

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 31/12/2017

Signori Soci,

l'esercizio chiuso al 31/12/2017 riporta un risultato positivo pari a Euro 13.937.

Condizioni operative e sviluppo dell'attività

Il conto dei servizi propriamente gestiti da Sercop si chiude nel 2017 con un valore della produzione pari a 18.659.362, 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 10,5% 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.

Sono da segnalare, alcuni fatti salienti che hanno caratterizzato la gestione 2017:

- L'entrata a regime degli asili nido di Arese, già conferiti nel settembre 2016, con 120 bambini, che ha dispiegato i suoi pieni effetti economici a partire dall'anno 2017;
- L'approvazione da parte della Presidenza del Consiglio a valere sul Bando periferie, dal progetto RICA, presentato nel 2016, la conseguente attività di progettazione definitiva ed esecutiva dei servizi nonché l'avvio delle procedure di gara per l'affidamento degli stessi, che dispiegheranno i loro effetti a partire dall'anno 2018, quale sviluppo del progetto Oltreperimetri.
- L'approvazione in tutti i Comuni dell'ambito, a seguito di una articolata istruttoria a cura dell'ufficio di piano, dei regolamenti ISEE per le strutture residenziali e diurne a favore di persone disabili.
- L'attivazione, dal mese di luglio, dei servizi di accoglienza a favore di richiedenti asilo, affidate dai Comuni a Sercop nel 2016, mediante presentazione di un progetto allo Sprar, regolarmente finanziato.
- L'attivazione delle azioni d'ambito connesse al Reddito di Inclusione (Rei) quale sviluppo del precedente SIA (sostegno dell'inclusione attiva), che prevede attività di coordinamento e progettazione partecipata coordinate a livello di ambito.
- L'avvio dei bandi connessi al cosiddetto "dopo di noi" (finanziati con risorse statali a seguito di indirizzi di Regione Lombardia) e a tutte le conseguenti attività di progettazione partecipata e di avvio progetti, che economicamente avranno una manifestazione a partire dal 2018.

- Sul fronte interno, della struttura, il 2017 è stato caratterizzato dalla conclusione del lavoro di riorganizzazione avviato nel 2016 al fine di consolidare la consistente crescita dell'azienda, e in particolare:
 - o aggiornamento del modello anticorruzione basato sulla nuova organizzazione;
 - o Approvazione del codice etico e di comportamento
 - o approvazione del regolamento per l'accesso civico
 - o approvazione del regolamento per l'affidamento dei contratti pubblici di valore inferiore alla soglia comunitaria
 - o rinnovo degli applicativi informatici aziendali (atti, protocollo, trasparenza) che consenta un invio dinamico delle informazioni in "trasparenza".

Il 2017 ha rappresentato il quarto 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.

Lo sviluppo prende le mosse dalle scelte di conferimento dei Comuni soci, dall'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 e da ultimo da incrementi dei volumi dei servizi già in carico come si vedrà nel seguito.

Con il 2017 in relazione soprattutto all'approvazione 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.

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

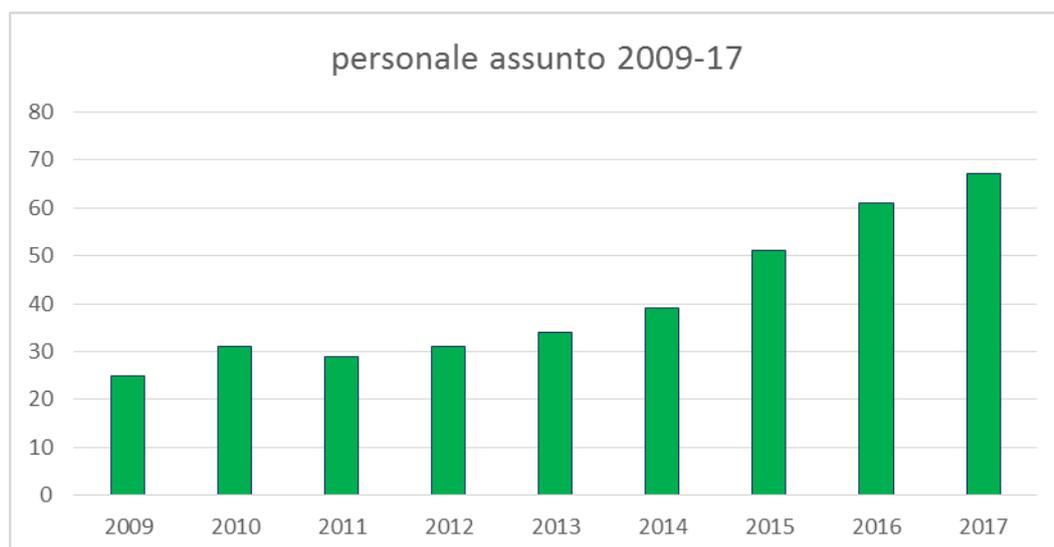
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
valore della produzione	7.415.925,5	7.639.688,2	8.898.857,4	9.881.650,9	9.783.690,1	13.717.536,5	15.930.584,3	16.888.541,0	18.659.362,0
incremento % su anno precedente		3,02%	16,48%	11,04%	-0,99%	40,21%	16,13%	6,01%	10,49%
personale	25	31	29	31	34	39	51	61	67
incremento % su anno precedente		24,00%	-6,45%	6,90%	9,68%	14,71%	30,77%	19,61%	9,84%
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
% supporto / valore produzione	4,04%	3,70%	3,09%	2,58%	2,92%	2,38%	2,29%	2,34%	2,59%
n delibere	88	76	107	87	88	126	125	117	114
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
n. fatture emesse						680,00	707,00	947,00	1.462,00

