

**CONSORZIO DESIO BRIANZA**  
Azienda speciale di cui al D.Lgs. 267/2000

Sede legale in Via Lombardia 59 - 20832 Desio (MI)  
Capitale sociale Euro 10.000,00 i.v.  
Codice Fiscale e numero iscrizione al Registro Imprese 91005610158  
Partita IVA 00988950960  
Numero REA MB-1860249

**Relazione sulla Gestione del Bilancio al 31 dicembre 2017**

Signori Associati, il presente bilancio d'esercizio chiuso al 31/12/2017 riporta un utile di € 368,00

**SITUAZIONE DELL'AZIENDA**

Come a Voi noto, il "Consorzio Desio-Brianza" è un Ente Pubblico che opera sotto forma di Azienda Speciale Consortile ai sensi e per gli effetti dell'articolo 114 del D.Lgs. 267/2000, Testo Unico Enti locali. E' ente strumentale dei Comuni soci e, sin dal 1982, si regge su un patto consortile costituito tra i Comuni di Bovisio Masciago, Cesano Maderno, Desio, Muggiò, Nova Milanese, Varedo.

La mission statutaria, come da art. 3 dello Statuto, pur ricompresa nella generale area di servizi a persone e famiglie, risulta composta e costituita da diversi settori di intervento, da un lato istruzione, formazione professionale e lavoro "attraverso l'erogazione di servizi e attività destinate all'elevazione culturale e professionale dei cittadini", dall'altro servizi sociali e sociosanitari a favore di persone e famiglie.

Tale originalità può rappresentare nella storia e nel patrimonio accumulato una grande ricchezza, ma anche rischiare di costituire un punto di debolezza nella competizione con altre realtà aziendali ed altri modelli organizzativi e gestionali, sia se la si analizza esclusivamente come azienda da confrontare con altre aziende che focalizzano il proprio business esclusivamente sulla formazione professionale, così come se, analogamente, dall'altro lato la si considera prettamente come "azienda sociale" e la si confronta con altre realtà del territorio provinciale e regionale che operano esclusivamente in tale settore (come le aziende che aderiscono alla rete di aziende sociali di N.E.A.S.S. Lombardia).

Questa diversità che caratterizza la mission di Co.De.Bri. la rende "originale" rispetto ad enti simili e per natura giuridica e per tipologia di servizi resi, sia a livello dell'attuale area vasta di Monza-Lecco, che regionale e si traduce in un modello organizzativo e gestionale di particolare complessità, positivamente caratterizzato per molte aree di intervento da una "filiera corta" di grande interesse per gli utenti dei servizi (vedasi persone con disabilità che fruiscono nella stessa struttura "fisica" di formazione professionale, percorsi personalizzati, SFA, SIL e inserimento nel mondo del lavoro). Tale complessità si riflette sulla struttura dei costi e, più in generale, sulla performance economico finanziaria e patrimoniale e di ciò occorre essere consapevoli nel momento in cui si effettuano confronti con altre realtà.

Il quadro economico di riferimento è nella pressoché totalità di derivazione pubblica (98%), variegato sotto il profilo della provenienza dei Ricavi in rapporto alle competenze di Comuni, Province, Regioni e Stato:

- per la formazione professionale per giovani/adolescenti e adulti (in piccolissima parte questo target anche da privati o associazionismo vario) totalmente Regionale con il sistema DOTE,
- per la parte di servizi al lavoro, quelli a "mercato" (anche qui a DOTE) in prevalenza Regionale e per i servizi di integrazione lavorativa per disabili e fasce deboli nella totalità Comunale,

- per il *sociosanitario* si divide a metà tra *Regionale* attraverso ATS (ex ASL) e *Comunale* e in piccola parte da privati,
- per il *sociale* totalmente *Comunale* anche di derivazione *statale* (FNPS, FNA, negli ultimi tempi fondi per la gestione dei flussi migratori di rifugiati, profughi, ecc.).

Ai sensi dell'art. 2428 C.c. si segnala che l'attività viene svolta nella sede di Desio in via Lombardia 59 e nelle sedi secondarie:

- C.D.D. (Centro Diurno per Disabili) di Nova Milanese – Via Brodolini n.2;
- C.D.D. (Centro Diurno per Disabili) di Muggiò – Via Dante n. 5;
- C.D.D. (Centro Diurno per Disabili) di Cesano Maderno – Via Col di Lana n. 13;
- C.D.D. (Centro Diurno per Disabili) di Desio – Via S. Liberata n. 54;
- C.S.S. (Comunità Socio Sanitaria) di Desio – Via S. Liberata n. 52;
- C.D.I. “Arcobaleno” (Centro diurno Integrato) Desio – C.so Italia 66 ang. Via Gramsci;

Inoltre presso locali del Comune di Muggiò l’Azienda gestisce il servizio SPAZIO NEUTRO per diritto di visita genitori-figli – via Confalonieri, Muggiò.

## **ANDAMENTO E RISULTATO DELLA GESTIONE**

### **Andamento Economico Generale**

Per i Comuni non sembra ancora chiusa la stagione delle ristrettezze e quindi le difficoltà persistono nel quadro generale, sia a livello della situazione socioeconomica e a livello delle risorse della finanza pubblica.

