

COOPERATIVA  
**SOLIDARE**



**B I L A N C I O**



**S O C I A L E**



**2 0 1 4**



*Grazie all'impegno, alla dedizione e alla  
passione di tutti, soci, collaboratori e  
pazienti, e a tutti quelli che insistono a fare  
un lavoro "impossibile" e continuano  
un'incessante ricerca per dare senso al  
dolore e restituire alla vita.  
Insieme, quest'anno abbiamo raggiunto dei  
notevoli risultati economici ma credo che  
siano solo il riflesso della vita, della passione  
e della partecipazione coinvolta che scorre  
sotterranea nella nostra Cooperativa.  
E' sorprendente come un piccolo gruppo  
di persone, che lavora insieme,  
possa migliorare il mondo.*

## Indice

1.	Premessa .....	5
1.1	Lettera agli stakeholder .....	5
1.2	Metodologia .....	8
1.3	Modalità di comunicazione .....	8
1.4	Riferimenti normativi .....	8
2.	Identità dell'organizzazione .....	8
2.2	Attività svolte .....	10
2.3	Composizione base sociale .....	12
2.4	Territorio di riferimento .....	13
2.5	Missione .....	14
2.6	Storia .....	16
3.	Governo e strategie .....	18
3.1	Tipologia di governo .....	18
3.2	Organi di controllo .....	20
3.3	Struttura di governo .....	20
3.4	Processi decisionali e di controllo .....	21
3.4.1	Struttura organizzativa .....	21
3.4.2	Strategie e obiettivi .....	23
4.	Portatori di interessi .....	25
5	Relazione sociale .....	26
5.1	Lavoratori .....	27
5.2	Utenti .....	30
5.3	Altre risorse umane .....	31
5.3.3	Tirocini formativi e stagisti .....	30
6.	Dimensione economica .....	31
6.1	Valore della produzione .....	31



**CONFEDERAZIONE COOPERATIVE ITALIANE**  
CONFEDERAZIONE COOPERATIVE ITALIANE

6.2 Distribuzione valore aggiunto .....	33
6.3 Produzione e distribuzione ricchezza patrimoniale .....	34
6.4 Il patrimonio .....	34
7. Prospettive future .....	35
7.1 Prospettive cooperativa .....	35
7.2 Il futuro del bilancio sociale .....	38

## 1. PREMESSA

### 1.1 Lettera agli stakeholder

*La realizzazione di questa settima edizione del bilancio sociale ha permesso alla Cooperativa di affiancare al “tradizionale” bilancio di esercizio un nuovo strumento di rendicontazione, che fornisce una valutazione pluridimensionale (non solo economica, ma anche sociale e ambientale) del valore creato da Solidare.*

*Il bilancio sociale infatti tiene conto della complessità dello scenario all'interno del quale si muove la Cooperativa e rappresenta l'esito di un percorso attraverso il quale l'organizzazione rende conto, ai diversi stakeholder, interni ed esterni, della propria missione, degli obiettivi, delle strategie e delle attività.*

*Il bilancio sociale si propone infatti di rispondere alle esigenze informative e conoscitive dei diversi stakeholder che non possono essere ricondotte alla sola dimensione economica. In particolare per questa edizione del bilancio sociale la Cooperativa ha deciso di evidenziare le valenze:*

- *Di comunicazione*
- *Di relazione*
- *Informativa*

*Proprio per questo motivo gli obiettivi che hanno portato alla realizzazione dell'edizione 2014 sono prevalentemente i seguenti:*

- *Favorire la comunicazione interna*
- *Informare il territorio*
- *Misurare le prestazioni dell'organizzazione*
- *Rispondere all'adempimento della Regione*

*Cogliamo quindi l'occasione della stesura di questa settima edizione del bilancio sociale per continuare la nostra riflessione sulla valutazione pluridimensionale, non solo economica quindi, ma anche ambientale e integrata, del valore creato dalla Cooperativa. Il bilancio sociale, infatti, tiene in conto la complessità dello scenario in cui si opera, e rappresenta l'esito di un percorso attraverso il quale la Cooperativa dà conto del suo esistere – missione, obiettivi, strategie e attività ai suoi principali “interlocutori”. Anche quest'anno, ci siamo proposti di rispondere alle esigenze informative e conoscitive di coloro che hanno una relazione significativa con Solidare, al di là della semplice dimensione economica e, in tale contesto, i principi che ci hanno guidato nella redazione di questo documento sono stati quelli di poter favorire le comunicazioni interne, valutare le prestazioni della Cooperativa in termini relazionali e sociali, rispondere agli adempimenti delle normative regionali e riuscire a raccontare la propria presenza sul territorio.*

*Solidare è stata costituita ed è cresciuta in questi anni con l'obiettivo di essere un “luogo di cura” accessibile a tutte le fasce sociali, ritenendo fondamentale il diritto di ogni persona a essere ascoltata e accolta amichevolmente nella comunità in cui vive. Per noi il disagio non è quindi solo “malattia” da curare, ma può essere un'importante occasione di*

*riappropriazione e trasformazione della propria vita, in un luogo aperto e accogliente, con l'aiuto di professionisti competenti.*

*È da sempre, perciò, che valori quali la dedizione, l'entusiasmo, la serietà nel portare avanti ideali e lavoro, e soprattutto la dimensione etica del nostro operare, sia come cittadini sia come professionisti presenti nel campo della salute e del disagio, rappresentano il collante del nostro approccio clinico.*

*Assumiamo l'etica nel suo significato più originario, come indicato dal filosofo Salvatore Natoli, e quindi con il modo con cui gli uomini "abitano" il mondo. Mondo che si costituisce attraverso un'apertura di senso che richiede una precomprensione a partire dal proprio limite, e dalla stessa propria mortalità vissuta e sperimentata nella relazione e nel legame con l'Altro. È assumendo la propria finitudine insieme al legame quindi che scaturisce la propria eticità.*

*Entrando in una dimensione di limite è evidente che non è possibile il tutto ed è necessario decidere quel che in un certo momento è da realizzare. La propria abilità a costruire risposte etiche è quindi responsabilità, individuale, collettiva e civile. L'incontro con la finitezza e il limite crea una connessione profonda fra il pensare e l'agire. Come gruppo Solidare ha accolto una passione e una domanda se cioè fosse possibile coniugare lavoro clinico e impegno sociale. Pensiamo che la dimensione sociale non sia solo l'ambiente nel quale l'uomo è casualmente immerso ma crediamo diventi la struttura stessa della mente in una costante e continua interazione e connessione. Nella nostra visione la collettività è sin da subito una comunità che permea il singolo, lo struttura. Abbiamo la convinzione che la mente e il nostro diventare uomini e donne si vada facendo in relazione alle esperienze e agli incontri significativi e che questi diventano costitutivi di noi e del nostro abitare il mondo. Pensiamo cioè che non si possa fare esperienza di sé se non ci si sente appartenenti a una comunità, se non si sente che vi è una coesistenza nella relazione della presenza dell'altro, in una parola non si è autosufficienti.*

*Se riteniamo, quindi, che il benessere dell'altro sia inscindibilmente legato al nostro benessere, che da questo legame scaturisca un reciproco vantaggio, che per noi è il conseguire un bene comune, ne discende che la relazione che si istituisce è di tipo collaborativo e includente. È questo lo spirito che ci unisce e che ci orienta verso i nostri stakeholder.*

*Guidati quindi da una concezione etica basata sull'abitare il mondo, sull'abitare la dimora, abbiamo fatto dell'accoglienza, dell'attenzione e dell'ascolto alla sofferenza uno stile che caratterizza Solidare e ne conferisce la misura e il valore. Il genuino interesse per le persone e per tutti gli stakeholder con cui si entra in contatto e si interagisce, costituisce per Solidare la più importante priorità, diffusa e condivisa da tutti i soci e collaboratori. Questa visione orientata agli stakeholder, la "stakeholder care", di cui parlano molti lavori di studiosi soprattutto americani e più recentemente anche italiani, è entrato a far parte del nostro DNA, orienta tutte le nostre scelte, ed è immediatamente percepito da coloro che entrano in contatto a vario titolo con la struttura di Solidare.*



*Il postulato delle relazioni con coloro che a noi si rivolgono si basa, quindi, su un concetto di “cura” e di “etica” rivolta a un individuo dotato di una mente sociale e complessa – che forma il mondo e nello stesso tempo è formata dal mondo: da queste premesse si è evoluto il nostro radicamento sul territorio e la nostra volontà di essere una istituzione profondamente attenta e presente nella comunità.*

*Proprio a partire dalla riflessione su questi temi, che da sempre permea il discorso Solidare, ma che si è iniziato a formalizzare attraverso la costruzione del libro “Solidare, un luogo che cura. Per una psicologia sostenibile” edito nel 2013 da Unicopli, nel corso del 2014 si sono organizzate occasioni di incontro pre-assembleare e lavori di gruppo specifici per individuare i fattori di successo di Solidare e migliorarne l’efficienza. Il testo raccoglie i lavori di molti operatori di Solidare che nel corso degli anni si sono interrogati sul modo attraverso il quale sia possibile tenere insieme il lavoro clinico e l’impegno sociale in un lavoro collettivo e gruppale che caratterizza la vita di Solidare ed è proseguito anche quest’anno in altre forme ma con il medesimo intento: “Come dare ascolto al disagio e al dolore del singolo e allo stesso tempo percorrere la via della cittadinanza, intesa come appartenenza attiva alla propria città”. Sempre seguendo questi intenti Solidare partecipa al progetto “Psicologi per Milano” in collaborazione con l’Ordine degli Psicologi della Lombardia e il Comune di Milano e nel corso del 2014 siamo riusciti a offrire degli interventi in gratuità alle persone in difficoltà (famiglie, adulti, minori e portatori di handicap). A partire da queste riflessioni Solidare ha sviluppato un pensiero capace di riflettere sul proprio essere una comunità, una casa comune che si affaccia sulla complessa realtà.*

*Da questo documento emergono alcune importanti indicazioni per il futuro, di cui la Cooperativa farà tesoro per essere sempre di più legittimata e riconosciuta dagli interlocutori interni ed esterni soprattutto attraverso gli esiti e i risultati delle attività svolte che saranno presentati e rendicontati in modo serio e rigoroso di anno in anno. Auspicando infine che lo sforzo compiuto per la realizzazione di questo bilancio sociale possa essere compreso e apprezzato vi auguro buona lettura.*

*Il Presidente  
Tiziana Schiavi*

## **1.2 Metodologia**

La realizzazione di questa settima edizione è stata, anche questa volta, momento di analisi, condivisione e attribuzione di senso ai dati economici e statistici, solitamente espressi e letti più come obbligo amministrativo e burocratico che come strumento di indagine e di lavoro.

