

COOPERATIVA  
**SOLIDARE**



**BILANCIO**



**SOCIALE**



**2 0 1 7**





CONFCOOPERATIVE  
CONFEDERAZIONE COOPERATIVE ITALIANE

*“.....quello che io affermo è che se si  
Creano ordine e cooperazione non è  
Per una bontà innata, ma esclusivamente  
Per effetto della struttura e della logica della situazione,  
della natura del gruppo, della natura e della struttura  
della stessa relazionalità”*

***Farhad Dalad***



CONFEDERAZIONE COOPERATIVE ITALIANE

## Indice

1.	Premessa	4
	1.1 Lettera agli stakeholder .....	4
	1.2 Metodologia .....	7
	1.3 Modalità di comunicazione .....	8
	1.4 Riferimenti normativi .....	8
2.	Identità dell'organizzazione	8
	2.2 Attività svolte.....	8
	2.3 Composizione base sociale .....	12
	2.4 Territorio di riferimento .....	13
	2.5 Missione.....	11
	2.6 Storia.....	14
3.	Governo e strategie.....	16
	3.1 Tipologia di governo .....	16
	3.2 Organi di controllo .....	17
	3.3 Struttura di governo .....	18
	3.4 Processi decisionali e di controllo .....	18
	3.4.1 Struttura organizzativa .....	18
	3.4.2 Strategie e obiettivi .....	20
4.	Portatori di interessi .....	22
5.	Relazione sociale.....	23
	5.1 Lavoratori .....	27
	5.2 Utenti .....	30
	5.3 Altre risorse umane .....	31
	5.3.3 Tirocini formativi e stagisti .....	27
6.	Dimensione economica.....	31
	6.1 Valore della produzione.....	27
	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 .....	30
	7.2 Il futuro del bilancio sociale .....	33

## 1. PREMESSA

### 1.1 Lettera agli stakeholder

*La realizzazione di questa decima 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 2017 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 decima 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*



CONFEDERAZIONE COOPERATIVE ITALIANE

*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.*

*Questa connessione profonda fra il pensare clinico e l'agire come azione sociale si estrinseca sia nelle scelte organizzative che politiche e sociali. Un'espressione di queste scelte è rappresentata dal mantenimento delle tariffe calmierate per ogni intervento clinico ma anche dal progetto "seduta sospesa", iniziato qualche anno fa e che prosegue con successo permettendo interventi clinici in gratuità in situazioni critiche o in presenza di grave disagio sociale.*

*Più recentemente, la dimensione dell'accoglienza, che caratterizza Solidare, intesa come disposizione ricettiva e apertura creativa e trasformativa ha portato in quest'anno a intercettare sempre di più il disagio familiare proveniente dagli invii del servizio pubblico del territorio. Sono, infatti, aumentati i contatti di rete con gli Enti di cura e i gli invii alla nostra Cooperativa.*

*Questa dimensione professionalmente etica e partecipativa che utilizza lo strumento "gruppo" quale disposizione e dispositivo di lavoro, sono intatti molti i gruppi di colleghi che si riuniscono per confronto clinico, equipe, supervisioni, gruppi di approfondimento, continua a richiamare a Solidare molti operatori intenzionati a partecipare al progetto generale della nostra Cooperativa.*

*Nel corso del 2017, in vista della scadenza del mandato del Consiglio di amministrazione, abbiamo fatto lo sforzo di individuare quali fossero le attività centrali e valoriali per l'organizzazione Solidare. La connessione fra il pensiero etico e clinico e l'agire sociale e organizzativo ci conferma il legame strettissimo che intercorre fra la clinica e l'organizzazione, come il prendersi "cura" del benessere delle persone e delle relazioni fra le persone abbia delle ricadute sul pensiero organizzativo e come la "cura dell'organizzazione" abbia risonanze positive*



CONFEDERAZIONE COOPERATIVE ITALIANE

*nello spirito di collaborazione. Quindi abbiamo individuato nell'essere "gruppo", nel costituirci dalle origini come gruppo di colleghi, motivati da un comune interesse professionale e dal desiderio continuo di confronto e formazione, dall'essere animati da una tensione etica, politica, sociale e comunitaria il valore precipuo di Solidare.*

*Questo stretto legame fra la clinica e l'organizzazione ci ha condotto a ridisegnare le aree di riferimento del Consiglio di amministrazione distinguendole in: Area Istituzionale, Area Gestionale, Area Clinica e Area Formazione e Sviluppo e a fare lo sforzo di individuare quali attività cliniche fossero di pertinenza delle varie aree che attualmente risultano tutte permeate oltre che da attività organizzative e gestionali da attività cliniche.*

*Negli ultimi anni si è molto riflettuto e discusso sul passaggio di Solidare a Impresa sociale vera e propria anche sospinti dalla crescita costante delle attività che hanno comportato un aumento della complessità gestionale e reso necessaria una distribuzione delle responsabilità e degli incarichi. Ormai da qualche anno si è operato per favorire una crescita di competenze e di conoscenza degli equilibri organizzativi da parte dei soci così da aumentare la comprensione della gestione complessiva della Cooperativa. Infatti, si è mantenuta una costante attenzione al rinnovo e alla sostituzione del consiglio di amministrazione a favore di un passaggio generazionale*

*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 interna ed esterna.*

*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.*

*Auspico 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



CONFEDERAZIONE COOPERATIVE ITALIANE

## 1.2 Metodologia

La realizzazione di questa decima 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'05/05/2018 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 31/12/2017.

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.
- ❖ 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; Riconosciuta dal MIUR come Ente ospitante i tirocini di specializzazione;
- ❖ 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 sull'agire clinico chiamati di approfondimento;
- ❖ Realizzazione, sviluppo e formazione del nuovo sistema gestionale che è stato sostituito nel corso del 2017.
- ❖ Contatti di rete con Agenzia di cura del territorio quali Consultori, Uompia, Asst.

