

Reg. Imp. 05728560961  
Rea 1844020**SER.CO.P AZIENDA SPECIALE CONSORTILE**

Sede in VIA DEI CORNAGGIA 33 - 20017 RHO (MI) Capitale sociale Euro 91.800

**Relazione sulla gestione del bilancio al 31/12/2020**

Signori Soci,

l'esercizio chiuso al 31/12/2020 riporta un risultato positivo pari a Euro 15.676.

**Andamento della gestione**

Il conto dei servizi propriamente gestiti da Sercop si chiude nel 2020 con un valore pari a **€ 25.799.605,4**, al netto delle attività di programmazione e trasferimento di risorse ai comuni (relativa ai diversi Fondi erogati a Sercop come capofila del piano di zona) che non sono ricomprese in tale valore.

Il valore dei servizi prodotti rimane sostanzialmente costante rispetto al 2019 (+0,66%) e marcando una differenza rispetto al budget in relazione agli effetti della pandemia di coronavirus, che è stata la principale determinante degli accadimenti e delle risoluzioni che si sono succedute nel corso dell'anno.

Il risultato al termine dell'esercizio ha comportato una consistente economia rispetto alle previsioni di spesa per i comuni, in relazione alla sospensione di alcuni servizi o alla modificazione delle modalità di erogazione degli stessi: quindi un risultato paradossalmente positivo. Tuttavia è stato un anno straordinariamente difficile sia dal punto di vista tecnico che emotivo per tutta la struttura aziendale e per tutti gli operatori e i partner impegnati nella realizzazione degli interventi in relazione all'impegno di continuare ad erogare i servizi e mantenere relazioni con gli utenti e al contempo garantire la sicurezza di tutti nelle nuove condizioni di distanziamento.

Visto a posteriori si può sinteticamente affermare che l'azione di Sercop si sia ispirata ad alcune parole chiave, che ne hanno guidato l'azione; in particolare:

- Conservare e mantenere le relazioni con gli utenti
- Ridisegnare il profilo e le modalità dei servizi per poter essere erogati in sicurezza
- Trasformare le modalità di erogazione dei servizi verso una modalità di "convivenza" con il virus.

Al termine dell'esercizio 2020 possiamo dire che le previsioni hanno subito significative modificazioni sia dal punto di vista gestionale che da quello economico, senza tuttavia alterare gli elementi di equilibrio economico alla base del funzionamento aziendale.

**1. L'emergenza Coronavirus**

Come a tutti noto nel corso dei primi mesi dell'anno 2020 l'intero paese e poi il mondo intero è stato colpito dagli effetti della pandemia Covid 19: questo fatto, ha rappresentato il carattere dominante della intera gestione 2020 sia rispetto alle modalità di erogazione degli interventi, sia con riferimento alle evidenze economiche che ne sono state la conseguenza, sia per le ripercussioni che si protrarranno anche sui successivi esercizi.

L'azienda è stata da subito impegnata a fronteggiare le problematiche derivanti dall'emergenza Covid-19, modificando le modalità di erogazione dei servizi ed adottando protocolli operativi conformi con le disposizioni nazionali e regionali, con l'obiettivo di coniugare la tutela dei diritti delle persone assistite a ricevere i servizi con la sicurezza delle persone stesse e degli operatori.

Il rischio di contagio Covid costituisce, come evidente, un limite molto importante alle relazioni “in presenza” che rappresentano il carattere dominante di tutti i servizi alla persona, tant’è che fin dal 24 febbraio sono state sospese, con Dpcm, tutte le attività connesse a scuola e istruzione (per quanto riguarda Sercop asili nido e assistenza scolastica disabili). La fragilità e la specificità di parte della utenza ha imposto la messa in sicurezza dei processi di lavoro con l’introduzione di appositi protocolli e procedure specifiche per ogni servizio, ridisegnando le modalità di erogazione dei servizi tenendo conto sia delle prescrizioni sanitarie che delle esigenze sociali.

Coerentemente con il contesto normativo, in costante evoluzione, sono state messe in campo, dal 24 febbraio le prescritte misure di distanziamento personale a tutela dei sia degli utenti dei servizi che dei dipendenti.

Concretamente si possono distinguere tra le diverse tipologie di servizi, gestiti o controllati da Sercop alcuni caratteri che hanno comportato un diverso impatto degli effetti del covid 19:

- I servizi comunitari e residenziali: comunità minori, disabili, Rsa etc. che hanno proseguito regolarmente le loro attività, modificando significativamente le modalità di intervento, ma continuando regolarmente ad esercitare i servizi “sigillando” per quanto possibile le strutture nei confronti dell’esterno.
- I servizi erogati presso gli uffici da operatori: tutela minori, segretariato sociale, inserimenti lavorativi, hanno regolarmente funzionato alternando modalità in presenza e modalità a distanza nei casi in cui era possibile.
- I servizi diurni ad alta intensità di relazioni: asili nido, centri diurni disabili, assistenza scolastica e domiciliare educativa e via di seguito sono stati sospesi nelle loro attività in presenza (dalle autorità statali/regionali) nel periodo marzo – giugno, determinando una modificazione tempestiva delle modalità di erogazione dei servizi “in presenza” verso una rimodulazione, ove possibile, di interventi “a distanza” con l’ausilio strumenti video, che consentissero di mantenere i rapporti con gli utenti (secondo le disposizioni dell’art. 48 del DL n.17 del 18 marzo 2020, integralmente ripreso dall’art. 109 del DL n. 34 del 19 maggio 2020 convertito finalmente in Legge n. 77 del 17 luglio 2020).
- Infine un gruppo di servizi, non omogeneo, che ha continuato sempre a funzionare in presenza, pur a regime ridotto durante tutta l’emergenza Covid: tra questi i principali il Sad che è intervenuto al domicilio anche nei casi Covid positivi e il servizio trasporto disabili.

In relazione alle diverse caratteristiche dei servizi e problematiche descritte, si è provveduto alla rimodulazione degli interventi, sia a gestione diretta che in coprogettazione con gli enti del terzo settore affidatari, **ridisegnando ex novo il profilo organizzativo e operativo di buona parte dei servizi**, attuando nuove modalità di gestione (a distanza o miste), che hanno consentito di non interrompere mai la relazione con gli utenti, secondo le disposizioni del citato art. 48 del DL 17/2020.

L’azienda ha agito tempestivamente con un costante coordinamento tra assemblea dei sindaci, cda e direzione per coniugare, per quanto possibile, il massimo sostegno e sollievo degli utenti dei servizi sospesi, e la sicurezza degli utenti stessi e degli operatori; in un contesto in continua evoluzione e movimento (sia del virus che delle istituzioni sovraordinate) dove ogni azione e intervento intrapreso poteva avere un orizzonte temporale di pochi giorni; È stata assunta quindi una modalità di osservazione e riprogettazione permanente dei servizi che è proseguita nel corso di tutto l’anno 2020.

Dal punto di vista economico questo ha comportato la modificazione dei criteri di remunerazione di alcuni interventi rivolti ai disabili, per i quali i parametri ordinari (ad esempio la giornata/utente di presenza in servizio) non erano più idonei alla misurazione delle prestazioni erogate. Per tale ragione la gestione dell’anno 2020 ha comportato un rafforzamento del controllo di gestione anche al fine di armonizzare i nuovi criteri di remunerazione di alcuni servizi.

Tutte le attività di rimodulazione sono riepilogate nella deliberazione quadro del Cda n. 9 del 4 maggio 2020 e sono tuttora applicate nei casi di positività Covid di operatori e utenti.

Sul fronte interno è stato attivato per tutti gli operatori per il quale era possibile (83 su 87) il lavoro agile, e contemporaneamente sono state attrezzate tutte le sedi operative con presidi di sicurezza (lavaggio mani, misurazione temperatura, protezioni in plexiglass alle scrivanie per ricevimento) per le necessità di lavoro in presenza. Non si sono registrate particolari riduzioni di carico di lavoro per buona parte dei

servizi gestiti direttamente (tutela minori, protezione giuridica, servizio sociale di base): in concomitanza con il lavoro agile è stato strutturato un piano per lo smaltimento delle ferie arretrate, per tutti i dipendenti che avevano residui.

Per i dipendenti di Sercop dei servizi diretti all'utenza, che sono stati sospesi (asili nido, portineria, servizi educativi), è stata richiesta la Cigs: in totale per 11 dipendenti.

Nella seconda ondata, dal mese di ottobre, tutti i servizi hanno funzionato regolarmente in presenza con pieno rispetto delle norme e dei protocolli e con una suddivisione in gruppi di utenti ristretti per limitare il contagio (le cosiddette "bolle").

In relazione all'elevatissimo numero di contagi che, nella seconda ondata ha investito anche operatori e utenti dei servizi, si è operato con una modalità "stop and go" che ha comportato continue e frequenti chiusure (servizi diurni disabili, nidi, ...) e utilizzo della modalità a distanza collaudata nella prima ondata, seguita da riaperture e ritorni alla modalità in presenza.

Si è implementato un nuovo modo di gestione delle attività che potremmo definire di "convivenza" con il virus, che consente una buona copertura dei bisogni degli utenti, pur con i vincoli descritti.

È evidente che in relazione al contesto, le previsioni formulate ad inizio anno hanno dovuto essere riviste e modificate sia per quanto attiene ai costi che agli obiettivi di servizio.

