

COSPER SOC.COOP.SOCIALE IMPRESA SOCIALE

Sede in VIA BONOMELLI, 81 - CREMONA

Codice Fiscale, Partita Iva e N. Iscrizione al Registro Imprese di CREMONA 00992920199

N.REA 126961

CAPITALE SOCIALE 143.556,34

Relazione sulla gestione del Consiglio di Amministrazione al Bilancio chiuso 31-12-2020

Signori Soci,

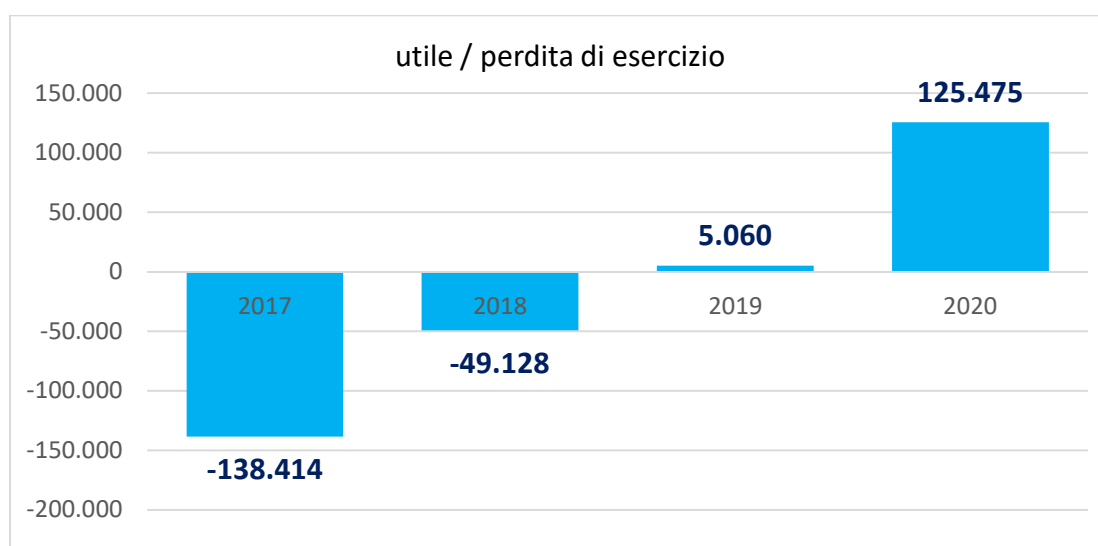
nell'andare ad introdurre una rappresentazione dell'esercizio 2020, nei suoi diversi aspetti, è doveroso ricordare l'eccezionalità di questo anno, caratterizzato da un evento tanto imponente quanto inatteso, che ha influenzato operatività e risultati. Nei vari paragrafi che seguiranno, sarà richiamato spesso il tema COVID; l'invito, quindi, è quello di leggere i contenuti con occhio attento, per comprendere meglio gli accadimenti e gli esiti.

Premessa

L'esercizio 2020 chiude con un valore della produzione di € 6.126.750 ed un utile di € 125.475,00. Il bilancio è la fedele rappresentazione dell'attività svolta dalla Cooperativa, della sua situazione patrimoniale e dei risultati economici conseguiti ed è stato redatto con l'osservanza delle disposizioni che disciplinano le società Cooperative, rispettando i criteri della continuità, della competenza temporale rispetto a quei progetti che si realizzano nell'arco di più esercizi e della prudenza. La Nota Integrativa permetterà di mettere in evidenza i criteri adottati per la valutazione delle poste attive e passive del Bilancio e fornire tutte le informazioni necessarie ad assicurare la rappresentazione chiara, corretta e veritiera del Bilancio della Cooperativa.

Il risultato dell'esercizio

Il risultato positivo sembra dare una svolta rispetto all'andamento dell'anno 2018, confermando e migliorando il cambio di rotta registrato già a chiusura dell'anno 2019, oltre ad indicare il raggiungimento di un equilibrio, anche rispetto agli assetti organizzativi e di rapporto tra valore della produzione e costo del personale, che, nei contesti cooperativi rappresenta ancora un indicatore importante. E' noto, infatti, quanto il costo del personale, possa oscillare fino a raggiungere percentuali molto alte; il controllo ed il suo contenimento entro limiti di guardia è fondamentale al raggiungimento di risultati positivi e di sostenibilità dell'intera attività della cooperativa. La prudenza invita, tuttavia, a non valutare questo risultato, quale svolta decisiva dell'assetto economico gestionale della cooperativa, in virtù dell'eccezionalità dell'anno, in cui si sono susseguiti eventi critici, ma anche opportunità non necessariamente replicabili che, se da una parte hanno messo a dura prova l'operatività e la sostenibilità, dall'altra hanno permesso l'accesso ad agevolazioni. Nella tabella sottostante è rappresentato l'andamento dal 2017 al 2020.



L'utile dell'anno 2020 risulta condizionato dalla pandemia che, da una parte ha imposto costi per acquisto di DPI piuttosto rilevanti (intorno ai 51.000,00 nell'intero anno) e da una riduzione della produzione dovuta, sul periodo marzo – giugno 2020, alla chiusura o rimodulazione di numerose unità di offerta in particolare afferenti all'area socio-educativa, dall'altra ha permesso l'accesso ad agevolazioni, in termini di decontribuzione e defiscalizzazione, altrettanto importanti (circa euro 102.677,00).

Il buon risultato del 2020 non dovrà pertanto ridurre l'attenzione al controllo e alla ricerca di bandi, contributi od occasioni di sviluppo.

Nel corso dell'anno è stato adottato un controllo di gestione differenziato tra il primo ed il secondo semestre: attraverso l'adozione dello strumento del "tabellone" per centri di costo per il primo semestre e attraverso la simulazione di chiusura mensile di esercizio e monitoraggio dell'andamento del risultato, nel secondo semestre.

Il conto Economico

Si riporta di seguito uno schema sintetico del conto economico riclassificato, dal quale possono essere consultate, per categoria, le principali voci ed il loro andamento degli ultimi tre anni.

