

COOPERATIVA  
SOLIDARE



**BILANCIO**



**SOCIALE**



**2 0 1 6**



*Conosco delle barche*

*Che restano nel porto per paura che le correnti le trascinino via*

*Conosco delle barche*

*Che arrugginiscono in porto per non aver mai rischiato una vela fuori*

*Conosco delle barche*

*Che si dimenticano di partire, hanno paura del mare a furia di invecchiare*

*Il loro viaggio è finito ancora prima di iniziare*

*Conosco delle barche*

*Talmente incatenate che hanno disimparato come liberarsi*

*Conosco delle barche*

*Che vanno in gruppo ad affrontare il vento forte al di là della paura*

*Conosco delle barche*

*Che si graffiano un po' sulle rotte dell'oceano ove le porta il loro gioco*

*Conosco delle barche*

*Che tornano in porto lacerate dappertutto ma più coraggiose e più forti*

*Conosco delle barche*

*Straboccanti di sole perché hanno condiviso anni meravigliosi*

*Conosco delle barche*

*Che tornano sempre quando hanno navigato.*

*Fino al loro ultimo giorno e sono pronte a spiegare le loro ali di giganti*

*Perché hanno un cuore a misura di oceano.*

**Jacques Brel**



CONFEDERAZIONE COOPERATIVE ITALIANE

## Indice

1.	Premessa	4
	1.1 Lettera agli stakeholder .....	4
	1.2 Metodologia .....	7
	1.3 Modalità di comunicazione .....	7
	1.4 Riferimenti normativi .....	7
2.	Identità dell'organizzazione	7
	2.1 Informazioni generali.....	7
	2.2 Attività svolte.....	8
	2.3 Composizione base sociale .....	9
	2.4 Territorio di riferimento .....	10
	2.5 Missione .....	11
	2.6 Storia .....	14
3.	Governo e strategie.....	16
	3.1 Tipologia di governo .....	16
	3.2 Organi di controllo .....	16
	3.3 Struttura di governo .....	16
	3.4 Processi decisionali e di controllo .....	17
	3.4.1 Struttura organizzativa .....	17
	3.4.2 Strategie e obiettivi .....	19
4.	Portatori di interessi .....	21
5.	Relazione sociale.....	22
	5.1 Lavoratori .....	22
	5.2 Utenti .....	24
	5.3 Altre risorse umane .....	25
	5.3.3 Tirocini formativi e stagisti .....	25
6.	Dimensione economica.....	26
	6.1 Valore della produzione.....	27
	6.2 Distribuzione valore aggiunto .....	27
	6.3 Produzione e distribuzione ricchezza patrimoniale .....	28
	6.4 Il patrimonio .....	28
7.	Prospettive future.....	29
	7.1 Prospettive cooperativa .....	29
	7.2 Il futuro del bilancio sociale .....	31

## **1. PREMESSA**

### **1.1 Lettera agli stakeholder**

*La realizzazione di questa nona edizione del bilancio sociale ha permesso alla Cooperativa di affiancare al “tradizionale” bilancio di esercizio uno strumento di rendicontazione ormai consolidato negli anni, 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. Nel 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 2016 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 nona edizione del bilancio sociale per continuare la nostra riflessione sulla valutazione pluridimensionale, non solo economica quindi, ma anche ambientale e integrata, politica ed etica, del valore creato dalla Cooperativa.*

*Il bilancio sociale, infatti, tenendo in conto la complessità della comunità in cui si opera 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. Infatti Solidare è un progetto, è un'avventura umana etica, politica ed economica. 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 un'istituzione profondamente attenta e presente nella comunità.*

*Nel 2016 si è svolta un'importante iniziativa chiamata "Il modello Solidare" che ha chiamato a raccolta alcuni soci della Cooperativa e sei esperti, di diverse discipline, per riflettere insieme sull'identità di Solidare, sulla sua crescita e sugli sviluppi futuri della nostra comunità. La metodologia innovativa e complessa ha richiesto molto lavoro. Infatti l'intenzione era di attivare una circolarità ermeneutica fra le equipe cliniche e i seminari teorici proposti come ecm da riportare alla discussione nelle riunioni con gli osservatori esterni attraverso report puntuali che mantenessero la vivacità delle discussioni avvenute nelle altre sedi.*

*Gli incontri che si sono svolti per tutto il 2016 a cadenza bimestrale sono stati "felici e fecondi" non solo per il clima amichevole, profondo e costruttivo ma anche perché il gruppo ha rappresentato nel suo saper stare insieme come Solidare sia costituita in modo "sostanziale" dal mondo che la circonda e la penetra costitutivamente.*

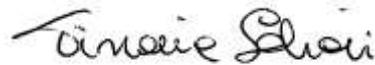
*Inoltre, ricordo che ormai da qualche anno è stata messa a punto un'iniziativa, su suggerimento di un genitore che partecipò a un gruppo di sostegno alla genitorialità, che ben esemplifica l'attenzione al disagio e l'ascolto ai bisogni della comunità che Solidare ha sempre messo al centro del suo operare. Infatti, in analogia al caffè sospeso, abbiamo attivato un progetto chiamato "la seduta sospesa" e "gli amici di Solidare" che potranno consentire alle persone più abbienti di lasciare in donazione una o più sedute già pagate oppure una donazione più consistente per garantire a famiglie o adulti in difficoltà di poter accedere a delle consultazioni gratuitamente.*

*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 nona 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 la posta elettronica, 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'06/05/2017 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 31/12/2016.