Come segnalato lo scorso anno e come prospettabile nel previsionale 2018, la nostra situazione economico-finanziaria nel bilanciamento Costi-Ricavi e Uscite-Entrate sul Previsionale non presenta più un trend di crescita e si attesta ancora sui valori del consuntivo 2017. Questo dipende sempre dalla condizione di persistente sofferenza di risorse per i bilanci dei Comuni. In generale poi le difficoltà sui diversi progetti e servizi sperimentali si presentano da un lato nel prevedere alte % di cofinanziamento rispetto al finanziamento garantito (es. Progetto Fondazione Cariplo TIKITAKA 60% finanziato e 40% di cofinanziamento), dall’altro la tendenza a garantire finanziamento solo dell’operatività riducendo a zero finanziamenti sui costi indiretti necessari alla gestione (es. PON che finanzia l’infrastrutturazione REI o Disabili sensoriali da Regione). Dal secondo semestre del 2017 si assiste ad un pagamento posticipato delle quote dovute all’Azienda da parte di alcuni Comuni, dalla Regione ed ad oggi anche dalla Provincia di Monza-Brianza, con un nostro ritardo sui tempi di pagamento ai fornitori oltre che al rischio sempre più forte di indisponibilità di cassa anche per il pagamento delle retribuzioni al personale. Situazione che non sembra possa migliorare e pertanto è ormai indispensabile, nonostante la nostra riserva, procedere a una richiesta di una linea di affidamento di credito.

### **Situazione del settore nel periodo**

I settori di riferimento dell’azienda sono la *formazione professionale* di riferimento regionale, i *servizi sociali* di chiaro riferimento comunale e *sociosanitari* di riferimento regionale e comunale; il *lavoro* che si colloca a metà tra i due, per i servizi al lavoro a “mercato” di riferimento regionale e per i servizi integrazione lavorativa disabili e fasce deboli di riferimento comunale. I fatti rilevanti verificatisi nel 2017 attengono nel contesto generale al quadro istituzionale (nazionale, regionale e di area vasta/ex-provincia) e sono ancora segnati dal “dopo” crisi sia nel contesto sociale che del comparto pubblico, seppur si vedano sotto il profilo dello sviluppo economico interessanti segnali di ripresa, specie

in Lombardia e in particolare in Brianza. In particolare L'esito del referendum costituzionale, con il mantenimento "costituzionale" dell'ente Provincia ha lasciato comunque in gravissime difficoltà le strutture organizzative, con ancora diverse funzioni attribuite non più sostenibili sia economicamente che in termini di risorse umane disponibili. I due fronti, in parte diretti su di noi, in parte indiretti sono stati:

- l'attribuzione definitiva da settembre 2017 del finanziamento degli interventi per i *disabili sensoriali e assistenza trasporti e scuole superiori* dal livello *provinciale* al livello *regionale*, peraltro con riduzione dei finanziamenti stessi che si sono riverberate in parte sulla sostenibilità del costo complessivo, specie la nostra parte di coordinamento;
- sul tema della *Formazione professionale* e dei *servizi al Lavoro*, Regione Lombardia intende giustamente salvaguardare il proprio modello in termini di autonomia organizzativa maggiore, forte di anni di buone politiche e pratiche per la *formazione professionale* da un lato e nei *servizi al lavoro* dall'altro, in particolare dopo l'istituzione di ANPAL (Agenzia nazionale per il lavoro) e le non chiare conseguenze sul livello regionale di collocazione dei Centri per l'impiego, oggi in MB inseriti in AFOL MB.

Nonostante il cambio di Direzione in ATS, resta ancora un dato con alcune preoccupazioni quello del fenomeno "sanzionatorio" da parte dell'ATS nell'esercizio della sua funzione di vigilanza sulle strutture in campo sociosanitario, così come nell'azione di vigilanza sulle UDO sociali, dove in questo caso siamo coinvolti come Ufficio Unico per autorizzazioni e accreditamenti.

Una novità che ha contrassegnato l'anno 2017 relativa alla nostra natura giuridica di azienda speciale consortile, come avvenuto per altre aziende speciali della nostra natura (7 su 28 della Rete regionale NeASS), è stata l'inclusione del nostro ente all'interno dell'Elenco ISTAT, predisposto annualmente per definire l'elenco delle unità istituzionali che fanno parte del settore delle Amministrazioni Pubbliche (Settore S13 nel SEC), sulla base del Sistema europeo dei conti (SEC 2010, definito dal Regolamento (Ue) del Parlamento europeo e del Consiglio, n. 549/2013) e delle interpretazioni del SEC stesso fornite nel *Manual on Government Deficit and Debt* pubblicato da Eurostat (Edizione 2016). I criteri utilizzati per la classificazione delle unità istituzionali nei relativi settori sono di natura statistico-economica e sono soggetti a continui approfondimenti e precisazioni – svolti in accordo con le Autorità Statistiche Europee – al fine di garantire la necessaria armonizzazione a livello europeo. Il risultato di questa inclusione si traduce nel proseguire a configurare la nostra azienda sempre di più all'interno del perimetro tipico delle pubbliche amministrazioni, soprattutto con i vincoli che ciò comporta e assimilandoci sempre di più ad un profilo pubblicistico e quindi andando contro le aspettative di snellezza amministrativa e burocratica che la trasformazione portava con sé.