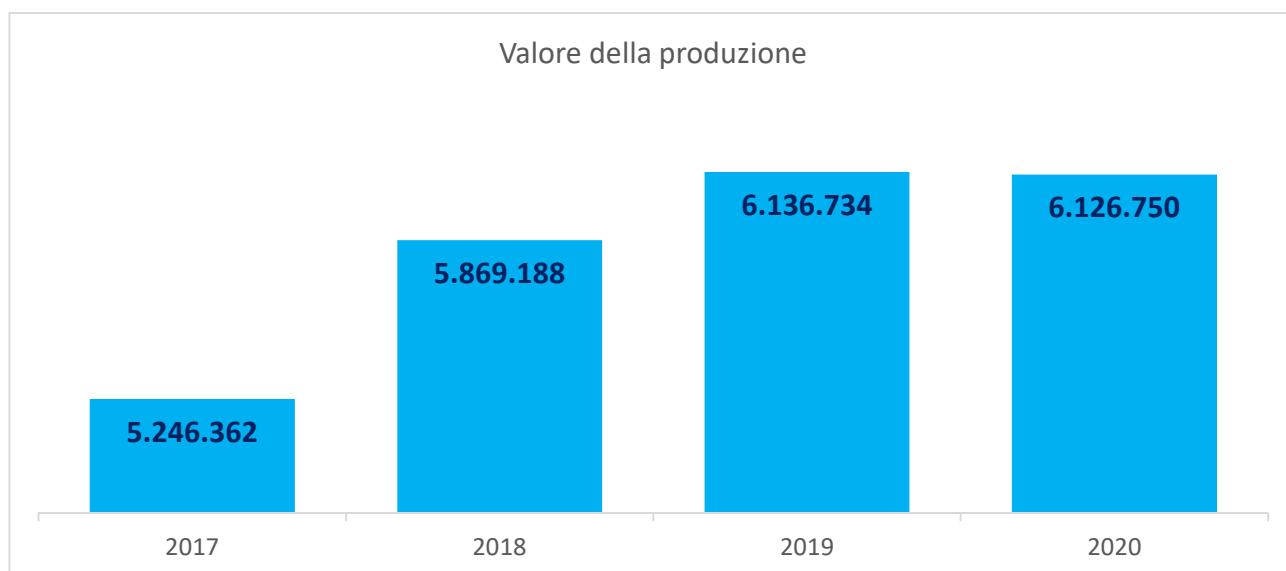
In particolare, si evince un aumento del MOL (margine operativo lordo) che ha generato un afflusso di cassa maggiore rispetto al 2019 e soprattutto al 2018.

Anche i singoli indicatori evidenziano un complessivo miglioramento: l'andamento pressoché stabile dei ricavi è stato controbilanciato da un miglioramento di alcuni costi ed in modo particolare quello del costo del lavoro (-10,4%).

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO (valore aggiunto)				
	2018	2019	2020	VAR % 2019-2020
RICAVI	€ 5.744.850	€ 6.136.763	€ 6.126.750	-0,2%
Ricavi delle vendite e delle prestazioni pubblico	€ 4.456.777	€ 4.745.102	€ 4.916.839	3,6%
Ricavi delle vendite e delle prestazioni privato	€ 1.047.418	€ 1.083.126	€ 909.416	-16,0%
Ricavi delle vendite e delle prestazioni ltre attività	€ 12.187	€ 10.160	€ 25.029	146,4%
Contributi	€ 225.200	€ 274.362	€ 260.105	-5,2%
ricavi diversi	€ 3.268	€ 24.014	€ 15.361	-36,0%
Costi operativi	€ 1.781.681	€ 1.838.796	€ 2.120.872	15,3%
acquisto beni	€ 76.175	€ 66.656	€ 111.339	67,0%
acquisto servizi	€ 194.502	€ 225.057	€ 207.398	-7,8%
gestione veicoli	€ 26.915	€ 23.174	€ 18.821	-18,8%
lavoro non dipendente	€ 1.279.435	€ 1.314.358	€ 1.551.334	18,0%
spese commerciali	€ 77.622	€ 82.460	€ 77.147	-6,4%
godimento beni terzi	€ 94.119	€ 92.766	€ 100.940	8,8%
oneri diversi gestione	€ 32.913	€ 34.325	€ 53.893	57,0%
VALORE AGGIUNTO	€ 3.963.169	€ 4.297.967	€ 4.005.878	-6,8%
Costo del lavoro	€ 3.922.380	€ 4.110.984	€ 3.682.005	-10,4%
Salari, stipendi e oneri contributivi/tfr/inail	€ 3.922.380	€ 4.110.984	€ 3.682.005	
MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL)	€ 40.789	€ 186.984	€ 323.873	
ACCANTONAMENTI		-€ 5.000	-€ 20.385	
AMMORTAMENTI	-€ 152.211	-€ 152.724	-€ 152.089	-0,4%
REDDITO OPERATIVO (EBIT)	-€ 111.422	€ 29.260	€ 151.399	
gestione finanziaria netta	-€ 29.753	-€ 24.200	-€ 22.183	-8,3%
gestione straordinaria netta	€ 92.047		-€ 3.742	
REDDITO LORDO	-€ 49.128	€ 5.060	€ 125.474	
Imposte d'esercizio				
UTILE/PERDITA D'ESERCIZIO	-€ 49.128	€ 5.060	€ 125.474	

