



**BILANCIO**



**SOCIALE**



**2 0 2 2**



## SOMMARIO

<b>1. PREMESSA/INTRODUZIONE</b> .....	<b>5</b>
NOTA METODOLOGICA E MODALITA' DI APPROVAZIONE, PUBBLICAZIONE E DIFFUSIONE DEL BILANCIO SOCIALE.....	8
<b>2. INFORMAZIONI GENERALI SULL'ENTE</b> .....	<b>8</b>
Aree territoriali di operatività.....	9
Valori e finalità perseguite (missione dell'ente – come da statuto/atto costitutivo).....	9
Attività statutarie individuate e oggetto sociale (art. 5 DL n. 117/2017 e/o all'art. 2 DL legislativo n. 112/2017 o art. 1 l. n. 381/1991).....	18
Collegamenti con altri enti del Terzo settore .....	19
Storia dell'organizzazione.....	19
Impatto Covid 19 e organizzazione da remoto.....	21
<b>3. STRUTTURA, GOVERNO E AMMINISTRAZIONE</b> .....	<b>22</b>
Consistenza e composizione della base sociale/associativa .....	22
Sistema di governo e controllo, articolazione, responsabilità e composizione degli organi.....	24
Modalità di nomina e durata carica.....	24
N. di CdA/anno + partecipazione media .....	25
Tipologia organo di controllo.....	25
Mappatura dei principali stakeholder.....	28
Presenza sistema di rilevazioni di feedback.....	29
Commento ai dati.....	29
Descrizione sintetica delle attività svolte in tale ambito e dell'impatto perseguito attraverso la loro realizzazione.....	30
<b>4. PERSONE CHE OPERANO PER L'ENTE</b> .....	<b>30</b>
Tipologie, consistenza e composizione del personale (retribuito o volontario).....	30
Composizione del personale .....	31
Attività di formazione e valorizzazione realizzate .....	33
Contratto di lavoro applicato ai lavoratori .....	34
Natura delle attività svolte dai volontari .....	34
Struttura dei compensi, delle retribuzioni, delle indennità di carica e modalità e importi dei rimborsi ai volontari “emolumenti, compensi o corrispettivi a qualsiasi titolo attribuiti ai componenti degli organi di amministrazione e controllo, ai dirigenti nonché agli associati” .....	34
<b>5. OBIETTIVI E ATTIVITÀ</b> .....	<b>35</b>
Dimensioni di valore e obiettivi di impatto.....	35
Output attività .....	39
Tipologie beneficiari (cooperative sociali di tipo A) .....	40
Tipologia attività esterne (Eventi di socializzazione organizzati a contatto con la comunità locale).....	40
Altre tipologie specifiche di beneficiari non ricompresi nelle elencazioni precedenti .....	41

Outcome sui beneficiari diretti e indiretti e portatori di interesse.....	41
Possesso di certificazioni di organizzazione, di gestione, di qualità (se pertinenti).....	41
Elementi/fattori che possono compromettere il raggiungimento dei fini istituzionali e procedure poste in essere per prevenire tali situazioni .....	44
<b>6. SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA .....</b>	<b>45</b>
Provenienza delle risorse economiche con separata indicazione dei contributi pubblici e privati .....	45
Capacità di diversificare i committenti .....	46
Specifiche informazioni sulle attività di raccolta fondi .....	46
Segnalazioni da parte degli amministratori di eventuali criticità emerse nella gestione ed evidenziazione delle azioni messe in campo per la mitigazione degli effetti negativi.....	47
<b>7. INFORMAZIONI AMBIENTALI .....</b>	<b>48</b>
Tipologie di impatto ambientale connesse alle attività svolte.....	48
<b>8. ALTRE INFORMAZIONI NON FINANZIARIE.....</b>	<b>48</b>
Indicazioni su contenziosi/controversie in corso che sono rilevanti ai fini della rendicontazione sociale	<b>48</b>
Altri aspetti di natura sociale, la parità di genere, il rispetto dei diritti umani, la lotta contro la corruzione ecc. ....	48
Informazioni sulle riunioni degli organi deputati alla gestione e all'approvazione del bilancio, numero dei partecipanti.....	48
Principali questioni trattate e decisioni adottate nel corso delle riunioni.....	48
La COOPERATIVA/impresa sociale ha adottato il modello della L. 231/2001? No.....	48
La COOPERATIVA/impresa sociale ha acquisito il Rating di legalità? No .....	48
La COOPERATIVA/impresa sociale ha acquisito certificazioni di qualità dei prodotti/processi? No .....	48
<b>9. ASSENZA OBBLIGO MONITORAGGIO ORGANO DI CONTROLLO .....</b>	<b>48</b>

*“Bene, gatto. Ci siamo riusciti”  
disse sospirando.  
“Sì, sull’orlo del baratro ha capito la cosa più  
importante”  
miagolò Zorba.  
“Ah sì? E cosa ha capito?”  
chiese l’umano.  
“Che vola solo chi osa farlo”  
miagolò Zorba”*

*Luis Sepúlveda,  
da “Storia di una gabbianella e del gatto che le insegnò a volare”*

## 1. PREMESSA/INTRODUZIONE

Lettera agli stakeholder.

La realizzazione di questa quindicesima edizione del Bilancio sociale, secondo le nuove linee guida, 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:

- Comunicazione
- Relazione
- Informativa
- Partecipazione

Proprio per questo motivo gli obiettivi che hanno portato alla realizzazione dell’edizione 2022 sono prevalentemente i seguenti:

- Favorire i processi partecipativi interni ed esterni e rendere conto del miglioramento che l’ente si impegna a perseguire
- Misurare le prestazioni dell’organizzazione rappresentando il “valore aggiunto” creato nell’esercizio
- Ampliare e migliorare attraverso un processo interattivo di comunicazione, le conoscenze e le possibilità di scelta degli stakeholders

Cogliamo quindi l’occasione della stesura di questa quindicesima 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. 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 che 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 come il modo in 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. Ancora di più abbiamo una visione del mondo che concepisce il dolore come un tratto inscindibile dell'esistenza umana e che è solo la dimensione comunitaria a rendere possibile la convivenza con la sofferenza e la sua possibile trasformazione in un'impresa conoscitiva e di senso. 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. L'accoglienza e l'ascolto del dolore non è solo l'ambiente fisico ma è una disposizione mentale, della mente, del pensiero, del corpo e dell'anima che rispettosamente e con umiltà si fa grengo accogliente offrendo uno spazio che consenta di pensarlo e a volte trasformarlo. Con pazienza si sciolgono i nodi o si riannodano i fili di una storia ingarbugliata con la curiosità e la fiducia che il metodo psicoanalitico ci ispira.

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, che nonostante l'aumento graduale introdotto nei primi mesi del 2023 si è mantenuto sostenibile. Hanno guidato la nostra scelta tre vertici: mantenere la tariffa sostenibile per la cittadinanza; riconoscere l'impegno ai nostri professionisti; garantire la solidità finanziaria per la cooperativa. Un'altra espressione di azione sociale è rappresentata 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.

Nel corso del 2022 abbiamo sviluppato, a seguito degli eventi tragici occorsi in Europa a partire dal 24 febbraio 2021, la realizzazione di un progetto a sostegno dei profughi ucraini. L'idea iniziale di ospitare, nella nostra sede, due gruppi di parola, per bambini e per adulti, rivolti ai rifugiati e condotti da psicologi/psicoanalisti essi stessi rifugiati si è trasformata in interventi individuali a favore di ragazzi o giovani donne ucraine

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 gli invii alla nostra Cooperativa. In particolare abbiamo avviato una collaborazione con l'ambulatorio DCA (Disturbi comportamento alimentare) dell'Auxologico San Luca di Milano.

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. Questa disposizione ci ha gradualmente condotto a ridisegnare le aree di riferimento del Consiglio di amministrazione a individuare nel dispositivo di co-conduzione e doppia vice-presidenza la possibilità di facilitare il passaggio generazionale e l'avvicendamento nelle cariche istituzionali.

Solidare funzionando come un sistema complesso e aperto è in grado di auto-organizzarsi in gruppi di lavoro; le funzioni specifiche che negli anni passati venivano svolte in modo intercambiabile da più operatori, garantendo la stabilità del sistema, attualmente in seguito alla crescita, sviluppo e differenziazione della Cooperativa necessitano di essere trasmesse per mantenere la ridondanza necessaria a garantire appunto la stabilità dell'organizzazione pur nell'equilibrio dinamico costante che si verifica a contatto con l'ambiente e i cambiamenti sociali richiesti. Ci è sembrato quindi che il dispositivo di co-conduzione potesse rispondere in maniera adeguata e coerente allo sviluppo della nostra Cooperativa.

Nel 2022 la cooperativa ha investito e sostenuto la formazione di più soci e collaboratori in merito all'acquisizione di competenze gestionali amministrative e di gruppo per favorire l'assunzione di responsabilità e la partecipazione attiva alla vita della cooperativa.

A questo proposito è rilevante sottolineare l'impegno appassionato che tutti, soci collaboratori e tirocinanti, hanno destinato alla ideazione e realizzazione della festa dei vent'anni di Solidare. È stato un momento comunitario e partecipato svoltosi a Mare Culturale Urbano e che ha visto la partecipazione di ospiti esterni che ci hanno accompagnato nella crescita in questi anni. Da questo impegno sono stati realizzati dei video racconti istituzionali e dei gruppi di lavoro.

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.

Auspucando 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*

## NOTA METODOLOGICA E MODALITA' DI APPROVAZIONE, PUBBLICAZIONE E DIFFUSIONE DEL BILANCIO SOCIALE

La realizzazione di questa quindicesima 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.

Come ormai da alcuni anni il Bilancio sociale è stato redatto da tutti i membri del Cda che si sono più volte riuniti e confrontati in merito allo sviluppo della cooperativa, alle attività e iniziative promosse nell'anno, alla valutazione del conto economico e della tenuta finanziaria di Solidare avendo acquisito sempre di più competenze gestionali che unite alla professionalità clinica degli amministratori ha ben espresso il concetto di coniugazione della organizzazione non disgiunta dalla clinica. Questo significa cercare di coniugare il pensiero generale ad esempio di adeguamento alle leggi o alla necessità finanziarie al pensiero particolare legato a ogni persona in cura e a ogni approccio psicoterapeutico e psicoanalitico espresso da ogni operatore compresi gli amministratori. Infatti una delle caratteristiche distintive di Solidare è di aver eletto nell'organo di governo i suoi psicoterapeuti che continuano l'attività clinica contemporaneamente all'attività amministrativa. Questo consente di vivere e di attraversare in modo diretto e personale l'impatto clinico di ogni azione/decisione organizzativa e di valorizzare il feedback ricevuto dai colleghi e dai propri pazienti in cura in una continua circolarità di senso.

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 le nuove linee guida per la stesura del Bilancio sociale.

Il presente Bilancio è stato diffuso attraverso la posta elettronica a tutti i soci, collaboratori e tirocinanti di Solidare, approvato nell'assemblea dei soci. È inoltre presente sul sito web e in sede sono disponibili delle copie cartacee.

Per il presente Bilancio sociale sono state seguite le linee guida adottate con DM 04.07.2019 pubblicato il 09.08.2019.

Il presente Bilancio sociale è stato approvato in Cda e in seguito presentato e condiviso nell'assemblea dei soci del 13.05.2023 che ne ha deliberato l'approvazione. A seguito dell'approvazione verrà reso pubblico anche mediante il deposito al registro delle imprese.

## 2. INFORMAZIONI GENERALI SULL'ENTE

### *Informazioni generali:*

<b>Nome dell'ente</b>	SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE - SOLIDARE
<b>Codice fiscale</b>	04917500961
<b>Partita IVA</b>	04917500961
<b>Forma giuridica e qualificazione ai sensi del codice del Terzo settore</b>	Cooperativa Sociale di tipo A – modello SRL, qualifica impresa sociale ai sensi D.Lgs. 112/17
<b>Indirizzo sede legale</b>	VIA FAVRETTO, 13 - 20146 - MILANO (MI)
<b>Indirizzo sede operativa</b>	VIA DONATI, 10 – 20146 – MILANO
<b>N° Iscrizione Albo Delle Cooperative</b>	A166059
<b>Telefono</b>	02 42290338
<b>Fax</b>	0247717119
<b>Sito Web</b>	<a href="http://www.solidare.it">www.solidare.it</a>
<b>Email</b>	solidare@solidare.it;
<b>Pec</b>	<a href="mailto:solidare@pec.solidare.it">solidare@pec.solidare.it</a>
<b>Codici Ateco</b>	869030

## **Aree territoriali di operatività**

Il principale riferimento territoriale coincide con l'area metropolitana milanese e i comuni limitrofi. Si è riscontrato però - nel corso degli 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. Sempre di più in questi ultimi anni e in particolare a seguito dell'ultimo anno di pandemia, abbiamo riscontrato un incremento delle terapie in remoto a favore di persone residenti fuori regione o residenti all'estero. 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 nella dimensione fisica/ambientale ma anche di disposizione relazionale, rispondeva a un bisogno fortemente sentito dai cittadini; un bisogno che in questi anni è cresciuto e ha richiesto forme innovative di accoglienza e di cura alla luce delle trasformazioni e modificazioni del setting che l'emergenza sanitaria ha comportato.

Il concetto di luogo, di confine e di territorio ha avuto un'influenza e un impatto sul nostro essere un "luogo che cura". Attraversato la riflessione sulle terapie in remoto ci siamo interrogati sulla trasformazione del non luogo per eccellenza che è il virtuale versus un luogo che cura e che è quindi investito a livello affettivo, relazionale e storico diventando un luogo d'identità. Quindi anche i confini territoriali e cittadini, pur mantenendo un radicamento, si sono resi più fluidi e possibili al di là del dato geografico.

Si conferma, infine, che Solidare è divenuta nel tempo un punto di riferimento importante per i cittadini dell'area metropolitana ed extra metropolitana ma anche per altre agenzie di cura sul territorio. Si sono, infatti, intensificati e aumentati i contatti di rete cittadina con le Uonpia, 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 San Luca Auxologico e fuori città con l'ATS di Monza e Brianza, l'Ufficio socio-sanitario del Comune di Milano, con le Associazioni del territorio, PsiQO ETS di Quarto Oggiaro, We World e Sport Senza Frontiere e infine, nel corso degli anni, con alcune aziende del territorio quali Test Buster e Boiron che hanno voluto offrire ai loro dipendenti dei percorsi di benessere psicologico.

Nei primi mesi del 2023 sono iniziate delle interlocuzioni con l'associazione Naga e con il Naba - Nuova Accademia di belle arti.

## **Valori e finalità perseguite (missione dell'ente - come da statuto/atto costitutivo)**

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 si ispira ai principi che sono alla base del movimento cooperativo mondiale e in rapporto a essi agisce. Questi principi sono: la mutualità, la solidarietà, la democraticità, l'impegno, l'equilibrio delle responsabilità rispetto ai ruoli, lo spirito comunitario, il legame con il territorio, un equilibrato rapporto con lo Stato e le Istituzioni pubbliche.

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

La relazione tra l'individuo e il mondo in cui vive si declina nel nostro percorso professionale in una connessione profonda fra l'agire clinico e l'azione sociale che fa dell'etica, della sostenibilità economica ed emotivo/affettiva, dell'inclusività e collaboratività i suoi pilastri per sviluppare un concetto di "cura" che ristabilisca i legami fra l'individuo che ristabilisca i legami con la comunità.

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'art. 5 dello statuto.

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 PSICOTERAPEUTICO INDIVIDUALE PER ADULTI
- INTERVENTO CLINICO PSICOTERAPEUTICO INDIVIDUALE PER MINORI
- INTERVENTO CLINICO PSICOTERAPEUTICO DI GRUPPO
- INTERVENTO CLINICO PSICOTERAPEUTICO PER LE FAMIGLIE E COPPIE
- ASSISTENZA, ACCOGLIENZA, AGGREGAZIONE SOCIALE
- RICERCA, FORMAZIONE E CONSULENZA
- PROMOZIONE DELLA CULTURA PSICOLOGICA E PSICOANALITICA
- REALIZZAZIONE DI PROGETTI A CARATTERE SOCIALE E PSICOLOGICO
- INTERVENTI A SOSTEGNO DELLA COMUNITA'

### **Valori e Aree di Attività**

Le aree di attività definiscono le proprie politiche di Impresa sociale.

La Cooperativa si propone di raggiungere queste finalità attraverso le seguenti politiche d'Impresa sociale: obiettivo di Solidare - da sempre - è di essere una struttura radicata nella comunità di riferimento, come luogo di ascolto al disagio, alla marginalità e alla solitudine. Per rispondere a queste finalità Solidare si è costituita come struttura "flessibile" cioè capace di ri-progettarsi nel reciproco scambio con coloro che le si rivolgono - con l'intento di promuovere e mantenere uno spazio capace di offrire una qualità particolare di ascolto e di aggregazione, incentivando nelle persone un ruolo attivo e propositivo.

In questi anni abbiamo assistito a una crescita costante di Solidare e abbiamo condiviso paure e trepidazioni per l'attraversamento di questo momento di crescita e di necessaria evoluzione verso logiche organizzative nuove. In particolare negli ultimi anni abbiamo dovuto affrontare la modifica dei setting terapeutici e il passaggio in remoto in seguito alla pandemia che ha portato alla chiusura della sede. 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, sociale ed economico e non cedere alle tentazioni aziendalistiche. Avendo sempre tenuto presente la centralità della persona sia essa paziente o operatore, Solidare si configura come una Cooperativa (soci con un rapporto paritario ma non uguali), un'Impresa (l'organizzazione si auto - sostiene 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, formazione e cultura (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).

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 attraverso una condivisione dei coordinamenti con l'introduzione sia nel Cda, che nell'equipe generale, nell'equipe minori, nell'equipe famiglie e nel gruppo multidisciplinare del coordinamento.

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 che 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. La "cura" quindi non è 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. L'approccio è multidisciplinare: 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.

