

BILANCIO SOCIALE 2023



La **motivazione** è ciò che ci mette in gioco e la **grinta** è la competenza per andare verso l'impossibile

(Letizia Espanoli)

San Michele Società cooperativa sociale

Piazza Basilica, 15 - 23037 Tirano (SO) - Tel.: 0342 704334 - Fax: 0342 704768

E-mail: info@coopsanmichele.com Web: www.coopsanmichele.com

COD. FISC./P. IVA/N. REG. IMPRESE SONDRIO: 00785150145 - N. ALBO SOCIETA' COOPERATIVE: A111626

Care Socie e Soci, gentili lettori,

questo che presentiamo è il 16° bilancio sociale della San Michele. Obbligo inizialmente previsto da una delibera della giunta di Regione Lombardia, è stato presentato 15 anni fa all'assemblea dei soci di allora per l'esercizio 2008.

Uno strumento per comunicare i risultati di un intero anno di attività sotto una diversa forma che non sia quella dei numeri del bilancio d'esercizio, che permette alle organizzazioni di racchiudere in un unico elaborato riflessioni sui diversi fattori produttivi impiegati così da verificare l'impatto dell'intera organizzazione rispetto a tutti i portatori di interessi:

- le persone: utenti e ospiti per dare risposta ai loro bisogni;
- i collaboratori ai quali corrispondere il salario del lavoro svolto e la sua continuità;
- i soci ai quali dare conto dell'operato della cooperativa;
- gli enti pubblici che chiedono e demandano compiti per dare risposte a quei bisogni ai quali direttamente non riescono a dare risposta: lavori di alto valore sociale, dall'accudimento alla crescita dei bambini (asilo nido) fino al prendersi cura della persona anziana, passando attraverso la presa in carico delle situazioni di disabilità e fragilità sociale;
- le imprese del mondo produttivo che vedono nella cooperativa un interlocutore attento nella richiesta di beni e servizi di qualità e di impatto sostenibili e un cliente che puntualmente onora i pagamenti creando valore economico e disponibilità finanziaria da rimettere in circolazione;

- gli enti del terzo settore con i quali si intrecciano rapporti di reciproco scambio, pensieri e riflessioni condivise creando reti allargate proponendosi, ciascuno nella propria specificità, soggetti autorevoli e di esperienza.

Il bilancio sociale che vi presentiamo mostra in modo trasparente la realtà della cooperativa San Michele, il responsabile impatto del valore aggiunto creato ponendo in relazione i risultati e le grandezze economiche proprie, le risorse ed i fattori produttivi rispetto al territorio, al tempo, alle risorse umane.

Concludiamo questa premessa con un sincero ringraziamento per il lavoro svolto da tutti gli operatori, i volontari, i soci, ciascuno nel proprio ruolo; altrettanto rivolgiamo la nostra gratitudine agli ospiti e utenti dei nostri servizi, ai clienti e a quanti hanno riposto la loro fiducia nella San Michele.

Non può mancare un commosso e affettuoso ricordo di Roberta, preziosissima amica, dirigente e amministratore della cooperativa, pilastro della nostra organizzazione per molti anni. Improvvisamente mancata all'inizio del 2024 ha lasciato un vuoto in tutti noi per la capacità che aveva di rapportarsi con le persone, per le competenze di lavoro e per la dedizione all'intera San Michele.

Buona lettura.

Il Consiglio di Amministrazione

Contesto di riferimento.

La cooperativa San Michele opera in provincia di Sondrio nell'area della media e alta Valtellina. La sede sociale è ubicata a Tirano, nella frazione di Madonna di Tirano in piazza della Basilica 15, presso lo storico Palazzo San Michele.

Orografia.

La Valtellina, inserita tra le catene delle alpi Retiche e le Prealpi Orobriche, si sviluppa longitudinalmente per una lunghezza di circa 120 km con una conformazione tipicamente montana di fondovalle. La presenza di un'unica arteria stradale principale comporta un disagio non indifferente, in particolare nei fine settimana e a ridosso delle festività per l'afflusso turistico, condizionando il trasporto merceologico, gli spostamenti delle persone e il vivere quotidiano nelle città e paesi ubicati lungo l'arteria. La mancanza di un efficiente trasporto su rotaia penalizza ancor più i collegamenti inter-valle e verso le aree del lago di Como, della Brianza e del milanese.

Scolastico e formativo

Nella scolarità, per quello che riguarda il territorio di riferimento, sono presenti istituti scolastici dalla primaria alla scuola secondaria di secondo grado con due poli, per quest'ultima, a Tirano e Bormio, oltre alla presenza di un Centro di formazione professionale nel comune di Sondalo. Risulta invece quasi assente, escludendo l'unica sezione staccata di Scienze infermieristiche dell'Università Bicocca ed il Corso di Laurea Triennale in Costruzioni e Gestione del Territorio, il livello universitario per la cui frequenza i giovani studenti sono obbligati a risiedere settimanalmente nei maggiori centri, Milano e Pavia in particolare. Ciò comporta che tante professionalità di livello universitario vi permangano dopo la laurea con ulteriore conseguente impoverimento del territorio.

Risorse umane settore socio sanitario

Il settore socio-sanitario, che già a livello nazionale soffre della mancanza di figure addette e di risorse economiche adeguate, risente altresì della contrazione dei servizi ospedalieri, in particolare specialistici, e della difficoltà di compensare tale riduzione con adeguati servizi territoriali. La risposta ai bisogni deve spesso quindi essere ricercata fuori del territorio e/o presso erogatori privati, sopportandone maggiori costi e scomodità: dove per "costi" non si intende solo un peso di carattere economico ma un concetto di "costo sociale" nella sua più ampia accezione.

La prossimità della Confederazione Elvetica, elemento concorrenziale in termini economici, se da un lato è fonte di ricchezza per parte dei residenti che vi lavorano, per altro verso è territorio assorbente professionalità necessarie alle strutture socio-sanitarie, particolarmente sentita nell'attuale congiuntura di carenza di personale. L'ambiente montano incide altresì con riguardo al clima comportando la necessità di alti consumi di energia per il riscaldamento, con ricadute sui costi di mantenimento delle strutture e sui bilanci familiari.

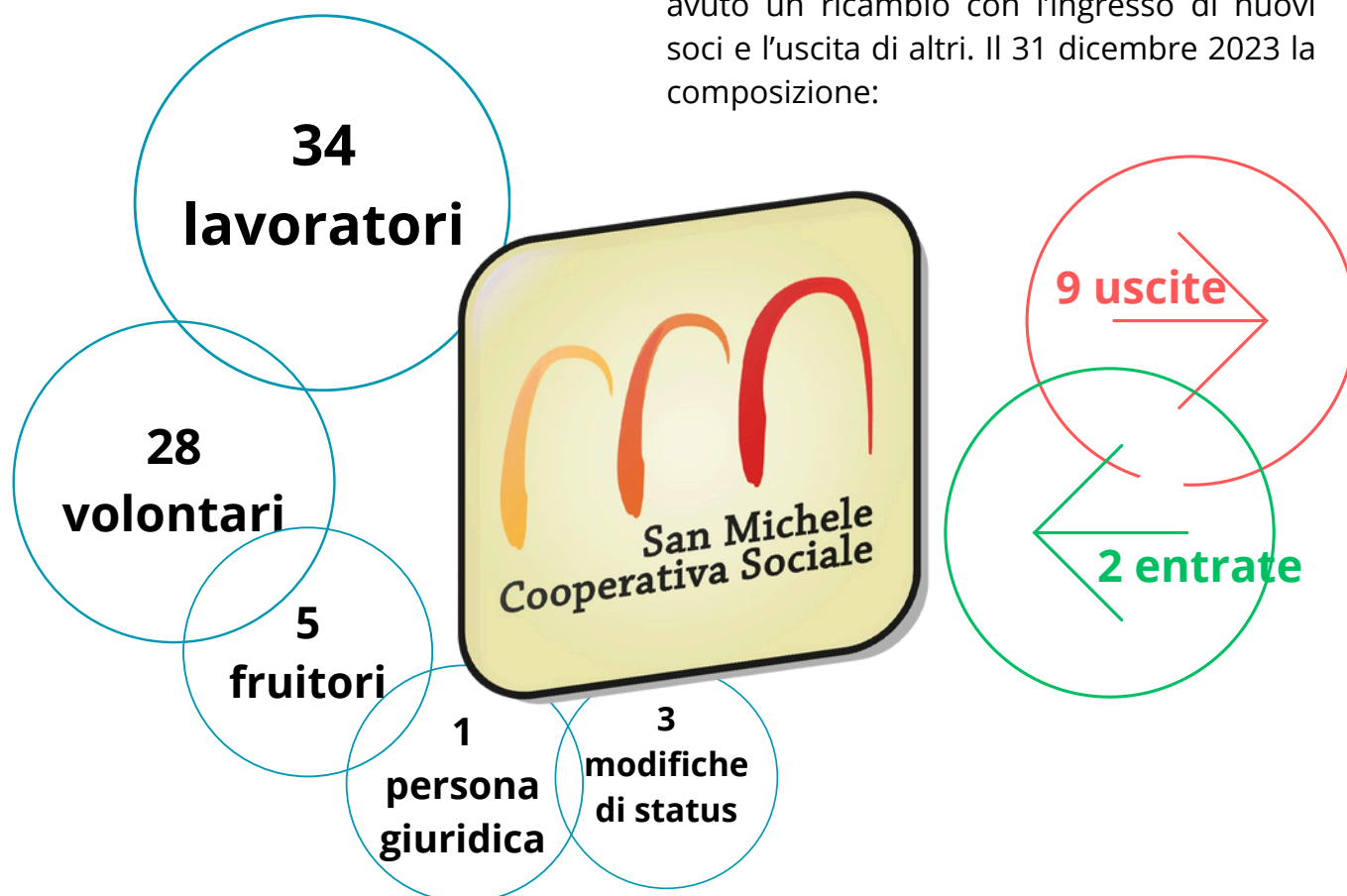


La San Michele è una cooperativa sociale di tipo A, che nasce per iniziativa di operatori e volontari legati alle attività sociali dell'Opera Don Guanella che aveva attivato la conduzione di due Centri Diurni per persone con disabilità. Nell'anno 2001, quando i padri guanelliani lasciano Tirano, alcuni dipendenti decidono di non disperdere l'esperienza sociale iniziata dalla congregazione e si costituiscono in cooperativa.

Pochi mesi dopo è avviato il Centro Residenziale per Disabili che, dopo importanti lavori di ristrutturazione, viene ospitato al 1° piano dell'ex ospedale di Tirano.

Nel corso degli anni la cooperativa amplia la propria attività con l'inserimento di nuovi servizi rivolti non solo alle persone con disabilità ma sempre nell'ambito socio-sanitario.

Dagli 11 fondatori la compagine sociale ha avuto un ricambio con l'ingresso di nuovi soci e l'uscita di altri. Il 31 dicembre 2023 la composizione:



La San Michele non ha mai imposto alcun obbligo né ai lavoratori né agli ospiti delle strutture o utenti dei servizi di diventare socio. Crediamo fortemente che questa

deve essere una libera scelta della singola persona. Un atto consapevole e concreto sapendo che ciò comporta diritti e doveri di partecipazione.