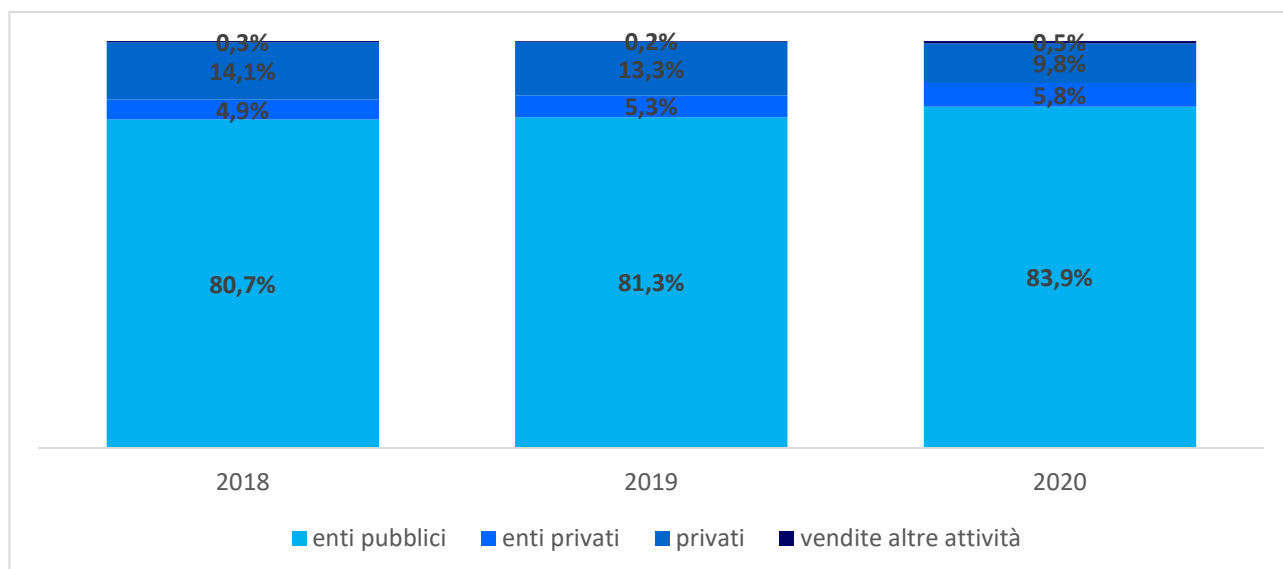
Il valore della produzione

Il valore della produzione, anche nel 2020, nonostante l'evento pandemico, ha superato il "tetto" dei 6 milioni, risultando pari a € 6.126.750. L'incremento di questo valore negli anni è da ricondurre anche al fatto che dal 2018 Cosper risulta Capofila di ATI, pertanto, il fatturato ed il valore della produzione è "condizionato" dalla presenza di valori non attribuibili al lavoro diretto della cooperativa, ma a quello dei diversi partner di progetti. La particolare condizione dell'anno 2020, con tutti gli eventi legati alla pandemia, rendono il contenimento del calo del valore della produzione 2020 rispetto al 2019, apprezzabile e significativo.



Il fatturato

Il fatturato delle vendite e prestazioni è stato pari a euro 5.851.283, contro euro 5.838.388 del 2019 (circa + 0,2% contro +5,8% tra 2018 e 2019). La composizione del fatturato mostra come l'83,9% derivi da contratti e accreditamenti con Enti pubblici (81,3% nel 2019, 80,7% nel 2018), il 9,8% da Privati (contro il 13,3% del 2019 il 14,1% del 2018) il 5,8% da altri soggetti privati/Enti (contro il 5,3% del 2019, e 4,9% del 2018).



La distribuzione del fatturato tra pubblico e privato resta un elemento di riflessione. L'incidenza della componente pubblica risulta in costante crescita il che da una parte rappresenta una garanzia di riscossione del credito, dall'altra un potenziale rischio al consolidamento e continuità dei servizi e attività, i cui risvolti sono spesso condizionati da esiti di gare e accreditamenti. In tal senso, la differenziazione della tipologia di committente, deve rimanere un obiettivo da perseguire e migliorare.

	2018	2019	2020	var % 19-18	var % 20-19
Enti Pubblici	4.456.777	4.745.102	4.912.435	6,50%	3,53%
Altri soggetti Privati (Enti)	271.655	308.423	338.534	13,50%	9,76%
Privati	775.763	774.703	570.882	-0,10%	-26,31%
per altre attività	15.332	10.160	29.433	-33,70%	189,69%
totale	5.519.527	5.838.388	5.851.284	5,80%	0,22%

Le variazioni % della distribuzione del fatturato tra il 2018, 2019 e 2020, riportate nella tabella sopra, mettono in evidenza un incremento delle vendite a favore di Enti pubblici e Enti privati, in calo le vendite verso i soggetti privati. I ricavi relativi ad altre attività, in incremento tra il 2019 e 2020 sono riconducibili in parte all'attività della ciclofficina ed in parte alla valorizzazione delle scorte di materiale (in particolare riconducibile a DPI).

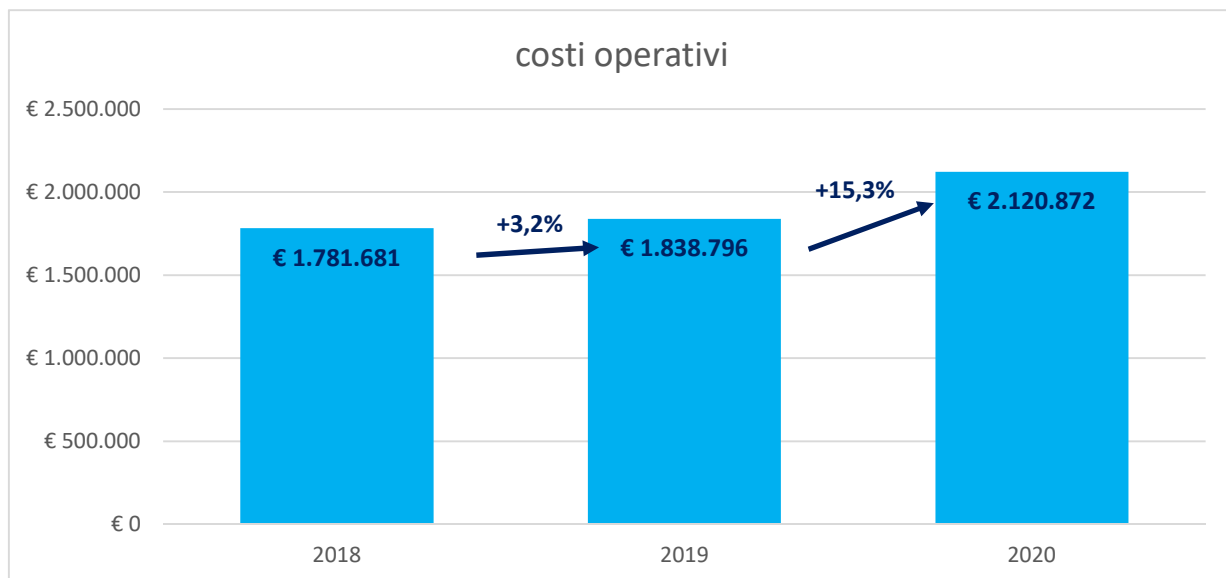
Altro dato da mettere in evidenza è rappresentato dall'andamento dei contributi: i "crediti per contributi da ricevere" sono calati del 22,5% rispetto al 2019, mentre i "contributi in conto esercizio" hanno fatto registrare un decremento del 5,2%. Anche in questo caso è da rilevare che l'evento COVID ha sicuramente condizionato il risultato. Il tema contributi, poi, va letto in duplice chiave: a) potenziale opportunità di poter accedere a fondi accessori all'operatività e progettualità ordinaria, sintomo di dinamicità; b) reale autonomia e sostenibilità di alcuni servizi che godono, direttamente o indirettamente di questo tipo di sostegno.