I servizi che per ragioni diverse hanno maggiormente risentito degli effetti della pandemia sono stati:

- Rsa: la struttura ha sofferto nella fase iniziale, della pandemia delle criticità dovute alla mancanza di disponibilità di tamponi e alla difficoltà di approvvigionamento di presidi; tuttavia sono state intraprese misure restrittive, conformemente con le disposizioni regionali, che hanno consentito di non essere coinvolti nell'ondata di contagi e decessi che ha caratterizzato numerose strutture analoghe: dal mese di giugno la Rsa è rimasta covid free per quanto riguarda gli ospiti. Sono state intraprese diverse attività per mantenere in contatto gli ospiti con i parenti in modo da ridurre il disagio psicologico derivante dalla totale chiusura della struttura alle visite che prosegue tuttora (aprile 2021).
- Trasporto disabili: si è dovuto completamente rivoluzionare la modalità organizzativa del servizio poiché, in relazione alle misure di distanziamento, si è ridotta la capienza di ogni mezzo (da 8 persone a meno della metà); si è avuta quindi una riduzione della capacità di trasporto in termini di numero di utenti, ed un incremento del costo unitario; il servizio ha funzionato a scartamento ridotto in relazione alle chiusure dei centri ma ha sempre garantito i servizi richiesti, pur modificando in alcuni casi le modalità di erogazione (contributo per i disabili alle scuole superiori fuori ambito)

Sono stati realizzati "campi estivi Covid" con personale educativo e gruppi ristretti per i Comuni di Settimo e di Lainate.

Gli effetti economici di quanto descritto, hanno comportato una riduzione di costi dei servizi rimodulati e una relativa contrazione di ricavi (in relazione a Rsa e asili nido) che non hanno tuttavia alterato l'equilibrio economico generale dell'azienda; anzi il margine derivante dalla gestione della Rsa si è incrementato rispetto alle previsioni di inizio anno a testimoniare comunque un livello di saturazione dei posti comunque soddisfacente. Si è quindi registrata una consistente riduzione degli oneri previsti ad inizio anno (in particolare a carico dei Comuni soci) in relazione alla rimodulazione e riduzione degli interventi, che è ben evidenziata in dettaglio nel conto economico analitico. Si riportano qui gli scostamenti più significativi (per servizio) rispetto agli oneri a carico dei comuni:

	preventivo 2020	consuntivo 2020	delta	delta%
Servizio trasporto disabili	1.666.694,70	1.296.030,00	- 370.664,70	-22,24%
Servizio inserimenti lavorativi	391.411,30	244.185,00	- 147.226,30	-37,61%
Assistenza domiciliare minori	2.403.208,90	1.714.531,27	- 688.677,63	-28,66%
Sad	664.660,06	543.109,66	- 121.550,40	-18,29%
Cse/sfa	1.911.208,50	1.329.259,00	- 581.949,50	-30,45%
Asili nido	1.023.590,54	875.921,59	- 147.668,95	-14,43%

## SER.CO.P CONSORZIO SERVIZI COMUNALI ALLA PERSONA

	preventivo 2020	consuntivo 2020	delta	delta%
totale oneri a carico dei comuni	15.967.497,53	13.648.506,78	- 2.318.990,75	-14,52%

Rispetto ai servizi ordinari programmati e gestiti da Sercop si è resa necessaria la gestione di diversi interventi e misure straordinarie in risposta all'emergenza Covid; di particolare rilievo sia dal punto di vista economico che dell'impegno aziendale sono state le misure relative:

- al cosiddetto "pacchetto famiglia" finanziato da Regione Lombardia che ha comportato l'erogazione di contributi alle famiglie per un ammontare complessivo pari a € 313.233,00;
- alla misura unica per il sostegno degli affitti onerosi (sempre connessa all'impoverimento Covid), che ha comportato l'emissione di un bando e l'erogazione di contributi per un ammontare totale pari a € 588.638,00

## 2. Lo sviluppo aziendale nel decennio

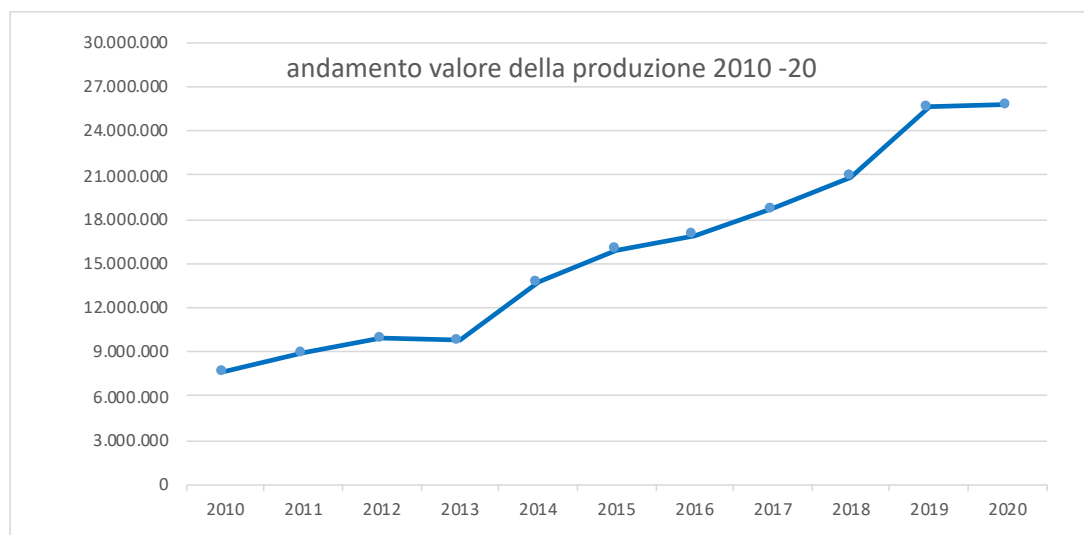
Qui di seguito si forniscono le serie storiche per il periodo 2010-20 sull'andamento di alcuni indicatori macro rispetto alla struttura aziendale:

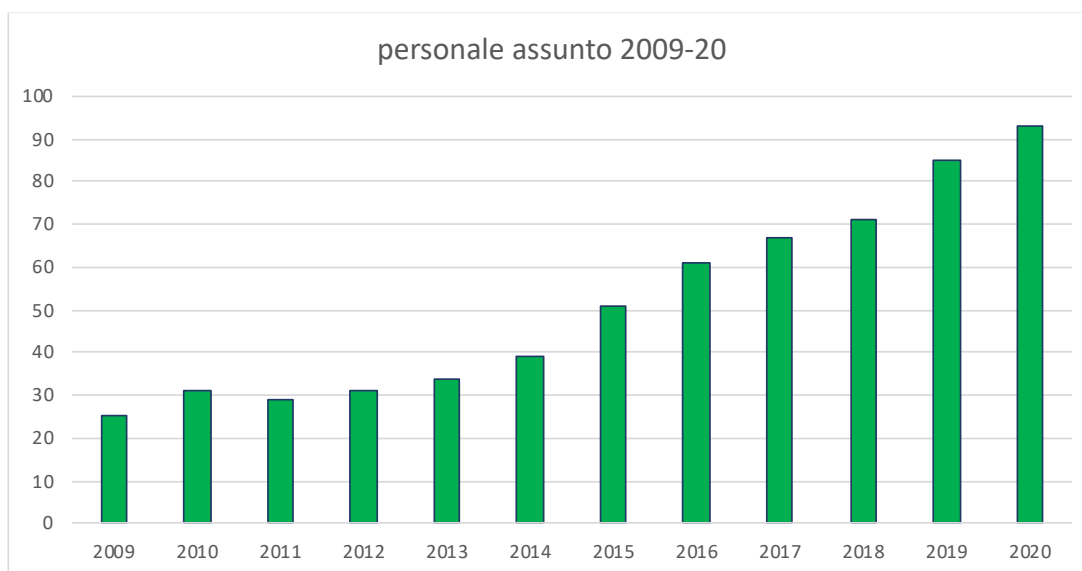
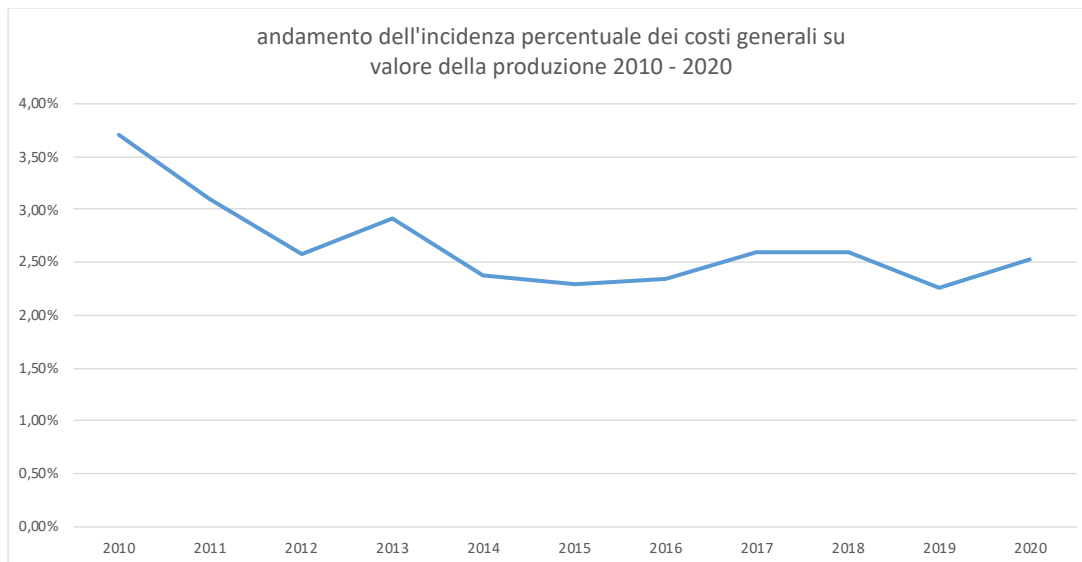
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
valore della produzione	7.639.688,2	8.898.857,4	9.881.650,9	9.783.690,1	13.717.536,5	15.930.584,3	16.888.541,0	18.659.362,0	20.873.173,0	25.629.995,4	25.799.605,4
incremento % su anno precedente		16,48%	11,04%	-0,99%	40,21%	16,13%	6,01%	10,49%	11,86%	22,79%	0,66%
personale	31	29	31	34	39	51	61	67	71	85	93
incremento % su anno precedente		-6,45%	6,90%	9,68%	14,71%	30,77%	19,61%	9,84%	5,97%	19,72%	9,41%
costi supporto	282.731,9	275.401,8	254.729,7	285.529,6	326.530,1	365.071,5	394.530,4	483.023,0	542.783,1	577.104,2	653.307,0
% supporto / valore produzione	3,70%	3,09%	2,58%	2,92%	2,38%	2,29%	2,34%	2,59%	2,60%	2,25%	2,53%
n. delibere	76	107	87	88	126	125	117	114	98	83	86
n. fatture ricevute	1.141,00	1.265,00	1.716,00	1.748,00	2.523,00	2.925,00	3.174,00	3.456,00	3.610,00	3.641,00	3.483,00
n. fatture emesse					680,00	707,00	947,00	1.462,00	1.501,00	3.325,00	3.517,00
% incremento su anno precedente		10,87%	35,65%	1,86%	83,24%	13,39%	13,46%	19,34%	3,92%	36,29%	0,49%