Per intercettare maggiormente i bisogni della popolazione, abbiamo già, da alcuni anni, ampliato la disponibilità clinica attraverso l'estensione dell'orario di apertura dell'attività per sei giorni la settimana, dalle prime ore del mattino fino alla sera in modo che le persone che si rivolgono a noi possano trovare conciliazione con i loro impegni lavorativi.

A seguito della pandemia e del lockdown la nuova sede, acquistata a fine 2019 e autorizzata nel 2020 dall'Ats di Milano all'erogazione di prestazioni psicologiche sanitarie, è stata parzialmente chiusa e le attività psicoterapeutiche sono state spostate in modalità remoto.

Negli anni della pandemia abbiamo attivato degli incontri di elaborazione e confronto in remoto rivolti a tutti gli operatori di Solidare per mantenere viva la nostra comunità professionale e superare insieme l'isolamento e il senso di sconforto conseguente. Gli incontri sono stati molto partecipati e hanno permesso di mantenere la condivisione e il senso di appartenenza.

Abbiamo inoltre affrontato in particolare nel 2022 il rientro in presenza della maggior parte degli operatori mantenendo le regole afferenti ai dispositivi anti-Covid (moduli di autocertificazione, distanziamento e utilizzo DPI) e sostenuto e consentito il mantenimento delle terapie a distanza.

La maggiore difficoltà è stata riscontrata nel riportare in presenza le attività di confronto clinico in equipe e ancora, l'equipe generale, più numerosa, è stata svolta in remoto per tutto il 2022 e per i primi mesi del 2023.

Si mantiene, infine, la nostra intenzione di portare avanti con Ats un'interlocuzione che ci consenta di dotarci di un Direttore sanitario Psicologo che si è rallentata a seguito dell'emergenza sanitaria. Nel 2022 si sono ripresi i contatti con l'avv. Lopez, che ci rappresenta, con l'Ordine degli Psicologi della Lombardia ed è stata inviata una lettera di richiesta di interlocuzione ad Ats Milano e Regione Lombardia. Dotarci di un Direttore sanitario psicologo rimane uno degli obiettivi da perseguire nel 2023.

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 e qualificante. Le due visioni, diagnostica ed ermeneutica, divergono e benchè in Solidare si integrino proficuamente, Solidare ha fatto della visione di clinica psicoterapeutica e grupppale 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 grupppale stessa di Solidare.

Solidare utilizza in particolare lo strumento "gruppo" quale disposizione e dispositivo di lavoro principale. L'attenzione al dispositivo gruppo passa attraverso la cura delle relazioni intra e inter gruppo in un costante lavoro circolare di connessioni.

Lo stretto legame fra la clinica e l'organizzazione ci ha condotto, ormai da anni, a ridisegnare le aree di riferimento del Consiglio di amministrazione distinguendole in: Area Clinica Istituzionale, Area Clinica Adulti, Area Clinica Minori e Famiglie, Area Gestionale, Area Formazione e Sviluppo, Area Comunicazione e Progetto. 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.

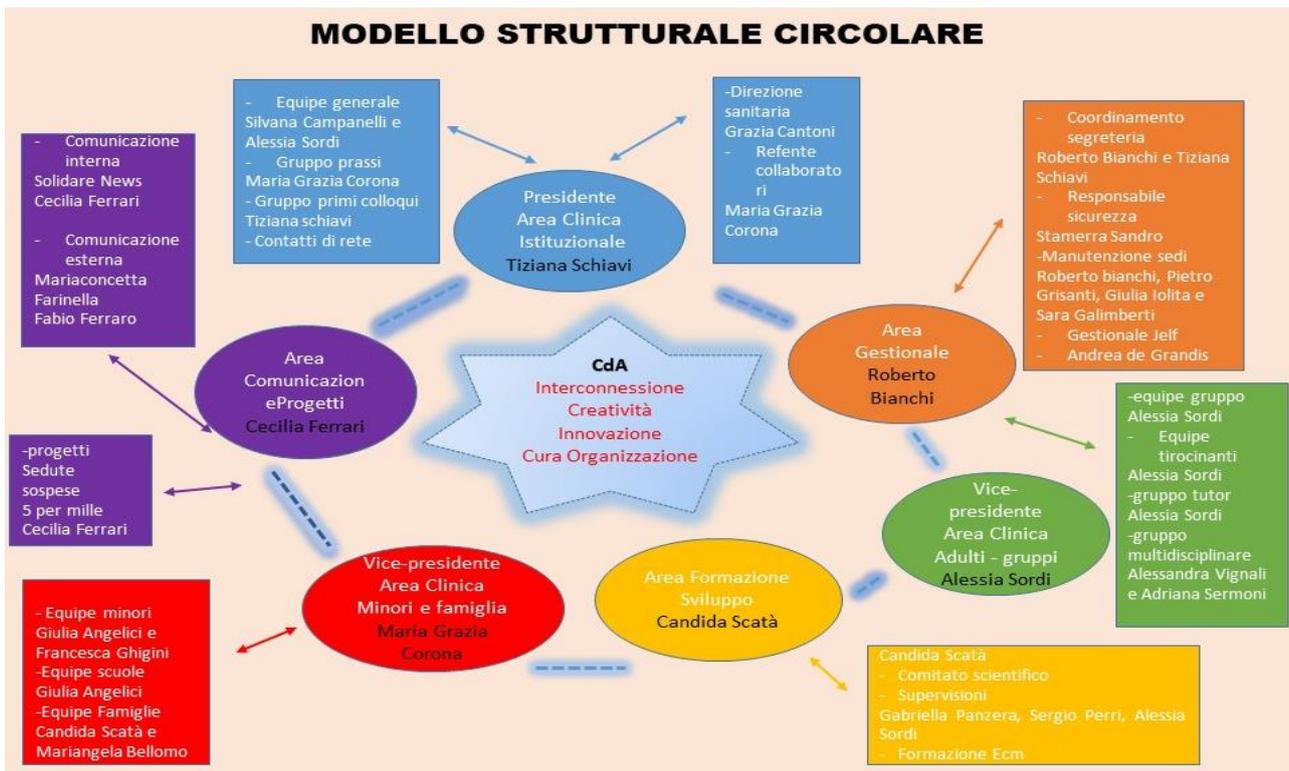
L'attitudine e la disposizione che caratterizza il coordinamento delle aree è quindi improntato alla circolarità delle comunicazioni e conseguentemente delle azioni che si compenetrano e influenzano

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 a essa si rivolgono con il chiaro scopo di promuovere salute, benessere, cultura, prevenzione e integrazione.

In breve segue la descrizione dell'articolazione delle Aree organizzative, gestionale del Cda.

**MODELLO STRUTTURALE CIRCOLARE** – interconnesso, circolare, semi- aperto, supporta i lavori delle aree di referenza e fra amministratori con interdipendenza rispetto agli obiettivi decisionali specifici attraverso l'apprendimento del “come” raggiungere gli obiettivi piuttosto del cosa raggiungere che è di pertinenza del livello istituzionale. Accoglie i suggerimenti del gruppo ma guida il cambiamento.



### Area Clinica Istituzionale

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, in un clima interno informale, amicale e costantemente propositivo e responsabile.

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 ad altre consultazioni. 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.

Prosegue l'attenzione nei confronti dei nuovi e vecchi collaboratori e tirocinanti delle scuole di specializzazione, giovani professionisti in ambito psicologico, che sempre più numerosi hanno voluto partecipare e integrarsi nel nostro progetto cooperativistico, fatta salva 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 clinico e gestionale definendo così una reciproca conoscenza e condivisione fin dall'inizio.

Si è sempre mantenuta alta l'attenzione all'ascolto dei collaboratori e soci attraverso il consolidamento del ruolo di un referente in particolare per il reperimento, l'inserimento e affiancamento dei nuovi collaboratori in connessione con tutte le aree cliniche e comunque per tutti gli operatori di Solidare che avessero bisogno di un confronto sulla prassi.

L'attenzione dell'area Istituzionale si è rivolta, nel 2022, in particolare per promuovere lo sviluppo di competenze degli amministratori alla gestione della cooperativa attraverso il sostegno economico alla partecipazione di formazioni specifiche sulle dinamiche del gruppo e della leadership, competenze amministrative e finanziarie e con un sistematico confronto interno al Cda.

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. Inoltre negli ultimi mesi del 2022 si sono individuati dei colleghi interni, con i requisiti richiesti, disponibili ad assumere l'incarico di tutor di specifica area di specializzazione e nei primi mesi del 2023 si è formalizzata l'attività attraverso la stesura di una lettera d'incarico.

Afferisce sempre all'area Istituzionale della Cooperativa **la riunione d'equipe generale** che si configura come 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 e rappresenta il luogo primario – agorà della polis- di confronto clinico.

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 rientro in presenza e sul mantenimento della possibilità per i colleghi impossibilitati a partecipare in remoto.

Ancora per tutto il 2022 il gruppo di equipe generale si è riunito in remoto e nei primi mesi del 2023 tornerà in presenza consentendo però la possibilità ai colleghi di collegarsi anche attraverso un impianto di videoconferenza di cui Solidare si è dotata.

Fa capo sempre all'area Istituzionale quanto compete alla comunicazione, informazione e promozione all'interno e all'esterno della Cooperativa ma che si interconnette con le aree di riferimento specifiche.

Afferisce sempre all'area Clinica Istituzionale **il gruppo di riflessione sulla prassi**. 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 grupppale in una 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 ri-significato per mantenerlo attuale e vitale e al passo con i cambiamenti della società. Finalità quindi del gruppo prassi è di mantenere viva e personalizzata l'azione clinica e non trasformarla in una procedura resistendo alla semplificazione razionale del pensiero logico.

L'evoluzione del gruppo prassi ci ha condotto a definire questo luogo di pensiero come uno spazio di incontro inter-grupale costituendosi come punto di confluenza ed elaborazione della prassi clinica dei coordinatori delle diverse equipe cliniche che si svolgono a Solidare. Altresì il gruppo prassi si configura come il luogo di raccordo e confluenza tra i vari gruppi e in particolare con il gruppo Cda. Infatti, la scelta delle parole con le quali descriviamo la nostra prassi è un atto cruciale e fondativo in quanto la parola è dotata di un senso che può produrre conseguenze e guida l'azione e si iscrive in un senso storicamente sedimentato e sempre operante ai diversi livelli di consapevolezza. Per questa ragione è importante porre attenzione ai termini che ci definiscono così come è importante ripensare sempre alla rielaborazione di ciò che consideriamo consuetudine nel nostro fare. Le procedure rischiano di diventare un fare astratto e indeterminato dimenticando il pensiero e rimanendo quindi dei contenitori vuoti di senso. Il gruppo prassi riflettendo sulle parole che ci definiscono mantiene vivo il significato del nostro fare.

Infine l'Area clinica Istituzionale si raccorda con il **Direttore sanitario** per le funzioni competenti e per il perseguimento dell'obiettivo di chiedere una deroga alla legge che prevede per il solo laureato medico la funzione di direttore sanitario.

### **Area Clinica Adulti**

Afferiscono a questa area le attività di clinica adulti, famiglie e coppie, gruppi di psicoterapia e gruppo multidisciplinare.

Da qualche anno si è consolidata una buona prassi relativa al reperimento di nuovi collaboratori in sinergia con l'area Istituzionale e con il referente dei collaboratori. Infatti, in collaborazione con colleghi di diversa specializzazione clinica, il referente area adulti incontra i candidati e verifica non solo la competenza clinica ma anche la sensibilità all'impegno sociale e l'interesse a far parte di una comunità di professionisti.

Afferisce all'area Clinica Adulti **l'equipe gruppi** che si incontra mensilmente con i diversi conduttori di gruppi di psicoterapia o colleghi di formazione grupale interessati ad attivare un gruppo psicoterapeutico, e ha l'obiettivo di riflettere sulle dinamiche dei gruppi di psicoterapia esistenti, della loro evoluzione e promuoverne di nuovi. Ai quattro gruppi già operativi da anni si è aggiunto, nel 2021, il gruppo di psicoterapia per adolescenti e nei primi mesi del 2023 verrà attivato un nuovo gruppo di psicoterapia. La finalità dell'equipe dei gruppi, inoltre, è di trasmettere, nella compagine sociale, e promuovere una cultura grupale espressione e identità della prassi di Solidare.

La cultura grupale è infatti trasversale e permea con la sua incessante ricerca di senso tutte le attività della cooperativa costituendo un connettivo e una trama che contiene, collega, sostiene, genera e dà significato alle nostre azioni terapeutiche. In particolare nell'equipe gruppi i terapeuti si incontrano in un circolo ermeneutico per dare voce e ascolto alle tante presenze che animano i loro gruppi di terapia per dare senso alla sofferenza e ripensare in modo generativo e trasformativo alla propria vita.

Nei primi mesi del 2021 si è evidenziata questa attitudine nella nascita di un nuovo gruppo di lavoro il **"gruppo multidisciplinare"** che ha le finalità di integrare l'approccio farmacologico, ma non solo, con l'approccio psicoterapeutico attraverso la discussione di situazioni cliniche. In particolare favorire l'integrazione nella mente del terapeuta delle parti del sé che i pazienti hanno depositato nelle menti dei vari professionisti che si prendono cura di loro. Il gruppo ha la funzione di rendere osservabili le costruzioni difensive e rende pensabile l'eccessivo turbamento e l'inquietudine mossi dal lavoro con le forme più gravi di sofferenza psichica. Nel 2022 sono entrati a far parte del gruppo due colleghi esterni di formazione psichiatrica con cui ci si confronta nelle situazioni di co-terapia e si discute dell'andamento clinico e dell'impatto farmacologico nella terapia psicologica.

All'area clinica adulti afferisce inoltre **il gruppo di lavoro dei tirocinanti in specializzazione** in psicoterapia che si riunisce mensilmente per confrontarsi sulle criticità del percorso personale professionalizzante ma anche sviluppare un'appartenenza di gruppo e alla Cooperativa Solidare. Infine il raccordo continuo è anche rivolto ai tutor dei tirocinanti che garantiscono la qualità della formazione per area di riferimento clinico.

All'area clinica adulti è strettamente interconnessa con l'area istituzionale relativa all'equipe generale e alla sua conduzione e alle tematiche affrontate in quella sede.

## Area Clinica Minori

All'Area Clinica Minori afferiscono il gruppo dell'equipe minori, il gruppo relativo agli interventi nelle scuole, il gruppo che si occupa delle famiglie.

Per quanto riguarda l'equipe minori il gruppo di colleghi si incontra mensilmente in una specifica **equipe minori** 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 e più recentemente con l'istituto Auxologico San Luca per la cura dei disturbi dell'alimentazione. Il lavoro avviene principalmente attraverso la condivisione e intervizione di casi clinici.

Nel corso degli anni l'area minori ha registrato un aumento notevole del numero di soci, collaboratori e nel 2021 di tirocinanti, che la compongono e un aumento altrettanto costante di richieste di intervento. L'incontro di queste due dimensioni di crescita, che fisiologicamente confronta con la complessità, anche sociale ha generato e genera un terreno fertile di contatto, ascolto, accoglienza e rete con il territorio. È in questo fecondo incontro che l'equipe minori si è fatta incubatrice nel tempo di idee e progetti che oggi vivono e crescono fuori e dentro Solidare.

L'incontro con il bisogno intercettato sul territorio nelle istituzioni scolastiche abitate dai terapeuti e dai pazienti ha trovato risposta nei primi sportelli scolastici, che sono cresciuti tanto da diventare uno dei gruppi di lavoro attivi nella cooperativa.

Infatti all'interno dell'equipe minori si è andato costituendo il gruppo relativo agli interventi nelle scuole che è diventato autonomo pur mantenendo la stretta collaborazione con l'area minori.

**Nel gruppo scuola** si discutono e progettano iniziative quali gli sportelli di ascolto psicologico, interventi per insegnanti e genitori, conferenze e seminari all'interno degli Istituti scolastici.

L'area clinica minori inoltre è attiva e propositiva nella co-progettazione relativa a partnership con altre associazioni in merito a progetti di sostegno alle famiglie, inclusione scolastica, problematiche di ritiro sociale o di progettazione di centri di ascolto interni agli istituti scolastici.

Per quanto riguarda l'area della famiglia il gruppo di lavoro, **equipe famiglie**, dei colleghi provenienti da formazioni differenti si confronta sui diversi approcci terapeutici al fine di collaborare insieme evidenziando la peculiare prassi clinica di Solidare. Il gruppo di lavoro si incontra una volta al mese e i terapeuti che ne fanno parte, di indirizzo sistemico e psicoanalitico, lavorano insieme ampliando le prospettive cliniche della cura delle famiglie e delle coppie in una stretta sinergia con i colleghi che si occupano dei minori. Dopo alcuni anni di consolidamento del gruppo nel 2022 l'equipe famiglie ha proposto una formazione Ecm specifica rivolta a tutti i colleghi che ha avuto una grande partecipazione.

## Area Gestionale

All'area gestionale afferiscono le attività relative al coordinamento amministrativo, finanziario, all'area progetti finanziati e all'adeguamento delle normative in raccordo con l'area clinica istituzionale.

Compete all'area gestionale un'attenzione particolare **all'area della segreteria** che ha svolto una funzione di raccordo e che si è dimostrata essere un luogo nodale fra le tante attività che si attuano in Cooperativa fra gli interlocutori che si avvicinano 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. Inoltre la segreteria nel complesso delle sue funzioni rappresenta l'espressione operativa delle politiche gestionali della cooperativa e per questo il raccordo con il Cda è curato in modo particolare.

Nel corso degli anni si sono sempre più affinate le funzioni di rendicontazione finanziaria e gestionale degli operatori e dell'organizzazione anche dell'invio delle fatture all'Agenzia delle Entrate attraverso il sistema Tessera sanitaria. A queste implementazioni si è aggiunta nel 2021 la funzione di raccordo con l'interlocutore informatico e una attenzione e cura all'inserimento dei nuovi collaboratori e tirocinanti rispetto al corretto utilizzo del sistema gestionale delle prenotazioni.

Nei primi mesi del 2021 è stata reperita una nuova risorsa a 12 ore per la segreteria che si aggiunge alle due risorse già presenti e che ha consentito l'apertura della segreteria al sabato mattina.