Di seguito viene proposta una tabella riepilogativa dei valori riferiti agli anni 2018, 2019 e 2020

	2018	2019	2020	variazione % 19-18	variazione % 20-19
crediti per contributi	90.881,18	257.823,65	199.680,96	183,69%	-22,55%
contributi in conto esercizio	225.199,65	274.362,45	260.104,87	21,83%	-5,20%

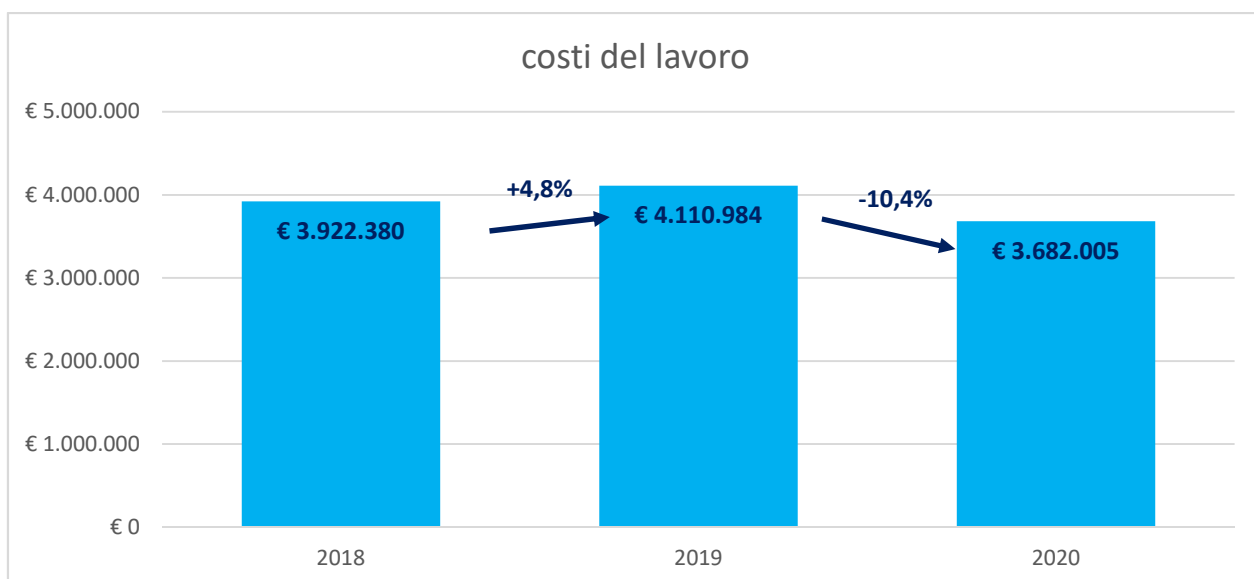
I costi operativi

I costi operativi nel 2020 si attestano a € 2.120.872, con un incremento rispetto al 2019 del 15,3%. La voce che, più di altre, ha inciso sull'aumento si riferisce al lavoro non dipendente (+18% - Cospes risulta Capofila di ATI e l'incremento è da attribuire alle prestazioni del personale delle cooperative partner). Come evidenziato nella tabella del conto economico riclassificato, l'aumento % dei costi operativi del 2020 è stato compensato soprattutto da una diminuzione del costo lavoro dipendente, che ha permesso un sostanziale miglioramento del risultato di esercizio.