La cooperativa San Michele, fin dalla sua costituzione, aderisce a CONFCOOPERATIVE



principale organizzazione di rappresentanza, assistenza e tutela del movimento cooperativo e delle imprese sociali italiane. Un nostro consigliere di amministrazione è componente del consiglio della struttura territoriale di Lecco e Sondrio "Confcooperative dell'Adda".



Detiene partecipazioni:

- Sol.Co Sondrio consorzio cooperative sociali
- Nisida cooperativa A di Chiavenna;
- Unioncoop, società Cooperativa di servizi delle imprese aderenti a Confcooperative dell'Adda.
- Cooperfidi, confidi di riferimento dell'economia cooperativa, del no-profit e del settore primario.
- Banca Etica, banca italiana, nata nel 1999 in forma di società cooperativa per azioni, ispirata ai principi della finanza etica.

Unioncoop
€ 8.616,00



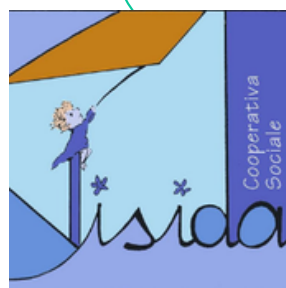
UNIONCOOP Società Cooperativa
Centro servizi interprovinciale
di Confcooperative Lecco e Sondrio

Sol.Co.
Sondrio
€ 9.200,00



Sol.Co.
SONDRIO

Nisida
€ 17.000,00



Cooperfidi
€ 750,00



COOPERFIDI
ITALIA

Banca Popolare
Etica
€ 1.770,00



bancaetica

La cooperativa adotta il CCNL delle cooperative sociali; per i soci lavoratori è stato approvato un regolamento interno così come previsto dalla legge 142/2001.

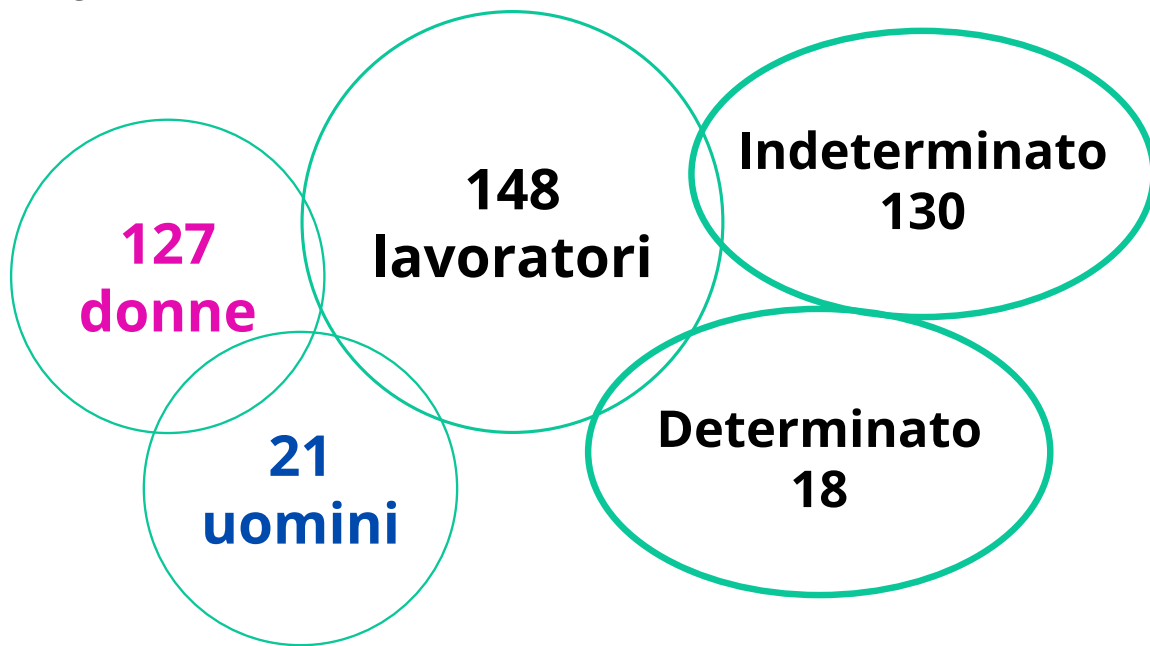
La politica della cooperativa è incentrata al rispetto integrale delle disposizioni contrattuali e degli accordi territoriali.

Nell'anno 2024 è stato siglato il nuovo contratto collettivo di lavoro che prevede alcune variazioni: vestizione, maternità, reperibilità,... ed un graduale aumento delle retribuzioni. Queste ultime hanno un impatto del 5,30% nell'anno 2024 e del 13,26% a regime dal 2025

Nell'anno 2023 vi sono state 79 assunzioni contro 52 cessazioni, mentre 9 sono le stabilizzazioni di contratto.

Fra le cessazioni sono compresi 14 rapporti riferiti alla conclusione dell'appalto di assistenza scolastica.

Delle 79 assunzioni, 40 riguardano la conferma del personale presente nella RSA "G.M. Venzoli" di cui la cooperativa gestisce dal 1° luglio, l'assistenza socio-sanitaria, l'animazione avendo vinto la gara di aggiudicazione bandita dalla Fondazione "Vita e Salute" di Grosotto



L'assemblea del 27 giugno 2023 ha approvato il piano di Welfare aziendale, definendo la parte generale e prevedendo nello specifico due misure: "Prestito ad onore" e "Prestito su TFR" che si sostanziano nella possibilità di concedere al proprio personale dipendente, dietro specifica richiesta motivata, un prestito a tasso zero, rimborsabile in rate mensili con trattenute in cedolino.

Nell'anno 2022, la cooperativa San Michele ha erogato una premialità a favore dei lavoratori dipendenti per l'impegno profuso durante l'esercizio. Confermando il principio di erogazione in base alle ore effettivamente lavorate, il consiglio ha incrementato di € 200,00 la premialità ai lavoratori per ciascun figlio a carico.

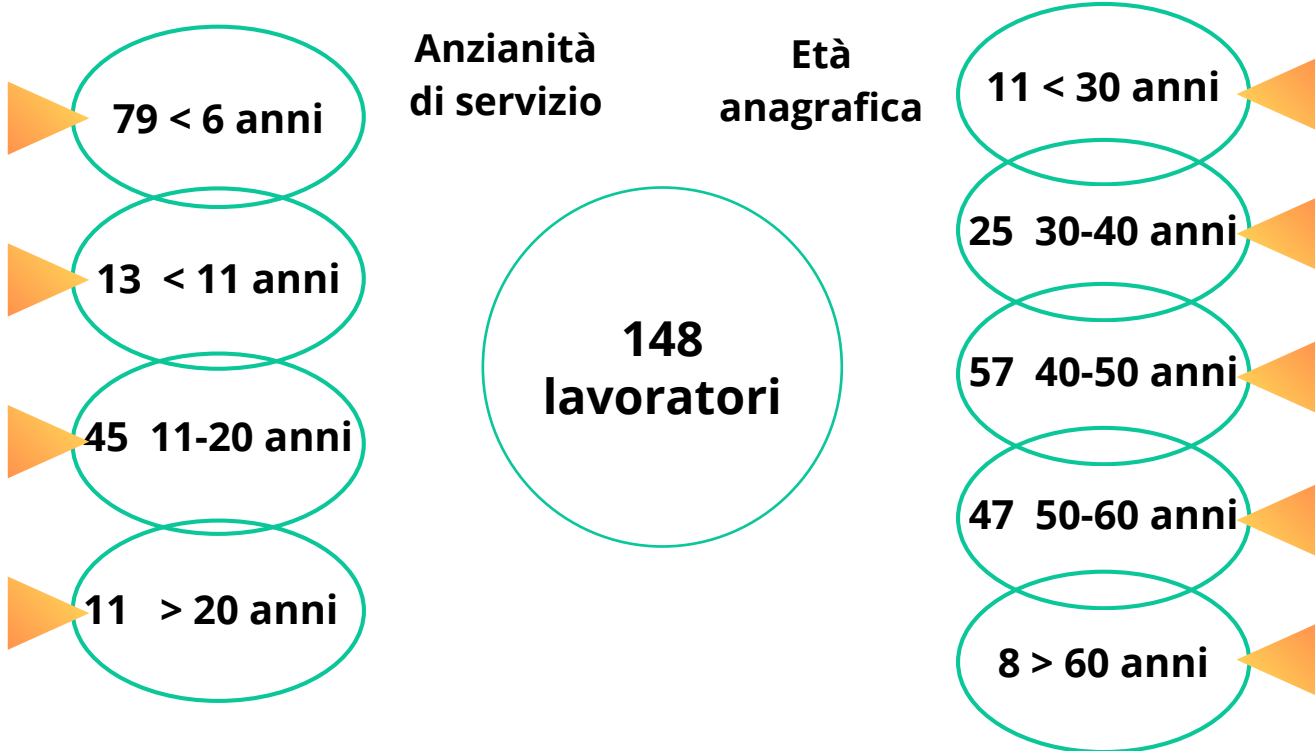
I soci lavoratori, oltre alla premialità, hanno ricevuto un ristorno anch'esso commisurato alla qualità e quantità di lavoro prestato.



L'endemica carenza di risorse umane nel comparto socio-sanitario è una sfida significativa che molti Paesi sviluppati affrontano in tutto il mondo, Italia compresa. Le cause, in gran parte, ci sono note:

il calo demografico e l'invecchiamento della popolazione, l'aumento della domanda di servizi socio-sanitari legata alla cronicità, la cd "fuga di cervelli", le condizioni di lavoro difficili, la mancanza di investimenti nella formazione e di visione a lungo periodo.

La prossimità della Confederazione Elvetica, elemento concorrenziale in termini economici, se da un lato è fonte di ricchezza per parte dei residenti che vi lavorano, per altro verso è territorio assorbente professionalità necessarie alle strutture socio-sanitarie, particolarmente sentita nell'attuale congiuntura di carenza di personale



Tutto ciò, ed altro, incide fortemente sull'intera area delle risorse umane. I dati dell'anzianità di servizio evidenziano che quasi un terzo della forza lavoro ha una permanenza in cooperativa superiore a 10 anni. Fra gli undici lavoratori presenti da oltre vent'anni, sei sono soci fondatori della cooperativa. L'età anagrafica mostra un quadro da attenzionare vista la

prossimità dell'età pensionabile per quasi un terzo dell'intera forza lavoro.

L'iniziativa di indire corsi di formazione per nuove figure ASA, già messa in atto nel passato, e che sarà replicata nel prossimo futuro, pare non sia considerata nonostante il sostegno economico al costo del corso e la certezza del posto di lavoro terminata la formazione.



Ore lavorate
169.084

**Ore
formazione**
737

. Il valore della formazione degli operatori è da sempre ritenuto di importanza strategica dalla cooperativa.

