,95%

- Si evidenzia un generalizzato ed importante incremento sia degli utenti in carico alla tutela minori sia dei provvedimenti di allontanamento in comunità come già evidenziato per il 2017; è un dato che è in crescita ormai da tre anni e costituisce un chiaro indicatore di disagio crescente, che sfocia in provvedimenti di protezione da parte dell'autorità giudiziaria. La riduzione degli interventi "più

- leggeri” di comunità diurna sostituiti evidentemente dai residenziali è un ulteriore segno dell’aumento della necessità di protezione richiesta dal tribunale.
- Sono invece sostanzialmente stabili gli interventi del servizio educativo, dopo diversi anni di importante incremento dovuti alle richieste delle scuole.
 - Gli incrementi di utenti e strumenti attivati da parte del nucleo inserimenti lavorativi, sono invece un dato positivo perché a parità di altre condizioni segnano una maggiore capacità di risposta del servizio ed una dinamica di collocamento in borsa lavoro delle persone fragili.
 - Il servizio Cse rivolto ai minori ha avuto un incremento consistente nel 2018 rispetto al 2017; il servizio è stato aperto nel 2015 a fronte di un bisogno, esistente, che spesso trovava soddisfazione fuori dal territorio rhodense e in questi anni ha costantemente aumentato gli accessi sempre su segnalazione della neuropsichiatria infantile.
 - I dati relative alle persone disabili in carico ai servizi diurni e residenziali sono in lieve flessione rispetto al 2017 ad eccezione che per quanto riguarda i servizi di formazione all’autonomia (Sfa) che si riportano sui valori degli anni precedenti al 2016.
 - L’incremento continuo del servizio protezione giuridica è dovuto alla progressivo ritiro dell’azienda sanitaria, che in precedenza gestiva un consistente numero di casi sul territorio.
 - Da ultimo si segnala, per la prima volta dopo diversi anni di flessione, un incremento del servizio assistenza domiciliare anziani, coerente con il consistente invecchiamento della popolazione, e la necessità di mantenimento al domicilio finché possibile delle persone non autosufficienti.

Per tutti i servizi gli interventi attivati rispondono in pieno alla domanda dei cittadini non essendo state attivate liste di attesa per alcun servizio (ad eccezione di alcuni casi per l’accesso alla contribuzione per le strutture disabili).

5.3)

Da ultimo è importante analizzare l’evoluzione del **costo unitario dei servizi**.

Questo indicatore rappresenta infatti un 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, di conseguenza il costo totale dei servizi che ne deriva è un parametro che non dipende da Sercop.

Il costo unitario invece riguarda direttamente l’azione di Sercop e la capacità di utilizzo e ottimizzazione dei fattori produttivi che l’azienda mette in campo. Dal punto di vista gestionale rappresenta pertanto un indicatore essenziale della capacità aziendale di mantenere nel tempo un livello di performance o di misurarne gli scostamenti: consente insomma di misurare l’efficienza gestionale della struttura dato un determinato livello di qualità dei servizi.

La tabella riporta per i servizi più significativi 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.

COSTO UNITARIO DEI SERVIZI		2016			2017			2018			DENOMINAZIONE UNITA' DI PRODOTTO
SERVIZIO	unità di misura del volume annuo di servizio	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)	794.059,73	770,00	1.031,25	790.780,69	806,00	981,12	908.112,50	877,00	1.035,48	costo annuo per utente
COLLOCAMENTI COMUNITA'	giornate comunità	2.042.286,00	22.978,00	88,88	2.536.779,00	28.216,00	89,91	3.043.030,00	32.393,00	93,94	costo per giornata di ricovero
COMUNITA' DIURNA	giornate comunità	233.151,00	4.476,00	52,09	291.256,00	5.570,00	52,29	243.342,00	4.689,00	51,90	costo per giornata di ricovero
SERVIZIO EDUCATIVO INTEGRATO	n. ore	2.154.334,91	97.777,00	22,03	2.317.032,00	105.241,00	22,02	2.376.550,00	107.079,00	22,19	costo orario
NUCLEO INSERIMENTI LAVORATIVI SERVIZIO	numero utenti (teste)	178.326,80	266,00	670,40	175.438,90	342,00	512,98	176.551,00	455,00	388,02	costo annuo per utente
NUCLEO INSERIMENTI LAVORATIVI STRUMENTI	mesi borse lavoro	84.628,00	336,20	251,72	105.554,00	395,00	267,23	179.306,00	638,60	280,78	costo mensile borsa lavoro (media)
CSE	giornate tpe (tempo pieno equivalente)	956.248,40	23.673,00	40,39	970.075,50	24.049,00	40,34	973.282,89	24.070,00	40,44	costo per giornata tempo pieno equivalente
SFA	giornate tpe (tempo pieno equivalente)	116.625,31	2.919,00	39,95	155.292,15	4.020,00	38,63	169.396,22	4.380,00	38,67	costo per giornata tempo pieno equivalente
UFFICIO PROTEZIONE GIURIDICA	mesi di intervento per utente	63.418,32	491,00	129,16	87.685,57	553,00	158,56	118.490,00	648,00	182,85	costo mensile per utente
SAD	ore servizio	571.916,72	28.806,00	19,85	566.043,36	30.031,00	18,85	628.309,50	32.418,00	19,38	costo orario
ASILO NIDO ARESE	numero bambini medi per mesi attività				704.960,00	1.122,00	628,31	718.945,40	1.144,00	628,65	costo mensile per bambino inserito