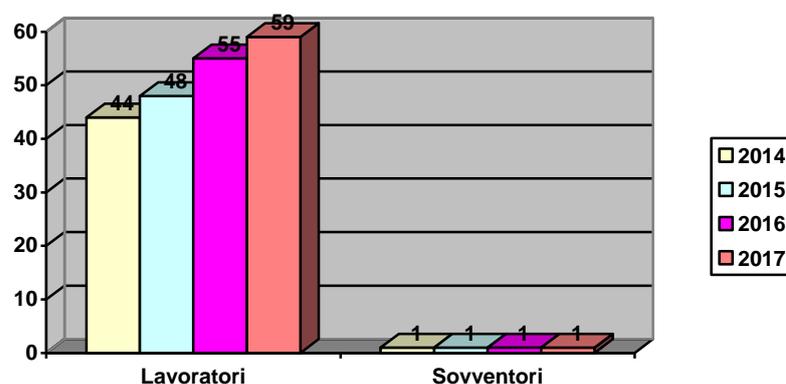
### Settori di attività

	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 (37 + 1 sovventore), collaboratori (15) e tirocinanti (7).

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. Si sottolinea infatti l'importanza che i soli due anni di collaborazione non siano sufficienti per la comprensione del ruolo e del coinvolgimento quale socio. Riteniamo importante la costante frequentazione alle riunioni d'equipe e ai gruppi di supervisione per maturare la conoscenza reciproca e l'appartenenza ma anche favorire lo sviluppo di *solidare* attraverso la proposta di attività di promozione della Cooperativa.

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 ammessi	Recesso soci	Decadenza o esclusione soci	Soci al 31/12/2017
Numero	35	2	0	0	37

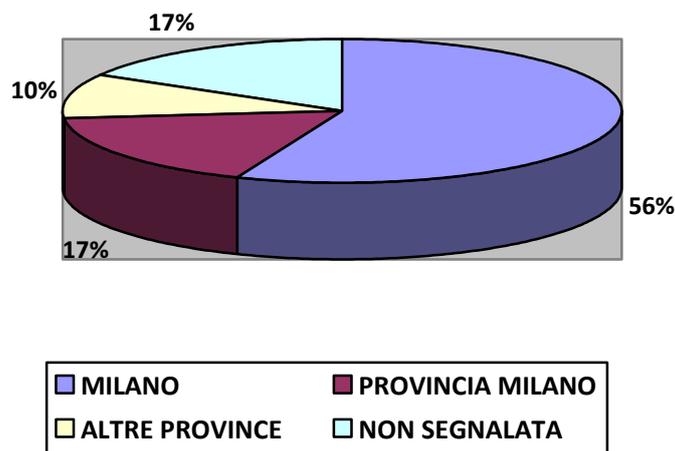
Nel corso del 2017 due colleghi che collaborano da due anni a *Solidare* hanno presentato una domanda di candidatura a socio e sono stati accettati.

## **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 ma anche per altre agenzie di cura sul territorio. Si sono, infatti, intensificati e aumentati i contatti di rete cittadina con le Uompia, i consultori, i servizi psichiatrici, le istituzioni scolastiche, elementari, medie e superiori, con l'università Cattolica attraverso lo sportello Ceat, con le ASST ospedaliere ad esempio Niguarda, e fuori città con l'ATS di Monza e Briana e infine con alcune aziende del territorio quali la Doxa e la Boiron per progetti di welfare aziendale.

### 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 inferiori, medie e superiori
- ❖ Interventi di formazione per insegnanti e genitori nelle scuole primarie, secondarie e superiori
- ❖ Percorsi di supervisioni per educatori
- ❖ Percorsi di supervisione interne in gruppo e individuali
- ❖ 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.

In questi anni abbiamo assistito a una crescita costante di Solidare e abbiamo condiviso paure e trepidazioni per l'attraversamento di questo 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.

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.

In questi anni abbiamo infatti operato perché tutti i soci acquisissero maggiore conoscenza, comprensione e competenza dei delicati equilibri gestionali, finanziari e amministrativi della cooperativa così da favorire una turnazione negli incarichi di coordinamento delle attività.

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.

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



CONFEDERAZIONE COOPERATIVE ITALIANE

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

Nel corso del 2017 si sono iniziati ad affrontare i problemi relativi alla carenza di studi disponibili, in particolare nelle ore serali e la scadenza del mandato del Cda, rinnovato durante l'Assemblea del 28 ottobre 2017.

Soprattutto nel secondo semestre del 2017, in vista della scadenza del mandato del Consiglio di amministrazione, abbiamo fatto lo sforzo di individuare quali fossero le attività centrali e valoriali per l'organizzazione Solidare. La connessione fra il pensiero etico e clinico e l'agire sociale e organizzativo ci conferma il legame strettissimo che intercorre fra la clinica e l'organizzazione, come il prendersi "cura" del benessere delle persone e delle relazioni fra le persone abbia delle ricadute sul pensiero organizzativo e come la "cura dell'organizzazione" abbia risonanze positive nello spirito di collaborazione. Quindi abbiamo individuato nell'essere "gruppo", nel costituirci dalle origini come gruppo di colleghi, motivati da un comune interesse professionale e dal desiderio continuo di confronto e formazione, dall'essere animati da una tensione etica, politica, sociale e comunitaria il valore precipuo di Solidare.

Questo stretto legame fra la clinica e l'organizzazione ci ha condotto a ridisegnare le aree di riferimento del Consiglio di amministrazione distinguendole in: Area Istituzionale, Area Gestionale, Area Clinica e Area Formazione e Sviluppo e a fare lo sforzo di individuare quali attività cliniche fossero di pertinenza delle varie aree che attualmente risultano tutte permeate oltre che da attività organizzative e gestionali da attività cliniche.

Questo cambiamento organizzativo è stato discusso in assemblea dei soci ed è stato approvato.

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.

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. La Cooperativa Solidare è stata riconosciuta dal MIUR come ente ospitante i tirocini di specializzazione in psicoterapia.

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 di senso e significato della sofferenza e non come cura volta solo all'eliminazione dei sintomi ma come cura intesa quale



apertura “curiosa”, inter-esse verso l'altro e apertura trasformativa e accogliente del dolore, 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



CONFCOOPERATIVE  
CONFEDERAZIONE COOPERATIVE ITALIANE

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. È 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. Il programma gestionale ha dovuto essere sostituito nel corso del 2017 in seguito a criticità incontrate con il fornitore e molti mesi di attività sono stati dedicati alla messa a punto del nuovo programma. 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 è diventata operativa da marzo a settembre del 2017 ma che non è stata rinnovata con reciproco consenso. Per poter sopperire alle maggiori richieste della segreteria abbiamo aumentato, seppur di poco le ore al personale attualmente assunto. 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.