Abbiamo preso in considerazione l'identità di Solidare, con la sua storia e la sua missione, la sua politica, la mappa dei portatori d'interesse, la contabilità sociale - che descrive le relazioni con i diversi interlocutori - e la riclassificazione del conto economico, secondo lo schema del valore aggiunto.

## **1.3 Modalità di comunicazione**

Il presente bilancio sociale è stato diffuso attraverso l'assemblea dei soci e sul sito.

## **1.4 Riferimenti normativi**

Il bilancio sociale è stato redatto ispirandosi liberamente sia ai principi di redazione del bilancio sociale elaborati dal gruppo di studio per il bilancio sociale (GBS) del 2001 sia agli standard internazionali del GRI (Global Reporting Initiative).

Dal punto di vista normativo i riferimenti sono:

- Decreto attuativo del Ministero della Solidarietà Sociale del 24/01/08 contenente le linee guida per la redazione del bilancio sociale da parte delle organizzazioni che esercitano l'impresa sociale;
- Delibera della giunta regionale della Lombardia n°5536/2007

Il presente bilancio sociale è stato presentato e condiviso nell'assemblea dei soci dell'11/05/2015 che ne ha deliberato l'approvazione.

## **2. IDENTITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE**

### **2.1 Informazioni generali**

Di seguito viene presentata la carta d'identità dell'organizzazione al 31/12/2014.



CONFEDERAZIONE COOPERATIVE ITALIANE

Denominazione	SOLIDARE Cooperativa Sociale	
Indirizzo sede legale	VIA FAVRETTO, 13 20146 MILANO - MILANO	
Indirizzo sedi operative	VIA GARIAN, 49 20146 MILANO - MILANO	
Forma giuridica e modello di riferimento	S.r.l.	
Eventuali trasformazioni avvenute nel tempo		
Tipologia	Coop. A	
Data di costituzione	07/06/2005	
CF	04917500961	
P.Iva	04917500961	
N° iscrizione Albo Nazionale società cooperative	A166059	
N° iscrizione Albo Regionale cooperative sociali	A899	
Tel	02 42290338	
Fax	02 47717119	
Sito internet	www.solidare.it	
Qualifica impresa sociale (ai sensi della L.118/05 e succ. d.lgs. 155/06)	no	
Appartenenza a reti associative	ccsl	Anno di adesione 2009
	confcooperative	2009
Adesione a consorzi di cooperative		
Altre partecipazioni e quote		
Codice ateco	88	

## MISSIONE

Secondo quanto riportato nello statuto, l'oggetto sociale di Solidare è il seguente:

*Scopo della Cooperativa è quello di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e alla integrazione sociale dei cittadini attraverso la gestione di servizi socio sanitari ed educativi ai sensi dell'articolo 1 primo comma punto a) della legge 8 novembre 1991 n. 381.*

*La Cooperativa intende superare un modello unicamente individuale e privatistico di intervento terapeutico, formativo e sociale per offrire un servizio che ricollochhi al centro la relazione tra l'individuo e il mondo in cui vive.*

*Solidare ha inoltre l'obiettivo di produrre cultura, opera di sensibilizzazione e prevenzione verso un crescente disagio che sempre più si esprime nella società in nuove forme di malessere e precarietà. La Cooperativa organizza così un'impresa che persegue, mediante la solidale partecipazione dei soci e di tutto il gruppo sociale che a essa fa riferimento, gli obiettivi della legge predetta.*

*I soci prestatori di lavoro intendono perseguire lo scopo di nuove occasioni di lavoro per se stessi ed eventualmente anche per altri lavoratori, rispettivamente sotto forma di rapporto di lavoro fra soci e società, oppure di rapporto di lavoro subordinato, tramite la gestione in forma associata dell'impresa di cui all'articolo 5.*

*Per il raggiungimento dello scopo sociale e mutualistico, i soci instaurano con la Cooperativa un ulteriore rapporto di lavoro, che potrà essere in forma subordinata nelle diverse tipologie previste dalla legge o in forma autonoma, ovvero in qualsiasi altra forma consentita dall'ordinamento giuridico.*

## **OGGETTO SOCIALE**

Oggetto della Cooperativa sono le attività socio sanitarie ed educative di cui all'art. 1, primo comma punto a), della legge 8 novembre 1991 n. 381 da conseguirsi valendosi principalmente delle attività di soci cooperatori, e specificatamente per le aree di:

- Intervento clinico
- Assistenza, accoglienza, aggregazione sociale
- Ricerca, formazione e consulenza.

### **2.2 Attività svolte**

Di seguito viene presentata una sintesi delle attività svolte:

- ❖ Area adulti (si rileva un aumento delle prestazioni di psicoterapia);
- ❖ Area minori e problematiche genitoriali: gli interventi all'interno di questo settore sono sempre più numerosi, partendo dalla prima infanzia sino al raggiungimento della maggiore età. Durante il 2014 si è incrementata la richiesta e si è meglio strutturato il gruppo di operatori che si occupano, all'interno della Cooperativa, di minori e genitorialità, dando vita a un'équipe specifica dei professionisti. Inoltre si è costituito un gruppo di psicoterapia per adolescenti. Continuano gli interventi nelle scuole e la promozione ai gruppi sulla genitorialità.
- ❖ Specializzazione: tirocinanti scuola di specializzazione in psicoterapia.

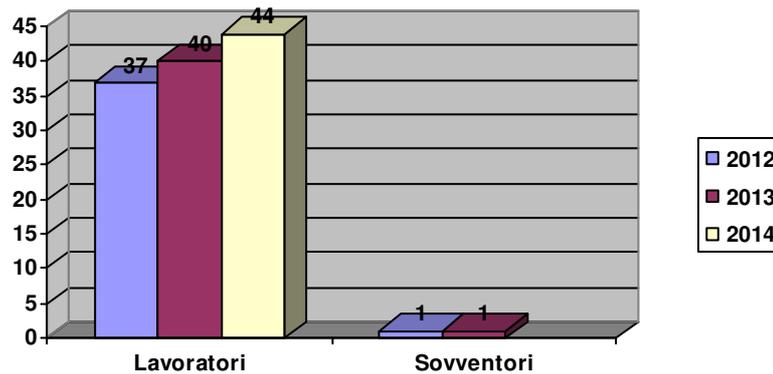
- ❖ Corsi formazione - gruppi miglioramento ECM rivolti a medici e psicologi.
- ❖ Seminari di formazione ECM aperti a psicologi e medici
- ❖ Continuazione degli incontri di supervisione clinica di gruppo e individuali.
- ❖ Conclusione del progetto “Mi voglio bene” in partnership con “Naviglio per minori” con cui abbiamo vinto un bando (legge 285) di interventi nelle scuole.
- ❖ Promozione della Cooperativa all'esterno attraverso un costante aggiornamento del sito e attraverso una campagna radiofonica
- ❖ Continua il progetto di psicologia sostenibile di “Psicologi per Milano” in collaborazione con OPL e Comune di Milano
- ❖ Presentato il progetto alla Chiesa Valdese per erogare servizi in gratuità
- ❖ Presentato il libro di Pietro Roberto Goisis “Costruire l'adolescenza. Tra immedesimazione e bisogni”.

Settori di attività	Residenziale	Territoriale
<i>Anziani e problematiche relative alla terza età</i>		X
<i>Stranieri, in particolare di provenienza extracomunitaria</i>		X
<i>Giovani in situazioni di disagio</i>		X
<i>Emarginazione e lotta alla povertà</i>		X
<i>Educazione e servizi scolastici</i>	X	X
<i>Formazione accreditata ECM</i>		X
<i>Specializzazione socio-sanitaria</i>		X
<i>Disabili fisici psichici e sensoriali</i>		X
<i>Minori e giovani</i>		X
<i>Problematiche legate alla famiglia</i>		X
<i>Tossicodipendenti</i>		X
<i>Alcooldipendenti</i>		X
<i>Pazienti psichiatrici ed ex degenti in istituti psichiatrici</i>		X
<i>Sieropositivi / malati di AIDS</i>		X

## 2.3 Composizione base sociale

Di seguito riportiamo alcune informazioni sulla composizione della base sociale.

### La base sociale nel tempo



Entrare a far parte della Cooperativa in qualità di socio significa diventare elemento partecipante e cooperante relativamente agli obiettivi e alla missione che Solidare si pone. Per questo motivo il CdA esamina con cura le candidature e i collaboratori che ne fanno domanda, attribuendo lo *status* di socio, secondo regolamento, solo a coloro che hanno partecipato e condiviso le attività del gruppo da almeno due anni; siano esse di tipo clinico o organizzativo.