Nel corso di tutto il 2022 si è mantenuto, in maniera flessibile, lo smart working per una segretaria. Sempre nel corso del 2021 ci si è via via adeguati ai protocolli di sicurezza delle ordinanze ministeriali in merito all'emergenza sanitaria Covid19 che è proseguita per tutto il 2022 e continua tuttora.

Afferiscono all'area Gestionale le attività inerenti **la sicurezza e manutenzione e la cura degli ambienti** delle sedi e per quanto riguarda la sicurezza dei lavoratori si è provveduto ad attivare e offrire l'aggiornamento dei relativi corsi. In particolare nel 2022 si è svolto il corso di formazione sulla privacy e conservazione dei dati. Nel 2022 si è inoltre costituito un gruppo di colleghi che si occupano dell'accoglienza fisica degli ambienti con sostituzione degli arredi, manutenzione dei guasti e controllo della pulizia.

Si rileva che nel corso degli ultimi due anni l'area gestionale è stata implementata e maggiormente definita nelle sue funzioni attraverso un monitoraggio più attento dell'occupazione studi, dell'utilizzo del programma gestionale e più in generale delle rendicontazioni.

## **Area Comunicazione e Progetti**

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 e l'area Progetti che si interconnette con l'area istituzionale e con le aree specifiche relative ai progetti a cui si vuole partecipare.

Per quanto riguarda l'area della Comunicazione si distingue la comunicazione interna ed esterna.

Per quanto riguarda **la comunicazione interna** è stato stilato e inviato mensilmente il Solidare News a tutti i soci, collaboratori e tirocinanti 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, alla 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 che oltre ad essere uno strumento giuridico rappresentano per noi un momento fondamentale di informazione.

Per quanto riguarda **la comunicazione rivolta all'esterno** è stata avviata nel 2022 un rinnovamento del sito web di Solidare con particolare attenzione alla sezione "Chi siamo" che speriamo verrà completato nel corso del 2023. Sono stati pubblicati sul sito i video istituzionale e di tutti i gruppi ed equipe di lavoro che si svolgono in Cooperativa realizzati in occasione della festa dei vent'anni di Solidare che si è svolta a maggio 2022 a Mare Culturale Urbano. Questa iniziativa ha coinvolto tutte le aree di referenza del Cda per l'organizzazione e realizzazione dei video e tutti i soci, collaboratori e tirocinanti di Solidare. Parimenti è stata curata con attenzione la promozione della festa su FB e su una pagina Instagram e è proseguita la pubblicazione su una pagina del sito collegata ai nostri account Facebook e Instagram dal titolo "Sguardi sul mondo" con la finalità di offrire spunti culturali e sociali sui libri, articoli, film, serie Tv, mostre e viaggi all'interno della quale è nata la rubrica "Sguardi Illustrati". Più recentemente e saltuariamente si è attivata una campagna sui social chiamata "Nessun Dorma" con la finalità di far circolare un pensiero critico sulle problematiche di pertinenza psicologica.

Il libro "Solidare un luogo che cura" è stato digitalizzato e reso disponibile in versione e-book.

Infine afferiscono all'area comunicazione le eventuali campagne radiofoniche di promozioni di nuove attività.

Inoltre lo strumento di informazione completo sulla nostra Cooperativa rimane sempre anche il Bilancio Sociale dell'anno che si può trovare pubblicato sul sito o in cartaceo in sede.

Per quanto riguarda **l'area Progetti** afferiscono la campagna a favore del 5 per mille, le sedute sospese, le eventuali collaborazioni e progetti che si attivano di volta in volta in sinergia con le specifiche aree di riferimento anche in partnership con altre Associazioni del territorio ed eventualmente il coordinamento di progetti finanziati finalizzati a intercettare le fasce della popolazione più marginali e che non riuscirebbero ad accedere alla Cooperativa.

Nel 2021 abbiamo accolto una richiesta di interlocuzione con l'Ufficio Stranieri del Comune di Milano finalizzata a collaborazioni per il progetto Fami e da questa collaborazione è iniziata e proseguita, per tutto il 2022, una psicoterapia in lingua straniera con un loro assistito in attesa di permesso di soggiorno come rifugiato politico.

Nella primavera del 2022 abbiamo partecipato con la Ong We world a un progetto della Cariplo finalizzato ad interventi di inclusione e integrazione per adolescenti che purtroppo non è andato a buon fine.

Sempre nel 2022 abbiamo collaborato con l'Associazione Sport senza Frontiere per la partecipazione a un altro bando sempre di Fondazione Cariplo finalizzato ad ampliare l'inserimento di minori in situazioni di fragilità psicosociale attraverso i gruppi di sostegno alla genitorialità, anche questo non andato a buon fine.

Nell'estate del 2022 abbiamo collaborato con il Cinema Anteo nell'organizzazione di un ciclo di serate dal titolo "Essere genitori" che coinvolgevano il pubblico in un incontro di riflessione a partire dalla visione di tre film.

Nel corso del 2022, a seguito dei tragici eventi internazionali, abbiamo cercato di avviare una serie di incontri di gruppo di condivisione delle esperienze traumatiche subite dalla popolazione ucraina condotte da colleghe ucraine espatriate, mettendo a disposizione alcuni spazi della cooperativa per realizzare gli incontri rimanendo a disposizione degli stessi per tutto il lavoro amministrativo e di accoglienza dei rifugiati. Purtroppo, nonostante i moltissimi contatti con le reti del territorio milanese non è stato possibile realizzare questo progetto che si è invece trasformato nell'accoglienza in alcune consultazioni individuali.

Nei primi mesi del 2023 abbiamo ricevuto delle richieste di collaborazione da parte della Nuova Accademia di Belle Arti per la costituzione di un centro clinico interno all'Istituto e una richiesta da parte di volontari del Naga del gruppo Cabiria per incontri formativi di supervisione.

### **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.

**Il Comitato scientifico** della cooperativa si riunisce mensilmente al fine di promuovere e sviluppare iniziative di formazione pertinenti ai bisogni formativi dei propri soci e collaboratori aperte anche all'esterno.

Solidare sostiene anche proposte formative esterne tra le quali i gruppi di miglioramento condotti da operatori e/o soci vicini a Solidare svolti in altre sedi.

Per quanto riguarda la formazione interna per il 2022 sono stati accreditati **i gruppi di supervisione** del martedì e del venerdì e le riunioni di équipe generale.

Riteniamo fondamentale la partecipazione estesa in questi luoghi di incontro a diversa valenza clinica per lo scambio trasversale che vi avviene soprattutto negli ultimi anni che hanno visto un ingresso consistente dei nuovi collaboratori e anche in considerazione del passaggio generazionale che la cooperativa sta attraversando. La trasmissione dei valori fondativi e dello stile clinico di Solidare in questo particolare momento riveste una fondamentale importanza per mantenere la cultura organizzativa senza chiudersi rispetto alle perturbazioni fisiologiche rappresentate dall'ingresso di nuovi giovani colleghi.

La supervisione infatti permette di attraversare e superare le singole appartenenze formative in un luogo intimo e gruppale, come diverse lenti di ingrandimento che permettono di osservare da diversi punti di vista le criticità che attengono ogni percorso di psicoterapia e integrarle.

Nel primo semestre 2022 tutto il gruppo di Solidare si è attivato per l'organizzazione della festa dei vent'anni di Solidare che non si è potuta svolgere nel 2020 a causa della pandemia.

Il coinvolgimento dei soci e dei collaboratori e tirocinanti ha comportato l'organizzazione di molte riunioni allargate e in seguito più ristrette che hanno condotto all'ideazione e realizzazione dei video istituzionale e di tutti i gruppi di lavoro della Cooperativa.

Ogni gruppo di lavoro (circa 10 équipe) si è riunito e si è auto-organizzato per la produzione di un video che narrasse lo specifico della storia e del lavoro che vi si svolge.

Il lavoro dell'area formazione è stato quello di integrare e armonizzare i singoli interventi e video.

Il comitato scientifico si è inoltre occupato di organizzare e costruire un momento di dialogo e confronto durante la festa coinvolgendo relatori amici di Solidare che a vario titolo negli anni hanno contribuito alla crescita della cooperativa.

Nell'autunno del 2022 l'area Formazione ha sostenuto la partecipazione di alcuni soci e collaboratori agli eventi esperienziali organizzati dal Nodo Group in particolare ALI (Autorità, Leadership, Innovazione) e ECW (Energia, Creatività Benessere) che seguono la metodologia Tavistock delle

Group Conference e formano alla lettura delle dinamiche dei gruppi durante un'esperienza intensiva e immersiva in tutte le forme che il gruppo può assumere.

Per quanto riguarda la progettazione dei seminari Ecm per l'anno prossimo, nell'autunno 2022 sono iniziati i lavori di preparazione sulla formazione inerente il corpo e la Teoria Polivagale che si svolgeranno nel 2023.

### **Attività statutarie individuate e oggetto sociale (art. 5 DL n. 117/2017 e/o all'art. 2 DL legislativo n. 112/2017 o art. 1 l. n. 381/1991)**

Di seguito viene presentata una sintesi delle attività effettivamente svolte di interesse generale per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità solidaristiche e di utilità sociale. Si considerano di interesse generale in particolare le attività aventi a oggetto interventi e prestazioni sanitarie, prestazioni socio-sanitarie, educazione, istruzione e formazione professionale nonché le attività culturali di interesse sociale con finalità educativa, formazione universitaria e post-universitaria, ricerca scientifica di particolare interesse sociale, organizzazione e gestione di attività culturali di interesse sociale, incluse attività, anche editoriali, di promozione e diffusione della cultura psicoanalitica. Le attività statutarie previste dallo statuto di Solidare sono più ampie di quelle effettivamente realizzate. Di seguito le specifiche delle attività svolte nell'anno 2022.

- Percorsi di psicoterapia
- Percorsi di psicoterapia per l'infanzia e l'adolescenza
- Percorsi di psicoterapia familiare
- Sostegno a problematiche genitoriali
- Consultazioni e sostegno psicologico
- Consulenza psicodiagnostica
- Sportello di ascolto per studenti nelle scuole inferiori, medie e superiori
- Interventi di formazione per insegnanti e genitori nelle scuole primarie, secondarie e superiori
- Interventi specifici nelle scuole
- Percorsi di supervisioni interne in gruppo e individuali
- Seminari e incontri con accreditamento ECM per psicologi, psicoterapeuti e operatori esterni
- Riunioni di equipe, incontri allargati, scambi e collaborazioni fra gli operatori interni
- Gruppi di formazione continua – accreditati
- Riunioni del comitato scientifico
- Sedute di training autogeno
- Momenti aggregativi e socializzanti per collaboratori, soci e tirocinanti
- Momenti comunicativi all'esterno delle attività e degli interventi della Cooperativa
- Attività di tutoring con tirocinanti delle scuole di specializzazione: Solidare è stata riconosciuta dal MIUR nel 2018 come ente ospitante i tirocini di specializzazione
- Incremento delle terapie a distanza attraverso l'utilizzo di supporti informatici
- Promozione della Cooperativa all'esterno attraverso un costante aggiornamento del sito e dei social media
- Continua la comunicazione interna attraverso il foglio informativo Solidare News
- Gruppi di riflessione sull'agire clinico chiamati di approfondimento sulla prassi clinica in Solidare

### **Altre attività svolte in maniera secondaria/strumentale**

Alcune attività svolte da Solidare si iscrivono in maniera prioritaria nell'ambito degli interventi sociali di Solidare. In particolare il progetto "seduta sospesa" e "gli amici di Solidare" rappresentano un'iniziativa che consente donazioni finalizzate all'erogazione di consultazioni gratuite.

Questa iniziativa permette alla Cooperativa di intercettare le fasce della popolazione più fragili economicamente e offrire interventi di consultazione gratuita.

Tale azione, ideata da un utente di Solidare, rappresenta l'espressione di una solidarietà sociale circolare e reciproca: chi dona una seduta sospesa esprime una gratitudine per l'aiuto ricevuto e diventa a sua volta promotore di aiuto istaurando un circuito virtuoso.

## Collegamenti con altri enti del Terzo settore

### *Reti associative (denominazione e anno di adesione):*

Denominazione
Confcooperative

### *Consorzi:*

Nome	Anno
Consorzio Ccsl	2009

### *Altre partecipazioni e quote (valore nominale):*

Denominazione	Quota
Fondazione Oltre	100,00

## Storia dell'organizzazione

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.

Il fecondo incontro fra un'Istituzione, quale l'Associazione Solidarietà Aids, che già come luogo/struttura e organizzazione presentava elementi di cura e di condivisione della sofferenza, solitudine e angoscia legata alla malattia che minava proprio le relazioni umane e l'insopprimibile bisogno di contatto e la teoria Gruppoanalitica, che presentava una visione della mente già da subito come grupppale e sociale da cui solo successivamente potesse emergere una soggettività individuale, ha consentito di riflettere sull'intreccio profondo fra la clinica e il sociale e fra l'etica e la comunità facendo diventare Solidare un "luogo che cura".

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 di dialisi di un grande ospedale milanese da cui nasce il libro "L'ABC della dialisi". 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 a essere svolti sempre e totalmente gratuitamente. Nasce così nel 2005 la Cooperativa sociale 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 a offrire a prezzi alquanto contenuti questi servizi, retribuendo i propri operatori con tariffe equiparabili ai compensi offerti dal servizio pubblico. Inoltre,

poiché Solidare nasce da una spinta ideale e vuole essere un luogo curante e spazio di autoformazione e riorganizzazione delle risorse individuali, degli ascolti e dei servizi, istituisce costanti momenti di incontro (équipe generale e 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”. 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 particolare 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. Così la Cooperativa dal 2012 ha registrato una costante e continua crescita sia di soci e collaborazioni sia di interventi offerti alla popolazione e via via si è dotata di un numero maggiore di studi locati sul territorio.

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 per il disbrigo in particolare delle fatturazioni e l'implementazione dell'uso di un programma informatizzato per le agende dei singoli operatori per facilitare la gestione dei dati relativi alle prestazioni e meglio monitorare la destinazione dei pazienti dal punto di vista clinico. 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.

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. 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 è cercato 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 2018 si sono iniziati ad affrontare i problemi relativi all'adeguamento alla nuova legge di riforma del Terzo settore 112/17 che istituiva le Cooperative come Imprese sociali. Nel luglio 2018 si è votato il nuovo statuto di Solidare con un ampliamento dell'oggetto sociale e un adeguamento sulla durata dei mandati istituzionali.

Nel 2018 è iniziata la ricerca di reperire una nuova sede che potesse consentire e sostenere il volume di attività, sempre in crescita, di Solidare. 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 emergeva il desiderio di avere una sede unificata. Inoltre diveniva sempre più chiaro che i nostri interventi psicologici e psicoterapeutici erano considerati prestazioni sanitarie soggette alla fatturazione secondo il flusso di tessera sanitaria e che per poter raggiungere tale obiettivo la sede preposta dovesse essere strutturalmente adeguata e in regola per ottenere l'autorizzazione Ats per l'attività sanitaria.

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 è stato decretato il lockdown a causa dell'emergenza sanitaria Covid19. Sempre alla fine del 2020 è stata ottenuta l'autorizzazione Ats all'erogazione di prestazioni sanitarie ed è stato reperito un Direttore sanitario medico tra gli psicoterapeuti interni di Solidare.

È stata temporaneamente sospesa a causa della pandemia l'interlocuzione avviata con Ats e sostenuta dall'Ordine degli Psicologi della Lombardia e dallo studio legale Lopez per l'ottenimento di un

Direttore sanitario psicologo/psicoterapeuta più in linea con i valori e l'attività di Centro di Psicoterapia di Solidare che è stata ripresa nel corso del 2022.

Nei primi mesi del 2020 abbiamo disdetto la sede di via Washington 95 e nei successivi mesi la sede di Via Garian 49, abbiamo invece mantenuto la sede legale di Via Favretto 13 oltre che ovviamente la sede di via Donati,10.

Nel maggio 2022 Solidare ha organizzato una festa per i vent'anni della cooperativa, rimandata a causa della pandemia, che ha favorito la ripresa dei contatti e delle relazioni fra tutti i soci, collaboratori e tirocinanti. Inoltre tutti hanno partecipato alla realizzazione del video di presentazione istituzionale e delle attività di gruppo di Solidare ospitando relatori di rilievo e il presidente dell'Ordine degli Psicologi della Lombardia.

Inoltre in seguito alle difficoltà economiche e all'aumento complessivo dei costi conseguenti alla pandemia la Cooperativa ha scelto di ridurre il proprio margine per sostenere i propri operatori senza aumentare le tariffe delle prestazioni per tutto il 2022. Nei primi mesi del 2023, dopo approfondite riflessioni e confronti con l'esterno, analisi del bilancio previsionale e progetti di ampliamenti strutturali e organizzativi, abbiamo aumentato le tariffe delle prestazioni di psicoterapia individuale e il corrispettivo compenso operatori. Per mantenere i valori di solidarietà, sostenibilità economica e continuità terapeutica per i pazienti già in cura abbiamo previsto tre fasce di aumento graduale.

### **Impatto Covid 19 - organizzazione da remoto – processi di integrazione successivi**

La pandemia da Covid19 fin dai primi mesi del 2020 ha imposto la sospensione, a periodi alternati, delle attività produttive non essenziali, 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. Il prolungato periodo di chiusura in casa, la restrizione delle libertà di movimento, la paura del contagio per sé e per i propri familiari ha avuto ripercussioni psicologiche gravi per tutte le fasce della popolazione, dall'infanzia alla vecchiaia e per tutte le fasce di popolazione più fragili e più a rischio di emarginazione il cui impatto è proseguito per tutto il 2022 nella gestione degli effetti ed esiti psicologici.

La nostra Impresa non ha subito il blocco produttivo in quanto ha svolto e svolge attività 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. Nel corso del 2022 si è assistito a una ripresa in presenza della maggior parte delle attività in continuo adeguamento con le disposizioni ministeriali.

