



# Azienda Sociale del Legnanese (So.Le.)

Sede in Piazza San Magno, 9 – 20025 Legnano (MI)  
Capitale sociale **euro 54.481,56 interamente versato**  
Registro Imprese di **Milano**  
N. iscrizione e Codice Fiscale: **92049320150**  
REA 2054521

## Relazione sulla gestione del Bilancio al 31/12/2025

AZIENDA SOCIALE DEL LEGNANESE (SO.LE)  
Protocollo Partenza N. 5484/2026 del 20-04-2026  
Allegato 4 - Class. DIR - Copia Documento

## Sommario

|                                                                                             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introduzione .....</b>                                                                   | <b>4</b>  |
| <b>Fatti di rilievo dell'esercizio .....</b>                                                | <b>4</b>  |
| <b>Programmazione e Controllo: consuntivo anno 2025 .....</b>                               | <b>8</b>  |
| <b>Le componenti positive di reddito .....</b>                                              | <b>8</b>  |
| <i>I ricavi da Contratti di Servizio .....</i>                                              | <i>8</i>  |
| <i>I ricavi da fondi d'Ambito .....</i>                                                     | <i>10</i> |
| <i>I ricavi da privati e da partecipazioni .....</i>                                        | <i>11</i> |
| <i>I ricavi da risconti e altre componenti positive di reddito .....</i>                    | <i>12</i> |
| <b>Le componenti negative di reddito .....</b>                                              | <b>12</b> |
| <i>Risorse Umane .....</i>                                                                  | <i>12</i> |
| <i>Acquisto beni e servizi per l'utenza (appalti, convenzioni e co-progettazioni) .....</i> | <i>13</i> |
| <i>Servizi in accreditamento per l'utenza .....</i>                                         | <i>15</i> |
| <i>Costi di gestione delle sedi (locazioni, utenze, pulizie, manutenzioni) .....</i>        | <i>15</i> |
| <i>Servizi generali .....</i>                                                               | <i>16</i> |
| <i>Organi istituzionali e Commissioni di gara .....</i>                                     | <i>16</i> |
| <i>Altri costi amministrativi .....</i>                                                     | <i>16</i> |
| <i>Ammortamenti .....</i>                                                                   | <i>17</i> |
| <i>Accantonamenti ed altri oneri pluriennali .....</i>                                      | <i>17</i> |
| <i>Imposte dell'esercizio .....</i>                                                         | <i>17</i> |
| <b>Il risultato netto dell'esercizio .....</b>                                              | <b>17</b> |
| <b>Riserva utili anni precedenti .....</b>                                                  | <b>18</b> |
| <b>Andamento generale dell'Azienda .....</b>                                                | <b>19</b> |
| <b>Situazione dell'Azienda e risultato della gestione .....</b>                             | <b>19</b> |
| <b>Struttura di governo e assetto societario .....</b>                                      | <b>20</b> |
| <b>Condizioni operative interne e organizzazione aziendale .....</b>                        | <b>20</b> |
| <b>Verifica adeguati assetti organizzativi .....</b>                                        | <b>20</b> |
| <b>Politica degli investimenti .....</b>                                                    | <b>20</b> |
| <b>Indicatori di risultato: finanziari e non finanziari .....</b>                           | <b>21</b> |
| <b>Indicatori di risultato finanziari: commento ed analisi .....</b>                        | <b>21</b> |
| <b>Stato patrimoniale e conto economico riclassificato .....</b>                            | <b>21</b> |
| <b>Analisi degli indicatori di risultato finanziari .....</b>                               | <b>23</b> |
| <b>Indicatori gestionali .....</b>                                                          | <b>23</b> |
| <i>Rendimento del personale .....</i>                                                       | <i>23</i> |
| <i>Rotazione dei debiti .....</i>                                                           | <i>23</i> |
| <i>Rotazione dei crediti .....</i>                                                          | <i>23</i> |
| <b>Indicatori di liquidità .....</b>                                                        | <b>24</b> |
| <i>Quoziente di disponibilità .....</i>                                                     | <i>24</i> |
| <i>Quoziente di tesoreria .....</i>                                                         | <i>24</i> |
| <b>Indicatori economici .....</b>                                                           | <b>24</b> |
| <i>Return on sales (R.O.S.) .....</i>                                                       | <i>24</i> |

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Return on investment (R.O.I.) .....                                                             | 24 |
| Return on Equity (R.O.E.) .....                                                                 | 25 |
| Return on debt (R.O.D.) .....                                                                   | 25 |
| <b>Indicatori patrimoniali e finanziari</b> .....                                               | 25 |
| Quoziente di Struttura Primario (detto anche Margine di Copertura delle Immobilizzazioni) ..... | 25 |
| Quoziente di Struttura Secondario.....                                                          | 25 |
| Leverage (dipendenza finanziaria) .....                                                         | 25 |
| Quoziente di indebitamento complessivo .....                                                    | 26 |
| <b>Analisi della riclassificazione funzionale e della posizione finanziaria netta</b> .....     | 26 |
| <b>Commento ed analisi degli indicatori di risultato non finanziari</b> .....                   | 27 |
| <b>Informazioni relative alle relazioni con il personale e l'ambiente</b> .....                 | 27 |
| Personale.....                                                                                  | 27 |
| Ambiente .....                                                                                  | 27 |
| Contenzioso.....                                                                                | 27 |
| Formazione .....                                                                                | 27 |
| <b>Rischi ed incertezze</b> .....                                                               | 27 |
| Rischio di credito.....                                                                         | 27 |
| Rischio di liquidità .....                                                                      | 27 |
| Rischi non finanziari .....                                                                     | 27 |
| <b>Attività di ricerca e sviluppo</b> .....                                                     | 27 |
| <b>Rapporti con le imprese del gruppo</b> .....                                                 | 28 |
| <b>Azioni proprie e azioni/quote di azienda speciale controllanti</b> .....                     | 28 |
| <b>Evoluzione prevedibile della gestione</b> .....                                              | 28 |
| <b>Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili</b> .....                         | 29 |
| <b>Rivalutazione dei beni dell'impresa ai sensi del decreto legge n. 185/2008</b> .....         | 29 |

## Introduzione

Signori Soci,

a corredo del bilancio di esercizio relativo al periodo chiuso al 31/12/2025 forniamo la presente Relazione sulla gestione, redatta ai sensi dell'art. 2428 Codice Civile, con l'obiettivo di rendere un quadro informativo fedele, equilibrato ed esauriente in merito alla situazione dell'Azienda, all'andamento ed al risultato della gestione, nonché alle attività svolte dall'Azienda nell'esercizio; vengono altresì fornite le informazioni sui rischi a cui l'Azienda è esposta.

## Fatti di rilievo dell'esercizio

L'anno 2025 ha rappresentato il primo anno di entrata in vigore di importanti obiettivi strutturali:

- A. Nuovo Statuto, aggiornato alla normativa e con previsto il controllo analogo. Inoltre, ha esplicitato tra le proprie finalità la gestione dei Servizi al Lavoro ed ha migliorato la governance, prevedendo una Commissione Tecnica ed introducendo la possibilità di avere come Organo Amministrativo anche un Amministratore Unico.
- B. Nuovo Contratto Unico di Servizio con le Amministrazioni Comunali, che permette una semplificazione delle relazioni formali e rende più flessibile l'erogazione dei servizi, che vengono governati tramite Protocolli di intesa, Linee Guida e Carte dei Servizi, regolarmente monitorate e revisionate.

Il coinvolgimento e la condivisione strategica con le Amministrazioni Comunali sono garantite da:

- Commissioni tecniche mensili
- Tavoli tecnico-politici (bilancio, area minori, AES, ...)
- Incontri almeno annuali ed al bisogno con le singole amministrazioni comunali
- Assemblea dei Soci
- Consigli comunali - Controllo analogo
- Bilancio trasparente

Il Bilancio trasparente è caratterizzato da Centri di costo molto analitici e da un controllo dell'avanzamento della spesa che viene effettuato a giugno, settembre e dicembre.

Nel corso del 2025, Azienda si è attivata per far fronte alle seguenti sfide sociali emergenti:

### 1. L'invecchiamento della popolazione e la solitudine delle persone

L'evoluzione demografica impone una revisione e un potenziamento delle politiche di welfare, con una maggiore attenzione all'assistenza agli anziani e alle famiglie che se ne prendono cura. Sarà necessario **incrementare gli investimenti** nei servizi di cura e potenziare le strutture esistenti per rispondere a questa crescente domanda, anche attraverso modelli innovativi di assistenza integrata.

### 2. La natalità, la crescita dell'occupazione e le sfide per la conciliazione famiglia-lavoro

La difficoltà di bilanciare carriera e famiglia, unita alla ridotta disponibilità di servizi per l'infanzia, può disincentivare ulteriormente la crescita demografica. In questo scenario, è fondamentale rafforzare il sistema di welfare, con un **aumento dell'accessibilità agli asili nido**, maggiori incentivi alla genitorialità e un ampliamento delle reti di supporto alle famiglie.

### 3. L'aumento della povertà e delle difficoltà di accesso alla casa

L'aumento significativo della povertà e dell'accesso alla casa, che coinvolgono sempre più non solo adulti, ma anche minori, rende **essenziali investimenti, servizi ed interventi associati** nell'area dell'inclusione sociale.

In questo contesto Azienda So.Le. si è messa a servizio delle Amministrazioni Comunali e della comunità territoriale in quanto per propria natura, *vision e mission* **orientata all'integrazione** di attori di servizi e di territori.

Possiede, infatti:

- **competenze riconosciute e specializzate**, sia a livello di pianificazione e programmazione che di gestione strategica ed operativa
- una forte **conoscenza** del territorio ed un **profondo radicamento** nello stesso
- **attitudine all'innovazione**, per promuovere iniziative in grado di offrire risposte nuove a bisogni

in costante mutamento

- capacità di **rappresentare il valore pubblico generato**, oltre ad una dimensione puramente di efficienza gestionale

Azienda So.Le. ha sviluppato in particolare:

- **I servizi e gli interventi a favore di persone non autosufficienti**, siano essi anziani che disabili, la cui domanda ed i cui costi sono in costante aumento. Si sono sviluppati servizi sperimentali, come lo Spazio Fragile ed interventi innovativi nei servizi educativi scolastici (come l'educatore di plesso, di classe ed a progetto) e domiciliari, in accordo con gli Enti del Terzo Settore gestori e/o accreditati.
- Si sono implementati i **servizi esistenti dell'area prima infanzia**, quali il Coordinamento 0-6 ed il Centro per la Famiglia. Menzione speciale va all'affiancamento di Comuni per la progettazione e l'avvio di **nuovi Asili Nido e l'ampliamento dei posti**, che ha portato Azienda a gestire da settembre 2025 150 posti contro i precedenti 114 con un'ipotesi di 308 posti da settembre 2027.
- Gli **interventi di inclusione delle persone adulte**, caratterizzate da un impoverimento sempre più diffuso. A tal proposito si sono implementati soprattutto i servizi di Ambito, quali l'Agenzia per l'Abitare, il Pronto Intervento Sociale, il Centro contrasto alla povertà tramite specifiche co-progettazioni.
- lo sviluppo dell'**area formazione esterna** che sta portando Azienda a valorizzare le competenze dei propri dipendenti e collaboratori ed a produrre un catalogo formativo per Enti del Terzo Settore, Istituzioni Scolastiche e Privati;
- l'attenzione alla comunicazione esterna finalizzata a stimolare la conoscenza dei tanti processi ed interventi gestiti per conto dei Comuni e le loro ricadute in termini di benefici e di impatto sulle comunità e sui cittadini. La redazione di un **Bilancio Sociale**, capace di "rendere conto" rappresenta l'output principale di tale attenzione, insieme alle **customer sia ai Comuni soci che ai beneficiari**, che danno stimoli importanti per la rimodulazione dei servizi.