Nel corso del 2017 si sono iniziati ad affrontare i problemi relativi alla carenza di studi disponibili, in particolare nelle ore serali e la scadenza del mandato del Cda, rinnovato durante l'Assemblea del 28 ottobre 2017.

Si è iniziato a discutere di un cambio e ampliamento della sede.

Soprattutto nel secondo semestre del 2017, in vista della scadenza del mandato del Consiglio di amministrazione, abbiamo fatto lo sforzo di individuare quali fossero le attività centrali e valoriali per l'organizzazione Solidare. La connessione fra il pensiero etico e clinico e l'agire sociale e organizzativo ci conferma il legame strettissimo che intercorre fra la clinica e l'organizzazione, come il prendersi "cura" del benessere delle persone e delle relazioni fra le persone abbia delle ricadute sul pensiero organizzativo e come la "cura dell'organizzazione" abbia risonanze positive nello spirito di collaborazione. Quindi abbiamo individuato nell'essere "gruppo", nel costituirci dalle origini come gruppo di colleghi, motivati da un comune interesse professionale e dal desiderio continuo di confronto e formazione, dall'essere animati da una tensione etica, politica, sociale e comunitaria il valore precipuo di Solidare.

Questo stretto legame fra la clinica e l'organizzazione ci ha condotto a ridisegnare le aree di riferimento del Consiglio di amministrazione distinguendole in: Area Istituzionale, Area Gestionale, Area Clinica e Area Formazione e Sviluppo e a fare lo sforzo di individuare quali attività cliniche fossero di pertinenza delle varie aree che attualmente risultano tutte permeate oltre che da attività organizzative e gestionali da attività cliniche.

### **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:

<b>Nome e cognome</b>	<b>Carica</b>	<b>Altri dati</b>
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



Nel corso del secondo semestre 2017, come descritto in precedenza, si è molto riflettuto e discusso in merito alla forma che il nuovo Cda dovesse assumere sia nei termini di aree di riferimento che di nuovi membri consiglieri. Infatti l'attenzione negli ultimi anni si è rivolta all'armonizzazione della costante crescita di Solidare con i valori portanti della Cooperativa e verso un coinvolgimento dei soci agli aspetti organizzativi e di turnazione degli incarichi di responsabilità favorendo un passaggio generazionale.

Nell'Assemblea ordinaria del 28 ottobre 2017 è stato eletto il nuovo Cda composto da sei membri e con un incarico di quattro anni.

<b>Nome e cognome</b>	<b>Carica</b>	<b>Altri dati</b>
TIZIANA SCHIAVI	Presidente	residente a MILANO
ALESSIA SORDI	Vicepresidente	residente a MILANO
SILVANA CAMPANELLI	Coord. Equipe generale	residente a MILANO
GIULIA ANGELICI	Area Minori	residente a MILANO
LUCA ROUSSEAU	Area Comunicazione	residente a MILANO
MARIA GRAZIA CORONA	Area Formazione	residente a MILANO

Nell'Assemblea ordinaria del 5 maggio 2018 si procederà all'adeguamento societario al nuovo articolo 2542 c.c. – nomina del Cda, determina numero membri e determina della durata (massimo tre esercizi); elezione e nomina del Presidente e Vicepresidente.

Successivamente nel corso del 2018 si procederà all'adeguamento dello statuto secondo le nuove disposizioni del decreto legislativo del Terzo settore n. 112/17.

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 28 ottobre 2017, da sei consiglieri, di cui uno il Presidente e il Vicepresidente. 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 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.

Nel 2017 l'attività del Cda si è svolta regolarmente ogni 4 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.

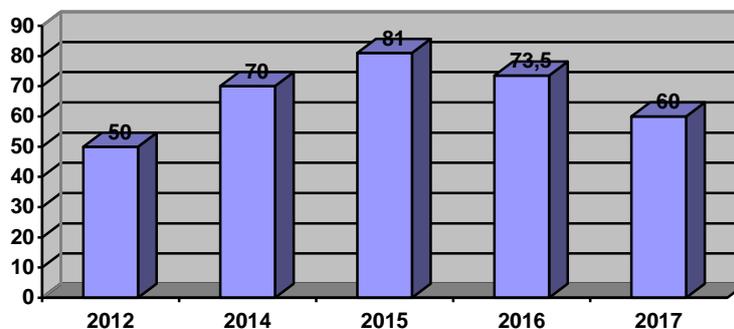
### 3.3 Struttura di governo

Si riportano alcuni dati che mostrano i processi di gestione democratica e di partecipazione della nostra organizzazione. Il Cda della Cooperativa nel 2017 si è riunito undici 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
2014	12/05	71%	10%	bilancio e bilancio sociale elezione nuovo CdA
2014	25/10	81,5%	15%	
2015	11/05	81,5%	0%	Bilancio d'esercizio e bilancio sociale
2016	09/05	73%	15%	Bilancio d'esercizio e bilancio sociale
2017	06/05	60%	1%	Bilancio d'esercizio e bilancio sociale elezione nuovo CdA
	28/10	57%	3%	

**Percentuale partecipazione assemblea nel tempo**



### 3.4 Processi decisionali e di controllo

#### 3.4.1 Struttura organizzativa

Durante tutto il 2017 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 2017 si è sostituito il sistema di gestione integrato precedente e questo ha comportato un semestre di attività e impegno di tutti relativo al trasferimento dei dati, all'acquisizione di una nuova familiarità con lo strumento benchè gran parte della formazione fosse avvenuta durante l'anno precedente e le conoscenze acquisite e la formazione sul campo appresa

precedentemente abbiano aiutato nel passaggio che non ha presentato grandi criticità fra i soci ma che ancora necessita di una messa a punto amministrativa.

Questo ha comportato quindi un semestre di attività rivolto all'ottimizzazione gestionale e ha ritardato il raggiungimento degli obiettivi che ci si prefiggeva a seguito di questo cambiamento amministrativo/strutturale.