Nel secondo semestre del 2022 tutte le attività tranne l'equipe generale sono riprese in presenza e nei primi mesi del 2023 ci si sta dotando di un impianto di video conferenza che agevoli la partecipazione e l'integrazione della modalità mista per l'equipe generale che rappresenta il gruppo più grande di Solidare. Questa esperienza di pandemia ha condotto a riflettere sulle ricadute terapeutiche delle terapie a distanza che prevediamo producano delle modificazioni strutturali nell'intervento e nel modo di lavorare non solo clinico ma anche di condivisione e gestione organizzativa della cooperativa. In particolare questa modalità di lavoro ha consentito, ad esempio, la partecipazione allargata alla stesura del Bilancio Sociale.

### 3. STRUTTURA, GOVERNO E AMMINISTRAZIONE

#### Consistenza e composizione della base sociale/associativa

Numero	Tipologia soci
43	Soci cooperatori e/o soci lavoratori (Soci lavoratori stabili n. 38)
0	Soci cooperatori volontari
0	Soci cooperatori fruitori
1	Soci cooperatori persone giuridiche
0	Soci sovventori e finanziatori



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 alle diverse attività cliniche di Solidare mostrando lo sviluppo di una comprensione dei delicati equilibri su cui si regge e sviluppato un senso di appartenenza e condivisione dei valori fondativi. Abbiamo rilevato che, a seguito della pandemia e della ridotta frequentazione dei soci e collaboratori ad attività in presenza che consentono uno scambio e un confronto clinico specifico ma anche indirettamente trasmettono lo stile di lavoro di Solidare, i nuovi collaboratori necessitano di un tempo maggiore per inserirsi e integrarsi nelle dinamiche valoriali della Cooperativa. Per questa ragione è stato deliberato in CdA un aumento a tre anni di collaborazione prima di un possibile passaggio a socio, durante il quale è sollecitata la partecipazione alle attività cliniche dei gruppi, a seconda della formazione specifica dell'operatore, e la partecipazione all'equipe generale e agli incontri di supervisione di gruppo. Per lo stesso motivo nel 2022 si è consolidata la funzione di referente dei collaboratori con la finalità di agevolare, promuovere l'inserimento dei nuovi colleghi e dirimere questioni critiche o ascoltare le difficoltà di tutti gli operatori e inoltre di è deciso di invitare tutti i collaboratori e tirocinanti all'assemblea ordinaria del 2023 per la chiusura di bilancio 2022. Al termine degli anni previsti il passaggio a socio è subordinato alla presentazione di 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 tre 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 generale 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 alla vita della cooperativa.

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 delle relazioni fra i gruppi clinici attivi che compongono Solidare è il focus di ogni intervento e attenzione da parte di tutti i soci e collaboratori.

Inoltre il socio deve vigilare che le politiche istituzionali assunte via via siano conformi e corrispondenti ai valori fondativi e statutari di Solidare.

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

La disposizione sempre presente è quella di trasmettere l’esperienza e le competenze fra professionisti più esperti ai più giovani in modo che sia garantito il passaggio generazionale e la vita della Cooperativa. In particolare nel corso del 2022, e per tutto il 2023, si è curato questo aspetto sia dal punto di vista formativo che amministrativo per poter garantire un avvicendamento delle cariche istituzionali e relative competenze in vista della scadenza del mandato nel 2024.

Nel 2022 sono stati ammessi tre soci: Giulia Iolita, Ilaria Fioretti, Angela Chiavazzo.

Nel 2023 saranno ammesse a socie le colleghe: Maria Francesca Rossi e Laura Cortimiglia che hanno terminato i tre anni di collaborazione con Solidare con reciproco apprezzamento.

A seguito della relazione dell’Ispettore di Confcooperative abbiamo regolarizzato la posizione di tre soci che avevano sospeso il mutuo scambio con la cooperativa. Una socia è stata coinvolta attraverso l’organizzazione di una formazione esperienziale e l’altra invece ha manifestato la decisione di recesso da socia. Una terza socia si è dimessa per pensionamento.

#### Soci ammessi ed esclusi

Soci al 31/12/2021	Soci ammessi	Recesso soci	Decadenza o esclusione soci	Soci al 31/12/2022
Numero	42	3	0	44

## Sistema di governo e controllo, articolazione, responsabilità e composizione degli organi

### Dati amministratori – CDA:

Nome e Cognome amministratore	Rappresentante di persona giuridica – società	Sesso	Età	Data nomina	Eventuale grado di parentela con almeno un altro componente C.d.A.	N. Mandati	Ruoli ricoperti in comitati per controllo, rischi, nomine, remunerazione, sostenibilità	Presenza in C.d.A. di società controllate o facenti parte del gruppo o della rete di interesse	Indicare se ricopre la carica di Presidente, vice Presidente, Consigliere delegato, componente, e inserire altre informazioni utili
Tiziana Schiavi	Sì	F	60	08/05/2021	No	4	Nessuno	No	Presidente
Alessia Sordi	No	F	48	08/05/2021	No	3	Nessuno	No	Vice presidente
Maria Grazia Corona	No	F	46	08/05/2021	No	2	Nessuno	No	Vice presidente
Roberto Bianchi	No	M	50	08/05/2021	No	1	Nessuno	No	Consigliere
Candida Scatà	No	F	39	08/05/2021	No	1	Nessuno	No	Consigliere
Cecilia Ferrari	No	F	35	08/05/2021	No	1	Nessuno	No	Consigliere

### Descrizione tipologie componenti CdA:

Numero	Membri CdA
6	totale componenti (persone)
1	di cui maschi
5	di cui femmine
0	di cui persone svantaggiate
6	di cui persone normodotate
6	di cui soci cooperatori lavoratori
0	di cui soci cooperatori volontari
0	di cui soci cooperatori fruitori
0	di cui soci sovventori/finanziatori
0	di cui rappresentanti di soci cooperatori persone giuridiche
0	Altro

### Modalità di nomina e durata carica

Le modalità di nomina degli amministratori della Cooperativa sono stabilite dallo statuto art. 30 (Consiglio di amministrazione). Il consiglio di amministrazione è composto da un numero di consiglieri variabile da tre a nove eletti dall'assemblea che ne determina, di volta in volta il numero. Il consiglio di amministrazione elegge nel suo seno il Presidente e il Vice Presidente, qualora non vi abbia provveduto l'assemblea. Gli amministratori non possono essere nominati per un periodo superiore a tre esercizi e scadono alla data dell'assemblea convocata per l'approvazione del Bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica.

Gli amministratori sono rieleggibili.

In seguito all'Assemblea Ordinaria del 8 maggio 2021 è stato eletto il nuovo Cda, in seguito a due pre-assemblee nelle quali è stata presentata l'intenzione di favorire le co-conduzioni in modo da promuovere un avvicendamento delle cariche. In assemblea è stato proposto il nome del Presidente e di due Vice presidenti. Il CdA eletto rimarrà in carica per i prossimi tre anni, fino ad approvazione del bilancio al 31/12/2023.

In questi anni il CdA sta lavorando per promuovere l'avvicendamento delle cariche e proporre all'assemblea dei soci candidati formati e competenti per garantire la continuità istituzionale.

Il candidato Presidente, nel corso del 2022, ha affiancato in tutte le sue funzioni il Presidente in carica, ha svolto una formazione specifica per l'amministrazione e gestione delle Cooperative e ha affinato la

competenza di gestione del gruppo attraverso eventi formativi del Nodo Group. Allo stesso tempo la Cooperativa ha investito nella formazione specifica di alcuni soci che fossero interessati ad accrescere le proprie competenze nella gestione dei gruppi in linea con la differenziazione degli ambiti di lavoro e l'assunzione di responsabilità e consapevolezza del ruolo. Particolare attenzione infatti è stata destinata ai coordinatori delle equipe a cui è stato riconosciuto un rimborso e una nomina formale con definizione del mandato. Per favorire la circolarità dell'inter-gruppo si è maggiormente delineata la finalità e la traiettoria del gruppo prassi.

### **N. di CdA/anno + partecipazione media**

Si riportano alcuni dati che mostrano i processi di gestione democratica e di partecipazione della nostra organizzazione.

Sin dal 2019 il CdA ha deciso di raddoppiare le sedute del consiglio e di aumentare le ore dedicate per sessione. Quindi il CdA si riunisce generalmente ogni due settimane per tre ore su convocazione del Presidente.

Nel 2022 l'attività del CdA si è svolta regolarmente nel primo semestre in remoto e successivamente rientrando in presenza ogni due settimane. È confermata la partecipazione e condivisione tra i consiglieri relativamente alle decisioni prese anche attraverso il consolidamento delle aree di referenza e un continuo confronto di revisione rispetto all'assunzione degli incarichi. In particolare se le decisioni istituzionali sono per legge responsabilità del presidente le modalità di perseguimento degli obiettivi individuati e del come sviluppare la direzione è responsabilità dei singoli consiglieri referenti d'area.

L'ufficio presidenza, costituito dai due vice- presidenti e presidente, per rispondere in modo agevole e veloce alle situazioni ritenute di particolare serietà si è riunito una sola volta in occasione dell'utilizzo anomalo delle sedute sospese. Inoltre la costituzione di un gruppo whatsapp oltre che via mail consente di monitorare l'avanzamento dei lavori. Parimenti è sempre alta e costante l'attenzione alla comunicazione interna e ai restanti soci e collaboratori e tirocinanti.

Il Cda della Cooperativa sociale Solidare nel 2022 si è riunito 23 volte e la partecipazione media è stata del 100%.

### **Tipologia organo di controllo**

Non è prevista la carica di Revisore o Sindaci.

### **Partecipazione dei soci e modalità (ultimi 3 anni):**

<b>Anno</b>	<b>Assemblea</b>	<b>Data</b>	<b>Punti OdG</b>	<b>% partecipazioni</b>	<b>% deleghe</b>
2020	Ordinaria	26/06/2020	Bilancio d'esercizio Bilancio sociale Delibera compensi amministratori 2020	62,00	26,00
2021	Ordinaria	08/05/2021	Bilancio d'esercizio Bilancio sociale Rinnovo cariche Cda Delibera attribuzione compensi amministratori 2021 Riflessioni sugli sviluppi futuri	84,6	10,2
2022	Ordinaria	07/05/2022	Bilancio d'esercizio, nota integrativa e delibere Bilancio sociale Attribuzione compensi amministratori 2022 Sviluppi futuri	56	21

La partecipazione alla vita della nostra Cooperativa è diffusa e capillare, ciò significa che tutti, in modo diverso, si occupano dell'organizzazione in quanto questa è parte del sistema curante: così sempre di più, in ogni ambito dall'equipe, ai gruppi di lavoro al Consiglio di amministrazione, si cerca di favorire la partecipazione e il coinvolgimento attraverso una puntuale informazione sull'andamento della Cooperativa così come sulle attività cliniche ed extra cliniche in corso e anche in modo puntuale si

raccogliono sollecitazioni, stimoli, idee e progetti e proposte di miglioramento e di formazione dalla base sociale in costante circolarità essendo i membri Cda anche soci lavoratori.

Tutte le assemblee degli ultimi anni sono state organizzate in remoto sulla piattaforma zoom e nel 2023 per la chiusura d'esercizio 2022 è previsto lo svolgimento dell'assemblea ordinaria in presenza presso una sala capiente al Villaggio Barona che consenta di svolgere i lavori assembleari in sicurezza.

Riteniamo che la partecipazione massiva nel 2021 fosse dovuta al rinnovo delle cariche e negli anni successivi e tutt'ora si sta lavorando per il prossimo avvicendamento del Presidente e degli amministratori.

Il gruppo come matrice generativa e sistema complesso, infatti, rappresenta per Solidare oltre che il suo momento fondativo, il principale dispositivo di lavoro come ben si evince dai numerosi gruppi che si sono costituiti e che elenchiamo.

- Gruppo Cda: come descritto precedentemente si è riunito 23 volte, ha la durata di tre ore. Il Cda ha lavorato secondo la metodologia del consenso rispettando le diverse funzioni e responsabilità e ha adottato una revisione periodica sul funzionamento del gruppo stesso. Nel corso del 2022 si è lavorato nello specifico per promuovere la formazione specifica gestionale dei diversi amministratori.
- Equipe generale: si svolge una volta al mese e riunisce tutti i soci, collaboratori e tirocinanti che lavorano nella cooperativa. Favorisce il gioco di squadra che richiede armonia, condivisione e maturità per coniugare competenza, soddisfazione personale, appartenenza e successo di gruppo. Nel 2022 si è introdotta la co-conduzione, come decisione metodologica, e si è svolta in remoto. Nel 2023 ci si doterà di un impianto di video conferenza per agevolare la partecipazione in modalità mista.
- Equipe minori: si svolge una volta al mese e riunisce tutti i professionisti che lavorano con i minori o con i genitori di minori per condividere le sue prassi, nel loro costante intreccio con la clinica, con l'organizzazione della cooperativa e con l'esterno. Nel suo interno si è costituita una micro equipe di lavoro sui disturbi alimentari e in connessione con l'istituto auxologico San Luca di Milano. Anche nell'equipe minori si è introdotto il dispositivo della co-conduzione.
- 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. L'equipe dei gruppi esprime e rappresenta la cultura gruppale di Solidare e la sua matrice fondativa e ne trasmette la conoscenza. Nel 2022 è terminato un gruppo di psicoterapia e nei primi mesi del 2023 se ne è attivato un altro.
- Gruppo di approfondimento sulla prassi clinica: si svolge una volta al mese e recentemente si è trasformato in un gruppo di riflessione sulla prassi rivolto a tutti i coordinatori di equipe e gruppi di lavoro clinico. La finalità storica è di mantenere viva e personalizzata l'azione clinica in una coniugazione con un'organizzazione congruente e non trasformarla in una procedura. Le buone prassi guidano le azioni cliniche e organizzative e per mantenere la circolarità e l'orizzontalità non sono solo di pertinenza dell'organo gestionale ma raccolgono dai coordinatori i suggerimenti provenienti dal gruppo Solidare più allargato. Inoltre il buon funzionamento del gruppo prassi rappresenta una possibilità di raccogliere e trasmettere in un circolo virtuoso l'interconnessione dei gruppi fra loro così da favorire la collaborazione reciproca e lo scambio di idee innovative.
- Gruppi di supervisione: sono tre i gruppi di supervisione che si svolgono durante il mese in due giorni distinti della settimana per rispondere alle richieste di formazione clinica e per intercettare le difficoltà di orario e di partecipazione dei colleghi. Secondo la nostra prospettiva la supervisione, attraverso il dispositivo gruppale, è considerata un'azione di cura verso l'intera struttura contribuendo a formare una mente collettiva e sviluppare un'appartenenza.
- Equipe sulle terapie familiari: gruppo di formazione che facilita l'incontro fra i colleghi che si occupano di terapie familiari e di coppia. Negli incontri si confrontano per armonizzare le diverse provenienze e formazioni adattando l'approccio sistemico, di consultazione partecipata e di psicoanalisi della famiglia a Solidare. Anche per questo gruppo è stato introdotto il dispositivo della co-conduzione.
- Gruppo di tutoraggio per i tirocinanti delle scuole di specializzazione in Psicoterapia che da noi svolgono il loro tirocinio con la finalità di ridurre lo spaesamento dei giovani colleghi sviluppando un'appartenenza identitaria legata al loro percorso e favorire successivamente il

passaggio eventuale a collaboratore di Solidare. Dal 2023 il lavoro del gruppo sarà affiancato da un percorso individuale di tutoring più specifico e focalizzato sulle competenze d'area di formazione psicologica.

- Gruppo segreteria: riunioni periodiche con il personale della segreteria che è ritenuto un importante snodo di ingresso e accoglienza in Solidare come ascolto della domanda di aiuto e della sofferenza di chi entra in contatto per la prima volta con Solidare e come espressione e rappresentanza istituzionale della cooperativa
- Gruppo Comitato scientifico: si riunisce sistematicamente per organizzare gli eventi formativi ECM e seminari e eventi residenziali. Quest'anno in particolare per organizzare la festa dei vent'anni di Solidare la frequenza è stata mensile e nel 2022 ha portato alla ideazione e realizzazione della festa dei vent'anni di Solidare e nella produzione di video istituzionali e dei gruppi di lavoro specifici.
- 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.
- Gruppo primi colloqui: si riunisce ogni mese per affrontare le criticità dell'accoglienza delle nuove richieste e alla difficoltà di realizzare un affidamento terapeutico nei tempi di attesa abituali. Nel corso del 2022 si leggermente diminuito il tempo di attesa per l'accesso al primo colloquio pur mantenendosi le richieste sensibilmente aumentate rispetto agli anni precedenti. Permangono le criticità nell'affidamento terapeutico successivo. In particolare quest'anno le richieste sono pervenute anche da istituzioni pubbliche e da aziende.
- Equipe multidisciplinare che si è costituito nei primi mesi del 2021 con la finalità di aprire uno spazio di estemporaneo di confronto clinico multidisciplinare, si riunisce mensilmente per favorire l'integrazione delle funzioni difensive razionalizzanti e contenere l'eccessivo turbamento. Questo gruppo è nato già con la co-conduzione e si avvale della partecipazione dei due colleghi psichiatri "amici di Solidare" che partecipano stabilmente.
- Alla fine del 2022 si è costituito un piccolo gruppo che si occuperà della manutenzione e sostituzione arredi delle sedi di Donati e Favretto.
- All'inizio del 2023 si è costituito un piccolo gruppo che lavorerà alla comunicazione sul social media e alla diffusione di una cultura psicoanalitica.

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 la 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 intra e inter – gruppo in un costante lavoro circolare di connessioni.

Uno dei valori fondanti la Cooperativa sociale è la disponibilità a lavorare in gruppo con equipe e supervisioni. In particolare in equipe l'ordine del giorno è co-costruito e condiviso in ogni gruppo.

Pro-getto significa essere nel mondo e fare del mondo il progetto delle proprie azioni, che significa 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.

La visione del mondo di Solidare concepisce il dolore come un tratto inscindibile dell'esistenza ed è solo la dimensione comunitaria e di progetto a rendere possibile la convivenza con il dolore e la sua trasformazione in una impresa conoscitiva e in qualcosa a cui dare significato.