Si osservano alcuni piccoli scostamenti in aumento e riduzione peraltro riconducibili a fattori specifici e riconosciuti e quindi di per se sotto pieno controllo; nel dettaglio:

- Aumenta di poco (rispetto al 2017) il costo annuo per utente del servizio tutela minori riportandosi sul valore del 2016 e degli anni precedenti, connesso a incrementi del costo del personale dovuto a maternità in corso oltre che al rinnovo del contratto EELL.
- Il costo unitario delle comunità minori (sia residenziale che diurna) cresce in relazione alla tipologia di utenti allontanati.
- Il costo annuo per utente del nucleo inserimenti lavorativi si riduce significativamente nel triennio a causa dell'estensione delle attività del servizio ad una maggiore platea di utenti a parità di equipe di lavoro e costi.
- Si incrementa invece il costo unitario dell'ufficio protezione giuridica sia nel 2017 che nel 2018 in relazione all'incremento dell'equipe per far fronte ai nuovi casi provenienti dalla progressiva chiusura del servizio in precedenza in carico all'azienda sanitaria.
- Per quanto riguarda l'asilo nido di Arese è stato possibile definire una configurazione a costo pur non essendo attribuiti a Sercop tutti i costi generali della struttura (utenze); è tuttavia sensato misurare il costo unitario del servizio a partire dal 2017
- Per gli altri servizi non citati si osserva una sostanziale stabilità del costo unitario nel corso del triennio.

Sintesi del bilancio (dati in Euro)

	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Ricavi	21.215.087	18.878.084	17.322.372
Margine operativo lordo (M.O.L. o Ebitda)	78.353	91.445	20.712
Reddito operativo (Ebit)	39.172	55.581	37.935
Utile (perdita) d'esercizio	2.006	13.937	1.923
Attività fisse	100.518	120.308	134.660
Patrimonio netto complessivo	203.750	201.743	187.808
Posizione finanziaria netta	1.007.668	708.733	1.389.777

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.

	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
valore della produzione	21.215.087	18.878.084	17.322.372
margine operativo lordo	78.353	91.445	20.712
Risultato prima delle imposte	36.852	51.826	34.736

Principali dati economici

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

	31/12/2018	31/12/2017	Variazione
Ricavi netti	21.213.270	18.876.840	2.336.430
Costi esterni	18.632.866	16.605.367	2.027.499
Valore Aggiunto	2.580.404	2.271.473	308.931
Costo del lavoro	2.502.051	2.180.028	322.023
Margine Operativo Lordo	78.353	91.445	(13.092)
Ammortamenti, svalutazioni ed altri accantonamenti	40.998	37.108	3.890
Risultato Operativo	37.355	54.337	(16.982)
Proventi non caratteristici	1.817	1.244	573
Proventi e oneri finanziari	(2.320)	(3.755)	1.435
Risultato Ordinario	36.852	51.826	(14.974)
Rivalutazioni e svalutazioni			
Risultato prima delle imposte	36.852	51.826	(14.974)
Imposte sul reddito	34.846	37.889	(3.043)
Risultato netto	2.006	13.937	(11.931)

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

	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
ROE netto	0,01	0,07	0,01
ROE lordo	0,18	0,28	0,19
ROI	0,00	0,01	0,00
ROS	0,00	0,00	0,00

Principali dati patrimoniali

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

	31/12/2018	31/12/2017	Variazione
Immobilizzazioni immateriali nette	46.937	59.995	(13.058)
Immobilizzazioni materiali nette	53.581	60.313	(6.732)
Partecipazioni ed altre immobilizzazioni finanziarie			
Capitale immobilizzato	100.518	120.308	(19.790)
Rimanenze di magazzino			
Crediti verso Clienti	7.322.829	8.263.476	(940.647)
Altri crediti	39.583	33.442	6.141
Ratei e risconti attivi	1.297.302	1.313.838	(16.536)
Attività d'esercizio a breve termine	8.659.714	9.610.756	(951.042)
Debiti verso fornitori	5.223.875	5.847.223	(623.348)
Acconti			
Debiti tributari e previdenziali	308.960	185.757	123.203
Altri debiti	206.226	270.710	(64.484)
Ratei e risconti passivi	3.222.836	3.442.687	(219.851)
Passività d'esercizio a breve termine	8.961.897	9.746.377	(784.480)
Capitale d'esercizio netto	(302.183)	(135.621)	(166.562)
Treatmento di fine rapporto di lavoro subordinato	450.996	340.420	110.576