Infatti il primo scopo di questo programma era di poter monitorare l'attività finanziaria della Cooperativa così da poter disporre di uno strumento che in tempo reale ci consentisse di sviluppare investimenti futuri conoscendo la sostenibilità economica di eventuali iniziative attraverso l'analisi del margine. Secondariamente avrebbero potuto delinearsi delle considerazioni sui tempi delle terapie e sugli eventuali cambiamenti della domanda di cura da approfondire in termini clinici e in altre sedi a questo deputate.

Purtroppo in parte questi obiettivi sono stati differiti, in particolare il monitoraggio dell'attività finanziaria, che non ha subito deflessioni, ma che non ha consentito una sufficiente valutazione per gli investimenti. Infine per quanto collaterale si pensava che il programma avrebbe alleggerito il carico di lavoro amministrativo per tutti, segreteria e operatori mentre invece è stato inevitabile che ciascuno si sia dovuto fare carico di una parte in più di attività.

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 i primi otto mesi del 2017 è stata reperita una stagista il cui incarico non è stato rinnovato con l'accordo di entrambe le parti. Abbiamo temporaneamente sospesa la ricerca di un'altra persona per la segreteria perché si è resa necessaria la ricerca di una nuova sede. Infatti già da qualche tempo venivano riferite mancanze di disponibilità orarie negli studi attuali ma si riusciva ancora a gestirle grazie alla turnazione degli operatori. Negli ultimi mesi del 2017 abbiamo ricevuto la disdetta del contratto di affitto per due studi attualmente in uso e abbiamo iniziato la ricerca per una sostituzione.

Si sta valutando la possibilità di cercare una sede più grande che consenta un'unificazione, sostituendo via Garian, inoltre si valuta la locazione o l'acquisto.

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.

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 2017 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 undici 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 di approfondimento sulla prassi clinica: si svolge una volta al mese ed è rivolto a tutti i colleghi interessati a riflettere insieme sui “modi” della clinica in Solidare.
- Gruppi di supervisione: sono tre gruppi di supervisione che si svolgono durante il mese in due giorni distinti della settimana per rispondere alle richieste di formazione clinica e intercettare le difficoltà di orario e di partecipazione.
- 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 di riflessione intorno al tema della gravidanza della terapeuta: quali difficoltà nella comunicazione e relazione con il proprio paziente che è diventata una giornata di formazione negli ultimi mesi del 2017.
- Gruppo sulle terapie familiari: gruppo di formazione che facilita l’incontro fra i colleghi che si occupano di terapie familiari e di coppia e che utilizzano teorie e tecniche differenti.
- Gruppo di tutoraggio per i tirocinanti delle scuole di specializzazione in Psicoterapia che da noi svolgono il loro tirocinio

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. Ottimizzare contabilità, lettere d’incarico, costruzione anagrafe pazienti, individuazione di aree di referenza e di sviluppo attività	Sostituzione della piattaforma Reperimento di una stagista per ampliare l’orario di apertura della segreteria. Aumento delle ore al personale assunto
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 e Asst e nelle aziende ospedaliere e aziende	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, riunioni con altre agenzie di cura del territorio	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 di mantenimento delle prestazioni e degli utenti che ad essa si riferiscono confermando il trend di crescita. Infatti, nel 2017 il numero di prestazioni complessive è leggermente aumentato rispetto all'anno precedente: nel 2016 le prestazioni fatturate sono state circa 16.250 nel 2017 sono state **16.400** si cui 13.734 di psicoterapia individuale a fronte delle 12.834 dell'anno precedente, le prestazioni di coppia e famiglia sono rimaste stabili mentre sono aumentate le prestazioni a distanza con l'utilizzo di Skype. Il numero di primi colloqui è stato circa di 327 e le sedute donate circa 70.

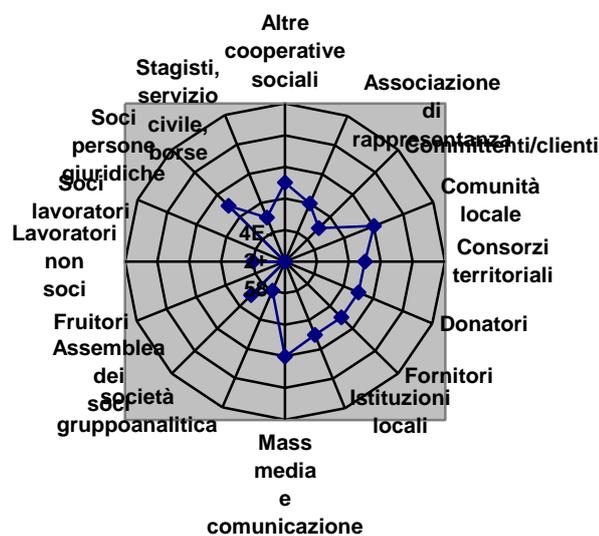
Quasi tutti i nostri collaboratori ci chiedono di poter diventare soci dopo due anni di lavoro al nostro interno, come richiesto dal regolamento, e la base sociale cresce e si amplia. Nel 2017 sono entrati due nuovi soci e abbiamo ricevuto numerose richieste a svolgere il tirocinio di specializzazione 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 nel luglio 2017 che proseguirà per 21 mesi, si continua la collaborazione con lo sportello Ceat dell'Università Cattolica.

E' stata avviata nel 2017 una riorganizzazione del sistema di gestione con lo sviluppo e la realizzazione di una piattaforma integrata per la gestione dei dati della cooperativa sostituendo quella precedente. La sostituzione ha comportato problemi di integrazione dei dati estratti dai due sistemi gestionali non compatibili fra di loro.

Quindi la pianificazione economico-finanziaria attraverso il controllo dei dati di gestione è stata difficoltosa ed è sicuramente migliorabile nel 2018.

