COOPERATIVA SOLIDARE

BILANCIO

SOCIALE

2019

Qualcuno chiese "dov'è finito Eros?"

Potremmo dire che è nella "cura" del ricco terriccio che nutre le ortensie.

Nei pensieri diversi che si impollinano condividendo le stesse radici,

Tuffandosi in una zolla erbosa

Elaborazioni del gruppo "Parlando tra noi"

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.... 18

3. Governo e strategie 20

3.1 Tipologia di governo.... 20

3.2 Organi di controllo.... 21

3.3 Struttura di governo 21

3.4 Processi decisionali e di controllo 22

3.4.1 Struttura organizzativa 22

3.4.2 Strategie e obiettivi 23

4. Portatori di interessi 25

5 Relazione sociale 26

5.1 Lavoratori 27

5.2 Utenti 30

5.3 Altre risorse umane.... 31

5.3.3 Tirocini formativi e stagisti 30

6. Dimensione economica.... 31

6.1 Valore della produzione 30

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 34

7.2 Il futuro del bilancio sociale 38

1. PREMESSA

1.1Lettera agli stakeholder

La realizzazione di questa dodicesima 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 2019 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 dodicesima 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 che con mente aperta si dispongono ad accogliere la sofferenza già a partire da un ambiente fisico amichevole.
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 e della nostra organizzazione.

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.
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 infatti molti i gruppi di colleghi che si riuniscono per confronto clinico, equipe, supervisioni, gruppi di approfondimento e ricerca, continua a richiamare a Solidare molti operatori intenzionati a partecipare al progetto generale della nostra Cooperativa.

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 e

Clinica, Area Gestionale, Area Minori e famiglia, Area Formazione e Sviluppo e Area Comunicazione e promozione 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. Resta inteso che la distinzione in Aree è arbitraria e ha una funzione prettamente organizzativa perché per l'adempimento di ogni incarico spesso è necessaria la collaborazione e l'integrazione con le altre aree di competenza. In sintesi ogni area è interconnessa alle altre e senza le quali non avrebbe senso la sua esistenza.

Nel 2018 Solidare ha adeguato lo statuto alla legge 112/17 del Terzo settore ed è divenuta a pieno titolo Impresa sociale vera e propria. Il 5 maggio 2018 durante l'Assemblea sono stati rinominati e rieletti i membri Cda (sei consiglieri) e limitato a tre esercizi la durata della carica.

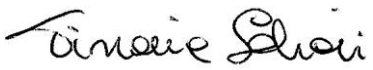
Solidare applica il regolamento UE 2016/679 sulla protezione dei dati noto come GDPR – General Data Protection Regulation.

Ormai da qualche anno si è operato per favorire una crescita di competenze, di conoscenza per promuovere un passaggio generazionale, degli equilibri organizzativi su cui si poggia la Cooperativa così da aumentare la comprensione e la responsabilità della gestione complessiva della Cooperativa. Per tutto il 2018 e 2019 si sono coinvolti i soci in merito al "futuro" di Solidare in particolare nella riflessione e ricerca di una sede unificata per le attività complessive della Cooperativa che si è concretizzata con l'acquisto, a luglio 2019, dei locali di Via Donati 10 e con l'avvio delle procedure strutturali e gestionali per ottenere l'autorizzazione all'ATS di Milano a svolgere attività sanitarie quali sono da considerarsi le prestazioni psicologiche.

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.
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 dodicesima 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 elaborate 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

Per il presente bilancio sociale sono state seguite le usuali linee guida. Si rammenta infatti che le nuove linee guida per la redazione del Bilancio Sociale adottate con DM 04.07.2019 pubblicato il 09.08.2019 saranno efficaci a partire dal bilancio sociale 2020

Il presente Bilancio sociale è stato presentato e condiviso nell'assemblea dei soci del 27/06/2020 che ne ha deliberato l'approvazione.

2.1 Identità dell'organizzazione

2.2 Informazioni generali

Di seguito viene presentata la carta d'identità dell'organizzazione al 31/12/2019.

Denominazione	*SOLIDARE Cooperativa Sociale*	
Indirizzo sede legale	*VIA FAVRETTO, 13* *20146 MILANO - MILANO*	
Indirizzo sedi operative	*Via Garian, 49 e Via Washington 95* *20146 MILANO*	
Forma giuridica e modello di riferimento	*S.r.l.*	
Tipologia	*Coop. A*	
Data di costituzione	*07/06/2005*	
CF	*04917500961*	
P.Iva	*04917500961*	
N° iscrizione Albo Nazionale società cooperative	*A166059*	
N° iscrizione Albo Regionale cooperative sociali	*A899*	
Tel	*02 42290338*	
Fax	*02 47717119*	
Sito internet	*www.solidare.it*	
Qualifica impresa sociale (ai sensi della Dlgs 112/2017)	*No*	
Appartenenza a reti associative		***Anno di adesione***
	Ccsl	*2009*
	Confcooperative	*2009*
Adesione a consorzi di cooperative		
Altre partecipazioni e quote		

Con la nuova sede operativa di Via Donati 10 sono state chiuse le 2 sedi operative di Via Garian 49 e di Via Washington 95 nel 2020

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.

2.3 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 e di elevata complessità, 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 nel 2018 come Ente ospitante i tirocini di specializzazione;
- Corsi formazione - gruppi miglioramento ECM rivolti a psicologi e psicoterapeuti;
- Seminari residenziali di formazione ECM aperti a psicologi e psicoterapeuti;
- 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 sulla prassi clinica in Solidare;
- Acquisto di una nuova sede (via Donati 10) per consentire l’unificazione delle sedi e un ampliamento della stessa per armonizzare l’aumento delle prestazioni erogate.

Settori di attività

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

2.4 Composizione base sociale

Di seguito riportiamo alcune informazioni sulla composizione della base sociale costituita da soci (37 di cui 28 soci lavoratori, 1 socio volontario e 1 sovventore)

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 alle attività del gruppo da almeno due anni, con reciproco apprezzamento (sia di tipo clinico e organizzativo) e che abbiano presentato una domanda corredata da una lettera di motivazione che indichi il valore del percorso umano e professionale per la propria crescita svolto all'interno della nostra organizzazione. 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. Siccome il vero capitale della Cooperativa sono i soci e collaboratori professionisti è importante che vengano, con la frequentazione dei gruppi clinici e della vita associativa, sviluppati il senso di appartenenza e affiliazione, la comprensione dei valori fondativi, il senso di responsabilità collettivo e la corrispondenza valoriale profonda. Riteniamo quindi, importante la costante partecipazione 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 le diverse proposte 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. Strumento principe dell'organizzazione è il "gruppo" e la cura delle relazioni che si intrecciano in ogni gruppo e fra gruppi interni che compone SOLIDARE è il focus di ogni intervento e attenzione da parte di tutti i soci e collaboratori.

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

Soci ammessi ed esclusi

	Soci al 31/12/2019	Soci ammessi	Recesso soci	Decadenza o esclusione soci	Soci al 31/12/2019
Numero	37	1	1	0	37

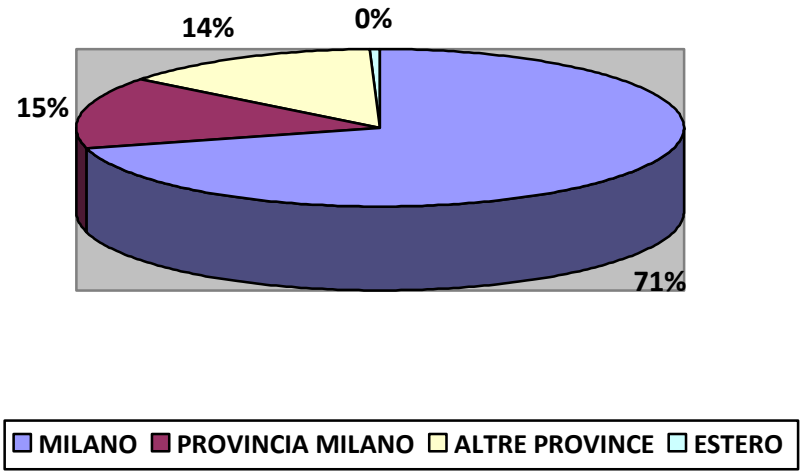
Nel corso del 2019 si è accolta una richiesta a socio di Cecilia Ferrari e accettata una dimissione da parte di un socio da Luigi Ferrari.
Nel 2020 abbiamo subito la perdita per malattia di una socia storica, la dott.ssa Maura Varani, che ricordiamo con affetto, stima e calore.

2.5 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



2.6 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
- Consultazioni neuro-psichiatriche
- 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, psicoterapeuti e operatori esterni

- Riunioni di équipe, incontri allargati, scambi e collaborazioni fra gli operatori interni
- Gruppi di formazione continua – residenziali 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 assisto 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 , sociale ed economico).
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'avere cura degli altri. L'avere 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 dell'attività clinica, che già copriva dalle prime ore del mattino fino a tarda sera, aprendo anche al sabato. In altre parole - e seguendo questa impostazione di pensiero - Solidare è diventata un luogo curante e accogliente: uno spazio di autoformazione e riorganizzazione delle risorse individuali, in grado di operare nella molteplicità degli ascolti e dei servizi.