La tabella e i due grafici seguenti forniscono una idea sintetica dello sviluppo aziendale di Sercop negli ultimi 9 anni che danno una idea degli incrementi dei carichi gestionali. La crescita del valore della produzione del 2017 si somma a valori in doppia cifra del 2014 e del 2015 che rispondono ai più significativi passaggi in termini di delega da parte dei comuni. Anche la dinamica del personale ha assunto uno sviluppo con l'assunzione della gestione dei nidi per effetto del conferimento delle quote di personale impiegate nei comuni su quel servizio, raddoppiando sostanzialmente nel giro di 4 anni.

È importante evidenziare che il rapporto tra il costo dei servizi gestiti e costi generali e di supporto a consuntivo rappresenta il 2,59%, con un lievissimo incremento rispetto al 2016. Questo è motivato dall'incremento dei costi connessi alle funzioni amministrative di supporto rafforzate nel 2017 per:

- Accompagnare lo sviluppo aziendale che, in ragione della delega di nuovi servizi ogni anno, ha accresciuto consistentemente la sua dimensione e la relativa complessità aziendale;
- Armonizzare la macchina amministrativa alle continue evoluzioni del contesto normativo che coinvolge anche le aziende speciali e far fronte al crescente carico burocratico derivante dall'adempimento delle suddette normative





LA COMPOSIZIONE DEL VALORE DELLA PRODUZIONE E GLI IMPIEGHI

In termini generali il 2017 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 9 anni

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
utenti tutela minori	476	520	511	556	611	661	774	770	806
incremento % su anno precedente		9,24%	-1,73%	8,81%	9,89%	8,18%	17,10%	-0,52%	4,68%
giornate comunità	17205	16665	17603	19358	18530	15865	20183	22978	28216
incremento % su anno precedente		-3,14%	5,63%	9,97%	-4,28%	-14,38%	27,22%	13,85%	22,80%
rapporto utenti/gg comunità	2,767%	3,120%	2,903%	2,872%	3,297%	4,166%	3,835%	3,351%	2,857%
ore assistenza educativa	33576	38373	35869	62875	69120	77570	95951	97777	105241
incremento % su anno precedente		14,29%	-6,53%	75,29%	9,93%	12,23%	23,70%	1,90%	7,63%
ore sad	19505	18480	17467	18166	20860	19966	30269	28806	30031
incremento % su anno precedente		-5,26%	-5,48%	4,00%	14,83%	-4,29%	51,60%	-4,83%	4,25%

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

L'analisi dei costi suddivisi per categorie di spesa, evidenzia un costo del personale pari al 11,8% del valore della produzione, in lievissima crescita rispetto al 2016 (11,2% 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.

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:

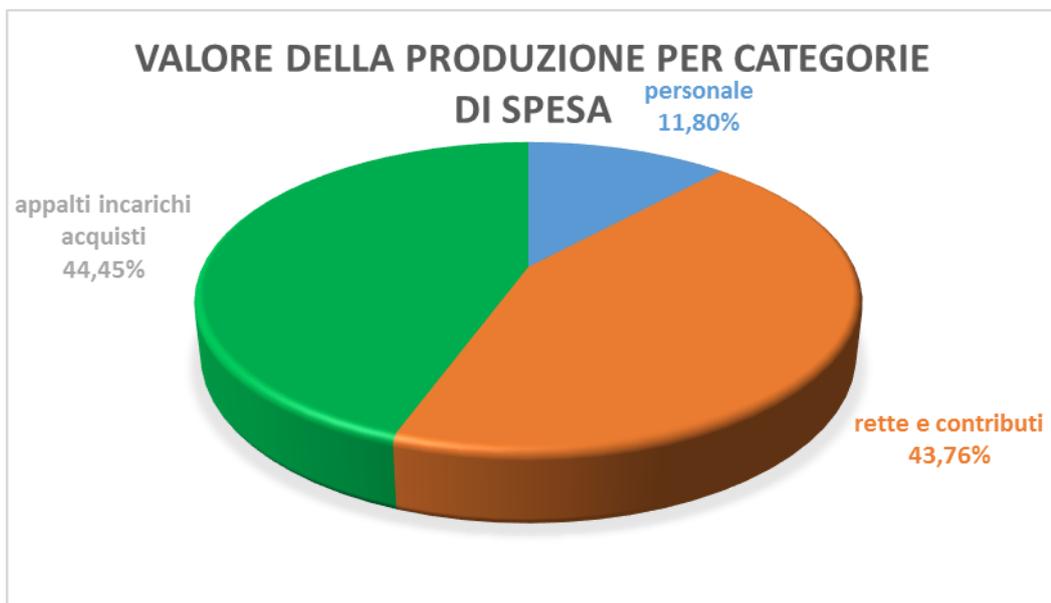
- Equipe tutela minori (ad eccezione dei ricoveri in comunità)
- servizio affidi
- unità multidimensionale ambito (disabili)
- servizio sociale professionale
- ufficio protezione giuridica,
- attività amministrative connesse agli interventi diurni e residenziali a favore di persone disabili
- asilo nido di Lainate, asilo nido di Arese 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 2017 mediante affidamenti esterni, secondo quanto previsto dal codice degli appalti.