## **Andamento della Gestione**

I *fatti rilevanti* di interesse generale

### **Governance**

*Consiglio di Amministrazione e Assemblea Consortile* - Se dal punto di vista della governance politico-istituzionale il Consiglio di Amministrazione è lo stesso insediatosi nel 2016, il vero fatto centrale è che il 31 dicembre è scaduto il Contratto di servizio novennale (9 anni), che legava azienda e Comuni dalla trasformazione dell'ente in azienda speciale nel 2009 ed entro la stessa data è stato approvato in ogni singolo Consiglio Comunale dei Comuni associati un nuovo Contratto di servizio su di un orizzonte di 8 anni (4+4), cioè sino al 2025.

Indubbiamente un grande risultato che, al netto delle fatiche procedurali e dei passaggi tecnico-politico-giuridici, conferma nella sostanza la “fiducia” risposta verso l’azienda. Tutta la corporate governance, specie Presidente e Consiglio di Amministrazione e Direzione generale, in grande sintonia hanno voluto lavorare soprattutto a costruire un “processo” che fosse improntato al massimo coinvolgimento soprattutto della parte politico-istituzionale rappresentata dall’Assemblea Consortile (Sindaci e/o loro Assessori delegati), ma anche al coinvolgimento della parte tecnico-amministrativa dei Comuni, il gruppo dei funzionari/dirigenti dei servizi comunali. Il loro coinvolgimento è stato centrato soprattutto nel merito dei contenuti dei servizi oggi conferiti e su quelli possibili in ottica di sviluppo, ma soprattutto a riguardo del garantire piena legittimità al proseguire il conferimento (in-house) alla propria azienda degli stessi servizi, in particolare dopo le novità introdotte dal D.Lgs. 50/16 e s.m.i., nuovo Codice dei contratti.

Se nel 2016 la sospensione e il rinvio del Piano di sviluppo aziendale al nuovo (attuale) Consiglio di Amministrazione aveva rappresentato un chiaro “strappo” e la volontà dell’Assemblea di ridefinire un nuovo patto di fiducia ed un nuovo mandato tra i Comuni soci e il nuovo (attuale) CdA, la scrittura di un nuovo Contratto di servizio non poteva che essere impostata in forma massimamente partecipativa con lo sfondo dello sviluppo e quindi partendo da una rivisitazione complessiva dell’intera attività oggi svolta, al fine di assumere decisioni di ordine strategico sul futuro aziendale per i prossimi anni.

Per queste ragioni, il CdA ha proposto e attivato da febbraio 2017 un “Gruppo-Guida” composta da alcuni Consiglieri del CdA, alcuni Assessori e alcuni Funzionari Comunali con l’obiettivo di facilitare e guidare il percorso verso la definizione del Contratto di servizio connettendolo alle prospettive di sviluppo aziendale.

Il percorso intrapreso si è chiuso positivamente con l’importante risultato del rinnovo del Contratto, non si può negare che ciò sia stato contrassegnato da alcuni “stop and go” nella ricostruzione di quel patto fiduciario tra le parti (Comuni soci proprietari e Azienda, sia sotto il profilo politico-istituzionale che tecnico-amministrativo), che resta comunque base fondamentale per dare vera, condivisa e duratura direzione allo sviluppo dell’azienda. Questa questione resta aperta d’ora in avanti e l’attuale CdA si trova impegnato a guidarla, come si descriverà meglio nella parte sugli Obiettivi strategici 2018; in questo senso crediamo che lo stesso rapporto tra l’attuale CdA e gli Assessori presenti nell’Assemblea consortile abbia visto buoni frutti nella relazione reciproca, ma frutti che necessitano ancora di consolidarsi.

Fatto significativo dei primi mesi del 2018 è stata a febbraio la nomina da parte dell’Assemblea consortile di un nuovo Presidente per l’azienda dopo le dimissioni a dicembre 2017 del Presidente Turetti eletto a maggio 2016. Il nuovo Presidente avrà il compito primario di riprendere il cammino del nuovo Piano di sviluppo, compito peraltro espressamente attribuito all’Assemblea consortile dagli stessi Consigli Comunali dei Comuni soci all’interno delle recenti deliberazioni di approvazione del nuovo Contratto di servizio. Piano di sviluppo che dovrà primariamente porsi l’obiettivo all’origine dello stesso Piano, cioè l’ampliamento della base associativa, sia per ridurre i costi dell’azienda sui Comuni storici e per proseguire e consolidare dentro una cornice diversa la gestione di alcuni nostri servizi per altri Comuni (Limbate, l’intero Ambito di Carate B.za e l’Ambito di Seregno per il Servizio di Integrazione Lavorativa).

Elemento importante da rilevare in termini di continuità dell’azione aziendale è stato anche nel 2017 la conferma della fiducia da parte degli organi di governo all’attuale Direttore generale con il rinnovo del suo contratto per i prossimi anni.

**Le Aree**

Per necessità di sintesi, si indicano evidentemente solo le novità e/o gli eventi di rilievo sia per aree di staff che di line. Rispetto alle *Aree di Intervento*, si rilevano ancora nel 2017 ulteriori elementi che si inseriscono nelle direttrici di sviluppo connesse al fornire servizi nuovi di tipo strumentale ai Comuni associati, come la necessità di supportare funzioni tipiche dei Comuni, la programmazione e il governo territoriale (es. il ruolo dell'*Ufficio Unico*, azioni di supporto all'Ufficio di Piano), il rafforzamento delle capacità di *progettazione* a favore dei Comuni o la loro *formazione, servizi vicini alla funzione pubblica di programmazione e di valutazione dell'accesso al sistema dei servizi* come le misure nazionali di lotta alla povertà (SIA nel 2016 trasformato in *REI* da fine 2017) e/o di tutela delle fragilità, come il *Servizio di Protezione giuridica*.