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

##### Portatori d'interesse esterni

	<i>Tipologia di relazione</i>
<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

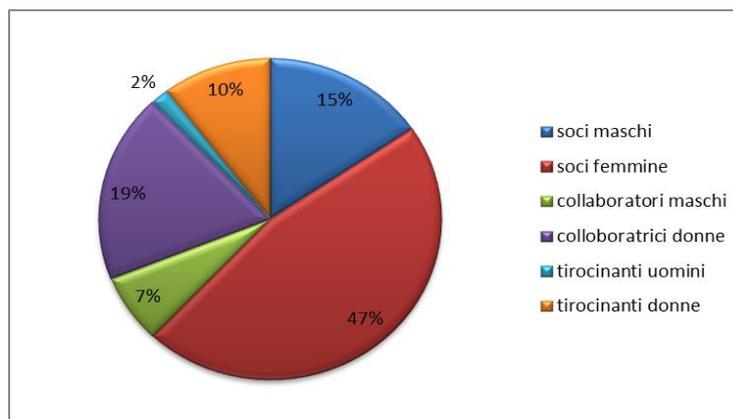
#### Soci, collaboratori e tirocinanti

Il totale dei lavoratori è 58 +1 (Fondazione Oltre).

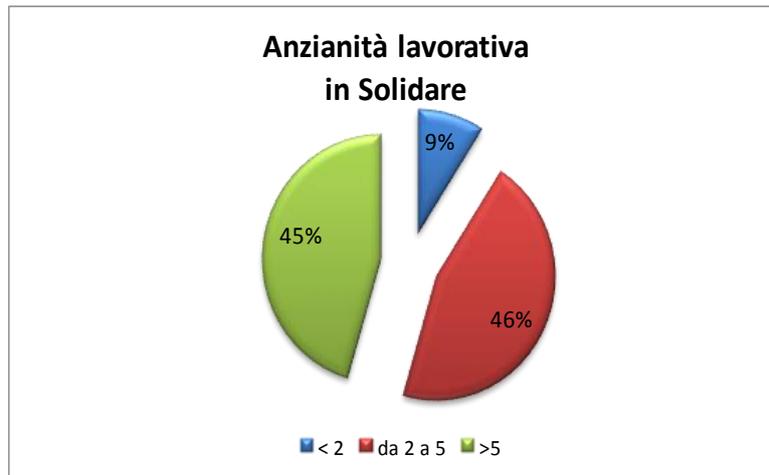
Di cui soci: 27 donne e 9 uomini

Collaboratori: 11 donne e 4 uomo

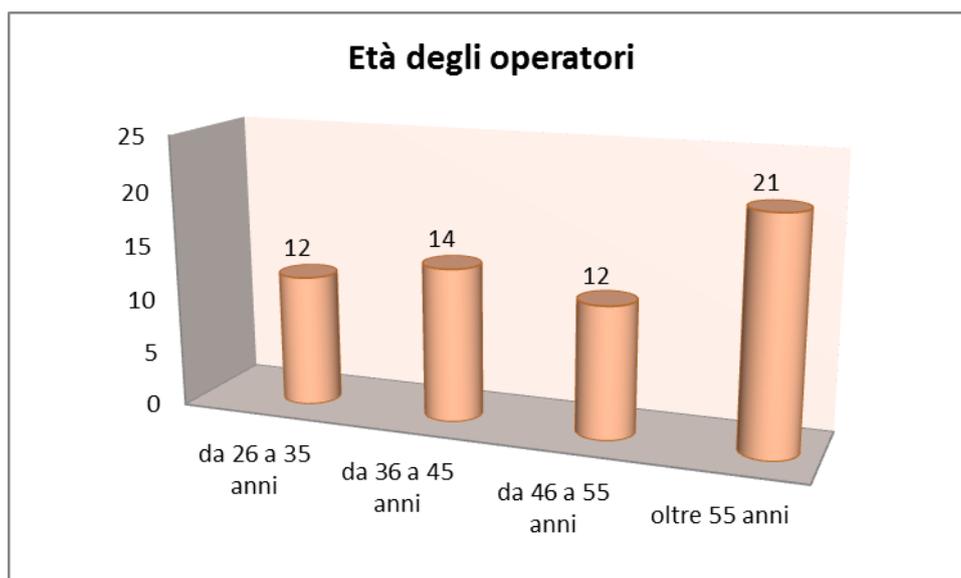
Tirocinanti: 6 donne e 1 uomo



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 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. Ai lavoratori in senso stretto si aggiungono i tirocinanti delle scuole di Psicoterapia che svolgono il loro tirocinio formativo presso la nostra cooperativa e che partecipano alle riunioni, alle equipe generale e dei minori e alle supervisioni di gruppo oltre che avere uno spazio a loro riservato di tutoring.



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. Infatti più della metà dei colleghi che collaborano con Solidare partecipano alle diverse attività da più di cinque anni. I più giovani collaboratori o i tirocinanti che si specializzano desiderano rimanere a lavorare in Solidare e ne fanno richiesta specifica. 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 gli operatori psicoterapeuti lavorano a Solidare operando in qualità di lavoratori autonomi/liberi professionisti.

Tranne due socie assunte a tempo indeterminato part-time a 25 e 30 ore la settimana che lavorano in segreteria.

Le prestazioni in ambito clinico, vengono fatturate dagli psicologi/psicoterapeuti, soci e non soci, alla Cooperativa. Relativamente a lavori di tipo amministrativo invece è stata formalizzata, ormai da molti anni, l'assunzione di due segretarie part-time a tempo indeterminato che sono socie della cooperativa. Nei primi mesi del 2017 è stata reperita una stagista per poter ampliare l'orario di segreteria nelle tarde ore serali e al sabato mattina ma al termine del periodo per comune accordo non è stato rinnovato l'incarico. Per sopperire, almeno in parte all'aumento di lavoro della segreteria/amministrazione, abbiamo aumentato seppur di poco, le ore al personale attualmente assunto. La necessità di ampliare le ore della segreteria persiste ma è stata sospesa la ricerca per convogliare le risorse nella ricerca di una nuova sede che vedrà il rinnovo anche degli spazi adibiti a segreteria e accoglienza.

### Cittadinanza

In Cooperativa lavorano 58 persone di nazionalità italiana.

### Formazione

Nel 2017 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 alle attività specifiche di supervisione. Si sta riflettendo sulla formula e i costi dei seminari residenziali e sulle tematiche di studio e approfondimento proposte.