La tabella sopra e i due grafici seguenti forniscono una idea sintetica dello sviluppo aziendale di Sercop nel decennio e dei relativi incrementi dei carichi gestionali. Nel 2020, dopo 6 anni di intensa crescita si assiste ad una stabilizzazione del valore dei servizi prodotti che come ampiamente spiegato sopra dipende esclusivamente dalle modificazioni della modalità di erogazione di alcuni servizi durante la pandemia.

La pandemia non ha comunque generato effetti sfavorevoli sugli equilibri economici e gestionali dell'azienda. È importante evidenziare che il rapporto tra il costo dei servizi gestiti e costi generali e di supporto a consuntivo rappresenta il 2,53%, con un lievissimo incremento rispetto al 2019, anche in conseguenza della riduzione del valore della produzione rispetto alle previsioni di inizio anno.

L'incremento di personale dipendente rispetto al 2019 è dovuto al servizio sociale e in parte al rafforzamento della componente amministrativa dell'area supporto in precedenza lievemente sottodimensionata.





### 3. La composizione del valore dei servizi prodotti e gli impieghi

Esaminando l'andamento dei volumi dei servizi principali, e più soggetti a variabilità, si evidenzia che il 2020 presenta una contrazione nei servizi domiciliari, educativi e scolastici dovuta chiaramente agli effetti del Covid.

I volumi dei servizi connessi alla tutela minori invece non presentano alcuna correlazione con l'epidemia: i casi in carico alla tutela soggetti a provvedimenti dell'autorità giudiziaria crescono ancora di circa l'8% rispetto all'anno precedente (stessa percentuale di crescita del 2019 e del 2018). Invece si riducono significativamente le giornate di allontanamento con una contrazione di circa il 12% rispetto al 2019, dopo un trend di crescita ininterrotto che proseguiva dal 2015. Non può ancora essere considerata una inversione di un trend, che corrisponde ad un effettivo incremento del disagio familiare negli ultimi anni, ma certamente può considerarsi un segnale confortante.

Si ricorda che il volume dei servizi erogati (ad eccezione della tutela minori che dipende dai provvedimenti dell'autorità giudiziaria) non dipende da Sercop bensì dalle richieste dei servizi sociali comunali.

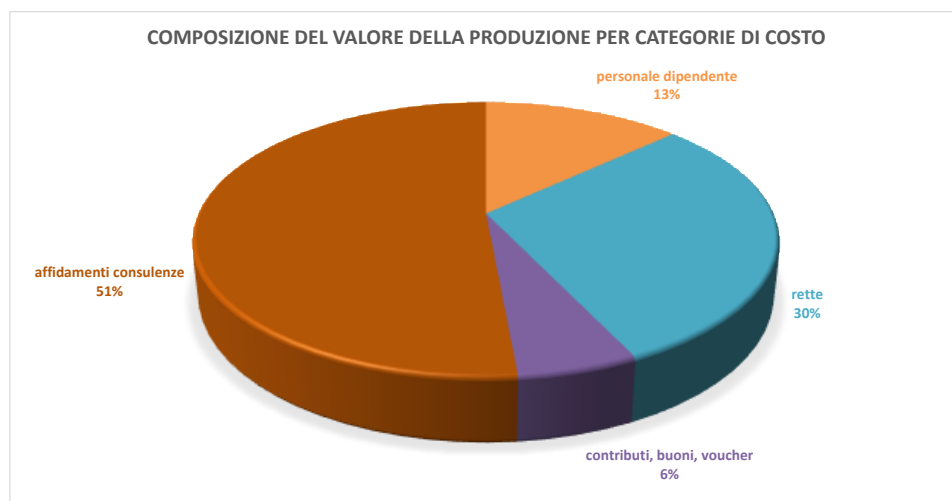
## SER.CO.P CONSORZIO SERVIZI COMUNALI ALLA PERSONA

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
utenti tutela minori	520,00	511,00	556,00	611,00	661,00	774,00	770,00	806,00	877,00	949,00	1.027,00
incremento % su anno precedente		-1,73%	8,81%	9,89%	8,18%	17,10%	-0,52%	4,68%	8,81%	8,21%	8,22%
giornate comunità	16.665,00	17.603,00	19.358,00	18.530,00	15.865,00	20.183,00	22.978,00	28.216,00	32.393,00	35.611,00	31.336,00
incremento % su anno precedente		5,63%	9,97%	-4,28%	-14,38%	27,22%	13,85%	22,80%	14,80%	9,93%	-12,00%
rapporto utenti/gg comunità	3,120%	2,903%	2,872%	3,297%	4,166%	3,835%	3,351%	2,857%	2,707%	2,665%	3,277%
ore assistenza educativa	38.373,00	35.869,00	62.875,00	69.120,00	77.570,00	95.951,00	97.777,00	105.241,00	107.079,00	106.770,00	88.936,00
incremento % su anno precedente		-6,53%	75,29%	9,93%	12,23%	23,70%	1,90%	7,63%	1,75%	-0,29%	-16,70%
ore sad	18.480,00	17.467,00	18.166,00	20.860,00	19.966,00	30.269,00	28.806,00	30.031,00	32.418,00	32.297,00	30.133,00
incremento % su anno precedente		-5,48%	4,00%	14,83%	-4,29%	51,60%	-4,83%	4,25%	7,95%	-0,37%	-6,70%

Nota: nel 2015 l'incremento dei volumi dei servizi è dovuto all'entrata in Sercop del Comune di Nerviano

I dati di dettaglio dei servizi saranno poi oggetto di analisi nel seguito e nel bilancio sociale di Sercop.

Nel grafico qui sotto la riclassificazione del valore dei servizi suddiviso per categorie di costo, che consente di evidenziare le modalità di gestione dei servizi:



Si evidenzia un costo del personale pari al 13% sostanzialmente allineato a quello del 2019, mentre si riducono di 5 punti percentuali complessivi le quote di affidamenti e rette in relazione all'aumento significativo della quota di buoni e contributi erogati (dal 2 al 6% del VdP) in relazione alle già citate misure (pacchetto famiglia regionale e misura unica affitti): essi rappresentano comunque interventi straordinari in relazione all'emergenza pandemica.

Questa ripartizione conferma la vocazione di Sercop quale struttura di programmazione, coordinamento e valutazione che provvede internamente al governo strategico e al coordinamento dei servizi mentre acquista all'esterno le prestazioni caratteristiche dei servizi erogati.