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. La democraticità del governo è garantita dal fatto che tutti gli amministratori, indipendentemente dal loro incarico e dall'area specifica di referenza partecipano attivamente a più equipe o gruppi di lavoro che si svolgono in Solidare. Questo assetto favorisce la circolazione delle idee, l'individuazione delle criticità e riduce la distanza fra il governo e l'operatività clinica o extra clinica. In questi anni abbiamo inoltre 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.

In particolare nel 2022, grazie alla discussione sulle fasce d'aumento, attuate poi nei primi mesi del 2023 si è potuto introdurre un riconoscimento economico per i coordinatori delle attività d'equipe con corrispondente lettera d'incarico.

Inoltre nel 2022 si sono promosse attività di formazione specifica sulla gestione amministrativa della cooperativa e sulla comprensione delle dinamiche di gruppo sostenendo l'impegno di spesa per sette soci e nel 2023 per sei soci.

Abbiamo deliberato per l'assemblea del maggio 2023 per la chiusura d'esercizio 2022 l'estensione all'invito a partecipare ai lavori a collaboratori e tirocinanti in modo da promuovere una maggiore comprensione delle dinamiche della cooperativa e costruire lo sviluppo all'associatura.

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. Infatti sono state frequenti in questi ultimi anni le riunioni allargate fra soci e collaboratori e le riunioni pre-assembleari, che si aggiungono alle consuete e numerose riunioni d'equipe e di lavoro, così come il progressivo e continuo processo di sviluppo e differenziazione dei ruoli e degli incarichi nella Cooperativa che vedono più soci coinvolti nella gestione operativa. Nei primi mesi del 2021 abbiamo introdotto come dispositivo partecipativo, democratico e responsabile la co-conduzione dei vari gruppi di lavoro così da trasmettere ai soci più giovani le competenze per un futuro avvicendamento.

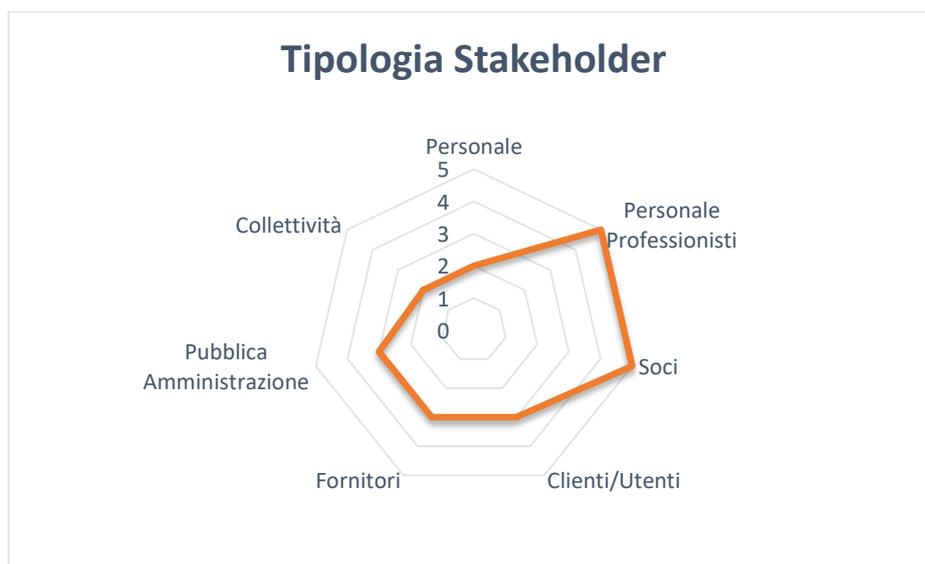
## Mappatura dei principali stakeholder

### Tipologia di stakeholder:

Tipologia Stakeholder	Modalità coinvolgimento	Intensità
Personale	Riunioni di segreteria una volta al mese	2 – Consultazione
Personale Professionisti	Riunioni di equipe e gruppi di lavoro una volta al mese	5 - Co-gestione
Soci	Assemblea dei soci Pre-assemblee Riunioni per eventi specifici Gruppi di lavoro clinico – prassi Equipe generale, minori, gruppo e famiglie, scuola, multidisciplinare	5 - Co-gestione
Finanziatori	Nessuno	Non presente
Clienti/Utenti	Pazienti Aziende: Test Buster	3 - Co-progettazione
Fornitori	Fornitori di servizi: contabili, informatici, di pulizia, consulenti scuole di specializzazione in Psicoterapia	3 - Co-progettazione
Pubblica Amministrazione	Istituti scolastici di vari gradi Auxologico San Luca Comune di Milano	3 - Co-progettazione
Collettività	Eventi territorio – collaborazione Cinema Anteo sito web e social network campagna radiofonica articoli su quotidiani pubblicazione del libro “Solidare un luogo che cura” Festa dei vent'anni di Solidare organizzata a Mare Culturale Urbano Produzione di video istituzionale e di equipe di aree di lavoro	2 – Informazione e consultazione

Percentuale di Partnership pubblico: 0,00%

### ***Livello di influenza e ordine di priorità***



#### **SCALA:**

- 1 - Informazione
- 2 – Informazione e Consultazione
- 3 - Co-progettazione
- 4 - Co-produzione
- 5 - Co-gestione

#### **Presenza sistema di rilevazioni di feedback**

0 questionari somministrati

0 procedure feedback avviate

#### **Commento ai dati**

L'utilizzo preminente del dispositivo gruppale e quindi delle riunioni e incontri fra soci, collaboratori, dipendenti, tirocinanti, consulenti e fornitori ci ha esonerato in questi anni dal proporre questionari customer satisfaction ai nostri stakeholder. Dal 2019 abbiamo istituito la referente dei collaboratori che periodicamente contatta i colleghi con interviste individuali finalizzate alla valutazione della soddisfazione personale, del senso di appartenenza e della partecipazione alla vita associativa. Particolare attenzione viene posta alla valutazione dei nuovi colleghi che entrano a lavorare con Solidare in quanto è richiesta oltre alla formazione e capacità professionale la disposizione a lavorare in gruppo e l'aver avuto precedenti esperienze in cooperative o associazioni. Inoltre si facilita l'ingresso e integrazione attraverso anche un affiancamento organizzativo e gestionale, clinico e personale. Particolare attenzione viene posta alla formazione dei tirocinanti in psicoterapia. In particolare nel 2022 abbiamo introdotto la figura del tutor d'area specifica con corrispondente lettera d'incarico che si affianca al tutor di gruppo che mantiene e trasmette la disposizione gruppale della cooperativa.

La nostra Cooperativa è ben radicata nel territorio di riferimento e gode di un'ottima reputazione clinica e le manifestazioni d'interesse a costruire una partnership da parte di enti no profit e profit sono state molte e diversificate. Abbiamo collaborato con l'ufficio stranieri del Comune di Milano per la gestione di interventi clinici e con la società Test Buster per promuovere interventi psicologici rivolti ai loro associati. Le prestazioni complessive della Cooperativa hanno registrato quest'anno un aumento del 2%, inferiore a quello degli anni precedenti ma che rileva una tenuta di Solidare anche attestata dall'aumento considerevole dei primi colloqui che si sono svolti quest'anno con un incremento di circa il 30%. Questo dato, in linea con le rilevazioni nazionali, probabilmente indica la sofferenza psicologica presente nella popolazione in seguito al biennio di pandemia.

Anche gli Istituti scolastici con i quali abbiamo lavorato negli anni hanno richiesto ulteriori progetti ma nel 2022 si sono ridotte le collaborazioni in seguito all'attuazione della legge sulla trasparenza e anti-riciclaggio degli appalti che prevede un numero di anni delimitato di affidamento dell'incarico allo

stesso ente erogatore. L'equipe scuole sta lavorando per presentare i propri progetti negli altri Istituti scolastici.

È terminato il progetto di integrazione alle attività psicologiche in un servizio di Malattie a Trasmissione Sessuale dell'ATS Monza e Brianza.

Prosegue l'attenzione all'attività comunicativa e alla promozione e diffusione della cultura psicologica e psicoanalitica attraverso l'aggiornamento del sito web, social network, articoli su quotidiani e promozione di nuove iniziative.

Nel corso del 2022 a maggio si è svolta la festa per i vent'anni di Solidare, sospesa nel 2020 a causa della pandemia, per la realizzazione della quale sono stati ideati dei video istituzionale e di equipe e si sono presi contatti con il territorio milanese in particolare con l'associazione culturale di cui fa parte Mare Culturale Urbano.

### **Descrizione sintetica delle attività svolte in tale ambito e dell'impatto perseguito attraverso la loro realizzazione**

Per quanto riguarda la comunicazione rivolta all'esterno è stata curata con attenzione la pubblicazione sul sito di Solidare di contenuti attuali, dei video istituzionale e dei gruppi d'equipe prodotti per la festa dei vent'anni di Solidare, la rubrica "Sguardi illustrati" che con cadenza mensile propone delle recensioni di libri illustrati per bambini, la campagna "Nessun Dorma" sui social media. È proseguita l'attenzione e la pubblicazione su FB e su Instagram, delle iniziative promosse dalla cooperativa.

La campagna a favore del 5 per mille è stata quest'anno promossa, con un nuovo volantino, attraverso la decisione di devolvere l'incasso alla psicologia sostenibile.

Sempre per quanto riguarda la comunicazione, in particolare ai collaboratori e tirocinanti, è offerto un aggiornamento costante attraverso Solidare News.

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.

## **4. PERSONE CHE OPERANO PER L'ENTE**

### **Tipologie, consistenza e composizione del personale (retribuito o volontario)**

I lavoratori di Solidare, soci, collaboratori e tirocinanti sono la risorsa più preziosa della Cooperativa e tutti operano sia come liberi professionisti, psicologi, psicoterapeuti e sia come consulenti che si occupano di promozione e coordinamento. Quasi tutti coloro che prestano il loro servizio a Solidare, per almeno 10 ore la 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 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 missione condivisa, possano trovare buone possibilità di sviluppo professionale, sia per le esperienze cliniche con i pazienti sia potendo usufruire dell'esperienza dei colleghi più esperti. Fondamentale è la possibilità di operare insieme, costruendo modalità di lavoro e di riflessioni condivise. I soci perseguono inoltre lo scopo di nuove occasioni di lavoro per sé e per gli altri, nelle forme previste dalla legge.

La disposizione sempre presente è quella di trasmettere l'esperienza e le competenze fra professionisti più esperti e più giovani in modo che sia garantito il passaggio generazionale e la vita della Cooperativa.

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 anche socie della cooperativa e di un collaboratore amministrativo a 12 ore che consente la copertura della segreteria anche il sabato.

I lavoratori stabili al 31/12/2022 sono 51 di cui 38 soci lavoratori (2 dipendenti e n. 36 professionisti a P.Iva).

Collaboratori non soci con P. Iva n. 12 e 1 dipendente non socio

Ci sono inoltre collaboratori, tirocinanti e occasionali e sono n. 14 (9 occasionali e 5 tirocinanti)

Le analisi di seguito esaminano la forza lavoro complessiva nell'arco dell'anno - per 65 soggetti totali di cui 3 a dipendenti - conteggiando anche i soggetti a Partita Iva che non si possono definire "stabili" secondo i criteri dell'albo regionale.

**Occupazioni/Cessazioni:**

N.	Occupazioni
3	Totale lavoratori subordinati occupati anno di riferimento
62	Totale lavoratori professionisti occupati anno di riferimento
13	di cui maschi
52	di cui femmine
11	di cui under 35
24	di cui over 50

N.	Cessazioni
1	Totale cessazioni anno di riferimento
0	di cui maschi
1	di cui femmine
0	di cui under 35
1	di cui over 50

**Assunzioni/Stabilizzazioni:**

N.	Assunzioni
8	Inizi di collaborazioni a P. Iva anno di riferimento*
1	di cui maschi
7	di cui femmine
4	di cui under 35
0	di cui over 50

\* da disoccupato/tirocinante a occupato

N.	Stabilizzazioni
0	Stabilizzazioni anno di riferimento*
0	di cui maschi
0	di cui femmine
0	di cui under 35
0	di cui over 50

\* da determinato a indeterminato

**Composizione del personale**

**Personale per inquadramento e tipologia contrattuale:**

Contratti di lavoro	A tempo indeterminato	A tempo determinato
Totale	3	0
Dirigenti	0	0
Quadri	0	0
Impiegati	3	0
Operai fissi	0	0
Operai avventizi	0	0
Altro	0	0

**Composizione del personale per anzianità aziendale:**

	In forza al 2022	In forza al 2021
Totale	65	59
< 6 anni	21	17
6-10 anni	18	19
11-20 anni	23	20
> 20 anni	3	3

<b>N. dipendenti o soggetti a P. Iva</b>	<b>Profili</b>
3	Totale dipendenti
0	Responsabile di area aziendale strategica
0	Direttrice/ore aziendale
0	Coordinatrice/ore di unità operativa e/o servizi complessi
0	Capo ufficio / Coordinatrice/ore
0	Di cui educatori
0	Di cui operatori socio-sanitari (OSS)
0	Operai/e
0	Assistenti all'infanzia
0	Assistenti domiciliari
0	Animatori/trici
0	Mediatori/trici culturali
0	Logopedisti/e
0	Psicologi/ghe
0	Sociologi/ghe
0	Operatori/trici dell'inserimento lavorativo
0	Operatori/trici agricoli
0	Operatore dell'igiene ambientale
0	Cuochi/e
0	Camerieri/e
3	Segretarie amministrative già anche alla voce dipendenti
2	Personale medico/psicoterapeuti
0	Consulenti discipline specifiche
60	Psicologi/psicoterapeuti

<b>Di cui dipendenti Svantaggiati</b>	
1	Totale dipendenti
1	di cui Lavoratori con svantaggio certificato (n. 381/1991, ecc)
0	di cui lavoratori con altri tipi di svantaggio non certificato (disagio sociale)

<b>N. Tirocini e stage</b>	
5	Totale tirocini e stage
5	di cui tirocini e stage
0	di cui volontari in Servizio Civile

***Livello di istruzione del personale occupato:***

<b>N. Lavoratori</b>	
57	Diploma di specializzazione in psicoterapia post-lauream
0	Master di II livello
5	Laurea Magistrale- tirocinanti
0	Master di I livello
1	Laurea Triennale
0	Diploma di scuola superiore
2	Licenza media
0	Altro

**Tipologia lavoratori con svantaggio certificato e non:**

N. totale	Tipologia svantaggio	di cui dipendenti	di cui in tirocinio/stage
1	Totale persone con svantaggio	1	0
1	persone con disabilità fisica e/o sensoriale L 381/91	1	0
0	persone con disabilità psichica L 381/91	0	0
0	persone con dipendenze L 381/91	0	0
0	persone minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare L 381/91	0	0
0	persone detenute e in misure alternative L 381/91	0	0
0	persone con disagio sociale (non certificati) o molto svantaggiate ai sensi del regolamento comunitario 651/2014, non già presenti nell'elenco	0	0

I lavoratori con svantaggio soci della cooperativa

1 lavoratori dipendenti con svantaggio e con contratto a tempo indeterminato

**Volontari**

N. volontari	Tipologia Volontari
0	Totale volontari
0	di cui soci-volontari
0	di cui volontari in Servizio Civile

**Attività di formazione e valorizzazione realizzate**

**Formazione professionale:**

Tema formativo	Ore totali	N. part.	Ore formazio ne pro-capite	Obbligat oria/ non obbligato ria	Costi sostenuti	ECM Pro-capite	Tipo di evento
I fili della complessità (equipe generale)	25	11	25,00	Si	€ 990,00	40	FSC
Dal primo colloquio al trattamento	30	7	30,00	Si	€ 1.130,00	48	FSC
Costruire rete nella relazione terapeutica	22	19	22,00	Si	€ 1.030,00	35,2	FSC
Co-formarsi all'ascolto clinico in un gruppo Istituzionale di psicoterapeuti (supervisione)	22	8	22,00	Si	€ 900,00	35,2	FSC
La mente di gruppo nella clinica di Solidare (supervisione)	22	8	22,00	Si	€ 880,00	35,2	FSC
Incontro conoscitivo Biodanza	12	25	12,00	Si	0,00	19,2	FSC
Equipe minori	22	11	22,00	No	0,00	0,00	//
Gruppo DCA	22	15	22,00	No	0,00	0,00	//
Equipe sui gruppi	16,5	5	16,00	No	0,00	0,00	//
Gruppo prassi	22	6	22,00	No	0,00	0,00	//
Gruppo scuole	11	7	11,00	No	0,00	0,00	//
Equipe famiglie	22	7	22,00	No	0,00	0,00	//
Equipe multidisciplinare	15	5/10	15,00	No	0,00	0,00	//
Comitato scientifico	16	11	16,00	No	0,00	0,00	//
Gruppo segreteria	12	4	12,00	No	0,00	0,00	//

### Formazione salute e sicurezza:

Ore totali	Tema formativo	N. partecipanti	Ore formazione pro-capite	Obbligatoria/ non obbligatoria	Costi sostenuti
18	Corso di formazione base e aggiornamento	2	12,00 6,00	Si Si	134,20
	Corso privacy	Tutti			

### Contratto di lavoro applicato ai lavoratori

Solidare applica il Contratto nazionale delle Cooperative

### Tipologie contrattuali e flessibilità:

N.	Tempo indeterminato	Full-time	Part-time
3	Totale dipendenti indeterminato	0	3
1	di cui maschi	0	1
2	di cui femmine	0	2

N.	Tempo determinato	Full-time	Part-time
0	Totale dipendenti determinato	0	0
0	di cui maschi	0	0
0	di cui femmine	0	0

N.	Stagionali /occasionalisti
0	Totale lav. stagionali/occasionalisti
0	di cui maschi
0	di cui femmine

### Natura delle attività svolte dai volontari

Nella nostra Cooperativa sociale non sono presenti volontari.