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

## 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 ricollochi 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 206 si è confermato l'aumento di richiesta nell'area famiglia e minori, continuano i gruppi di psicoterapia per gli adolescenti e un gruppo di sostegno alla genitorialità per genitori. Continuano le riunioni d'equipe specifiche dei professionisti. 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 residenziali di formazione ECM aperti a psicologi e medici;
- ❖ Continuazione degli incontri di supervisione clinica di gruppo e individuali;
- ❖ Incremento delle "terapie a distanza" attraverso l'utilizzo di supporti informatici;
- ❖ Promozione della Cooperativa all'esterno attraverso un costante aggiornamento del sito e attraverso una campagna radiofonica;
- ❖ Continua la comunicazione interna attraverso il foglio informativo "Solidare News";

- ❖ Progetto “la seduta sospesa” e “gli amici di Solidare” per consentire donazioni finalizzate all’erogazione di consultazioni gratuite;
- ❖ Aggiudicazione di una gara d’appalto per l’affidamento di attività integrative in ambito psicologico presso L’Unità di malattie a Trasmissione Sessuale di Monza e Brianza della durata di 21 mesi;
- ❖ Realizzazione di un piano d’intervento e formazione inerente il welfare aziendale;
- ❖ Gruppi di riflessione sul “Modello Solidare” costituiti da professionisti interni ed esperti esterni di discipline affini;
- ❖ Realizzazione, sviluppo e formazione del nuovo sistema gestionale che è stato introdotto nel 2016 ma verrà perfezionato e sostituito nel 2017.

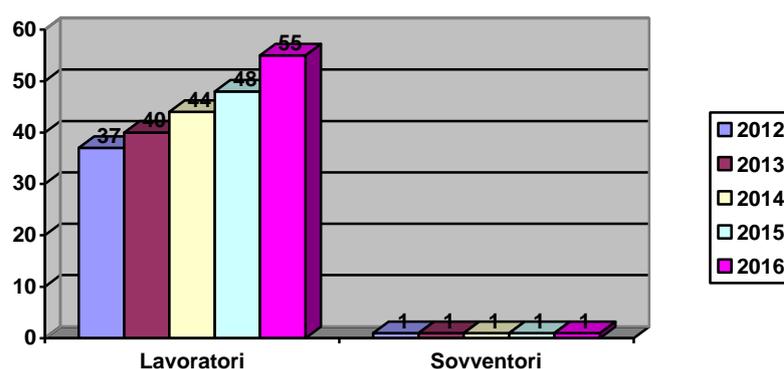
### Settori di attività

	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 costituita da soci (34 + 1 sovventore), collaboratori (15) e tirocinanti (6).

**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 con reciproco apprezzamento (siano esse di tipo clinico o organizzativo), che abbiano presentato una domanda corredata da una lettera di motivazione.

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, ma per evitare il rischio di dispersione e di minore partecipazione è stata richiesta una lettera motivazionale che esprima le ragioni della propria candidatura a socio e che esprima la personale intenzione all'impegno che far parte di Solidare comporta.

Infatti, riteniamo fondamentale per ogni socio, non solo la condivisione dei valori fondanti di Solidare ma anche un desiderio di conoscere e partecipare alle attività organizzative della Cooperativa. In particolare riteniamo che la "cura" dell'organizzazione sia un aspetto del processo più generale e clinico dei nostri interventi.

"Cura" dell'organizzazione significa porre attenzione particolare all'ambiente inteso non solo come ambiente fisico ma come capacità di relazione nella comunità di colleghi. L'organizzazione è un insieme di relazioni strutturali che devono esistere e devono verificarsi perché quel dato sistema esista come tale e assuma delle specifiche caratteristiche. La "cura" del luogo e delle relazioni, la disposizione accogliente, collaborativa e includente e di aiuto reciproco attiva implicitamente una funzione che è forma della struttura organizzativa.

L'attenzione all'organizzazione si esprime anche attraverso l'interesse al delicato equilibrio economico che sostiene Solidare.

	<u>Soci ammessi ed esclusi</u>				Soci al 31/12/2016
	Soci al 31/12/2015	Soci ammessi	Recesso soci	Decadenza o esclusione soci	
Numero	33	2	0	0	35

Nel corso del 2016 due colleghi che collaborano da due anni a Solidare hanno presentato una domanda di candidatura a socio e sono stati accettati.

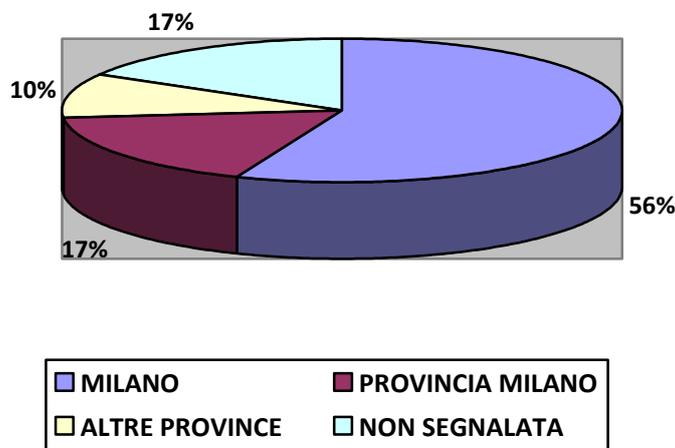
Anche nel 2017 due colleghi hanno presentato la domanda per diventare soci.

## **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. Si sono, infatti, intensificati e aumentati i contatti di rete cittadina con le istituzioni scolastiche, elementari, medie e superiori, con l'università Cattolica attraverso lo sportello Ceat, con alcune aziende del territorio quali la Doxa e la Boiron, con le ASST ospedaliere ad esempio Niguarda, all'inizio 2016 con il Pio Albergo Trivulzio e fuori città con l'ATS di Monza e Brianza.

### 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 riprogettarsi 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.

Proprio per mantenere aperto lo scambio riflessivo con il territorio e l'esterno nel corso del 2016 si sono realizzati degli incontri sul "Modello Solidare" con degli esperti esterni di altre discipline che hanno partecipato come osservatori esterni del nostro lavoro, elaborando con noi i report delle equipe cliniche e dei seminari ecm e partecipando alla discussione e riflessione intorno all'identità di Solidare, la sua crescita e il suo sviluppo futuro. Condividendo paure e trepidazioni per l'attraversamento del nostro momento di crescita e di necessaria evoluzione verso logiche organizzative nuove. Infatti, in questi anni abbiamo registrato un tasso di crescita elevato, sia relativo alle prestazioni erogate che di fatturato. Abbiamo faticato per tenere il passo e armonizzare la crescita veloce di Solidare senza perderne i tratti distintivi. L'essere cioè un progetto etico, politico e sociale e non cedere alle tentazioni aziendalistiche. Abbiamo sempre tenuto presente la centralità della persona sia essa paziente o operatore pur provando a dotarci di strumenti di rendicontazione standard per tutti a cui abbiamo cercato di dare la forma personalizzata di Solidare, includendo tutte le possibili variazioni e flessibilità di intervento.