Per quanto riguarda i gruppi di supervisione bisogna segnalare che a seguito dell'assemblea di rinnovo cariche Cda del 28 ottobre 2017, la collega che si occupava sin dalla fondazione della Cooperativa di coordinare i gruppi di supervisione è stata sostituita da tre colleghe esperte di Solidare. Questa turnazione è espressione dell'attenzione di Solidare a mantenere i valori fondanti ma a favorire dei cambiamenti e una redistribuzione degli incarichi istituzionali.

Le attività ecm svolte in quest'anno sono descritte nella tabella:

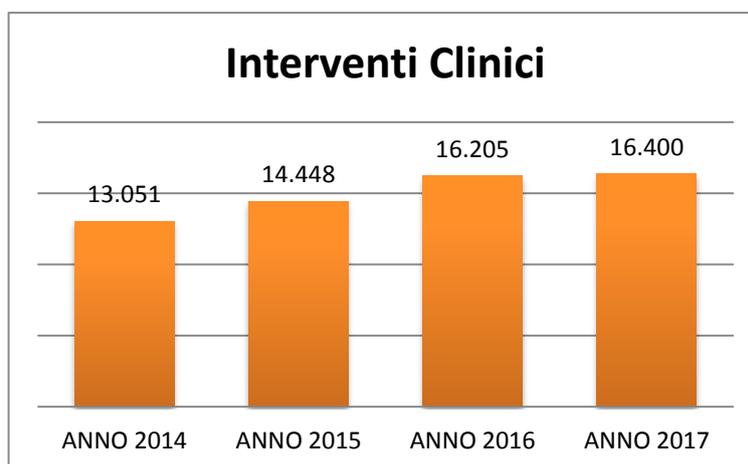
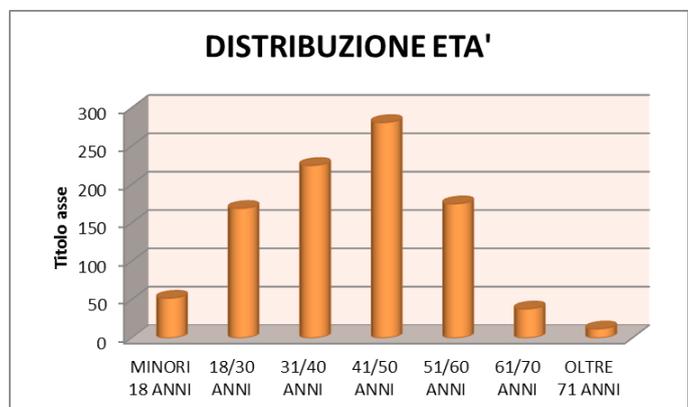
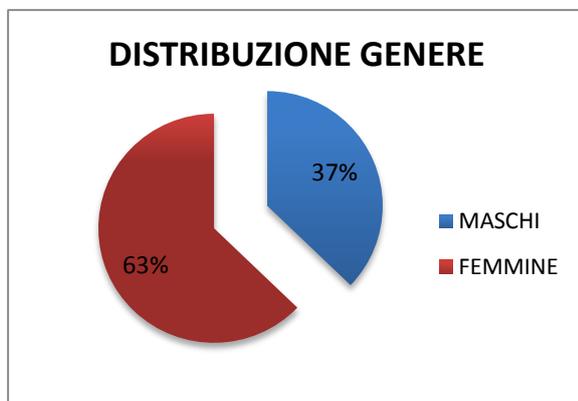
Attività formazione e aggiornamento				
	Ore erogate	Partecipanti	Di cui soci	Non soci
Formazione residenziale	7	24	30	60
Supervisione individuale/gruppo	47	8	8	8
Supervisione di gruppo miglioramento	22	19	5	6

## 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

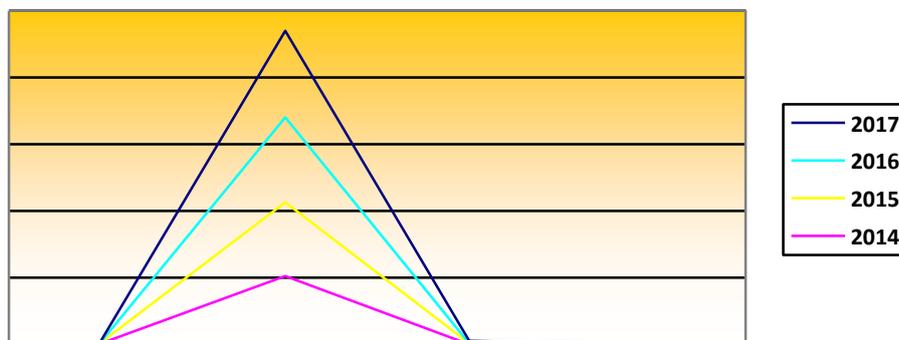
	Numero	Ente inviante	Attività svolta
Tirocinanti	3	Sgai	Tirocinio psicoterapia
	1	Area G	Tirocinio psicoterapia
	1	Palazzolo Selvini	Tirocinio psicoterapia
	1	Minotauro	Tirocinio volontario

## 6 DIMENSIONE ECONOMICA

### 6.1 Valore della produzione

	2017	2016	2015	2014
Privati e famiglie	628.929	620.430	546.760	510.848
Donazioni private	6.590	6.892	5.916	7.374
Enti Pubblici	19.401	14.584	7.142	0
<b>Totale</b>	<b>654.920</b>	<b>641.906</b>	<b>559.818</b>	<b>518.222</b>

Valore 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.