In particolare i servizi a gestione diretta realizzati con personale proprio sono:

- equipe tutela minori (ad eccezione dei ricoveri in comunità)
- servizio affidi
- unità multidimensionale ambito (disabili)
- servizio sociale professionale
- ufficio protezione giuridica
- equipe piano povertà / reddito cittadinanza
- attività amministrative connesse agli interventi diurni e residenziali a favore di persone disabili
- asilo nido di Lainate, Arese e Pero gestiti con una quota di personale diretto
- Rsa dove la quota di personale diretto ammonta al 7% del CdC

**SER.CO.P CONSORZIO SERVIZI COMUNALI ALLA PERSONA**

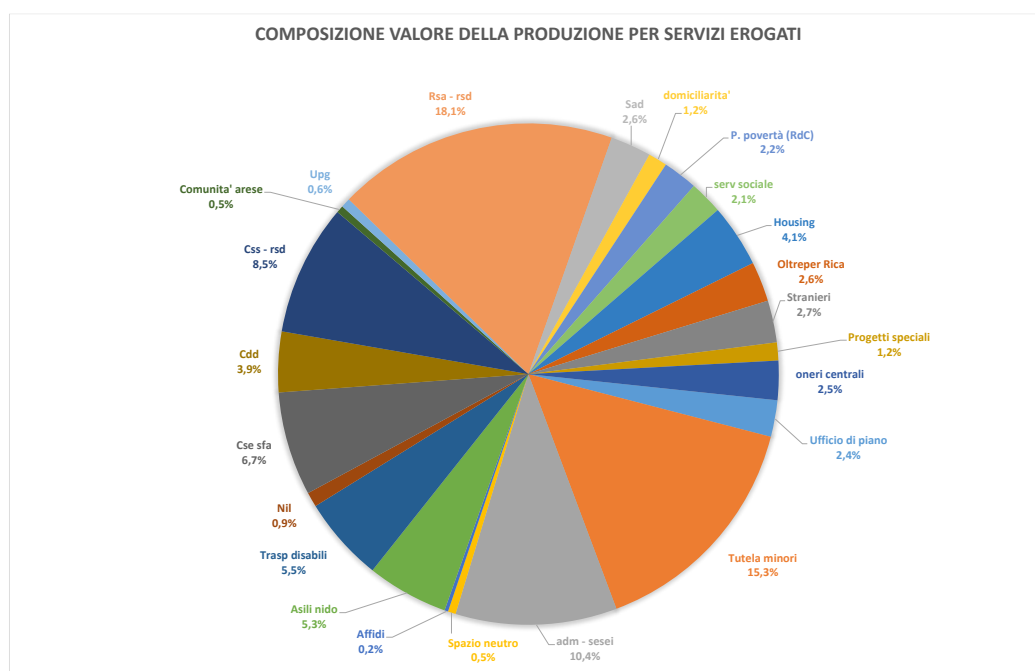
Tutti gli altri servizi, come evidenziati nei centri di costo del conto economico analitico, sono stati gestiti nel 2020 mediante affidamenti esterni, secondo quanto previsto dal codice degli appalti o attraverso istruttorie pubbliche di coprogettazione ai sensi delle leggi 241/90 e 328/00.

Per tutti i servizi appaltati l'azienda ha garantito nel corso dell'anno un coordinamento specialistico dedicato e specializzato, incaricato delle funzioni di programmazione e controllo; vi è da dire che in relazione all'emergenza Covid e alla necessità di ridisegnare e innovare il profilo dei servizi in diretto contatto con l'utenza le funzioni di coordinamento sono state particolarmente sollecitate nel 2020.

All'interno di Sercop è inoltre incardinato l'ufficio di piano dei comuni del Rhodense, pertanto l'azienda attua tutti gli adempimenti amministrativi connessi all'attuazione del piano di zona secondo le disposizioni dell'assemblea dei sindaci del rhodense (centro di costo Ufficio di piano).

Progressivamente l'ambito territoriale e di conseguenza l'ufficio di piano assume sempre maggiore importanza, non solo nella funzione programmatica interna, ma come interlocutore esterno (soprattutto di Regione Lombardia) a cui vengono assegnate funzioni e adempimenti in rappresentanza dei comuni dell'ambito (bandi e rendicontazioni).

La composizione del valore dei servizi prodotti da Sercop nel corso dell'anno 2020 è rappresentato nel seguente grafico che analizza in modo specifico l'incidenza di ciascuna linea di produzione rispetto al totale:



Si evidenzia una notevole articolazione dei servizi affidati (e sono qui stati effettuati numerosi raggruppamenti) che comporta una consistente complessità gestionale connessa con le numerose linee di produzione relativamente differenti. Sercop ruota intorno a 3 principali servizi, con valori della produzione superiori agli altri che si è modificata dagli anni 19 e 20 in relazione all'acquisizione della Rsa Rsd di Lainate che assorbe circa il 18% del Vdp; seguono il servizio tutela minori con il 15%, il servizio educativo integrato che eroga interventi educativi domiciliari e scolastici a minori e disabili per una quota complessiva di circa il 10%.

Nel grafico qui sotto è riportato il valore dei servizi prodotti per area di intervento: si nota che l'area disabili è nettamente prevalente dell'intervento aziendale, seguita dall'area minori e dall'area anziani; rispetto all'area disabili Sercop gestisce sostanzialmente tutti i servizi dell'ambito. Si evidenzia una crescita dell'area inclusione sociale motivata dall'incremento del fondo povertà e dai citati contributi erogati per la misura unica affitti connessi anche agli effetti della pandemia.





#### 4. I ricavi le fonti di finanziamento

Nella seguente tabella è evidenziato il confronto storico tra le fonti di finanziamento che alimentano i ricavi di Sercop:

CONFRONTO FONTI DI FINANZIAMENTO	2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020	
	assoluto	%	assoluto	%	assoluto	%	assoluto	%	assoluto	%	assoluto	%	assoluto	%
f. nazionale pol. Soc.	487.449,70	3,56%	631.540,52	3,96%	674.836,51	4,00%	755.340,36	4,05%	644.859,86	3,09%	763.993,42	2,98%	979.808,00	3,82%
f. non autosufficienza	228.928,00	1,67%	597.760,00	3,75%	419.372,00	2,48%	393.155,00	2,11%	410.649,00	1,97%	416.870,00	1,63%	426.881,00	1,67%
f. sociale regionale	829.933,00	6,06%	707.415,48	4,44%	657.043,00	3,89%	710.827,00	3,81%	698.557,31	3,35%	740.268,80	2,89%	795.607,00	3,10%
fund rising	31.648,00	0,23%	435.916,40	2,74%	652.917,60	3,87%	761.847,89	4,08%	1.123.918,70	5,38%	1.119.759,00	4,37%	992.798,00	3,87%
città metropolitana	315.727,00	2,30%	376.200,00	2,36%	354.740,64	2,10%	205.592,00	1,10%		0,00%		0,00%		0,00%
comuni	11.147.417,78	81,35%	12.428.697,25	78,02%	13.341.957,69	79,00%	14.336.318,31	76,83%	15.559.852,31	74,54%	15.070.073,50	58,80%	13.648.506,78	53,25%
utenti	153.580,00	1,12%	152.989,00	0,96%	288.473,00	1,71%	458.112,00	2,46%	523.037,00	2,51%	3.656.505,00	14,27%	3.817.579,00	14,89%
altre entrate	508.799,00	3,71%	600.065,64	3,77%	499.200,58	2,96%	1.038.169,39	5,56%	1.912.298,79	9,16%	3.862.525,72	15,07%	5.138.425,59	20,05%
<b>totale ricavi</b>	<b>13.703.482,48</b>	<b>100,00%</b>	<b>15.930.584,28</b>	<b>100,00%</b>	<b>16.888.541,02</b>	<b>100,00%</b>	<b>18.659.361,95</b>	<b>100,00%</b>	<b>20.873.172,97</b>	<b>100,00%</b>	<b>25.629.995,43</b>	<b>100,00%</b>	<b>25.799.605,37</b>	<b>100,66%</b>

Con il primo anno a pieno regime della Rsa Rsd di Lainate si completa il riassetto delle fonti di finanziamento aziendali soprattutto per quanto riguarda le voci relative alle fonti comunali, agli utenti e alle "altre entrate". Nel dettaglio:

- le fonti di finanziamento "tradizionali" stato e regione (Fnps, Fna, Fsr) ammontano a circa l'8,6% delle risorse aziendali ma in termini assoluti superano 2.200.000 euro e rappresentano il valore più alto degli ultimi 7 anni: è una evidenza certamente positiva per l'equilibrio delle fonti aziendali e per la possibile lieve riduzione dell'impegno dei comuni.
- Rimane significativo il valore del fund raising di progetto esito di un'attività di ricerca e produzione di progettazioni innovative già in corso da diversi anni; il progetto trainante per il 2020 rimane Rica che prosegue e sviluppa le attività già avviate con Oltreperimetri, conclusosi nel 2018.
- I servizi prodotti con risorse comunali si riducono sia in termini assoluti che percentuali in relazione alla gestione della Rsa, ma soprattutto in relazione al ridisegno dei servizi e alla riduzione di volumi prodotti a causa della pandemia; inoltre alcuni interventi (Nil, housing, Sesei) sono finanziati mediante le risorse del piano povertà. Evidentemente la contrazione in valore assoluto non può essere considerata come un dato strutturale perché fortemente dipendente dall'impatto Covid sulla gestione dei servizi.

In aggregato, ed esaminando lo sviluppo storico, si evidenzia la progressiva minore dipendenza di Sercop da risorse dirette dei comuni che nel 2020 ammontano al 53,2% (5% circa in meno del 2019) contro l'82,7% del 2013 e il 74,5% del 2018.