**Programmazione e governo dei Comuni**

*Ufficio Unico* - In relazione al mandato dei piani di zona sulla ricomposizione delle risorse e della conoscenza - così come definiti dalla DGR sulle linee guida per la programmazione zonale 2015-2017 -, l'UU può ricoprire una funzione strategica per gli Ambiti e i suoi Organi (assemblee dei sindaci, conferenze tecniche, UdP e tavoli consultivi) in riferimento al potenziamento delle modalità di rilevazione della domanda, delle informazioni inerenti agli utenti e alle risorse del territorio al fine di migliorare la capacità di strutturazione di adeguate risposte ai singoli e alla cittadinanza. Può inoltre ricoprire una funzione strategica in riferimento a analisi dei costi dei servizi e orientamento verso una qualificazione della spesa Comunale/d'Ambito (cosa si compra e a quale prezzo? soprattutto per quei servizi fruiti in emergenza – es. residenzialità minori, pronto intervento...).

**Rafforzamento delle capacità di progettazione e Formazione per i Comuni**

*Unità di progettazione* – L'Ufficio Progetti è rimasto sino a metà 2016 come mera unità di coordinamento interno e nel 2016 ha trovato la possibilità di affermarsi grazie all'accettazione del Progetto di Fondazione CARIPO WELFARE IN AZIONE– "TIKITAKA - PASSAGGI DI INCLUSIONE. Come azienda siamo entrati qui con un ruolo guida e siamo capofila di una Rete di partner. Nel corso del 2017, a seguito del progetto TIKITAKA e di un altro connesso all'Equipe penale minorile, TOTEM, sono stati elaborati due piani qualità per gestire la fase di esecuzione tracciando quanto utilizzabile del sistema qualità aziendale di CoDeBri e quando doveva essere introdotto per richiesta degli enti finanziatori o per il lavoro di rete previsto dai progetti. I piani qualità sono ancora in vigore e validi per gestire i due progetti Tikitata e Totem.

Il grande valore "strategico" di questa operazione per il nostro ente è la possibilità di dare organicità e strutturazione definitiva all'attività di progettazione generale dell'azienda, partita nel 2014 con l'intuizione del nuovo servizio interno R&D-PROGETTI (ricerca e sviluppo) e soprattutto in prospettiva da mettere a servizio dell'ente e dei Comuni consorziati e non solo. TIKITAKA e TOTEM dimostrano peraltro un altro orizzonte strategico, quello di essere a servizio non solo dei Comuni associati, ma nel caso del primo di Limbiate e Ambito di Monza, nel caso del secondo dei 5 Ambiti dell'ex territorio della Provincia MB.

**Valutazione dell'accesso al sistema dei servizi e/o di tutela delle fragilità**

*REI Reddito di inclusione*, esito della trasformazione del *SIA (diventerà)* è un Progetto sperimentale dell'Ambito Territoriale di Desio presentato al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, a valere sul Programma Operativo Nazionale (PON) "Inclusione", per il quale la ns Azienda risulta partner privilegiato di progetto dell'Ambito di Desio. Con il REI ci è stato affidato l'intero processo di lavoro, dall'accesso (che oggi avviene direttamente nella nostra sede)

alla valutazione e anche alla presa in carico delle situazioni che vengono accolte dall'INPS e richiedono poi di definire un progetto personalizzato. Si tratta di interventi inquadrati al livello nazionale nelle iniziative connesse al "Piano nazionale per la lotta alla povertà e all'esclusione sociale", che presuppone la capacità di attivazione di una rete di servizi integrati finalizzati all'assistenza, all'inclusione sociale e lavorativa, attraverso lo sviluppo e il monitoraggio di adeguati progetti personalizzati. Le diverse "anime" di Co.De.Bri. rappresentano qui un vantaggio competitivo perché all'interno si trovano risorse, competenze e professionalità in grado di integrare efficacemente il servizio sociale, la formazione e il lavoro.

#### Amministrazione di sostegno - Servizio di Protezione Giuridica d'Ambito

Il Servizio di Protezione Giuridica d'Ambito, sino ad oggi gestito attraverso coop.va sociale dal Comune di Desio per conto dei Comuni dell'Ambito, è stato istituito nell'anno 2015 con la finalità di gestire le situazioni di tutela, curatela e amministrazioni di sostegno assegnate dai Giudici Tutelari ai Sindaci, Assessori o altro personale dipendente dei Comuni dell'Ambito Territoriale (Bovisio Masciago, Cesano Maderno, Desio, Limbiate, Muggiò, Nova Milanese e Varedo). Il contratto è stato prorogato al 31.12.2017, al fine di definire con il nostro ente la nuova progettualità, perché sulla base dell'andamento dell'appalto in corso, dopo il periodo di sperimentazione del modello gestionale attivato, i Comuni hanno deciso di passare da una Gestione a terzi ad una Gestione "diretta" del servizio con personale proprio o direttamente acquisito in capo al nostro ente dal gennaio 2018.