Debiti tributari e previdenziali (oltre l'esercizio successivo)			
Altre passività a medio e lungo termine	151.257	151.257	
Passività a medio lungo termine	602.253	491.677	110.576
Capitale investito	(803.918)	(506.990)	(296.928)
Patrimonio netto	(203.750)	(201.743)	(2.007)
Posizione finanziaria netta a medio lungo termine			
Posizione finanziaria netta a breve termine	1.007.668	708.733	298.935
Mezzi propri e indebitamento finanziario netto	803.918	506.990	296.928

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

A migliore descrizione della solidità patrimoniale dell'azienda 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).

	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Margine primario di struttura	103.232	81.435	53.148
Quoziente primario di struttura	2,03	1,68	1,39
Margine secondario di struttura	705.485	573.112	461.653
Quoziente secondario di struttura	8,02	5,76	4,43

Principali dati finanziari

La posizione finanziaria netta al 31/12/2018, era la seguente (in Euro):

	31/12/2018	31/12/2017	Variazione
Depositi bancari	1.006.430	706.189	300.241
Denaro e altri valori in cassa	1.238	2.544	(1.306)
Disponibilità liquide	1.007.668	708.733	298.935
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni			
Obbligazioni e obbligazioni convertibili (entro l'esercizio successivo)			
Debiti verso soci per finanziamento (entro l'esercizio successivo)			
Debiti verso banche (entro l'esercizio successivo)			
Debiti verso altri finanziatori (entro l'esercizio successivo)			
Anticipazioni per pagamenti esteri			
Quota a breve di finanziamenti			
Crediti finanziari			
Debiti finanziari a breve termine			
Posizione finanziaria netta a breve termine	1.007.668	708.733	298.935
Obbligazioni e obbligazioni convertibili (oltre l'esercizio successivo)			

Debiti verso soci per finanziamento (oltre l'esercizio successivo)			
Debiti verso banche (oltre l'esercizio successivo)			
Debiti verso altri finanziatori (oltre l'esercizio successivo)			
Anticipazioni per pagamenti esteri			
Quota a lungo di finanziamenti			
Crediti finanziari			
Posizione finanziaria netta a medio e lungo termine			
Posizione finanziaria netta	1.007.668	708.733	298.935

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).

	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
Liquidità primaria	1,08	1,06	1,05
Liquidità secondaria	1,08	1,06	1,05
Indebitamento	30,38	32,93	30,24
Tasso di copertura degli immobilizzi	6,51	4,51	3,25

L'indice di liquidità primaria e secondaria è pari a 1,08.

L'indice di indebitamento è pari a 30,38 e il tasso di copertura degli immobilizzi, pari a 6,51, risulta che l'ammontare dei mezzi propri e dei debiti consolidati è da considerarsi appropriato stante la natura di azienda speciale sovracomunale di servizi alla persona.

Informazioni attinenti all'ambiente e al personale

Tenuto conto del ruolo sociale dell'impresa come evidenziato anche dal documento sulla relazione sulla gestione del Consiglio Nazionale dei Dottori commercialisti e degli esperti contabili, si ritiene opportuno fornire le seguenti informazioni attinenti l'ambiente e al personale.

Investimenti

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

	Immobilizzazioni	Acquisizioni dell'esercizio
Investimenti in immobilizzazioni		12.776

Attività di ricerca e sviluppo

Si rimanda alla presente relazione e ai documenti periodici assembleari e consiliari.

Informazioni relative ai rischi e alle incertezze ai sensi dell'art. 2428, comma 3, al punto 6-bis, del Codice civile

Di seguito sono fornite, poi, una serie di informazioni quantitative volte a fornire indicazioni circa la dimensione dell'esposizione ai rischi da parte dell'impresa.

Rischio di credito

Si deve ritenere che le attività finanziarie della Azienda abbiano una buona qualità creditizia, in riferimento alla

natura pubblicistica degli enti soci.

Rischio di liquidità

Il rischio liquidità è da intendersi relativo al rispetto delle scadenze dei pagamenti nei contratti di servizio con i soci comuni e dei tempi di pagamento della Pubblica Amministrazione.

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

Rivalutazione dei beni dell'impresa ai sensi del decreto legge n. 185/2008

Non sono presenti.

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