Dagli incontri è emerso un riconoscimento di un'identità più allargata e rivolta all'esterno, più capace di integrare al proprio interno culture provenienti da mondi diverse. Emerge un'identità complessa. Solidare è una cooperativa (soci con un rapporto paritario ma non uguali), un'impresa (l'organizzazione si autosostiene in un delicato equilibrio fra prestazioni e fatturato), un luogo che cura (la relazione e la cura della relazione permea l'organizzazione in tutti i suoi aspetti anche burocratici), un luogo di ricerca e formazione (i gruppi a vario titolo clinici sono molti così come le proposte formative annuali), di ideali, di etica e di strategia politica nel mondo sociale e cittadino (progetto etico, politico e sociale).

Progetto significa essere nel mondo, poter essere ed esistere che vuol dire progettare e fare del mondo il progetto delle proprie azioni e prendersi cura delle cose che occorrono. Quindi l'essere nel mondo con il proprio progetto significa prendersi cura delle cose, così il proprio essere con gli altri si esprime nell'aver cura degli altri. L'aver cura degli altri per Solidare significa aiutare ad acquisire la libertà di assumersi le loro cure in un autentico coesistere. Questo progetto definisce anche la polis intesa come una comunità che prevede l'attiva partecipazione dei soci alle politiche della cooperativa con forma democratica e con ricadute sociali di tipo inclusivo e collaborativo.

Proprio a partire da questo orientamento sociale ed etico continua la proposta progettuale di un genitore che ha partecipato a un gruppo di sostegno alla genitorialità e che ben testimonia l'attenzione al disagio e l'ascolto ai bisogni della comunità che Solidare ha sempre posto al centro del suo operare. Infatti, in analogia al caffè sospeso abbiamo attivato un progetto chiamato "la seduta sospesa" e "gli amici di Solidare" che possano consentire alle persone più abbienti di lasciare in donazione una o più sedute già pagate o una donazione più consistente per garantire a famiglie o adulti in difficoltà di poter accedere a una consultazione gratuita.

Per intercettare maggiormente i bisogni della popolazione, abbiamo già, da alcuni anni, esteso l'orario di apertura, che già copriva dalle prime ore del mattino fino a tarda sera, aprendo anche al sabato e abbiamo ampliato l'orario della segreteria, attraverso il reperimento di una stagista, per consentire un più agevole accesso. 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.

Nel corso del 2016 si sono svolte alcuni incontri fra tutti i soci per discutere dell'introduzione del nuovo sistema gestionale di rendicontazione. Si sono affrontati molti temi inerenti il cambiamento organizzativo, esplorate le paure del cambiamento quali il perdere la propria singolarità e divenire tutti un po' più uguali nell'astrattezza del dato finanziario; cosa vuol dire essere comunità e come partecipare a una collettività che rispetti i singoli e li valorizzi; armonizzare i conflitti e dare parola e ascolto ai malumori. Tutti i soci hanno partecipato attivamente e con contributi sostanziali a questo passaggio di crescita che ha spaventato ma che è considerato necessario.

Solidare quindi si costituisce sempre come un luogo aperto e democratico al suo interno e 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 serva 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 e tirocinanti delle scuole di specializzazione, 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 formazione 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 e partecipazione a sempre più operatori. La crescita di Solidare in questi ultimi anni è stata continua e regolare; sono aumentate le richieste di intervento e sono aumentati i soci e i collaboratori. Questa crescita pone delle sfide organizzative per armonizzare la complessità spingendo verso una riorganizzazione gestionale pur nel tentativo di mantenere l'artigianalità e l'originalità di Solidare.

## **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 di 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, nel 2014, 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. Da questi gruppi di lavoro sono emerse delle indicazioni di intervento che si sono attuate nel corso del 2015 e proseguiranno nel 2016. In particolare l'ideazione, sviluppo e realizzazione di un programma gestionale integrato che è stato presentato in specifiche riunioni plenarie e l'ammodernamento degli spazi e arredi della segreteria. Anche l'orario di apertura della segreteria alle tarde ore serali e al sabato mattina è un progetto in corso d'opera. Negli ultimi mesi del 2016 è stata reperita una stagista che diventerà operativa nei primi mesi del 2017. 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. Si sono sempre più delineate delle aree di riferimento strutturate a cui fanno capo alcune funzioni basilari per l'organizzazione: l'area del coordinamento clinico con i suoi sottoinsiemi equipe generale, minori, gruppi, primi colloqui; l'area della segreteria/amministrazione; l'area della formazione; l'area della comunicazione; l'area dei progetti. Questo della forma organizzativa e di governo è un tema attualissimo per Solidare che sta affrontando una "crisi" di crescita e che pur volendo mantenere il "modello" Solidare deve far fronte a livelli di complessità e differenziazioni di attività sempre maggiori.

### 3. GOVERNO E STRATEGIE

#### 3.1 Tipologia di governo

In seguito all'Assemblea Ordinaria del 25 ottobre 2014 è stato eletto il nuovo CdA che rimarrà in carica per i prossimi tre anni, fino a ottobre 2017:

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	Presidente onorario	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 membri del consiglio alle riunioni e ai direttivi, con grande partecipazione e condivisione. Gli attuali componenti sono costituiti da otto consiglieri. Il mandato del CdA si riconferma della durata di tre anni e scadrà nell'ottobre 2017.

Nel 2016 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.