Tutto quanto fin qui riportato esplicita come Azienda stia continuando a crescere non solo in termini di fatturato, ma soprattutto di ruolo strategico e relazionale nella rete dei servizi sociali territoriali. Tale crescita si evidenzia anche dal confronto dei dati del bilancio consuntivo 2024 con quelli del bilancio consuntivo 2025, così come riportati schematicamente nelle tabelle riportate di seguito.

#### **Confronto tra bilancio consuntivo 2024 e 2025 – "Produzione"**

| Comuni                 | Totale Contratti di Servizio anno 2024 | Totale Contratti di Servizio anno 2025 | Differenza          |
|------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|---------------------|
| Busto Garolfo          | 659.162,28 €                           | 649.864,62 €                           | - 9.297,66 €        |
| Canegrate              | 1.126.362,41 €                         | 1.181.781,86 €                         | 55.419,45 €         |
| Cerro Maggiore         | 528.438,30 €                           | 740.278,93 €                           | 211.840,63 €        |
| Dairago                | 421.275,64 €                           | 454.507,39 €                           | 33.231,75 €         |
| Legnano                | 2.840.461,90 €                         | 2.970.981,81 €                         | 130.519,91 €        |
| Parabiago              | 1.465.187,16 €                         | 1.542.592,77 €                         | 77.405,61 €         |
| Rescaldina             | 474.757,78 €                           | 823.904,66 €                           | 349.146,88 €        |
| San Giorgio su Legnano | 375.151,81 €                           | 493.465,19 €                           | 118.313,38 €        |
| San Vittore Olona      | 86.110,82 €                            | 95.626,36 €                            | 9.515,54 €          |
| Villa Cortese          | 263.349,21 €                           | 282.967,12 €                           | 19.617,91 €         |
| <b>Totali</b>          | <b>8.240.257,31 €</b>                  | <b>9.235.970,71 €</b>                  | <b>995.713,40 €</b> |

Si evidenzia un aumento di 995.713,40 €, pari al 12,08 %.

**Confronto tra bilancio consuntivo 2024 e 2025 – “Programmazione”**

| Voce di ricavo                                         | Totale anno 2024 | Totale anno 2025 | Differenza     |
|--------------------------------------------------------|------------------|------------------|----------------|
| Ricavi da FNPS e altri Fondi d'Ambito per Servizi vari | 4.150.632,34 €   | 6.069.083,26 €   | 1.918.450,92 € |

La “programmazione” ha avuto un incremento del 46,22 %.

**Confronto tra bilancio consuntivo 2024 e 2025 – “Produzione” + “Programmazione”**

| Voce di ricavo                                                                               | Totale anno 2024 | Totale anno 2025 | Differenza     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|----------------|
| Totale dei ricavi da Contratti di Servizio e da FNPS e altri Fondi d'Ambito per Servizi vari | 12.390.889,65 €  | 15.305.053,97 €  | 2.914.164,32 € |

L'incremento complessivo è pari al 23,52 %.

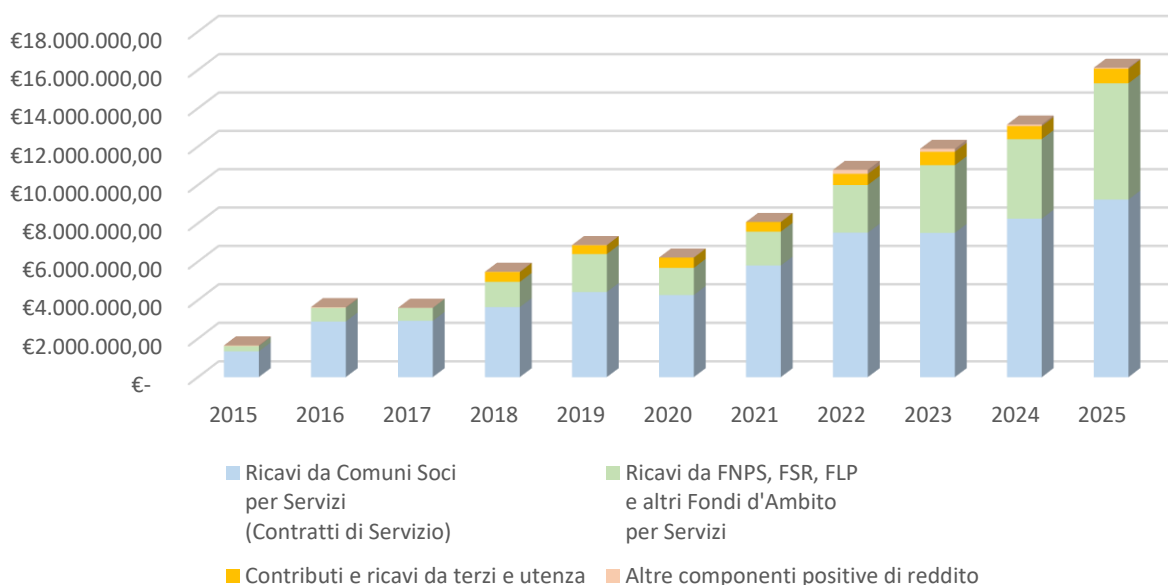
Si riportano infine altri indicatori di crescita ed efficienza:

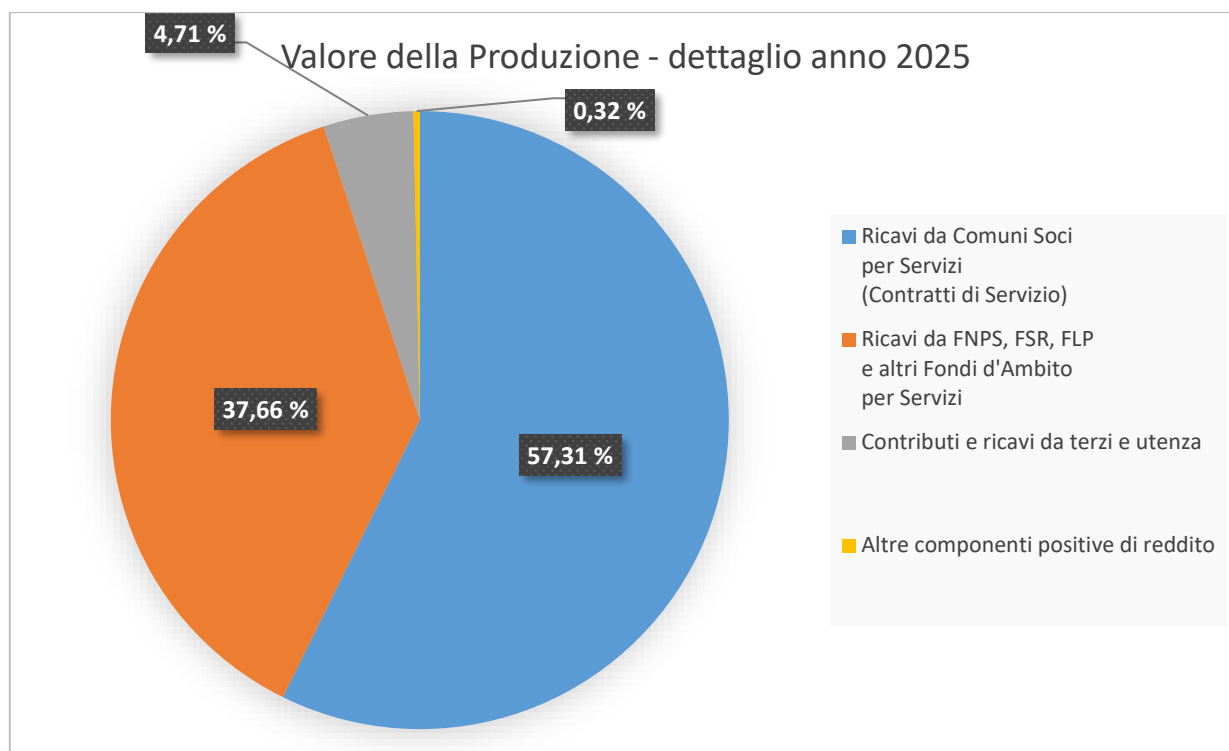
a) il consuntivo dello Stato patrimoniale per gli anni 2023-2025:

| Stato Patrimoniale | 2023            | 2024            | 2025            |
|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Totale             | 15.323.421,00 € | 18.088.527,00 € | 20.827.118,41 € |

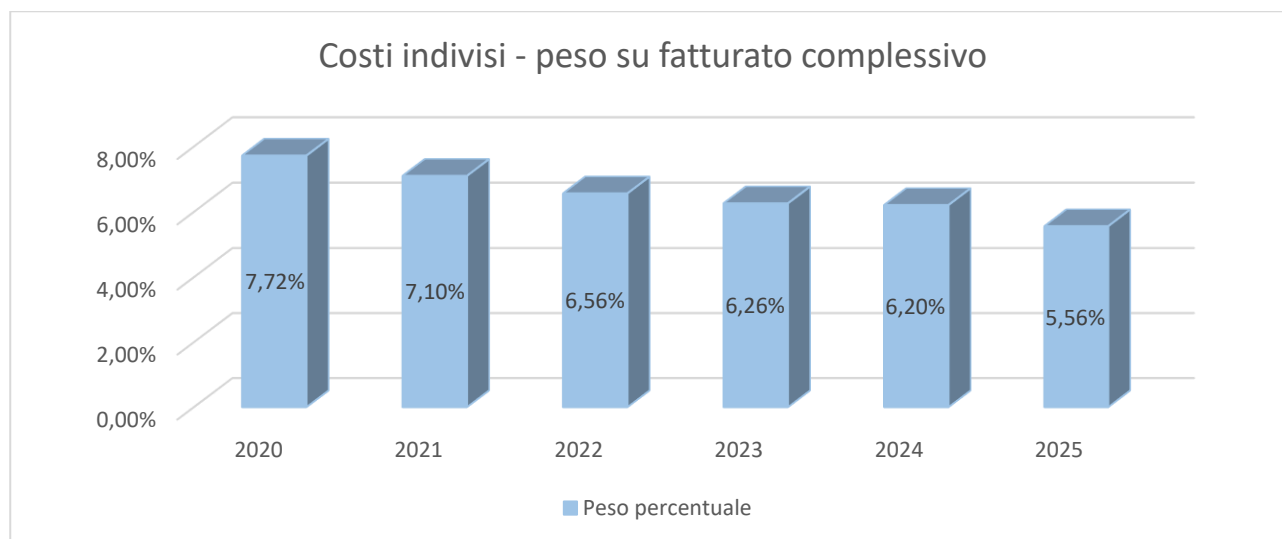
b) i valori della produzione per gli anni 2015-2025 con il dettaglio delle voci per l'anno 2025:

**Valore della Produzione - anni 2015-2025**





c) i costi indivisi, in costante diminuzione:



*Il Direttore Generale  
Dott. Sergio Mazzini*

## Programmazione e Controllo: consuntivo anno 2025

L'esercizio chiuso al 31/12/2025 riporta un utile pari a 538,40 €.