Nel corso degli ultimi anni si sono evidenziate alcune criticità strutturali, organizzative e di legittimità ad operare nel settore sanitario. Alla carenza di studi disponibili per fronteggiare l'aumento delle richieste di aiuto e l'aumento dei collaboratori abbiamo provveduto all'acquisizione di una locazione in affitto in Via Washington dal secondo semestre 2019 fino ai primi mesi del 2020. La ricerca di una nuova sede non si è mai interrotta e nei primi mesi del 2019 si è stati ricontattati da un agente immobiliare che ha riaperto la possibilità di trattativa per un immobile di 200 mq sito in via Donati 10 in Milano, visionato in precedenza e che ha rappresentato una buona

opportunità per conseguire sia l'unificazione della sede, visione emersa nel corso delle numerose riunioni allargate fra i soci svolte durante tutto il 2018 e 2019, sia consentire la richiesta di autorizzazione ATS Milano per l'erogazione di prestazioni sanitarie.
A tal fine è stato nominato quale esperto delle pratiche necessarie il dott. Flavio Lago che ha seguito insieme all'arch. Luca Torri le adempienze strutturali richieste.
Tutti i soci sono stati coinvolti, attraverso l'organizzazione di riunioni cadenzate e di gruppi di lavoro, nei vari passaggi decisionali che hanno condotto all'acquisizione dell'immobile di Via Donati 10 nel luglio 2019 e nella successiva opera di ristrutturazione per adeguamento richieste ATS terminata a dicembre 2019. La maggior parte dei soci, dei collaboratori e dei tirocinanti di Solidare ha partecipato attivamente e generosamente a gruppi di lavoro in merito alla realizzazione dell'arredamento e design della nuova sede, "gruppo materia" oltre che dedicare parte delle proprie vacanze natalizie al trasloco e alla definizione dei nuovi studi.
Nel secondo semestre 2019 si sono quindi intensificati gli incontri fra i soci e i collaboratori sia di lavoro (condivisione del progetto di ristrutturazione e successive modifiche della nuova sede), sia di festeggiamenti per l'avvenuto acquisto sia di formazione residenziale per accompagnare ed elaborare l'importante cambiamento e passaggio istituzionale.
La nuova sede di Via Donati è divenuta operativa a gennaio 2020 e il 7 gennaio è stata depositata in ATS Milano la richiesta di autorizzazione di Solidare all'erogazione di prestazioni psicologiche e psicoterapeutiche considerate sanitarie.
Nei documenti presentati relativi alla normativa strutturale dell'immobile è stata dichiarata anche l'intenzione di dotarsi di un Direttore sanitario Psicologo. Tale decisione è stata motivata dalla natura stessa dei valori fondativi di Solidare che mettono in primo piano gli aspetti psicologici e sociali degli interventi offerti. L'identità di Solidare si fonda su una visione epistemologica non causalistica della sofferenza e della persona che richiede ascolto e significazione dei sintomi in un dialogo ermeneutico di apertura e trasformazione ben lontano da una visione che fa della malattia, dei sintomi e della diagnosi il portato significativo. Le due visioni divergono e benchè in Solidare si integrano proficuamente, Solidare ha fatto della visione di clinica psicoterapeutica anche un modello organizzativo e gestionale che impregna e configura ogni attività che si svolge al suo interno attraverso la cura costante delle relazioni che concorrono alla formazione della struttura stessa di Solidare.
Repentinamente è giunta una lettera di diffida da parte di ATS Milano al proseguimento delle attività suddette e si è congiuntamente nominato e comunicato il nominativo di un Direttore sanitario medico reperito internamente alla Cooperative e la richiesta di un colloquio interlocutorio con i responsabili ATS. Si è nominato in seguito lo Studio Degani quale rappresentante legale della Cooperativa per procedere e sostenere la richiesta di avere riconosciuto un direttore sanitario psicologo.
Negli ultimi mesi del 2019 abbiamo ospitato in Cda i rappresentanti dell'Ordine degli Psicologi della Lombardia per presentare la nostra posizione in merito al riconoscimento del Direttore sanitario psicologo trovando in loro accoglienza e sostegno.
Inoltre l''Ordine degli Psicologi della Lombardia attraverso il loro ufficio legale si è affiancato allo studio legale che ci rappresenta al fine di sostenere la nostra richiesta presso ATS Milano.
Nel corso del 2019 per far fronte alle aumentate responsabilità gestionali e organizzative abbiamo raddoppiato il numero di incontri e aumentato il numero di ore dedicate al Consiglio di Amministrazione.
Questo stretto legame fra la clinica e l'organizzazione ci ha condotto, già lo scorso anno, a ridisegnare le aree di riferimento del Consiglio di amministrazione distinguendole in: Area Istituzionale e clinica, Area Gestionale, Area degli interventi clinici, Area Formazione e Sviluppo e Area Comunicazione 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 anche da attività cliniche. Si evidenzia la stretta interconnessione fra le varie aree i cui confini sono mobili e si intersecano fra di loro richiedendo un continuo sforzo di collaborazione e confronto.
L'attitudine e la disposizione che caratterizza il coordinamento delle aree è quindi improntato alla circolarità delle comunicazioni e conseguentemente delle azioni che si compenetrano e influenzano reciprocamente sia all'interno del Cda che con il costante scambio e dialogo con i vari gruppi che costituiscono Solidare.

Solidare quindi si costituisce sempre come un luogo aperto e democratico al suo interno e per tutti coloro che ad essa si rivolgono con il chiaro scopo di promuovere cultura, prevenzione e integrazione.
In breve segue la descrizione delle aree di competenza e delle attività svolte nel 2019.

Area Istituzionale e Clinica

L'area istituzionale si interfaccia con l'esterno per presentare Solidare agli stakeholder ai diversi livelli di contatto siano essi di progetto, di rappresentanza, di collaborazione e di ascolto delle richieste.
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.
In particolare il primo contatto con la Cooperativa da parte delle persone che richiedono un intervento si configura come un momento delicato di conoscenza reciproca che costituisce l'attraversamento di un confine sia esso interno che esterno.
Il primo colloquio è da sempre stato considerato un momento importante per la Cooperativa sia perché in quella sede viene presentata come organizzazione sia perché l'ascolto della sofferenza e della richiesta esita in un affidamento terapeutico pensato specificatamente sulla persona che presenta la difficoltà e sul terapeuta che per le proprie competenze professionali ma anche personali può al meglio rispondere alla richiesta stessa. Il primo colloquio è sempre un primo colloquio psicologico durante il quale si definiscono le necessità della persona e qualora si ritenga utile è possibile inviare a una consultazione neuro-psichiatrica interna che è offerta per i soli pazienti di Solidare essendo la nostra Cooperativa prioritariamente un centro di psicoterapia e non un ambulatorio sanitario. Quindi come organizzazione non ci si prefigge di saturare gli spazi liberi dei terapeuti in modo generico ma si pone particolare attenzione all'accoppiamento/affidamento terapeutico e alle necessità cliniche della persona richiedente. Questo ovviamente comporta un lavoro successivo al primo colloquio di raccordo con i terapeuti affidatari nell'ottica di un confronto clinico continuo e di un'integrazione collaborativa delle diverse competenze e approcci psicoterapeutici.
Alla luce di questo il gruppo di colleghi che svolgono il primo colloquio afferiscono quindi all'area istituzionale della Cooperativa.
Quest'anno si sono affrontate diverse criticità relative ai primi colloqui per poter garantire il consueto tempo di attesa (circa una settimana dalla prima richiesta) e i successivi dieci giorni per l'affidamento terapeutico. Nello specifico il gruppo primi colloqui ha segnalato la difficoltà a individuare dei terapeuti disponibili per l'affidamento e nel corso dell'anno abbiamo reperito dei nuovi collaboratori sia per l'area minori che per quella degli adulti. Per quanto riguardava la carenza di studi disponibili abbiamo ampliato di tre locali l'offerta e ampliato il numero di colleghi disponibili al sabato. Nonostante queste soluzioni i colleghi segnalavano la difficoltà a mantenere il passo con le richieste di colloquio pervenute e che forse a causa del ritardo nell'appuntamento venivano anche disdette. Si è provveduto a modificare l'invio del messaggio di reminder in data più prossima all'appuntamento fissato come ulteriore dispositivo di accoglienza. Infine è stato incrementato il numero di colleghi che svolgono i primi colloqui (da tre a cinque nel 2019 e da cinque a sette nel 2020) per ridurre il più possibile il tempo di attesa e si sono definiti degli incontri sistematici di confronto del gruppo primi colloqui.

Prosegue l'attenzione nei confronti dei nuovi collaboratori e tirocinanti delle scuole di specializzazione, giovani professionisti in ambito psicologico 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.
I nuovi collaboratori sono stati accolti con attenzione da un gruppo di colleghi che si sono posti come referenti interni per l'orientamento definendo così una reciproca conoscenza e condivisione fin dall'inizio.
La Cooperativa Solidare è stata riconosciuta dal MIUR come ente ospitante i tirocini di specializzazione in psicoterapia nel 2018.
Al consueto affiancamento e accompagnamento dei tirocinanti all'inserimento in Cooperativa (tutoring) si sono aggiunti dei regolari gruppi di incontro e di supervisione a cadenza mensile.

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. Infatti per noi è importante l'ampliamento della base sociale e l'allargamento delle opportunità di lavoro e partecipazione a sempre più operatori che desiderano collaborare in Solidare. 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.

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.

Questa concertazione trova la sua massima espressione nel lavoro dell'equipe generale, fulcro e partenza di moltissime iniziative sia cliniche che sociali e di promozione, di confronto e condivisione dei valori fondativi che contraddistinguono l'operato di Solidare oltre che definirne l'appartenenza. L'equipe generale è aperta a tutti i soci, collaboratori e tirocinanti afferenti ai diversi campi di intervento siano essi adulti, minori, gruppi, coppie, famiglie, scuole.

Questo nostro esserci individuati come gruppo e come comunità 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 quale valore precipuo di Solidare si è manifestato anche in quest'anno di intense riflessioni e discussioni sul cambiamento di sede con tutto quello che ha comportato in termini di conflitti, paure, elaborazione, passaggio, trasformazione nel nostro vivere comunitario.
Fa capo sempre all'area istituzionale quanto compete alla comunicazione, informazione e promozione all'esterno della Cooperativa ma che si interconnette con le aree di riferimento specifiche.
Continua la collaborazione con lo sportello gratuito CEAT orientato all'Assessment Terapeutico dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano che invia a Solidare studenti che necessitano una psicoterapia a lungo termine.
Per quanto riguarda gli appalti a Enti pubblico continua la collaborazione con ATS Monza e Brianza per l'affidamento di attività integrative in ambito psicologico presso UO Malattie a Trasmissione Sessuale.
Tutte le attività nei primi mesi del 2020 sono state spostate e svolte in remoto.

Area gestionale
All'area gestionale afferiscono le attività relative al coordinamento amministrativo, finanziario, all'area progetti finanziati e all'adeguamento delle normative. Nel luglio 2019, dopo numerose riunioni associative, si è acquistata la sede di Via Donati 10 per la quale è stata richiesta l'autorizzazione ATS Milano per l'erogazione di prestazioni sanitarie. Questa decisione ha comportato la nomina di consulenti esterni che ci hanno affiancato nelle varie pratiche burocratiche siano esse di ristrutturazione dell'immobile (arch. Torri) che di documenti da presentare all'ATS (dott. Lago) o di individuazione dell'Istituto di credito (dott. Abbà). Nello stesso anno abbiamo disdetto la sede di via Washington 95 e nei primi mesi 2020 la sede di Via Garian 49, abbiamo invece mantenuto la sede legale di Via Favretto 13.
La segreteria ha svolto una funzione di raccordo e di raccolta documentazione anche relativa ai documenti professionali degli operatori inerente la richiesta di autorizzazione e si è dimostrata

ancora una volta un luogo nodale fra le tante attività che si attuano in Cooperativa fra gli interlocutori che si avvicendano siano essi operatori, consulenti o persone che si rivolgono a noi per aiuto.
In particolare nei confronti delle persone che richiedono un nostro intervento fondamentale è l'attitudine accogliente e ricettiva del personale di segreteria, che adeguatamente formato è in grado di mantenere una qualità relazionale elevata di risposta già dal primo momento di contatto con Solidare.
Ad essa il pensiero di Solidare attribuisce un'importante e ineliminabile funzione di accoglienza e presentazione della Cooperativa alle tante persone che si rivolgono a noi e per questa ragione si sono svolte riunioni mensili con il personale di segreteria per armonizzare e risolvere le problematiche emergenti.
Nel corso degli anni si sono sempre più affinate le funzioni di rendicontazione finanziaria e gestionale degli operatori, attraverso un'implementazione del sistema gestionale, anche se vi sono ancora dei margini di miglioramento.
Non è ancora stato possibile reperire una stagista a causa dello spostamento di sede e della conseguente nuova riorganizzazione ma per far fronte all'aumentato carico di lavoro si è provveduto ad incrementare le ore di apertura della segreteria.
Nei primi mesi del 2020 si è rinnovata e implementata la dotazione informatica della Cooperativa: attualmente ci si è dotati di due pc a disposizione degli operatori oltre che i due computer in dotazione alle segretarie. Nei primi mesi del 2020 questo ha consentito di attivare lo smart working per le segretarie durante il lockdown. Nei primi mesi del 2020 si è svolto molto lavoro per consentire la ripresa delle attività di persona in sicurezza adeguandosi ai protocolli di sicurezza delle ordinanze ministeriali in merito all'emergenza sanitaria Covid19.