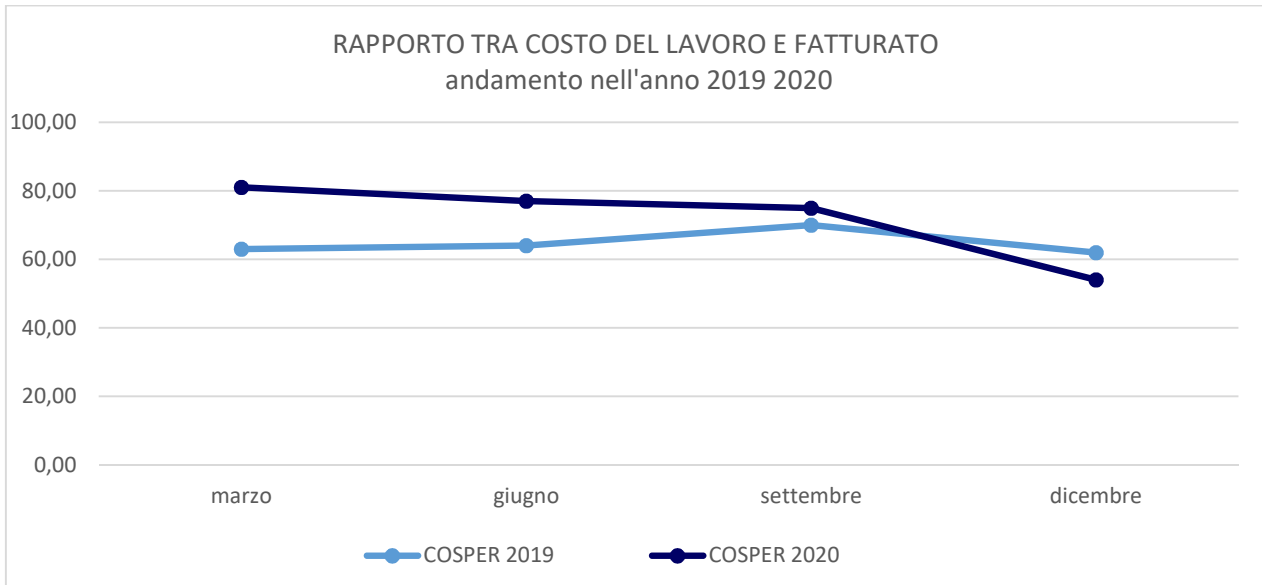


Il costo del lavoro

Il costo del personale dipendente è diminuito del 10,4 % rispetto al 2019; tuttavia come riportato in premessa, ogni voce significativa del bilancio 2020 va letta tenendo conto dell'evento COVID. Il costo del personale ne è stato toccato in modo importante, in virtù dell'interruzione o rimodulazione di una parte di servizi, considerati, dalle normative del periodo emergenziale, non essenziali, e il conseguente ricorso alla misura del Fondo Integrativo Salariale (FIS). Ovviamente, l'interruzione dei servizi ha inciso anche sul valore della produzione, come esposto sopra nello spazio specifico; tuttavia, la diminuzione del costo del personale è misurata in una % superiore rispetto a quella del calo del valore della produzione, andando a migliorare anche il risultato di esercizio, rispetto al prevedibile in condizioni di normalità. Si ricorda che la diminuzione del costo del personale è riconducibile anche alla decontribuzione e defiscalizzazione concesse alla cooperativa per complessivi euro 102.677,00.



Il rapporto tra il costo del lavoro ed il fatturato, migliorato in modo importante tra il 2018 ed il 2019, ha registrato una complessiva tenuta tra il 2019 e 2020. Nella tabella sottostante viene evidenziato l'andamento annuale, in flessione negativa nei primi mesi dell'anno con una graduale ripresa fino a dicembre. La tenuta del rapporto tra costo del lavoro e fatturato, anche a fronte di tutte le riflessioni sottolineate nei precedenti paragrafi, ha permesso il raggiungimento del risultato positivo di esercizio



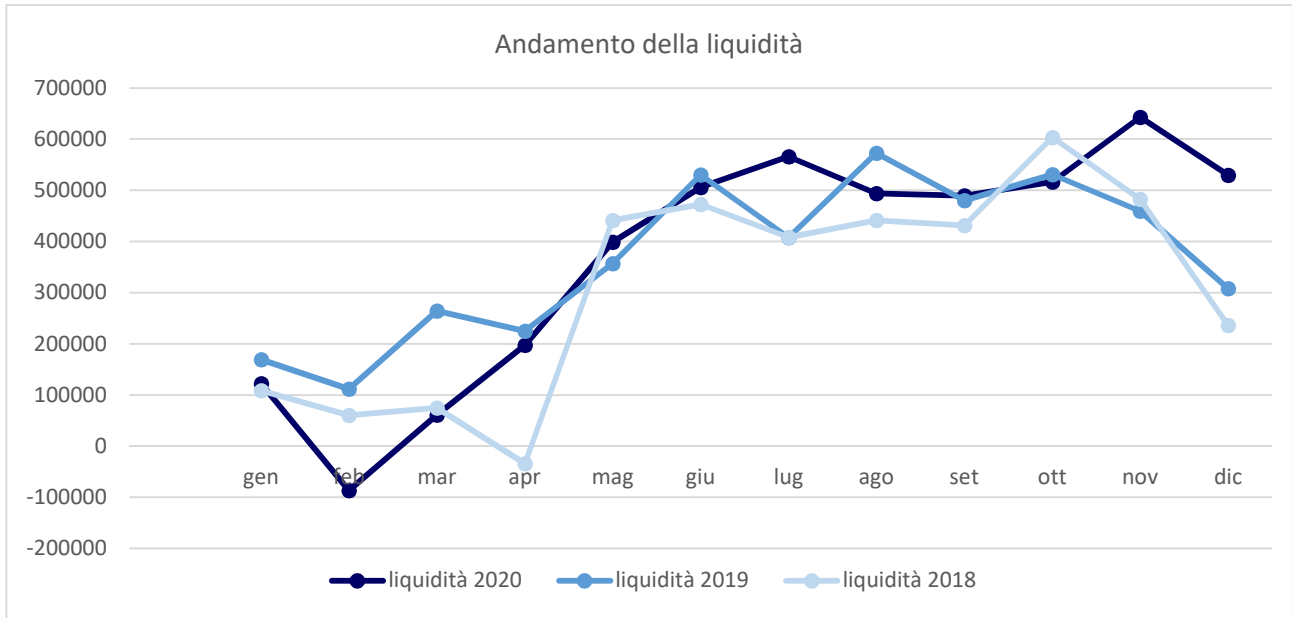
Il rendiconto finanziario

La tabella del rendiconto finanziario mette in evidenza come sia variato in modo positivo il circolante (un aumento di economicità tra “l’incassato” e lo “speso”).

Sono stati spesi euro 50.519 per investimenti e sono stati restituiti prestiti per 97.890 in aggiunta a euro 22.183,00 per interessi e oneri bancari, con un incremento della “cassa”.