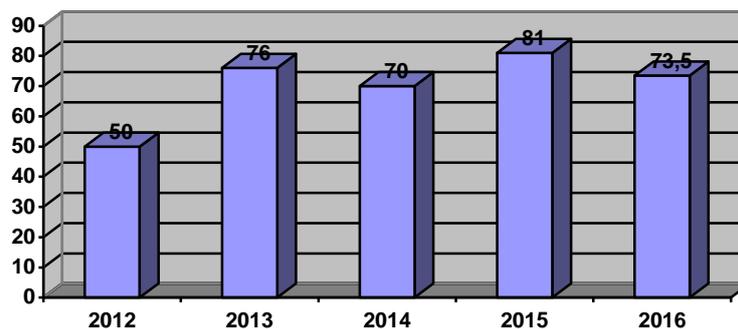
#### 3.3 Struttura di governo

Si riportano alcuni dati che mostrano i processi di gestione democratica e di partecipazione della nostra organizzazione. Il CdA della Cooperativa nel 2016 si è riunito nove volte e la partecipazione media è stata del 95/100%.

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	81,5%	15%	elezione nuovo CdA
2015	11/05	81,5%	0%	Bilancio d'esercizio e bilancio sociale
2016	09/05	73%	15%	Bilancio d'esercizio e bilancio sociale

**Percentuale partecipazione assemblea nel tempo**



### 3.4 Processi decisionali e di controllo

#### 3.4.1 Struttura organizzativa

Durante tutto il 2016 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).

Durante l'anno 2016 si è introdotto il nuovo sistema di gestione integrato che abbiamo chiamato Arcobaleno e che nei primi mesi del 2017 verrà sostituito. Sono state moltissime le criticità emerse: ricondurre tutte le attività e le particolarità dei nostri interventi in un sistema informatico che per sua natura è statico e standardizzato ha richiesto molto lavoro e impegno soprattutto partendo da zero; gestire e armonizzare il cambiamento in un'organizzazione costituita da tante persone abituate a lavorare individualmente e secondo parametri prevalentemente clinici; non ultima la difficoltà di tutti a utilizzare il nuovo strumento di rendicontazione che comportava numerose verifiche e rallentamenti. Con le conoscenze acquisite e la formazione sul campo appresa abbiamo compilato un nuovo capitolato e chiesto dei preventivi per sostituire il sistema gestionale. Probabilmente nel primo semestre 2017 diventerà operativo.

Comunque l'utilizzo di un sistema gestionale ci ha reso più consapevoli dell'enorme lavoro svolto da tutti e della necessità di ampliare l'orario di segreteria nelle ore serali e nel sabato mattina. Durante gli ultimi mesi del 2016 è stata reperita una stagista che inizierà il lavoro nel gennaio 2017.

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, 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 riflettere sul futuro della cooperativa e sulla forma organizzativa che tenda alla 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 2016 hanno continuato a riunirsi tutti i gruppi di lavoro che si sono costituiti negli anni precedenti intorno a specifiche tematiche professionali o di formazione.

- Gruppo cda: come descritto precedentemente si è riunito nove volte e ha la durata di tre ore.
- Equipe generale: si svolge una volta al mese e riunisce tutti i soci, collaboratori e tirocinanti che lavorano nella cooperativa
- Equipe minori: si svolge una volta al mese e riunisce tutti i professionisti che lavorano con i minori o con i genitori di minori
- Equipe sui gruppi: si svolge una volta al mese e riunisce tutti i professionisti che forniscono un intervento di gruppo, di psicoterapia, di sostegno ecc.
- Gruppo formazione: si svolge più volte durante l'anno per raccogliere e intercettare i bisogni formativi che emergono fra i colleghi e organizzano formazioni sul campo ecm o seminari residenziali ecm.
- Gruppi di supervisione: sono due gruppi che si svolgono a cadenza quindicinale in due giorni distinti della settimana per rispondere alle richieste di formazione clinica
- Gruppo sul welfare aziendale: si è riunito più volte durante l'anno per promuovere dei gruppi di parola all'interno di alcune aziende amiche e sensibili al benessere aziendale
- Gruppo "Modello Solidare": come precedentemente descritto è stato un gruppo multidisciplinare che si è riunito più volte durante l'anno e ha coinvolto molti soci ed esperti esterni.
- Gruppo sulle terapie familiari: piccolo gruppo di recente formazione che facilita l'incontro fra i colleghi che si occupano di terapie familiari e di coppia

Più recentemente negli ultimi mesi del 2016 si sono costituiti dei gruppi di riflessione

- Gruppo di approfondimento clinico che coinvolgerà alcuni soci della cooperativa per proseguire nella riflessione sulla prassi di Solidare
- Gruppo di riflessione intorno al tema “la gravidanza della terapeuta” quali difficoltà nella comunicazione e nella relazione con il proprio paziente

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 per l’impiego di una stagista per ampliare l’orario di apertura della segreteria.
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	Ampliamento settore progetti negli istituti scolastici (dai nidi alle superiori), nelle ats (ex asl) e nelle aziende ospedaliere	Incontri con dirigenti scolastici per presentazione progetti, con dirigenti del personale nelle aziende individuate. Partecipazioni a bandi finanziati.
L’integrazione con il territorio	Lavoro di rete e proposte di collaborazione ad altre istituzioni, presentazione progetto “seduta sospesa” e “amici di Solidare” Gruppo sul Modello Solidare che ha coinvolto esperti di discipline affini	Costituzione di un gruppo di lavoro per l’individuazione di contatti invianti sul territorio. Presentazione indiretta del progetto Solidare e loro coinvolgimento nella promozione
La produzione, le caratteristiche o la gestione dei servizi	Gestione centralizzata degli spazi, attraverso l’agenda prenotazioni informatica	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, contatti nei comprensori scolastici, contatti con aziende per piani formativi e di welfare	Ampliamento degli spazi disponibili, migliore conoscenza e comunicazione all'esterno. Partecipazione al bando per l'affidamento di attività integrative in ambito psicologico nell'unità MTS
I bisogni	Migliorare il controllo di gestione dei dati economici. Migliorare l'accoglienza in segreteria. Verificare la saturazione degli studi attuali	Cambiamento della piattaforma informatica. Verificare la necessità di ampliare gli spazi fisici
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 attraverso la costituzione di un gruppo di lavoro.
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 2015 il numero di prestazioni è stato di 14.488 mentre nel 2016 le prestazioni fatturate sono state **16.205**.