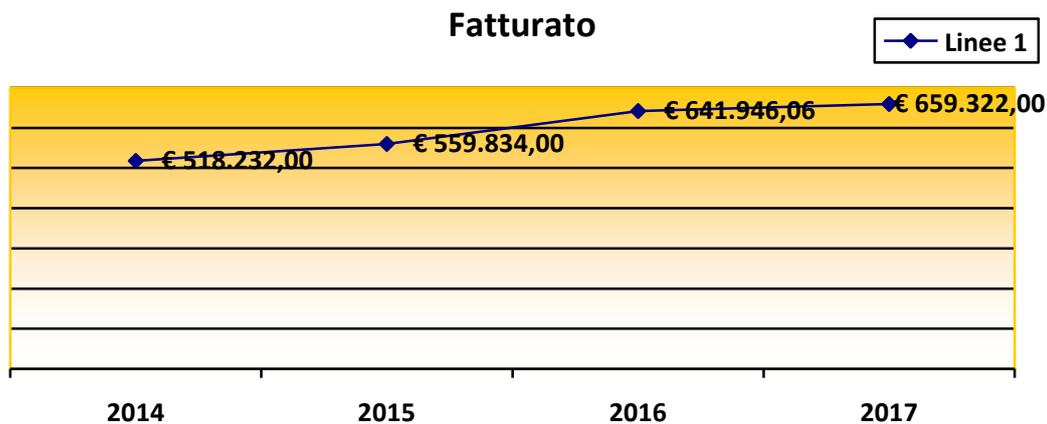
Controllare i costi, incrementare i ricavi, ricercare risorse finanziarie, fare investimenti, non sciupare la ricchezza economica, anzi, creare un valore aggiunto per effettuare altri investimenti sociali, sono per noi un aspetto inscindibile dal lavorare per il benessere delle persone, occuparci delle 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), ammontava nel 2016 a 641.946 mila euro e nel 2017 a 654.900 mila euro. L'incremento del fatturato è costante ma il rapporto di crescita paragonato con l'anno precedente è diminuito rispetto alla vertiginosa crescita dello scorso anno. 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 ed il 2017 è in linea con quello del precedente anno. 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 di complessità.



	2014	2015	2016	2017
Ammortamenti e accantonamenti	3.346	3.478	4.073	3.453
Fornitori di beni da economie esterne	422.819	477.584	523.571	508.812
<b>Totale</b>	<b>€ 426.165,00</b>	<b>€ 481.062,00</b>	<b>€ 527.644,00</b>	<b>€ 511.965,00</b>

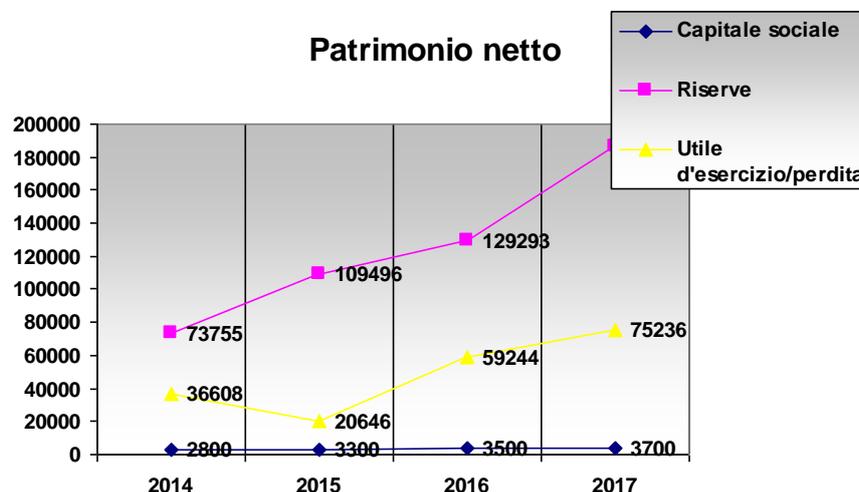
## 6.2 Distribuzione valore aggiunto

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

	2015	2016	2017
<b>Organizzazione/Impresa</b>			
Utile di esercizio/perdita	20.646,51	59.224,82	75.236,55
<b>Totale</b>	<b>€ 20.646,51</b>	<b>€ 59.224,82</b>	<b>€ 75.236,55</b>
<b>Lavoratori</b>			
Dipendenti soci	28.951,56	32.717,65	39.118,90
Dipendenti non soci	2.646,03	0	0
Collaboratori	397.632,95	423.565,44	419.662,48
Occasionali	3.540,00	2.970,00	3.868,00
<b>Totale</b>	<b>€ 432.770,54</b>	<b>€ 459.253,09</b>	<b>€ 462.649,38</b>
<b>TOTALE</b>	<b>€ 453.417,05</b>	<b>€ 518.477,91</b>	<b>€ 537.885,93</b>

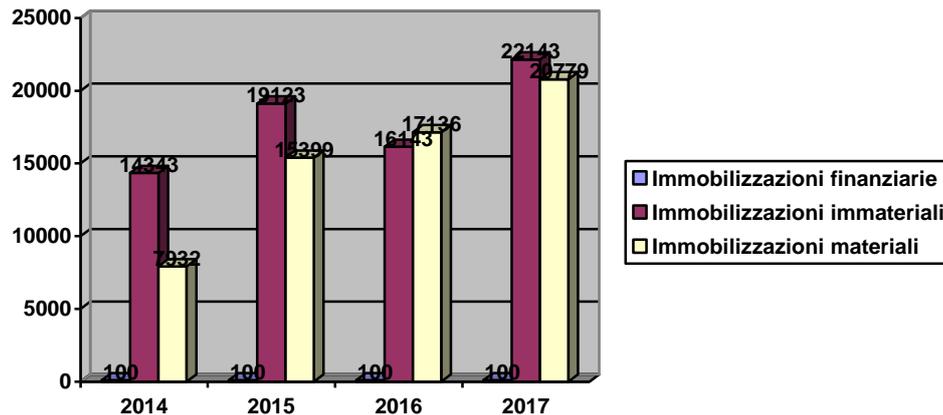
L'esercizio chiuso al 31.12.2017 riporta un utile di bilancio di 75.236,55 euro. Tale aumento di utile è presumibilmente conseguente all'aumento del fatturato complessivo, alla presenza di tirocinanti di specializzazione in psicoterapia afferenti ad anni accademici avanzati, all'aumento delle tariffe di psicoterapia individuale che da molti anni non venivano ritoccate così come il compenso corrispondente ai terapeuti, avvenuto nel 2016 a 37 euro, dalla riduzione delle spese fisse complessive. Purtroppo non aver potuto disporre di report trimestrali attendibili non ha consentito un utilizzo e degli investimenti nell'anno 2017.