Alle attività formative che scaturiscono da obblighi di legge inerenti alla salute e alla sicurezza sui luoghi di lavoro, si affiancano, quelle preziose attività che ciascun lavoratore svolge privatamente portando un valore aggiunto alla propria attività.

Nel corso dell'anno 2023, la San Michele ha accolto 26 persone nell'ambito di progetti di alternanza scuola-lavoro e tirocinanti di corsi professionalizzanti.

Full-time 59
P.T. orizzontale 26
P.T. verticale 63

L'impiego delle risorse umane dell'intera cooperativa varia a seconda del servizio da erogare. Strutture residenziali vedono impegnati operatori 24 ore su 24; centri diurni dalle sette alle otto ore, servizi diffusi sul territorio variano in base alle necessità, come pure l'attività del poliambulatorio, degli studi fisioterapici e del centro prelievi.

148
lavoratori

49 ASA

42 IP, Educatori, Fisio

27 OSS

8 Coordinatori

7 Ass. Specialistici

7 Autisti

3 Resp. d'area

1 Cuoco

1 Aiuto cuoco

1 Impiegato di concetto

1 Addetto pulizie

1 Direttore generale



A conclusione del capitolo “Risorse umane” accenniamo all’aspetto economico.

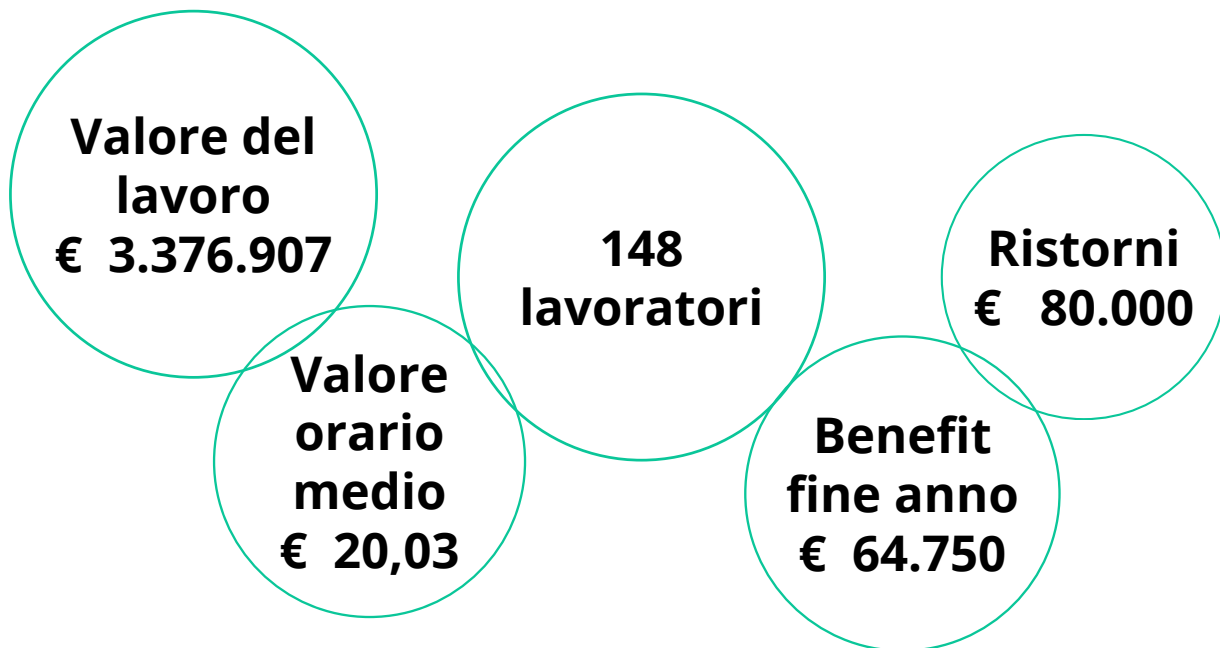
Tra tutti i costi che occorrono all’erogazione dei servizi la voce più consistente é quella delle risorse umane.

Nel contesto del bilancio sociale il consueto “costo del lavoro” preferiamo definirlo “VALORE del lavoro” per dare significato e sostanza alla soggettività di ciascun collega che lavora in cooperativa.

Un VALORE che nel 2023 ha richiesto uscite per oltre 300.000,00 €uro al mese,, 75.000,00 €uro alla settimana; oltre 10.000,00 €uro al giorno.

Ciascuna ora di servizio ha un valore medio di poco superiore a 20,00 €uro (media fra diversi livelli retributivi e ore impiegate).

Nella erogazione di prestazioni, che siano al servizio pubblico (SSN) o al privato, oltre al valore orario contrattualmente stabilito devono essere aggiunti i costi generali, (amministrativi, strutture, consumi, ecc...) perché la gestione possa mantenere il suo punto di equilibrio, a garanzia anche, e soprattutto delle persone che ci lavorano. Consapevoli che il “valore del lavoro” è frutto di impegno e sacrificio personale la cooperativa anche quest’anno ha erogato a tutto il proprio personale premialità di fine anno e ristorni ai soci lavoratori.



La cooperativa, nel corso del 2023, ha gestito molteplici attività nell'ambito sociale e sociosanitario, come segue.

Ø RSD "Tirano" - È un servizio residenziale sanitario-assistenziale per persone con disabilità non assistibili al proprio domicilio, aperto tutto l'anno e sito in Via Pedrotti n° 57 a Tirano. È autorizzato per 40 posti, di cui 37 accreditati e a contratto. Si rivolge prevalentemente a persone risiedenti in Lombardia con particolare riguardo alla Provincia di Sondrio.

Ø CDD "Beata Chiara Bosatta" e CDD "San Michele"

Sono servizi semiresidenziali socio-sanitari aperti dal lunedì al venerdì, secondo un calendario annuale, dalle ore 8.00 alle ore 16.30 e sono siti in Piazza Basilica n° 15 a Tirano. I posti autorizzati sono 44, dei quali 41 accreditati e a contratto.

Ø CSS "La Sorgente" - È un servizio residenziale socio-sanitario per disabili adulti sito a Valdisotto in Via P. Dei Cas 13, con 10 posti autorizzati ed accreditati.

Ø CSE "La Sorgente" - È un servizio diurno, sito a Valdisotto, con n. 10 posti autorizzati, rivolto a persone con una disabilità medio-lieve. Anche questo servizio è aperto con orari variabili in funzione delle necessità delle famiglie.

Ø Asilo Nido "La Cicogna" - Il servizio è attivo dal 2002 presso un immobile in comodato dal comune di Grosio. Il servizio è accreditato per n. 22 posti (dal 02/04/2024, 26 posti).

Ø Ambulatorio e studi "eEquilibrium" - Sono collocati a Tirano, Grosio ed Aprica e si rivolgono a persone che necessitano di trattamenti riabilitativi e masso-fisioterapici avvalendosi delle prestazioni di personale specializzato; alle attività fisioterapiche si sono via via affiancate l'osteopatia, l'attività motoria organizzata, la neuropsicomotricità infantile, e prestazioni mediche specialistiche alla riabilitazione. Dal mese di agosto 2022 la sede di Tirano è diventata poliambulatorio con l'inserimento di altre specialità mediche: diagnostica ecografica, medicina generale gastroenterologia, pneumologia, neurologia, psicoterapia.

Ø Assistenza educativa e/o socializzante a favore di minori disabili nell'ambito territoriale di Tirano, mediante l'attivazione di titoli sociali (voucher) e attraverso appositi progetti di natura educativa e/o socializzante.

Ø Misura B1, regolamentato dalla D.g.r. 7751 del 28.12.2022, è un servizio che prevede l'erogazione di voucher sociosanitari a favore di persone in condizioni di disabilità gravissima di qualsiasi età, volti al mantenimento della persona fragile al domicilio.



Ø **RAMI** (Rete Assistenziale Minori Integrata): prevede interventi di natura prevalentemente riabilitativa (educatore, psicomotricista e fisioterapista) a favore di minori con disabilità grave.

Ø **Attività di assistenza scolastica** agli studenti con disabilità, in accreditamento presso l'Ufficio di Piano di Tirano. Nell'anno scolastico 2020-2021 ha coinvolto 27 utenti (fino a termine anno scolastico 2022-2023)

Ø **Attività di consulenza** erogata alla Fondazione F. Siccardi di Sondalo inerente alla direzione amministrativa e la segreteria della Fondazione, in prosecuzione dell'incarico ricevuto nel 2018.

Ø **Servizio "Punto prelievi"** presso il Comune di Grosio, in convenzione con l'ASST Valtellina e Alto Lario, attivo dal 2017.

Con la cooperativa "Forme", l'Ufficio di Piano di Tirano e l'Associazione Caritas ha realizzato il progetto "1, 2, 3 stella" nell'ambito della povertà educativa nei bambini, finanziato dalla Fondazione Pro Valtellina.

In collaborazione con gli U.d.P di Tirano e di Bormio e con le realtà del terzo settore sta lavorando alla progettazione e realizzazione di proposte rivolte a persone con disabilità ed anziane attraverso l'utilizzo dei fondi legati al PNRR.

Il 1° luglio 2023 la cooperativa ha iniziato la gestione dei servizi socio-sanitario, socioassistenziale e manutentivo interno dalla RSA "G.M. Venzoli" avendo vinto la gara di aggiudicazione bandita dalla Fondazione "Vita e Salute" di Grosotto per conclusione del contratto ventennale con altra cooperativa non del territorio. I lavoratori in forza al precedente gestore sono stati assunti da San Michele confermando tutte i diritti ad-personam in essere.

MINORI
RAMI

39

SCUOLA
Assistenza

39

RSA
direzione

1

PUNTO
Prelievi

968

RSA
gestione servizi

73





Il consiglio di amministrazione

L'attuale consiglio di amministrazione è stato nominato dall'assemblea dei soci del 29 aprile 2022 per la durata di un triennio, fino all'approvazione del bilancio d'esercizio 2024. Nella riunione del Consiglio di amministrazione in stessa data sono stati nominati il presidente e vicepresidente Gennj Colturi.

L'assemblea ha altresì deliberato l'emolumento di € 100,00 mensili netti per ciascun componente. Tutti i componenti del consiglio di amministrazione sono soci della cooperativa e operatori attivi ciascuno per il proprio settore e secondo la propria mansione.

Collegio sindacale

La cooperativa è soggetta a controllo da parte del Collegio Sindacale composto da tre componenti effettivi e due supplenti: L'assemblea ha altresì deliberato di riconoscere un compenso annuo di € 3.000,00 per ciascun componente effettivo.

Entrambe le nomine hanno durata triennale, fino alla data dell'assemblea che approva il bilancio dell'esercizio 2025.

L'Organismo di Vigilanza ai sensi del D.lgs. 231/01 è presente con due componenti.

La vigilanza sugli enti cooperativi ai sensi del D.lgs. 2 agosto 2020. n. 220 è svolta da Confcooperative, il cui ultimo verbale di revisione del 10/11/2022 è stato emesso senza alcun rilievo e conclude proponendo il rilascio del certificato/attestato di revisione.