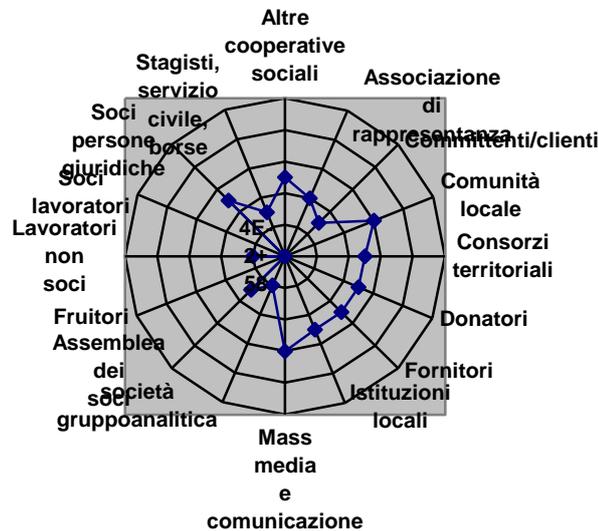
Quasi tutti i nostri collaboratori ci chiedono di poter diventare soci dopo due anni di lavoro al nostro interno, come richiesto dal regolamento, e la base sociale cresce e si amplia. Nel 2015 sono entrati due nuovi soci e abbiamo ricevuto numerose richieste a svolgere il tirocinio di specializzazione nella nostra cooperativa. I soci partecipano attivamente e propongono iniziative mostrando interesse ad ogni aspetto dell'organizzazione nel suo complesso.

Per quanto riguarda l'integrazione sul territorio si continuano a prendere contatti con istituti scolastici d'istruzione primaria, secondaria e superiore del territorio. Si è vinta una gara per l'affidamento di attività integrative al servizio di Malattie a Trasmissione sessuale di Monza e Brianza, si continua la collaborazione con lo sportello Ceat dell'Università Cattolica.

E' stata avviata nel 2016 una riorganizzazione del sistema di gestione con lo sviluppo e la realizzazione di una piattaforma integrata per la gestione dei dati della cooperativa in modo unitario che è durata per tutto il 2016 ma negli ultimi mesi a fronte di crescenti criticità si è deciso di sostituirla con una che si spera di più agevole utilizzo.

La pianificazione economico-finanziaria attraverso il controllo dei dati di gestione è migliorabile e durante il 2016 non ha raggiunto i risultati auspicati benché abbia consentito una formazione continua a tutti i collaboratori.

#### 4. PORTATORI D'INTERESSI



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

##### Portatori d'interesse interni

	<i>Tipologia di relazione</i>
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
Fruitori	di aiuto, servizio e aggregazione

##### Portatori d'interesse esterni

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

## 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

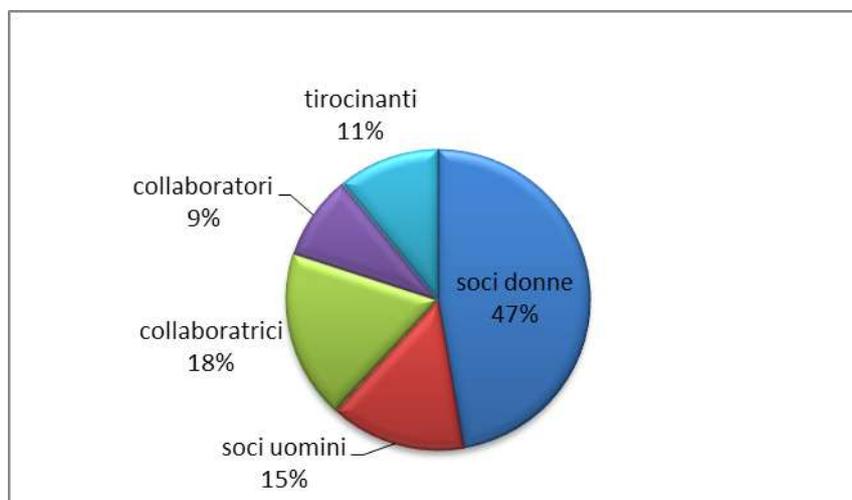
#### Soci, collaboratori e tirocinanti

Il totale dei lavoratori è 55 +1 (Fondazione Oltre).

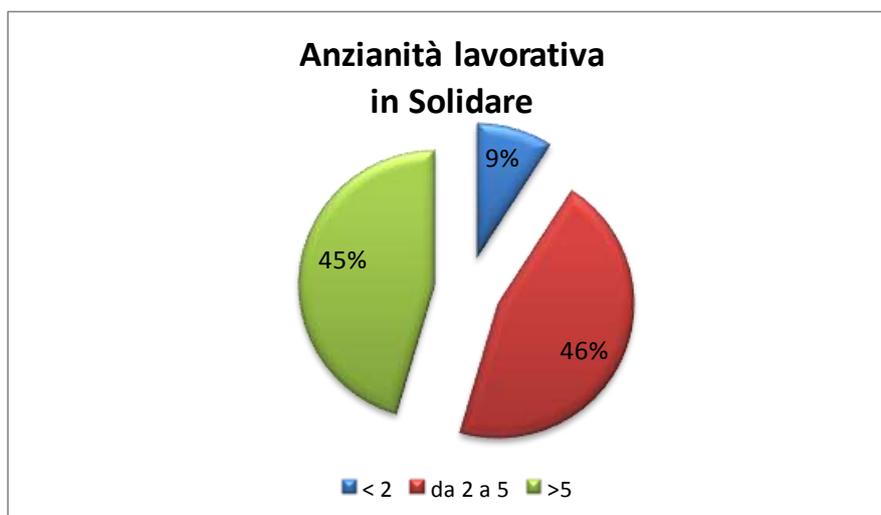
Di cui soci: 26 donne e 8 uomini

Collaboratori: 10 donne e 5 uomo

Tirocinanti: 5 donne e 1 uomo



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. Negli ultimi mesi del 2016 è stata reperita una stagista per poter ampliare l'orario di segreteria nelle tarde ore serali e al sabato mattina. Le prestazioni in ambito clinico, vengono fatturate dagli psicologi, soci e non soci, alla Cooperativa.

### Cittadinanza

In Cooperativa lavorano 48 persone di nazionalità italiana.