La seguente tabella riepiloga i risultati del 2025, nella sintesi essenziale, confrontandoli con quelli del 2024.

|                             | 2025            | 2024            | Variazione<br>valore assoluto | Variazione<br>% |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|-------------------------------|-----------------|
| Totale ricavi di competenza | 16.116.489,65 € | 13.156.061,41 € | 2.960.428,24 €                | 22,50%          |
| Totale costi di competenza  | 16.063.010,25 € | 13.100.748,40 € | 2.962.261,85 €                | 22,61%          |
| Risultato ante imposte      | 53.479,40 €     | 55.313,01 €     | - 1.833,61 €                  | -3,31%          |
| Imposte (IRAP e IRES)       | 52.941,00 €     | 54.865,00 €     | - 1.924,00 €                  | -3,51%          |
| <b>Risultato netto</b>      | <b>538,40 €</b> | <b>448,01 €</b> | <b>90,39 €</b>                |                 |

Si registrano e si evidenziano i seguenti elementi:

- i ricavi totali di competenza aumentano di 2.960.428,24 €, cioè del 22,50 %;
- i costi totali di competenza aumentano di 2.962.261,85 €, cioè del 22,61 %;
- il risultato ante imposte diminuisce di 1.833,61 €, cioè del 3,31 %;
- le imposte diminuiscono nella misura di 1.924,00 €, cioè del 3,51 %;
- il risultato netto aumenta leggermente rispetto all'anno precedente passando da 448,01 € a 538,40 €.

Il risultato positivo pari a 538,40 € rappresenta un indicatore sintetico di buona gestione, che è stata costantemente monitorata.

Il dettaglio degli interventi realizzati è illustrato nei paragrafi successivi della presente relazione sulla gestione.

### Le componenti positive di reddito

#### **I ricavi da Contratti di Servizio**

Nelle tabelle seguenti si troverà il Conto economico riordinato in relazione all'importo fatturato da ciascun servizio. Le tabelle che seguono riportano il dato del consuntivo 2025 e la comparazione con il consuntivo del 2024.

| Ricavi da Comuni Soci per Servizi (Contratti di Servizio) | Consuntivo<br>31/12/2025 | % sul<br>parziale dei<br>ricavi | % sul totale<br>dei ricavi |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------|----------------------------|
| <i>Tutela Minori</i>                                      | 819.926,72 €             | 8,88%                           | 5,09%                      |
| <i>Integrazione Socio Lavorativa</i>                      | 202.113,92 €             | 2,19%                           | 1,25%                      |
| <i>Protezione Giuridica</i>                               | 122.359,62 €             | 1,32%                           | 0,76%                      |
| <i>Assistenza Educativa Scolastica (AES)</i>              | 4.002.081,15 €           | 43,33%                          | 24,83%                     |
| <i>Educativa Domiciliare Minori (EDM)</i>                 | 103.281,90 €             | 1,12%                           | 0,64%                      |
| <i>Supporto Servizi Sociali Professionali dei Comuni</i>  | 17.328,66 €              | 0,19%                           | 0,11%                      |
| <i>CSE - Centro Socio Educativo "Città del Sole"</i>      | 266.165,83 €             | 2,88%                           | 1,65%                      |
| <i>CSS - Comunità Socio Sanitaria "Stella Polare"</i>     | 259.923,63 €             | 2,81%                           | 1,61%                      |

|                                                              |                       |                |               |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------|---------------|
| Affidi                                                       | - €                   | 0,00%          | 0,00%         |
| Spazio Neutro                                                | - €                   | 0,00%          | 0,00%         |
| Gestione amministrativa del collocamento minori              | 927.580,32 €          | 10,04%         | 5,76%         |
| Assistenza Domiciliare Anziani e Disabili (SAD)              | 422.275,42 €          | 4,57%          | 2,62%         |
| Costi Amministrazione Generale                               | 775.908,88 €          | 8,40%          | 4,81%         |
| Spazio Integrazione Cittadini Stranieri                      | 11.637,65 €           | 0,13%          | 0,07%         |
| Asili Nido                                                   | 904.097,63 €          | 9,79%          | 5,61%         |
| Fondo acquisto posti Asili Nido                              | 22.813,64 €           | 0,25%          | 0,14%         |
| Pre e Post Scuola e altri servizi educativi                  | 161.729,19 €          | 1,75%          | 1,00%         |
| Facilitazione Linguistica e Mediazione Linguistico Culturale | 130.702,87 €          | 1,42%          | 0,81%         |
| Centri Estivi                                                | 86.043,68 €           | 0,93%          | 0,53%         |
| <b>Subtotale</b>                                             | <b>9.235.970,71 €</b> | <b>100,00%</b> | <b>57,31%</b> |

| Ricavi da Comuni Soci per Servizi (Contratti di Servizio)    | Consuntivo<br>31/12/2025 | Consuntivo<br>31/12/2024 | Variazione in<br>valore assoluto | Variazione % |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------|
| Tutela Minori                                                | 819.926,72 €             | 759.922,16 €             | 60.004,56 €                      | 7,90%        |
| Integrazione Socio Lavorativa                                | 202.113,92 €             | 158.146,62 €             | 43.967,30 €                      | 27,80%       |
| Protezione Giuridica                                         | 122.359,62 €             | 112.427,80 €             | 9.931,82 €                       | 8,83%        |
| Assistenza Educativa Scolastica (AES)                        | 4.002.081,15 €           | 3.745.681,88 €           | 256.399,27 €                     | 6,85%        |
| Educativa Domiciliare Minori (EDM)                           | 103.281,90 €             | 70.133,33 €              | 33.148,57 €                      | 47,27%       |
| Supporto Servizi Sociali Professionali dei Comuni            | 17.328,66 €              | 30.500,46 €              | - 13.171,80 €                    | -43,19%      |
| CSE - Centro Socio Educativo "Città del Sole"                | 266.165,83 €             | 245.078,46 €             | 21.087,37 €                      | 8,60%        |
| CSS - Comunità Socio Sanitaria "Stella Polare"               | 259.923,63 €             | 255.812,72 €             | 4.110,91 €                       | 1,61%        |
| Affidi                                                       | - €                      | - €                      | - €                              | -            |
| Spazio Neutro                                                | - €                      | - €                      | - €                              | -            |
| Gestione amministrativa del collocamento minori              | 927.580,32 €             | 376.613,12 €             | 550.967,20 €                     | 146,30%      |
| Assistenza Domiciliare Anziani e Disabili (SAD)              | 422.275,42 €             | 464.277,04 €             | - 42.001,62 €                    | -9,05%       |
| Costi Amministrazione Generale                               | 775.908,88 €             | 742.237,92 €             | 33.670,96 €                      | 4,54%        |
| Spazio Integrazione Cittadini Stranieri                      | 11.637,65 €              | - €                      | 11.637,65 €                      | -            |
| Asili Nido                                                   | 904.097,63 €             | 717.230,37 €             | 186.867,26 €                     | 26,05%       |
| Fondo acquisto posti Asili Nido                              | 22.813,64 €              | 27.978,77 €              | - 5.165,13 €                     | -18,46%      |
| Pre e Post Scuola e altri servizi educativi                  | 161.729,19 €             | 158.065,64 €             | 3.663,55 €                       | 2,32%        |
| Facilitazione Linguistica e Mediazione Linguistico Culturale | 130.702,87 €             | 110.779,94 €             | 19.922,93 €                      | 17,98%       |

|                                                             |                       |                       |                     |               |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|---------------|
| <i>Centri Estivi</i>                                        | 86.043,68 €           | 263.817,08 €          | - 177.773,40 €      | -67,39%       |
| <i>Supporto amministrativo progetto 0-6</i>                 | - €                   | 1.554,00 €            | - 1.554,00 €        | -100,00%      |
| <b>Subtotale Ricavi da Comuni per Contratti di servizio</b> | <b>9.235.970,71 €</b> | <b>8.240.257,31 €</b> | <b>995.713,40 €</b> | <b>12,08%</b> |

L'esame della struttura dei ricavi derivanti dai contratti con gli Enti Locali conferma il ruolo centrale che mantiene per l'Azienda la gestione dei rapporti commerciali con i Comuni soci: il fatturato da Comuni rappresenta infatti il 57,31 % del valore della produzione totale.

Gli aumenti più sostanziali riguardano:

1. la Gestione amministrativa del collocamento dei minori in comunità, per via del conferimento del Servizio da parte dei Comuni di Cerro Maggiore e Rescaldina;
2. gli Asili Nido, in conseguenza dell'aumento della capienza per il Comune di Dairago (da 14 a 32 posti da settembre 2025) e dell'avvio del nuovo servizio per il Comune di San Giorgio su Legnano (14 posti da settembre 2025).

L'altro aumento riguarda l'Assistenza Educativa Scolastica. In questo caso la variazione è dovuta a due fattori principali:

- l'incremento del costo orario da settembre 2025;
- il caricamento delle ore svolte nei Centri Estivi sul centro di costo AES e non su quello relativo ai Centri Estivi (che risulta infatti in diminuzione rispetto all'anno precedente).

### **I ricavi da fondi d'Ambito**

La seconda componente dei ricavi, in ordine di valore, è rappresentata dai contributi in conto esercizio provenienti da fonti di finanziamento pubbliche non comunali (Regione, Ministeri, ATS – Città Metropolitana di Milano).

|                          | <b>Consuntivo<br/>31/12/2025</b> | <b>Consuntivo<br/>31/12/2024</b> | <b>Variazione in<br/>valore assoluto</b> | <b>Variazione %</b> |
|--------------------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------|---------------------|
| Ricavi da fondi d'Ambito | 6.069.083,26 €                   | 4.150.632,34 €                   | 1.918.450,92 €                           | 46,22%              |

La quota sul fatturato totale rappresenta il 37,66 %.

La distinta delle categorie di ricavo che costituiscono questa macro classe è riportata nella tabella seguente.

| <b>Ricavi da FNPS, FSR, FLP e altri fondi d'Ambito per Servizi</b>  | <b>Consuntivo<br/>31/12/2025</b> | <b>% sul parziale<br/>dei ricavi</b> | <b>% sul totale<br/>dei ricavi</b> |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| <i>Ufficio di Piano Legnanese - Personale</i>                       | 92.262,36 €                      | 1,52%                                | 0,57%                              |
| <i>Ufficio di Piano Alto Milanese - Personale e Logistica</i>       | 169.474,69 €                     | 2,79%                                | 1,05%                              |
| <i>Assistenza Domiciliare - SAD-I, SAD-AdI e SAD-DP</i>             | 313.433,40 €                     | 5,16%                                | 1,94%                              |
| <i>Educativa Domiciliare Minori - EDM-P</i>                         | 115.540,50 €                     | 1,90%                                | 0,72%                              |
| <i>Affidi - Educativa Domiciliare</i>                               | - €                              | 0,00%                                | 0,00%                              |
| <i>Assistenza Educativa Scolastica Scuole Superiori</i>             | 1.087.121,26 €                   | 17,91%                               | 6,75%                              |
| <i>Assistenza Educativa Scolastica Scuole Superiori - Personale</i> | - €                              | 0,00%                                | 0,00%                              |
| <i>Affidi e Spazio Neutro</i>                                       | 242.808,16 €                     | 4,00%                                | 1,51%                              |