La revisione contabile è demandata a professionista esterno al collegio sindacale al quale si corrisponderà un compenso annuo di € 5.000,00.



L'attività della cooperativa è sempre stata improntata ad una oculata gestione delle risorse senza incidere sulla qualità dei servizi.

Questi dati evidenziano un trend positivo nel settore dei servizi residenziali e nell'assistenza socio sanitaria, dimostrando la crescente domanda e l'efficacia delle strategie adottate.

Questi risultati non solo riflettono un'ottima gestione delle risorse, ma sottolineano anche l'impegno costante nel mantenere il monitoraggio generale.

Al riguardo si sottolinea che i servizi dipendenti da tariffazione pubblica, quindi non in ottica di mercato, non sono governabili dagli amministratori.

Gestione prudente

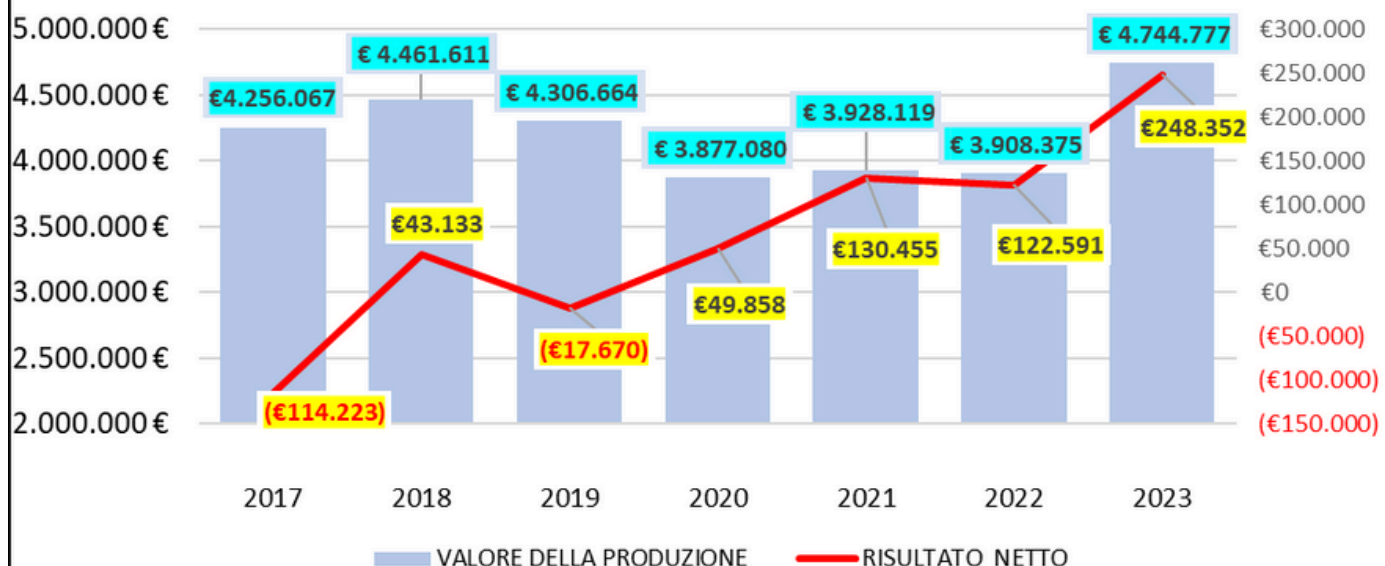
è necessario gestire diligentemente le risorse della cooperativa, evitando sprechi e investendo in modo strategico per garantire la stabilità finanziaria e operativa nel lungo periodo.

Pianificazione finanziaria

Il tempo medio di incasso dei crediti è pari a circa 50 giorni e la liquidità immediatamente disponibile garantisce la copertura delle spese; si tratta di un delicato equilibrio da monitorare con puntuale attenzione e prudenza.

	2020	2021	2022	2023
VALORE DELLA PRODUZIONE	3.877.080	3.928.119	3.908.375	4.744.777
COSTI MATERIE PRIME	-253.221	-240.311	-183.848,56	-183.849
COSTI SERVIZI	-411.745	-305.941	-387.799	-711.954
COSTI X GODIMENTO BENI DI TERZI	-160.477	-139.659	-156.214,51	-156.215
COSTI DEL PERSONALE	-2.867.518	-2.948.122	-2.828.224	-3.376.906
AMMORTAMENTI	-59.673	-59.840	-64.127,70	-64.128
VARIAZIONI DI RIMANENZE	31.640	-4.286	-9.683	-2.409
ACCANTONAMENTI X RISCHI	-21.000	-110.000	0,00	0
ONERI DIVERSI	-46.776	-45.785	-27.554	-40.953
RISULTATO LORDO	129.614	105.305	208.363,00	208.363
SALDO GESTIONE FINANZIARIA	356	841	24.268	39.989
SALDO RETTIFICHE FINANZIARIE	0	-6.982	0,00	0
SALDO GESTIONE STRAORDINARIA	0	0	0	0
IMPOSTE	0	0	0,00	0
RISULTATO NETTO	49.858	130.455	122.591	248.352

VALORE DELLA PRODUZIONE E RISULTATO DI ESERCIZIO 2017-2023



·Gestione del rischio e monitoraggio delle performance.

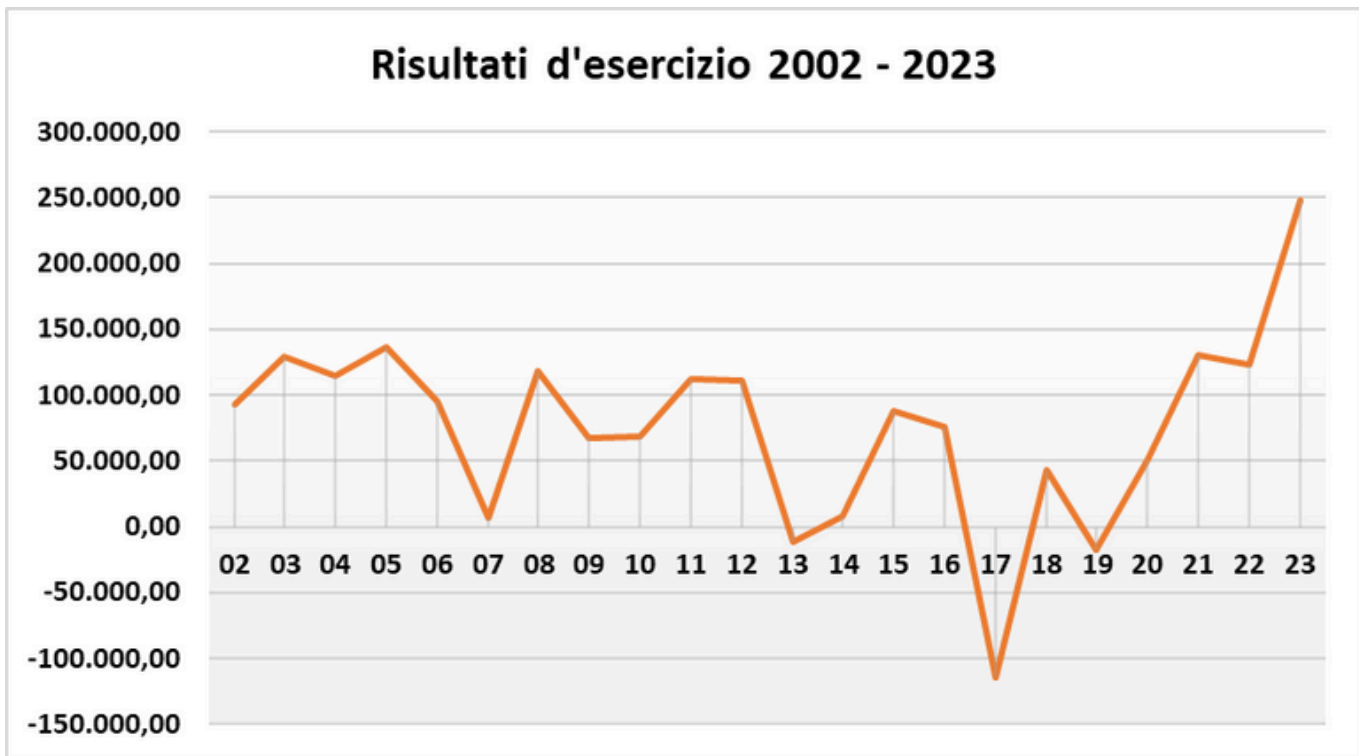
Identificare, valutare e gestire i rischi che possono influenzare la continuità aziendale, ad esempio i rischi finanziari, operativi, legali o di mercato, adottando misure preventive e piani di contingenza. In tal senso è indispensabile che vi sia il regolare monitoraggio delle performance della nostra organizzazione, siano esse di tipo economico/finanziario ma anche operative e strategiche. Tali analisi sono necessarie per identificare per tempo eventuali aree di debolezza e prendere gli adeguati provvedimenti correttivi in modo tempestivo.

Nel corso degli anni si sono registrati risultati economici diversi: periodi di sostanziale equilibrio (i primi 5 anni) seguiti da un esercizio di pareggio con repentino recupero e assestamento al livello precedente per un altro quinquennio.

Il 2013 ha visto la prima perdita dell'esercizio prontamente recuperata e a distanza di 4 anni ulteriore importante perdita d'esercizio, seguita da un recupero e ulteriore perdita cui seguono anni con un trend di crescita e produzione di valore. Tuttavia, il percorso non è stato privo di sfide.

Nell'anno 2017 si è registrato il risultato d'esercizio peggiore di sempre. L'attività dell'anno immediatamente successivo ha permesso il recupero da un risultato negativo a un margine ancorché minimale rispetto al volume dei ricavi.

Ad un successivo anno di perdita economica si è riscontrato un assestamento di fondo con un trend di crescita costante.