### Formazione

Nel 2016 i lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione residenziale ECM sono stati in numero inferiore rispetto agli anni precedenti, mentre è rimasta invariata la partecipazione ai gruppi di miglioramento (equipe generale e minori) e alle attività specifiche di supervisione. Si sta riflettendo sulla formula e i costi dei seminari residenziali e sulle tematiche di studio e approfondimento proposte.

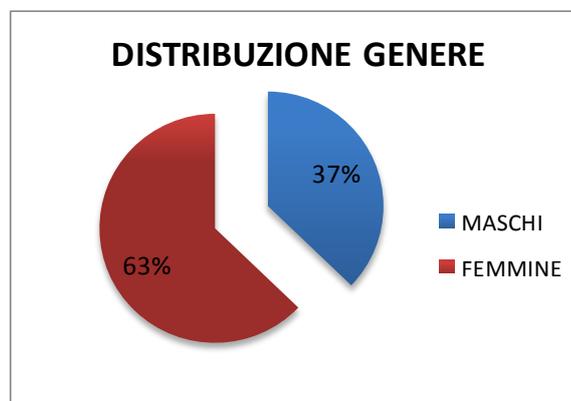
Attività formazione e aggiornamento				
	Ore erogate	Partecipanti	Di cui soci	Non soci
Formazione residenziale	35	90	30	60
Supervisione individuale	47	8	8	8
Supervisione di gruppo miglioramento	38	11	5	6

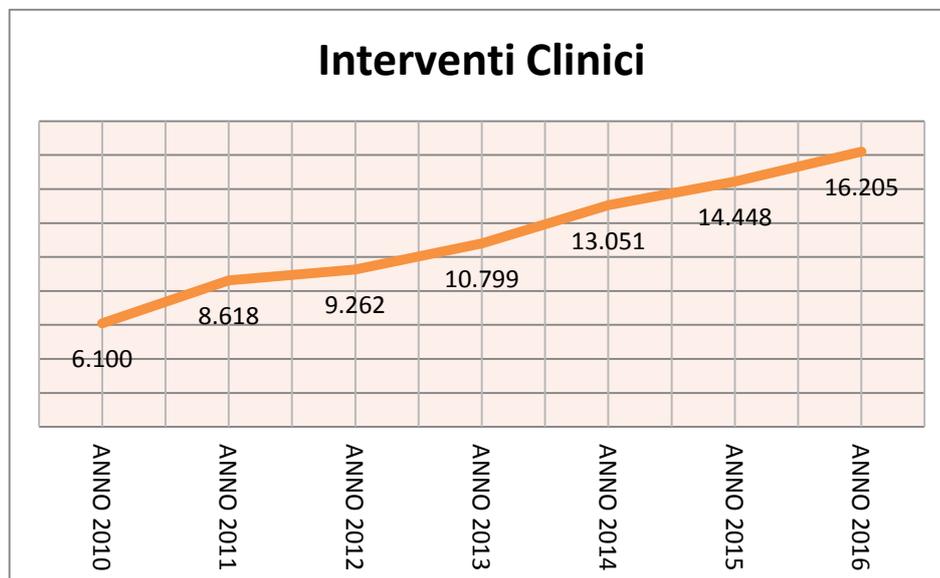
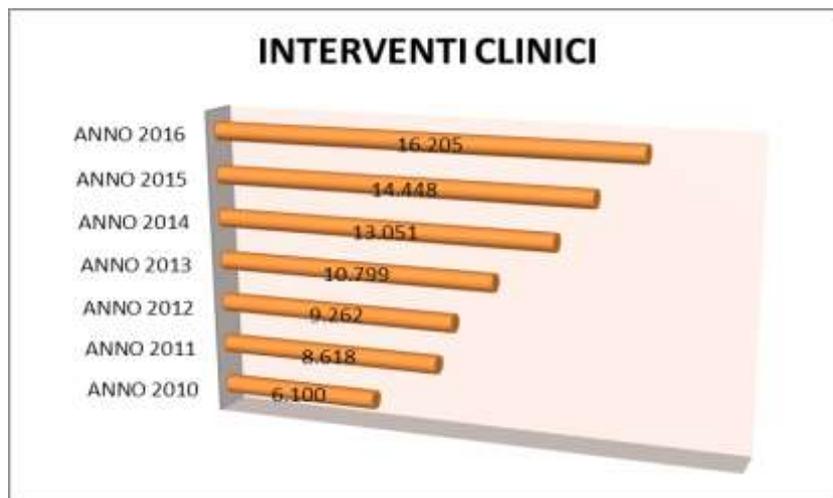
### Mutualità

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

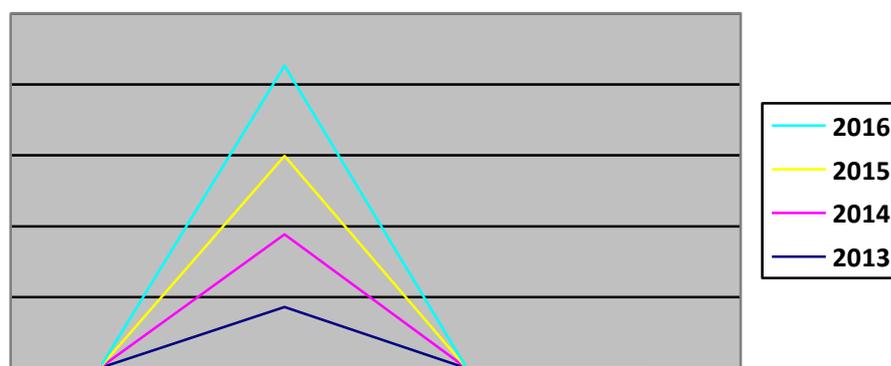
	Numero	Ente inviante	Attività svolta
Tirocinanti	3	Sgai	Tirocinio psicoterapia
	1	Area G	Tirocinio psicoterapia
	1	Palazzolo Selvini	Tirocinio psicoterapia
	1	Minotauro	Tirocinio volontario

## 6 DIMENSIONE ECONOMICA

### 6.1 Valore della produzione

	2016	2015	2014	2013
Privati e famiglie	635.014,54	553.902,69	510.848	431.561
Donazioni private	6.892,54	5.916,88	7.374	6,363
Totale	641.946,06	559,834,00	518.222,00	437.942,00

Valore della Produzione



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.