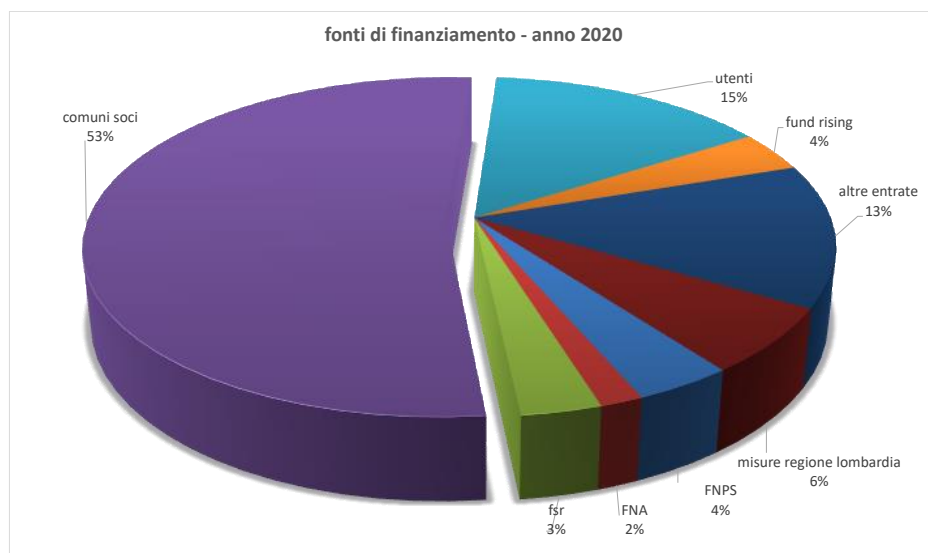
- La quota di “altre entrate” fa riferimento ad una serie di fonti diverse (puntualmente annotate nel conto economico analitico) che rappresentano finanziamenti derivanti da:
  - fondo sanitario derivante da accreditamento Rsa/Rsd Lainate e Css Arese
  - contributo perequativo comune di Nerviano
  - reddito di autonomia (Regione Lombardia)
  - finanziamento Sprar
  - quote di compartecipazione da altri enti per i servizi minori in relazione alla residenza dei genitori
  - finanziamento per implementazione degli interventi del piano povertà / reddito di cittadinanza
  - contributo regionale per disabili alle scuole superiori
  - contributo regionale per emergenza abitativa
  - contributo regionale per “dopo di noi”
  - contributi regionale per “pacchetto famiglia” (misura connessa a Covid)
  - contributo regionale per “misura unica affitti”

Il significativo incremento di tale voce è attribuibile ai ricavi derivanti dal fondo sanitario regionale per Rsa e Rsd di Lainate, alle risorse del fondo povertà, al “pacchetto famiglia” e alla “misura unica affitti”, questi ultimi 2 non presenti nel 2019.

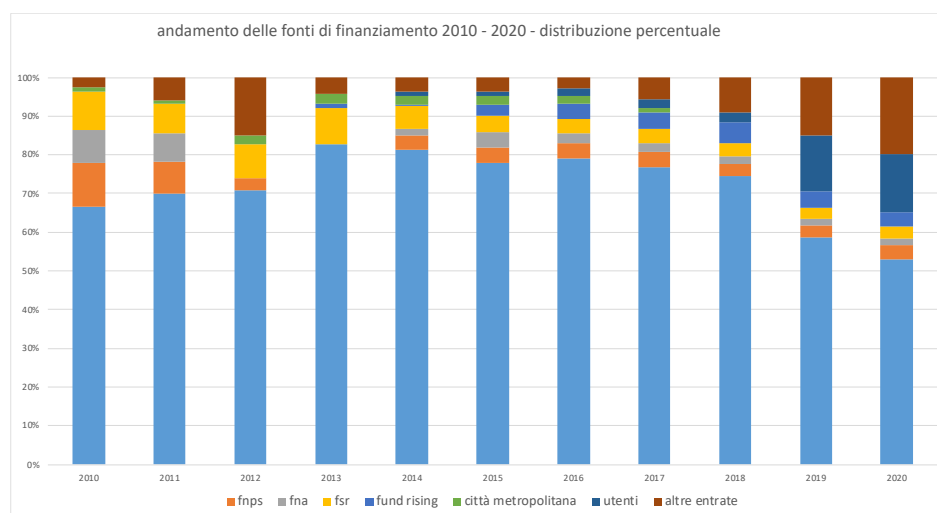
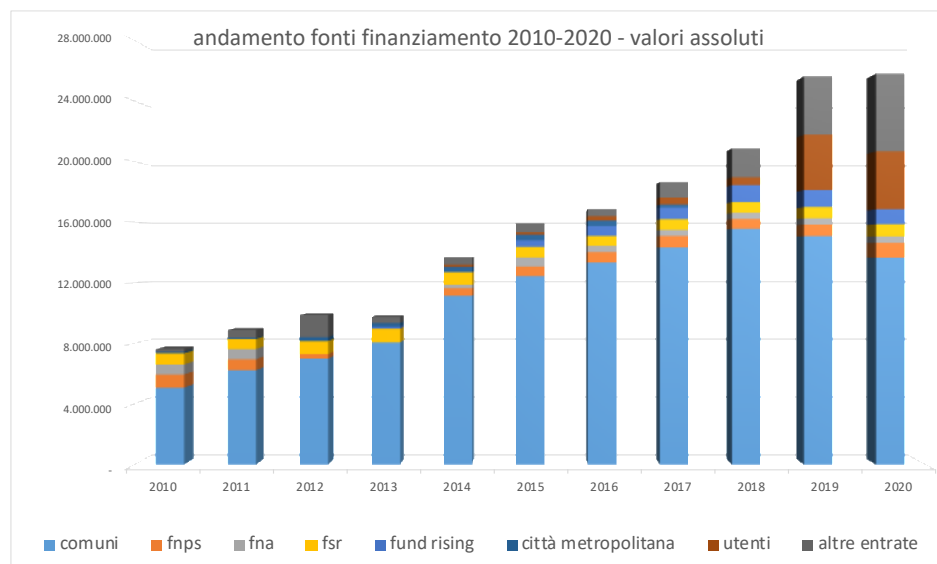
- Per quanto riguarda la riscossione delle quote di compartecipazione a carico degli utenti dei servizi sono sostanzialmente analoghe al 2019; l’incremento di circa 3,3 milioni di euro rispetto al 2018 è dovuto alle rette della Rsa. È presente un “fondo svalutazione crediti”, il cui accantonamento viene incrementato nel corrente anno con riferimento alla Rsa per un ammontare pari a circa 96.000 euro oltre ai circa 137.000 euro, precedentemente accantonati che si ritiene congruo in relazione all’ammontare dei ricavi da utenti.

Nel percorso storico aziendale si evidenzia, in relazione alla tipologia di servizi delegati, una composizione delle fonti sempre più equilibrata, che ha progressivamente ridotto le quote di servizi finanziati direttamente dai comuni, ampliando la quota degli utenti dei servizi del fund raising di progetto, dei trasferimenti da Regione connessi ai servizi, oltre a numerose diverse fonti (puntualmente elencate nel conto economico analitico), che pur frammentate costituiscono una importante garanzia di differenziazione, che ha effetti positivi sull’equilibrio economico finanziario dell’azienda.

Nel grafico qui sotto è mostrato il riepilogo delle fonti di finanziamento che hanno sostenuto l’attività di Sercop nel 2020:



Nei grafici qui sotto è rappresentato l'andamento delle fonti di finanziamento nell'ultimo decennio sia in termini assoluti che percentuali, al fine di meglio evidenziare l'evoluzione dei ricavi nel suo sviluppo pluriennale:



Il 2020 è stato caratterizzato da un andamento delle entrate (da fondi Stato e Regione) in linea con le aspettative, anche se la tempistica relativa all'attribuzione di alcuni fondi (segnatamente il Fsr assegnato dopo l'estate) non consente di fare scelte programmatiche significative.

Si ricorda che buona parte delle fonti costituiscono ricavi dei servizi e sono di conseguenza correlati ai volumi di servizi che vengono richiesti ed erogati; così, ad esempio, le risorse derivanti dal Siproimi si riducono rispetto alle previsioni in relazione ad un minor numero di richiedenti asilo inviati, così come quelli derivanti dal fondo sanitario regionale per la Rsa si incrementano in relazione al maggior numero di giornate ospite (saturazione) rispetto alle previsioni.

## 5. Lo sviluppo delle attività di erogazione dei servizi: volumi e costi

Sono qui riportate tre livelli di analisi:

- 1) gli scostamenti rispetto ai costi totali dei servizi esposti nel preventivo; è un indicatore grezzo che fornisce solo evidenza della capacità previsionale, che come si è già evidenziato è completamente saltata nel 2020 in relazione alle evoluzioni determinate dagli effetti della

## SER.CO.P CONSORZIO SERVIZI COMUNALI ALLA PERSONA

pandemia. Esso è sostanzialmente correlato alla variazione dei volumi di servizio richiesti ed erogati nel corso dell'anno;

- 2) l'andamento dei volumi dei servizi rispetto al 2019; anch'esso non consente di fare particolari confronti, ma fornisce una misura della contrazione dei servizi registratasi in relazione alla pandemia;
- 3) il confronto dello sviluppo dei costi unitari dei servizi negli ultimi 3 anni, che invece non ha risentito della pandemia e rimane un valido indicatore.