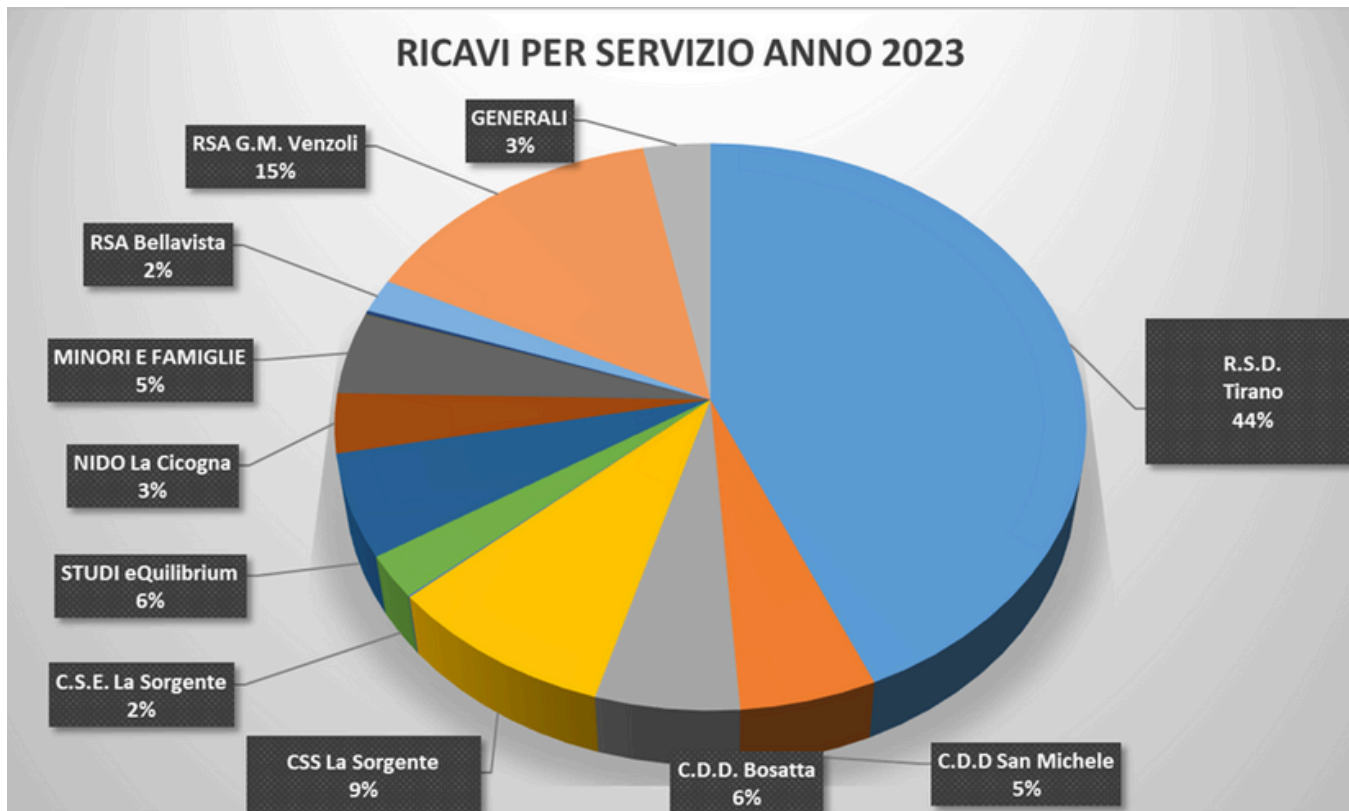


Il volume dei ricavi, che si evince dall'aggregato del valore della produzione, ha avuto un importante incremento del 21,4% rispetto all'esercizio precedente. A fronte di alcuni servizi che sono stati dismessi, e qualcuno di limitata attività, vi sono incrementi significativi nei servizi residenziali (RSD; CSS; CSE), nell'asilo nido La Cicogna e nel poliambulatorio eEquilibrium.

Importante il volume di ricavi dalla gestione del servizio socio assistenziale, animativo e manutentivo generato in sei mesi di attività presso la RSA G.M. Venzoli. Si riporta il volume dei ricavi suddiviso per attività svolta:

Il servizio più significativo per volume di ricavi é la RSD che produce il 44% del valore della produzione che con i due CDD sono le attività storiche ed il core business della cooperativa fin dal 2001

Questi dati ci incoraggiano a continuare su questa strada, migliorando costantemente i nostri servizi e cercando nuove opportunità di crescita, sempre con l'obiettivo di garantire il massimo benessere ai nostri ospiti e opportunità di lavoro per tutto il nostro personale che opera nelle diverse aree di attività.



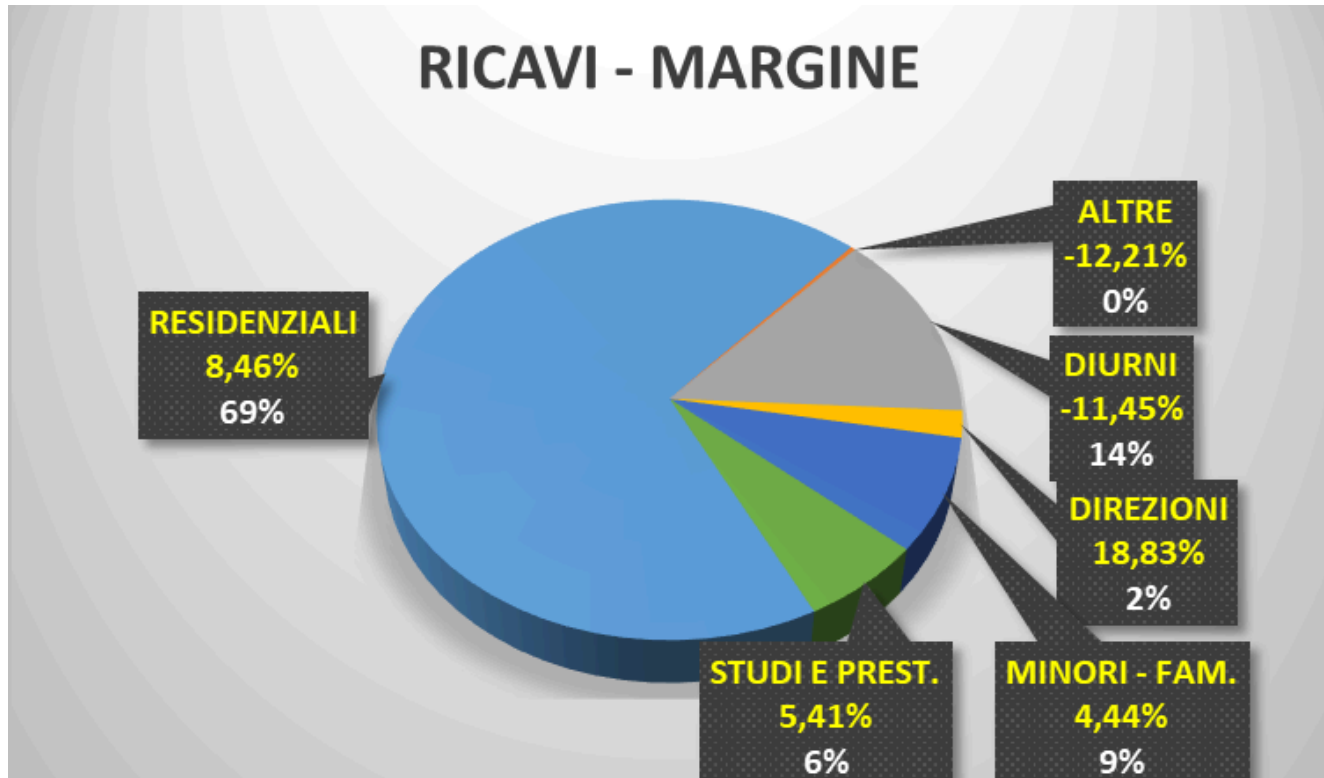
San Michele è una realtà di oltre 150 persone che lavorano; di oltre 200 utenti e ospiti di strutture e servizi sociali e sociosanitari; quasi 2000 clienti/utenti degli ambulatori (eEquilibrium, punto prelievi); con un valore della produzione superiore a 4 milioni e 700 mila euro; che si confronta sul mercato e soggiace a precise regole del sistema sociosanitario pubblico e privato.

Occorre quindi gestire il presente e affrontare il futuro perseguendo e mantenendo il corretto equilibrio tra le finalità sociali e la creazione di valore economico.

Ancorché il risultato d'esercizio risulta complessivamente positivo e confortante, tuttavia, l'analisi più approfondita del dato evidenzia significative differenze nei risultati economici delle diverse unità produttive: alcune con buona o ottima

marginalità, altre in sostanziale pareggio tra i ricavi e i costi, altre ancora in perdita, anche importante.

Il grafico presenta, per ciascuna area, il valore della produzione ed il margine di risultato in percentuale.

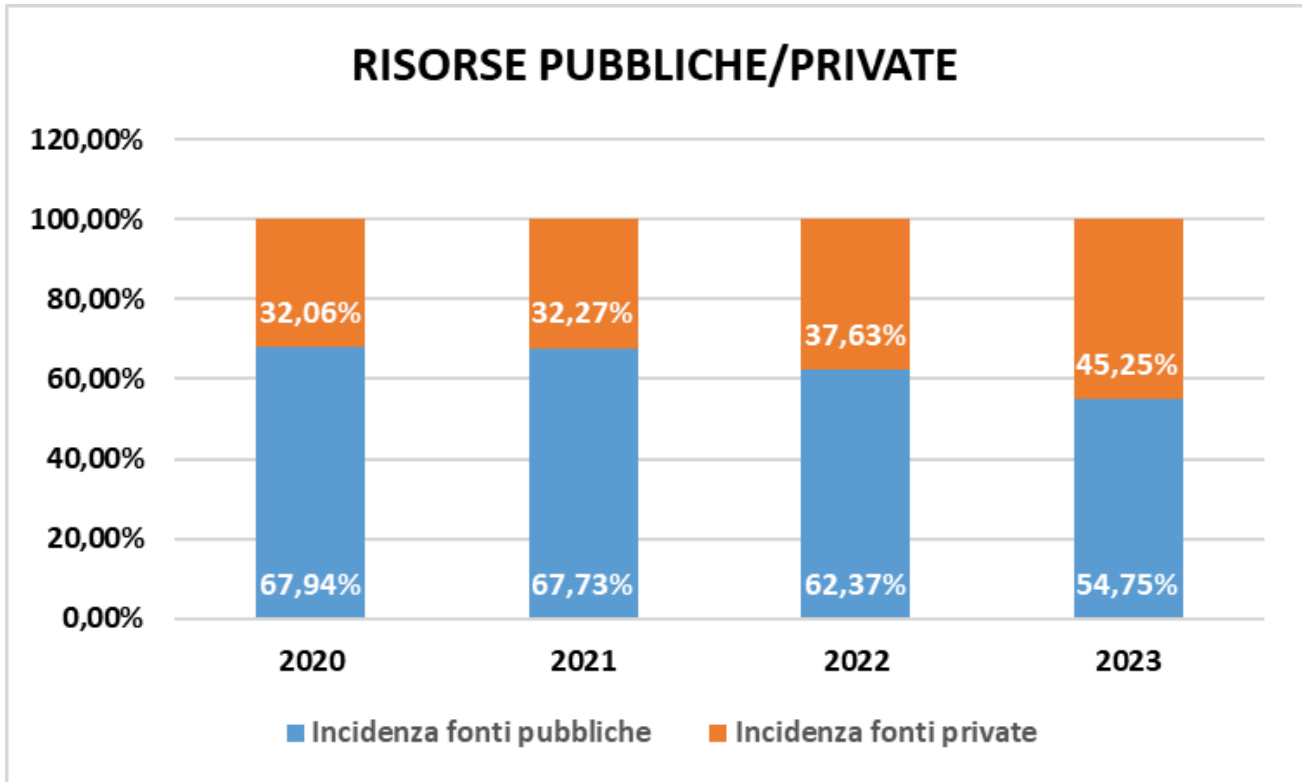


La L'osservazione non può fermarsi al singolo anno in esame, sarebbe come analizzare un solo anello (l'anno) di una catena (la vita della nostra organizzazione) senza preoccuparsi dei successivi e ignorando quelli precedenti. Per il passato possiamo ricordare che abbiamo avuto esercizi con risultati alterni: da utili di poche decine di migliaia di euro, a risultati più consistenti, ma anche anni di perdite economiche coperte dal patrimonio creato. Farsi guidare solo attraverso i valori etici e la 'buona causa' metterebbe a rischio la sopravvivenza stessa.