Data la specificità di una gran parte del servizio offerto - consultazioni cliniche, percorsi terapeutici, supervisioni e interventi di formazione - prevediamo che anche in futuro le candidature a socio aumenteranno da parte di collaboratori che hanno imparato a conoscerci e hanno deciso di continuare a collaborare con noi con un più alto coinvolgimento e una più legittimata partecipazione nella cooperativa.

I soci, rappresentati nel CdA, si sono sempre espressi per un costante allargamento della base sociale, quale elemento decisivo per portare avanti gli scopi e la missione di Solidare.

#### Soci ammessi ed esclusi

	Soci al 31/12/2013	Soci ammessi	Recesso soci	Decadenza o esclusione soci	Soci al 31/12/2014
Numero	27	1	0	0	28

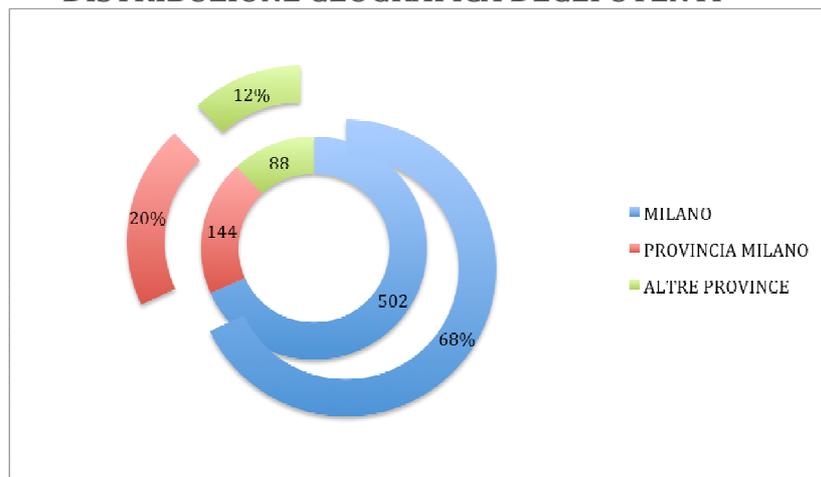
Durante il 2014 è stata ammessa a socio una collega che ha fattivamente collaborato con la Cooperativa nei precedenti due anni, come da richiesta.

All'inizio del 2015 cinque collaboratori hanno espresso la volontà di inserirsi come soci e di partecipare in modo attivo al progetto generale. Tre sono colleghi in ambito clinico e due sono colleghi in ambito organizzativo. Tutti nel corso degli anni precedenti hanno mostrato il loro interesse e partecipazione attiva alle iniziative promosse da Solidare.

## 2.4 Territorio di riferimento

Il principale riferimento territoriale coincide con l'area metropolitana milanese e i comuni limitrofi. Si è riscontrato però - nel corso di questi ultimi anni - che tale area si andava allargando e si diversificava rispetto all'ubicazione fisica della Cooperativa, che inizialmente ne rappresentava il bacino privilegiato. Durante gli anni molti degli utenti che hanno usufruito dei nostri servizi sono residenti in ogni area del Comune di Milano, mentre una quota rilevante ha la propria residenza in provincia o fuori provincia. Questa evidenza ci ha confermato che il servizio offerto da Solidare, molto accattivante sia per il rapporto tra la qualità della prestazione e il costo, sia per il suo essere luogo "curante", accogliente e attento, rispondeva a un bisogno fortemente sentito dai cittadini; un bisogno che non essendo stato sufficientemente accolto da altre istituzioni presenti nel territorio, ha indotto gli utenti a spostarsi e a raggiungere la Cooperativa da aree più lontane. Si conferma, infine, che Solidare è divenuta nel tempo un punto di riferimento importante per i cittadini dell'area metropolitana.

DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DEGLI UTENTI



## 2.5 Missione

La Cooperativa, in accordo con la legge 381/91, per raggiungere le proprie finalità istituzionali ha effettuato le seguenti attività:

- ❖ Percorsi di psicoterapia individuale e di gruppo per tutte le fasce di età
- ❖ Percorsi di psicoterapia per l'infanzia e per l'adolescenza
- ❖ Sostegno a problematiche genitoriali
- ❖ Gruppi per genitori di adolescenti
- ❖ Consultazioni e sostegno psicologico
- ❖ Sportello di ascolto per studenti nelle scuole superiori
- ❖ Interventi di formazione per insegnanti e genitori nelle scuole superiori
- ❖ Percorsi di supervisioni per educatori
- ❖ Percorsi di supervisione interne
- ❖ Seminari e incontri con accreditamento ECM per psicologi e medici e operatori esterni
- ❖ Riunioni di équipe, incontri allargati, scambi e collaborazioni fra gli operatori interni
- ❖ Gruppi di formazione accreditata ECM
- ❖ Momenti aggregativi e socializzanti per collaboratori, soci e utenti
- ❖ Momenti comunicativi all'esterno delle attività e degli interventi della cooperativa

definendo a tale scopo le proprie politiche di impresa sociale.

La Cooperativa si propone di raggiungere questa finalità attraverso le seguenti **politiche d'impresa sociale**: obiettivo di Solidare - da sempre - è di essere una struttura radicata nella comunità di riferimento, come luogo di ascolto al disagio, alla marginalità e alla solitudine. Per rispondere a queste finalità Solidare si è costituita come struttura "flessibile" cioè capace di ri-progettarsi nel reciproco scambio con coloro che le si rivolgono - con l'intento di promuovere e mantenere uno spazio capace di offrire una qualità particolare di ascolto e di aggregazione, incentivando nelle persone un ruolo attivo e propositivo. A tal fine, per intercettare maggiormente i bisogni della popolazione, abbiamo esteso l'orario di apertura, che già copriva dalle prime ore del mattino fino a tarda sera, aprendo anche al sabato. In altre parole - e seguendo questa impostazione di pensiero - Solidare è diventata un luogo curante e accogliente: uno spazio di autoformazione e

riorganizzazione delle risorse individuali, in grado di operare nella molteplicità degli ascolti e dei servizi.

Fondamentale è altresì la costante volontà di promuovere e stimolare la partecipazione attiva di tutti i soci attraverso la condivisione delle responsabilità gestionali, soprattutto nei momenti decisionali in cui si attivano nuove strategie di intervento, all'interno della Cooperativa stessa e nel territorio.

Solidare si costituisce sempre come un luogo aperto e democratico per tutti coloro che ad essa si rivolgono, con una particolare attenzione ai contesti famigliari e sociali che circondano gli utenti che si avvicinano alla Cooperativa e con il chiaro scopo di promuovere cultura, prevenzione e integrazione.

Si è mantenuta una particolare apertura e attenzione alla riflessione intorno al "modello Solidare" nell'idea che per curare serve un'organizzazione efficiente, ma che questa a sua volta ha bisogno di cure. Al fine di assumere questo punto di vista, e che cioè l'organizzazione sia parte inscindibile del sistema curante e che si possa, diciamo così, voler bene alla Cooperativa, si è mantenuta alta la partecipazione dei soci alle varie iniziative extra cliniche finalizzate alla gestione delle interazioni e della riflessione dell'agire organizzativo sull'agire clinico e dell'agire clinico sull'organizzazione. Prosegue l'attenzione nei confronti dei nuovi collaboratori, giovani professionisti in ambito psicologico, medico ed educativo, che sempre più numerosi hanno voluto partecipare ed integrarsi nel nostro progetto cooperativistico, fatto salvo la condivisione della missione e degli ideali della Cooperativa.

Le linee strategiche per sviluppare tali finalità vanno così a costituire un preciso modo di essere "impresa sociale" - con criteri imprenditoriali, ma anche con un forte orientamento al tessuto sociale. Fondamentale è stata quindi la creazione di sempre più numerosi momenti istituzionali per riflettere insieme sul futuro di Solidare, così come momenti di riflessione clinica, per costruire una comune modalità di lavoro.

La Cooperativa s'ispira a valori condivisi dai soci e dai collaboratori: etica, solidarietà, apertura al mondo, ascolto empatico e accogliente, reciproco scambio e legittimazione professionale rappresentano le fondamenta su cui poggia l'operato di Solidare. Tutti infatti si sentono ugualmente impegnati, anche come cittadini, ovvero attori sociali e politici che co-costruiscono il mondo nel quale abitano e operano. Tutti gli operatori della cooperativa quindi, siano essi soci e non, lavorano per costruire insieme un'etica collaborativa, che sappia coniugare la specifica soggettività di ognuno con l'appartenenza all'istituzione stessa. Le teorie alla base di tutti gli interventi clinici fanno riferimento all'ampio campo disciplinare psicoanalitico e gruppoanalitico, che concepisce la dimensione clinica come

ricerca e non come cura, attraverso un approccio multidisciplinare che comprende tecniche e metodi diversi, poiché riconosce ai vari linguaggi e ai più diversi setting delle specifiche funzionalità e delle capacità espressive in grado di mobilitare risorse utili alla ricerca e alla comprensione delle svariate domande che il disagio psicologico assume oggi nel sociale. Lavorare nella Cooperativa implica una motivazione al lavoro basata sulla condivisione della missione, sull'esercizio della professionalità e sul raggiungimento dell'utilità sociale. Fondamentale è quindi, all'interno di questa visione, una costante attenzione a ciò che succede fuori sul territorio e nella collettività che abitiamo. Il senso di appartenenza si manifesta nella coesione, nello spirito di squadra e in un clima interno informale, amicale e costantemente propositivo. Un riferimento basilare è per noi l'ampliamento della base sociale e l'allargamento delle opportunità di lavoro a partecipazione a sempre più operatori.