*Obblighi di trasparenza e prevenzione della corruzione* - Con gli indirizzi forniti dalla Determinazione n. 1134 del 8/11/2017 "Nuove linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici", l'ANAC ha proceduto a una piena rivisitazione della determinazione n. 8/2015, dichiarando che queste Linee guida sono da intendersi come totalmente sostitutive delle precedenti disposizioni. La Determinazione n.1134/2017 riassume in via definitiva le principali novità con riferimento alla materia dell'applicazione delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza nelle società a controllo pubblico, negli enti di diritto privato controllati, nelle società partecipate, negli altri enti di diritto privato e negli enti pubblici economici, tra i quali risultiamo da tempo annoverati come aziende speciali dal legislatore all'art. 2 bis, co. 3, del d.lgs. 33/2013. Nello specifico, a fine anno 2017 si è iniziato a lavorare sugli obiettivi previsti nel PTPCT, cioè regolamentare e rendere operativa la procedura di accesso civico generalizzato, garantendone l'integrazione con le procedure di accesso civico e accesso agli atti ex Lg. 241/90, lavoro che si chiuderà nell'anno 2018.

Rispetto alle azioni sulle *risorse umane* - Il CdA, come detto sopra nel descrivere i fatti relativi ai rapporti tra gli organi della governance, vista la propria competenza sul Piano assunzioni, ha proceduto a internalizzare (attraverso la trasformazione del contratto in essere da determinato a indeterminato) alcune funzioni chiave (10 unità di personale), specie nell'Ambito FP adolescenti e giovani, in modo da dare in particolare alla scuola una struttura essenziale e stabile, fondamentale perché qualunque sviluppo aziendale, per qualunque direzione si scelga, possa attuarsi serenamente. Nell'Area SP, servizi CDD sono ormai maturate le condizioni perché si passi ad adottare scelte precise per ridurre in via definitiva il ricorso a personale da agenzie interinali (circa persone impiegate oggi 24 solo sui CDD),

sia per ragioni di costi (circa il 10 % in più per la quota all'Agenzia), sia per eliminare le situazioni relazionali "complicate" all'interno dei Centri nelle dinamiche tra i dipendenti CoDeBri e i dipendenti dell'agenzia interinale. Rispetto alle Aree di Intervento, per i servizi "storici", criticità e linee di sviluppo sono in sintesi:

- la *Formazione professionale adolescenti e giovani* - la formazione in obbligo nella scuola procede in generale con buone performance dal punto di vista degli iscritti e degli esiti. Gode sempre, soprattutto sul fronte dei soggetti con particolari difficoltà quindi non solo disabilità certificate, di competenze "speciali" derivanti dall'integrazione tra i diversi servizi aziendali sia Lavoro che SP (filiera corta). In questo senso, lo *SFA Servizi Formazione all'autonomia* è un servizio in continua crescita, se pur con finanziamenti "sociali" (Comuni), in quanto apprezzato per l'innovazione organizzativa che lo caratterizza e che prende a prestito know-how e risorse dalla Formazione professionale DDIF e PPD così come dai Servizi al Lavoro;
- la *Formazione adulti* vede numeri importanti ancora in crescita, sia per quanto concerne lo sviluppo dell'apprendistato così come per i corsi dedicati a richiedenti asilo e gestiti oltre che con Rete BONVENA anche con altre organizzazioni di accoglienza;
- l'*Ambito Servizi al Lavoro* mantiene buoni risultati sia per SIL che per Punti Lavoro: si segnala qui l'apertura di un Punto Lavoro a Varedo e invece al momento la chiusura da gennaio di quello di Desio, primo servizio aperto nel 2013;
- i *Minori*, pur con risorse non in aumento, con Spazio Neutro, Affidi, Penale minorile, il concluso Progetto CARIPLLO Crescere in affido, hanno visto l'immissione di nuovo professionalità in maniera più stabile, specie del profilo di assistente sociale, e che contribuiscono al rinnovamento dei servizi già in essere;
- *Servizi Territoriali per Disabili (STD)* sono già state descritte le difficoltà di finanziamento e di gestione connesse soprattutto al passaggio di competenze da Provincia e Regione su disabili sensoriali e AES e trasporto, ma resta centrale il nostro ruolo con circa 700 utenti seguiti nelle scuole;
  - *Centro Diurno Integrato e Comunità Socio Sanitaria* proseguono con la gestione esternalizzata, mentre per i *CDD(Centri Diurni per Disabili)*, la criticità principale è l'eccessivo ricorso a personale da agenzie interinali.

## **INVESTIMENTI e NUOVI PROGETTI RICERCA e SVILUPPO**

Si possono qui ribadire in termini di innovazione, investimento e nuove aree progettuali per l'azienda che si inseriscono nelle direttrici di sviluppo connesse al fornire *servizi di tipo strumentale ai Comuni associati*, come già per lo scorso anno. Per le ragioni sopracitate, proseguirà nel 2018 l'affidamento di servizi: come a) il ruolo dell'*Ufficio Unico*, le azioni di *supporto* all'Ufficio di Piano, b) il rafforzamento delle capacità di *progettazione* a favore dei Comuni con l'*Ufficio Progetti*, c) la formazione dei Comuni con la *Formazione adulti*, d) servizi vicini alla funzione di *programmazione* e di *valutazione dell'accesso* al sistema dei servizi, come le misure di lotta alla povertà (*REI*) e/o tutela delle fragilità, come il *Servizio di Protezione giuridica*.