|                                                              |                       |                |               |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------|---------------|
| Agenzia per l'Abitare Alto Milanese                          | 96.181,27 €           | 1,58%          | 0,60%         |
| Agenzia Inclusione Attiva - Fondo Lotta alla Povertà         | 349.372,49 €          | 5,76%          | 2,17%         |
| Conciliazione                                                | - €                   | 0,00%          | 0,00%         |
| Sportello Assistenti Familiari (S.A.F.)                      | 18.374,04 €           | 0,30%          | 0,11%         |
| Fondo Sociale Regionale - AES, Asili Nido, CSE e CSS         | 24.475,46 €           | 0,40%          | 0,15%         |
| Supporto SSB, Sost. Genitorialità, Housing First, SISL - FLP | 333.122,07 €          | 5,49%          | 2,07%         |
| Assistenti Sociali Legge di Bilancio                         | 293.611,90 €          | 4,84%          | 1,82%         |
| SAI - Sistema per l'accoglienza e l'integrazione             | 1.212.602,78 €        | 19,98%         | 7,52%         |
| Spazio Integrazione Cittadini Stranieri                      | 27.733,02 €           | 0,46%          | 0,17%         |
| Home Care Premium                                            | 769,05 €              | 0,01%          | 0,00%         |
| Centro per la Famiglia                                       | 52.073,50 €           | 0,86%          | 0,32%         |
| Spazio Fragile                                               | 12.509,94 €           | 0,21%          | 0,08%         |
| Programma P.I.P.P.I.                                         | 7.719,22 €            | 0,13%          | 0,05%         |
| Sistema 0-6 anni                                             | - €                   | 0,00%          | 0,00%         |
| Alleducando                                                  | - €                   | 0,00%          | 0,00%         |
| Tirocini SISL - FSR, FLP e altri fondi                       | 53.730,23 €           | 0,89%          | 0,33%         |
| Progetti "Dopo di Noi"                                       | 208.943,17 €          | 3,44%          | 1,30%         |
| Progetti "Pro.Vi."                                           | 23.956,95 €           | 0,39%          | 0,15%         |
| Interventi Misura B1 e Misura B2                             | 218.800,64 €          | 3,61%          | 1,36%         |
| PNRR - Investimenti 1.2 e 1.3                                | 928.682,95 €          | 15,30%         | 5,76%         |
| Pronto Intervento Sociale - PIS                              | 127.837,75 €          | 2,11%          | 0,79%         |
| Supervisioni LEPS                                            | 39.506,42 €           | 0,65%          | 0,25%         |
| Equo Indennizzo AdS - Protezione Giuridica                   | 12.227,54 €           | 0,20%          | 0,08%         |
| Progetto "300+1"                                             | - €                   | 0,00%          | 0,00%         |
| Centri Antiviolenza                                          | 6.212,50 €            | 0,10%          | 0,04%         |
| <b>Subtotale</b>                                             | <b>6.069.083,26 €</b> | <b>100,00%</b> | <b>37,66%</b> |

### I ricavi da privati e da compartecipazioni

Si riporta poi la suddivisione dei ricavi da privati e relativi a compartecipazioni di Enti terzi: queste ultime sono relative ai servizi Educativa Domiciliare Minori e Spazio Neutro (qualora vi sia un genitore residente in un Comune fuori Ambito).

| Contributi e ricavi da terzi e utenza     | Consuntivo<br>31/12/2025 | % sul<br>parziale<br>dei ricavi | % sul<br>totale dei<br>ricavi |
|-------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| Assistenza Domiciliare - ricavi da utenza | 155.932,16 €             | 20,56%                          | 0,97%                         |

|                                                                                   |                     |                |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------|--------------|
| Asili Nido - ricavi da utenza                                                     | 507.101,46 €        | 66,86%         | 3,15%        |
| Commissioni gestione piattaforma Vitaever                                         | 15.862,92 €         | 2,09%          | 0,10%        |
| Centro per la Famiglia (Mediazione, Pedagogia Clinica e altri) - ricavi da utenza | 18.329,93 €         | 2,42%          | 0,11%        |
| Convenzioni attive con Enti pubblici e partecipazioni per servizi                 | 26.659,72 €         | 3,51%          | 0,17%        |
| Recupero bolli e varie                                                            | 3.716,00 €          | 0,49%          | 0,02%        |
| Formazione a Scuole e altri Enti                                                  | 24.336,86 €         | 3,21%          | 0,15%        |
| Centri Estivi - ricavi da utenza per AES                                          | 1.631,70 €          | 0,22%          | 0,01%        |
| CSE/CSS - ricavi da utenza                                                        | 4.900,00 €          | 0,65%          | 0,03%        |
| <b>Subtotale</b>                                                                  | <b>758.470,75 €</b> | <b>100,00%</b> | <b>4,71%</b> |

La quota sul fatturato totale rappresenta il 4,71 %.

#### ***I ricavi da risconti e altre componenti positive di reddito***

Si riporta infine la suddivisione dei ricavi da risconti e altre componenti positive di reddito: fanno parte di queste voci i contributi in conto esercizio per l'utilizzo di residui su fondi degli anni precedenti, le sopravvenienze attive e tutti gli altri ricavi relativi al centro di costo dell'amministrazione centrale. La quota sul fatturato totale rappresenta lo 0,33 %.

|                                                        | Consuntivo<br>31/12/2025 | % sul<br>parziale dei<br>ricavi | % sul totale<br>dei ricavi |
|--------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------|----------------------------|
| <b>Risconti e altre componenti positive di reddito</b> |                          |                                 |                            |
| Fondo "start up" e altri residui da fondi d'ambito     | 25.600,00 €              | 48,33%                          | 0,16%                      |
| Sopravvenienze attive                                  | 27.364,93 €              | 51,67%                          | 0,17%                      |
| <b>Subtotale</b>                                       | <b>52.964,93 €</b>       | <b>100,00%</b>                  | <b>0,33%</b>               |

#### **Le componenti negative di reddito**

I costi sono articolati secondo le seguenti categorie:

- Risorse Umane, suddivisi tra costi diretti e servizi;
- acquisto beni e servizi per l'utenza (appalti, convenzioni e co-progettazioni);
- servizi in accreditamento per l'utenza;
- costi di gestione delle sedi (locazioni, utenze, pulizie, manutenzioni);
- servizi generali;
- Organi istituzionali e Commissioni di gara;
- altri costi amministrativi;
- ammortamenti;
- accantonamenti ed altri oneri pluriennali;
- imposte dell'esercizio.

#### ***Risorse Umane***

Le tabelle a seguire riportano il costo delle risorse umane ingaggiate nell'attività aziendale.

|                                                                              | Consuntivo<br>31/12/2025 | % sul<br>parziale dei<br>costi | % sul totale<br>dei costi |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------|---------------------------|
| <b>Costi delle Risorse Umane</b>                                             |                          |                                |                           |
| <i>Dipendenti Psicologi</i>                                                  | 282.747,35 €             | 6,31%                          | 1,76%                     |
| <i>Dipendenti Assistenti Sociali</i>                                         | 909.775,13 €             | 20,30%                         | 5,66%                     |
| <i>Dipendenti Pedagogisti</i>                                                | 445.207,17 €             | 9,93%                          | 2,77%                     |
| <i>Dipendenti Amministrazione</i>                                            | 841.885,24 €             | 18,78%                         | 5,24%                     |
| <i>Dipendenti Ausiliari</i>                                                  | 317.922,86 €             | 7,09%                          | 1,98%                     |
| <i>Dipendenti Educatori, Operatori sociali e Mediatori culturali</i>         | 1.270.235,84 €           | 28,34%                         | 7,91%                     |
| <i>Distacchi e Comandi</i>                                                   | 19.830,68 €              | 0,44%                          | 0,12%                     |
| <i>Liberi professionisti</i>                                                 | 244.040,20 €             | 5,45%                          | 1,52%                     |
| <i>Collaborazioni coordinate e continuative e Collaborazioni occasionali</i> | 8.219,47 €               | 0,18%                          | 0,05%                     |
| <i>Oneri per sostituzioni di personale</i>                                   | 14.640,20 €              | 0,33%                          | 0,09%                     |
| <i>Oneri per personale in somministrazione</i>                               | 127.342,37 €             | 2,84%                          | 0,79%                     |
| <b>Subtotale</b>                                                             | <b>4.481.846,51 €</b>    | <b>100,00%</b>                 | <b>27,90%</b>             |

|                                                              | Consuntivo<br>31/12/2025 | % sul<br>parziale dei<br>costi | % sul totale<br>dei costi |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------|---------------------------|
| <b>Servizi per le Risorse Umane</b>                          |                          |                                |                           |
| <i>Elaborazione paghe e contributi, rilevazione presenze</i> | 58.578,79 €              | 18,14%                         | 0,36%                     |
| <i>Adempimenti D.Lgs. 81/08 - Sicurezza sul lavoro</i>       | 16.918,53 €              | 5,24%                          | 0,11%                     |
| <i>Rimborsi km e rimborsi spese</i>                          | 15.133,13 €              | 4,68%                          | 0,09%                     |
| <i>Formazione e Supervisione</i>                             | 76.767,46 €              | 23,77%                         | 0,48%                     |
| <i>Welfare aziendale</i>                                     | 60.933,28 €              | 18,86%                         | 0,38%                     |
| <i>Assistenza sanitaria integrativa</i>                      | 13.717,73 €              | 4,25%                          | 0,09%                     |
| <i>Ticket dipendenti</i>                                     | 80.964,74 €              | 25,07%                         | 0,50%                     |
| <b>Subtotale</b>                                             | <b>323.013,66 €</b>      | <b>100,00%</b>                 | <b>2,01%</b>              |

Il totale dei costi per le risorse umane (sia di costi diretti per le risorse umane che di relativi servizi) per l'anno 2025 è di 4.804.860,17 €, corrispondenti al 29,91 % del totale dei costi aziendali.

#### **Acquisto beni e servizi per l'utenza (appalti, convenzioni e co-progettazioni)**

L'insieme generico "acquisiti di beni e servizi" contabilizza nell'anno 2025 un valore di 4.813.341,47 €, corrispondenti al 29,97 % dei costi totali. Per meglio rappresentare questa eterogenea classe di conti, si riporta la tabella seguente.

| Acquisto beni e servizi per l'utenza (appalti, convenzioni e coprogettazioni)     | Consuntivo<br>31/12/2025 | % sul<br>parziale dei<br>costi | % sul totale<br>dei costi |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------|---------------------------|
| <i>Comunità Minori</i>                                                            | 927.580,27 €             | 19,27%                         | 5,77%                     |
| <i>Accreditamento Servizio Integrazione Socio Lavorativa</i>                      | 9.064,60 €               | 0,19%                          | 0,06%                     |
| <i>Agenzia Inclusione Attiva</i>                                                  | 172.702,07 €             | 3,59%                          | 1,08%                     |
| <i>Sportello Assistenti Familiari</i>                                             | 18.374,04 €              | 0,38%                          | 0,11%                     |
| <i>Conciliazione</i>                                                              | - €                      | 0,00%                          | 0,00%                     |
| <i>Servizi Educativi - acquisto servizi</i>                                       | 349.210,77 €             | 7,26%                          | 2,17%                     |
| <i>Servizi Educativi - pasti e derrate</i>                                        | 123.222,26 €             | 2,56%                          | 0,77%                     |
| <i>Servizi Educativi - acquisto materiale consumabile e ludico</i>                | 70.534,65 €              | 1,47%                          | 0,44%                     |
| <i>Coprogettazione Agenzia per l'Abitare Alto Milanese</i>                        | 96.181,27 €              | 2,00%                          | 0,60%                     |
| <i>Coprogettazione Protezione Giuridica</i>                                       | 116.732,79 €             | 2,43%                          | 0,73%                     |
| <i>SAI - Sistema per l'Accoglienza e l'Integrazione</i>                           | 1.104.932,65 €           | 22,96%                         | 6,88%                     |
| <i>Convenzione con Nidi privati - raggiungimento indice di Barcellona</i>         | 67.797,00 €              | 1,41%                          | 0,42%                     |
| <i>Costi per servizi - Bilancio Sociale</i>                                       | 10.370,00 €              | 0,22%                          | 0,06%                     |
| <i>Centro per la Famiglia</i>                                                     | 16.622,38 €              | 0,35%                          | 0,10%                     |
| <i>Coprogettazione Pronto Intervento Sociale - Housing First</i>                  | 113.117,01 €             | 2,35%                          | 0,70%                     |
| <i>Compartecipazioni Spazio Neutro</i>                                            | 10.777,14 €              | 0,22%                          | 0,07%                     |
| <i>Costi per servizi - Spazio Neutro</i>                                          | - €                      | 0,00%                          | 0,00%                     |
| <i>Costi per servizi - DPO</i>                                                    | 6.100,00 €               | 0,13%                          | 0,04%                     |
| <i>Tirocini SISL</i>                                                              | 54.037,73 €              | 1,12%                          | 0,34%                     |
| <i>Convenzioni per attivazioni Tirocini SISL</i>                                  | 787,50 €                 | 0,02%                          | 0,00%                     |
| <i>Costi per servizi - Spazio Integrazione Cittadini Stranieri</i>                | 17.921,50 €              | 0,37%                          | 0,11%                     |
| <i>Progetti "Dopo di Noi"</i>                                                     | 208.943,17 €             | 4,34%                          | 1,30%                     |
| <i>Progetti "Pro.Vi."</i>                                                         | 23.956,95 €              | 0,50%                          | 0,15%                     |
| <i>Progetti Misura B1 e Misura B2</i>                                             | 218.800,64 €             | 4,55%                          | 1,36%                     |
| <i>PNRR - Investimenti 1.2 e 1.3</i>                                              | 928.682,95 €             | 19,29%                         | 5,78%                     |
| <i>Pronto Intervento Sociale - PIS</i>                                            | 127.837,75 €             | 2,66%                          | 0,80%                     |
| <i>Equo Indennizzo AdS - Protezione Giuridica</i>                                 | 12.227,54 €              | 0,25%                          | 0,08%                     |
| <i>Costi per servizi - Housing First</i>                                          | 614,34 €                 | 0,01%                          | 0,00%                     |
| <i>Costi per servizi - Mediazioni Linguistico Culturali per servizi aziendali</i> | - €                      | 0,00%                          | 0,00%                     |
| <i>Costi per servizi - Centri Antiviolenza</i>                                    | 6.212,50 €               | 0,13%                          | 0,04%                     |
| <b>Subtotale</b>                                                                  | <b>4.813.341,47 €</b>    | <b>100,00%</b>                 | <b>29,97%</b>             |