RENDICONTO FINANZIARIO COSPER 2018-2020			
	2018	2019	2020
MOL (MARGINE OPERATIVO LORDO)	€ 40.789	€ 166.822	€ 308.792
CAPITALE CIRCOLANTE INIZIALE	-€ 1.290.761	-€ 1.111.678	-€ 1.144.260
CAPITALE CIRCOLANTE FINALE	-€ 1.111.678	-€ 1.144.260	-€ 1.241.518
VARIAZIONE CIRCOLANTE	-€ 87.036	€ 47.743	€ 88.212
CASH FLOW DALLA GESTIONE CORRENTE	-€ 46.247	€ 214.566	€ 397.004
AMMORTAMENTI	-€ 152.211	-€ 152.724	-€ 152.089
INVESTIMENTI INIZIALI	€ 2.458.604	€ 2.410.641	€ 2.269.635
INVESTIMENTI FINALI	€ 2.410.641	€ 2.269.635	€ 2.168.065
INVESTIMENTI A PATRIMONIO	€ 47.963	€ 141.006	€ 101.570
FLUSSO DI CASSA PER INVESTIMENTI	-€ 104.248	-€ 11.718	-€ 50.519
CASH FLOW DOPO GLI INVESTIMENTI	-€ 150.495	€ 202.847	€ 346.485
GESTIONE STRAORDINARIA NETTA	€ 0	€ 0	€ 0
CASH FLOW DOPO GESTIONE STRAORDINARIA	-€ 150.495	€ 202.847	€ 346.485
IMPOSTE D'ESERCIZIO	€ 0	€ 0	€ 0
CASH FLOW DOPO IL CARICO FISCALE	-€ 150.495	€ 202.847	€ 346.485
INTERESSI PASSIVI NETTI e ONERI FINANZIARI	-€ 29.753	-€ 24.200	-€ 22.183
PFN INIZIALE	€ 629.080	€ 702.514	€ 603.992
PFN FINALE	€ 702.514	€ 603.992	€ 506.102
VARIAZIONE PFN	€ 73.434	-€ 98.522	-€ 97.890
CASH FLOW DOPO IL SERVIZIO DEL DEBITO	-€ 106.814	€ 80.126	€ 226.412
UTILE	-€ 49.128	€ 5.060	€ 125.475
PATRIMONIO NETTO INIZIALE	€ 889.306	€ 832.453	€ 829.253
PATRIMONIO NETTO FINALE	€ 832.453	€ 829.253	€ 950.067
VARIAZIONE DEI MEZZI PROPRI	-€ 56.853	-€ 3.200	€ 120.814
RESTITUZIONE CAPITALE/FONDO SVILUPPO	-€ 7.725	-€ 8.260	-€ 4.661
VARIAZIONE DI CASSA NELL'ANNO	-€ 114.539	€ 71.866	€ 221.751

Il dato sul versante finanziario trova conferma anche nel grafico sottostante che mette in evidenza l'andamento specifico nei diversi mesi dell'anno. Dopo una partenza piuttosto critica, nei primi mesi, che ha costretto la cooperativa a ricorrere al credito bancario in modo considerevole (fino a circa 478.000,00), si è registrata una successiva e graduale ripresa nel corso del secondo semestre, con una chiusura in netto miglioramento rispetto agli anni 2018 e 2019.



Gli indici di bilancio

Le dinamiche finanziarie ed economiche positive dell'anno, viste a livello macro con il conto economico e il rendiconto finanziario, sono rilevabili anche da alcuni indici di bilancio, riportati nella tabella sottostante, che indica chiare % di miglioramento. In modo particolare si evidenziano le attività correnti in confronto alle passività correnti, pertanto la capacità dell'azienda di sostenere il debito. Anche quest'anno è evidente quanto la sostenibilità finanziaria parte, in origine, da quella economica.

ANALISI DI BILANCIO / INDICI					
INDICATORI	2016	2017	2018	2019	2020
PASS.BREVE / TOT. PASSIVITA'	20%	26%	27%	27%	25%
ATT.CORRENTE / PASS. CORRENTE	187%	152%	160%	176%	201%
PATRIMONIO NETTO / IMMOBILIZZAZIONI	42%	36%	35%	37%	44%
PATRIMONIO NETTO / TOT.PASSIVO	24%	19%	18%	17%	19%
INDEBITAMENTO TOTALE / MOL	4,1	17,9	23,8	5,2	2,5
ONERI FINANZIARI / MOL	11%	47%	73%	15%	7%
TEMPO MEDIO DI INCASSO DAI CLIENTI In gg.	71	105	110	103	102
TEMPO MEDIO DI PAGAMENTO FORNITORI In gg.	56	84	72	47	49
CICLO DEL CIRCOLANTE	15	21	37	56	53
ROE UTILE	1%	-16%	-6%	1%	13%
ROI (REDD. OP / ATTIVITA')	1,3%	-2,1%	-2,4%	0,2%	2,7%
ROS (RIS. OPERATIVO / RICAVI)	1,1%	-1,8%	-1,9%	0,1%	2,2%
COSTO COMPLESSIVO DEL DEBITO	3%	3%	3%	3%	3%

Le attività svolte

I dati economici riportati nelle tabelle precedenti sono la sintesi di una ampia attività di servizi, aggregati, per categorie di appartenenza, in diverse aree di intervento. Nella tabella sottostante sono riportate le aree, accompagnate da qualche dato di “dimensione operativa”, a completamento della “dimensione economica” proposta in precedenza. Il sistema dei servizi, classificati nelle diverse aree, dal socio sanitario, al socio assistenziale a quello prettamente sociale, percorre l'intero arco di vita, andando a soddisfare i bisogni della persona nelle diverse età.

1 AREA MINORI E FAMIGLIA	
INFANZIA	Bambini frequentanti Asili Nidi e scuole dell'infanzia 140 Bambini frequentanti Centri Estivi 3-6 anni in 7 Comuni 218 Volontari coinvolti 12
SERVIZI ESTIVI	Minori frequentanti Centro Estivo COSPER 53 Minori frequentanti Centro Diurno Estivo 44 Grest/Centri Estivi coordinati o gestiti nel territorio cremonese 3 Grest/Centri Estivi coordinati o gestiti nel territorio cremasco 3
DOMICILIARI MINORI	Famiglie coinvolte in progetti ADM nel distretto cremonese 69 Minori coinvolti in progetti ADM nel distretto cremonese 121 Incontri protetti distretto cremonese 7 Famiglie coinvolte in progetti ADM nel distretto cremasco 31 Minori coinvolti in progetti ADM nel distretto cremasco 47 Incontri protetti distretto cremasco 10
DISABILITA'	minori seguiti con il servizio SAAP sul territorio di Cremona e distretto 108 minori disabili seguiti con interventi domiciliari 26 minori seguiti con il servizio SAAP sul territorio di Crema 63 minori seguiti con il servizio SAAP sul territorio di Casalmaggiore 1
PREVENZIONE	soggetti, autori di reato, accompagnati in percorsi di reinserimento 28 Numero di enti pubblici/privati con cui si collabora 12 Ragazzi seguiti in EDT 40
SERVIZI EXTRA SCOLASTICI	Minori iscritti alle sedi CRI cittadine 138 Scuole cittadine fascia primaria coinvolte 13 Scuole cittadine fascia secondaria primo grado coinvolte e IC Soncino e Castelleone 4 Scuole cittadine fascia secondaria secondo grado coinvolte 11 Minori coinvolti doposcuola Soresina 20 Minori coinvolti CAG Soncino 51 Minori coinvolti CAG Castelleone e fuori orario 63 Minori coinvolti CAG Bozzolo 52