Nel 2017, in questa logica poi, è stato deciso dai Comuni dell'Ambito territoriale di Desio di affidare dal 2018 all'azienda un servizio di supporto alla gestione delle *Politiche abitative a livello dell'Ambito territoriale*; ciò discende dalla nuova normativa regionale che prevede l'obbligo di gestire le politiche pubbliche sulla casa a livello dell'Ambito e

quindi l'idea è quella di realizzare nell'arco del nuovo triennio del PDZ una sorta di Agenzia per la Casa dell'Ambito Territoriale.

Organizzazione aziendale – I cambiamenti rilevanti ormai da 2 anni, il nuovo Contratto di servizio centrato più su servizi (Catalogo) che su aree, i 5 anni di tempo passato dall'introduzione del nuovo sistema di valutazione performance e definizione delle relative Posizioni organizzative a presidio di Ambiti e Aree, il Piano di sviluppo in fase di definizione, nonché azioni di razionalizzazione della dotazione organica dovranno evitare anche in alcuni cambiamenti della struttura organizzativa aziendale.

Per significare ulteriormente il cambiamento organizzativo di cui sopra, è stato modificato lo stesso Organigramma aziendale, introducendo all'interno dell'area Governance e sotto la Direzione generale un nuovo Ambito, denominato *Servizi per la programmazione e progettazione territoriale*.

## SITUAZIONE FINANZIARIA

Principali dati economici

Il conto economico riclassificato dell'Azienda confrontato con quello dell'esercizio precedente è il seguente:

A) VALORE DELLA PRODUZIONE		2017	2016
	1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	10.764.844,89	10.496.712,65
	2) Variazione delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	0,00	0,00
	3) Variazione dei lavori in corso su ordinazione	0,00	0,00
	4) Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0,00	0,00
	5) Altri ricavi e proventi, con separata indicazione dei contributi in conto esercizio	18.663,57	42.901,97
	<b>TOTALE A)</b>	<b>10.783.508,46</b>	<b>10.539.614,62</b>
B) COSTI DELLA PRODUZIONE			
	6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	70.933,09	45.098,57
	7) Per servizi	5.941.581,55	5.858.135,96
	8) Per godimento di beni di terzi (esclusi i canoni di locazione finanziaria di beni strumentali)	320.859,55	320.360,62
	9) Per il personale:	3.952.288,41	3.828.401,95
	a) salari e stipendi	3.952.288,41	3.828.401,95
	b) oneri sociali	0,00	0,00
	c) trattamento di fine rapporto	0,00	0,00
	d) trattamento di quiescenza e simili		
	e) altri costi	0,00	0,00
	10) ammortamenti e svalutazioni:	0,00	0,00
	c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni	0,00	0,00
	d) svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	0,00	0,00
	11) Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	0,00	0,00
	12) Accantonamenti per rischi	0,00	0,00
	13) Altri accantonamenti		
	14) Oneri diversi di gestione	350.245,11	318.400,89
	<b>TOTALE B)</b>	<b>10.635.907,71</b>	<b>10.370.397,99</b>
<b>RISULTATO OPERATIVO LORDO (ROL)</b>		<b>147.600,75</b>	<b>169.216,63</b>

Il valore della produzione evidenzia un incremento dovuto all'aumento della richiesta di maggiori servizi e attività In particolare:

- Nella Comunità Socio Sanitaria per funzionamento a regime del servizio a tempo pieno con uscita definitiva di 10 ospiti dai C.D.D. (Centri Diurni per Disabili);
- Nei Servizi di Formazione Professionale, aumento degli utenti dello SFA (Servizio Formazione alle Autonomie)



soprattutto da Comuni non Consorziati e delle attività di formazione rivolte ad adulti attraverso le Doti Lavoro di Regione Lombardia

- Nei Servizi a lavoro, aumento dei tirocini lavorativi con conseguente aumento delle indennità per Bando Impresa della Provincia di Monza Brianza;
- Nell' Ambito Minori, oltre la normale attività ordinaria, progetto cofinanziato FSE TOTEM.

<b>ATTIVO</b>	<b>2017</b>	<b>%</b>	<b>2016</b>	<b>%</b>
Liquidità immediate	749.480	13	1.086.063	20
Crediti v/clienti (al netto del fondo)	2.207.277	40	2.221.915	41
Crediti diversi	1.680.980	30	1.552.274	29
Ratei e Risconti Attivi	19.150	0	229.204	4
Crediti v/Enti pubblici	810.123	14	105.178	2
<b>Attività correnti</b>	<b>5.467.010</b>	<b>98</b>	<b>5.194.634</b>	<b>97</b>
Immobilizzazioni Immateriali	10.595	0	16.357	0
Immobilizzazioni materiali	110.152	2	153.872	3
<b>Attività immobilizzate</b>	<b>120.747</b>	<b>2</b>	<b>170.229</b>	<b>3</b>
<b>Totale Attivo</b>	<b>5.587.757</b>	<b>100</b>	<b>5.364.863</b>	<b>100</b>
<b>PASSIVO</b>	<b>2017</b>	<b>%</b>	<b>2016</b>	<b>%</b>
Debiti v/banche				
Debiti v/fornitori	1.715.090	31	1.865.000	35
Altri Debiti	93.650	2	62.532	1
Debiti tributari e previdenziali	341.516	6	286.021	5
Debiti v/Enti pubblici	45.399	1	41.538	1
Ratei e Risconti	597.197	11	501.990	9
<b>Passività Correnti</b>	<b>2.792.852</b>	<b>50</b>	<b>2.757.081</b>	<b>51</b>
Fondo TFR	1.459.450	26	1.300.943	24
Altri fondi	344.850	6	316.603	6
<b>Passività Consolidate</b>	<b>1.804.300</b>	<b>32</b>	<b>1.617.546</b>	<b>30</b>
Capitale sociale	10.000	0	10.000	0
Riserva legale e straord.	937.486	17	937.486	17
Altre riserve	42.751	1	40.675	1
<b>Patrimonio Netto</b>	<b>990.237</b>	<b>18</b>	<b>988.161</b>	<b>18</b>
<b>Utile d'esercizio</b>	<b>368</b>	<b>0</b>	<b>2.075</b>	<b>0</b>
<b>Totale Passivo</b>	<b>5.587.757</b>	<b>100</b>	<b>5.364.863</b>	<b>100</b>