Area Comunicazione e promozione

A questa area afferiscono le attività di comunicazione interna ed esterna, sempre in concerto con il Cda e le altre aree di riferimento in un'ottica di interconnessione e collaborazione, e di promozione delle nostre attività e iniziative.
Per quanto riguarda la comunicazione interna è stato stilato e inviato mensilmente il Solidare news a tutti i soci e collaboratori con la finalità di informare anche i colleghi non soci sulle attività in fieri della Cooperativa. Negli ultimi anni Solidare news si è arricchito grazie al coinvolgimento dei soci che hanno segnalato al referente iniziative formative o ludiche o comunque interessanti per la nostra organizzazione grazie a un lavoro di raccordo e di sintesi costante.
Sempre sul versante della comunicazione interna sono stati regolarmente inviati a tutti i soci i verbali del Cda.
Per quanto riguarda la comunicazione rivolta all'esterno è stata curata con attenzione la pubblicazione sul sito di Solidare di contenuti attuali, segnaliamo l'articolo pubblicato e diffuso fra i soci intitolato "Il sonno del pensiero", così come è stata curata la pubblicazione su FB.
La campagna a favore del 5 per mille è stata quest'anno promossa attraverso la decisione di devolvere l'incasso alle sedute sospese. Iniziativa questa che consente alla Cooperativa di intercettare le fasce della popolazione, più fragili economicamente e offrire degli interventi di consultazione gratuita.
Sempre per quanto riguarda la comunicazione agli stakeholder è stata aggiornata e completata la Carta dei servizi di Solidare.
Strumento di informazione completa sulla nostra Cooperativa rimane sempre anche il Bilancio Sociale dell'anno che si può trovare pubblicato sul sito o in cartaceo in sede.

Area formazione, sviluppo e ricerca

Afferiscono all'area formazione e sviluppo tutte le iniziative di formazione ECM, si tratti di formazione sul campo, seminari, convegni o giornate residenziali e le formazioni più specifiche e cliniche quali le supervisioni con una funzione di raccordo e coordinamento oltre che di promozione e sviluppo sia interno che esterno.
Quest'anno gran parte degli sforzi formativi e di pensiero è stato rivolto a promuovere una riflessione interna sull'importante passaggio costituito dall'acquisto dell'immobile di via Donati 10. Tale passaggio ha comportato una riorganizzazione della nostra struttura sia interna che esterna: siamo diventati proprietari di un'immobile che a pieno titolo può definirsi come casa comune di Solidare donando concretamente maggiore stabilità alla Cooperativa e ai soci; l'apertura della sede di via Donati ha portato con sé il passaggio istituzionale della richiesta di autorizzazione ATS

Milano; è un passaggio organizzativo e strutturale profondo correlato a tematiche sottese quali identità, appartenenza, responsabilità, collaborazione e creatività.
A tal fine sono stati organizzati due corsi formativi specifici a carico di Solidare. Nella prima metà dell'anno 2019 è stato organizzato un seminario di sociodramma che si è strutturato in quattro incontri per lavorare insieme su obiettivi comuni dal titolo "Il tempo generativo" e nella seconda metà a novembre è stato organizzato un evento residenziale a Chiavenna della durata di due giorni dal titolo "Alla ricerca dell'identità di Solidare tra tradizione e innovazione: valori (mission) e sviluppi/prospettive/progetti/sogni (vision) in un tempo di pas-saggio". Il proposito di questo incontro formativo residenziale è stato quello di esplorare e supportare per auspicati buoni sviluppi, come funziona e come si comporta sul piano conscio e inconscio il gruppo Solidare e i relativi ruoli individuali in un momento di passaggio trasformativo tra tradizione e innovazione. La partecipazione a questo evento formativo è stata molto alta e i partecipanti hanno espresso il loro apprezzamento e la loro gratitudine per questa opportunità. Dal punto di vista di Solidare ha rappresentato una svolta di crescita del senso di appartenenza a una comunità segnando il passaggio evolutivo a una maggiore assunzione di responsabilità collettiva che si è anche manifestata in occasione della ristrutturazione e del trasloco e dell'arredamento degli studi di via Donati 10.
L'assunzione di responsabilità diffusa che già aveva portato ad affidare la conduzione degli incontri di supervisione a anche a colleghi che non partecipano al Cda ha così facilitato ad altri soci e collaboratori di assumere via via dei ruoli di coordinamento di attività.
Nel corso del 2019 si sono mantenute le tre supervisioni al mese e si è continuata la formazione sul campo rappresentata dalla riunione d'equipe generale a cadenza mensile. Nei primi mesi del 2020 a seguito del lockdown le attività formative sono proseguite su remoto e si stanno sviluppando dei progetti formativi in tale modalità.

Area della prassi clinica

Intendiamo come prassi clinica l'attività pratica non disgiunta dall'attività di pensiero ma che viceversa ne esalta l'intenzione profonda in una congiuntura fra il pensare e l'agire, fra l'etica e l'azione sociale, fra il pensiero psicoterapeutico e l'intervento clinico in un continua rielaborazione dell'attribuzione di significati del proprio fare. Quindi se intendiamo come prassi la consuetudine questa è soggetta a continui ripensamenti, ciò che è considerato consueto viene sempre continuamente risignificato per mantenerlo attuale e vitale al passo con i cambiamenti della società. Questa attitudine di pensiero in particolare la stiamo verificando in questi mesi di inizio 2020 di emergenza che ci ha costretto a svolgere le nostre attività in remoto mantenendo la qualità clinica e terapeutica che contraddistingue il nostro operato. Nel corso degli anni si è costituito il gruppo prassi che ha la finalità specifica di riflettere sulla nostra prassi clinica all'interno di Solidare e in particolare sui modi di conciliazione e armonizzazione delle personali prassi cliniche derivanti dai diversi percorsi di specializzazione in psicoterapia che si incontrano in una realtà di comunità collettiva dove il proprio operare si deve incontrare con quello degli altri nella costituzione di un noi come gruppo di lavoro e di cooperativa.
Afferiscono a questa area le attività di clinica adulti, minori, famiglia, coppia, gruppi e incontri di approfondimento sulla prassi clinica.
Per quanto riguarda la clinica adulti momento fondamentale rimane la riunione d'equipe generale, che si riunisce una volta al mese e che accoglie tutti gli operatori di Solidare in una costruzione comune e continuativa di senso che si intesse in una trama e in un ordito costituendo il tessuto profondo di Solidare. Nel 2019 si è istituito e consolidato il ruolo di un referente di soci e collaboratori e in particolare per l'inserimento e affiancamento dei nuovi collaboratori e comunque per tutti gli operatori di Solidare che avessero bisogno di un confronto sulla prassi.
Per quanto riguarda l'area minori il gruppo di colleghi si incontra mensilmente in una specifica equipe nella quale si condividono sia aspetti organizzativi sia aspetti di clinica teorica e pratica. Si discutono tematiche complesse che richiedono sia un raccordo interno, con il gruppo che lavora sulla presa in carico delle famiglie e o con altri colleghi, sia un raccordo esterno con altri enti quali il Tribunale dei minori, i servizi sociali e la Uonpia. Il lavoro avviene principalmente attraverso la condivisione e intervisione di casi clinici. All'interno dell'equipe minori si è andato costituendo il gruppo relativo agli interventi nelle scuole nel quale si discutono e progettano iniziative quali gli sportelli di ascolto psicologico, interventi per insegnanti e genitori, conferenze e seminari all'interno degli istituti scolastici. Nel 2020 un Istituto scolastico (Rasori), grazie all'encomiabile

svolto dai colleghi per conto di Solidare, ha chiesto di stilare un ulteriore progetto in merito a "L'insegnamento ai tempi del Coronavirus" rivolto ai docenti dell'Istituto scolastico per supporto e sostegno che si svolgerà in una serie di incontri di piccolo gruppo nei quali verranno affrontati i temi della sfida nella riorganizzazione del lavoro ed elaborata la posizione dell'insegnante di fronte ai possibili lutti vissuti dai bambini.

L'area minori nel corso del 2019 ha registrato un aumento delle richieste di interventi clinici sia in quanto interventi terapeutici nei confronti delle famiglie e dei minori, conseguenza positiva del lavoro di rete e della crescente stima e valore accordato dal territorio alla nostra cooperativa e ai colleghi che vi operano, sia relativi alle attività psicologiche negli istituti scolastici. In particolare sono aumentate le richieste di intervento a favore di famiglie multi problematiche e che presentano elevati livelli di complessità non solo relativa alla sofferenza psichica ma anche sociale e che comportano un lavoro di continuo confronto con il gruppo di lavoro sulle problematiche della famiglia e anche un maggiore lavoro di rete e di contatto con le altre agenzie di cura esterne a Solidare.
Per quanto riguarda l'area di prassi clinica dei gruppi la specifica equipe si incontra mensilmente e ha l'obiettivo di riflettere sui gruppi di psicoterapia esistenti e promuoverne di nuovi. La finalità dell'equipe dei gruppi è di trasmettere e promuovere una cultura gruppale espressione e identità della prassi di Solidare.
Per quanto riguarda l'area della famiglia ormai da qualche anno un gruppo di colleghi provenienti da formazioni differenti si incontrano confrontandosi sui diversi approcci terapeutici al fine di collaborare insieme sull'osservazione e terapia familiare e di coppia evidenziando la peculiare prassi clinica di Solidare.