## 5.1)

Nella tabella è riportato lo scostamento del costo totale per ogni servizio tra il presente consuntivo e le cifre ipotizzate a preventivo 2019 (formulato a novembre 2018)

servizio	preventivo 2020	consuntivo 2020	delta	delta%
Tutela minori	4.322.887,67	3.937.554,00	- 385.333,67	-8,91%
Assistenza domiciliare minori	3.573.171,24	2.687.274,25	- 885.896,99	-24,79%
Spazio neutro	153.810,61	130.019,00	- 23.791,61	-15,47%
Affidi	64.248,12	59.921,00	- 4.327,12	-6,74%
Asili nido	1.871.550,90	1.357.404,59	- 514.146,31	-27,47%
Trasporto disabili	1.724.944,70	1.414.392,00	- 310.552,70	-18,00%
Inserimenti lavorativi	391.411,30	244.185,00	- 147.226,30	-37,61%
Cse sfa e unità multidimensionale ambito	2.258.296,50	1.729.628,00	- 528.668,50	-23,41%
Cdd	1.082.904,40	1.006.639,00	- 76.265,40	-7,04%
Comunita' css - rsd	2.226.741,95	2.181.586,00	- 45.155,95	-2,03%
Comunita' arese	128.247,40	123.348,00	- 4.899,40	-3,82%
Ufficio protezione giuridica	154.851,24	158.182,00	3.330,76	2,15%
Rsa - rsd	5.032.622,53	4.676.711,03	- 355.911,49	-7,07%
Sad	759.972,00	675.604,00	- 84.368,00	-11,10%
Sostegno domiciliarita'	270.781,00	317.140,00	46.359,00	17,12%
Fondo povertà - reddito di cittadinanza	305.434,80	577.815,00	272.380,20	89,18%
Servizio sociale professionale	501.939,20	554.624,00	52.684,80	10,50%
Housing sociale	615.472,40	1.046.084,00	430.611,60	69,96%
oltreperimetri / Rica	775.620,44	664.442,00	- 111.178,44	-14,33%
Stranieri	1.001.991,39	698.096,00	- 303.895,39	-30,33%
Progetti speciali	159.885,60	298.177,75	138.292,15	86,49%
Oneri delle strutture centrali dell'azienda	657.388,30	653.307,75	- 4.080,55	-0,62%

Come si vede il costo dei servizi erogati evidenzia una drastica riduzione rispetto alle previsioni in relazione alle motivazioni più volte esposte. In particolare i servizi di assistenza domiciliare minori, lo spazio neutro, gli asili nido, il trasporto disabili, gli inserimenti lavorativi, i centri disabili della rete socio assistenziale (Cse e Sfa) e il Sad hanno subito una contrazione direttamente collegata alla pandemia e alla riduzione del numero di interventi e/o alla rimodulazione dei servizi "a distanza".

La riduzione del costo della tutela minori è invece indipendente dal Covid e deriva fondamentalmente da una contrazione degli allontanamenti in comunità che era già in atto alla fine del 2019. Questo andamento risponde alla strategia generale del servizio che è sempre stata di considerare l'allontanamento come una scelta assolutamente residuale e opera per costruire condizioni favorevoli all'uscita dalla comunità ogni qualvolta sia possibile, come peraltro indicato nelle Linee guida del servizio tutela minori pubblicate nel mese di novembre del 2016.

La riduzione del costo connesso all'appalto della Rsa è dovuto ad un minor tasso di saturazione dei posti letto rispetto a quello previsto ad inizio anno. Gli effetti del Covid non hanno generato un particolare aumento dei decessi rispetto all'anno precedente ma il blocco degli ingressi, di fatto dal mese di marzo al mese di settembre ha fatto sì che la saturazione della struttura fosse inferiore a quanto previsto. È evidente dal conto economico analitico che alla riduzione dei costi corrisponde anche un decremento dei ricavi in relazione alle rette degli utenti, che tuttavia non ha influito sul margine di gestione della struttura che a consuntivo è stato superiore alle previsioni.

L'incremento dei costi derivanti dal piano povertà sono interamente finanziati con fondo povertà (statale), il cui ammontare non era ancora noto alla data di definizione del preventivo; la maggiore spesa che si è sviluppata nell'anno (interamente coperta da trasferimenti) ha consentito di erogare servizi aggiuntivi, rispetto a quelli previsti (a favore dei percettori di reddito di cittadinanza).

## SER.CO.P CONSORZIO SERVIZI COMUNALI ALLA PERSONA

La riduzione del costo degli interventi a favore degli stranieri è dovuta a un numero minore al previsto di richiedenti asilo inviati dal servizio centrale.

## 5.2)

Rispetto all'andamento dei **volumi di servizio confrontati con il consuntivo 2019** si registra un andamento coerente con tutti gli altri indicatori presi in esame che corrisponde ad una contrazione dei volumi di servizi richiesti, principalmente causata dall'emergenza pandemica; a tal proposito si ricorda che i volumi di servizio non sono determinati da Sercop, bensì dalla domanda espressa e regolata dai Comuni soci attraverso i propri servizi sociali di base (ad eccezione della tutela minori che dipende dai provvedimenti dell'autorità giudiziaria).

Nella tabella qui sotto è evidenziato l'incremento assoluto e percentuale 2019/18:

VOLUMI DI SERVIZIO - CONFRONTO 2017 - 2020							
SERVIZIO	unità di misura	2017	2018	2019	2020	delta utenti 20/19	delta %
EQUIPE TUTELA MINORI	media utenti anno	806,00	877,00	949,00	1.027,00	78,00	8,22%
COLLOCAMENTI COMUNITA'	numero giornate	28.216,00	32.393,00	35.611,00	31.336,00	-4.275,00	-12,00%
COMUNITA' DIURNA	numero giornate	5.570,00	4.689,00	4.389,00	3.422,00	-967,00	-22,03%
SERVIZIO EDUCATIVO INTEGRATO	ore anno	105.241,00	107.079,00	106.770,00	88.936,00	-17.834,00	-16,70%
NUCLEO INSERIMENTI LAVORATIVI SERVIZIO	numero utenti attivi	342,00	455,00	469,00	307,00	-162,00	-34,54%
NUCLEO INSERIMENTI LAVORATIVI STRUMENTI	mesi borse lavoro erogate	395,30	638,60	730,00	362,00	-368,00	-50,41%
CSE	giornate tpe	24.049,00	24.070,00	24.605,00	21.149,00	-3.456,00	-14,05%
CSE PICCOLI	giornate tpe	1.168,00	1.704,00	2.187,00	1.853,00	-334,00	-15,27%
SFA	giornate tpe	4.020,00	4.380,00	3.478,00	3.505,00	27,00	0,78%
CDD	giornate tpe	20.492,00	20.961,00	21.031,00	20.022,00	-1.009,00	-4,80%
COMUNITA' CSS	giornate anno	13.451,00	13.034,00	13.163,00	13.167,00	4,00	0,03%
RSD	giornate anno	17.006,00	16.323,00	16.277,00	17.076,00	799,00	4,91%
ALTRI COLLOCAMENTI	giornate anno	7.888,00	7.569,00	7.533,00	6.660,00	-873,00	-11,59%
UFFICIO PROTEZIONE GIURIDICA	mesi/utenti servizio erogati	553,00	648,00	802,00	967,00	165,00	20,57%
SAD	ore anno	30.031,00	32.418,00	32.297,00	30.113,00	-2.184,00	-6,76%

In contrasto alla tendenza alla riduzione dei volumi si evidenzia ancora un incremento dei minori con provvedimenti dell'autorità giudiziaria (in carico all'equipe tutela minori) anche se si riducono significativamente le giornate di comunità anche rispetto al 2019.

L'unico altro servizio i cui volumi continuano a crescere è la protezione giuridica anch'essa dipendente da provvedimenti dell'autorità giudiziaria in particolare del giudice tutelare.

L'erogazione sia del servizio di protezione giuridica che di tutela minori hanno incontrato diverse criticità in ordine alla necessità del distanziamento e alla contemporanea impossibilità di svolgere interventi a distanza in relazione alla tipologia di interventi.

## 5.3)

Da ultimo è importante analizzare l'evoluzione del **costo unitario dei servizi**.

Questo indicatore rappresenta infatti un interessante criterio di valutazione dell'azione aziendale e della capacità di mantenimento o incremento nel tempo dei livelli di efficienza raggiunti, dato uno standard di qualità definito. Infatti i volumi dei servizi sono richiesti e determinati dai comuni, di conseguenza il costo totale dei servizi che ne deriva è un parametro che non dipende da Sercop.

Il costo unitario invece riguarda direttamente l'azione di Sercop e la capacità di utilizzo e ottimizzazione dei fattori produttivi che l'azienda mette in campo. Dal punto di vista gestionale rappresenta pertanto un indicatore essenziale della capacità aziendale di mantenere nel tempo un livello di risultato economico e di misurarne gli scostamenti: consente insomma di misurare l'efficienza gestionale della struttura dato un determinato livello di qualità dei servizi.

La tabella riporta per i servizi più significativi il costo annuo degli interventi in una configurazione di "costo pieno", le unità di misura dei diversi servizi (ore, giornate, utenti, ... a secondo dei valori significativi in relazione al tipo di servizio), i volumi di servizio dell'anno di riferimento e infine il costo unitario del servizio per unità di prodotto.

## SER.CO.P CONSORZIO SERVIZI COMUNALI ALLA PERSONA

COSTO UNITARIO DEI SERVIZI		2018			2019			2020		
SERVIZIO	unità di misura del volume annuo di servizio	COSTO TOTALE DEL SERVIZIO	volume annuo per UdM	costo unitario	COSTO TOTALE DEL SERVIZIO	volume annuo per UdM	costo unitario	COSTO TOTALE DEL SERVIZIO	volume annuo per UdM	costo unitario
EQUIPE TUTELA MINORI	numero utenti (teste)	908.112,50	877,00	1.035,48	927.723,91	949,00	977,58	927.831,00	1.027,00	903,44
COLLOCAMENTI COMUNITA'	giornate comunità	3.043.030,00	32.393,00	93,94	3.233.411,00	35.611,00	90,80	2.798.616,00	31.336,00	89,31
COMUNITA' DIURNA	giornate comunità	243.342,00	4.689,00	51,90	234.750,00	4.389,00	53,49	170.325,00	3.442,00	49,48
SERVIZIO EDUCATIVO INTEGRATO	n. ore	2.376.550,00	107.079,00	22,19	2.418.443,00	106.770,00	22,65	2.131.760,00	88.936,00	23,97
NUCLEO INSERIMENTI LAVORATIVI SERVIZIO	numero utenti (teste)	176.551,00	455,00	388,02	173.113,00	469,00	369,11	165.109,00	307,00	537,81
NUCLEO INSERIMENTI LAVORATIVI STRUMENTI	mesi borse lavoro	179.306,00	638,60	280,78	164.480,00	730,00	225,32	79.076,00	362,00	218,44
CSE	giornate tpe (tempo pieno equivalente)	973.282,89	24.070,00	40,44	995.095,00	24.605,00	40,44	845.978,15	21.149,00	40,00
SFA	giornate tpe (tempo pieno equivalente)	169.396,22	4.380,00	38,67	135.092,00	3.478,00	38,84	131.757,85	3.505,00	37,59
UFFICIO PROTEZIONE GIURIDICA	mesi di intervento per utente	118.490,00	648,00	182,85	126.728,00	802,00	158,01	151.541,00	967,00	156,71
SAD	ore servizio	628.309,50	32.418,00	19,38	629.287,00	32.297,00	19,48	598.453,00	30.113,00	19,87
RSD	giornate presenza utente				951.526,00	5.733,00	165,97	1.237.639,63	7.412,00	166,98
RSA	giornate presenza utente				2.802.108,00	28.197,00	99,38	3.435.820,00	34.025,00	100,98