### Struttura dei compensi

	Tipologia compenso	Totale Annuo Lordo
Membri Cda	Indennità di carica	13.000,00
Organi di controllo	Non definito	0,00
Dirigenti	Indennità di carica	0,00
Associati	Non definito	0,00

### Rapporto tra retribuzione annua lorda massima e minima dei lavoratori dipendenti dell'ente

Non è possibile calcolare il rapporto fra la retribuzione massima e minima erogata da Solidare in quanto tutti i soci e collaboratori sono liberi professionisti e vengono retribuiti secondo il lavoro clinico effettivamente svolto per la Cooperativa e le ore che ognuno dei professionisti destina per questa attività professionale è variabile e flessibile. Le due segretarie, socie e il terzo impiegato sono assunti a tempo indeterminato e part-time. Alle segretarie si applica il contratto collettivo nazionale cooperative sociali

(ed è stato incrementato il super minimo). Rispetto ai lavoratori subordinati è rispettato il rapporto 1 a 8 tra retribuzione annua lorda massima e minima dei lavoratori dipendenti dell'ente.

**In caso di utilizzo della possibilità di effettuare rimborsi ai volontari a fronte di autocertificazione, modalità di regolamentazione, importo dei rimborsi complessivi annuali e numero di volontari che ne hanno usufruito**

Importo rimborsi dei volontari complessivi annuali: **0,00 €**

Numero di volontari che ne hanno usufruito: **0**

Modalità di regolamentazione per rimborso volontari: **Non è previsto il rimborso per i volontari.**

## **5. OBIETTIVI E ATTIVITÀ**

### **Dimensioni di valore e obiettivi di impatto**

**Sviluppo economico del territorio, capacità di generare valore aggiunto economico, attivazione di risorse economiche “comunitarie” e aumento del reddito medio disponibile o della ricchezza netta media pro capite:**

L'aumento del reddito medio pro capite dipende, nella nostra Cooperativa, dal numero di ore (corrispondenti a sedute psicologiche effettuate) che ogni operatore concorda di destinare alle attività psicologiche e psicoterapeutiche e che vengono occupate dalle terapie effettuate. In sintesi a ogni professionista viene corrisposto il compenso corrispondente al pagamento delle prestazioni effettuate. Il compenso corrisposto è stato aumentato nel corso del 2022. La ricchezza media pro capite quindi dipende dalle prestazioni effettuate dal singolo operatore ma anche dal numero di ore che destina a tale attività. Il numero di ore che ogni professionista mette a disposizione per la Cooperativa può variare nel corso degli anni ed è previsto un numero minimo di ore pari a 10 la settimana. In sintesi ci sono operatori che prestano dieci ore la settimana e altri che ne prestano 35 ore la settimana. Tra gli operatori vi è una grande variabilità. Si può rilevare che nel corso degli anni la dimensione del valore aggiunto e della ricchezza distribuita ai soci e collaboratori è aumentata costantemente.

Non abbiamo usufruito di finanziamenti comunitari e la cooperativa si auto sostiene con il lavoro dei soci e collaboratori.

**Governance democratica e inclusiva, e aumento della presenza di donne/ giovani negli organi decisionali in posizione apicale negli organi decisionali sul totale dei componenti**

Nella nostra Cooperativa la presenza di donne professioniste è sempre stata preminente. La governance è sempre stata femminile sin dalla sua fondazione. La maggior parte delle posizioni apicali e le cariche istituzionali sono ricoperte da professioniste cliniche e specializzate di varie fasce di età.

Attraverso il dispositivo della co-conduzione è facilitato il passaggio generazionale di competenze e di responsabilità e la partecipazione alle attività di coordinamento anche ai colleghi più giovani.

**Partecipazione e inclusione dei lavoratori, coinvolgimento dei lavoratori, crescita professionale dei lavoratori e aumento del livello di benessere personale dei lavoratori oppure riduzione dell'incidenza di occupati sovraistruiti**

Tutti i lavoratori, liberi professionisti, della Cooperativa svolgono mansioni corrispondenti e adeguate al titolo di studio posseduto. Viene incentivata la formazione continua e la crescita professionale per ampliare le proprie competenze iniziali nell'ottica di un continuo sviluppo e arricchimento della propria professionalità.

Nel corso del 2022 e nei primi mesi del 2023 la cooperativa ha scelto di investire sostenendo la spesa economica per delle formazioni specifiche all'acquisizione di competenze amministrative, gestionale e di conoscenza delle dinamiche gruppali per quasi dieci soci. È stato riconosciuto inoltre un sostegno alla formazione dei tirocinanti in specializzazione per esprimere la gratitudine e riconfermare il desiderio che possano crescere professionalmente nella nostra realtà cooperativa.

Per quanto riguarda il personale di segreteria si è riconosciuto nel tempo l'incremento della capacità professionale e competenza, acquisita con l'esperienza, rispetto al titolo di studio, e si è adeguato il corrispettivo contrattuale. In considerazione delle aumentate competenze dimostrate dal personale di segreteria, benché non si possa corrispondere il livello contrattuale in assenza di titolo di studio corrispondente si è invece riconosciuto un aumento del superminimo nei primi mesi del 2022.

## **Resilienza occupazionale, capacità di generare occupazione, capacità di mantenere occupazione e aumento del tasso di occupazione 20-64 anni del territorio di riferimento**

Abbiamo assistito nel corso degli anni a un aumento costante del tasso di occupazione in Cooperativa. Infatti ogni anno entrano a far parte della cooperativa come collaboratori psicoterapeuti dei giovani colleghi. Nel corso del 2022 sono entrati otto nuovi collaboratori. Ogni giovane collaboratore trascorsi circa tre anni di lavoro e dopo aver sviluppato un senso di appartenenza e responsabilità a Solidare può divenire socio della Cooperativa stessa e successivamente ricoprire ruoli di responsabilità o incarichi di coordinamento. In linea con lo statuto la base sociale è in crescita costante ogni anno. Nel 2022 sono entrati tre nuovi soci e nei primi mesi del 2023 due nuove colleghe sono diventate socie.

## **Cambiamenti sui beneficiari diretti e indiretti, benessere dei lavoratori svantaggiati e riduzione dello svantaggio e crescita personale delle persone svantaggiate:**

Sin dalla nostra fondazione una socia risulta inserita nelle categorie di lavoro protetto. Lo svantaggio non ha mai inciso con ricadute negative sulla capacità professionale che invece è cresciuta nel tempo con l'esperienza ed è stata riconosciuta con degli aumenti contrattuali.

## **Cambiamenti sui beneficiari diretti e indiretti, miglioramento/mantenimento qualità della vita (beneficiari diretti/utenti) e aumento del livello di benessere personale degli utenti**

Le persone che si rivolgono a noi inizialmente esprimono una sofferenza e un disagio che richiede un ascolto attento che esita in un affidamento terapeutico pensato specificamente sulla persona che presenta la difficoltà. Il trattamento psicologico/psicoterapeutico individuale, di coppia, familiare, rivolto ai minori e adolescenti, è finalizzato all'ascolto della sofferenza, all'attivazione delle risorse personali per dare senso al proprio malessere, all'incremento della capacità di integrazione dei propri aspetti sofferenti e a un aumento complessivo di benessere personale percepito.

Si registra un basso numero di drop out tra gli utenti seguiti e si può inferire che la maggior parte delle persone portano a conclusione il loro percorso di psicoterapia. Questo può essere considerato un indice di aumento del benessere personale degli utenti in cura.

## **Cambiamenti sui beneficiari diretti e indiretti, miglioramento qualità della vita (familiari) e riduzione dell'indice di asimmetria del lavoro familiare**

I nostri operatori sono tutti liberi professionisti che destinano una parte della loro attività lavorativa a Solidare e possono autonomamente organizzarsi e conciliare il tempo dedicato al lavoro e alla famiglia. Per quanto riguarda la Cooperativa sono state messe in opera dei dispositivi organizzativi per mantenere gli spazi/studio dei colleghi in maternità così che al loro rientro trovassero lo spazio temporaneamente lasciato. Per quanto riguarda il personale di segreteria, assunto con formula part-time, è prevista una flessibilità oraria che permette di conciliare l'attività lavorativa con le necessità personali e familiari. Per parte del 2022 il lavoro di segreteria e gli interventi psicologici/psicoterapeutici sono stati svolti alternando una modalità in smart working con quella in presenza nel rispetto delle indicazioni di legge che si sono succedute in merito al contenimento della pandemia.

## **Qualità e accessibilità ai servizi, accessibilità dell'offerta, qualità ed efficacia dei servizi e costruzione di un sistema di offerta integrato:**

Solidare propone una psicologia sostenibile con una visione e una proposta etica e sociale della terapia messa al servizio della cittadinanza con percorsi di psicoterapia a tariffe sostenibili, in nome del diritto di ognuno al benessere psichico. La caratteristica che rende Solidare un luogo unico consiste nell'unione sinergica fra un'elevata qualità terapeutica, un'accoglienza e una vicinanza progettate per rendere più facile l'accesso ai cittadini. Nel corso degli anni si è ampliata l'apertura oraria della segreteria e la disponibilità degli operatori a svolgere le attività terapeutiche dalle prime ore del mattino fino alle ore della sera tardi e ormai negli ultimi anni anche con l'apertura al sabato. L'offerta è accessibile anche dal punto di vista economico proprio per poter intercettare quella sofferenza che non potrebbe accedere agli studi privati o non trova spazio nel pubblico. L'etica di Solidare si muove quindi verso un'azione/pensiero che ha condotto a proporre delle tariffe calmierate e sostenibili alla maggior parte dei cittadini. Seguendo queste linee guida nei primi mesi del 2023, dopo attenta riflessione e confronto con altre istituzioni esterne con medesime finalità, abbiamo deliberato delle fasce di aumento progressivo delle tariffe che consentissero il mantenimento della continuità terapeutica, esprimessero solidarietà verso i cittadini e i professionisti e rappresentassero la sostenibilità economica in continuità con i nostri

valori. L'aumento delle tariffe riteniamo sia ancora molto accessibile anche in confronto ad altre agenzie del territorio.

La nuova struttura di via Donati 10, che ha ricevuto l'autorizzazione a erogare prestazioni sanitarie è a norma per accogliere persone con disabilità fisica.

### **Relazioni con la comunità e sviluppo territoriale, attivazione di processi di community building e aumento della partecipazione sociale**

La presenza consolidata di Solidare nel territorio cittadino continua a rispondere alle richieste provenienti dall'area metropolitana e dalla provincia con interventi di riabilitazione psicologica, psicoterapie individuali e di gruppo, psicoterapia per i minori, gli adolescenti, coppie e famiglia a cui si è aggiunta una convenzione con una società di giovani colleghi medici Test Buster che si affiancano agli interventi comunitari più consueti quali ad esempio quelli relativi alla seduta sospesa. Il progetto "seduta sospesa" iniziato qualche anno fa, ha la finalità di intercettare le fasce più deboli della popolazione che non potrebbero accedere al servizio nemmeno a tariffa calmierata. Per incrementare la disponibilità economica la Cooperativa ha deciso di destinare a progetti a carattere sociale il proprio 5 per mille.

Nel corso del 2022 si è sviluppata una collaborazione culturale con il Cinema Anteo di Milano.

Sempre nel 2022 si è formalizzata una collaborazione con l'Ufficio stranieri del Comune di Milano per la cura integrata di un loro assistito straniero.

### **Relazioni con la comunità e sviluppo territoriale, trasparenza nei confronti della comunità e aumento della fiducia generalizzata**

Tutte le attività e iniziative della Cooperativa sono pubblicate sul sito web che viene periodicamente aggiornato. La cittadinanza può inoltre reperire informazioni relative al Bilancio Sociale, allo Statuto e alla Carta dei servizi. A seguito della festa dei vent'anni di Solidare sono stati prodotti dei video, istituzionale e dei gruppi di lavoro interamente disponibili alla visione da parte dell'utenza del sito.

La carta dei servizi e il Bilancio Sociale sono disponibili anche in cartaceo per la consultazione e diffusione. Le nuove proposte sono generalmente annunciate attraverso una campagna radiofonica per informare la cittadinanza delle nuove iniziative.

Negli anni scorsi, per promuovere la conoscenza di Solidare sul territorio, è stato pubblicato un libro dal titolo "Solidare, un luogo che cura" e nel 2021 è diventato anche un e-book. Riteniamo che attualmente Solidare sia ben posizionata sul territorio cittadino, goda di una grande stima e fiducia negli interventi proposti e che continuano ad arrivare richieste di intervento psicologico anche attraverso il passa parola, indice di una fiducia nella qualità e competenza professionale offerta.

Infatti 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 e rispondere ai crescenti disagi psicologici del contesto sociale e del momento storico in cui viviamo.

### **Relazioni con la comunità e sviluppo territoriale, sviluppo e promozione del territorio e aumento della consistenza del tessuto urbano storico**

La nostra Cooperativa non interviene direttamente sul tessuto urbano storico della città ma l'acquisto di un immobile in via Donati 10 destinato precedentemente a magazzino che è stato ristrutturato e adibito a nuova sede per le attività psico-sociali della Cooperativa ha incrementato il valore complessivo economico e culturale della zona semi -periferica in cui è ubicato.

### **Sviluppo imprenditoriale e di processi innovativi, creatività e innovazione e aumento del tasso di innovazione di prodotto/servizio del sistema produttivo**

Sin dalla sua fondazione Solidare ha presentato degli aspetti innovativi rispetto al tessuto sociale esistente nel 2000. Tra questi il costituirsi come una cooperativa di liberi professionisti altamente qualificati che fornivano interventi psicologici a tariffe sostenibili e aperte a tutte le fasce di età. La politica della Cooperativa ha comportato l'assunzione di un rischio d'impresa e la scelta di un auto-sostentamento. La costituzione di una polis intesa come comunità di professionisti ha dato origine alla formazione di un Cda di psicoterapeuti che si autogoverna.

Il dispositivo prevalente di lavoro è il gruppo dal quale, nel tempo, sono originati vari gruppi di lavoro che sono andati sempre più strutturandosi in aree di riferimento interconnesse fra loro privilegiando l'orizzontalità dell'impresa.

Anche guardando il nostro organigramma si può immediatamente rilevare come l'orizzontalità, la circolarità, l'interconnessione fra le diverse aree di riferimento interne al Cda e il rapporto fra quest'ultimo e i diversi gruppi di lavoro è incentrato su un intreccio condiviso che rende la nostra cooperativa un'impresa complessa e stratificata che si auto-riorganizza costantemente. Questo modello di lavoro che si fonda sul consenso ma anche su una distribuzione delle responsabilità si è strutturato in modo innovativo. Al suo interno si privilegia una comunicazione schietta e diretta che consente di intercettare le criticità e pensare insieme alle soluzioni.

Il passaggio innovativo che la Cooperativa ha compiuto nel 2020 è stato relativo all'ottenimento dell'autorizzazione regionale all'erogazione di servizi sanitari psicologici/psicoterapeutici. Questo ha comportato un aumento di consistenza valoriale sia per le attività erogate che per le successive innovazioni.

### **Sviluppo imprenditoriale e di processi innovativi, propensione imprenditoriale e aumento dell'incidenza dei lavoratori della conoscenza sull'occupazione**

Tutti i nostri operatori, tranne il personale di segreteria, hanno una formazione universitaria e post universitaria, con specializzazioni successive. L'allargamento della base sociale e l'entrata di diversi professionisti è stato sempre un elemento distintivo di Solidare, che consente ai più giovani colleghi di confrontarsi con i più esperti attivando così un circolo virtuoso di trasmissione e crescita delle competenze. Nel 2022 abbiamo accolto 8 nuovi collaboratori che rispondono a esigenze di tutta la fascia evolutiva.

In linea con la Mission formativa della Cooperativa due nostri tirocinanti hanno terminato la scuola di specializzazione e sono passati a collaboratori in transizione. Continuano la formazione tre tirocinanti di specializzazione a cui nei primi mesi del 2023 se ne aggiungeranno altri due. Oltre al consueto gruppo di lavoro a loro rivolto nel 2022 abbiamo formalizzato delle lettere di incarico per tutor d'area per ognuno di loro per garantire un tirocinio maggiormente professionalizzante.

Contemporaneamente alcuni colleghi collaboratori sono stati ammessi a socio in tal modo promuovendo una propensione imprenditoriale.

### **Conseguenze sulle politiche pubbliche, rapporti con istituzioni pubbliche e aumento e stabilizzazione dei processi di co-programmazione e co-progettazione:**

La cooperativa Solidare grazie al suo spirito imprenditoriale si auto-sostiene attraverso il lavoro dei propri soci e collaboratori. Si segnalano, inoltre, delle collaborazioni con Istituti scolastici di vario grado sia finanziati dalla scuola stessa che li richiede attraverso delle gare di appalto.

Segnaliamo una collaborazione con l'Ufficio stranieri del Comune di Milano per la cura di un loro assistito.

### **Sostenibilità ambientale, attività di conservazione e tutela dell'ambiente e aumento del conferimento dei rifiuti urbani in discarica**

Si mantiene alta l'attenzione alla raccolta differenziata ma anche alla scelta di soluzioni a minor impatto ambientale.

### **Sostenibilità ambientale, promozione di comportamenti responsabili da un punto di vista ambientale e aumento del livello di soddisfazione per la situazione ambientale**

Solidare ha sempre posto attenzione alla cura dell'organizzazione intesa anche come ambiente fisico, la cura del luogo e delle relazioni, la disposizione accogliente e collaborativa e includente di aiuto reciproco attiva implicitamente una funzione che è forma della struttura organizzativa e si declina anche nella cura dell'ambiente in cui si svolge il lavoro e del contesto circostante nel quale è inserito. In sintesi vuol dire una attenzione a comportamenti responsabili dal punto di vista ambientale complessivo.

### **Sviluppo tecnologico, utilizzo di ict, competenze ict e aumento dell'efficacia e dell'efficienza del sistema attraverso l'utilizzo di tecnologie:**

Da molti anni ci si avvale di un programma informatizzato integrato che garantisce la gestione centralizzata degli spazi/studi attraverso l'agenda prenotazioni informatica e la fatturazione, dal 2020, anche attraverso il sistema di Tessera sanitaria. L'adozione di un programma informatico ha consentito negli anni una maggiore attendibilità finanziaria che ha consentito investimenti rilevanti a favore della Cooperativa. Proseguono gli interventi di sensibilizzazione all'uso corretto dell'agenda fra i soci e il miglioramento dei dati informatici che si potrebbero estrapolare dal programma.