2.7 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 psicoterapeutico, 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 da uno spirito imprenditoriale 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. Pian piano si viene a definire la struttura organizzativa della Cooperativa sempre ispirata a una

gestione democratica e di "gruppo", a una dimensione imprenditoriale che basandosi sull'auto sostenibilità e su un finanziamento economico autonomo garantisce la vita della Cooperativa.
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 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 un programma informatizzato per le agende dei singoli operatori per facilitare la gestione dei dati relativi alle prestazioni dei singoli operatori e meglio monitorare la destinazione dei pazienti dal punto di vista clinico e la fatturazione dal punto di vista amministrativo. 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 in 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 proseguite nel 2016. In particolare l'ideazione, sviluppo e realizzazione di un programma gestionale integrato che unisse le agende degli operatori e la fatturazione dei pazienti e 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.
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.

Nel 2018 è stata intensa la ricerca di reperire una nuova sede che potesse consentire di sostenere il volume di attività, sempre in crescita, e un gruppo di colleghi hanno visionato più di trenta immobili di diversa metrature considerando la locazione o l'acquisto.
Contemporaneamente si sono svolte molte riunioni dei soci per discutere e riflettere sul "futuro" di Solidare e su eventuali investimenti per l'acquisto di una nuova sede. Da più parti emerge il desiderio di avere una sede unificata. Parallelamente si chiarisce la necessità di fatturare secondo il sistema di Tessera sanitaria che garantisce un maggior livello di privacy per i dati sensibili quali sono le prestazioni sanitarie che svolgiamo la quale richiede l'autorizzazione Ats e conseguentemente una sede che abbia le caratteristiche strutturali per la richiesta di autorizzazione.
Nel frattempo la carenza di spazi raggiunge livelli di emergenza tali da paventare l'introduzione di una lista di attesa per le richieste di intervento che continuano ad aumentare.
Nei primi mersi del 2019 si reperisce un tre locali in via Washington 95 in locazione per far fronte almeno temporaneamente alla carenza di spazi.
Sempre nei primi mesi del 2019 si viene ricontattati da un agente immobiliare che ripropone una sede, vista precedentemente, per la quale si stila una proposta di acquisto e si iniziano le pratiche per la verifica di idoneità all'autorizzazione ATS.
Nel luglio 2019 si è concretizzato l'acquisto dell'immobile di Via Donati 10 che ha consentito l'unificazione delle sedi pur mantenendo come sede legale la storica Favretto 13. Si sono completati i lavori di ristrutturazione entro la fine dell'anno e presentata la pratica per l'autorizzazione all'erogazione di prestazioni sanitarie all'ATS di Milano.
La nuova sede è diventata operativa dal 7 di gennaio 2020 e il 9 marzo 2020, decretato il lockdown, temporaneamente chiusa e sanificata secondo i protocolli di sicurezza per la parziale riapertura il maggio 2020. Per mantenere la continuità terapeutica tutte le attività cliniche e di riunione di equipe e supervisioni sono state svolte in remoto.

3. GOVERNO E STRATEGIE

3.2 Tipologia di governo

In seguito all'Assemblea Ordinaria del 5 maggio 2018 è stato eletto il nuovo Cda che rimarrà in carica per i prossimi tre anni, fino al 2021 - approvazione bilancio 2020 secondo le nuove disposizioni del Codice Civile.

Nell'Assemblea ordinaria del 5 maggio 2018 si è infatti proceduto 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.

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 5 maggio 2018 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. Nel 2019 il Cda ha deciso di raddoppiare le sedute del consiglio e di aumentare le ore dedicate. Quindi il Cda si riunisce ogni 2 settimane per tre ore su convocazione del Presidente.

Nel 2019 l'attività del Cda si è svolta regolarmente ogni 2 settimane e non si sono verificati eventi di rilievo. È confermata la partecipazione e condivisione fra i consiglieri relativamente alle decisioni prese con una costante attenzione alla comunicazione interna ai restanti soci.

Oltre alle riunioni del Cda si sono svolte, nel 2019, molte riunioni dei soci e collaboratori per riflettere, discutere e confrontarsi sull'evoluzione della Cooperativa in merito alla nuova sede e alle nuove disposizioni normative.

Il Cda è così composto:

Nome e cognome	Carica	Altri dati
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

3.3 Organi di controllo

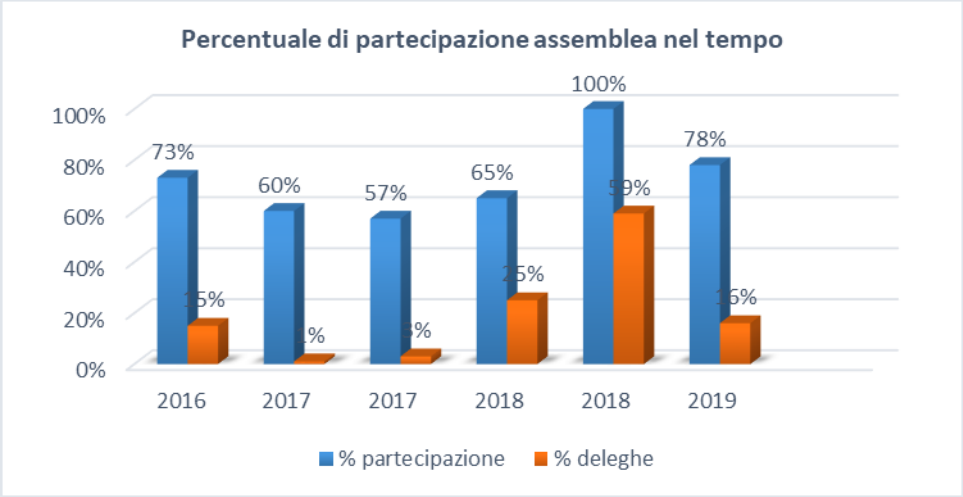
Non è prevista la carica di revisore o sindaci.

3.4 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 2019 si è riunito tredici volte e la partecipazione media è stata del 100%.
Nel 2019 l'Assemblea dei soci si è svolta il 12 maggio con una partecipazione del 78% con il seguente O.d.G.

1. *Comunicazione del Presidente: ridetermina dei compensi amministratori 2018 e delibera attribuzione compensi amministratori 2019*
1. *Esame, discussione e approvazione del bilancio d'esercizio 2018 e della nota integrativa e*
2. *delibere conseguenti.*
3. *Esame, discussione e approvazione del bilancio sociale 2018;*
4. *Riflessioni in merito alla ricerca della nuova sede*
5. *Varie ed eventuali*

Anno	Data	% partecipazione	% deleghe	Odg
2016	09/05	73%	15%	Bilancio d'esercizio e bilancio sociale
2017	06/05	60%	1%	Bilancio d'esercizio e bilancio sociale
2017	28/10	57%	3%	Elezione nuovo CdA
2018	05/05	65%	25%	Bilancio d'esercizio e bilancio sociale Rinnovo cariche CDA
2018	10/07	100%	59%	Modifica Statuto e adeguamento legge Terzo settore 112/17
2019	12/05	78%	16%	Bilancio d'esercizio e bilancio sociale Ricerca nuova sede



3.5 Processi decisionali e di controllo

3.5.1 Struttura organizzativa

Durante tutto il 2019 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).
Già da qualche anno il Cda si è costituito attraverso la strutturazione di aree di riferimento: Area Istituzionale e clinica, Area Gestionale, Area della prassi Clinica, Area Formazione e Sviluppo e Area Comunicazione e promozione. 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 e in particolare nel 2019 sono stati molti gli incontri con finalità istituzionali che si sono svolti anche per riflettere ed elaborare il passaggio alla nuova sede unificata di via Donati 10 che ha comportato una riorganizzazione degli studi, dei tempi e dei significati relativi all'appartenenza a una comunità.
Sono state individuare quali attività cliniche fossero di pertinenza delle varie aree di governo che attualmente risultano tutte permeate oltre che da attività organizzative e gestionali da attività cliniche richiedendo una capacità di collaborazione e interconnessione fra i diversi consiglieri.

Nel luglio del 2019 abbiamo acquistato l'immobile di via Donati 10 che ha consentito l'unificazione per otto studi di psicoterapia per i quali è stata richiesta l'autorizzazione ATS Milano per l'erogazione di prestazioni sanitarie che è divenuta operativa il 7 gennaio 2020. Nei primi mesi del 2020 si sono dismesse le sedi di via Washington 95 e Garian 49 mantenendo invece la sede legale di via Favretto 13.
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 2019 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 diciassette 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
- Gruppo dei primi colloqui: si riunisce bimensilmente per confrontarsi sulle criticità in merito all'accoglienza e affidamento terapeutico successivo.
- 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 sulle terapie familiari: gruppo di formazione che facilita l'incontro fra i colleghi che si occupano di terapie familiari e di coppia
- Gruppo di tutoraggio per i tirocinanti delle scuole di specializzazione in Psicoterapia che da noi svolgono il loro tirocinio
- Gruppo segreteria: riunioni periodiche con il personale della segreteria che è ritenuto un importante snodo di ingresso e accoglienza in Solidare.
- Gruppo di comitato scientifico: si riunisce sistematicamente quattro volte l'anno per organizzare gli eventi formativi ECM e seminari e eventi residenziali
- Gruppo scuola: gruppo di recente formazione che si è delineato grazie alla maggiore visibilità di Solidare negli istituti scolastici che richiedono il nostro intervento. Si riunisce mensilmente ed è un gruppo di confronto fra i professionisti presenti nelle diverse realtà scolastiche.

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. La cura dell'organizzazione passa attraverso la cura delle relazioni inter – gruppo in un costante lavoro circolare di connessioni.