## **2.6 Storia**

La storia di Solidare affonda le proprie radici nel fruttuoso incontro tra un gruppo di psicologi, psichiatri e formatori e due importanti realtà che sono state luogo d'incontro e di proficua collaborazione: L'ASA (Associazione Solidarietà AIDS) alla quale molti colleghi hanno collaborato a titolo volontario, e la SGAI (Società Gruppo Analitica Italiana) con la quale alcuni membri del gruppo erano in contatto a diverso titolo e il cui approccio teorico ha favorito una base comune per avviare un utile confronto sia del proprio approccio professionale che dell'impegno nel sociale.

Nasce così la consapevolezza di essere impegnati oltre che in qualità di professionisti, anche come cittadini, attori sociali che collaborano a co-costruire il mondo nel quale abitano e operano.

Da questo gruppo e dalla sua maturazione nasce nel 2000 l'Associazione Solidare che intende allargare l'esperienza condotta nell'ambito dell'AIDS a tutte le malattie croniche e ai disagi sociali. L'Associazione partecipa ad alcuni importanti bandi e ottiene finanziamenti per due progetti: uno inerente la prevenzione dell'AIDS nelle scuole e l'altro riguardante il sostegno psicologico agli operatori e pazienti di un reparto dialisi di un grande ospedale milanese. L'Associazione incontra ben presto una difficoltà: negli ultimi decenni abbiamo assistito al crescere della domanda di aiuto psicologico e di psicoterapia che si è estesa via via a tutti i settori e ceti sociali. La qualità stessa dell'aiuto psicologico e psicoterapico, la durata e la frequenza del trattamento oltre il fatto che richieda personale specializzato fa sì che il servizio pubblico non sia in grado di soddisfare la domanda, mentre i prezzi delle stesse prestazioni nel privato sono tali da escludere di fatto dalla fruizione ampie fasce di popolazione. Per gli stessi motivi anche il volontariato, da solo,

non è in grado soddisfare questa domanda poiché l'impegno e la qualità richiesta per tali percorsi difficilmente incontrano la disponibilità ad essere svolti sempre e totalmente a titolo gratuito.

Nasce così nel 2005 la Cooperativa Solidare che affianca l'Associazione realizzando interventi di prevenzione e trattamento del disagio psicologico e sociale attraverso attività di consultazione, psicoterapia e formazione istituzionale. La Cooperativa si costituisce con un iniziale aiuto finanziario e gestionale della Fondazione Oltre, e, attraverso un'oculata politica dei costi e una profonda interpretazione "etica" della relazione di aiuto, riesce ad offrire a prezzi alquanto contenuti questi servizi, retribuendo i propri operatori con tariffe equiparabili ai compensi offerti dal servizio pubblico. Inoltre, poiché Solidare nasce da una spinta ideale e vuole essere un luogo curante e spazio di autoformazione e riorganizzazione delle risorse individuali, degli ascolti e dei servizi, istituisce costanti momenti di incontro (équipe, supervisione) e di formazione interna ed esterna su tematiche di interesse clinico e istituzionale. La cooperativa sta così riuscendo a riempire un vuoto, potendo ascoltare un malessere forse meno visibile ma non per questo meno urgente e diffuso in area milanese.

Nel 2008 aderisce a un provider della Regione Lombardia al fine di veder riconosciuti i propri eventi formativi con crediti ECM (Educazione Continua in Medicina), con l'intento di sviluppare maggiormente un'area formativa all'interno e all'esterno, promuovendo così anche interventi di promozione alla salute e al benessere sociale. Negli ultimi anni la cooperativa è riuscita ad aggregare sempre più collaboratori e nuovi soci, potenziando in particolar modo l'area rivolta all'infanzia, all'adolescenza e alle problematiche genitoriali, mettendo la base per una struttura organizzativa in tal senso sempre più funzionale. In tal senso la cooperativa nel 2012 ha aperto un nuovo spazio, sempre in zona 6, che si è aggiunto alla sede ora in uso, per riuscire a rispondere a tutte le richieste. L'ampliamento della sede è stato inserito in un piano di sviluppo più generalizzato, soprattutto centrato sull'area infanzia/adolescenza/famiglia. Nel corso del 2013 per intercettare e rispondere in modo attento ai nuovi bisogni della popolazione e all'aumento delle richieste d'intervento si è deciso per l'apertura degli studi anche al sabato.

L'ampliamento della sede e delle attività, e l'aumento dei soci e collaboratori ha richiesto un potenziamento della segreteria/amministrazione attraverso l'assunzione di una segretaria *part-time* a trenta ore che possa più facilmente alternarsi con l'attuale segretaria a part-time a 20 ore nel disbrigo in particolare delle fatturazioni, permettendo così un sistema di fatturazione più snello e veloce. Un ripensamento complessivo dell'andamento del flusso dei dati in entrata in segreteria con l'implementazione dell'uso di *excel* per facilitare la gestione dei dati relativi alle prestazioni dei singoli operatori e meglio monitorare la destinazione dei pazienti. Questo ha comportato un cambiamento che ha

coinvolto non solo la segreteria ma tutti i lavoratori di Solidare ai quali è stata richiesta una maggiore informatizzazione nella compilazione dei dati. Nel 2014 si è svolta una vera e propria ricerca interna che ha coinvolto molti soci della Cooperativa che lavorando in gruppo hanno individuato e indicato i settori di ampliamento. La segreteria e contabilità è risultata essere un'area ancora critica. Infatti noi riteniamo che il luogo della segreteria rappresenti uno snodo importante per le attività che vi si svolgono e di accoglienza particolare nei confronti delle persone che a noi si rivolgono. E' emersa la necessità di ristrutturare e ammodernare gli spazi e gli arredi per rendere effettivamente migliore il luogo e sono emerse delle criticità sulla gestione dei flussi di gestione. L'incremento delle prestazioni e conseguentemente del fatturato richiede ormai un maggiore controllo di gestione e il cambiamento del sistema informatico sul quale finora abbiamo fatto affidamento. Questo complessivamente dovrebbe ridurre il carico per la segreteria e nel contempo aumentare l'affidabilità e attendibilità dei dati estratti. Nel corso degli ultimi anni si sono delineati maggiormente i settori di sviluppo e potenziamento delle attività, in risposta alle maggiori e diversificate richieste provenienti dal territorio e in risposta all'aumentata complessità organizzativa della Cooperativa. Si sono aggiunte e meglio definite le aree dell'organizzazione della segreteria, l'area relativa alla gestione dei progetti scolastici, l'area dei contatti con le istituzioni sia per adulti che per minori, l'area della comunicazione sia interna che esterna. Più recentemente l'area dei progetti finanziati o per cui si ricerca un finanziamento. Si sta cercando di sviluppare, secondo l'idea delle aree interconnesse, una forma di governo più orizzontale ma maggiormente differenziata nelle sue funzioni gestionali.

### **3. GOVERNO E STRATEGIE**

#### **3.1 Tipologia di governo**

Nella tabella seguente sono schematizzate alcune informazioni rispetto agli amministratori della Cooperativa fino al 25 ottobre 2014:

Nome e cognome	Carica	Altri dati
TIZIANA SCHIAVI	Presidente	residente a MILANO
SERENELLA CEPPELLINI	Componente	residente a MILANO
ROSETTA GALLEAZZI	Componente	residente a MILANO
GABRIELLA PANZERA	Componente	residente a MILANO
SERGIO PERRI	Componente	residente a MILANO
PAOLA TRUGLIA	Componente	residente a MILANO
DONATELLA RADICI	Vice Presidente	residente a MILANO
ALESSANDRA VIGNALI	Componente	residente a MILANO

Negli ultimi mesi del 2014 è scaduto il mandato del precedente CdA e in seguito all'Assemblea Ordinaria del 25 ottobre 2014 è stato eletto il nuovo CdA che rimarrà in carica per i prossimi tre anni:

Nome e cognome	Carica	Altri dati
TIZIANA SCHIAVI	Presidente	residente a MILANO
GIULIA ANGELICI	Componente	residente a MILANO
SILVANA CAMPANELLI	Componente	residente a MILANO
SERENELLA CEPPELLINI	Componente	residente a MILANO
FABIO FERRARO	Componente	residente a MILANO
GABRIELLA PANZERA	Componente	residente a MILANO
SERGIO PERRI	Vice Presidente	residente a MILANO
ALESSIA SORDI	Componente	residente a MILANO

Il CdA è l'organo di governo della Cooperativa. Viene eletto dall'assemblea dei soci ogni tre anni, ed è composto, come deliberato nell'assemblea del 2011, da otto consiglieri che eleggono al loro interno il Presidente, dopo averne sottoposto la candidatura all'assemblea. Il Presidente è il legale rappresentante della Cooperativa, ed è responsabile, anche penalmente, di qualsiasi atto o azione amministrativa, legale, fiscale e sociale della società rappresentata. Il CdA si riunisce ogni 4/6 settimane su convocazione del Presidente.

Un punto di forza nella gestione della Cooperativa è sempre stata la continuità nella partecipazione di tutti i membri del consiglio alle riunioni e ai direttivi, con grande partecipazione e condivisione. Nel corso del 2014 si è giunti alla scadenza del mandato del CdA e si sono effettuate le nuove elezioni. Durante l'assemblea ordinaria alcuni consiglieri uscenti non si sono candidati e il CdA si è rinnovato. Gli attuali componenti sono di otto consiglieri. Il mandato del CdA si riconferma della durata di tre anni e scadrà nell'ottobre 2017.

Nel 2014 l'attività del CdA si è svolta regolarmente ogni 4-6 settimane e non si sono verificati eventi di rilievo. E' confermata la partecipazione e condivisione fra i consiglieri relativamente alle decisioni prese con una costante attenzione alla comunicazione interna ai restanti soci.