### Servizi in accreditamento per l'utenza

Per i servizi a consumo e distribuiti localmente presso le scuole o i domicili l'Azienda ha optato per la formula dell'Accreditamento di Enti gestori, stabilendo le regole e i requisiti necessari per operare nei rispettivi contesti, affidando la scelta del fornitore direttamente ai beneficiari. I servizi che rispondono ai suddetti requisiti sono:

- Assistenza domiciliare agli anziani e ai disabili, che prevede l'attivazione di Enti accreditati per l'erogazione al domicilio, rimanendo in capo all'Azienda l'accREDITamento, il controllo di qualità e le funzioni di interfaccia con l'utenza, gli Enti accreditati e i Comuni;
- Assistenza Educativa scolastica (per la parte erogata nelle scuole e di competenza degli Educatori professionali, mentre la parte pedagogica, d'impostazione e controllo è svolta totalmente da personale aziendale);
- Educativa Domiciliare Minori (anche in questo caso, per la sola parte di servizio affidata agli Educatori professionali, essendo la gestione pedagogica in capo all'Azienda);
- Home Care Premium, per il quale vengono utilizzati gli stessi Enti Accreditati per i servizi sopra citati.

Il totale di questi costi è pari a 5.737.569,87 € e corrispondono al 35,72 % dei costi totali. Di seguito il dettaglio:

| Servizi in accreditamento per l'utenza                            | Consuntivo<br>31/12/2025 | % sul<br>parziale dei<br>costi | % sul totale<br>dei costi |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------|---------------------------|
| Assistenza Domiciliare Anziani e Disabili                         | 735.088,39 €             | 12,81%                         | 4,58%                     |
| Assistenza Educativa Scolastica                                   | 4.743.347,28 €           | 82,67%                         | 29,53%                    |
| Educativa Domiciliare Minori                                      | 189.005,34 €             | 3,29%                          | 1,18%                     |
| Assistenza Domiciliare Anziani e Disabili - Assegno di Inclusione | 20.863,13 €              | 0,36%                          | 0,13%                     |
| Assistenza Domiciliare Anziani e Disabili - Dimissioni Protette   | 48.496,68 €              | 0,85%                          | 0,30%                     |
| Progetto Home Care Premium                                        | 769,05 €                 | 0,01%                          | 0,00%                     |
| <b>Subtotale</b>                                                  | <b>5.737.569,87 €</b>    | <b>100,00%</b>                 | <b>35,72%</b>             |

### Costi di gestione delle sedi (locazioni, utenze, pulizie, manutenzioni)

Le locazioni e le altre spese di gestione delle sedi (419.926,84 €) rappresentano il 2,61 % dei costi totali. Di seguito il dettaglio:

| Costi di gestione delle sedi (Locazioni, utenze, pulizie, manutenzioni) | Consuntivo<br>31/12/2025 | % sul<br>parziale dei<br>costi | % sul totale<br>dei costi |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------|---------------------------|
| Locazioni                                                               | 135.366,81 €             | 32,24%                         | 0,84%                     |
| Spese Condominiali                                                      | 68.135,31 €              | 16,23%                         | 0,42%                     |
| Utenze Energia Elettrica, Acqua e Gas                                   | 88.957,68 €              | 21,18%                         | 0,55%                     |
| Utenze telefoniche                                                      | 24.661,82 €              | 5,87%                          | 0,15%                     |
| Tassa rifiuti                                                           | 6.957,00 €               | 1,66%                          | 0,04%                     |
| Servizi di Pulizia                                                      | 52.050,14 €              | 12,40%                         | 0,32%                     |
| Tagli e sfalci verde                                                    | 3.471,00 €               | 0,83%                          | 0,02%                     |

|                                                             |                     |                |              |
|-------------------------------------------------------------|---------------------|----------------|--------------|
| <i>Manutenzioni</i>                                         | 40.327,08 €         | 9,60%          | 0,25%        |
| <i>Servizi e consulenze per la gestione delle strutture</i> | - €                 | 0,00%          | 0,00%        |
| <b>Subtotale</b>                                            | <b>419.926,84 €</b> | <b>100,00%</b> | <b>2,61%</b> |

### Servizi generali

I costi per servizi generali comprendono i costi derivanti da:

- contabilità e bilancio;
- canoni di noleggio e di manutenzione;
- spese postali e stampe.

Il totale di questa macro voce è pari a 74.835,07 € e corrisponde allo 0,47 % dei costi totali. Si riporta di seguito il dettaglio.

|                                             | Consuntivo<br>31/12/2025 | % sul<br>parziale dei<br>costi | % sul totale<br>dei costi |
|---------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------|---------------------------|
| <b>Servizi generali</b>                     |                          |                                |                           |
| <i>Contabilità e bilancio</i>               | 7.406,86 €               | 9,90%                          | 0,05%                     |
| <i>Canoni di noleggio e di manutenzione</i> | 63.348,01 €              | 84,65%                         | 0,39%                     |
| <i>Spese postali e stampe</i>               | 4.080,20 €               | 5,45%                          | 0,03%                     |
| <b>Subtotale</b>                            | <b>74.835,07 €</b>       | <b>100,00%</b>                 | <b>0,47%</b>              |

### Organi istituzionali e Commissioni di gara

Fanno parte di questa categoria i costi derivanti dai gettoni di presenza erogati per i componenti del C.d.A., il compenso per il Revisore dei Conti e gli eventuali compensi per soggetti esterni partecipanti a commissioni di gare e/o concorsi. Il totale di questa voce è 6.480,00 € e corrisponde allo 0,04 % dei costi totali.

|                                                   | Consuntivo<br>31/12/2025 | % sul<br>parziale dei<br>costi | % sul totale<br>dei costi |
|---------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------|---------------------------|
| <b>Organi istituzionali e Commissioni di gara</b> |                          |                                |                           |
| <i>Consiglio di Amministrazione e Revisore</i>    | 6.480,00 €               | 100,00%                        | 0,04%                     |
| <i>Commissioni di gara</i>                        | - €                      | 0,00%                          | 0,00%                     |
| <b>Subtotale</b>                                  | <b>6.480,00 €</b>        | <b>100,00%</b>                 | <b>0,04%</b>              |

### Altri costi amministrativi

In questa macro voce sono presenti le seguenti voci di costo:

- cancelleria, attrezzatura minuta e altri beni vari;
- assicurazioni;
- gestione Automezzi (escluse assicurazioni);
- spese e commissioni bancarie;
- altri costi di amministrazione (bolli, diritto camerale, spese legali, ...);
- contributi associativi NeASS;
- convenzione NeASS per le attività di rappresentanza presso il Tribunale Minori di Milano;
- sopravvenienze passive;
- altri costi amministrativi dell'Ufficio di Piano.

Il totale è pari a 120.291,85 € e corrisponde allo 0,75 % del totale complessivo dei costi.

|                                                           | Consuntivo<br>31/12/2025 | % sul<br>parziale dei<br>costi | % sul totale<br>dei costi |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------|---------------------------|
| <b>Altri costi amministrativi</b>                         |                          |                                |                           |
| <i>Cancelleria, attrezzatura minuta e altri beni vari</i> | 5.968,77 €               | 4,96%                          | 0,04%                     |
| <i>Assicurazioni</i>                                      | 16.847,51 €              | 14,01%                         | 0,10%                     |
| <i>Gestione Automezzi (escluse assicurazioni)</i>         | 19.104,13 €              | 15,88%                         | 0,12%                     |
| <i>Spese e commissioni bancarie</i>                       | 3.676,04 €               | 3,06%                          | 0,02%                     |
| <i>Altri costi di amministrazione</i>                     | 25.323,37 €              | 21,05%                         | 0,16%                     |
| <i>Contributi associativi</i>                             | 1.170,04 €               | 0,97%                          | 0,01%                     |
| <i>Convenzione NeASS - TM Milano</i>                      | 2.582,57 €               | 2,15%                          | 0,02%                     |
| <i>Sopravvenienze passive</i>                             | 13.026,95 €              | 10,83%                         | 0,08%                     |
| <i>Altri costi amministrativi - Ufficio di Piano</i>      | 32.592,47 €              | 27,09%                         | 0,20%                     |
| <b>Subtotale</b>                                          | <b>120.291,85 €</b>      | <b>100,00%</b>                 | <b>0,75%</b>              |

### **Ammortamenti**

Il totale delle immobilizzazioni, sia immateriali che materiali, è di 36.105,96 €, corrispondenti allo 0,22 % dei costi totali. Di seguito la suddivisione tra immobilizzazioni immateriali e materiali:

|                              |                    |
|------------------------------|--------------------|
| Immobilizzazioni immateriali | 9.462,99 €         |
| Immobilizzazioni materiali   | 26.642,97 €        |
| <b>Totale ammortamenti</b>   | <b>36.105,96 €</b> |

### **Accantonamenti ed altri oneri pluriennali**

Come per il consuntivo 2024 l'Azienda ha provveduto ad accantonare una quota di 49.599,02 €. Tali costi rappresentano lo 0,31 % dei costi totali. Questo accantonamento a fondo verrà utilizzato nel corso del 2026 e degli anni successivi a parziale sconto dei costi a carico dei Comuni Soci.

### **Imposte dell'esercizio**

Delle imposte già si è detto all'inizio del paragrafo, ma vengono comunque di seguito riepilogate:

|                       |                    |
|-----------------------|--------------------|
| IRAP                  | 24.747,00 €        |
| IRES                  | 28.194,00 €        |
| <b>Totale imposte</b> | <b>52.941,00 €</b> |

### **Il risultato netto dell'esercizio**

Tutte le voci riportate portano quindi ad un risultato netto di 538,40 €.

### **Riserva utili anni precedenti**

Si propone di destinare interamente l'utile dell'esercizio in una riserva patrimoniale denominata "riserva utili anni precedenti" così come avvenuto per gli utili degli esercizi dal 2018 al 2024. Questa quota di riserva si porterebbe pertanto a 30.113,34 €.