3.5.2 Strategie e obiettivi

	Strategia	Obiettivi operativi
Struttura organizzativa	Acquisto dell'immobile per studi unificati – via Donati 10 Richiesta autorizzazione ATS Milano per erogazione prestazioni sanitarie Controllo del n. di prestazioni erogate e dei dati di gestione.	Richiesta di autorizzazione Ats. Reperimento del direttore sanitario interno
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 delle attività di psicoterapia dirette agli adulti e minori e a distanza. Ampliamento settore progetti negli istituti scolastici (dai nidi alle superiori), nelle Ats e Asst e nelle aziende.	Incontri con dirigenti scolastici per presentazione progetti, con dirigenti del personale nelle aziende individuate. Partecipazioni a bandi finanziati. Aumentare la visibilità di Solidare nel territorio di appartenenza

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. Organizzazione di un incontro con altri enti impegnati sul territorio.
La produzione, le caratteristiche o la gestione dei servizi	Gestione centralizzata degli spazi, attraverso l'agenda prenotazioni informatica. Acquisto di una sede unificata. Migliore descrizione delle prestazioni. Incremento delle psicoterapie e attività formative in remoto	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, aumento dei 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 – Monza e Brianza
I bisogni	Approdare a una chiarezza sulla fatturazione verso il flusso di Tessera sanitaria. Richiedere autorizzazione ATS per erogazioni prestazioni sanitarie. Migliorare l'accoglienza in segreteria con l'aumento delle ore di segreteria.	Cambiamento del sistema di fatturazione verso Tessera sanitaria con l'autorizzazione Ats a erogare prestazioni sanitarie. Ampliare il numero di studi disponibili attraverso il reperimento di una nuova sede. Che è stata acquistata nel luglio 2019.
La rete	Possibilità di lavorare in rete relativamente a progetti e bandi con istituzioni e migliorare la collaborazione con le agenzie del territorio pubbliche e cooperativistiche.	Approfondimento delle conoscenze e delle possibilità collaborative all'interno di progetti e di comuni intenti attraverso la costituzione di un gruppo di lavoro o di giornate di formazione.
La pianificazione economico-finanziaria	Preparazione di budget semestrali	Migliore pianificazione economica finanziaria

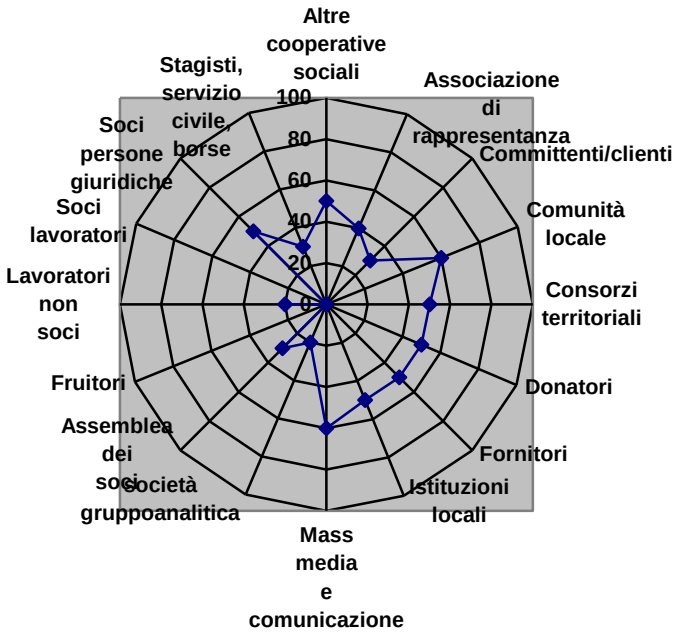
La Cooperativa ha raggiunto i suoi obiettivi di mantenimento delle prestazioni e degli utenti che ad essa si riferiscono. Infatti, nel 2019 il numero di prestazioni è sempre in crescita rispetto a quello dell'anno precedente confermando la buona reputazione che Solidare si è conquistata negli anni come "Luogo che cura". Le prestazioni fatturate sono state circa **18.850** a fronte delle 17.834 del 2018. A causa dell'emergenza Covid19 nei primi mesi del 2020 l'attività della Cooperativa è passata in remoto e attualmente si registra un calo delle prestazioni di circa il 20% rispetto all'anno precedente.

Quasi tutti i nostri collaboratori ci chiedono di poter diventare soci dopo due anni di lavoro al nostro interno, come richiesto dal regolamento, e la base sociale cresce e si amplia. Nel 2019 è entrata una nuova socia e abbiamo accettato le dimissioni di un socio non professionista. Sono entrati tre nuovi tirocinanti delle scuole di specializzazione e abbiamo ricevuto numerose richieste a svolgere il tirocinio che non abbiamo potuto accogliere. La nostra Cooperativa è stata riconosciuta dal Miur come ente ospitante dei tirocini di specializzazione nel 2018. Nel 2019 sono entrati a far parte della cooperativa tre nuovi collaboratori che afferiscono all'area minori e adolescenti e due tirocinanti, che hanno terminato la specializzazione, hanno chiesto il passaggio a

collaboratore. 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. Continuano i contatti con le altre agenzie di cura del territorio quali servizi Sociali, consultori e Uonpia di Milano.
Nel 2019 la pianificazione economico-finanziaria attraverso il controllo dei dati di gestione è stata buona e ci ha consentito di affrontare in sicurezza il costo di acquisto della nuova sede di Via Donati 10, della ristrutturazione dell'immobile che ha permesso di strutturare otto studi di cui uno dotato di specchio unidirezionale, un'ampia sala d'attesa, uno spazioso luogo per la segreteria che ha portato alla possibilità di richiedere l'autorizzazione all'Ats Milano per l'erogazione di prestazioni sanitarie. Ogni studio è stato arredato con una scrivania, delle poltroncine e una chaise longue. Uno studio è dotato di specchio unidirezionale per la terapia della famiglia.
È stata migliorata la descrizione delle prestazioni nell'agenda informatica di Solidare che consentirà nel 2021 un maggior dettaglio relativo alle psicoterapie erogate durante l'anno che attualmente sono in un dato accorpato.

4. PORTATORI D'INTERESSI



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

Portatori d'interesse interni

	Tipologia di relazione
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

	Tipologia di relazione
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 gruppoanalitica	*appartenenza e collaborazione*

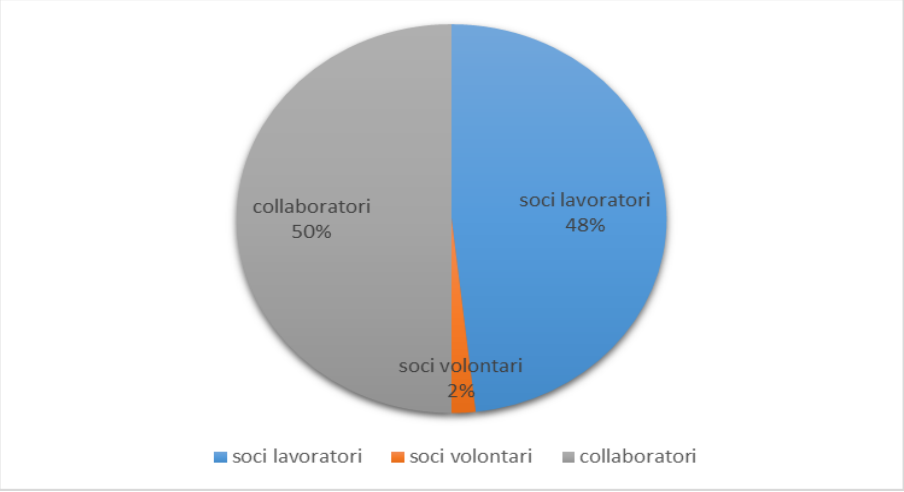
5 RELAZIONE SOCIALE

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.

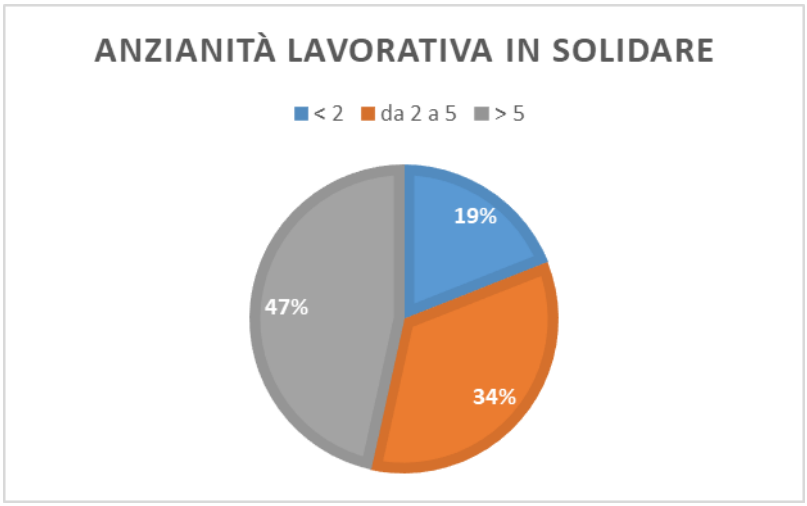
5.1 Lavoratori

Soci, collaboratori e tirocinanti

I lavoratori stabili sono n 35 di cui n 28 soci lavoratori (2 dipendenti e n 26 professionisti a P. Iva) oltre a 1 socio volontario.
Collaboratori non soci con partita Iva n 7
Ci sono inoltre collaboratori, tirocinanti e occasionali sono n 20

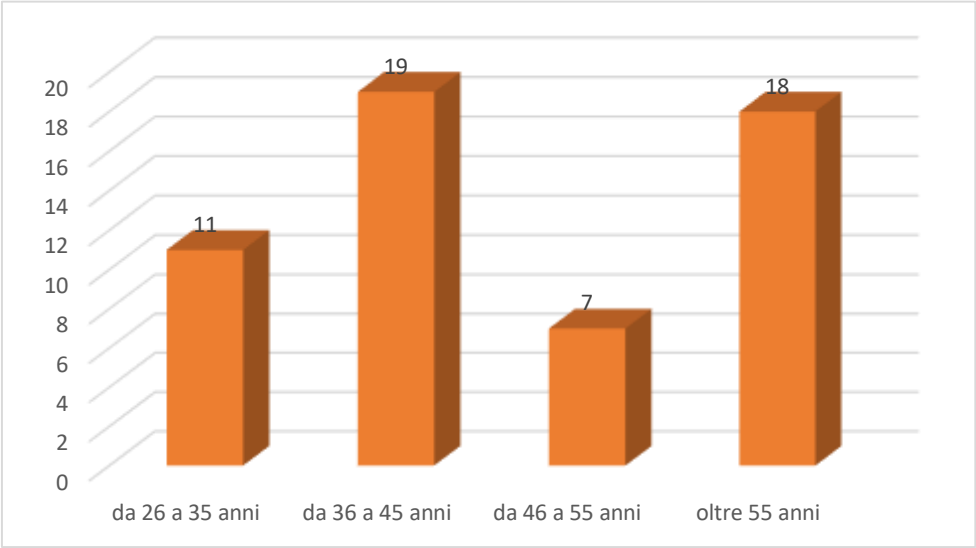


I lavoratori di Solidare, soci e collaboratori esterni, sono la risorsa più preziosa della Cooperativa e tutti operano sia come liberi professionisti, psicologi, psicoterapeuti e sia come consulenti che si occupano di aspetti di promozione e coordinamento, aspetti che in buona parte vengono portati avanti 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.

Età degli operatori



Rapporto di lavoro
Tutti coloro che lavorano a Solidare operano in qualità di lavoratori autonomi/liberi professionisti.

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. La necessità di ampliare le ore della segreteria è stata soddisfatta in parte mentre è stata sospesa, temporaneamente, la ricerca di una risorsa in più per la segreteria per consentire la nuova riorganizzazione degli spazi nella sede di via Donati 10. Questo rimarrà un obiettivo dei prossimi anni. Nei primi mesi del 2020 la segreteria ha lavorato in smart working a causa dell'emergenza Covid19 ma sono state assicurate le funzioni di accoglienza e informazione a tutti coloro che si rivolgono a Solidare per telefono e per mail.