Si osservano alcuni piccoli scostamenti in aumento e riduzione peraltro riconducibili a fattori specifici e riconosciuti e quindi sotto controllo; nel dettaglio:

- Si riduce ancora il costo annuo per utente del servizio tutela minori pur con un servizio sotto costante pressione in relazione al continuo incremento degli utenti in carico (150 in due anni); non sono raggiungibili ulteriori livelli di efficienza produttiva e dal 2021 sono in programma adeguamenti dell'equipe di lavoro al carico continuamente crescente.
- Il costo unitario delle comunità minori si riduce ancora anche in relazione alla scelta strategica di adottare un sistema di elenco chiuso di comunità convenzionate con tariffe fisse, che è entrato in vigore nel 2019 e progressivamente produce i suoi effetti (viene applicato con i nuovi allontanamenti successivi all'entrata in vigore).
- Incrementa il costo unitario del servizio educativo integrato in relazione a due fattori concomitanti: l'adeguamento dei prezzi al nuovo contratto delle coop sociali (a cavallo tra 2019 e 2020) e specificamente nel 2020 il costo dei dpi forniti per gli interventi.
- L'incremento del costo unitario del Nil è dovuto alla riduzione dei casi in carico in relazione al Covid e alla difficoltà nel costruire percorsi di inserimento lavorativo e trovare le relative postazioni presso aziende, pur in costanza del costo dell'equipe di lavoro che ha continuato l'attività di sostegno degli utenti. Quanto detto sopra è evidenziato dalla contrazione nell'utilizzo degli strumenti (borse lavoro) che passano dai 730 mesi del 2019 ai 362 del 2020 (con costo unitario sostanzialmente analogo).
- Lieve riduzione per i costi unitari di Cse e Sfa ad indicare che la modificazione dei criteri di remunerazione dei servizi che si è dovuta attuare in relazione al Covid e agli interventi a distanza (da remunerazione a giornata a remunerazione "oraria" per interventi "a distanza") non ha sostanzialmente modificato gli equilibri economici del servizio in relazione alla quantità di interventi erogati.
- Lo stesso dicasi per le comunità diurne per minori che hanno visto una modificazione analoga a quella dei cse rispetto al criterio di remunerazione degli interventi (passando da giornate ad ore) e registrando una lieve riduzione del costo unitario.
- Lieve aumento per i costi unitari di Rsa e Rsd in un anno molto difficile e gravato da diversi costi aggiuntivi (Dpi, tamponi, sierologici ...). È interessante questo primo confronto che conferma il valore del 2019 e stabilizza il costo unitario giornata delle due unità di offerta.

## 6. Gestione finanziaria

Nel corso dell'anno 2020 Sercop non è stato soggetto ad alcuna sofferenza finanziaria, la gestione della cassa è stata in linea con le attese e ha consentito di rispettare anche nei tempi tutti gli impegni assunti; al termine dell'esercizio tutte le posizioni creditorie nei confronti dei comuni soci sono giunte a completa soluzione.

## SER.CO.P CONSORZIO SERVIZI COMUNALI ALLA PERSONA

Con delibera del Cda n. 14 del 15 marzo 2021 ad oggetto "Adeguatezza degli assetti organizzativi amministrativi e contabili ai sensi dell'art. 2086 del codice civile e valutazione del rischio: presa d'atto verbale incontro sul tema" il Cda ha preso atto del confronto tra direzione, organo di revisione, consulente fiscale e OdV, finalizzato ad una prima valutazione dell'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, che ha confermato l'appropriatezza della dimensione organizzativa e amministrativa aziendale nonché degli strumenti adottati e definito l'avvio di una analisi interna rispetto al mantenimento degli equilibri finanziari a partire dalla secondo quadrimestre dell'esercizio 2021.

**Sintesi del bilancio (dati in Euro)**

	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Ricavi	26.384.407	25.994.999	21.200.756
Margine operativo lordo (M.O.L. o Ebitda)	26.194	(125.680)	70.257
Reddito operativo (Ebit)	116.964	83.116	39.172
Utile (perdita) d'esercizio	15.676	23.067	2.006
Attività fisse	75.573	76.663	100.518
Patrimonio netto complessivo	242.496	226.816	203.748
Posizione finanziaria netta	4.637.089	2.895.996	1.007.668

Nella tabella che segue sono indicati i risultati conseguenti negli ultimi tre esercizi in termini di valore della produzione, margine operativo lordo e il Risultato prima delle imposte. A seguire sono presenti una serie di indici e margini di bilancio ottemperanza al piano degli indicatori di bilancio previsti dall'art.114 c.8 TUEL.

	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
valore della produzione	26.384.407	25.994.999	21.200.756
margine operativo lordo	26.194	(125.680)	70.257
Risultato prima delle imposte	112.212	78.632	36.852

**Principali dati economici**

Il conto economico riclassificato dell'azienda speciale confrontato con quello dell'esercizio precedente è il seguente (in Euro):

	31/12/2020	31/12/2019	Variazione
Ricavi netti	26.264.828	25.755.737	509.091
Costi esterni	22.773.839	22.894.772	(120.933)
<b>Valore Aggiunto</b>	<b>3.490.989</b>	<b>2.860.965</b>	<b>630.024</b>
Costo del lavoro	3.464.795	2.986.645	478.150
<b>Margine Operativo Lordo</b>	<b>26.194</b>	<b>(125.680)</b>	<b>151.874</b>
Ammortamenti, svalutazioni ed altri accantonamenti	28.809	30.466	(1.657)
<b>Risultato Operativo</b>	<b>(2.615)</b>	<b>(156.146)</b>	<b>153.531</b>
Proventi non caratteristici	119.579	239.262	(119.683)
Proventi e oneri finanziari	(4.752)	(4.484)	(268)
<b>Risultato Ordinario</b>	<b>112.212</b>	<b>78.632</b>	<b>33.580</b>
Rivalutazioni e svalutazioni			
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>112.212</b>	<b>78.632</b>	<b>33.580</b>
Imposte sul reddito	96.536	55.565	40.971
<b>Risultato netto</b>	<b>15.676</b>	<b>23.067</b>	<b>(7.391)</b>

A migliore descrizione della situazione reddituale dell'azienda speciale si riportano nella tabella sottostante alcuni indici di redditività confrontati con gli stessi indici relativi ai bilanci degli esercizi precedenti.

	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
ROE netto	0,07	0,11	0,01
ROE lordo	0,49	0,39	0,18

## SER.CO.P CONSORZIO SERVIZI COMUNALI ALLA PERSONA

ROI	0,01	0,01	0,00
ROS	0,00	0,00	0,00

**Principali dati patrimoniali**

Lo stato patrimoniale riclassificato dell'azienda speciale confrontato con quello dell'esercizio precedente è il seguente (in Euro):

	31/12/2020	31/12/2019	Variazione
Immobilizzazioni immateriali nette	39.659	31.890	7.769
Immobilizzazioni materiali nette	35.914	44.773	(8.859)
Partecipazioni ed altre immobilizzazioni finanziarie			
<b>Capitale immobilizzato</b>	<b>75.573</b>	<b>76.663</b>	<b>(1.090)</b>
Rimanenze di magazzino			
Crediti verso Clienti	1.892.932	6.758.676	(4.865.744)
Altri crediti	227.240	144.262	82.978
Ratei e risconti attivi	2.965.311	3.213.406	(248.095)
<b>Attività d'esercizio a breve termine</b>	<b>5.085.483</b>	<b>10.116.344</b>	<b>(5.030.861)</b>
Debiti verso fornitori	4.097.221	8.539.921	(4.442.700)
Acconti			
Debiti tributari e previdenziali	371.220	293.960	77.260
Altri debiti	438.862	314.463	124.399
Ratei e risconti passivi	3.337.607	2.790.391	547.216
<b>Passività d'esercizio a breve termine</b>	<b>8.244.910</b>	<b>11.938.735</b>	<b>(3.693.825)</b>
<b>Capitale d'esercizio netto</b>	<b>(3.159.427)</b>	<b>(1.822.391)</b>	<b>(1.337.036)</b>
Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	711.498	562.192	149.306
Debiti tributari e previdenziali (oltre l'esercizio successivo)			
Altre passività a medio e lungo termine	599.241	361.257	237.984
<b>Passività a medio lungo termine</b>	<b>1.310.739</b>	<b>923.449</b>	<b>387.290</b>
<b>Capitale investito</b>	<b>(4.394.593)</b>	<b>(2.669.177)</b>	<b>(1.725.416)</b>
Patrimonio netto	(242.496)	(226.816)	(15.680)
Posizione finanziaria netta a medio lungo termine			
Posizione finanziaria netta a breve termine	4.637.089	2.895.996	1.741.093
<b>Mezzi propri e indebitamento finanziario netto</b>	<b>4.394.593</b>	<b>2.669.180</b>	<b>1.725.413</b>

Dallo stato patrimoniale riclassificato emerge una sufficiente solidità patrimoniale dell'azienda speciale (ossia la sua capacità mantenere l'equilibrio finanziario nel medio-lungo termine).