## 6.3 Produzione e distribuzione ricchezza patrimoniale



## 6.4 Il patrimonio

### Investimenti



## 7 PROSPETTIVE FUTURE

### 7.2 Prospettive della Cooperativa

Dai dati di bilancio 2017 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. Anche durante il 2017 sono state effettuate circa 16.400 prestazioni e circa 329 primi colloqui benché in aumento sostanzialmente similmente all'anno 2016 e l'incremento registrato ha un rapporto inferiore rispetto al rapporto negli anni precedenti, pur mantenendosi costante il trend di crescita. Nel 2016 abbiamo aumentato le tariffe per la psicoterapia individuale che nei precedenti dieci anni non erano 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 2017 abbiamo sostituito il sistema gestionale ormai considerato necessario per poter reggere i flussi in continuo aumento dell'attività clinica e finanziaria e poter monitorare l'andamento. Nei primi mesi del 2017 abbiamo reperito una stagista che ha consentito l'ampliamento dell'orario di segreteria nelle ore serali e al sabato mattina, il suo contratto non è stato rinnovato di comune accordo e non è stata sostituita ma abbiamo aumentato, seppur di poco le ore al personale attualmente assunto.

Nel corso del 2017 abbiamo ricevuto la disdetta per la locazione di due studi e a partire da questa nuova emergenza si è sviluppata una riflessione sulla sede di Solidare. Contemporaneamente abbiamo raccolto lamentele sulla carenza di spazi disponibili e sulla necessità di reperire nuovi collaboratori.



Si è iniziata una ricerca per una nuova sede nella zona limitrofa all'attuale e si è aperta una discussione sull'opportunità di unificare buona parte degli studi in un unico immobile. Attualmente si cerca una sede sia in locazione che in acquisto e si stanno verificando le possibilità economiche e logistiche.

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.

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). Aumentare la consapevolezza fra i soci dell'importanza dell'inserimento delle prestazioni in agenda condivisa. A questo proposito stiamo pensando a quali strumenti utilizzare per facilitare l'adesione.
- 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. Aumentare i contatti di rete con i servizi territoriali di cura quali consultori servizi per i minori e per gli adulti in difficoltà.
- 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. Adeguamento dell'organizzazione societaria al nuovo articolo 2542 c.c. – nomina del Cda, determina numero membri e determinazione della durata (massimo tre esercizi); elezione e nomina del presidente e Vicepresidente. Nel corso del 2018 continuerà l'adeguamento dello statuto secondo le nuove disposizioni del decreto legislativo del Terzo settore 112/17.
2. Reperimento di una nuova sede per Solidare. Una delle locazioni (due studi di cui uno per minori) è in scadenza di contratto e non verrà rinnovato. Si rende quindi necessario sostituire i due studi che si perderebbero. Su spinta di questa emergenza si sono iniziate delle riflessioni in merito alla sede di Solidare. Da più parti si sono raccolte segnalazioni sulla carenza di studi sia per la disponibilità a iniziare nuove terapie sia sulla difficoltà che incontrano i tirocinanti e i nuovi collaboratori a prenotare gli studi per mancanza di spazio in particolare nell'orario serale. Altre segnalazioni riguardano la sede di via Garian e più in generale molti colleghi si lamentano della dislocazione su più sedi e che rende più difficile la comunicazione informale e non sistematica condizione importante per sviluppare e mantenere un clima amichevole e informale. Si sono quindi valutate le opzioni di ricerca per una sede che potesse consentire un'unificazione delle due locazioni e magari ampliare il numero di studi disponibili. Si stanno valutando le opzioni relative alla locazione e/o all'acquisto vagliando le possibilità di finanziamento e la convenienza futura. La ricerca effettuata e la riflessione in merito verrà presentata in assemblea per condivisione e consultazione.
3. 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. Questo è considerato un obiettivo da perseguire in modo subordinato al reperimento della nuova sede e dei nuovi spazi anche per l'accoglienza e segreteria.
4. Sviluppare ulteriormente le aree di riferimento organizzativo individuate attraverso il coinvolgimento dei soci e la distribuzione di incarichi su specifiche iniziative per favorire la partecipazione di tutti i soci agli aspetti gestionali e di responsabilità.
5. La sostituzione del sistema gestionale sia nella prima parte relativa alla prenotazione/fatturazione pazienti e terapeuti e la realizzazione della parte relativa alla contabilità/amministrazione è avvenuta nel corso del 2017 ma bisognerà implementare le rendicontazioni mensili e trimestrali e sensibilizzare tutti gli operatori ad un uso e gestione dell'agenda condivisa più accurato e preciso.
6. Mantenimento del contratto con ATS Monza e Brianza per l'affidamento delle attività integrative in ambito psicologico nel servizio di malattie a Trasmissione sessuale.
7. 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 è svolto un intervento in Doxa con la metodologia "gruppi di parola". Per facilitare il contatto con le aziende ci si è rivolti a un'agenzia di intermediazione la Jointly nella cui piattaforma potremmo inserire le nostre proposte di gruppi di parola e le offerte di prestazioni cliniche.

8. Continuazione degli incontri di supervisione clinica, tre al mese, aperti a molti colleghi psicologi, psicoterapeuti e tirocinanti, in due giorni e a orari diversi per facilitare la partecipazione. 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.
9. 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.
10. Continuazione del “gruppo di approfondimento clinico” con la finalità di favorire la riflessione sulla prassi di Solidare, in particolare sul confronto con il proprio orientamento teorico e di metodo e sul reciproco influenzamento con l'organizzazione.
11. Organizzazione di una giornata di formazione a partire dalla presentazione del libro “Dillo con la voce” di Ivana Simoncelli.
12. Organizzazione di tre incontri sul tema del “gruppo” come strumento e disposizione della clinica, della formazione e dell'organizzazione. Si valuterà se proporre e organizzare una formazione maggiormente intensiva ed esperienziale sui gruppi.
13. 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. Aumentare i contatti di rete con i servizi territoriali di cura quali consultori servizi per i minori e per gli adulti in difficoltà.

### **7.3 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 sociale e nella presentazione in assemblea



- 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 in particolare nell'implementazione della rendicontazione finanziaria e di raccolta dati
- 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 con la redazione di bilanci trimestrali
- Tendenza a "dare per scontato" verso i nuovi entrati alcuni degli aspetti del lavorare insieme e quindi organizzare degli incontri di approfondimento.
- Necessità di affrontare alcune criticità nella comunicazione interna armonizzando la complessità e il numero ormai alto di operatori che lavorano in cooperativa.

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