2 Area Adulti e Fragilità

SERVIZIO DI TUTOR	appartamenti ERP in carico alla mediazione abitativa 2116 inquilini in carico ai Servizi Sociali territoriali 1195 aperture di sportello gestore sociale (all'interno della convezione SPA) 255 inquilini beneficiari dello sportello 1235
PRONTO INTERVENTO SOCIALE	interventi su Cremona e distretto 100 ore di intervento 132 ore di reperibilità 5539
CASA AIDA	Donne ospitate 6

3 Area Salute Mentale

STRUTTURA PIEVE SAN GIACOMO	ospiti CPA (comunità protetta ad alta intensità assistenziale) 13 ospiti CPM (comunità protetta a media intensità assistenziale) 13 ospiti in Residenzialità Leggera Sociali territoriali 3 Tirocinanti 1 MAP (servizi di pubblica utilità) 1
-----------------------------	--

4 Area non Autosufficienza

SAD	pazienti nel Comune di Cremona, Crema e distretto, hcp 213 pazienti privati 53 ore di reperibilità 6098
VOUCHER DIMISSIONE PROTETTA	pazienti assistiti in seguito a ricovero ospedaliero 89
VOUCHER REDDITO AUTONOMIA	pazienti con problematiche sociali importanti 3
RSA APERTA	pazienti seguiti sul territorio cremonese, e B1 43 pazienti seguiti con voucher B1 1
ADI	pazienti seguiti da personale infermieristico 540 pazienti seguiti da personale fisioterapico 225 pazienti beneficiari sia di assistenza infermieristica che fisioterapica 15 pazienti privati 71 pazienti COVID 45 ore di reperibilità 2160
VILLA IRMA	ospiti residenziale nell'anno 13

Analisi delle Aree

La tabella propone, in modo sintetico e suddiviso per aree, i servizi erogati da Cosper, mettendo in evidenza alcuni numeri per l'anno 2020.

L'ampiezza del campo di intervento ha implicato, soprattutto nel corso del 2020, una rilevante complessità di gestione, dettata anche dalla osservanza degli indirizzi definiti da vari DPCM emanati dal governo centrale o regionale, al fine di controllare e contenere lo svilupparsi della pandemia. Mai come quest'anno, pertanto, la cooperativa si è dovuta muovere dentro rapide evoluzioni e dinamiche nel "sistema di welfare e dei servizi", in stretta collaborazione con tutti gli interlocutori pubblici del territorio.

- **Ambito Sanitario**: Regione Lombardia nel corso dell'ultimo triennio ha introdotto importanti novità che nel loro insieme stanno progressivamente ridefinendo complessivamente gli assetti organizzativi, i modi di operare e, financo il modo di intendere i compiti di cura della salute dei cittadini attraverso una ridefinizione delle priorità e delle competenze. In tale quadro si osserva in particolare la linea di tendenza della progressiva "territorializzazione" della cura e del superamento della centralità degli ospedali come luoghi in cui gestire la complessiva presa in carico del paziente. Questo diventa lo strumento dedicato alla gestione delle acuzie e delle emergenze mentre, sempre di più, la gestione della cronicità ovvero del pre e post acuzie viene trasferito su altri soggetti fra cui anche la famiglia. Il privato sociale è particolarmente sollecitato in quanto chiamato a prendersi in carico di problemi prima trattati direttamente da altri e organizzare nuovi servizi in grado di supportare le famiglie, le reti parentali e relazionali dei pazienti nel compito di cura e accudimento di questi
- **Ambito Sociale e socio-assistenziale**: gli enti locali direttamente e attraverso le aziende speciali dei servizi, stanno sempre di più promuovendo la messa in gioco di attori non istituzionali, fra cui e in primo luogo, il mondo della cooperazione sociale, affinché concorra attivamente e non solo come soggetti gestori, alla ridefinizione dei sistemi di intervento. Sebbene non ancora pervenuta ad una maturazione tale quella che si registra nel comparto sanitario, anche in ambito sociale si intravedono spinte tese a ridefinire il ruolo del pubblico attraverso la retrocessione di questo a funzioni di programmazione e controllo, lasciando ad altri il compito di portare avanti compiti fino a ieri considerati necessariamente di competenza pubblica (come ad esempio la tutela). Un importante indicatore di tale linea di tendenza è costituito dal sempre maggiore ricorso allo strumento della co-progettazione come modalità per lo sviluppo di interventi e servizi non più e non solo in termini di sperimentazione, ma anche quelli più tradizionali e consolidati. La preferenza accordata a tale modello è da ritenere non giustificata solo dalla volontà di individuare alternative agli strumenti di affidamento più tradizionali quali quello dell'appalto ovvero dell'accreditamento, quanto piuttosto come prova della volontà di promuovere una visione diversa dell'interlocuzione fra pubblico e privato.
- **Concorrenza, Reti e Sistemi di alleanze**: l'ambito dei servizi alla persona sta diventando sempre più dinamico con il profilarsi di nuovi soggetti che tentano di entrare in mercati come quello locale che fino a ieri risultava piuttosto stabile nelle sue caratteristiche costitutive e

nei suoi equilibri. Nuovi soggetti significa realtà con caratteristiche costitutive anche differenti da quelle più tradizionali che connotano i soggetti che fino ad ora hanno fatto la parte dei protagonisti. Dimensioni e solidità organizzative, economiche e finanziarie differenti che devono indurre a ripensare i propri assetti interni, la collocazione sul mercato e il sistema delle alleanze. Il tema della crescita diventa importante ma richiede un approfondimento sul tipo di crescita e in che modo crescere. Ciò porta a dover fare delle considerazioni rispetto anche all'essere cooperativa sociale e al modo di interpretare la territorialità. Rispetto alla prima dimensione, una crescita che porta verso la diversificazione degli ambiti di intervento deve tener conto della natura accordata dalla normativa di riferimento alle cooperative sociali, ergo una diversificazione non dovrebbe andare a sovvertire tale natura. Il tema della territorialità è piuttosto complesso in quanto, se da una parte esiste una spinta a rivedere in senso di ampliamento, i vecchi confini (vedi ad esempio gli accorpamenti promossi da Regione Lombardia e il tentativo di abolizione delle Provincie), dall'altra l'esperienza di questi ultimi anni ha confermato l'importanza, per i soggetti che promuovono servizi di cura, di un legame e di un radicamento in una comunità di riferimento (più che con un territorio). Il tema dell'apertura a nuovi territori quindi implica l'adozione di un metodo che sia in grado di salvaguardare questa dimensione.