Cittadinanza
In Cooperativa lavorano 55 persone di nazionalità italiana (tra cui tirocinanti e collaboratori occasionali).

Formazione
Nel 2019 i lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione residenziale ECM sono stati in numero superiore rispetto agli anni precedenti, mentre è rimasta invariata la partecipazione ai gruppi di miglioramento (equipe generale) ed è aumentata la partecipazione alle attività specifiche di supervisione. Si sta riflettendo sulla formula e i costi dei seminari residenziali e sulle tematiche di studio e approfondimento proposte.

A seguito della richiesta di autorizzazione ATS Milano a erogare prestazioni sanitarie tutti i professionisti dovranno essere in regola con quanto previsto dalla normativa sulla formazione continua. Solidare annualmente propone per i propri operatori dei percorsi di formazione per la maggior parte gratuiti in forma seminariale, residenziale o di formazione sul campo. Nel 2019 la proposta formativa di Solidare è stata completamente gratuita per i propri operatori. I rimanenti crediti per raggiungere la quota annua prevista sono a carico del professionista.

Di seguito le proposte formative svolte in sede e fuori sede per gli operatori di Solidare, altre sono patrocinate da Solidare e si svolgono in altri Istituti di formazione o lavoro.

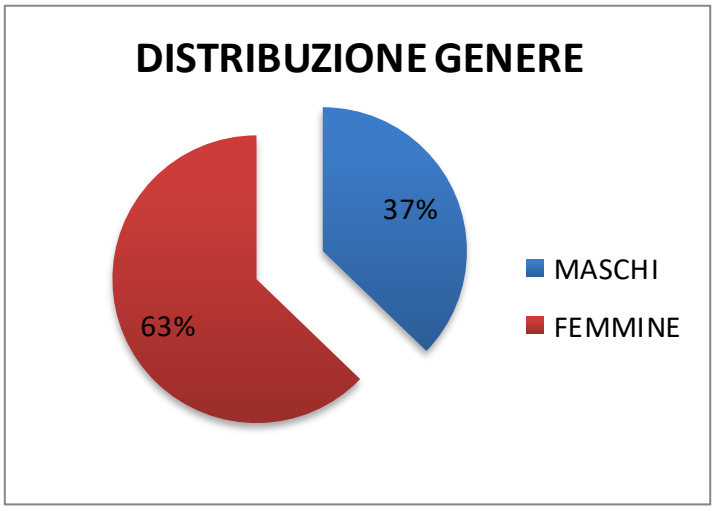
Attività formazione e aggiornamento				
	Ore erogate	**Partecipanti**	**Di cui soci**	**Non soci**
Formazione residenziale (Chiavenna)	15	25	18	7
Supervisione individuale/gruppo	72	20	5	15
Supervisione di gruppo miglioramento	22	24	17	7
Incontri sociodramma	12	12	11	1

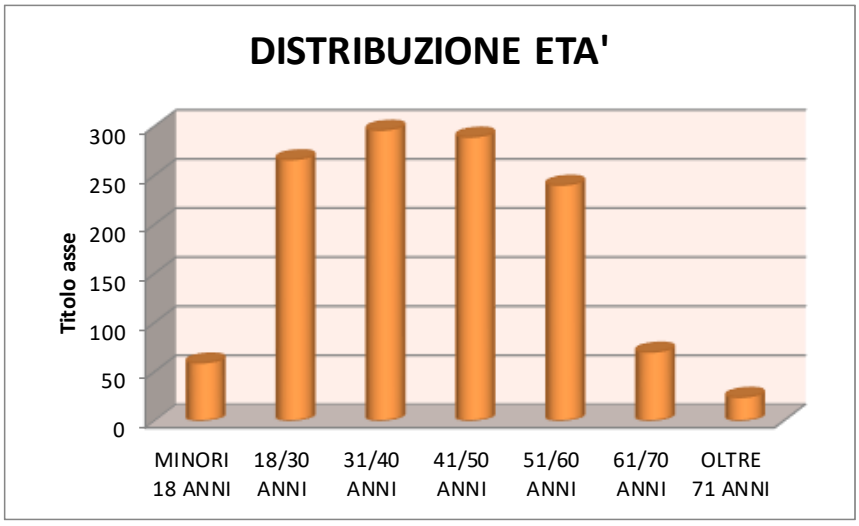
Mutualità

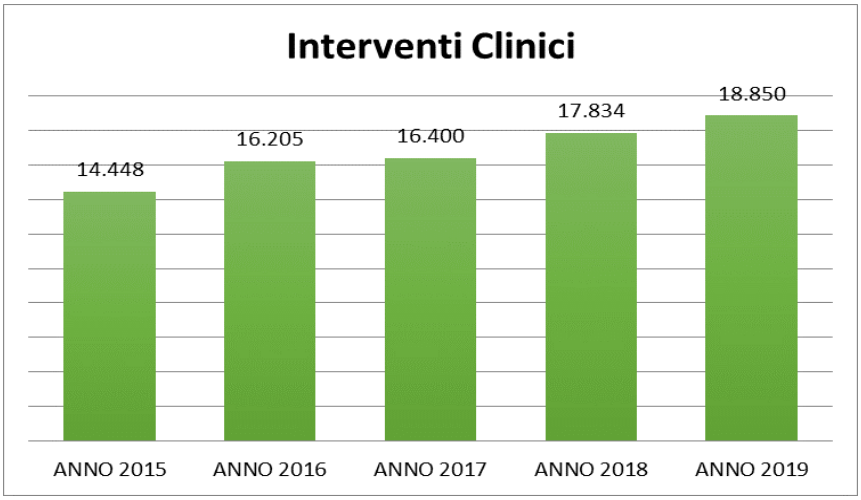
I soci perseguono lo scopo di nuove occasioni di lavoro per sé e per altri, nelle forme previste dalla legge. Il Cda si è in tal senso operato per creare più ampie possibilità di lavoro per i soci e per tutti i collaboratori perseguendo altresì l'obiettivo di allargare la base sociale attraverso nuovi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

5.2 Utenti

DISTRIBUZIONE DI GENERE







5.3 Altre risorse umane

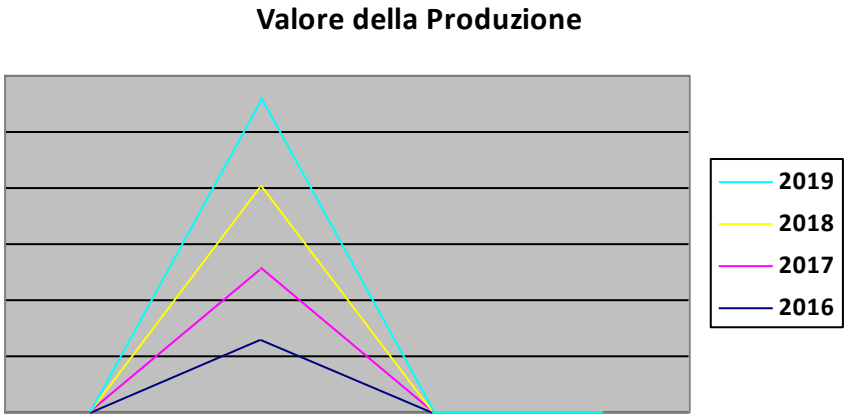
5.3.1 Tirocini formativi e stagisti

	Numero	Ente inviante	Attività svolta
Tirocinanti	1	Sgai	Tirocinio psicoterapia
	2	Palazzolo Selvini	Tirocinio psicoterapia
	1	Minotauro	Tirocinio psicoterapia
	1	SIPP	Tirocinio psicoterapia

6 Dimensione economica

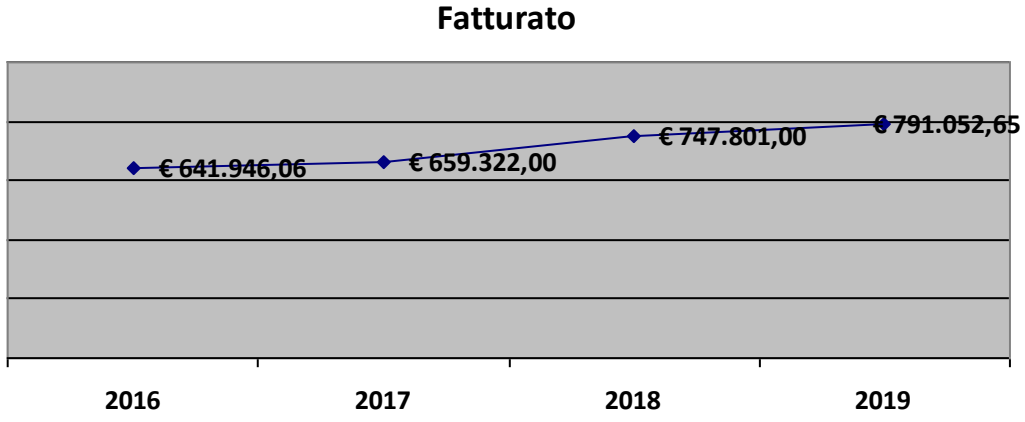
6.1 Valore della produzione

	2019	2018	2017	2016
Privati e famiglie	785.934,30	741.522,88	648.330,00	635.014,54
Donazioni private	5.118,35	6.279,00	6.590,00	6.892,54
Totale	791.052,65	747.801,88	654.922,00	641.946,06



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 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 del 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.
Nel 2019 abbiamo consolidato la nostra Cooperativa anche attraverso l'acquisto di una nuova sede che ha consentito l'unificazione di otto studi e ha permesso la richiesta di autorizzazione all'Ats di Milano per l'erogazione di prestazioni sanitarie.
Il "valore della produzione", cioè l'insieme delle entrate (i ricavi delle prestazioni agli utenti e le donazioni), ammontava nel 2018 a 747.801 mila euro ed è aumentato nel 2019 a 791.052,65, quindi si registra circa il 6% di incremento rispetto all'anno precedente. Se si confronta il valore della produzione con gli anni precedenti si vede immediatamente che la crescita di Solidare è stata regolare e continua con la sola flessione nel 2017.
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.