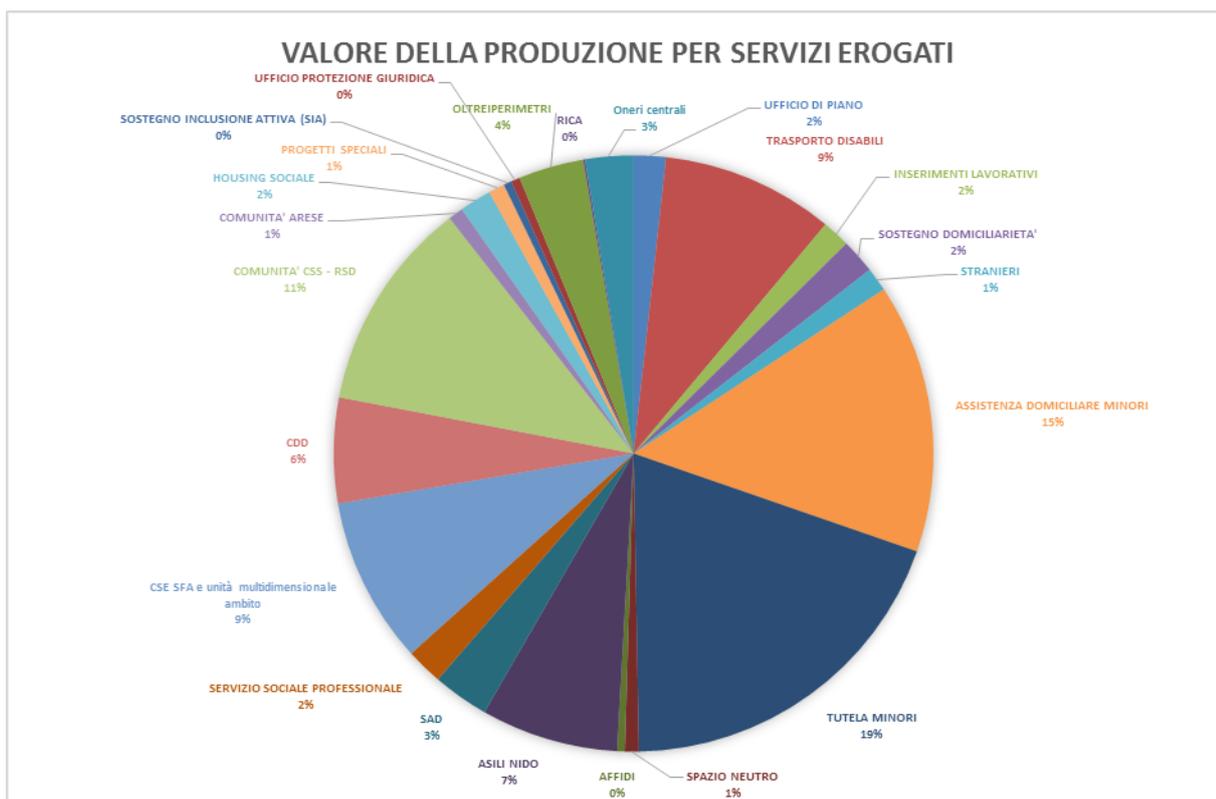
Per tutti i servizi appaltati l'azienda ha garantito nel corso dell'anno un coordinamento specialistico dedicato e specializzato, incaricato delle funzioni di programmazione e controllo.

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).

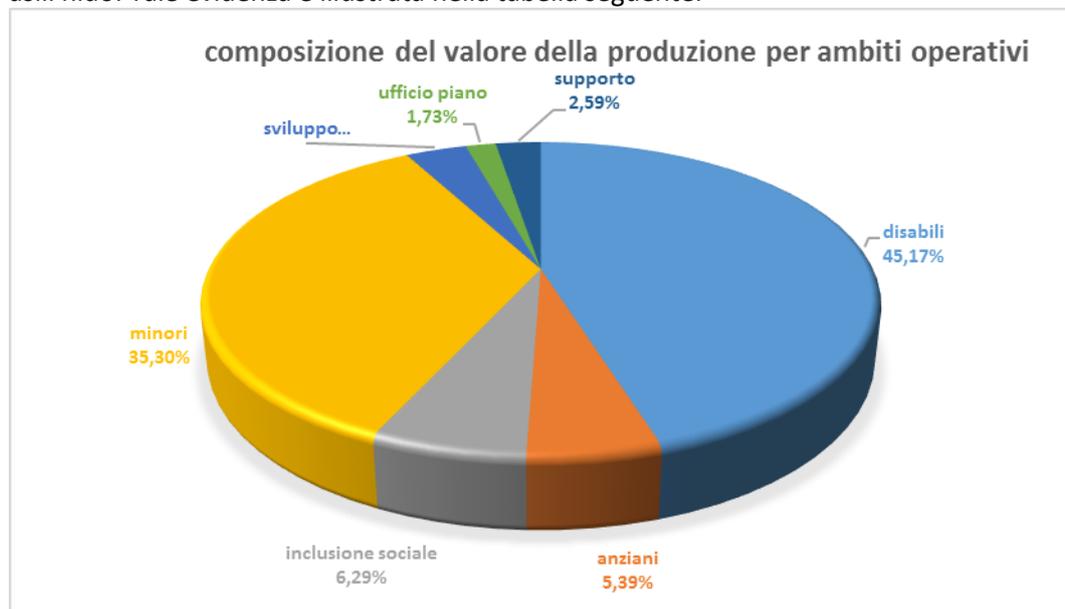
Nel grafico qui sotto è rappresentata la composizione percentuale del valore della produzione rispetto alle citate categorie di spesa.