La tabella che segue traccia la dinamica del "fondo di start up" dalla costituzione dell'azienda alla chiusura dell'esercizio 2025:

| Anni                | 2015              | 2016              | 2017              | 2018              |
|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Fondo di partenza   | 324.279,56        | 291.107,56        | 273.107,56        | 290.681,30        |
| Utilizzi            | 33.172,00         | 18.000,00         | -                 | -                 |
| Reintegri           | -                 | -                 | 17.573,74         | 33.598,26         |
| <b>Fondo finale</b> | <b>291.107,56</b> | <b>273.107,56</b> | <b>290.681,30</b> | <b>324.279,56</b> |

| Anni                | 2019              | 2020              | 2021              | 2022              |
|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Fondo di partenza   | 324.279,56        | 324.279,56        | 324.279,56        | 324.279,56        |
| Utilizzi            | -                 | -                 | -                 | -                 |
| Reintegri           | -                 | -                 | -                 | -                 |
| <b>Fondo finale</b> | <b>324.279,56</b> | <b>324.279,56</b> | <b>324.279,56</b> | <b>324.279,56</b> |

| Anni                | 2023              | 2024              | 2025              |  |
|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--|
| Fondo di partenza   | 324.279,56        | 324.279,56        | 324.279,56        |  |
| Utilizzi            | -                 | -                 | -                 |  |
| Reintegri           | -                 | -                 | -                 |  |
| <b>Fondo finale</b> | <b>324.279,56</b> | <b>324.279,56</b> | <b>324.279,56</b> |  |

| Anni                                                               | 2018             | 2019             | 2020             | 2021             |
|--------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Quota riserva patrimoniale                                         | 11.708,17        | 7.307,04         | 8.405,61         | 878,78           |
| <b>Totale riserva patrimoniale (riserva utili anni precedenti)</b> | <b>11.708,17</b> | <b>19.015,21</b> | <b>27.420,82</b> | <b>28.299,60</b> |

| Anni                                                               | 2022             | 2023             | 2024             | 2025             |
|--------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Quota riserva patrimoniale                                         | 213,83           | 613,50           | 448,01           | 538,40           |
| <b>Totale riserva patrimoniale (riserva utili anni precedenti)</b> | <b>28.513,43</b> | <b>29.126,93</b> | <b>29.574,94</b> | <b>30.113,34</b> |

*Il Responsabile dell'Area Programmazione e Controllo  
Dott. Andrea Libani*

## Andamento generale dell'Azienda

Per quanto riguarda l'attività di ogni singolo servizio aziendale e i commenti relativi alle attività svolte nel corso dell'anno 2025 si rimanda a quanto riportato nel Bilancio Sociale.

## Situazione dell'Azienda e risultato della gestione

Vi forniamo una rappresentazione riepilogativa della situazione patrimoniale e dell'andamento economico della gestione aziendale nel corso dell'esercizio, evidenziando i fattori sopra esposti:

| Descrizione                           | Esercizio corrente | Variazione       | Esercizio precedente |
|---------------------------------------|--------------------|------------------|----------------------|
| Crediti vs soci per versamenti dovuti | 0                  | 0                | 0                    |
| Immobilizzazioni                      | 118.704            | 233              | 118.471              |
| Attivo circolante                     | 20.685.538         | 2.740.631        | 17.944.907           |
| Ratei e risconti                      | 22.876             | -2.273           | 25.149               |
| <b>Totale Attivo</b>                  | <b>20.827.118</b>  | <b>2.738.591</b> | <b>18.088.527</b>    |
| Patrimonio netto:                     | 408.874            | 538              | 408.336              |
| - di cui utile (perdita) di esercizio | 538                | 90               | 448                  |
| Fondi rischi ed oneri futuri          | 97.173             | 49.599           | 47.574               |
| TFR                                   | 775.240            | 147.252          | 627.988              |
| Debiti a breve termine                | 19.545.831         | 2.541.202        | 17.004.629           |
| Debiti a lungo termine                | 0                  | 0                | 0                    |
| Ratei e risconti                      | 0                  | 0                | 0                    |
| <b>Totale Passivo</b>                 | <b>20.827.118</b>  | <b>2.738.591</b> | <b>18.088.527</b>    |

| Descrizione                                                           | Esercizio corrente | Variazione       | Esercizio precedente |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------|----------------------|
| Ricavi delle vendite e delle prestazioni                              | 9.994.441          | 1.016.653        | 8.977.788            |
| + Variazione rimanenze prodotti in lavorazione, semilavorati e finiti | 0                  | 0                | 0                    |
| + Variazione lavori in corso su ordinazione                           | 0                  | 0                | 0                    |
| + Incrementi immobilizzazioni per lavori interni                      | 0                  | 0                | 0                    |
| + Altri ricavi e proventi (A5 netto componenti straordinari)          | 6.122.048          | 1.943.775        | 4.178.273            |
| <b>Valore della Produzione</b>                                        | <b>16.116.490</b>  | <b>2.960.428</b> | <b>13.156.061</b>    |
| - Acquisti materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci          | 9.576              | 1.185            | 8.391                |
| - Variazione rimanenze materie prime, sussidiarie, di consumo e merci | 0                  | 0                | 0                    |
| - Costi per servizi e per godimento beni di terzi                     | 11.627.371         | 2.628.143        | 8.999.227            |
| <b>Valore Aggiunto</b>                                                | <b>4.479.543</b>   | <b>331.100</b>   | <b>4.148.444</b>     |
| - Costo per il personale                                              | 4.355.374          | 364.851          | 3.990.523            |
| - Oneri diversi di gestione (B14 netto componenti straordinari)       | 30.878             | 13.200           | 17.678               |
| <b>Costo della produzione operativa</b>                               | <b>4.386.252</b>   | <b>378.051</b>   | <b>4.008.202</b>     |

|                                                    |               |                |                |
|----------------------------------------------------|---------------|----------------|----------------|
| <b>Margine Operativo Lordo (MOL)</b>               | <b>93.291</b> | <b>-46.951</b> | <b>140.242</b> |
| - Ammortamenti e svalutazioni                      | 36.106        | -547           | 36.653         |
| - Accantonamenti per rischi e altri accantonamenti | 0             | -45.074        | 45.074         |
| <b>Risultato Operativo</b>                         | <b>57.185</b> | <b>-1.329</b>  | <b>58.514</b>  |
| + Risultato area finanziaria (C)                   | -3.706        | -504           | -3.201         |
| <b>Risultato Corrente</b>                          | <b>53.479</b> | <b>-1.834</b>  | <b>55.313</b>  |
| Rettifiche di valore attività finanziarie (D)      | 0             | 0              | 0              |
| + Altri ricavi e proventi straord.                 | 0             | 0              | 0              |
| - Oneri diversi di gestione straord.               | 0             | 0              | 0              |
| <b>Risultato Ante Imposte</b>                      | <b>53.479</b> | <b>-1.834</b>  | <b>55.313</b>  |
| - Imposte sul reddito                              | 52.941        | -1.924         | 54.865         |
| <b>Risultato Netto</b>                             | <b>538</b>    | <b>90</b>      | <b>448</b>     |

A supporto dei dati esposti, la situazione dell'Azienda, del suo andamento e del risultato della gestione è riferita nei paragrafi che seguono, specificamente dedicati alla storia e alla struttura dell'Azienda, allo scenario di mercato e ai servizi offerti con particolare riguardo agli investimenti e ai principali indicatori dell'andamento economico e dell'evoluzione della situazione patrimoniale e finanziaria.

### Struttura di governo e assetto societario

L'Azienda, come da Statuto, presenta la classica struttura societaria con Assemblea dei Comuni Soci e il Consiglio di Amministrazione. L'Azienda, inoltre, non detiene partecipazioni in aziende controllate/collegate.

### Condizioni operative interne e organizzazione aziendale

L'organizzazione è caratterizzata dalla presenza dei contratti di servizio con ogni singolo socio comunale che disciplinano gli assetti organizzativi e tariffari dei servizi sociali.

### Verifica adeguati assetti organizzativi

In conformità a quanto previsto dall'art. 2086, comma 2, del Codice Civile, gli amministratori hanno adottato un sistema di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili idoneo a rilevare tempestivamente eventuali segnali di crisi aziendale e a garantire la continuità aziendale. A tal fine, nel corso dell'esercizio sono stati implementati strumenti di controllo interno e sistemi di monitoraggio volti a verificare la sostenibilità finanziaria della azienda, l'equilibrio economico-patrimoniale e la capacità di far fronte alle obbligazioni con regolarità. Inoltre, gli amministratori valutano periodicamente l'adeguatezza degli assetti societari in relazione all'evoluzione dell'attività d'impresa, ai rischi operativi e alle normative vigenti.

### Politica degli investimenti

Gli investimenti significativi effettuati nell'esercizio sono di seguito schematizzati:

| <b>Investimenti in immobilizzazioni immateriali</b> | <b>Acquisizioni dell'esercizio</b> |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------|
| Costi di impianto e di ampliamento                  | 0                                  |

|                                                                                     |              |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Costi di sviluppo                                                                   | 0            |
| Diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno | 0            |
| Concessioni, licenze, marchi e diritti simili                                       | 0            |
| Avviamento                                                                          | 0            |
| Immobilizzazioni immateriali in corso e acconti                                     | 0            |
| Altre immobilizzazioni immateriali                                                  | 5.087        |
| <b>Totale Immobilizzazioni Immateriali</b>                                          | <b>5.087</b> |

Gli incrementi sono rappresentati da opere effettuate su beni di terzi. Le opere riguardano gli uffici della sede di Legnano in via XX Settembre.

| <b>Investimenti in immobilizzazioni materiali</b> | <b>Acquisizioni dell'esercizio</b> |
|---------------------------------------------------|------------------------------------|
| Terreni e fabbricati                              | 0                                  |
| Impianti e macchinari                             | 0                                  |
| Attrezzature industriali e commerciali            | 0                                  |
| Altre immobilizzazioni materiali                  | 27.030                             |
| Immobilizzazioni in corso e acconti               | 0                                  |
| <b>Totale Immobilizzazioni Materiali</b>          | <b>27.030</b>                      |

Gli incrementi sono rappresentati dall'acquisizione di attrezzature elettroniche e di mobili ed arredi per le nuove sedi degli Asili Nido di Dairago e di San Giorgio su Legnano.

| <b>Investimenti in immobilizzazioni finanziarie</b> | <b>Acquisizioni dell'esercizio</b> |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------|
| Partecipazioni                                      | 0                                  |
| Altri titoli                                        | 0                                  |
| <b>Totale Immobilizzazioni Finanziarie</b>          | <b>0</b>                           |

L'Azienda nell'esercizio in chiusura non ha effettuato investimenti eccedenti quelli ordinari.

### **Indicatori di risultato: finanziari e non finanziari**

Conformemente al disposto di cui all'art. 2428 comma 2 del codice civile, si evidenziano i principali indicatori di risultato finanziari e non finanziari in ottemperanza al piano degli indicatori di bilancio previsti dall'art.114 c.8 TUEL.

#### **Indicatori di risultato finanziari: commento ed analisi**

Gli indicatori di risultato finanziari sono ricavati direttamente dai dati di bilancio, previa riclassificazione dello Stato patrimoniale e del Conto economico.

#### **Stato patrimoniale e conto economico riclassificato**

I metodi di riclassificazione sono molteplici.

Quelli ritenuti più utili per l'analisi della situazione complessiva dell'Azienda sono, per lo Stato patrimoniale, la riclassificazione finanziaria e, per il Conto economico, la riclassificazione a valore aggiunto (o della pertinenza gestionale).