	2015	2016	2017	2018	2019
Ammortamenti e accantonamenti	5.556	4.073	3.453	3.831	12.567
Fornitori di beni da economie esterne	477.584	523.571	508.812	595.433	646.686
Totale	**€ 483.140**	**€ 527.644**	**€ 511.965,00**	**€599.264,46**	**€ 659.253,00**

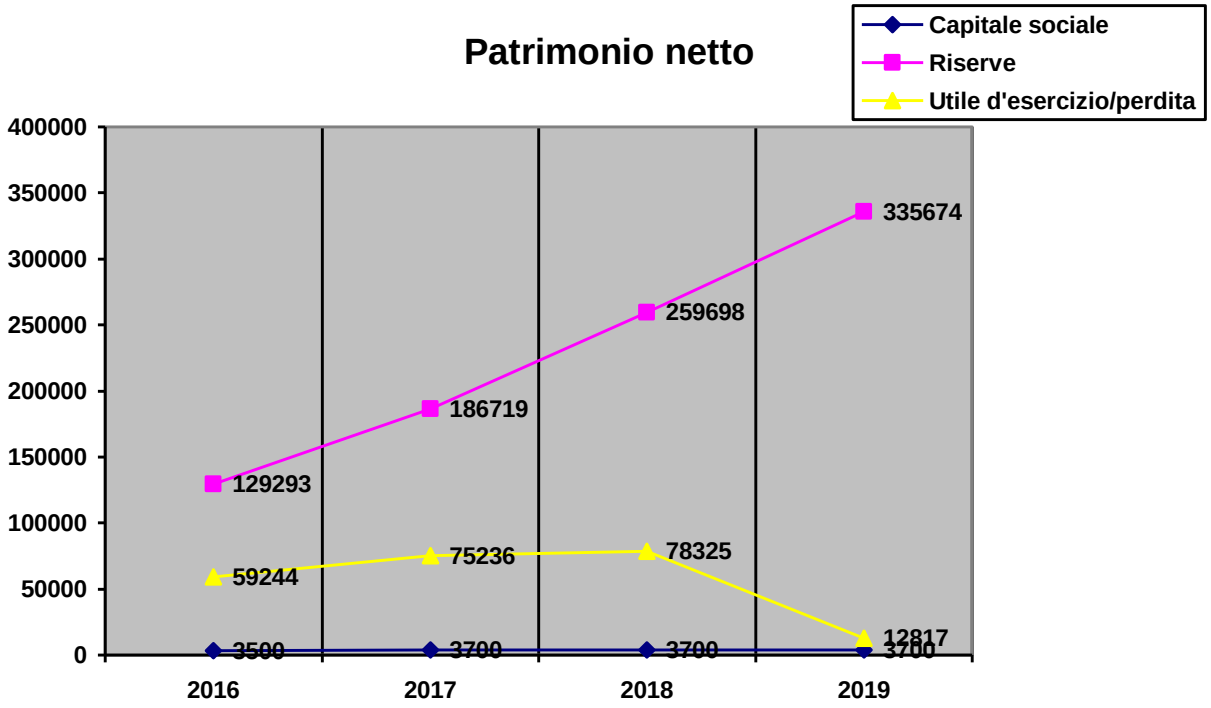
6.2 Distribuzione valore aggiunto

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

	2017	2018	2019
Organizzazione/Impresa			
Utile di esercizio/perdita	75.236.55	78.325,67	12.817,04
Totale	**€ 75.236,55**	**€ 78.325,67**	**12.817,04**
Lavoratori			
Dipendenti soci	39.118,90	38.185,59	40.989,78
Dipendenti non soci	0	0	0
Collaboratori	419.662,48	483.460,00	508.264,91
Occasionali	3.868,00	6.327,00	6.474,00
Totale	**€ 462.649,38**	**€ 527.972,59**	**555.728,69**
TOTALE	**€ 537.885,93**	**€ 606.298,26**	**568.545,73**

L'esercizio chiuso al 31.12.2019 riporta un utile di bilancio di **12.817,04** euro. Tale utile è decisamente inferiore a quello degli anni precedenti ma ugualmente sorprendente alla luce delle spese di acquisto e ristrutturazione dell'immobile di via Donati 10 sostenute nel 2019 e che hanno reso la Cooperativa più solida e in grado di chiedere l'autorizzazione all'Ats di Milano per l'erogazione delle prestazioni sanitarie. Abbiamo comunque registrato un aumento del fatturato complessivo (l'aumento delle prestazioni è di circa il 6% rispetto all'anno precedente), grazie alla presenza di tirocinanti di specializzazione in psicoterapia, all'aumento del numero di gruppi di psicoterapia di gruppo che forniscono un margine superiore alla Cooperativa rispetto ad altri interventi terapeutici e mantenendo inalterato il compenso corrispondente ai terapeuti.

6.3 Produzione e distribuzione ricchezza patrimoniale

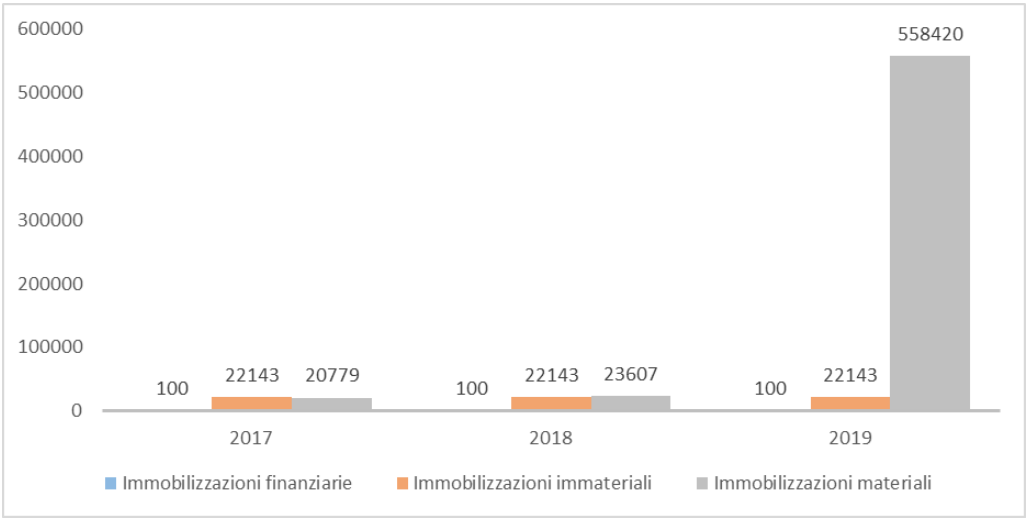


Il valore della nostra Cooperativa è aumentato negli anni e nel 2019 si è consolidato grazie all'acquisizione di beni materiali quali la nuova sede di Via Donati 10. Il capitale sociale è rimasto invariato perché la nostra socia Maura Varani, mancata recentemente, ha devoluto la sua quota alla Cooperativa e altri due soci si sono avvicendati fra una dimissione e un'ammissione. Nel 2020 è prevista l'entrata di tre nuovi soci.

L'utile di esercizio dell'anno pari a 12.817,04 sebbene pur di molto inferiore agli anni precedenti rimane un dato sorprendentemente in positivo in quanto molte delle risorse economiche sono state investite nella ristrutturazione e nell'arredamento degli studi di via Donati 10.

Le riserve del bilancio d'esercizio del 2019 ammontano a 335.674 confermando la crescita costante negli anni di Solidare.

6.4 Il patrimonio



Come più sopra illustrato e descritto quest'anno abbiamo investito le nostre risorse finanziarie, oltre che mantenere l'ordinario, nell'acquisto e ristrutturazione dell'immobile di via Donati 10 che ha consolidato il patrimonio della Cooperativa.

7 PROSPETTIVE FUTURE

7.2 Prospettive della Cooperativa

Dai dati di bilancio 2019 risulta chiaro che la nostra Cooperativa ha in questi anni notevolmente incrementato il numero di pazienti che a essa si riferiscono e il numero di prestazioni di carattere clinico offerto. Anche durante il 2019 sono state effettuate circa 18.850 prestazioni a fronte delle 17.834 dell'anno precedente e circa 385 primi colloqui a fronte dei 350 dell'anno scorso. L'incremento di prestazioni e di circa il 6% rispetto all'anno precedente ma nei primi mesi del 2020 le prestazioni sono diminuite di circa il 20% a causa del lockdown a seguito della pandemia Covid19 che ha comportatolo spostamento in remoto delle psicoterapie in corso. Possiamo affermare che 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, intercettare e rispondere ai crescenti disagi psicologici del contesto sociale e del momento storico in cui viviamo. A conferma di questa attitudine nei primi mesi del 2020 Solidare si è attivata a proporre iniziative gratuite di sostegno psicologico alla cittadinanza e gruppi di auto aiuto specifici per persone e famiglie colpite che hanno subito un disagio o una perdita a causa dell'emergenza sanitaria del Covid19. 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. Come antidoto al diventare un organismo che meramente eroga prestazioni teniamo in particolare considerazione il primo colloquio proprio come momento qualificante di tutti gli interventi successivi. Non vogliamo che i criteri di affidamento si basino esclusivamente sulla disponibilità di spazi del terapeuta ma è invece posta particolare attenzione a immaginare un accoppiamento terapeutico che tenga conto delle specificità della persona interessata, delle competenze umane e professionali del terapeuta affidatario. Altro tema importante è l'accoglienza che viene svolta in prima battuta sia al telefono che di persona dal personale della segreteria e si svolge appunto nei locali a essa adibita. Per poter consentire un migliore svolgersi del lavoro di segreteria, in attesa di reperire una terza risorsa, abbiamo incrementato di qualche ora l'attuale monte orario. Inoltre abbiamo subordinato la ricerca di una terza risorsa per la segreteria e l'apertura al sabato mattina alla riorganizzazione conseguente il trasferimento nella nuova sede nei locali unificati di Via Donati 10.
Nel corso del 2019 è proseguita la ricerca di una nuova sede che a seguito delle numerose riunioni allargate fra soci e collaboratori che si sono svolte nell'anno è stata identificata in un immobile sul territorio che consentisse l'unificazione degli studi e di molte attività oltre che la richiesta di autorizzazione all'erogazione di prestazioni sanitarie all'ATS di Milano. Agli inizi del 2019 abbiamo stilato una proposta di acquisto per un immobile di 200 mq sito in via Donati 10 in Milano che ha le caratteristiche per sostenere il volume di attività attuale e la richiesta di autorizzazione all'ATS di Milano che è stata acquistata a luglio 2019 e finita di ristrutturare secondo le norme richieste dagli enti preposti nel dicembre 2019 divenendo operativa la prima settimana di gennaio 2020.
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 sempre più gruppi in linea con il nostro dispositivo primario che è gruppale e che spaziano fra i gruppi di psicoterapia, di sostegno psicologico alla genitorialità fino ad arrivare ai più attuali di aiuto all'elaborazione delle esperienze connesse al Covid19.
Negli anni per intercettare ulteriormente il disagio sociale crescente nella popolazione e radicare la nostra presenza sul territorio metropolitano abbiamo attivato il progetto "la seduta sospesa" e gli "amici di Solidare" per consentire donazioni libere e offrire consultazioni gratuite che nei primi mesi del 2020 abbiamo incrementato destinando completamente il 5 per mille del fatturato 2019 della Cooperativa. 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 e nei primi mesi 2020 proponendo percorsi di sostegno agli operatori coinvolti nell'emergenza sanitaria Covid19.