### **3.2 Organi di controllo**

Di seguito sono fornite alcune indicazioni sugli organi di controllo della Cooperativa.

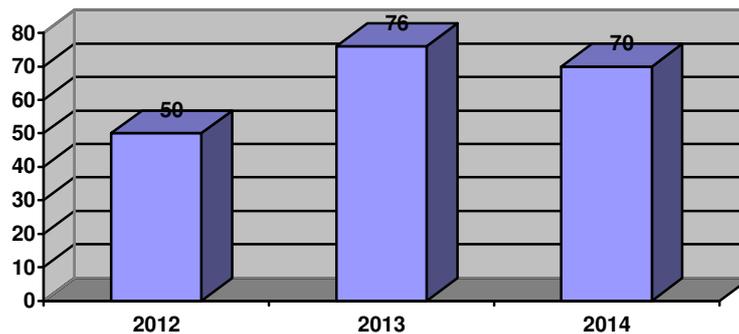
### **3.3 Struttura di governo**

Si riportano alcuni dati che mostrano i processi di gestione democratica e di partecipazione della nostra organizzazione. Il CdA della Cooperativa nel 2014 si è riunito sette volte e la partecipazione media è stata del 90/100%.

Per quanto riguarda **l'assemblea**, il tema della partecipazione degli ultimi tre anni è meglio visualizzato dalla tabella sottostante:

Anno	Data	% partecipazione	% deleghe	Odg
2012	21/05	50%	0%	bilancio e bilancio sociale
2013	20/5	76%	0%	bilancio e bilancio sociale
2014	12/05	71%	10%	bilancio e bilancio sociale
2014	25/10	68%	15%	elezione nuovo CdA

**Percentuale partecipazione assemblea nel tempo**



### 3.4 Processi decisionali e di controllo

#### 3.4.1 Struttura organizzativa

Durante tutto il 2014 il CdA si è incaricato di mettere a fuoco le strategie necessarie al raggiungimento degli obiettivi preposti e di formalizzarne gli assetti operativi, organizzativi, commerciali e finanziari.

Le strategie sono state individuate dal CdA attraverso la lettura e interpretazione dei bisogni degli *stakeholder* interni ed esterni (soci lavoratori, collaboratori, pazienti, istituzioni pubbliche e private). A tal fine in seguito a una riunione pre-assembleare si sono costituiti due gruppi di lavoro extra clinici che hanno svolto una vera e propria ricerca interna con la finalità di individuare e mettere a fuoco i fattori di successo di Solidare ma anche le criticità che richiedono ancora degli interventi di potenziamento. Infatti la

segreteria/contabilità, già luogo di ampliamento nel 2013 con l'assunzione di un tempo parziale e il potenziamento delle schede mensili e dei *reporting*, richiede ulteriori interventi sia di rinnovo arredi che di cambiamento della piattaforma informatica per un aumento dell'attendibilità dei dati di gestione. Inoltre benché da poco si sia ampliato il personale di segreteria l'aumento delle prestazioni richiederebbe un'apertura maggiore dell'orario di segreteria con l'aggiunta di una terza persona di cui si valuterà durante il 2015.

La dimensione organizzativa del CdA è sempre stata caratterizzata da un paritario spirito partecipativo e una condivisione sia degli aspetti decisionali che di quelli operativi, ed anche attraverso il coinvolgimento di parte della base sociale. All'interno del CdA, in ogni caso, fanno riferimento alcune aree di competenza quali: il coordinamento clinico, gestionale, amministrativo, formativo e promozionale, di progetto nelle scuole e di relazioni con istituzioni esterne e più recentemente di progetti finanziati, che pur seguendo le linee individuate in consiglio di amministrazione possono operare in autonomia e responsabilità.

Luogo privilegiato per la partecipazione e il coinvolgimento di tutti i soci rimane sempre la riunione di équipe, che riunisce tutti coloro che lavorano a vario titolo dentro Solidare e favorisce quello spirito gruppale che di fatto anima l'identità stessa della cooperativa e si interfaccia con l'operare del CdA.

In questo anno abbiamo cercato di darci una struttura organizzativa meglio strutturata e oltre alle aree di interesse specifico, già individuate nel corso degli anni precedenti, abbiamo cercato di utilizzare il metodo del consenso e la creazione di un sistema organizzativo autocorrettivo, capace di apprendimento continuo, mantenimento di relazioni improntate a mutualità e reciprocità, coinvolgimento e gestione delle contraddizioni e conflittualità in ogni ambito.

Durante il 2013 si sono di fatto formati nuovi gruppi di lavoro che si sono aggiunti a quelli precedenti o li hanno sostituiti: al gruppo di lavoro sulle attività formative, al gruppo équipe, si è aggiunto il gruppo équipe sui minori, al gruppo supervisione (che si è raddoppiato), si sono aggiunti il gruppo di lavoro sui progetti scolastici e più recentemente il gruppo di lavoro di ricerca progetti finanziati. Questa crescita di occasioni di incontro e di lavoro in gruppo è continuata anche nel 2014. Infatti oltre ai due citati gruppi di lavoro extra clinico si è aggiunto anche un gruppo di lavoro e riflessione sui gruppi. Tutti i gruppi di lavoro, oltre che alla tematica specifica che svolgono, hanno la funzione di attivare risorse e competenze e di accrescere nei soggetti individuali e collettivi la partecipazione e

capacità di utilizzare le qualità positive ai fini di una maggiore partecipazione responsabile alle competenze gestionali.

### 3.4.2 Strategie e obiettivi

	Strategia	Obiettivi operativi
Struttura organizzativa	Controllo del n. di prestazioni erogate e dei dati di gestione. Velocizzazione contabilità, lettere d'incarico, costruzione anagrafe pazienti, individuazione di aree di referenza e di sviluppo attività	Miglioramento e cambiamento della piattaforma informatica. Rinnovo arredi segreteria e miglioramento utilizzo degli spazi.
I soci e le modalità di partecipazione	Creazione di riunioni allargate o coinvolgimento nei gruppi di lavoro clinici o extra clinici. incontri formativi e ludici - allargamento a più collaboratori esterni, quali futuri possibili soci	migliorare il senso di appartenenza e partecipazione alla cooperativa, allargamento della base sociale e crescita dei soci verso la candidatura a consigliere
Ambiti di attività	Indagine su bisogni e richieste soci e collaboratori psicologi, ampliamento del settore progetti: partecipazione a psicologi per Milano e progetto chiesa Valdese per prestazioni in gratuità.	Forte incremento formazione ECM, sviluppo area infanzia e adolescenza, sviluppo area della gratuità
L'integrazione con il territorio	Lavoro di rete e proposte di collaborazione ad altre istituzioni, presentazione progetto di gratuità per famiglie in difficoltà alla chiesa valdese	Inserimento in scuole e altre istituzioni del territorio - minori, anziani, stranieri
La produzione, le caratteristiche o la gestione dei servizi	Gestione centralizzata degli spazi, tenuta delle schede degli operatori	Servizio agli utenti sempre più accurato anche dal punto di vista amministrativo/ organizzativo, ampliamento dell'orario al sabato.
Il mercato	Incremento delle attività. Sviluppo dell'area infanzia/adolescenza, promozione di conoscenza e visibilità della cooperativa	Ampliamento degli spazi disponibili, migliore conoscenza e comunicazione all'esterno. Partecipazione al progetto Expo Zone organizzato da OPL, Conferenze tenute al consiglio di zona, interviste.

I bisogni	Migliorare il controllo di gestione dei dati economici. Migliorare l'accoglienza in segreteria.	Cambiamento della piattaforma informatica. Rinnovo arredi e ristrutturazione del luogo segreteria.
La rete	Possibilità di lavorare in rete relativamente a progetti e bandi con istituzioni	Approfondimento delle conoscenze e delle possibilità collaborative all'interno di progetti finanziati, e con altre cooperative, con OPL e comune di Milano.
La pianificazione economico-finanziaria	Preparazione di budget semestrali	Migliore pianificazione economica finanziaria

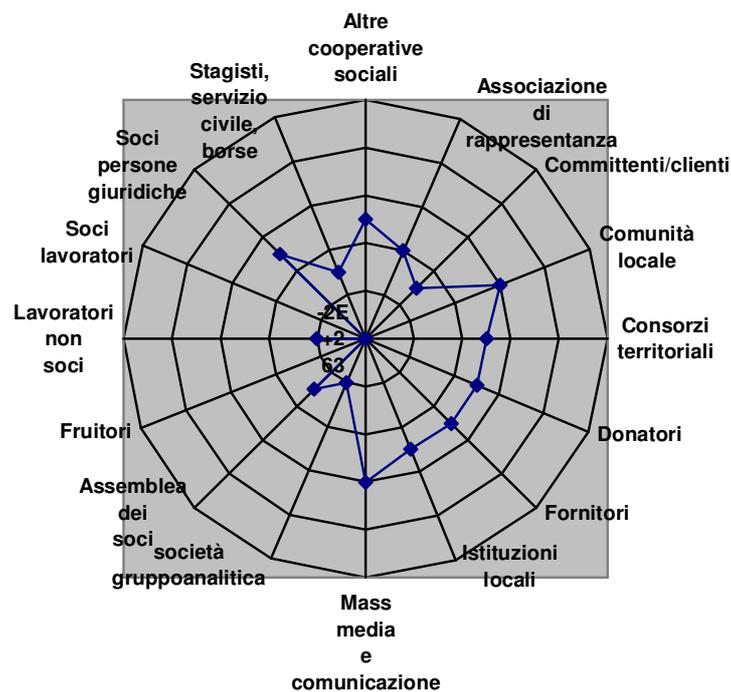
La Cooperativa ha raggiunto i suoi obiettivi d'incremento con un chiaro aumento degli utenti che ad essa si riferiscono e con un aumento delle prestazioni. Infatti, nel 2013 il numero di prestazioni è stato di 10.800 prestazioni mentre nel 2014 abbiamo effettuato 13.051 prestazioni per una numero complessivo di 734 persone che sono circolate in Cooperativa a fronte delle 620 dell'anno precedente.