## Output attività

L'esercizio chiuso al 31/12/2022 riporta un utile di bilancio d'esercizio di euro **39.032,39** questo risultato è stato possibile nonostante per più di sei mesi il margine di Solidare è stato ridotto a favore di un incremento del compenso per i professionisti, con il mantenimento delle tariffe che non compromettessero la cura delle persone nel delicato passaggio di uscita dalla pandemia. Nei primi mesi del 2023, dopo attenta riflessione, è stato introdotto un aumento progressivo delle tariffe (in tre fasce d'aumento), che consentissero alle persone in cura la sostenibilità della cura stessa, e che fosse corrispondente in modo simmetrico a un aumento del margine di Solidare e del compenso per i professionisti. L'adeguamento alle fasce d'aumento ha comportato per l'adeguamento del programma gestionale a un'operazione di rientro delle prestazioni del 2022 non ancora fatturate che riteniamo sia stato determinante per la realizzazione dell'utile di chiusura esercizio.

Il monitoraggio costante della situazione finanziaria di Solidare verrà implementato nel 2023 per adeguarsi alle decreto legge del 12/01/2019 n.14 sulla prevenzione della crisi d'impresa che attribuisce una maggiore responsabilità agli amministratori di cooperativa.

Abbiamo chiuso il bilancio d'esercizio con un valore della produzione di **923.034,48** (somma dei ricavi da prestazioni e degli altri ricavi e proventi) con un aumento del 1,4% rispetto all'anno precedente che si attestava a 910.008,72 euro. I dati relativi al solo ricavo delle prestazioni di psicoterapia, pari a € 917.511,00, confrontate con l'anno precedente, indicherebbero tuttavia un incremento del 4% confermando il trend di crescita, seppur minore, di Solidare. La perdita rilevata è relativa alle prestazioni verso Enti pubblici e scolastici.

Le prestazioni totali fatturate nel 2022 infatti non sono aumentate di molto rispetto all'anno precedente e si attestano intorno alle 22.400, inoltre nel 2022 abbiamo perso la collaborazione con l'Istituto scolastico Manzoni a causa della legge sulla trasparenza e anti-riciclaggio che non consentiva più di partecipare alla gara d'appalto per sopraggiunti limiti di rinnovo incarico. Quindi possiamo considerare che l'aumento del fatturato delle prestazioni è congruente al recupero delle prestazioni non ancora saldate del 2022. Infatti riteniamo che l'utile raggiunto sia dipeso dalla capacità di tutti gli operatori nel verificare i pagamenti arretrati delle persone in cura e dal controllo dei costi.

Si rileva un aumento delle psicoterapie minori probabilmente dovuto sia al rientro in presenza sia all'aumento dei collaboratori che operano in quell'area e un aumento del sostegno genitoriale.

Il numero dei primi colloqui è aumentato del 22% rispetto all'anno precedente, nel 2022 sono stati circa 450 i primi colloqui comprensivi però dei rientri di persone che avevano concluso la terapia negli anni precedenti e che hanno richiesto una nuova tranches di terapia. I pazienti complessivamente circolanti e attivi nell'anno 2022 sono stati 1.336.

L'esito della pandemia ha comportato la permanenza di molte terapie con l'utilizzo del remoto e alcune equipe in particolare quella generale non è mai rientrata in presenza. Nel corso del 2023 ci si sta dotando di un impianto di videoconferenza che consenta la partecipazione mista.

Questi dati confermano il fine mutualistico della Cooperativa che deve operare con l'obiettivo di incrementare le possibilità lavorative dei suoi soci.

In primavera 2022 sono progressivamente aumentati i rientri in presenza degli operatori e si sono garantite le misure di sicurezza previste dalla legge in adempimento delle normative per la ripresa delle attività psicoterapeutiche come attestato dalle registrazioni quotidiane degli ingressi archiviati e disponibili in sede.

Il metodo di pagamento delle prestazioni ha dovuto adeguarsi alle situazioni di lockdown e ad oggi avviene prevalentemente attraverso bonifici bancari, modificando le abitudini precedenti.

Quasi tutti i nostri collaboratori ci chiedono di poter diventare soci dopo tre anni di lavoro al nostro interno, come richiesto dal regolamento, e la base sociale cresce e si amplia. Nel 2022 sono entrate tre socie che hanno dimostrato negli anni l'appartenenza e l'interesse a lavorare non solo con i pazienti ma

con la compagine associativa. Sono entrati otto nuovi collaboratori in supporto all'area minori, adolescenti e adulti e per sopperire alle richieste di intervento sempre in aumento.

A cavallo tra il 2021 e 2022 si sono presi contatti con colleghi psichiatri, segnalati dai nostri soci, con cui avviare una reciproca conoscenza e collaborazione esterna che partecipano stabilmente all'equipe multidisciplinare. Da questi incontri è nato un proficuo scambio con tre di loro, che si sono resi disponibili ad accogliere nei propri studi privati i pazienti inviati da Solidare offrendo tariffe sostenibili avendo compreso il reciproco vantaggio e a compensazione della tariffa ridotta di partecipare alla comunità di Solidare.

Per quanto riguarda l'integrazione sul territorio si continuano a prendere contatti con istituti scolastici d'istruzione primaria, secondaria e superiore del territorio. 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 2022 la pianificazione economico-finanziaria attraverso il controllo dei dati di gestione è stata buona e si implementerà nel corso del 2023 per adeguarsi alla legge di prevenzione crisi d'impresa dotandosi di un bilancio in tempo reale preventivo a 12 mesi e dotandosi di un assetto organizzativo di buone prassi.

Tra le traiettorie di sviluppo conseguite nel corso del 2022 molto impegno è stato dedicato alla formazione degli amministratori per l'avvicendamento delle cariche istituzionali. Nel corso del 2023 si organizzeranno riunioni allargate di condivisione dei progetti futuri.

È stata migliorata nel 2022 la raccolta dei dati di occupazione studi, descrizione delle prestazioni nell'agenda informatica di Solidare e implementato il sistema gestionale per consentire le fasce gradualmente e monitorare il flusso dei primi colloqui.

### **Tipologie beneficiari (cooperative sociali di tipo A)**

**Nome Del Servizio:** prestazioni psicologiche /psicoterapeutiche sanitarie

**Numero Di Giorni Di Frequenza:** 6

**Tipologia attività interne al servizio:**

Psicoterapia individuale adulti  
Psicoterapia minori e adolescenti  
Psicoterapia di coppia  
Psicoterapia di gruppo  
Psicoterapia della famiglia  
Psicoterapia in gratuità  
Sostegno a problematiche genitoriali  
Consultazioni e sostegno psicologico  
Colloquio psicologico  
Consultazione psicologica alla famiglia  
Consultazione psicologica per genitori  
Consultazione psicologica per la coppia  
Primi colloqui psicologici  
Training autogeno  
Percorsi di supervisione interni di gruppo e individuali

### **Tipologia attività esterne (Eventi di socializzazione organizzati a contatto con la comunità locale)**

**Numero attività esterne:** 2

**Tipologia:** Le attività in programmazione e realizzazione per il ventennale di fondazione di Solidare che sono state sospese a causa dell'emergenza Covid19 e sviluppate nel corso del 2022. Abbiamo registrato un'alta partecipazione dei soci interni e di esperti esterni ma amici di Solidare. Si è svolta in un'associazione culturale del territorio che si chiama Mare Culturale urbano aperta a tutta la cittadinanza e si è svolto un dibattito aperto sulla psicologia sostenibile.

Si è svolta una collaborazione con il Cinema Anteo per la diffusione della cultura psicoanalitica sul tema dell'essere genitori.

## **Altre tipologie specifiche di beneficiari non ricompresi nelle elencazioni precedenti**

Gli altri beneficiari dei nostri interventi sono stati:

Gli istituti scolastici di vario ordine e grado sul territorio di Milano tra cui: ICS di via Gattamelata; scuola primaria Pietro Micca: dove si è tenuto uno sportello psicologico aperto a genitori e insegnanti, fino a giugno 2022 il Civico Liceo linguistico Manzoni: dove si è tenuto uno sportello psicologico aperto a studenti, genitori e insegnanti; Centro di istruzione per l'adulto e l'adolescente Alessandro Manzoni: dove si è tenuto uno sportello aperto per studenti, genitori e insegnanti.

Le scuole di specializzazione in psicoterapia psicoanalitica quali:

SGAI, COIRAG, Area G, Minotauro, SPP adulti ed evolutiva, PSIBA, Selvini Palazzolo, IRIS. Continua il collegamento 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.

## **Outcome sui beneficiari diretti e indiretti e portatori di interesse**

I beneficiari diretti sono i nostri pazienti che hanno continuato la loro terapia, alcuni rimasti in remoto. Nel 2022 sono aumentate complessivamente le richieste pervenute per aiuto psicologico anche da parte di Istituzioni private e pubbliche e nonostante si siano prese disposizioni aumentando il numero di colleghi che svolgono il primo colloquio i tempi di attesa per l'accesso sono purtroppo aumentati.

Sempre tra i beneficiari diretti annoveriamo i soci e collaboratori che hanno usufruito anche nel 2022 di eventi formativi Ecm, supervisioni, confronti clinici, equipe specifiche generali, minori, gruppi e famiglia e multidisciplinare. Tra i soci sono presenti le due segretarie che hanno usufruito di riunioni specifiche di raccordo e dello smart working alternato alla presenza.

Tra i beneficiari indiretti annoveriamo consulenti e fornitori a cui abbiamo rinnovato il contratto di lavoro.

Scuole di specializzazione in psicoterapia psicoanalitica e CEAT dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

Nel 2022 si è aggiunto come stakeholder la società Test Buster.

## **Possesso di certificazioni di organizzazione, di gestione, di qualità (se pertinenti)**

Non abbiamo certificazioni di qualità.

## **Esplicitare il livello di raggiungimento degli obiettivi di gestione individuati, gli eventuali fattori risultati rilevanti per il raggiungimento (o il mancato raggiungimento) degli obiettivi programmati**

Di seguito esplicitiamo il livello di raggiungimento degli obiettivi di gestione individuati nel 2021 e i risultati raggiunti nel 2022.

1. Continua l'interesse a ottenere un Direttore sanitario psicologo/psicoterapeuta maggiormente coerente con i nostri valori fondativi. Nel 2021 è rimasta sospesa e sono stati ripresi i contatti con lo studio legale nei primi mesi del 2022 per procedere con la richiesta di deroga. Si sono presi i contatti con l'Avv. Dell'Ordine degli Psicologi della Lombardia e nei primi mesi del 2023 si organizzerà un incontro congiunto.
2. Si sono sviluppate, come da obiettivi 2021, le aree di riferimento organizzative individuate attraverso il coinvolgimento dei soci e la distribuzione di incarichi su specifiche iniziative. Si è consolidato il dispositivo della co-conduzione per tutti i gruppi di lavoro clinici attivi a Solidare. Questo strumento permette e favorisce la partecipazione di tutti i soci agli aspetti gestionali e di responsabilità nella Cooperativa e facilita la trasmissione di competenze per ampliare la capacità organizzativa in vista di un passaggio generazionale. Nel 2022 sono state formalizzate le lettere d'incarico per i coordinatori d'equipe ed è stato riconosciuto un compenso a partire dall'esercizio 2023.
3. Un obiettivo importante del 2022 era di ampliare la finalità del gruppo prassi verso un coinvolgimento maggiore dei coordinatori dei gruppi clinici attivi a Solidare perché potesse divenire uno spazio di incontro inter-gruppale, di confluenza ed elaborazione di un pensiero e un linguaggio di raccordo fra i tanto gruppi di lavoro attivi, così da evitare la settorializzazione.

In tal senso si è fatto un gran lavoro per la costituzione e la crescita del gruppo prassi che ha già facilitato nei propri gruppi l'elaborazione delle fasce d'aumento introdotte.

4. Mantenimento dei contatti di rete con altre agenzie di cura del territorio quali Uonpia, Consultorio, servizi di tutela minori e Asst di Milano. Come previsto abbiamo avviato una collaborazione con l'Istituto Auxologico San Luca per la cura congiunta di persone con disturbi alimentari. Da questa collaborazione è nato un gruppo di lavoro interno che prosegue.
5. Nel 2022 non si è implementata la raccolta fondi benché si siano presi contatti con la scuola Impresa sociale per partecipare a qualche corso di formazione attinente. Anche quest'anno Solidare destinerà il ricavato del 5 per mille a progetti di interesse sociale.
6. Continua il proseguimento delle attività di sportello psicologico e di corsi di formazione e sostegno di docenti e genitori all'interno degli Istituti scolastici milanesi con cui collaboriamo da tanti anni.
7. Continuazione degli incontri di supervisione clinica, tre al mese di due ore ciascuna, aperti a molti colleghi psicologi, psicoterapeuti e tirocinanti, che sono diventati crediti Ecm. 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. L'attenzione a proporre formazione continua pertinente al nostro lavoro permane sempre alta e l'accreditamento dei gruppi di supervisione è proseguito nel 2022 e proseguirà anche nei prossimi anni.
8. Continuazione della formazione sul campo – equipe generale accreditata. Riteniamo questo uno strumento principe del nostro lavoro clinico e un momento fondamentale per l'organizzazione istituzionale della Cooperativa.
9. Si è consolidato il gruppo di lavoro clinico sui pazienti gravi e che ricorrono per la propria cura a diversi professionisti della salute per integrare i diversi approcci terapeutici, costituendosi di fatto come co-terapeuti di una micro equipe che ha come obiettivo la co-costruzione nella mente dei curanti di un'immagine più complessa e integrata del paziente. L'equipe multidisciplinare ha ospitato stabilmente due colleghi esterni psichiatri "amici" di Solidare.
10. Come previsto si è attivato nel 2022 una collaborazione con la società Test Buster per offrire un pacchetto di primi colloqui ai suoi collaboratori e utenti. Molti di questi primi colloqui sono esitati in un avvio di psicoterapia.
11. Come da obiettivi dell'anno precedente si sono presi contatti con l'associazione Sport Senza frontiere e con l'associazione We World per sviluppare partnership su progetti a carattere sociale. Entrambe le iniziative non hanno vinto il relativo bando.
12. L'obiettivo perseguito nel 2022 di organizzare dei gruppi di parola a favore dei profughi ucraini e condotti da psicoterapeuti connazionali non è stato realizzato ma si è trasformato in una richiesta di interventi psicologici individuali.
13. Un ulteriore potenziamento delle attività cliniche complessive. Si sono rilevate, come per l'anno precedente, delle serie criticità nell'area relativa ai primi colloqui e alla possibilità di affidamenti terapeutici mirati e specifici che non sono state risolte nel 2022 e che richiederanno ulteriori pensieri e riflessioni creative su possibili risposte. Si è pensato di incrementare l'attivazione di psicoterapie di gruppo per adulti e adolescenti. Infatti si è attivato un gruppo di psicoterapia per adolescenti e nei primi mesi del 2023 un nuovo gruppo di psicoterapia per adulti.
14. È stato ampiamente raggiunto l'obiettivo di reperire nuovi collaboratori a sostegno di tutte le aree di intervento con l'ingresso nel 2022 di otto nuovi collaboratori.
15. Si sta riflettendo sulla necessità di reperire nuovamente degli spazi per le attività di psicoterapia. Questa ricerca è subordinata a un maggiore controllo degli spazi effettivi utilizzati in presenza. Dai dati raccolti sull'occupazione studi sono emersi degli spazi liberi che hanno rimandato la ricerca e l'investimento economico per nuove locazioni.

16. Come da obiettivo del 2022 è stata costruita una proficua collaborazione con due colleghi psichiatri esterni che partecipano attivamente all'equipe multidisciplinare.
17. Si è organizzata la festa di anniversario dei vent'anni di Solidare rimandata a causa della pandemia. Per l'occasione si è realizzato un video racconto della cooperativa che ha visto il coinvolgimento di tutti i soci, collaboratori e tirocinanti di Solidare. La festa molto partecipata si è svolta a Mare Culturale Urbano, aperta a tutta la cittadinanza e si è svolto un dibattito con "amici" di Solidare e istituzioni.
18. Nel 2022 è stato rinnovato il sito web rendendolo accessibile da smartphone e tablet e rinnovata la sezione "chi siamo" e aggiornata la Carta dei servizi.
19. Valutato l'andamento economico e finanziario della Cooperativa abbiamo aumentato il compenso per gli operatori riducendo il margine di solidare e lasciando inalterate le tariffe.