Tra le attività correnti dell'attivo patrimoniale riveste da sempre un ruolo rilevante nel nostro bilancio il livello dei Crediti v/altri enti pubblici, come mostrato nel report di cui sopra. Il loro "alto" livello, peraltro tipico per la nostra realtà, è legato per il periodo in esame ai servizi delle 2 aree e in particolare: DDIF, Apprendistato, Doti LIFT e Doti impresa e altri progetti a bando sia per l'Area Servizi alla Persona che Formazione e Lavoro.

I meccanismi di fatturazione/liquidazione impongono sistemi di rendicontazione a chiusura dei servizi determinando

così uno sfasamento temporale tra l'erogazione del servizio/sostenimento dei costi e il momento della fatturazione/incasso dei trasferimenti/ricavi. Si tratta, al di là della loro manifestazione numeraria, di quote di ricavi certe e quindi con un bassissimo/nullo livello di rischio insolvenza.

Tuttavia, è opportuno presidiare il fenomeno perché esso si riflette direttamente sulla posizione finanziaria netta dell'azienda e questo potrebbe costringere l'azienda a richiedere scoperture o fidi bancari, con un aggravio di oneri finanziari. Su questo versante, l'azienda ha già messo in atto tutte le misure organizzative e procedurali necessarie ad evitare che le richieste di liquidazione vadano oltre i termini consentiti se non addirittura a procedere alle richieste di liquidazione nell'immediato momento in cui gli enti danno la loro disponibilità a farlo.

Non si ritiene opportuno in ottemperanza all'art. 2428 del CC analizzare gli indici finanziari e non finanziari, in quanto per la nostra realtà Aziendale non sono rappresentativi di relazioni rilevanti.

#### RAPPORTI CON IMPRESE CONTROLLATE, COLLEGATE, CONTROLLANTI E CONSORELLE

Vengono di seguito riportate le informazioni relative alle operazioni effettuate con dirigenti, revisore e soci del consorzio o di imprese controllate, collegate, controllanti e imprese sottoposte al controllo di queste ultime, conformemente alle indicazioni fornite dai principi contabili nazionali. Rapporti con dirigenti, revisore ed organismo di vigilanza si riferiscono esclusivamente ai compensi pattuiti.

Descrizione	Compensi
Dirigente	71.800,00
Revisore Contabile	2.808,00
Organismo di Vigilanza	3.000,00
Nucleo di Valutazione	2.000,00

I rapporti intrattenuti con i soci sono riportati nella tabella seguente. I costi riaddebitati si riferiscono alle utenze intestate ai Comuni e relative agli immobili utilizzati dal consorzio per lo svolgimento della propria attività sul territorio e sono riaddebitati al costo sostenuto.

Comune Socio	Ricavi 2017	Costi 2017		
		Affitti e Noleggi	Costi Riaddebitati	Totale Costi
Bovisio Masciago	424.483,36	-	-	-
Cesano Maderno	1.050.711,17	26.345,17	11.528,93	37.874,10
Desio	1.659.794,57	239.500,16	12.124,88	251.625,04
Muggiò	864.419,73	27.475,00	5.000,00	32.475,00
Nova Milanese	878.482,54	5.334,02	1.963,54	7.297,56
Varedo	547.685,10	-	-	-
	5.425.576,47	298.654,35	30.617,35	329.271,70

#### AZIONI PROPRIE E AZIONI/QUOTE DI SOCIETA' CONTROLLANTI

L'Azienda non possiede azioni o quote di società controllanti né azioni proprie.

#### Informazioni relative ai rischi e alle incertezze ai sensi dell'art. 2428, comma 2, al punto 6-bis, del Codice civile

L'unica tipologia di rischio presidiata e fronteggiata dall'Azienda si configura nel Rischio di Credito.

Il rischio di credito rappresenta l'esposizione a potenziali perdite derivanti dal mancato adempimento delle obbligazioni assunte dalle controparti commerciali.

	31/12/2016	31/12/2017
Verso clienti	2.221.915	2.207.277
Per crediti tributari	28.109	40.623
Verso altri	1.629.343	2.450.480

I crediti commerciali sono relativi a fatture emesse e da emettere alla data di chiusura del bilancio e si riferiscono a controparti di comprovata solidità patrimoniale e finanziaria, Regione Lombardia, Provincia di Milano e Monza e Brianza ed ai Comuni associati e non.