Quasi tutti i nostri collaboratori ci chiedono di poter diventare soci dopo due anni di lavoro al nostro interno, come richiesto dal regolamento, e la base sociale cresce e si amplia. Nel 2014 sono entrati due nuovi collaboratori, due tirocinanti e una nuova socia. I soci partecipano attivamente e propongono iniziative mostrando interesse ad ogni aspetto dell'organizzazione nel suo complesso.

Per quanto riguarda l'integrazione sul territorio abbiamo terminato la collaborazione al progetto biennale (legge 285) con la cooperativa "Naviglio per i minori" ma si continuano a prendere contatti con istituti scolastici d'istruzione primaria, secondaria e superiore del territorio. Sempre nell'intento di aumentare i contatti di rete, procede la partecipazione al progetto "Psicologi per Milano" per una psicologia sostenibile, in collaborazione con il Comune di Milano e l'OPL, erogando delle prestazioni in gratuità.

E' stata avviata nel 2013 una nuova procedura per la raccolta dei dati in seguito all'ideazione di un nuovo data base che ha consentito di migliorare l'anagrafica dei pazienti ma anche la categorizzazione della tipologia di prestazioni offerte e il flusso delle fatturazioni. Si può ritenere che l'obiettivo raggiunto nell'anno scorso è già superato e richiede un ulteriore cambiamento e potenziamento. Anche la pianificazione economico-finanziaria attraverso il controllo dei dati di gestione è migliorabile.

## 4. PORTATORI D'INTERESSI



Riportiamo nella tabella seguente la natura della relazione di ogni portatore d'interessi:

### Portatori d'interesse interni

	<u>Tipologia di relazione</u>
Assemblea dei soci	democratica e costitutiva
Soci lavoratori	mutualistica e di appartenenza
Soci persone giuridiche	partecipativa
Lavoratori non soci	lavorativa e partecipativa
Stagisti, servizio civile, borse lavoro ecc.	formativa e partecipativa
Frutitori	di aiuto, servizio e aggregazione

**Portatori d'interesse esterni**

	<b>Tipologia di relazione</b>
<i>Altre cooperative sociali</i>	<i>collaborazione</i>
<i>Consorzi territoriali</i>	<i>appartenenza, servizio</i>
<i>Associazione di rappresentanza</i>	<i>appartenenza, servizio</i>
<i>Istituzioni locali</i>	<i>conoscenza</i>
<i>Comunità locale</i>	<i>scambio</i>
<i>Committenti/clienti</i>	<i>servizio</i>
<i>Fornitori</i>	<i>servizio</i>
<i>Donatori</i>	<i>informazione e aggregazione</i>
<i>Mass media e comunicazione</i>	<i>servizio</i>
<i>Società gruppoanalitica</i>	<i>appartenenza e collaborazione</i>

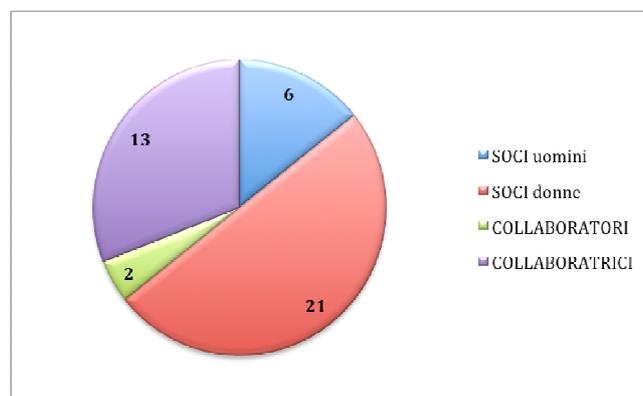
**5 RELAZIONE SOCIALE**

Riportiamo di seguito alcuni indicatori relativi ai portatori di interessi interni ed esterni ritenuti fondamentali, almeno per quanto riguarda l'attuale edizione del bilancio sociale.

**5.1 Lavoratori**

Soci e collaboratori

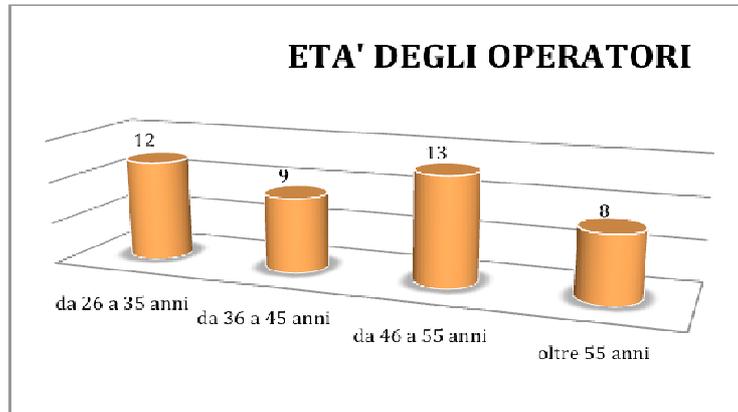
Il totale dei lavoratori è 42.



I lavoratori di Solidare, soci e collaboratori esterni, sono la risorsa più preziosa della Cooperativa e tutti operano sia come liberi professionisti, psicologi, psicoterapeuti e *counselor*, sia come consulenti che si occupano di aspetti di promozione e coordinamento, aspetti che in buona parte vengono portati avanti anche dai soci stessi, all'interno dello spirito cooperante del gruppo intero.



Quasi tutti coloro che prestano i loro servizi a Solidare, per poche o molte ore alla settimana, tendono sempre più a costruire un forte senso di appartenenza e coinvolgimento. Tutto ciò, insieme alla continua evoluzione della Cooperativa, fa sì che i giovani professionisti, oltre ad aderire a una progettualità e a una missione condivisa, possano trovare buone possibilità di sviluppo professionale, e per le significative esperienze che si trovano a poter vivere nel rapporto con i pazienti che arrivano a Solidare, e per un continuo e proficuo scambio di idee e riflessioni con gli altri colleghi della Cooperativa. Fondamentale è la possibilità di operare insieme, costruendo modalità di lavoro e riflessioni condivise.



### Rapporto di lavoro

Tutti coloro che lavorano a Solidare operano in qualità di lavoratori autonomi/liberi professionisti, con collaborazioni occasionali. Relativamente a lavori di tipo amministrativo è stata formalizzata l'assunzione di una segretaria part-time a tempo indeterminato a 30 ore, da giugno 2012, in affiancamento all'attuale part-time a tempo indeterminato (lista grandi disoccupati) a 20 ore. Le prestazioni in ambito clinico, vengono fatturate dagli psicologi, soci e non soci, alla Cooperativa.

### Cittadinanza

In Cooperativa lavorano 42 persone di nazionalità italiana.

### Formazione

*Nel 2014 i lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione o attività di aggiornamento sono stati 60 su un totale di 40.*

### Attività formazione e aggiornamento

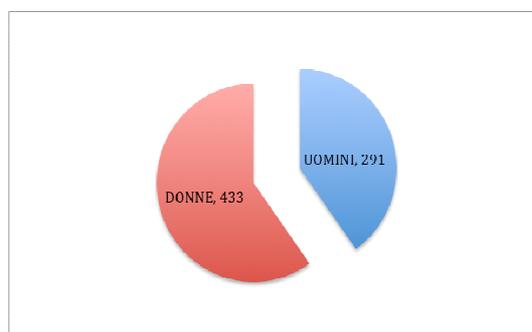
	Ore erogate	Partecipanti	Di cui soci	Non soci
Formazione ECM	16	27	13	14
Supervisione	40	9	4	5
Riunioni équipe	22	20	12	8
Supervisioni individuali	40	4	2	2

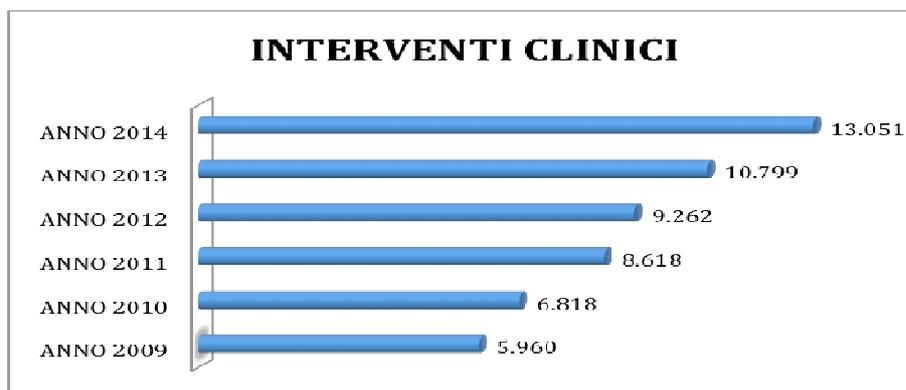
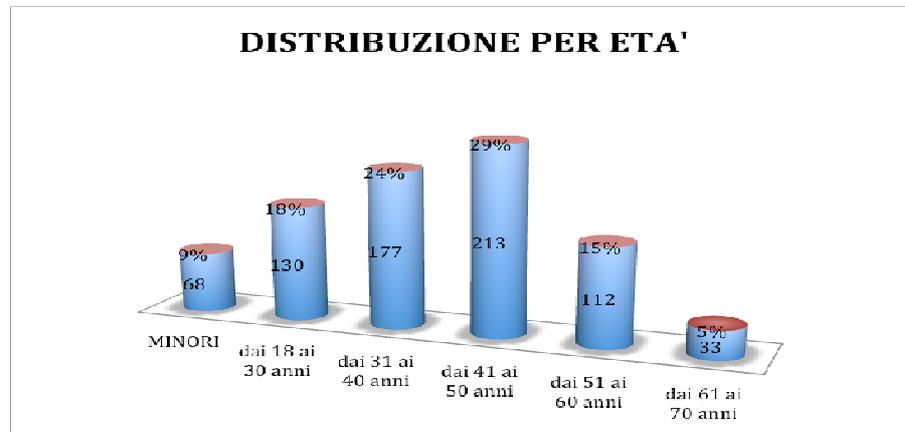
### Mutualità

I soci perseguono lo scopo di nuove occasioni di lavoro per sé e per altri, nelle forme previste dalla legge. Il CdA si è in tal senso operato per creare più ampi possibilità di lavoro per i soci e per tutti i collaboratori perseguendo altresì l'obiettivo di allargare la base sociale attraverso nuovi soci che condividano la missione e gli scopi statutari.