L'impiego del valore della produzione di Sercop nel corso dell'anno 2017 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 27% del valore della produzione; nell'area disabili invece i trasporti e i servizi residenziali raccolgono da soli circa il 22% a cui si aggiunge un ulteriore 16% di servizi diurni (Cdd, Cse, Sfa), oltre ad un 7% di interventi scolastici. Gli asili nido incrementano significativamente la loro importanza con un valore del 7,5% del valore della produzione. Nel 2017 si stabilizza dunque la 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. Tale evidenza è illustrata nella tabella seguente.



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:

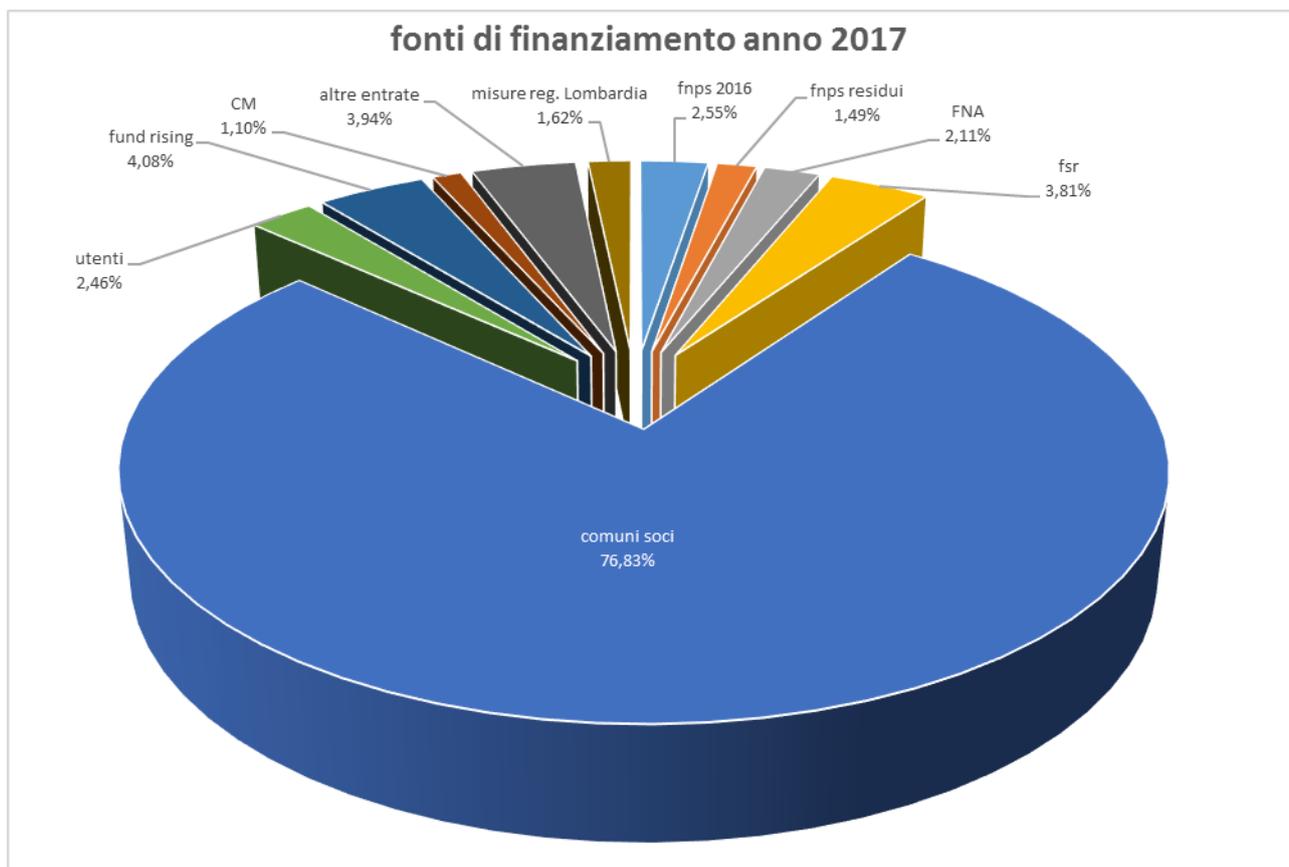
CONFRONTO FONTI DI FINANZIAMENTO	2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017	
	assoluto	%	assoluto	%	assoluto	%	assoluto	%	assoluto	%	assoluto	%	assoluto	%
f. nazionale pol. Soc.	719.848,26	8,09%	300.936,85	3,05%	-	0,00%	487.449,70	3,56%	631.540,52	3,96%	674.836,51	4,00%	755.340,36	4,05%
f. non autosufficienza	671.315,69	7,54%	-	0,00%	-	0,00%	228.928,00	1,67%	597.760,00	3,75%	419.372,00	2,48%	393.155,00	2,11%
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%	710.827,00	3,81%
fund rising					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%
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%	205.592,00	1,10%
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%	14.336.318,31	76,83%
utenti							153.580,00	1,12%	152.989,00	0,96%	288.473,00	1,71%	458.112,00	2,46%
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%	1.038.169,39	5,56%
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%	18.659.361,95	100,00%