A migliore descrizione della solidità patrimoniale dell'azienda speciale si riportano nella tabella sottostante alcuni indici di bilancio attinenti sia (i) alle modalità di finanziamento degli impieghi a medio/lungo termine che (ii) alla composizione delle fonti di finanziamento, confrontati con gli stessi indici relativi ai bilanci degli esercizi precedenti.

	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Margine primario di struttura	166.923	150.153	103.230
Quoziente primario di struttura	3,21	2,96	2,03
Margine secondario di struttura	1.477.662	1.073.602	705.483
Quoziente secondario di struttura	20,55	15,00	8,02



**Principali dati finanziari**

La posizione finanziaria netta al 31/12/2020, era la seguente (in Euro):

	31/12/2020	31/12/2019	Variazione
Depositi bancari	4.635.124	2.893.599	1.741.525
Denaro e altri valori in cassa	1.965	2.397	(432)
<b>Disponibilità liquide</b>	<b>4.637.089</b>	<b>2.895.996</b>	<b>1.741.093</b>
<b>Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni</b>			
Obbligazioni e obbligazioni convertibili (entro l'esercizio successivo)			
Debiti verso soci per finanziamento (entro l'esercizio successivo)			
Debiti verso banche (entro l'esercizio successivo)			
Debiti verso altri finanziatori (entro l'esercizio successivo)			
Anticipazioni per pagamenti esteri			
Quota a breve di finanziamenti			
Crediti finanziari			
<b>Debiti finanziari a breve termine</b>			
<b>Posizione finanziaria netta a breve termine</b>	<b>4.637.089</b>	<b>2.895.996</b>	<b>1.741.093</b>
Obbligazioni e obbligazioni convertibili (oltre l'esercizio successivo)			
Debiti verso soci per finanziamento (oltre l'esercizio successivo)			
Debiti verso banche (oltre l'esercizio successivo)			
Debiti verso altri finanziatori (oltre l'esercizio successivo)			
Anticipazioni per pagamenti esteri			
Quota a lungo di finanziamenti			
Crediti finanziari			
<b>Posizione finanziaria netta a medio e lungo termine</b>			
<b>Posizione finanziaria netta</b>	<b>4.637.089</b>	<b>2.895.996</b>	<b>1.741.093</b>

A migliore descrizione della situazione finanziaria si riportano nella tabella sottostante alcuni indici di bilancio, confrontati con gli stessi indici relativi ai bilanci degli esercizi precedenti.

	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Liquidità primaria	1,17	1,09	1,08
Liquidità secondaria	1,17	1,09	1,08
Indebitamento	23,17	42,81	30,53
Tasso di copertura degli immobilizzi	12,62	10,29	6,51

L'indice di liquidità primaria e secondaria sono pari a 1,17. La situazione finanziaria della azienda è da considerarsi sufficiente rispetto alla propria natura aziendale.

L'indice di indebitamento è pari a 23,17 e il tasso di copertura degli immobilizzi è pari a 12,62. Il tasso di indebitamento è migliorato rispetto all'anno precedente in virtù del fatto che sono stati incassati i crediti vs soci comunali e i fondi pubblici con più velocità rispetto al passato.

**Informazioni attinenti all'ambiente e al personale****Personale**

Nel corso dell'esercizio non si sono verificate morti sul lavoro del personale iscritto al libro matricola, né tanto meno infortuni gravi sul lavoro che hanno comportato lesioni gravi o gravissime. Nel corso dell'esercizio non si sono registrati addebiti in ordine a malattie professionali su dipendenti o ex dipendenti e cause di mobbing, per cui l'Azienda è stata dichiarata definitivamente responsabile. Nel corso dell'esercizio la nostra Azienda ha effettuato significativi investimenti in sicurezza del personale e ottemperato le disposizioni del d.lgs. 81/08, anche per rispondere agli aggiornamenti di legge imposti dalla normativa di contrasto alla diffusione della Pandemia Covid 19.

**Ambiente**

Nel corso dell'esercizio non si sono verificati danni causati all'ambiente per cui l'Azienda è stata dichiarata colpevole né tanto meno sono state inflitte sanzioni o pene definitive per reati o danni ambientali.

**Investimenti**

Nel corso dell'esercizio sono stati effettuati investimenti nelle seguenti aree:

<b>Immobilizzazioni</b>	<b>Acquisizioni dell'esercizio</b>
Licenze	10.297
Software e hardware	13.662
Attrezzature industriali e commerciali	1.170
Altri beni - arredi	2.588

**Informazioni relative ai rischi e alle incertezze ai sensi dell'art. 2428, comma 3, al punto 6-bis, del Codice civile**

Ai sensi dell'art. 2428, comma 3, al punto 6-bis, del Codice civile di seguito si forniscono le informazioni in merito all'utilizzo di strumenti finanziari, in quanto rilevanti ai fini della valutazione della situazione patrimoniale e finanziaria.

Più precisamente, gli obiettivi della direzione aziendale, le politiche e i criteri utilizzati per misurare, monitorare e controllare i rischi finanziari sono i seguenti:

**Rischio di credito**

Si deve ritenere che le attività finanziarie della Azienda abbiano una sufficiente qualità creditizia stante la natura pubblica dei comuni soci, principali creditori. Sono in costante osservazione i crediti, di minore importo, relativi alla frequentazione dei servizi sociali educativi.

**Rischio di liquidità**

Si rimanda alle considerazioni avanzate per l'analisi del rischio di credito, strettamente correlato alla dimensione finanziaria dell'Azienda. Le scadenze dei pagamenti dei contributi e dei corrispettivi dei comuni soci sono determinate all'interno dei contratti di servizio.

**Rischio di mercato**

Non è presente.

**Evoluzione prevedibile della gestione**

Nel 2021 prosegue la gestione dei servizi pur in presenza della terza ondata della pandemia di Covid 19.

I servizi sono tutti regolarmente funzionanti secondo le modalità in presenza e a distanza che vengono attuate in relazione allo stato dei contagi.

L'impatto sul nuovo anno è ovviamente profondamente diverso da quello del 2020 perché le diverse modalità di intervento sono ormai "tristemente" collaudate; pertanto per tutto quanto riguarda le modalità di gestione dei servizi si rinvia alla parte dedicata al "emergenza coronavirus" nel precedente paragrafo "andamento della gestione".

La gestione dei servizi per l'anno 2021 dovrà uniformarsi alle disposizioni normative derivanti dall'emergenza COVID-19 ed armonizzare l'erogazione dei servizi tenendo conto sia delle prescrizioni sanitarie che delle esigenze sociali. L'azienda è impegnata a seguire la curva del contagio territoriale e i provvedimenti nazionali, regionali e comunali relativi

È evidente che dal punto di vista dell'andamento economico non è possibile aspettarsi un esito analogo a quello del 2020 e parimenti sussistono numerose incertezze rispetto alle modalità di realizzazione dei servizi che sono soggetti a programmazioni a cortissimo raggio (settimanali o quindicinali in luogo che annuali) in relazione all'andamento dei contagi.

Si è dato puntualmente conto di questa situazione nel piano programma e nel budget 2021 approvati con del. Ass soci n. 2 del 15.02.21, che a differenza dell'anno 2020 tiene debitamente in conto degli effetti della pandemia sull'attività aziendale.

Va sottolineato che, in questa condizione, la formulazione di previsioni e programmi risulta quanto mai aleatoria perché sia il quadro del contagio che il contesto normativo sono in costante evoluzione e non consentono di fermare alcuna variabile utile.

Nonostante questo, sono state formulate le previsioni per il 2021 con la metodologia da sempre adottata, basata sulla previsione degli sviluppi della domanda e dei volumi dei servizi (condivise con i Comuni) e con la conseguente valorizzazione in base ai costi dei servizi.

Come nel 2020 potranno registrarsi riduzioni dei volumi dei servizi (in caso di chiusura dei servizi all'infanzia e scolastici soprattutto), che potranno indurre a riduzione dei costi oppure la necessità di mettere in atto modalità di gestione differenti (come nel citato caso del servizio trasporto disabili) che potrebbero anche generare incrementi di costi unitari; tali ipotesi sono comunque contemplate nel budget 2021 per cui è previsto un aggiornamento nel mese di giugno al fine di dare puntuali evidenze dello sviluppo degli andamenti economici e gestionali.

Dal punto di vista dei ricavi non risultano, allo stato attuale, criticità in ordine agli incassi dei clienti pubblici e privati.

Si vuole tuttavia sottolineare che in numerosi casi le stime effettuate possono essere pesantemente condizionate in base allo sviluppo dei contagi e alle conseguenze sull'organizzazione dei servizi, nonché in relazione allo sviluppo di nuovi bisogni connessi all'impovertimento della popolazione causato dalla pandemia.

#### **Rivalutazione dei beni dell'impresa ai sensi del decreto legge n. 185/2008**

Non sono presenti.

Vi ringraziamo per la fiducia accordataci e Vi invitiamo ad approvare il bilancio così come presentato.

Il Presidente del consiglio di amministrazione