## 5.2 Utenti

### DISTRIBUZIONE DI GENERE





## 5.3 Altre risorse umane

### 5.3.1 Tirocini formativi e stagisti

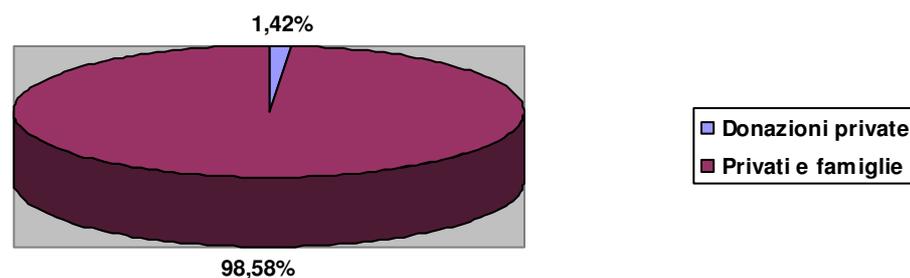
	Numero	Ente inviante	Attività svolta
Tirocinanti	2	Sgai Palazzolo Selvini	Tirocinio psicoterapia Tirocinio psicoterapia

## DIMENSIONE ECONOMICA

### 6.1 Valore della produzione

	2012	2013	2014
Privati e famiglie	358.793	431.561	510.848
Donazioni private	5.886	6.363	7.374
<b>Totale</b>	<b>€ 364.679,00</b>	<b>€ 437.924,00</b>	<b>€ 518.222,00</b>

#### Produzione ricchezza 2014



Dopo i valori, il senso, le azioni, ecco i "conti". Siamo alla parte economica del nostro bilancio sociale. La parte economica, e per la peculiarità di una buona parte dei servizi offerti da Solidare che, essendo di natura clinica, sono squisitamente privati e simbolicamente espressi, e per la soggettiva autonomia professionale dei soci lavoratori, va compresa e integrata in una dimensione "etica" sia da un punto di vista clinico che sociale.

Dire "bilancio sociale" è un po' come dire "impresa sociale". Fare impresa e creare valore sociale nel territorio sono due aspetti della nostra esperienza che si scambiano ragion d'essere e si completano a vicenda.

Controllare i costi, incrementare i ricavi, ricercare risorse finanziarie, fare investimenti, non sciupare la ricchezza economica, anzi, creare un valore aggiunto per effettuare altri investimenti sociali, sono per noi un aspetto inscindibile dal lavorare per il benessere delle persone, occuparci delle loro sofferenze, fare cultura, ricerca e formazione sul territorio.

Dare al nostro lavoro clinico e profondamente terapeutico una connotazione di "impresa sociale", e quindi attento ai conti e ai ricavi, vuole dire anche lavorare per creare quell'avamposto organizzato dell'immaginario democratico in cui si gioca la posta della "non esclusione... nessun escluso".

Il nostro territorio può contare sulla dimensione sociale della cooperativa, se e in quanto è sana e oculata la sua gestione economica; può contare sulla qualità delle relazioni al suo interno, degli interventi verso gli utenti e le istituzioni, sulla tenuta nel tempo, nella misura in cui è solida; può contare sulla dimensione solidaristica e comunitaria quanto più l'impresa è viva e partecipata anche negli aspetti gestionali.

Il "valore della produzione", cioè l'insieme delle entrate (i ricavi delle prestazioni agli utenti e le donazioni), ammonta nel 2014 a 518.232 euro registrando un incremento rispetto all'anno precedente che registrava 437.924 euro. continua la crescita costante se confrontata con gli anni precedenti: 364.679 nel 2012, 310.575 nel 2011, 244.957 nel 2010.

	2012	2013	2014
Ammortamenti e accantonamenti	3.209	3.361	3.346
Fornitori di beni da economie esterne	320.295	384.492	422.819
<b>Totale</b>	<b>€ 323.504,00</b>	<b>€ 387.853,00</b>	<b>€ 426.165,00</b>

## 6.2 Distribuzione valore aggiunto

Nella tabella seguente si evidenzia la distribuzione della ricchezza economica prodotta:

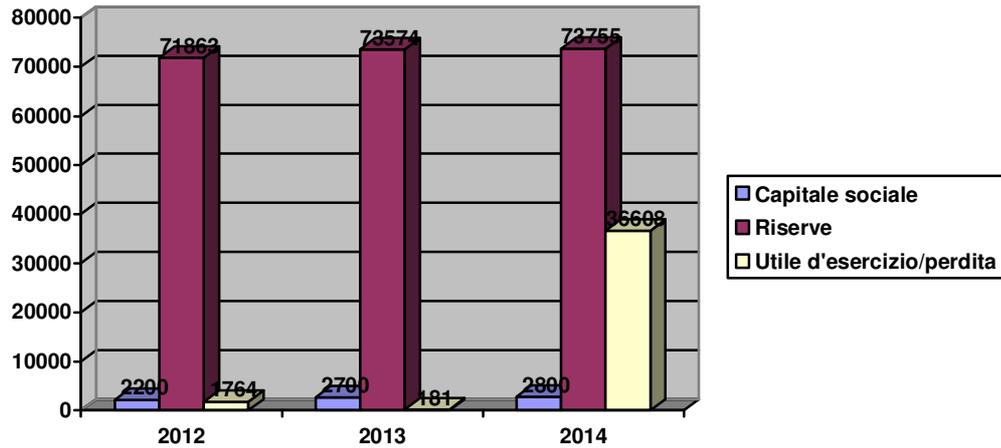
	2012	2013	2014
<b>Organizzazione/Impresa</b>			
Utile di esercizio/perdita	1.764	181	36.608
<b>Totale</b>	<b>€ 1.764,00</b>	<b>€ 181,00</b>	<b>€ 36.608,00</b>

<b>Lavoratori</b>			
Dipendenti soci	29.830	13.306	13.439
Dipendenti non soci		18.836	18.846
Collaboratori	240.487	310.331	354.337
Occasionali	13.317	2.950	1.365
<b>Totale</b>	<b>€ 283.634,00</b>	<b>€ 345.423,00</b>	<b>€ 387.987,00</b>
<b>TOTALE</b>	<b>€ 285.398,00</b>	<b>€ 345.604,00</b>	<b>€ 424.595,00</b>

L'esercizio chiuso al 31.12.2014 riporta un utile di bilancio di 36.608 che risulta essere di molto maggiore a quello degli anni precedenti. Tale aumento di utile, a fronte di un aumento del fatturato complessivo, è presumibilmente conseguente al forte investimento effettuato durante l'anno precedente di cui si raccolgono gli effetti in quest'anno. Le opere di modernizzazione e implementazione della segreteria, beni strumentali e informatici e lo sviluppo promozionale del libro pubblicato "Solidare, un luogo che cura", sono stati gli investimenti che congiuntamente alla limitazione delle spese hanno consentito quest'anno di incrementare le prestazioni e la visibilità e conseguentemente il fatturato.

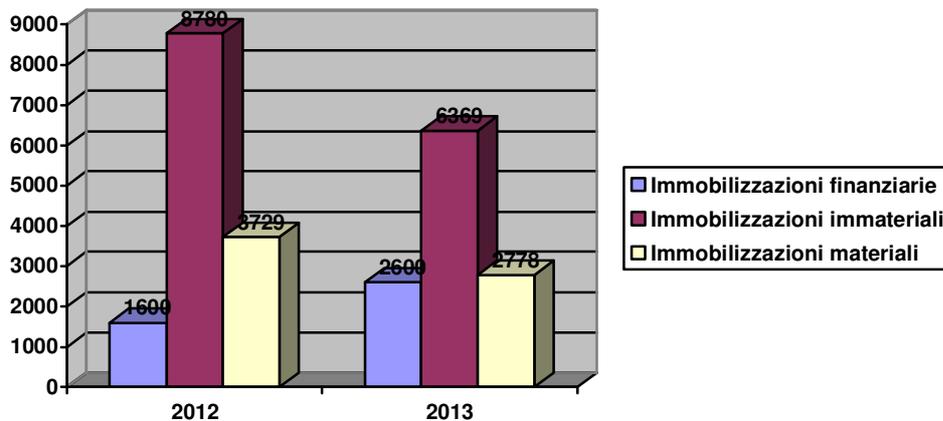
### 6.3 Produzione e distribuzione ricchezza patrimoniale

Patrimonio netto



### 6.4 Il patrimonio

Investimenti



## **7. PROSPETTIVE FUTURE**

### **7.1 Prospettive della Cooperativa**

Dai dati di bilancio 2014 risulta chiaro che la nostra Cooperativa ha in questi anni notevolmente incrementato il numero di pazienti che ad essa si riferiscono e il numero di prestazioni di carattere clinico offerto. Durante il 2014 i pazienti/utenti circolanti e a cui è stata emessa fattura sono stati circa 734 per un totale di circa 13.000 prestazioni. In conseguenza di ciò la solidità della cooperativa è cresciuta e il nome di Solidare è ormai riconosciuto sul territorio e interpretato come garanzia di professionalità e come una realtà che sa interpretare e rispondere ai crescenti disagi psicologici del contesto sociale e del momento storico in cui viviamo. A questo proposito si sta valutando l'aggiornamento della ricerca commissionata nel 2007 all'agenzia *People* sul disagio metropolitano e si sta valutando il sistema informatico/gestionale su cui si appoggia tutta l'amministrazione della Cooperativa per effettuare un ulteriore potenziamento che sia in grado di reggere i flussi di dati in continuo aumento. Inoltre l'allargamento della base sociale e l'entrata di diversi professionisti garantisce a Solidare di poter rispondere alle richieste relative a tutto l'arco dell'età evolutiva, dall'infanzia, all'adolescenza, all'età adulta con interventi sempre più specifici e diversificati secondo le necessità cliniche. Sono infatti ormai attivi dei gruppi di sostegno psicologico alla genitorialità che si affiancano alla ormai consolidata attività dell'area minori.