<b>Per il 2023 sono previste le seguenti attività:</b>	
	<b>Raggiunto</b>
1. Procederemo con la richiesta di ottenere un Direttore sanitario psicologo/psicoterapeuta maggiormente coerente con i nostri valori fondativi.	
2. Sviluppare ulteriormente il dispositivo di co-conduzione per promuovere il passaggio generazionale e l'avvicendamento nelle cariche e negli incarichi di responsabilità gestionale.	
3. Consolidare gli obiettivi del gruppo prassi verso un coinvolgimento maggiore dei coordinatori dei gruppi clinici attivi a Solidare perché possa divenire uno spazio di incontro inter-grupale, di confluenza ed elaborazione di un pensiero e un linguaggio di raccordo fra i tanti gruppi di lavoro attivi così da evitare la settorializzazione.	
4. Mantenimento dei contatti di rete con altre agenzie di cura del territorio quali Uonpia, Consultorio, servizi di tutela minori e Asst di Milano. Si prevede di continuare una collaborazione con Auxologico San Luca per trattamenti a favore di persone con disturbi alimentari.	
5. Continuerà la campagna per il 5 per mille e per le "sedute sospese" a favore di progetti a carattere sociale.	
6. Nel 2023 si continuerà nel lavoro di rinnovamento dei contenuti del sito per rendere i contenuti più attuali e accessibili. Si svilupperà maggiormente l'area Comunicazione.	
7. Continueranno le attività di sportello psicologico e di corsi di formazione e sostegno a docenti e genitori all'interno degli Istituti scolastici milanesi con cui collaboriamo da tanti anni.	
8. Continuazione degli incontri di supervisione clinica, tre al mese di due ore ciascuna, aperti a molti colleghi psicologi, psicoterapeuti e tirocinanti, sono diventati crediti Ecm. Riteniamo la supervisione uno strumento indispensabile per creare un caldo e prezioso incontro su riflessioni cliniche, fondamentali alla costruzione di un affiatato gruppo di lavoro.	
9. Miglioramento degli assetti organizzativi con l'individuazione e formalizzazione di lettere d'incarico per supervisori individuali, tutor d'area di specializzazione e coordinatori d'equipe.	
10. Formazione sul campo - equipe generale. Riteniamo questo uno strumento principe del nostro lavoro clinico e un momento fondamentale per l'organizzazione istituzionale della Cooperativa.	
11. Un ulteriore potenziamento delle attività cliniche complessive. Si sono rilevate delle serie criticità nell'area relativa ai primi colloqui e alla possibilità di affidamenti terapeutici mirati e specifici che richiederanno delle riflessioni creative su possibili risposte. Si è pensato di incrementare l'attivazione di psicoterapie di gruppo per adulti e adolescenti.	
12. Reperimento di nuovi collaboratori a sostegno dell'area adulti e minori e famiglia per rispondere all'aumentata domanda di cura.	

13. Si sta riflettendo sulla necessità di reperire nuovamente degli spazi per le attività di psicoterapia subordinato al monitoraggio dell'effettiva occupazione degli studi.	
14. Si proseguirà la collaborazione con colleghi psichiatri "amici" di Solidare. L'idea è quella che possano offrire degli interventi a tariffe sostenibili ai pazienti inviati da Solidare, potendo a loro volta partecipare, pur da esterni, alla comunità professionale di Solidare.	
15. Proseguiranno le attività formative accreditate seminariali ed esperienziali. Si organizzerà un ciclo di incontri sul senso motorio e la teoria polivagale e si attiverà un corso di Biodanza.	
16. Verrà valutato l'andamento economico e finanziario della Cooperativa per verificare la possibilità di un aumento delle tariffe congruente con i concetti di sostenibilità, solidarietà e continuità terapeutica che consentiranno un aumento del margine di Solidare e del compenso per gli operatori.	
17. Si organizzeranno dei tavoli dei soci per condividere e riflettere sull'avvicendamento delle cariche istituzionali previste per la primavera del 2024.	

### **Elementi/fattori che possono compromettere il raggiungimento dei fini istituzionali e procedure poste in essere per prevenire tali situazioni**

Nel 2023 riprenderà la richiesta di interlocuzione con ATS di Milano, sospesa a causa della pandemia, volta a ottenere un Direttore sanitario psicologo /psicoterapeuta che riteniamo sia maggiormente congruente sia con la nostra attività prevalente sia con i valori fondativi della Cooperativa Solidare che ha voluto sempre essere un Centro di psicoterapia psicoanalitica con un forte orientamento al sociale. Dal 2020 si è iniziata a verificare una criticità nei tempi di attesa al primo colloquio, precedentemente molto bassi (circa una settimana) che rendevano l'accoglienza a Solidare molto accessibile alla cittadinanza. Successivamente anche le disponibilità dei colleghi per l'affidamento terapeutico sono diminuite, aumentando conseguentemente il tempo di attesa per accedere all'inizio di una terapia, probabilmente in seguito a una saturazione degli spazi di lavoro di ciascun operatore. Per ridurre i tempi di attesa e di accesso al primo colloquio si è aumentato il numero di colleghi che svolgono tale attività, si è costituito un gruppo di lavoro specifico che potesse elaborare delle riflessioni utili a risolvere la criticità emersa e si sono reperiti dei nuovi collaboratori afferenti alle diverse aree di intervento di Solidare. Nessuna di queste iniziative è risultata risolutiva pur essendosi lievemente ridotto il tempo di attesa ai primi colloqui e al successivo affidamento terapeutico probabilmente complice l'aumentato numero di richieste che pervengono alla cooperativa.

Nel 2022 abbiamo reperito nuovi collaboratori (otto) per sostenere le aree adulti e minori e sono entrati dei tirocinanti in specializzazione in psicoterapia. Per cercare di ridurre i tempi di attesa in ingresso al primo colloquio si sono intensificate le disponibilità e per ovviare alla costituzione di una lista di attesa di Solidare si sono consultati i soci per richiedere la disponibilità a istituire ciascuno per sé e in base alla conoscenza di conclusioni delle terapie in essere una lista d'attesa personale. Quest'ultima iniziativa non ha incontrato il favore dei più ed è rimasta un'idea non ancora archiviata. Infine con grande dispiacere si sta discutendo di avviare una parziale riduzione dei primi colloqui nel periodo luglio/agosto e dicembre subordinato a una verifica dei primi colloqui effettuati in estate sull'effettivo inizio della psicoterapia.

Alcuni indicatori ad esempio l'anomalo utilizzo delle sedute sospese e il rientro di pazienti che hanno terminato in passato la terapia, ha posto l'attenzione sulla difficoltà della trasmissione ai nuovi soci e collaboratori della coerenza fra l'agire clinico e l'etica solidale. Probabilmente questa difficoltà è stata favorita dalla pandemia a causa della quale molti scambi informali non sono stati possibili e dalla costante crescita di professionisti di Solidare. Per rimodulare le buone prassi di vita comunitaria sono state modificate sia le lettere d'incarico per i professionisti sia i criteri di utilizzo delle sedute sospese.

## 6. SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

### Provenienza delle risorse economiche con separata indicazione dei contributi pubblici e privati

#### *Ricavi e provenienti:*

	2022	2021	2020
Ricavi da Enti Pubblici per gestione servizi sociali, socio-sanitari e socio-educativi	€ 11.679,59	€ 32.471,87	€ 21.335,00
Ricavi da Enti Pubblici per gestione di altre tipologie di servizi (manutenzione verde, pulizie, ...)	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Ricavi da Privati-Cittadini inclusa quota cofinanziamento	€ 905.832,00	€ 870.645,00	€ 736.630,00
Ricavi da Privati-Imprese	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Ricavi da Privati-Non Profit	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Ricavi da Consorzi e/o altre Cooperative	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Ricavi da altri	€ 261,00	€ 3.921,00	€ 3.743,00
Contributi pubblici	€ 3.311,982	€ 2.969,24	€ 7.603,00
Contributi privati	€ 1948,00	€ 0,00	€ 0,00

#### *Patrimonio:*

	2022	2021	2020
Capitale sociale	€ 4.400	€ 4.200,00	€ 3.900,00
Totale riserve	€ 462.366	€ 387.921,00	€ 348.108,00
Utile/perdita dell'esercizio	€ 39.032	€ 76.643,46	€ 41.046,00
Totale Patrimonio netto	€ 505.799	€ 468.764,00	€ 393.054,00

#### *Conto economico:*

	2022	2021	2020
Risultato Netto di Esercizio	€ 39.032,39	€ 76.643,46	€ 41.046,00
Eventuali ristorni a Conto Economico	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Valore del risultato di gestione (A-B bilancio CEE)	€ 44.521,00	€ 79.226,00	€ 42.673,00

#### *Composizione Capitale Sociale:*

Capitale sociale	2022	2021	2020
Capitale versato da soci operatori lavoratori	€ 4.300,00	€ 4.100,00	€ 3.700,00
Capitale versato da soci sovventori/finanziatori	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00
Capitale versato da soci persone giuridiche	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Capitale versato da soci operatori fruitori	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Capitale versato da soci operatori volontari	€ 0,00	€ 0,00	€ 100,00

<b>Composizione soci sovventori e finanziatori</b>	<b>2022</b>
Cooperative sociali	0,00 €
Associazioni di volontariato	0,00 €

#### **Valore della produzione:**

	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Valore della produzione (Conto Economico bilancio CEE)	€ 923.032,00	€ 910.001,00	€ 769.313,00

#### **Costo del lavoro:**

	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Costo del lavoro (Totale voce B.9 Conto Economico Bilancio CEE)	€ 71.544,00	€ 64.132,00	€ 57.824,00
Costo del lavoro (compreso nella voce B.7 Conto Economico Bilancio CE)	€ 730.354,00	€ 698.862,00	€ 582.565,00
Peso su totale valore di produzione	86%	83%	83 %

### **Capacità di diversificare i committenti**

#### **Fonti delle entrate 2022:**

<b>2022</b>	<b>Enti pubblici</b>	<b>Enti privati</b>	<b>Totale</b>
Vendita merci	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Prestazioni di servizio	€ 11.679,58	€ 905.832,00	€ 917.511,00
Lavorazione conto terzi	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Rette utenti	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Altri ricavi 5x1000	€ 3.311,98	€ 0,00	€ 3.311,98
Contributi e offerte	€ 0,00	€ 1.948,00	€ 1.948,00
Grants e progettazione	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Altro	€ 0,00	€ 261,00	€ 261,00

#### **Incidenza pubblico/privato sul valore di fatturato 2022:**

	<b>2022</b>	
Incidenza fonti pubbliche	€ 11.679,00	1,27 %
Incidenza fonti private	€ 905.832,00	98,70 %

### **Specifiche informazioni sulle attività di raccolta fondi**

Promozione iniziative di raccolta fondi:

La Cooperativa Solidare sta cercando di implementare la raccolta fondi per promuovere iniziative sociali e di sostegno alla cittadinanza. In tal senso la campagna a favore del 5 per mille anche nel 2023 è stata promossa attraverso la decisione di devolvere l'incasso a progetti a carattere sociale. Iniziativa questa che consente alla Cooperativa di intercettare le fasce della popolazione più fragili economicamente.

Il contributo 5 per mille anno finanziario 2021 incassato a fine 2022, pari ad € 3311,98, è stato destinato a coprire le spese di mantenimento e funzionamento della struttura.

#### **Finalità generali e specifiche delle raccolte effettuate nel periodo di riferimento, strumenti utilizzati per fornire informazioni al pubblico sulle risorse raccolte e sulla destinazione delle stesse**

Le finalità del progetto "seduta sospesa" sono di intercettare le fasce più fragili della popolazione che potrebbero beneficiare di interventi psicologici individuali, per la famiglia o per i minori. Gli strumenti

utilizzati per fornire informazioni al pubblico sono il passaparola, i volantini, la Carta dei Servizi, il sito web, la pagina Facebook e Instagram.

Ogni operatore della Cooperativa si fa promotore dell'iniziativa valutando le situazioni cliniche volta per volta e definendo un progetto terapeutico con i pazienti stessi.

L'idea è venuta a un nostro paziente richiamandosi alla consuetudine napoletana di lasciare il così detto "caffè sospeso", ovvero un caffè pagato per chi fosse capitato al bar in un momento successivo e non avesse avuto di che pagare. Una forma di cortesia molto sentita e popolare nei confronti di uno sconosciuto che non impegna molto né l'uno né l'altro, né chi offre né chi riceve. Così vuole essere anche la seduta sospesa di Solidare. Un modo anonimo e affettuoso di far sentire la nostra vicinanza a chi sta attraversando un momento difficile e non è in grado di proseguire o intraprendere un breve percorso di psicoterapia.

### **Segnalazioni da parte degli amministratori di eventuali criticità emerse nella gestione ed evidenziazione delle azioni messe in campo per la mitigazione degli effetti negativi**

Quest'anno si sono affrontate diverse criticità relative ai primi colloqui sia nei tempi di attesa e di accesso al primo colloquio sia nel momento successivo di affidamento al terapeuta individuato. Per poter garantire il consueto tempo di attesa (circa una settimana dalla prima richiesta) e i successivi dieci giorni per l'affidamento terapeutico si è ampliato il numero di colleghi che svolgono il primo colloquio in Solidare. 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 quattro nuovi collaboratori sia per l'area minori che per quella degli adulti e sono entrati quattro nuovi tirocinanti di specializzazione in psicoterapia. Le criticità segnalate dai colleghi che svolgono il primo colloquio non si sono risolte nonostante le azioni messe in campo dalla Cooperativa. Nei primi mesi del 2021 si è svolta una ricerca interna per raccogliere le reali disponibilità dei colleghi e capire la saturazione degli spazi di lavoro ed esplorare eventuali soluzioni. Si è chiesto ai colleghi un aumento di ore di disponibilità per la Cooperativa e ai nuovi collaboratori è stato chiesto un minimo di dieci ore di disponibilità diversamente a tutti gli anni precedenti.

Nel 2021 è stato rinnovato il mandato istituzionale per il Consiglio di Amministrazione che ha comportato, per addivenire a delle nomine consensuali, due riunioni pre-assembleari nelle quali si è in particolare discusso del conflitto di interessi nell'assunzione di cariche direttive e istituzionali di chi fra noi soci appartiene e assume cariche istituzionali anche in altre associazioni no-profit in conflitto con lo statuto di Solidare. Le azioni messe in campo per affrontare le criticità sono state quindi le due pre-assemblee. Si sono, inoltre, introdotti due dispositivi a favore di una maggiore democraticità e avvicendamento delle cariche quali la doppia vice-presidenza e la co-conduzione dei coordinamenti dei gruppi di lavoro clinici.

Nel corso del 2022 si è lavorato sulla formazione amministrativa, gestionale e sulle dinamiche del gruppo degli amministratori e di circa dieci soci per favorire lo sviluppo di responsabilità e competenze tali da garantire la futura gestione e governo della cooperativa.

Nella primavera del 2021 si sono adottate tutte le misure precauzionali previste dalla legge per consentire una ripresa delle attività più cospicua in presenza all'uscita dalla pandemia. Abbiamo mantenuto i presidi di DPI per tutto il 2022 e ancora per i primi mesi del 2023. La cooperativa per fronteggiare la crisi ha utilizzato delle strategie per consentire il proseguimento dell'attività e attualmente ci si sta dotando di un impianto per videoconferenza per consentire la partecipazione mista a riunioni quali l'equipe generale molto numerose.

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 richieste di finanziamento la Cooperativa ha deciso di non richiedere finanziamenti governativi tranne la sospensione del mutuo ipotecario di Via Donati nei termini previsti per legge.

## **7. INFORMAZIONI AMBIENTALI**

Tipologie di impatto ambientale connesse alle attività svolte: le nostre attività hanno un basso impatto ambientale.

## **8. ALTRE INFORMAZIONI NON FINANZIARIE**

### **Indicazioni su contenziosi/controversie in corso che sono rilevanti ai fini della rendicontazione sociale**

Nessuno

### **Altri aspetti di natura sociale, la parità di genere, il rispetto dei diritti umani, la lotta contro la corruzione ecc.**

L'innovativa esperienza di Solidare nella dimensione imprenditoriale si appoggia ed è sostenuta da due intuizioni geniali: la presenza in Cda di soci lavoratori e quindi clinici che si sono formati attraverso l'esperienza per la gestione manageriale dell'impresa e la leadership femminile che sin dalle origini ha caratterizzato l'organizzazione di Solidare impregnando ogni scelta gestionale della visione clinica in modo che si mantenesse un intreccio circolare fra organizzazione e clinica con in particolare le funzioni di accoglienza, creatività, empatia, inclusione, promozione delle nascite progettuali. Solidare si è sviluppata da una matrice grupppale originaria da cui sono germinati altri gruppi di lavoro clinico e organizzativo a dimensione orizzontale e con una frequente interconnessione. Crediamo fermamente che sia un valore aggiunto importante per la nostra organizzazione e per la società in generale come modello organizzativo funzionante e di riuscita imprenditoriale.

### **Informazioni sulle riunioni degli organi deputati alla gestione e all'approvazione del bilancio, numero dei partecipanti**

Le Assemblee dei soci a Solidare sono sempre state molto partecipate, intorno all'80% dei soci, in quanto occasione non solo di approvazione dei bilanci d'esercizio e sociali ma anche di discussione e riflessione sul futuro della Cooperativa. Generalmente le Assemblee ordinarie sono anticipate da delle riunioni informali fra i soci per cominciare a condividere ed elaborare insieme alcuni temi di attualità per la Cooperativa.

### **Principali questioni trattate e decisioni adottate nel corso delle riunioni**

Solidare ha una connotazione professionale etica e partecipativa e utilizza lo strumento "gruppo" quale disposizione e dispositivo di lavoro precipuo; sono infatti molti i gruppi di colleghi che si riuniscono periodicamente per confronto clinico, equipe generale, minori, sui gruppi e famiglia, supervisioni cliniche e approfondimenti oltre che il gruppo Cda, e i vari gruppi operativi che si costituiscono estemporaneamente per rispondere ai bisogni della cooperativa. I temi trattati sono specifici nei vari gruppi indicati.

**La COOPERATIVA/impresa sociale ha adottato il modello della L. 231/2001? No**

**La COOPERATIVA/impresa sociale ha acquisito il Rating di legalità? No**

**La COOPERATIVA/impresa sociale ha acquisito certificazioni di qualità dei prodotti/processi? No**

## **9. ASSENZA OBBLIGO MONITORAGGIO ORGANO DI CONTROLLO**

Occorre specificare che l'art. 6 – punto 8 – lett a) del D.M. 4/7/2019 - "Linee guida del bilancio sociale per gli ETS" - prevede l'esclusione delle cooperative sociali dal disposto dell'art. 10 del D.Lgs. 112/2017, in quanto esse, in materia di organo di controllo interno e di suo monitoraggio, sono disciplinate dalle proprie norme codicistiche, in qualità di società cooperative.

Sul punto, la norma del D.M. 04/07/2019 ricalca l'orientamento già espresso dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali prot. 2491 del 22 febbraio 2018 e la successiva Nota del 31 gennaio 2019, che ha ritenuto non applicabili alle cooperative sociali le disposizioni di cui all'articolo del 10 del d.lgs. n.112/2017, in tema di organi di controllo interno, con la conseguenza che nelle cooperative l'organo di controllo non è tenuto al monitoraggio sul bilancio sociale).

Inoltre per la nostra società non sono previsti organi di controllo (né sindaco né revisore)