## Stato patrimoniale – Riclassificazione finanziaria

| <i>Impieghi</i>                    | <i>Esercizio corrente</i> | <i>Variazione</i> | <i>Esercizio precedente</i> |
|------------------------------------|---------------------------|-------------------|-----------------------------|
| Liquidità immediate                | 6.696.482                 | -710.720          | 7.407.203                   |
| Liquidità differite                | 14.011.932                | 3.449.079         | 10.562.853                  |
| Disponibilità di magazzino         | 0                         | 0                 | 0                           |
| <b>Totale attivo circolante</b>    | <b>20.708.414</b>         | <b>2.738.358</b>  | <b>17.970.056</b>           |
| Immobilizzazioni immateriali       | 8.254                     | -4.376            | 12.630                      |
| Immobilizzazioni materiali         | 76.663                    | 387               | 76.276                      |
| Immobilizzazioni finanziarie       | 33.786                    | 4.222             | 29.565                      |
| <b>Totale attivo immobilizzato</b> | <b>118.704</b>            | <b>233</b>        | <b>118.471</b>              |
| Liquidità immediate                | 6.696.482                 | -710.720          | 7.407.203                   |
| <b>Totale Capitale Investito</b>   | <b>20.827.118</b>         | <b>2.738.591</b>  | <b>18.088.527</b>           |
| <b>Capitale Acquisito</b>          |                           |                   |                             |
| Passività correnti                 | 19.545.831                | 2.541.202         | 17.004.629                  |
| Passività consolidate              | 872.413                   | 196.851           | 675.562                     |
| Patrimonio netto                   | 408.874                   | 538               | 408.336                     |
| <b>Totale Capitale Acquisito</b>   | <b>20.827.118</b>         | <b>2.738.591</b>  | <b>18.088.527</b>           |

## Conto economico – Riclassificazione pertinenza gestionale

| <i>Descrizione</i>                                                    | <i>Esercizio corrente</i> | <i>Variazione</i> | <i>Esercizio precedente</i> |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------|-----------------------------|
| Ricavi delle vendite e delle prestazioni                              | 9.994.441                 | 1.016.653         | 8.977.788                   |
| + Variazione rimanenze prodotti in lavorazione, semilavorati e finiti | 0                         | 0                 | 0                           |
| + Variazione lavori in corso su ordinazione                           | 0                         | 0                 | 0                           |
| + Incrementi immobilizzazioni per lavori interni                      | 0                         | 0                 | 0                           |
| + Altri ricavi e proventi (A5 netto componenti straordinari)          | 6.122.048                 | 1.943.775         | 4.178.273                   |
| <b>Valore della Produzione</b>                                        | <b>16.116.490</b>         | <b>2.960.428</b>  | <b>13.156.061</b>           |
| - Acquisti materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci          | 9.576                     | 1.185             | 8.391                       |
| - Variazione rimanenze materie prime, sussidiarie, di consumo e merci | 0                         | 0                 | 0                           |
| - Costi per servizi e per godimento beni di terzi                     | 11.627.371                | 2.628.143         | 8.999.227                   |
| <b>Valore Aggiunto</b>                                                | <b>4.479.543</b>          | <b>331.100</b>    | <b>4.148.444</b>            |
| - Costo per il personale                                              | 4.355.374                 | 364.851           | 3.990.523                   |
| - Oneri diversi di gestione (B14 netto componenti straordinari)       | 30.878                    | 13.200            | 17.678                      |
| <b>Costo della produzione operativa</b>                               | <b>4.386.252</b>          | <b>378.051</b>    | <b>4.008.202</b>            |
| <b>Margine Operativo Lordo (MOL)</b>                                  | <b>93.291</b>             | <b>-46.951</b>    | <b>140.242</b>              |
| - Ammortamenti e svalutazioni                                         | 36.106                    | -547              | 36.653                      |
| - Accantonamenti per rischi e altri accantonamenti                    | 0                         | -45.074           | 45.074                      |

|                                               |               |               |               |
|-----------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Risultato Operativo</b>                    | <b>57.185</b> | <b>-1.329</b> | <b>58.514</b> |
| + Risultato area finanziaria (C)              | -3.706        | -504          | -3.201        |
| <b>Risultato Corrente</b>                     | <b>53.479</b> | <b>-1.834</b> | <b>55.313</b> |
| Rettifiche di valore attività finanziarie (D) | 0             | 0             | 0             |
| + Altri ricavi e proventi straord.            | 0             | 0             | 0             |
| - Oneri diversi di gestione straord.          | 0             | 0             | 0             |
| <b>Risultato Ante Imposte</b>                 | <b>53.479</b> | <b>-1.834</b> | <b>55.313</b> |
| - Imposte sul reddito                         | 52.941        | -1.924        | 54.865        |
| <b>Risultato Netto</b>                        | <b>538</b>    | <b>90</b>     | <b>448</b>    |

### Analisi degli indicatori di risultato finanziari

|                                                    | <b>Esercizio<br/>corrente</b> | <b>Esercizio<br/>precedente</b> |
|----------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| Ricavi delle vendite e delle prestazioni (voce A1) | 9.994.441                     | 8.977.788                       |
| Valore della Produzione (macro classe A)           | 16.116.490                    | 13.156.061                      |
| Risultato prima delle imposte                      | 53.479                        | 55.313                          |

### Indicatori gestionali

#### **Rendimento del personale**

L'indice esprime la produttività del personale misurata nel rapporto tra ricavi netti e costo del personale.

| <b>Numeratore</b>        |      | <b>Denominatore</b> |                     |
|--------------------------|------|---------------------|---------------------|
| Ricavi netti d'esercizio | CE A | CE B9               | Costo del personale |

|                            | <b>Es. corrente</b> | <b>Es. precedente</b> | <b>Note</b> |
|----------------------------|---------------------|-----------------------|-------------|
| Rendimento del personale % | 370,03              | 329,68                |             |

#### **Rotazione dei debiti**

L'indice misura in giorni la dilazione commerciale ottenuta dai fornitori.

| <b>Numeratore</b>         |       | <b>Denominatore</b> |                         |
|---------------------------|-------|---------------------|-------------------------|
| Debiti vs.fornitori * 365 | SP D7 | CE B6+B7            | Acquisti dell'esercizio |

|                            | <b>Es. corrente</b> | <b>Es. precedente</b> | <b>Note</b> |
|----------------------------|---------------------|-----------------------|-------------|
| Rotazione dei debiti * 365 | 88                  | 79                    |             |

#### **Rotazione dei crediti**

L'indice misura in giorni la dilazione commerciale concessa ai clienti.

| <b>Numeratore</b>        |           | <b>Denominatore</b> |                             |
|--------------------------|-----------|---------------------|-----------------------------|
| Crediti vs.clienti * 365 | SP CII 1) | CE A                | Ricavi netti dell'esercizio |

|                             | <i>Es. corrente</i> | <i>Es. precedente</i> | <i>Note</i> |
|-----------------------------|---------------------|-----------------------|-------------|
| Rotazione dei crediti * 365 | 200                 | 125                   |             |

### Indicatori di liquidità

#### **Quoziente di disponibilità**

L'indice misura il grado di copertura dei debiti a breve mediante attività presumibilmente realizzabili nel breve periodo e smobilizzo del magazzino.

| <i>Numeratore</i> |          | <i>Denominatore</i> |                  |
|-------------------|----------|---------------------|------------------|
| Attivo corrente   | SP C+A+D | SP Dees+E           | Passivo corrente |

|                            | <i>Es. corrente</i> | <i>Es. precedente</i> | <i>Note</i> |
|----------------------------|---------------------|-----------------------|-------------|
| Quoziente di disponibilità | 1,05                | 1,05                  |             |

#### **Quoziente di tesoreria**

L'indice misura il grado di copertura dei debiti a breve mediante attività presumibilmente realizzabili nel breve periodo.

| <i>Numeratore</i>                         |                     | <i>Denominatore</i> |                  |
|-------------------------------------------|---------------------|---------------------|------------------|
| Liquidità immediate + liquidità differite | SP A+CII+CIII+D+CIV | SP Dees+E           | Passivo corrente |

|                        | <i>Es. corrente</i> | <i>Es. precedente</i> | <i>Note</i> |
|------------------------|---------------------|-----------------------|-------------|
| Quoziente di tesoreria | 1,05                | 1,05                  |             |

### Indicatori economici

#### **Return on sales (R.O.S.)**

L'indice misura l'efficienza operativa in % della gestione corrente caratteristica rispetto alle vendite.

| <i>Numeratore</i>                              |        | <i>Denominatore</i> |                      |
|------------------------------------------------|--------|---------------------|----------------------|
| Differenza tra valore e costi della produzione | CE A-B | CE A.1+A.3          | Ricavi delle vendite |

|                       | <i>Es. corrente</i> | <i>Es. precedente</i> | <i>Note</i> |
|-----------------------|---------------------|-----------------------|-------------|
| ROS (Return on sales) | 0,57                | 0,65                  |             |

#### **Return on investment (R.O.I.)**

L'indice offre una misurazione sintetica in % dell'economicità della gestione corrente caratteristica e della capacità di autofinanziamento dell'Azienda indipendentemente dalle scelte di struttura finanziaria.

| <i>Numeratore</i>   |                              | <i>Denominatore</i> |               |
|---------------------|------------------------------|---------------------|---------------|
| Risultato operativo | Risultato operat.<br>CE-ricl | Tot.attivo SP-att   | Totale attivo |

|  | <i>Es. corrente</i> | <i>Es. precedente</i> | <i>Note</i> |
|--|---------------------|-----------------------|-------------|
|--|---------------------|-----------------------|-------------|

|                            |      |      |  |
|----------------------------|------|------|--|
| ROI (Return on investment) | 0,27 | 0,32 |  |
|----------------------------|------|------|--|

**Return on Equity (R.O.E.)**

L'indice offre una misurazione sintetica in % dell'economicità globale della gestione aziendale nel suo complesso e della capacità di remunerare il capitale proprio.

| Numeratore                     |       | Denominatore |                  |
|--------------------------------|-------|--------------|------------------|
| Utile (perdita) dell'esercizio | CE 21 | SP-pass A    | Patrimonio netto |

|                        | Es. corrente | Es. precedente | Note |
|------------------------|--------------|----------------|------|
| ROE (Return on Equity) | 0,13         | 0,11           |      |

**Return on debt (R.O.D.)**

Non è significativo.