Per consolidare ulteriormente la nostra presenza sul territorio metropolitano abbiamo partecipato al progetto "Psicologi per Milano" per una psicologia sostenibile che insieme al Comune di Milano e all'Ordine degli psicologi della Lombardia ha stipulato un accordo per effettuare delle prestazioni in gratuità a famiglie in difficoltà. Questo ci ha permesso di posizionarci tra le istituzioni socio-sanitarie riconosciute e presenti sul territorio cittadino. Sempre per perseguire la possibilità di erogare prestazioni gratuite abbiamo partecipato a un progetto per la chiesa valdese.

Durante il 2014 in seguito ad un incontro allargato di riflessione sul futuro della nostra Cooperativa si sono costituiti due gruppi di lavoro extra clinico, con il coordinamento di un amico di Solidare esperto di gestione d'impresa, che hanno effettuato una vera e propria ricerca sui temi "Perché solidare funziona" e "Come migliorare l'efficienza di solidare". Da questi gruppi sono emerse delle importanti indicazioni per il potenziamento della nostra Cooperativa oltre ad aver avuto l'effetto di incrementare il coinvolgimento e la partecipazione di molti soci agli aspetti più organizzativi e istituzionali.

In sintesi crediamo si possa dire che Solidare vuole:

Investire ulteriormente sugli aspetti gestionali e organizzativi, base necessaria per ulteriori sviluppi, in particolare risolvere le criticità emergenti per la gestione/flusso dei dati gestionali attraverso un cambiamento della piattaforma informatica, articolare ulteriormente i settori di attività gestionale relativa ai progetti, alla comunicazione interna ed esterna e iniziative di carattere clinico (gruppi tematici e/o di lavoro specifico).

Continuare una presenza attiva e significativa sul territorio milanese, con una forte volontà di saper leggere i bisogni emergenti, di sviluppare ipotesi di risposta alle nuove emergenze sociali e di attivare interventi di cultura e formazione con possibilità di farsi conoscere attraverso momenti aggregativi con la cittadinanza nei consigli di zona, di quartiere o aree culturali.

Essere un luogo che offra una qualità particolare di ascolto e aggregazione, che sappia incentivare un ruolo attivo e propositivo nelle persone che ad essa si rivolgono in modo da restituire dignità e legittimazione alla persona ferita dall'esclusione sociale conseguente a una condizione di marginalità.

Farsi riconoscere come un soggetto politico che si fa portatore di una cultura solidale in cui le consultazioni cliniche e l'offerta terapeutica sono inserite in un contesto che conosce e riconosce gli aspetti di difficoltà senza addossarli direttamente e unicamente alla persona, un luogo e una relazione inoltre non medicalizzata e diagnosticante, ma amichevole, accogliente e disponibile ricerca sul "senso" della relazione di aiuto.

In tale contesto Solidare si pone per il prossimo anno gli obiettivi:

1. Un intervento strutturale della segreteria/contabilità che si esplicherà attraverso la valutazione e preventivo di un esperto sulla revisione del sistema informatico, la raccolta ed elaborazione dei dati di gestione per migliorare e ottimizzare il monitoraggio gestionale della cooperativa. Un intervento di ristrutturazione e manutenzione degli ambienti e degli arredi della segreteria, ormai datati, segreteria che da sempre è considerata il luogo di accoglienza e presentazione della Cooperativa, snodo importante di relazioni sia verso l'interno che verso l'esterno. Ampliamento dell'orario di apertura al pubblico esteso il venerdì pomeriggio e nelle ore pomeridiane e serale della settimana attraverso il reperimento di una stagista con eventuale sviluppo verso un inserimento stabile in organico. Opere di manutenzione delle sedi, valutazione dei preventivi per imbiancatura e lamatura *parquet*.

2. Reperimento di un altro studio per rispondere alle aumentate richieste di intervento psicologico e di aumento degli operatori che collaborano con Solidare.
3. Sviluppare ulteriormente le aree funzionali individuate che si articolano anch'esse con gruppi di lavoro su specifiche iniziative per favorire la gestione ormai complessa delle attività di Solidare e aumentare la partecipazione degli aspetti organizzativi
4. Implementazione dell'area Progetti finanziati che già fra la fine del 2013 e inizio 2014 ha ideato e presentato il progetto alla Chiesa Valdese per poter erogare servizi in gratuità per le famiglie in difficoltà. Monitoraggio e costruzione di specifiche mail list accompagnate da una ricerca di contatti di responsabili degli enti finalizzata alla costruzione di una rete. Nei primi mesi del 2015 si è partecipato a una gara per l'affidamento di attività integrative in ambito psicologico presso UO Malattie a Trasmissione sessuale dell' ASL Monza e Brianza
5. Continuazione degli incontri di supervisione clinica, ogni quindici giorni dalle 14 alle 16, aperti a molti colleghi psicologi, psicoterapeuti e tirocinanti, e la costituzione di un nuovo gruppo di supervisione sempre quindicinale, il venerdì, per rispondere alla crescente richiesta dovuta anche all'ingresso di nuovi colleghi. Riteniamo la supervisione uno strumento indispensabile per creare un caldo e prezioso incontro su riflessioni cliniche, fondamentali alla costruzione di un affiatato gruppo di lavoro
6. Un ulteriore potenziamento delle attività cliniche complessive, un consolidamento delle iniziative rivolte ai minori e alle famiglie con problematiche genitoriali, con interventi specifici nelle scuole medie e superiori. Si sta verificando un uso di *Skype* finalizzato a non interrompere l'intervento clinico per persone che si spostano temporaneamente all'estero e nel corso del 2014 è iniziata una riflessione teorico-metodologica nel gruppo di formazione sul campo "Abitare i nostri setting".
7. Il completamento dei seminari residenziali "Il padre oggi, Tra richiami ancestrali e rifondazione di sé"; "Attrezzi per la valutazione e la terapia delle dinamiche familiari, il gioco triadico di Losanna"; "Il pensiero fuggente. La clinica nell'era digitale". Il completamento delle formazioni sul campo attivate sia in sede che fuori sede: "Per lavorare insieme"; "Lavorare insieme nelle nostre diversità"; "La relazione terapeutica con i pazienti minorenni"; "La dimensione del potere nella relazione d'aiuto"; "Abitare la relazione terapeuta-paziente"; "Condividere la complessità". Presentazione del libro di Silvia Corbella "Liberi legami".
8. Continua l'attività promozionale all'esterno: "La rabbia e la violenza maschile in famiglia" e "Il ruolo dell'autostima nella costruzione dell'identità" presso il Consiglio di zona; partecipazione al progetto Expo Zone organizzato dall'Ordine degli Psicologi della

Lombardia dal titolo "Alimentare la mente" con un contributo alla tavola rotonda dal titolo "Forme di disagio e risposte possibili del territorio". Intervista sul Corriere della sera su "Psicologi aperti alla città. Il nostro ruolo è sociale".

## **7.2 Il futuro del bilancio sociale**

Dopo aver redatto questo bilancio sociale abbiamo individuato i punti di forza e di debolezza con l'intento di formulare gli sviluppi e gli ambiti di miglioramento per il 2015.

### *Punti di forza:*

- Coinvolgimento del CdA nella raccolta dati e nella redazione del bilancio
- Coinvolgimento di soci e collaboratori in riunioni allargate extra cliniche finalizzate alla comprensione degli aspetti organizzativi e gestionali della Cooperativa
- Costante aumento dell'assunzione di responsabilità degli aspetti organizzativi di tutti i soci che si esplica attraverso proposte e iniziative o azioni specifiche di miglioramento
- Costante miglioramento di una mappatura di tutta l'utenza e il gruppo degli operatori che permettendo di fare un'analisi significativa della declinazione "sociale" del nostro lavoro e di tutti gli *stakeholder* interni ed esterni.

### *Punti di debolezza:*

- Necessità di mettere a punto un controllo di gestione dei dati più affidabile e flessibile che consenta di prevedere e programmare gli investimenti
- Tendenza a "dare per scontati" verso i nuovi entrati alcuni degli aspetti del lavorare insieme
- Necessità di affrontare alcune criticità nella comunicazione interna.

Pensiamo così di aver messo una buona base di lavoro per una rendicontazione più dettagliata e ancor più rappresentativa per il prossimo anno.