Vi è quindi la necessità di un'analisi di redditività dei servizi.

Un'impresa è di per sé una realtà dinamica e in tale ottica va visto il risultato, anzi i risultati, di esercizio, che ha le radici in un passato e una proiezione al futuro.

Il futuro che non è solo l'immediato domani, ma quello delle future generazioni. Questo è stato l'accorto pensiero che ha visto nascere questa esperienza imprenditoriale 23 anni fa (i soci lavoratori ad oggi presenti sono 6 su 19 firmatari dell'atto costitutivo) e di tanti altri soci che si sono uniti nel tempo alla Cooperativa.



Dato significativo, ancorché limitato agli ultimi due esercizi, è il trend di riduzione dell'incidenza di risorse derivanti da fonti pubbliche. Diversificare l'attività confrontandoci con il mercato privato consente maggiore libertà decisionale; agilità e adattabilità ai cambiamenti nelle condizioni o nell'ambiente circostante. Fra di esse: ridurre il rischio di minori risorse nell'eventualità di contrazione dei finanziamenti pubblici al settore socio-sanitario.

Certamente i principi ai quali la cooperativa si ispira: mutualità, attenzione al territorio e le sue fragilità, auspica un'equilibrata combinazione dell'attività sia verso il settore pubblico sia verso il mercato del privato sociale.

La composizione dello stato patrimoniale presenta:

- la parte immobilizzata riguardante i beni materiali e immateriali (nella prevalenza lavori straordinari di manutenzione su fabbricati concessi in locazione o comodato);
- il valore dei crediti per le prestazioni erogate non ancora riscosse;
- le attività finanziarie della liquidità eccedente il fabbisogno corrente, sono impiegate in investimenti privi o a bassissimo rischio che consentono il mantenimento del valore reale se non anche un margine di redditività.
- Le disponibilità liquide sui conti correnti ad utilizzo delle ricorrenti necessità di spesa.

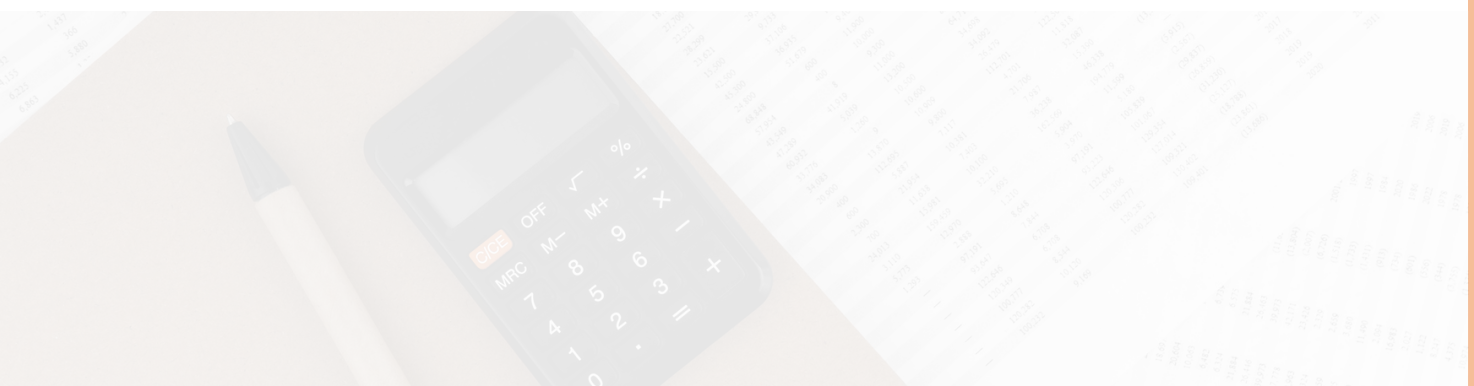
Il valore delle immobilizzazioni, materiali, immateriali e finanziarie, é riportato per il costo storico al netto di tutte le quote di ammortamento spese nel corso degli anni.

Il passivo con l'esposizione dei debiti, il TFR accantonato in azienda e un fondo rischi a copertura di eventuale accordo economico territoriale.

Nel complesso, una solida struttura patrimoniale con una prevalenza delle poste attive riflette la capacità dell'azienda di sostenere la propria crescita e di mantenere una posizione significativa sul territorio e nella erogazione dei servizi,

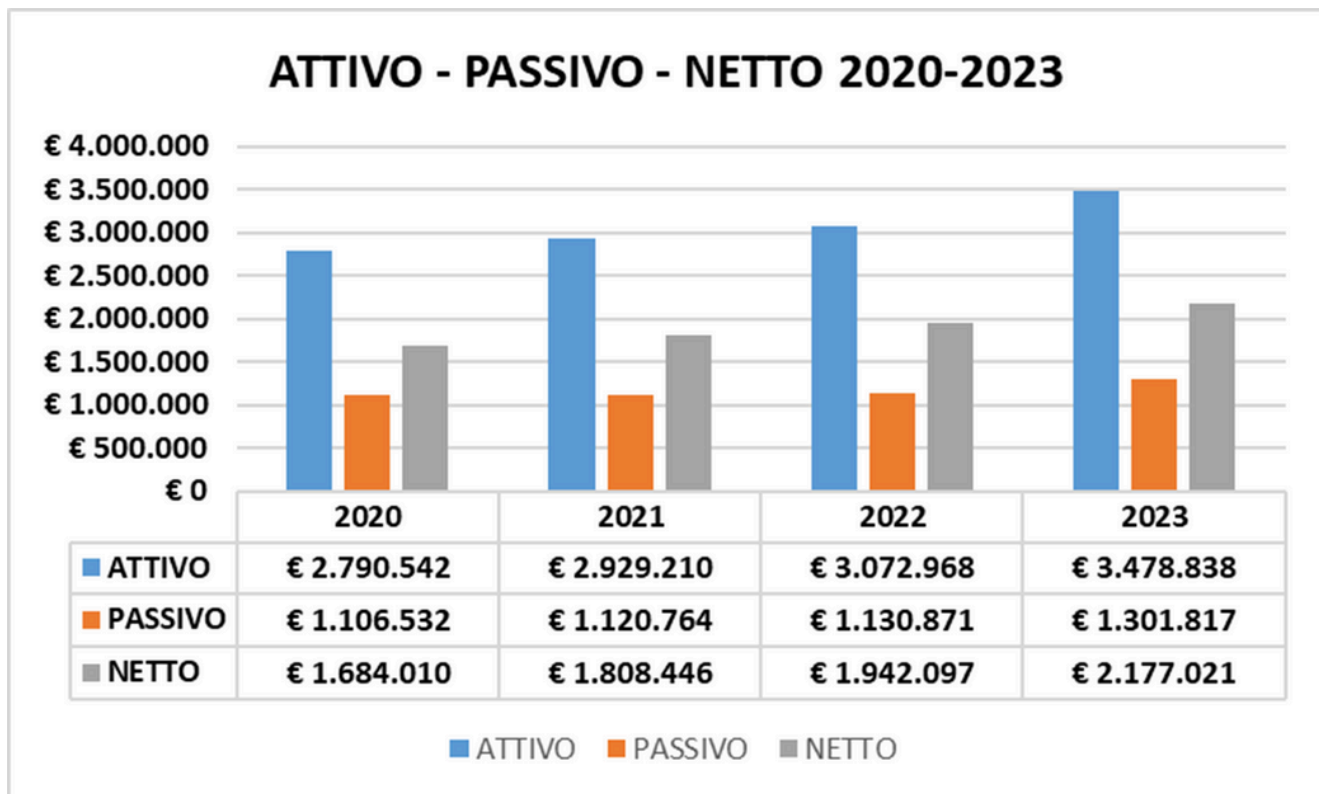
STATO PATRIMONIALE

	2020	2021	2022	2023
IMMOBILIZZAZIONI	234.150	222.287	225.787	241.434
RIMANENZE	51.895	47.610	37.926	35.517
CREDITI	748.675	692.588	445.057	677.230
ATTIVITÀ FINANZIARIE	400.000	400.000	493.018	943.018
DISPONIBILITÀ LIQUIDE	1.324.978	1.536.649	1.842.674	1.549.864
RATEI E RISCONTI	30.844	30.076	28.505	31.775
TOTALE ATTIVO	2.790.542	2.929.210	3.072.968	3.478.838
CAPITALE SOCIALE	222.500	217.975	232.950	223.200
RISERVA LEGALE	474.498	489.455	528.592	565.369
ALTRE RISERVE	937.154	970.561	1.057.964	1.140.100
RISULTATO DI ESERCIZIO	49.858	130.455	122.591	248.352
TOTALE PATRIMONIO NETTO	1.684.010	1.808.446	1.942.097	2.177.021
FONDO RISCHI	0	21.000	131.000	42.000
TFR	348.347	315.743	276.278	245.046
DEBITI	694.430	731.340	682.382	977.478
RATEI E RISCONTI	63.755	52.681	41.211	37.293
TOTALE PASSIVO	1.106.532	1.120.764	1.130.871	1.301.817



Nel corso degli anni si é mantenuto quell'equilibrio tra attivo, passivo e patrimonio netto. L'attività svolta secondo criteri di buona amministrazione consente la creazione di risultati d'esercizio positivi. La peculiarità della cooperativa sociale a mutualità prevalente impone che il risultato positivo, al netto di eventuali ristorni ai soci e l'obbligatorio versamento (3%) al fondo cooperativo, venga accantonato a riserve che sono indivisibili tra i soci.

Queste riserve indivisibili rappresentano una garanzia per la stabilità finanziaria della cooperativa e ne assicurano la continuità nel tempo. Inoltre, tali risorse possono essere reinvestite in progetti sociali, innovazione e sviluppo delle attività della cooperativa stessa, contribuendo a migliorare i servizi offerti ai soci e alla comunità.



La gestione oculata e il rispetto dei principi cooperativi permettono di mantenere un rapporto di fiducia con i soci, tutto il personale, gli enti di riferimento, i fornitori dei beni e servizi, non ultimo la continuità delle prestazioni agli ospiti, utenti, clienti della cooperativa.