- **Nuovi bisogni emergenti dai cambiamenti delle condizioni di vita degli individui**: senza entrare nel merito del complesso dei mutamenti sociali in essere a livello micro e macro, si considera comunque utile porre l'accento su alcune linee di tendenza da cogliere perché coinvolgono direttamente o indirettamente l'operatività di Cosper.

La progressiva trasformazione del lavoro e in particolare la sempre più diffusa de-regolazione dei tempi lavoro, della diffusione di una sorta di "ciclo-continuo" in particolare nel settore del commercio (ma in grado di generare un effetto traino su tutti gli altri settori). Conseguente necessità di prevedere servizi di supporto ai compiti di cura (infanzia, anziani, disabili) anche questi "a ciclo continuo".

Indebolimento delle reti naturali di supporto (familiare, parentale, sociale) a causa dello spostamento dell'età pensionabile, della diffusione di famiglie monogenitoriali, dei fenomeni di migrazione interna e del processo di integrazione delle popolazioni immigrate (il progredire dei percorsi di integrazione di norma va di pari passo che il venir meno della tendenza ad organizzarsi in comunità di connazionali come primaria risposta al bisogno di protezione e di ricollocazione nelle prime fase del processo di insediamento).

- **De-professionalizzazione** del mestiere di cura: l'indebolimento delle reti naturali di supporto e la richiesta di sostegno esterno rispetto ai compiti di cura non sempre implica un aumento della domanda di servizi orientata a quegli enti (pubblici e privati) istituzionalmente riconosciuti come abilitati a erogare quel tipo di risposta. Problemi di accessibilità ai servizi (sia in termini di complessità sia in termini di onere economico) portano alla proliferazione di mercati paralleli che sorgono come marginali, complementari ma che possono essere in grado di assumere una certa rilevanza economica (ad esempio il fenomeno delle badanti). Nel contempo si assiste ad una richiesta di nuova professionalizzazione e specializzazione delle figure tradizionali. In particolare il profilo dell'educatore come professionista che racchiude una serie di competenze ma che, rispetto alle quali, prevale sempre e comunque quella relazionale, rischia per tale competenza uno schiacciamento verso il basso come

conseguenza dello strutturarsi di nuove figure professionali che traggono origine da pezzi dello strumentario educativo (il mediatore, il custode sociale, l'amministratore di sostegno, il care giver, il coach: figure rispetto alle quali, l'educatore rischia di rimanere un qualcosa di generico e indistinto).

Gli Obiettivi

Nell'anno 2020, oltre al lavoro ordinario, è proseguito quello di riorganizzazione della cooperativa, con l'avvio di un percorso di confronto, tra i vari responsabili e coordinatori di aree, per una migliore ridefinizione degli Adeguate Assetti Organizzativi. Il percorso, non ancora terminato, ha adottato lo strumento delle tabelle RACI:

Responsible (R) colui che esegue e assegna l'attività; **Accountable (A)** colui che ha la responsabilità sul risultato dell'attività; **Consulted (C)** colui che aiuta e collabora con il *Responsible* per l'esecuzione dell'attività; **Informed (I)** colui che deve essere informato al momento dell'esecuzione dell'attività.

Il lavoro intrapreso, pertanto, aiuterà nella messa in relazione delle risorse con le attività, mettendo in evidenza "*chi fa che cosa*", all'interno dell'organizzazione, andando a modellare le varie procedure aziendali. L'introduzione di una *sequenza* fra le attività e l'incrocio con gli attori del processo, si sintetizzerà, poi, in diagrammi di flusso procedurali che porteranno alla definizione di specifici mansionari e del funzionigramma aziendale

Nel corso dell'anno inoltre, Cospes si è impegnata per perseguire gli obiettivi prefissati;

- Mantenere viva una collaborazione propositiva ed attiva con tutti i maggiori interlocutori del territorio, siano questi Enti Pubblici, Privati e/o partners, affinché non venga meno il riconoscimento della cooperativa, per i suoi molteplici ambiti di intervento e nei diversi movimenti e scenari di cambiamento
- Continuare a lavorare allo sviluppo delle diverse aree, laddove si prefigurano opportunità

La condizione, determinata dalla pandemia, ha sottoposto la cooperativa ad un impegno oltre l'immaginario, anche in relazione ai propri obiettivi, con una partecipazione in prima linea ed assidua a tutti i tavoli di lavoro e di trattativa con tutti gli interlocutori del territorio, per condividere e interpretare le direttive COVID e definire linee operative dei servizi, tanto da essere riconosciuta partner strategica.

Le prospettive per il futuro

Per il 2021, Cosper proseguirà nel percorso intrapreso, finalizzato soprattutto a rendersi cooperativa sempre più protagonista sul territorio e nelle maglie del sistema di Welfare locale. Anche in questo nuovo anno il tema COVID19 continuerà a lasciare un proprio segno, ma sicuramente controbilanciato da una diversa consapevolezza e da una serie di azioni e procedure, ormai messe in atto, che concorreranno a contenere effetti negativi nella vita e all'operatività della cooperativa

Il 2021, inoltre, sarà finalizzato a mantenere vive le attenzioni a:

- valutare opportunità di sviluppo, laddove si prefigurano spazi di miglioramento e ampliamento dei servizi già esistenti
- valutare e promuovere progettualità nuove, legate a bandi, capaci non solo di mantenere vivo l'intuito di innovazione, intorno ai temi di utilità sociale, ma anche di dare un respiro diverso in termini di sostenibilità degli stessi
- mantenere viva una collaborazione propositiva ed attiva con tutti i maggiori interlocutori del territorio, siano questi Enti Pubblici, Privati e/o partners, affinché non venga meno il riconoscimento della cooperativa, per i suoi molteplici ambiti di intervento e nei diversi movimenti e scenari di cambiamento
- continuare il lavoro di miglioramento degli assetti organizzativi interni e controllo

Cremona, 30.04.2021

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione