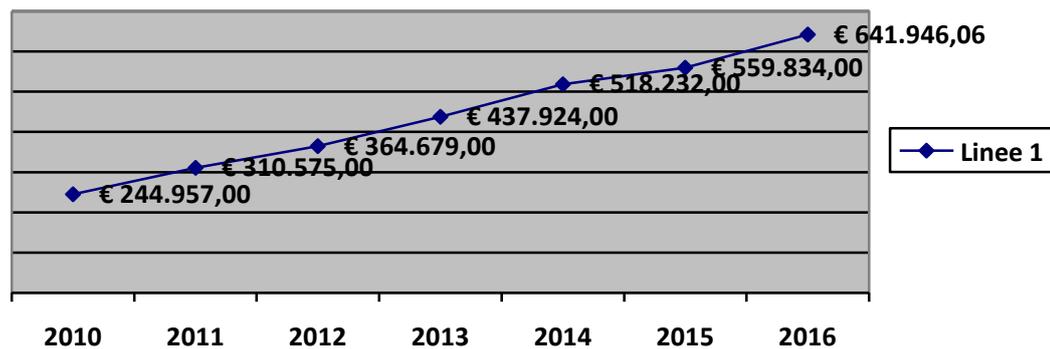
Dare al nostro lavoro clinico e profondamente terapeutico una connotazione di "impresa sociale", e quindi attento ai conti e ai ricavi, vuole dire anche lavorare per creare quell'avamposto organizzato dell'immaginario democratico in cui si gioca la posta della "non esclusione... nessun escluso".

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 2016 641.946,06, nel 2015 a 559.834 e registra un incremento rispetto al 2014 che abbiamo chiuso con un fatturato di 518.232 euro. Se si confronta il valore della produzione con gli

anni precedenti si vede immediatamente che la crescita di Solidare è stata regolare e continua ma in proporzione la crescita di fatturato nel 2016 è stata maggiore. Infatti, nel 2013 si è chiuso il bilancio d'esercizio con 437.924 euro; 364.679 nel 2012; 310.575 nel 2011; 244.957 nel 2010. Questi dati indicano un incremento continuo del fatturato a cui Solidare ha cercato di far fronte in questi anni armonizzando e sviluppando una struttura organizzativa che potesse contenere e governare questo aumento.

### Fatturato



	2013	2014	2015	2016
Ammortamenti e accantonamenti	3.361	3.346	5.556	4073
Fornitori di beni da economie esterne	384.492	422.819	477.584	523.571
<b>Totale</b>	<b>€ 387.853,00</b>	<b>€ 426.165,00</b>	<b>€ 483.140,00</b>	<b>€ 527.644,00</b>

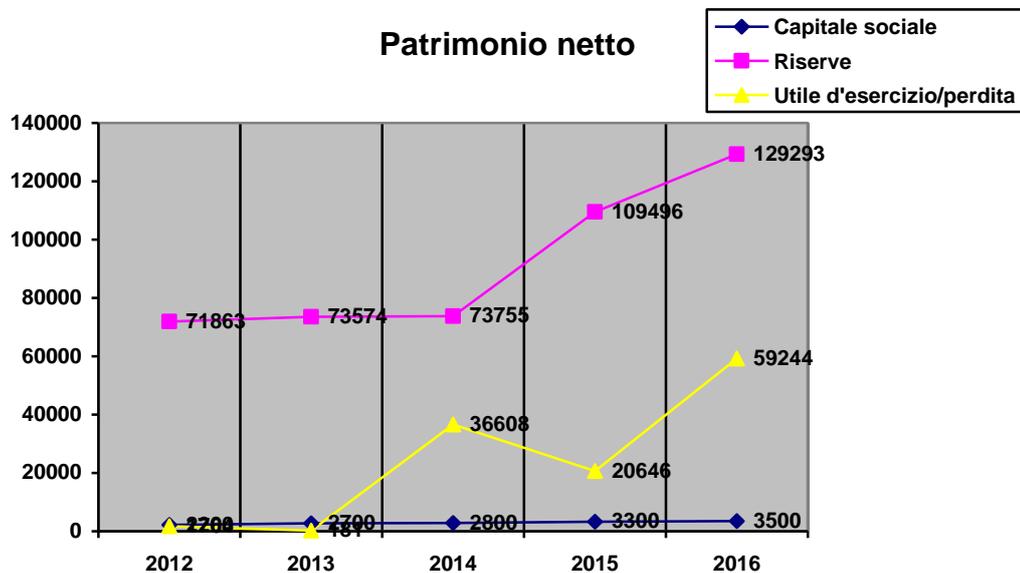
### 6.2 Distribuzione valore aggiunto

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

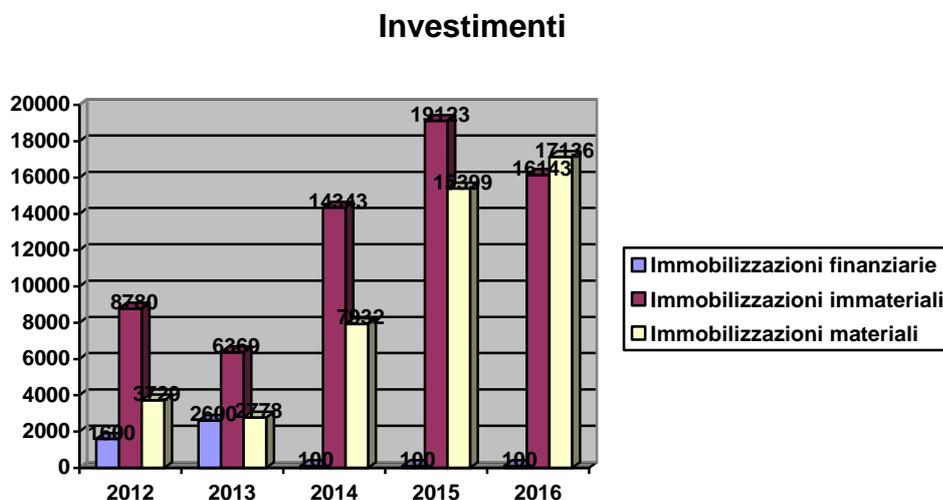
	2014	2015	2016
<b>Organizzazione/Impresa</b>			
Utile di esercizio/perdita	36.608	20.646,51	59.224,82
<b>Totale</b>	<b>€ 36.608,00</b>	<b>€ 20.646,51</b>	<b>€ 59.224,82</b>
<b>Lavoratori</b>			
Dipendenti soci	13.439	28.951,56	32.717,65
Dipendenti non soci	18.846	2.646,03	0
Collaboratori	354.337	397.632,95	423.565,44
Occasionali	1.364	3.540,00	2.970,00
<b>Totale</b>	<b>€ 387.987,00</b>	<b>€ 432.770,54</b>	<b>€ 459.253,09</b>
<b>TOTALE</b>	<b>€ 424.59500</b>	<b>€ 453.417,05</b>	<b>€ 518.477,91</b>