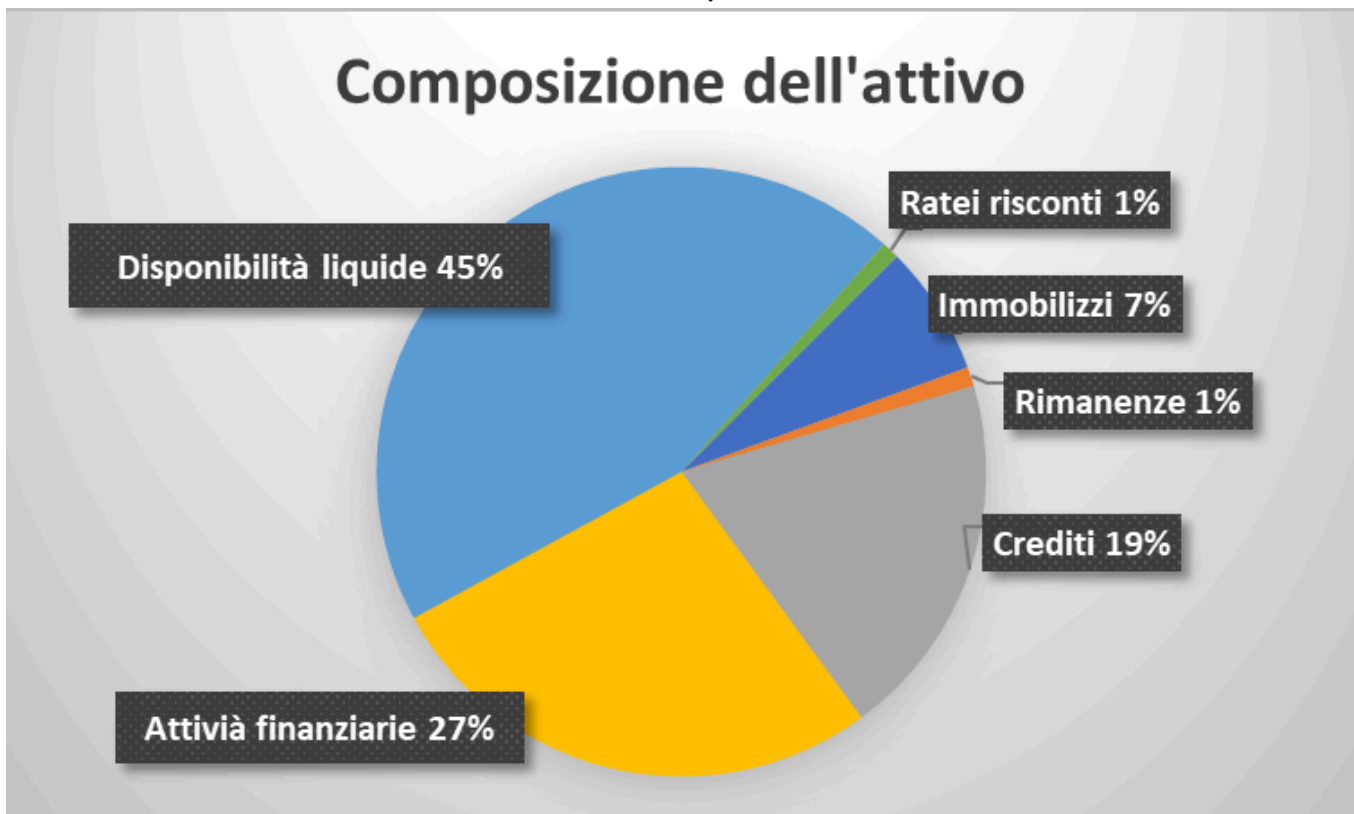
Questo modello di gestione trasparente e solidale rende la cooperativa un esempio virtuoso di imprenditoria sociale, capace di

coniugare l'efficienza economica con l'impegno etico e sociale. In conclusione, la solidità patrimoniale e la capacità di generare utili reinvestibili costituiscono i pilastri fondamentali su cui si basa il successo e la sostenibilità della cooperativa sociale a mutualità prevalente, garantendo al contempo un impatto positivo e duraturo sulla società.

La composizione dello stato patrimoniale presenta la prevalenza delle poste attive di oltre 2 volte e mezza il totale del passivo mostrando una buona posizione finanziaria, capacità di far fronte agli impegni a breve e una buona capitalizzazione di patrimonio netto. Ciò è dimostrato altresì dal fatto che la parte immobilizzata" netta non supera il 7% di tutte le poste attive. Questo dato potrebbe far supporre una limitata propensione ad investimenti durevoli.

Come si evince dall'attività tipica della San Michele, la prestazione di servizi necessita di investimenti limitati rispetto ad una attività industriale di produzione di beni o logistica di trasporti.

Peraltro nel corso degli anni la cooperativa ha provveduto agli investimenti necessari sia per l'acquisto di attrezzature, sia per la manutenzione straordinaria degli immobili in uso non di proprietà.



IMMOBILIZZATO

La seguente tabella mostra la globalità degli investimenti e la capacità di rientrare con la spesa mediante lo stanziamento annuale delle quote di ammortamento.

L'importo complessivamente investito dalla cooperativa sin dalla sua costituzione nelle immobilizzazioni a durevole utilizzo ammonta a **€ 1.950.850,00**

	2019	2020	2021	2022	2023
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI LORDE	€ 1.172.557	€ 1.172.557	€ 1.172.557	€ 1.172.557	€ 1.194.199
-FONDO AMMORTAMENTO	-€ 1.091.630	-€ 1.112.875	-€ 1.131.282	-€ 1.144.161	-€ 1.155.503
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI NETTE	€ 80.927	€ 59.682	€ 41.275	€ 28.396	€ 38.696
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI LORDE	€ 735.242	€ 769.021	€ 816.760	€ 861.114	€ 814.240
-FONDO AMMORTAMENTO	-€ 589.740	-€ 631.754	-€ 673.019	-€ 701.059	-€ 648.837
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI NETTE	€ 145.502	€ 137.267	€ 143.741	€ 160.055	€ 165.402
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	€ 36.251	€ 37.201	€ 37.271	€ 37.336	€ 37.336

IL CIRCOLANTE

L'ulteriore elemento che traspare dal confronto dei dati riguarda la parte dell'attivo circolante, pari al 93% di tutto l'attivo, che comprende: rimanenze (beni comunque fungibili); ratei e risconti (poste attive a cavallo dell'esercizio); liquidità comprese attività finanziarie monetizzabili nel brevissimo. È questo un fattore di significativa importanza con positive ricadute a livello della comunità sociale tutta: dipendenti, fornitori, utenti, soci.

Come si può quindi notare anche dal grafico successivo, l'attivo circolante copre abbondantemente oltre 2 volte il valore dei debiti, del Tfr accantonato in azienda e del fondo rischi.

Questo indica una solidità finanziaria che permette all'azienda di affrontare eventuali imprevisti senza compromettere la sua operatività e il benessere dei suoi stakeholder.

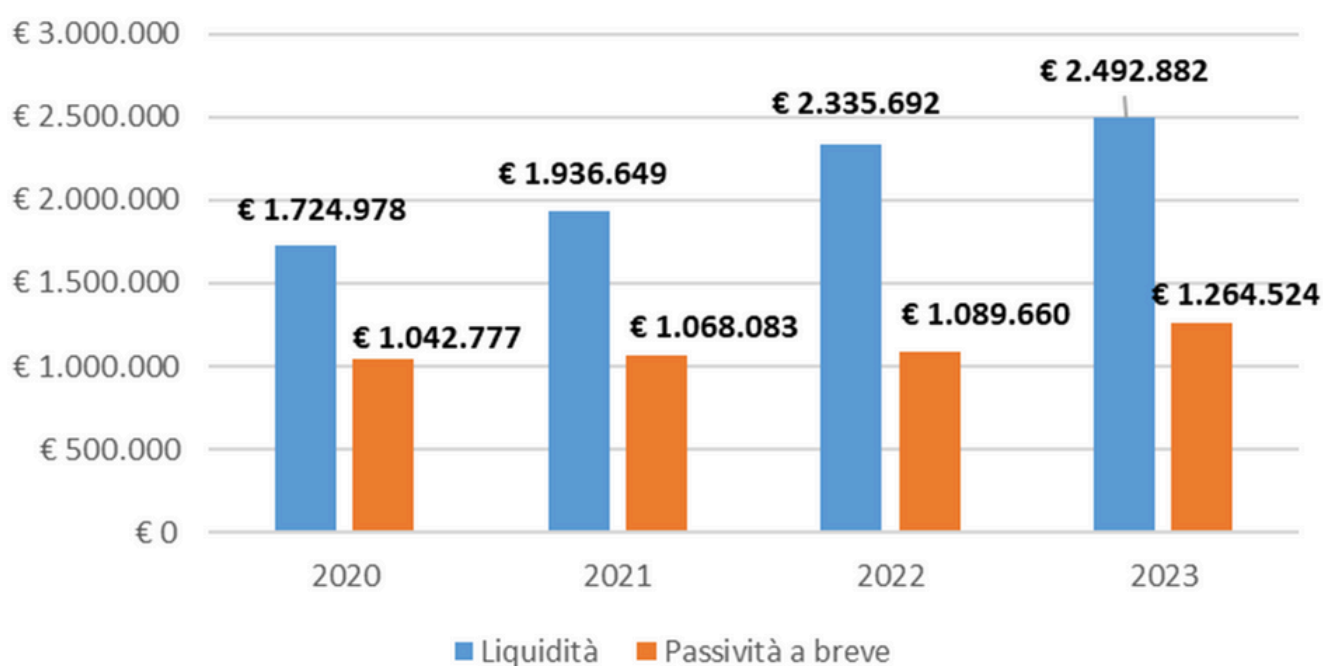
La gestione oculata dell'attivo circolante è, dunque, un pilastro fondamentale per garantire la continuità aziendale e la sostenibilità a lungo termine.

Inoltre, è importante sottolineare come la struttura dell'attivo circolante contribuisca a mantenere un elevato livello di liquidità, essenziale per far fronte con prontezza a obbligazioni imminenti e per cogliere opportunità di investimento che possano presentarsi.

Questo, oltre a evitare il ricorso all'indebitamento presso terzi, è a garanzia sia di un inesistente, e improbabile anche nel futuro, default finanziario sia di un puntuale rispetto dei tempi di pagamento dei fornitori e in primis dei lavoratori.

A tale proposito non è superfluo ricordare che in tempo di pandemia la cooperativa è stata capace di erogare ed anticipare al proprio personale tutte le competenze dovute.

Attività e Passività a breve



IL PATRIMONIO NETTO

La composizione del patrimonio netto rileva una solida patrimonializzazione.