Quanto ai crediti verso altri si riferiscono in prevalenza al credito TFR Tesoreria (€ 1.458.085)

#### INFORMAZIONI ATTINENTI ALL'AMBIENTE E AL PERSONALE

Per quanto concerne il personale dipendente impiegato, si richiamano i dati indicati nella tabella sotto riportata che vedono al 31 dicembre 2017 un numero complessivo di 125 dipendenti in forza al Consorzio.

Descrizione	Dirigenti	D.3	D.1	C.1	B.3	B.1	totale/media
Uomini (numero)	1	1	5	8	2	3	20
Donne (numero)		3	17	67	6	12	105
Età Media	64	56	44	47	43	54	49
Anzianità media lavorativa presso l'azienda	9	30	8	14	9	13	16
Contratto a tempo indeterminato		4	15	66	8	15	108
Contratto a tempo determinato	1		7	9			17
Titolo di studio: Laurea (o equivalente)	1	3	18	31			53
Titolo di studio: Diploma		1	4	44	8	15	72

#### Turnover

Categoria Giuridica	Numero dipendenti al 31/12/2016	passaggi categoria	Assunzioni nell'esercizio	Dimiss./licenz. nell'esercizio	Numero dipendenti finali 31/12/2017
D.3 a tempo indeterminato	4				4
D.1 a tempo indeterminato	11		4		15
C.1 a tempo indeterminato	59		7		66
B.3 a tempo indeterminato	8				8
B.1 a tempo indeterminato	14		1		15
<b>TOT. con contratto a tempo indeterminato</b>	<b>96</b>			<b>0</b>	<b>108</b>
Dirigenti a tempo determinato	1				1
D.1 a tempo determinato	9		3	5	7
C.1 a tempo determinato	14		5	10	9
B.3 a tempo determinato	0				0
B.1 a tempo determinato	1			1	0
<b>TOT. con contratto a tempo determinato</b>	<b>25</b>		<b>8</b>	<b>16</b>	<b>17</b>
<b>TOTALI</b>	<b>121</b>		<b>8</b>	<b>16</b>	<b>125</b>

#### Altro personale impiegato in azienda

Descrizione	Numero Unità
Personale in somministrazione	43
Collaboratori a progetto e co.co.co.	4
Professionisti (partita IVA e occasionali)	74
<b>Totale altro personale impiegato</b>	<b>121</b>

Il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro applicato al personale dipendente del Consorzio è quello degli Enti Locali. Per quanto riguarda gli adempimenti in materia di sicurezza sul lavoro, il Consorzio ha intrapreso le iniziative

necessarie alla tutela dei luoghi di lavoro, secondo quanto disposto dalla normativa vigente in materia. Dagli ultimi aggiornamenti, l'incarico di Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione, ai sensi dell'articolo 8 D.Lgs. 626/94 e s.m.i., è stato conferito al consulente Ing. Riccardo Marinaccio mentre l'Addetto ai Servizi di Prevenzione e Protezione è la Sig.ra Noemi Maria Lucca.

Di seguito vengono indicati i responsabili per la prevenzione degli incendi per le differenti sedi del Consorzio:

- per la sede centrale di Desio, Via Lombardia 59: Sig.ra Valeria Esposito;
- per la sede di Nova Milanese, Via Brodolini n. 2, Sig. Alessandro Cuzzolin;
- per la sede di Muggiò, Via Dante n. 5 : Sig.ra Roberta Pirovano;
- per la sede di Cesano Maderno, Via Col di Lana n. 13: Sig.ra Francesca Rovale;
- per la sede di Desio, Via S. Liberata n. 54: Sig.ra Carmen Antenzio;

Sono inoltre stati nominati i lavoratori addetti alle operazioni di "primo soccorso" presso tutte le sedi operative.

Per quanto concerne le modalità retributive, la formazione ed la sicurezza sul lavoro, di seguito vengono forniti i seguenti indicatori sintetici.

#### Modalità retributive

Descrizione	Dirigenti	D.3	D.1	C.1	B.3	B.1
Retribuzione media lorda contratto a tempo indeterminato (compresa la 13 <sup>a</sup> )		28.602,47	23.695,44	21.729,68	19.123,26	18.946,95
Retribuzione media lorda contratto a tempo determinato (compresa la 13 <sup>a</sup> )	71.800,00	-	22.930,70	21.075,34	-	-

#### Formazione

Descrizione	Dirigenti	D.3	D.1	C.1	B.3	B.1
Ore di formazione dipendenti a tempo indeterminato		173,50	561,45	1.890,00	117,60	169,40
Ore di formazione dipendenti a tempo determinato	31,50		179,50	306,00		

#### Salute e sicurezza

Descrizione	Malattia	Infortunio	Maternità	Altro (L.53/00, L. 104/92)
Contratto a tempo indeterminato	1616	71	2	97
Contratto a tempo determinato	58			9

Dati espressi in n. di giornate di malattia, n. gg di infortuni e n. di entrate in maternità, n. gg. L. 53/00 (assistenza familiari 3 gg. annui) e L. 104/92 (assistenza familiari disabili 18 ore mensili)

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

Per il Consiglio di amministrazione  
 Il Presidente  
 Marco Nicola Alessio Pietripaoli