**Indicatori patrimoniali e finanziari****Quoziente di Struttura Primario (detto anche Margine di Copertura delle Immobilizzazioni)**

L'indice misura la capacità della struttura finanziaria aziendale di coprire impieghi a lungo termine con mezzi propri.

| Numeratore       |           | Denominatore |                  |
|------------------|-----------|--------------|------------------|
| Patrimonio netto | SP-pass A | SP-att B     | Immobilizzazioni |

|                                 | Es. corrente | Es. precedente | Note |
|---------------------------------|--------------|----------------|------|
| Quoziente di struttura Primario | 3,44         | 3,44           |      |

**Quoziente di Struttura Secondario**

L'indice misura la capacità della struttura finanziaria aziendale di coprire impieghi a lungo termine con fonti a lungo termine.

| Numeratore                               |                                           | Denominatore |                  |
|------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------|------------------|
| Patrimonio netto + Passività consolidate | SP-pass A + Passività consolidate SP-ricl | SP-att B     | Immobilizzazioni |

|                                   | Es. corrente | Es. precedente | Note |
|-----------------------------------|--------------|----------------|------|
| Quoziente di struttura secondario | 10,79        | 9,14           |      |

**Leverage (dipendenza finanziaria)**

L'indice misura l'intensità del ricorso all'indebitamento per la copertura del capitale investito.

| Numeratore       |           | Denominatore  |                      |
|------------------|-----------|---------------|----------------------|
| Patrimonio netto | A SP-pass | Totale attivo | Totale attivo SP-att |

|                                 | Es. corrente | Es. precedente | Note |
|---------------------------------|--------------|----------------|------|
| Mezzi propri/Capitale investito | 1,96         | 2,25           | %    |

**Quoziente di indebitamento complessivo**

Esprime il grado di equilibrio delle fonti finanziarie.

| Numeratore                       |                          | Denominatore         |               |
|----------------------------------|--------------------------|----------------------|---------------|
| Totale passivo -Patrimonio netto | Totale passivo A SP-pass | Totale attivo SP-att | Totale attivo |

|                           | Es. corrente | Es. precedente | Note |
|---------------------------|--------------|----------------|------|
| Rapporto di indebitamento | 0,98         | 0,97           |      |

**Analisi della riclassificazione funzionale e della posizione finanziaria netta**

Si fornisce di seguito il prospetto della Posizione Finanziaria Netta.

| Descrizione                                                  | Esercizio corrente | Variazione       | Esercizio precedente |
|--------------------------------------------------------------|--------------------|------------------|----------------------|
| <b>a) Attività a breve</b>                                   |                    |                  |                      |
| Depositi bancari                                             | 6.696.097          | -710.697         | 7.406.794            |
| Danaro ed altri valori in cassa                              | 386                | -24              | 409                  |
| Azioni ed obbligazioni non immob.                            | 0                  | 0                | 0                    |
| Crediti finanziari entro i 12 mesi                           | 13.989.056         | 3.451.351        | 10.537.704           |
| Altre attività a breve                                       | 22.876             | -2.273           | 25.149               |
| <b>Disponibilità liquide e titoli dell'Attivo Circolante</b> | <b>20.708.414</b>  | <b>2.738.358</b> | <b>17.970.056</b>    |
| <b>b) Passività a breve</b>                                  |                    |                  |                      |
| Obbligazioni e obbligazioni convertibili (entro 12 mesi)     | 0                  | 0                | 0                    |
| Debiti verso banche (entro 12 mesi)                          | 0                  | 0                | 0                    |
| Debiti verso altri finanziatori (entro 12 mesi)              | 0                  | 0                | 0                    |
| Altre passività a breve                                      | 19.545.831         | 2.541.202        | 17.004.629           |
| <b>Debiti finanziari a breve termine</b>                     | <b>19.545.831</b>  | <b>2.541.202</b> | <b>17.004.629</b>    |
| <b>Posizione finanziaria netta di breve periodo</b>          | <b>1.162.584</b>   | <b>197.156</b>   | <b>965.428</b>       |
| <b>c) Attività di medio/lungo termine</b>                    |                    |                  |                      |
| Crediti finanziari oltre i 12 mesi                           | 0                  | 0                | 0                    |
| Altri crediti non commerciali                                | 33.786             | 4.222            | 29.565               |
| <b>Totale attività di medio/lungo termine</b>                | <b>33.786</b>      | <b>4.222</b>     | <b>29.565</b>        |
| <b>d) Passività di medio/lungo termine</b>                   |                    |                  |                      |
| Obbligazioni e obbligazioni convert.(oltre 12 mesi)          | 0                  | 0                | 0                    |
| Debiti verso banche (oltre 12 mesi)                          | 0                  | 0                | 0                    |
| Debiti verso altri finanz. (oltre 12 mesi)                   | 0                  | 0                | 0                    |
| Altre passività a medio/lungo periodo                        | 872.413            | 196.851          | 675.562              |
| <b>Totale passività di medio/lungo termine</b>               | <b>872.413</b>     | <b>196.851</b>   | <b>675.562</b>       |

|                                                             |                 |                 |                 |
|-------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Posizione finanziaria netta di medio e lungo termine</b> | <b>-838.627</b> | <b>-192.629</b> | <b>-645.998</b> |
| <b>Posizione finanziaria netta</b>                          | <b>323.957</b>  | <b>4.527</b>    | <b>319.430</b>  |

## Commento ed analisi degli indicatori di risultato non finanziari

### Informazioni relative alle relazioni con il personale e l'ambiente

Tenuto conto del ruolo sociale dell'Azienda si ritiene opportuno fornire le seguenti 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. Nel corso dell'esercizio non si sono verificati infortuni gravi sul lavoro che hanno comportato lesioni gravi o gravissime al personale iscritto al libro unico del lavoro.

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. L'Azienda ha mantenuto in essere il sistema organizzativo in rispondenza della legge 81/08.

#### **Ambiente**

Non si restano accadimenti aziendali e/o rilievi attinenti a tale materia anche in riferimento alla ridottissima valenza.

#### **Contenzioso**

L'Azienda non ha attualmente alcun contenzioso verso dipendenti o ex dipendenti di alcun tipo.

#### **Formazione**

Il personale è coinvolto in numerosi percorsi di **formazione** e di **supervisione** che interessano tutti i servizi in modo stabile. Tale risultato, profondamente collegato alla decisione strategica di incentivare, valorizzare e promuovere la *retention* del personale, registra incrementi di rilievo rispetto all'anno precedente, in termini di nr. ore/allievo di formazione erogata (+12 %), nr. di partecipanti coinvolti (+16 %). La media di ore/formazione per lavoratore è pari a 56 ore.

### Rischi ed incertezze

Nei paragrafi che seguono vengono analizzati i principali rischi ed incertezze, trattando separatamente quelli finanziari e poi di quelli non finanziari.

#### **Rischio di credito**

Si deve ritenere che le attività finanziarie dell'Azienda abbiano una buona qualità creditizia dipendente dal fatto che sono di natura pubblica.

#### **Rischio di liquidità**

Si deve ritenere che le attività finanziarie dell'Azienda abbiano un basso rischio di liquidità dipendente dal fatto che sono di natura pubblica.

#### **Rischi non finanziari**

L'Azienda nell'esercizio in chiusura ha rispettato le normative pubbliche in ordine al funzionamento e alla remunerazione delle politiche sociali, assistenziali e socio sanitarie dello Stato, della Regione Lombardia e dei Comuni soci. In merito alle risorse umane permane la continua e attenta valutazione dei fabbisogni formativi e di pianta organica.

### Attività di ricerca e sviluppo

L'Azienda nell'esercizio in chiusura non ha svolto attività di ricerca e sviluppo degna di nota.

### **Rapporti con le imprese del gruppo**

L'Azienda non è controllata, né collegata, né controllante di altre aziende speciali e né impresa sottoposta al controllo di queste ultime.

### **Azioni proprie e azioni/quote di azienda speciale controllanti**

Adempiendo al disposto dei punti 3) e 4), comma 3, art. 2428 c.c., comunichiamo che l'Azienda non ha detenuto nel corso dell'esercizio azioni proprie.

### **Evoluzione prevedibile della gestione**

In base alle informazioni a disposizione si prevede per l'esercizio in corso un risultato in linea con l'esercizio precedente.

L'Azienda è pronta nel prossimo triennio per dirigersi verso nuovi scenari, coerenti con l'evolversi del contesto socio-economico territoriale, nazionale ed internazionale.

In particolare riportiamo i seguenti interventi di sviluppo:

- **Area minori e famiglie**

Azienda si focalizzerà sulla stabilizzazione e l'ampliamento dell'offerta per la prima infanzia:

- o Asili Nido pubblici: ampliamento capacità di accoglienza: nei Comuni di Canegrate, Dairago, Parabiago e San Giorgio, oltre alla valutazione di nuove forme gestionali di altri Asili Nido Comunali
- o Asilo Nido privati: convenzioni per utilizzo posti presso Unità d'Offerta private: acquisto di posti convenzionati per rispondere alla crescente domanda.
- o Centro per la Famiglia: coordinamento dei servizi preventivi, in collaborazione con enti pubblici e privati, anche tramite la sperimentazione di interventi a privati a tariffe calmierate (sostegno alla genitorialità, mediazione familiare, psicoterapie, ...)
- o Coordinamento 0-6: prosecuzione del lavoro di regia per la prima infanzia su tutto l'Ambito Alto Milanese.
- o Interventi Educativi Scolastici e Domiciliari: sviluppo di collaborazioni con il Terzo Settore per progetti educativi sempre più contestualizzati alle esigenze delle persone, delle famiglie e delle scuole, con attenzione al personale educativo ed agli Enti gestori. Si monitoreranno e si svilupperanno le esperienze dell'educatore di plesso, di classe ed a progetto e quella di educatori specializzati nella gestione di situazioni in carico al servizio tutela minori.
- o Integrazione con gli istituti scolastici: monitoraggio e sviluppo dell'applicazione del protocollo di collaborazione con scuole, Comuni e servizi aziendali

- **Area inclusione e sostegno alle persone adulte**

Di fronte ad un crescente impoverimento della popolazione adulta e delle famiglie, Azienda So.Le. manterrà e rafforzerà i servizi per l'inclusione:

- o Agenzia per l'Inclusione Attiva: monitoraggio e sviluppo del servizio e degli interventi a favore della popolazione in difficoltà economiche e lavorative
- o Agenzia per l'Abitare: supporto nell'accesso alla casa per le persone in condizioni di vulnerabilità.
- o Pronto Intervento Sociale: assistenza immediata per situazioni di emergenza.
- o Centro Servizi Contrasto alla Povertà: interventi mirati contro la povertà estrema.
- o Gestione Appartamenti di Housing Sociale: Co-progettazione, a prosieguo degli interventi PNRR per nuove abitazioni sociali (Busto Garolfo, Castano e Canegrate)

- **Area servizi per persone non autosufficienti**

A fronte dell'aumento della domanda di assistenza per anziani e disabili, Azienda prevede:

- o Spazio Fragile: progetto sperimentale per accompagnare nei progetti di vita giovani con disabilità e le loro famiglie

- o Co-progettazione nei Servizi di Protezione Giuridica e Sportello Assistenti Familiari: monitoraggio e sviluppo della transizione verso una gestione condivisa
- o Integrazione tra SAD e Servizi a maggiore intensità (RSA, CDD, ...): Rafforzamento della continuità assistenziale tra diversi livelli di servizio.
- o Integrazione Lavorativa per Soggetti Fragili: accreditamento del Servizio per l'Integrazione Socio-Lavorativa e monitoraggio e sviluppo della sperimentazione dei tirocini di inclusione tramite il Servizio di Integrazione Socio-Lavorativa
- o Valutazioni Multidimensionali: Implementazione di valutazioni integrate per rispondere alle diverse esigenze dei beneficiari

• **Area sviluppo delle competenze interne e comunicazione esterna**

Azienda investirà nella crescita e nella valorizzazione delle competenze del proprio personale nonché nella comunicazione e nella promozione dei suoi servizi, anche attraverso:

- o Formazione interna: circa 5.000 ore di formazione rivolta al personale di Azienda e dei Comuni soci, finalizzata a promuovere lo sviluppo delle competenze, dell'integrazione e l'innovazione
- o Catalogo della formazione esterna: offerta formativa rivolta a Enti del Terzo Settore, scuole ed enti privati.
- o Bilancio Sociale: edizioni annuali per monitorare e valutare l'impatto sociale.
- o Customer Satisfaction: strutturazione di feedback periodici sia dai Comuni soci che dai beneficiari, con l'obiettivo di adattare i servizi in modo dinamico.
- o Comunicazione esterna: sviluppo dell'immagine aziendale e della comunicazione esterna, non limitandosi alla rivisitazione dei siti web istituzionali e di quelli specifici per servizi, ma incrementando un'efficacia informativa e promozionale dei servizi offerti.

**Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili**

Si rimanda alla nota integrativa.

**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.

*Per il Consiglio di Amministrazione  
Il Presidente  
Dott.ssa Donata Nebuloni*