- le fonti di finanziamento "tradizionali" stato e regione (Fnps, Fna, Fsr) ammontano a circa il 10% delle risorse di Sercop per il 2017, andandosi ormai a stabilizzare (da qualche anno) su questa percentuale ben inferiore a quella dell'avvio dell'azienda.
- il fondo sociale regionale di competenza di Sercop si incrementa in relazione alla delega dei nidi di Arese e della disponibilità della corrispondente quota di Fsr; Si evidenzia che i valori in tabella non

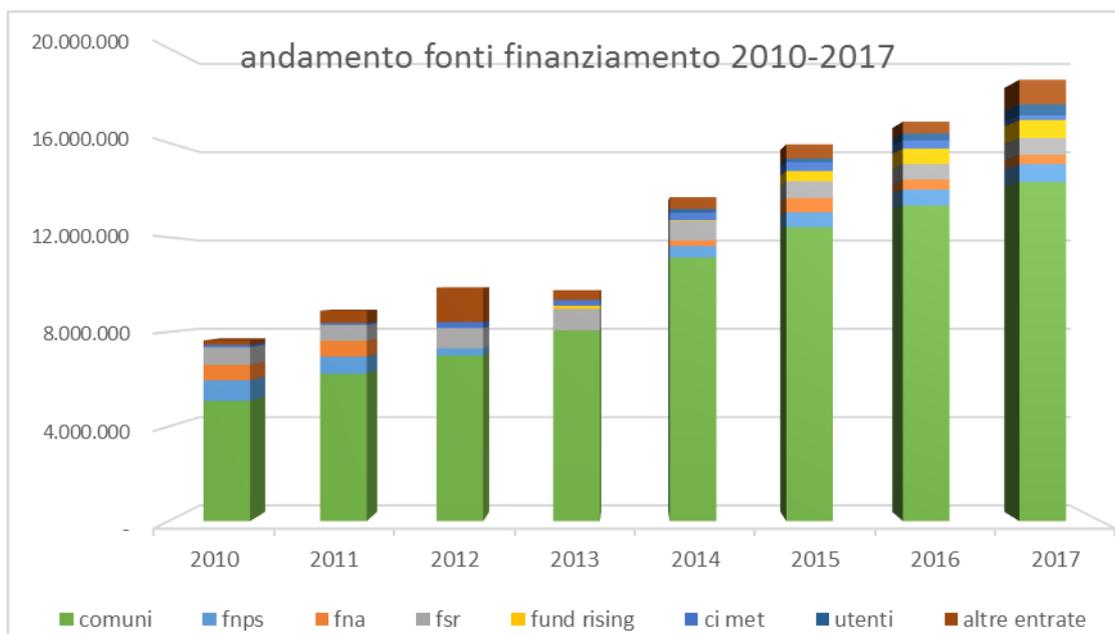
- sono corrispondenti a quelli dell'assegnazione del fondo all'ambito del rhodense perché con questa risorsa vengono finanziati servizi anche al di fuori del perimetro di gestione di Sercop (asili nido);
- la quota della Città Metropolitana legata agli interventi sui disabili sensoriali, scuole superiori e trasporti, che aveva destato non poche preoccupazioni nel corso di tutti gli anni trascorsi si riduce perché i servizi in oggetto, a partire dal settembre 2017, sono regolati e finanziati da Regione Lombardia; questo passaggio non ha generato criticità a valere sul bilancio 2017, bansi maggiori certezze rispetto ai ricavi. Per quanto riguarda invece la gestione del primo semestre da parte di città metropolitana, il presente bilancio riporta una situazione stabilizzata utilizzando, per la copertura dei costi degli interventi una quota di fnps, in modo da non gravare ulteriormente sulle risorse dei comuni; la decisione in tal senso era stata assunta dal tavolo delle politiche sociali per non dovere sospendere gli interventi nell'incertezza del finanziamento da parte di CM.
 - I servizi prodotti con risorse comunali crescono in valore di circa 1.000.000 rispetto al 2016, soprattutto con riferimento ai conferimenti dell'asilo nido di Arese, all'incremento degli oneri connessi alla comunità e agli interventi educativi. Tuttavia la percentuale di fonti derivanti dai comuni decresce di oltre due punti percentuali rispetto al 2016 e di cinque rispetto al 2013, a coronamento di uno sforzo per ampliare le fonti di finanziamento che comunque sostengono servizi a favore dei cittadini dell'ambito.
 - l'incremento della quota di fund raising di progetto (oltre il 4% del valore della produzione), è uno dei maggiori successi che pur maturato nel 2017 e in sviluppo ulteriore nel 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 2017 è oltreperimetri, mentre il prossimo anno si dovrebbe avere un ulteriore incremento in relazione all'entrata a regime 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:
 - 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
 - Per quanto riguarda la riscossione delle quote di compartecipazione a carico degli utenti dei servizi a si registra un consistente incremento connesso alla riscossione delle rette dell'asilo nido di Arese che si aggiungono 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
 - 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.