In sintesi crediamo si possa dire che Solidare vuole:

- Investire ulteriormente sugli aspetti istituzionali quali la pratica di autorizzazione all'erogazione di prestazioni sanitarie all'ATS di Milano. Tale autorizzazione consentirà di adeguare gli aspetti gestionali e organizzativi al sistema di Tessera Sanitaria per facilitare la dichiarazione dei redditi delle persone che si rivolgono a noi relativamente alle spese sanitarie. Questo comporterà anche una revisione verso una maggiore sicurezza del sistema gestionale e richiederà l'accuratezza di tutti i collaboratori nel cambiamento delle password di accesso al sistema. 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 della cura dell'organizzazione nel suo complesso per favorire una responsabilità condivisa.
- 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 (Covid19) 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 e gli Istituti scolastici.
- Essere un luogo che offra una qualità particolare di ascolto, accoglienza 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 volta alla ricerca sul "senso" della relazione di aiuto.

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

1. La nuova sede di Solidare in Via Donati 10 è stata acquistata e ristrutturata negli ultimi mesi del 2019 successivamente a molte riunioni allargate fra soci e collaboratori per favorire il passaggio trasformativo in una sede unificata e comune. Nel 2020 si procederà a richiedere l'autorizzazione all'ATS di Milano per l'erogazione di prestazioni sanitarie e poter accedere alla fatturazione secondo il sistema di Tessera Sanitaria in adempimento al DGPR. Temporaneamente è stato nominato, in adempimento della legge, un direttore sanitario medico, nostro socio, ma nel 2020 procederemo con la richiesta di ottenere un Direttore sanitario psicologo/psicoterapeuta maggiormente coerente con i nostri valori fondativi.
2. Ampliamento dell'orario di apertura al pubblico esteso al venerdì pomeriggio e nelle ore serali e al sabato mattina attraverso il reperimento di una stagista o di una terza risorsa per il lavoro di segreteria con eventuale sviluppo verso un inserimento in organico. Questo obiettivo è da intendersi subordinato alla nuova riorganizzazione che si definirà successivamente il reperimento di una nuova sede.
3. Sviluppare ulteriormente le aree di riferimento organizzativo individuate attraverso il coinvolgimento dei soci e la distribuzione di incarichi su specifiche iniziative ad esempio responsabile della sicurezza dei lavoratori; coordinamento gruppo prassi clinica; conduzione di

supervisioni di gruppo, per favorire la partecipazione di tutti i soci agli aspetti gestionali e di responsabilità nella Cooperativa.

4. Mantenimento del contratto con ATS Monza e Brianza per l'affidamento delle attività integrative in ambito psicologico nel servizio di malattie a Trasmissione sessuale. Mantenimento dei contatti di rete con altre agenzie di cura del territorio quali Uonpia, consultorio, servizi di tutela minori e Asst di Milano.
5. Continua il proseguimento delle attività all'interno degli Istituti scolastici milanesi. In particolare nel 2020 un Istituto scolastico (Rasori), grazie all'encomiabile svolto dai colleghi per conto di Solidare, ha chiesto di stilare un ulteriore progetto in merito a "L'insegnamento ai tempi del Coronavirus" rivolto ai docenti dell'Istituto scolastico per supporto e sostegno che si svolgerà in una serie di incontri di piccolo gruppo nei quali verranno affrontati i temi della sfida nella riorganizzazione del lavoro ed elaborata la posizione dell'insegnante di fronte ai possibili lutti vissuti dai bambini.
6. Continuazione degli incontri di supervisione clinica, tre al mese di due ore ciascuna, aperti a molti colleghi psicologi, psicoterapeuti e tirocinanti. 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. Continuazione del "gruppo di approfondimento clinico" con la finalità di favorire la riflessione sulla prassi clinica di Solidare, in particolare sul confronto con il proprio orientamento teorico e di metodo e sul reciproco influenzamento con l'organizzazione.
8. Continuazione della formazione sul campo – equipe generale. Riteniamo questo uno strumento principe del nostro lavoro clinico e un momento fondamentale per l'organizzazione istituzionale della Cooperativa.
9. Due incontri di Psicodramma psicoanalitico a cura della scuola di psicodramma psicoanalitico di Mantova, condotto dal direttore dott. Carrirolo, rivolto a tutti i collaboratori di Solidare per elaborare i cambiamenti nella nostra organizzazione conseguenti al lockdown per Covid19 e familiarizzare con le dinamiche di gruppo.
10. Si esplorerà attraverso degli incontri allargati in remoto la possibilità di promuovere il pensiero simbolico e inconscio nonostante la distanza fisica dello strumento la quale ipotizziamo che faciliti maggiormente il pensiero cognitivo a scapito di quello emotivo e di contatto.
11. Si promuoverà una ricerca clinica sull'utilizzo delle terapie a distanza individuando, se possibile, specificità, differenze, criticità o potenzialità della terapia in remoto.
12. Un ulteriore potenziamento delle attività cliniche complessive, un consolidamento della nostra presenza sul territorio e vicinanza alla cittadinanza anche attraverso azioni sociali quali il destinare il 5 per mille del fatturato alle sedute sospese che consentiranno degli interventi in gratuità intercettando anche il disagio economico conseguente all'emergenza sanitaria.
13. 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. A questo scopo nella nuova sede è stato predisposto uno studio dotato di specchio unidirezionale per l'osservazione delle dinamiche familiari

Strategie e sostenibilità nel periodo della pandemia

La pandemia da Covid19 dei primi mesi del 2020, ha imposto il lockdown delle attività produttive non essenziali, in Italia lo stop è stato generalizzato dal DPCM 22 Marzo 2020, questo ha prodotto effetti sulla produttività, sulla redditività, sulla tesoreria, sull'occupazione e su tutti gli aspetti imprenditoriali inclusi i mercati delle imprese a livello nazionale e internazionale.

La nostra Impresa non ha subito il blocco produttivo in quanto ha svolto e svolge attività ritenute essenziali.

I livelli essenziali di assistenza al benessere psicofisico delle persone di prevenzione di collettività e di sanità pubblica includono tutte le attività psicologiche quali psicoterapie psicoanalitiche per adulti, minori e famiglie che rappresentano lo scopo statutario e valoriale della nostra Impresa cooperativa.

Durante il lockdown per ottemperare al contenimento della pandemia quasi tutte le attività psicologiche e amministrative sono state trasferite in modalità remoto attraverso l'utilizzo di smart working per il personale di segreteria e amministrazione e in remoto con l'utilizzo di piattaforme quali Skype e Zoom per le sedute psicologiche individuali e di gruppo oltre che per le riunioni associative, di formazione e di governo quali Cda e assemblea ordinaria dei soci.

In alcune situazioni di gravità psicologica e di salute è stato attuato l'utilizzo dei DPI e della sanificazione degli ambienti per consentire le sedute psicologiche di persona in sicurezza.

La prosecuzione dell'attività durante la pandemia ha comunque impattato negativamente nel bilancio della nostra Cooperativa, per meno di un terzo rispetto all'anno precedente, e quindi non figurano condizioni di incertezza significative e preesistenti al 23/02/2020, quindi è applicabile l'art. 7 del D.L.8 Aprile 2020 n.23 (G.U. 94 del 8/4/2020) che consente di verificare le prospettive di continuità considerando l'ultimo bilancio chiuso, in luogo della valutazione prospettica ai 12 mesi successivi.

La cooperativa per fronteggiare la crisi ha utilizzato delle strategie per consentire il proseguimento dell'attività.

Per mantenere la possibilità di accedere ai servizi psicologici offerti le attività di segreteria, benchè la sede fisica fosse chiusa, non si sono mai interrotte: attraverso il trasferimento di chiamata e lo smart working sono tate garantite le funzioni essenziali di accoglienza e di accesso ai servizi.

Non sono state richieste misure di cassa integrazione, né di utilizzo anticipato di ferie né di riduzione dell'orario di lavoro per il personale di segreteria.

Per quanto riguarda le attività più prettamente psicologiche quali psicoterapie individuali, di gruppo, di minori e famiglie sono state in gran parte trasferite in remoto. Sono perlopiù proseguite con regolarità in attesa di un ripristino delle condizioni di sicurezza del rientro di persona.

Abbiamo registrato delle perdite nelle attività inerenti l'area minori e dei primi colloqui di richiesta di intervento psicologico e qualcuna di interruzione della psicoterapia individuale. Le psicoterapie di gruppo sono perlopiù proseguite in remoto.

A tutti gli operatori è stato garantito il corrispettivo economico nei tempi abituali per la loro attività.

Le attività non produttive di formazione quali supervisioni, riunioni d'equipe, sessioni di Cda, riunioni allargate di elaborazione sono proseguite, dopo un'iniziale sospensione, in remoto.

Successivamente alla decisione del Miur di riconoscere la formazione ECM in remoto sono riprese le proposte formative ECM.

Nel corso dei primi mesi del 2020 si sono attivate delle iniziative di sostegno alla cittadinanza, agli istituti scolastici e aziendali.

Si è attivato uno sportello psicologico gratuito per la cittadinanza colpita da Covid19.

Si è attivato un gruppo di mutuo auto aiuto su zoom per favorire l'elaborazione di lutti o malattie conseguenti la pandemia.

Si è attivato uno sportello psicologico per i dipendenti di un'azienda Boiron.

È stato approvato un progetto di sostegno agli insegnanti di un Istituto scolastico (Rasori) per elaborare i vissuti e le emozioni conseguenti la riorganizzazione della didattica a distanza.

La cooperativa ha destinato il 5 per mille del bilancio 2019 alle sedute sospese per rendere ancora più accessibile il percorso alla psicoterapia e al sostegno psicologico intercettando i bisogni economici emergenti nella popolazione a seguito della pandemia.

Per quanto riguarda le richieste di finanziamento la Cooperativa ha deciso di non richiedere il finanziamento di 25 mila euro previsto dal decreto liquidità ma di attendere le indicazioni operative per poter richiedere il contributo a fondo perduto.

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 2020.

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.
- ✓ Il Bilancio sociale promuove il trasferimento di conoscenze per facilitare il passaggio generazionale nel governo della Cooperativa.

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 (bilancio trimestrale). Comunque nel 2019 si è stati capaci di investire proficuamente e per il bene di tutti il patrimonio della Cooperativa acquistando una sede che ha permesso l'unificazione degli studi e una visione futura più sicura.
- ✓ Tendenza a "dare per scontato" verso i nuovi entrati alcuni degli aspetti del lavorare insieme per i quali abbiamo previsto un tutoring da parte di colleghi esperti siano essi tirocinanti o nuovi collaboratori.
- ✓ Necessità di affrontare alcune criticità nella comunicazione interna e nelle relazioni inter-gruppo per facilitare il passaggio generazionale in vista di un'assunzione di responsabilità organizzativa in quanto quella clinica già avviene attraverso le riunioni di equipe e supervisione.

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