L'esercizio chiuso al 31.12.2016 riporta un utile di bilancio di 59.224,82 euro. Tale aumento di utile è presumibilmente conseguente all'aumento del fatturato complessivo, poco meno di tremila prestazioni in più rispetto all'anno precedente, alla presenza di tirocinanti di specializzazione in psicoterapia afferenti ad anni accademici avanzati e anche all'aumento delle tariffe di psicoterapia individuale che da molti anni non venivano ritoccate così come il compenso corrispondente ai terapeuti. Nel 2016 abbiamo aumentato a 37 euro la tariffa. Purtroppo non aver potuto disporre di report trimestrali attendibili non ha consentito un utilizzo nell'anno dell'utile prodotto.

### 6.3 Produzione e distribuzione ricchezza patrimoniale



### 6.4 Il patrimonio



## 7 PROSPETTIVE FUTURE

### 7.1 Prospettive della Cooperativa

Dai dati di bilancio 2016 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 2015 sono state effettuate 14.488 prestazioni, circa 310 primi colloqui mentre nel 2016 sono notevolmente aumentati a 16.205 le prestazioni e leggermente i primi colloqui. Abbiamo aumentato le tariffe per la psicoterapia individuale che negli ultimi dieci anni non sono mai state ritoccate per poter aumentare il compenso ai professionisti e per poter garantire a Solidare un margine di sicurezza. 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. La crescita di Solidare in questi anni ha comportato un enorme sforzo per implementare la struttura così da poter contenere e armonizzare la crescita senza perdere la specificità del nostro stile. Nel 2016 abbiamo introdotto un sistema gestionale per poter reggere i flussi in continuo aumento che ha formato tutti i soci e i collaboratori a una rendicontazione più precisa e puntuale delle attività. Purtroppo troppe criticità non ci hanno consentito di mantenerlo e nel corso del 2017 verrà sostituito con un altro sistema gestionale speriamo più agevole nell'utilizzo. Sempre per far fronte al flusso di gestione nei primi mesi del 2017 abbiamo reperito una stagista che consentirà l'ampliamento dell'orario di segreteria alle ore serali e al sabato mattina.

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 e rispondere al crescente disagio abbiamo attivato il progetto “la seduta sospesa” e gli “amici di Solidare” per consentire donazioni libere e offrire consultazioni gratuite. Sempre più Solidare è posizionata tra le istituzioni socio-sanitarie riconosciute e presenti sul territorio cittadino.

Sempre per cercare di intercettare i bisogni della popolazione in particolare dei lavoratori abbiamo iniziato a promuovere degli interventi nelle aziende e nelle imprese a sostegno del welfare aziendale.

Per dare seguito alle riunioni che si sono svolte nel 2016 sul Modello Solidare si sta discutendo sull'opportunità di organizzare un convegno o una giornata seminariale coinvolgendo anche i partecipanti esterni afferenti da diverse discipline affini.

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. La sostituzione del sistema gestionale Arcobaleno sia nella prima parte relativa alla prenotazione/fatturazione pazienti e terapeuti e la realizzazione della parte relativa alla contabilità/amministrazione.
2. Ampliamento dell'orario di apertura al pubblico della segreteria esteso al venerdì pomeriggio e nelle ore tardo pomeriggio/serali attraverso il reperimento di una stagista con eventuale sviluppo verso un inserimento stabile in organico.
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 agli aspetti organizzativi.
4. Implementazione dell'area Progetti finanziati che nel 2015 ha vinto una gara d'appalto dell'ATS di Monza e Brianza per l'affidamento di attività integrative in ambito psicologico e che proseguirà per tutto il 2016 con proroga fino a luglio 2017.
5. Proseguimento di proposte di intervento specifico per aziende, cooperative o enti ospedalieri rivolte al welfare aziendale. Nel corso dell'anno verranno presi contatti con i dirigenti delle aziende amiche per presentare i progetti di formazione. Nel corso del 2017 si svolgerà un intervento in Doxa con la metodologia "gruppi di parola".
6. 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
7. 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 è inoltre costituito un gruppo di colleghi formati che si occuperà di terapia familiare per rispondere alle aumentate richieste relativamente alle problematiche familiari. Continua l'uso di *Skype* finalizzato a non interrompere l'intervento clinico per persone che si spostano temporaneamente all'estero e continua la riflessione teorico-metodologica sull'uso delle nuove tecnologie già iniziata nel 2014 e che potrebbe venire formalizzata in alcuni articoli o lavori nel 2017.

8. Il completamento della formazione sul campo come equipe generale e per equipe minori. Organizzazione di una mattinata di lavori sul tema “la terapeuta in gravidanza” riflessioni sull’influenza di tale comunicazione nella relazione analitica
9. Costituzione di “gruppi di approfondimento clinico” con la finalità di favorire la riflessione sulla prassi di Solidare in particolare per confrontarci su come il proprio orientamento teorico ma anche di metodo si modifichi o influenzi la comunità di colleghi di Solidare che condividono una prassi.

## **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 2017.

### *Punti di forza:*

- Coinvolgimento del CdA nella raccolta dati e nella redazione del bilancio
- 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 permette 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 scontato" 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.