Complessivamente si registra nel 2017 una composizione delle fonti equilibrata, che ha ridotto la percentuale di dipendenza dai comuni, ampliando la quota di fund rising 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 2017:



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



Il 2017 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 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).

LO SVILUPPO DELLE ATTIVITA' 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.

1)

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

- Come nel 2016 il Sad realizza discrete economie rispetto alle previsioni di inizio anno in relazione, a scelte organizzative interne al servizio e realizza una economia rispetto ad inizio anno di circa il 14% in termini di volumi di servizio e costi pur soddisfacendo sempre appieno la domanda.
- Il servizio Sesei è sostanzialmente allineato con le previsioni pur in un anno di rilevanti cambiamenti: nel corso del 2017 si è registrata una importante modifica a livello di legislazione regionale che ha cambiato modalità di finanziamento e regole di accesso per gli interventi relativi a disabili sensoriali e scuole superiori: ciò ha richiesto una costante attenzione del servizio al fine di garantire la regolare erogazione dei servizi.
- Si registra invece un incremento consistente degli allontanamenti dei minori (giornate di comunità minori) che comporta un incremento pari a circa il 19% rispetto alle previsioni, mentre risulta in riduzione rispetto ai preconsuntivi di giugno e 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 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 (28216) è il più alto dalla nascita di Sercop, a segnare anche una condizione sociale di maggiore vulnerabilità dei minori e delle rispettive famiglie.
- Una riduzione consistente rispetto alle previsioni si registra invece per gli interventi di accoglienza a favore di richiedenti asilo con Sprar: il progetto approvato si è regolarmente avviato in luglio ma gli invii di persone dallo Sprar sono (che non dipendono in alcun modo da Sercop) sono proceduti con molta lentezza, e si sono incrementati a partire dal mese di ottobre, pur rimando lontani dalla disponibilità offerta; si ha pertanto una consistente economia sia a costo che a ricavo dovuto alla dinamica di avvio del progetto.
- La gestione degli asili nido denota un assoluto allineamento con le previsioni per Arese e Lainate, mentre un lieve incremento per Pero.
- Si riduce del 20% la voce dei "progetti speciali" delegati dai comuni in relazione a economie di progetto e a riduzione delle scelte di affidamento di questi piccoli interventi che generano notevole frammentazione nell'organizzazione aziendale.
- Da ultimo si riduce la previsione di spesa rispetto al progetto RICA, che ha subito un lieve aggiustamento nel cronoprogramma del progetto in relazione ai tempi di approvazione da parte della commissione ministeriale dei progetti definitivi ed esecutivi; alla data della presente relazione il progetto è entrato a pieno regime ed evidenzierà risultanze economiche significative a partire dal 2018.

L'esito della gestione evidenzia una contrazione dell'impegno di tutti i comuni rispetto ai preconsuntivi in corso d'anno, e per numerosi comuni anche rispetto al preventivo (formulato nel novembre 2016),

nonostante tutti gli accadimenti della gestione qui rappresentati (in particolare tutela minori). 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 con gli stanziamenti dei comuni.

I costi generali ammontano al 2,59% 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. Anche nel 2017 si registra un incremento dell'efficienza produttiva della componente amministrativa che non sarà tuttavia indefinitamente sostenibile: non esiste alcun ulteriore margine di impegno intensivo del personale senza assumersi consistenti rischi in termini di perdita di capacità operativa complessiva della struttura o di eventuali errori dovuti a sovraccarico.

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, 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, alimentate invero anche da un andamento dei ricavi positivo oltre le previsioni.

2)

Rispetto all'andamento dei **volumi di servizio in confronto al 2016** si registra un incremento abbastanza generalizzato della richiesta di prestazione, che attraversa quasi tutti i 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 percentuale 2016/17:

VOLUMI DI SERVIZI - CONFRONTO 2016 / 2017				
SERVIZIO	unità di misura	2016	2017	variazione %
EQUIPE TUTELA MINORI	media utenti anno	770,00	806,00	4,7%
COLLOCAMENTI COMUNITA'	numero giornate	22.978,00	28.216,00	22,8%
COMUNITA' DIURNA	numero giornate	4.476,00	5.570,00	24,4%
SERVIZIO EDUCATIVO INTEGRATO	ore anno	97.777,00	105.241,00	7,6%
TRASPORTI	numero tratte	47.473,00	49.400,00	4,1%
NUCLEO INSERIMENTI LAVORATIVI SERVIZIO	numero utenti attivi	266,00	342,00	28,6%
NUCLEO INSERIMENTI LAVORATIVI - STRUM.	mesi borse lavoro erogate	336,20	395,30	17,6%
CSE	giornate tpe	23.673,00	24.049,00	1,6%
CSE PICCOLI	giornate tpe	1.164,00	1.168,00	0,3%
SFA	giornate tpe	2.919,00	4.020,00	37,7%
CDD	giornate tpe	20.082,00	20.492,00	2,0%
CDD (fuori ambito)	giornate anno	1.766,00	1.750,00	-0,9%
COMUNITA' CSS	giornate anno	13.421,00	13.451,00	0,2%
RSD	giornate anno	16.619,00	17.006,00	2,3%
ALTRI COLLOCAMENTI	giornate anno	7.814,00	7.888,00	0,9%
ex IDR	giornate anno	2.054,00	2.200,00	7,1%
UFFICIO PROTEZIONE GIURIDICA	mesi/utenti servizio erogati	491,00	553,00	12,6%
SAD	ore anno	28.806,00	30.031,00	4,3%
SERVIZIO SOCIALE PROFESSIONALE	ore lorde anno	16.683,00	20.913,00	25,4%

- Si evidenzia un generalizzato ed importante incremento delle comunità come già evidenziato per il 2017; è un dato che va tenuto sotto attenzione non solo per il valore economico ma anche perché segnale di disagio crescente, che sfocia in provvedimenti di protezione da parte dell'autorità giudiziaria. Significativo anche l'incremento degli interventi educativi in relazione ad una forte pressione anche da parte degli istituti scolastici.
- 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.
- I dati relative alle persone disabili in carico ai servizi diurni e residenziali sono sostanzialmente costanti rispetto al 2016 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 del servizio protezione giuridica è dovuto alla progressivo ritiro dell'azienda sanitaria, che in precedenza gestiva un consistente numero di casi sul territorio.
- La delega di servizio sociale da parte dei comuni si incrementa progressivamente nel corso degli anni, non costituisce un incremento dei costi di sistema, ma nuovi conferimenti di servizi i cui costi erano in precedenza in capo ai comuni.

3)

Da ultimo è importante 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, 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 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.

COSTO UNITARIO DEI SERVIZI		2015			2016			2017		
SERVIZIO	unità di misura	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)	751.935,20	774,00	971,49	794.059,73	770,00	1.031,25	790.780,69	806,00	981,12
COLLOCAMENTI COMUNITA'	giornate comunità	1.823.988,00	20.962,00	87,01	2.042.286,00	22.978,00	88,88	2.536.779,00	28.216,00	89,91
COMUNITA' DIURNA	giornate comunità	239.305,00	4.353,00	54,97	233.151,00	4.476,00	52,09	291.256,00	5.570,00	52,29
SERVIZIO EDUCATIVO INTEGRATO	n. ore	2.092.548,00	95.951,00	21,81	2.154.334,91	97.777,00	22,03	2.317.032,00	105.241,00	22,02
NUCLEO INSERIMENTI LAVORATIVI SERVIZIO	numero utenti (teste)	175.978,00	163,00	1.079,62	178.326,80	266,00	670,40	175.438,90	342,00	512,98
NUCLEO INSERIMENTI LAVORATIVI STRUMENTI	mesi borse lavoro	109.722,00	409,30	268,07	84.628,00	336,20	251,72	105.554,00	395,00	267,23
CSE	giornate tpe (tempo pieno equivalente)	888.971,00	22.298,00	39,87	956.248,40	23.673,00	40,39	970.075,50	24.049,00	40,34
SFA	giornate tpe (tempo pieno equivalente)	154.997,30	4.037,00	38,39	116.625,31	2.919,00	39,95	155.292,15	4.020,00	38,63
UFFICIO PROTEZIONE GIURIDICA	mesi di intervento per utente	52.391,54	420,00	124,74	63.418,32	491,00	129,16	87.685,57	553,00	158,56
SAD	ore servizio	594.873,30	30.269,00	19,65	571.916,72	28.806,00	19,85	566.043,36	30.031,00	18,85

Si osserva una sostanziale stabilità, dei costi per unità di prodotto; nel dettaglio:

- Si riduce il costo annuo per utente del servizio tutela minori rispetto al 2016, segno di una ulteriore evoluzione del livello di efficienza del servizio.
- Il costo unitario delle comunità minori (sia residenziale che diurna) rimane sostanzialmente allineato con il 2016.
- Il costo annuo per utente del nucleo inserimenti lavorativi si riduce significativamente nel triennio sempre a causa dell'incremento del numero di utenti a parità di equipe di lavoro e costi.
- Si incrementa invece il costo unitario dell'ufficio protezione giuridica in relazione all'incremento dell'equipe nel 2017 per far fronte ai nuovi casi provenienti dalla progressiva chiusura del servizio in precedenza in carico all'azienda sanitaria.
- Per gli altri servizi non citati si osserva una sostanziale stabilità del costo unitario nel corso del triennio.

Un discorso particolare riguarda gli asili nido, considerato che è stata di recente assunta la titolarità dei servizi di Arese e Lainate, vengono tenute sotto "osservazione particolare" diverse configurazioni di costo, anche in considerazione della disomogeneità dei costi generali attribuiti a Sercop dai comuni. In particolare il valore che è possibile confrontare è il costo medio per il personale per bambino mese che risulta pari a € 625,25.

ONERI STRAORDINARI

Nell'anno corrente non sono stati sostenuti oneri straordinari.

Andamento della gestione nei settori in cui opera l'Azienda

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.

	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
valore della produzione	18.878.084	17.322.372	16.229.681
margine operativo lordo	91.445	20.712	76.529
Risultato prima delle imposte	51.826	34.736	47.827

Principali dati economici

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

	31/12/2017	31/12/2016	Variazione
Ricavi netti	18.876.840	17.269.221	1.607.619
Costi esterni	16.605.367	15.360.147	1.245.220
Valore Aggiunto	2.271.473	1.909.074	362.399
Costo del lavoro	2.180.028	1.888.362	291.666
Margine Operativo Lordo	91.445	20.712	70.733
Ammortamenti, svalutazioni ed altri accantonamenti	37.108	35.928	1.180
Risultato Operativo	54.337	(15.216)	69.553
Proventi diversi	1.244	53.151	(51.907)
Proventi e oneri finanziari	(3.755)	(3.199)	(556)
Risultato Ordinario	51.826	34.736	17.090
Rivalutazioni e svalutazioni			
Risultato prima delle imposte	51.826	34.736	17.090
Imposte sul reddito	37.889	32.813	5.076
Risultato netto	13.937	1.923	12.014

A migliore descrizione della situazione reddituale della 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)

	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
ROE netto	0,07	0,01	0,09
ROE lordo	0,28	0,19	0,28
ROI	0,01	0,00	0,01
ROS	0,00	0,00	0,00

Principali dati patrimoniali

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

	31/12/2017	31/12/2016	Variazione
Immobilizzazioni immateriali nette	59.995	50.160	9.835
Immobilizzazioni materiali nette	60.313	84.500	(24.187)
Partecipazioni ed altre immobilizzazioni finanziarie			
Capitale immobilizzato	120.308	134.660	(14.352)
Rimanenze di magazzino			
Crediti verso Clienti	8.263.476	6.860.192	1.403.284
Altri crediti	33.442	33.215	227
Ratei e risconti attivi	1.313.838	797.877	515.961
Attività d'esercizio a breve termine	9.610.756	7.691.284	1.919.472
Debiti verso fornitori	5.847.223	4.881.954	965.269
Acconti			
Debiti tributari e previdenziali	185.757	155.459	30.298
Altri debiti	270.710	391.987	(121.277)
Ratei e risconti passivi	3.442.687	3.190.008	252.679
Passività d'esercizio a breve termine	9.746.377	8.619.408	1.126.969
Capitale d'esercizio netto	(135.621)	(928.124)	792.503
Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	340.420	250.168	90.252
Debiti tributari e previdenziali (oltre l'esercizio successivo)			
Altre passività a medio e lungo termine	151.257	158.337	(7.080)
Passività a medio lungo termine	491.677	408.505	83.172
Capitale investito	(506.990)	(1.201.969)	694.979
Patrimonio netto	(201.743)	(187.808)	(13.935)
Posizione finanziaria netta a medio lungo termine			
Posizione finanziaria netta a breve termine	708.733	1.389.777	(681.044)
Mezzi propri e indebitamento finanziario netto	506.990	1.201.969	(694.979)

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

A migliore descrizione 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.

	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
--	------------	------------	------------

Margine primario di struttura	81.435	53.148	29.962
Quoziente primario di struttura	1,68	1,39	1,19
Margine secondario di struttura	573.112	461.653	359.605
Quoziente secondario di struttura	5,76	4,43	3,31

Principali dati finanziari

La posizione finanziaria netta al 31/12/2017, in ottemperanza al piano degli indicatori di bilancio (art.114 c.8 TUEL), era la seguente (in Euro):

	31/12/2017	31/12/2016	Variazione
Depositi bancari	706.189	1.387.061	(680.872)
Denaro e altri valori in cassa	2.544	2.716	(172)
Disponibilità liquide	708.733	1.389.777	(681.044)
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	708.733	1.389.777	(681.044)
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	708.733	1.389.777	(681.044)

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).

	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
Liquidità primaria	1,06	1,05	1,05
Liquidità secondaria	1,06	1,05	1,05
Indebitamento	32,93	30,24	23,84
Tasso di copertura degli immobilizzi	4,51	3,25	2,24

L'indice di liquidità primaria e secondaria sono pari a 1,06. La situazione finanziaria della Azienda è da considerarsi sufficiente.

L'indice di indebitamento è pari a 32,93 e il tasso di copertura degli immobilizzi è pari a 4,51. L'ammontare dei debiti è da considerarsi tipico delle aziende speciali sovracomunale atte a svolgere servizi alla persona per mezzo di contratti di servizio con i comuni associati.

Investimenti

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

Immobilizzazioni	Acquisizioni dell'esercizio
Terreni e fabbricati	(5.849)
Impianti e macchinari	
Attrezzature industriali e commerciali	
Altri beni	

Sono stati effettuati con mezzi propri.

Attività di ricerca e sviluppo

Ai sensi dell'articolo 2428 comma 3 numero 1 si dà atto delle seguenti informative:

Non sono presenti.

Rapporti con i comuni soci

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.