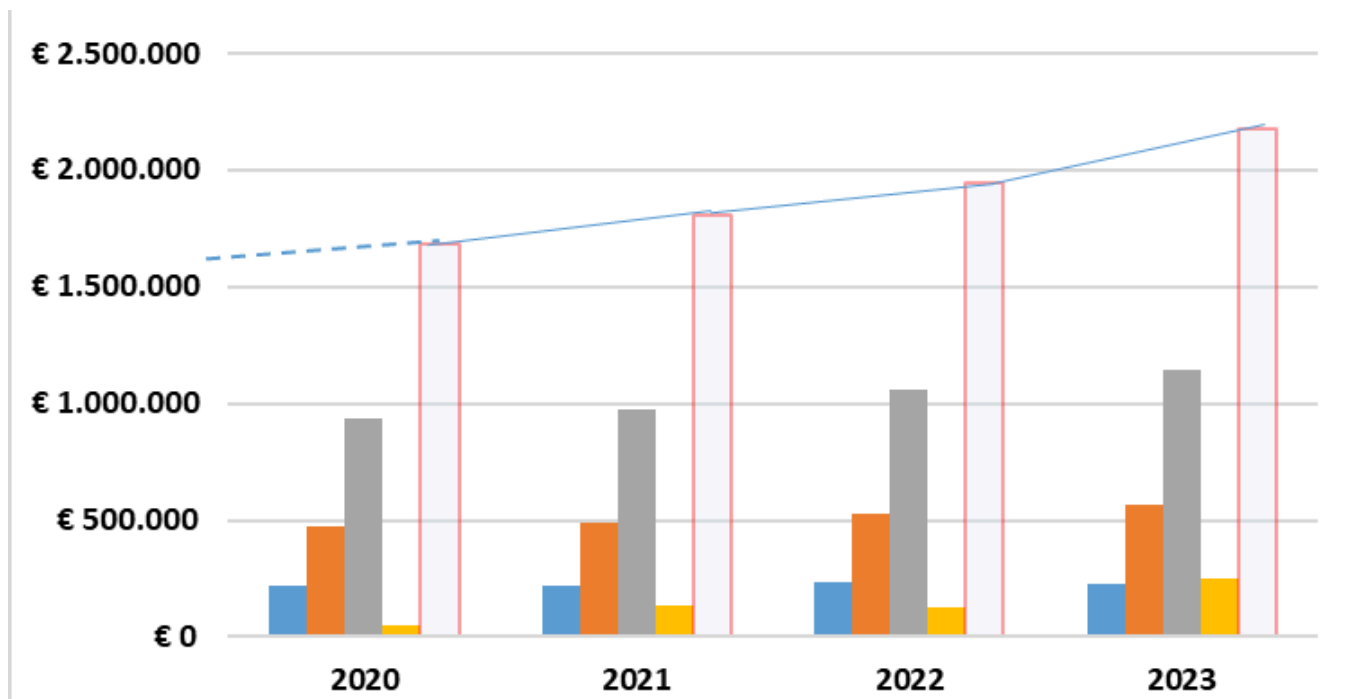
Vero è che il capitale sociale si colloca ad un valore poco superiore al 10% rispetto all'intero patrimonio netto, ma è peraltro vero che la tipologia tipica delle cooperative sociali non permette la distribuzione delle riserve ai soci (altra cosa è l'attribuzione di ristorni) nel pieno rispetto delle disposizioni di legge e del principio di "assenza di scopo di lucro".

Assenza di uno scopo di lucro di tipo

- "soggettivo", OVVERO generazione di utili da distribuire ai soci;
- ben diverso dallo scopo di lucro di tipo "oggettivo", OVVERO, generazione di utili da accantonare a riserva per il successivo reinvestimento nell'attività aziendale o per costituire un bacino di provvista per futuri periodi di necessità.

In quest'ottica l'intero valore delle riserve è veramente "patrimonio" di tutti.

	2020	2021	2022	2023
CAPITALE SOCIALE	€ 222.500	€ 217.975	€ 232.950	€ 223.200
RISERVA LEGALE	€ 474.498	€ 489.455	€ 528.592	€ 565.369
ALTRE RISERVE	€ 937.154	€ 970.561	€ 1.057.964	€ 1.140.100
RISULTATO DI ESERCIZIO	€ 49.858	€ 130.455	€ 122.591	€ 248.352
PATRIMONIO NETTO	€ 1.684.010	€ 1.808.446	€ 1.942.097	€ 2.177.021



Dell'intero capitale sociale la parte formata con attribuzione di ristorni ai soci lavoratori ammonta a € 59.475,0 e l'intero capitale é detenuto:

- per oltre il 51% da soci lavoratori;
- il 23,53 da soci volontari;
- il 5,80% da soci fruitori
- il 19,49% da persone giuridiche.

L'area della disabilità, che da sempre è il settore che vede coinvolti la maggioranza dei servizi della nostra azienda e di conseguenza il maggior numero di personale operativo, ha mantenuto anche per tutto il 2023 una piena funzionalità su tutti i servizi afferenti. Le U.D.O residenziali hanno avuto una saturazione del 90% dei posti, per la CSS, del 97% dei posti, per la RSD. Il CSE ha mantenuto l'utenza dell'anno precedente, con la completa saturazione dei posti. I CDD hanno avuto una saturazione di 25 posti a contratto, rispetto ai 41 accreditati, con l'ingresso di 3 nuovi utenti e 1 dimissione. I servizi territoriali a favore di persone con disabilità hanno mantenuto stabilmente l'utenza dell'anno 2022. Grazie all'allentamento delle restrizioni legate alla pandemia dello scorso triennio, nel 2023 su tutte le U.D.O legate alla disabilità sono state ripristinate tutte le attività, soprattutto territoriali, con un miglioramento del benessere e della Qualità di Vita di ospiti, utenti e, non in ultimo, degli operatori.

Gli obiettivi per gli attuali servizi che ci poniamo per l'area della disabilità sono:

- Implementazione del personale in organico su tutti i servizi finalizzato ad un ulteriore miglioramento della Qualità di Vita di utenti e ospiti e al benessere lavorativo degli operatori già in forza;
- Nuove proposte, nuove attività, nuovi gruppi di lavoro che possano rendere maggiormente attrattivi i nostri servizi sul territorio, partendo dai CDD, incrementando gli accessi dell'utenza, non necessariamente legati ad un passaggio da un servizio ad un altro o come unica inevitabile offerta di servizio sul territorio, ma bensì come una valida proposta innovativa alle famiglie;

- Aumentare la saturazione dei posti tutte le UdO della Cooperativa.

Per poter arrivare a questo, sicuramente la nostra cooperativa investe sulle risorse umane, indispensabili per poter realizzare gli obiettivi dando stabilità alle equipe all'interno dei servizi, cercando di limitare il turnover e comunque garantendo, tramite una costante ricerca del personale, gli standard assistenziali previsti.

Si continuerà a coltivare proficui rapporti con le associazioni di volontariato come Fiori Di Sparta e il CFD che sono una parte fondamentale per la qualità dei servizi per la disabilità.

Nel prossimo futuro la Cooperativa intende presentare un piano di sviluppo per tutta l'area della disabilità, soprattutto per quanto riguarda il bisogno di residenzialità delle persone disabili e delle famiglie. Nello specifico si provvederà a ristrutturare lo stabile della CSS La Sorgente con l'aumento dei posti letto, si cercherà di iniziare una interlocuzione con gli Enti Pubblici per aumentare la ricettività della RSD in relazione alle numerose richieste soprattutto di casi piuttosto complessi. La Cooperativa già nel 2023 ha avviato una co-progettazione con l'UdP di Sondrio, tramite il consorzio Sol.Co, per il progetto di ristrutturazione dell'area dell'ex Ospedale Psichiatrico (Progetto Monte Salute) che prevede la realizzazione di una struttura residenziale per persone disabili.

Per l'area anziani: prosegue il contratto di consulenza con la Fondazione F. Siccardi per la direzione generale presso la RSA Bellavista di Sondalo, mentre si è concluso il contratto relativo alla direzione generale con la Fondazione "Villa del sorriso" presso la RSA di Bormio. Tra le sfide indicate nel bilancio sociale dello scorso anno vi era quella di ampliare l'attività dell'area anziani non limitandone l'azione, seppure importante, al solo servizio di consulenza direzionale, ma portando nuove strategie e opportunità. A tale proposito nei primi mesi dell'anno 2023, si è vinta la gara a trattativa privata per la gestione dei servizi sociosanitari e socioassistenziali presso la RSA "G.M. Venzoli" di Grosotto subentrando alla cooperativa Universiis che ha operato per quasi un ventennio. È questa, nel contempo, una sfida e un'opportunità per consolidare l'attività dell'area.

Sviluppi futuri: nei prossimi anni si proseguiranno le collaborazioni sopra riportate, rafforzando le competenze acquisite e i rapporti attualmente in essere con le realtà del territorio che si occupano di persone anziane. Contemporaneamente si monitorerà lo sviluppo dell'Ospedale di comunità che nascerà a breve a Tirano, al fine di poter entrare attivamente all'interno di questa progettazione, compatibilmente con le normative future.

L'area benessere di servizi alla persona di eEquilibrium ha proseguito la gestione dei tre ambulatori/studi di Tirano, Grosio, Aprica. L'ampliamento a poliambulatorio della sede di Tirano con specialità mediche di più ampia offerta sanitaria ha avuto nell'anno 2023, rispetto la precedente, un incremento di ricavi di oltre il 45% con pressoché identico incremento del risultato netto.

La gestione, ancorché di natura privatistica, è impostata ad una politica dei prezzi al pubblico del tutto accessibili e adeguati al mantenimento della struttura e del servizio e non piuttosto finalizzata alla ricerca affaristica di "business". Il settore risente anch'esso della carenza di figure professionali in

articolare per la fisioterapia e in tale considerazione la prospettiva futura vede in primis la ricerca di elementi da inserire anche in combinato scambio di servizio con le altre strutture della cooperativa. L'aspetto della prevenzione e di uno stile di vita sano viene sempre raccomandato sia nel rapporto con l'utenza, ma anche promosso e divulgato offrendo la professionalità e competenza dei nostri operatori e collaboratori di studio.

Le iniziative proposte, però, spesso non hanno avuto la risposta che ci si attenderebbe soprattutto da parte di quelle realtà che fanno dell'educazione alla crescita la propria missione. Ciò nonostante perseguiremo l'obiettivo proponendo iniziative utili, aperte e competenti.

Area minori e alle famiglie

Asilo Nido "La Cicogna": nel 2023 è continuata la progettazione da parte del Comune di Grosio per la nuova sede dell'asilo Nido la Cicogna. La prospettiva è quella di inaugurare la nuova sede nei primi mesi del 2024. Inoltre per cercare di rispondere alle richieste delle famiglie dei bambini creando una nuova fascia di accesso pomeridiano dalle 13 alle 17. Nel 2023 l'asilo nido aveva una lista d'attesa di 7 bambini.

RAMI/B1: come per gli altri anni la Cooperativa ha fornito prestazioni assistenziali ed educative/riabilitative a favore di minori con disabilità del distretto socio sanitario Alta Valle che da Tirano a Livigno. L'intenzione della Cooperativa per il 2024 è quella di mantenere invariato il volume degli interventi compatibilmente con le risorse umane disponibili soprattutto tenendo conto anche dell'estensione territoriale che abbraccia anche il Comune di Livigno. Purtroppo, vista la carenza di personale specializzato, l'organizzazione di questo tipo di servizio è diventata molto complessa anche in virtù della tipologia d'utenza e dei bisogni della famiglia di appartenenza.

Progetti territoriali: La cooperativa ha realizzato in partnership con altri ETS del territorio progetti a favore di minori come il progetto "1,2,3 Stella" realizzato assieme a Forme, Caritas, Bambini del Mondo e UdP di Tirano e grazie ad un contributo di Provaltellina che ha visto la sua conclusione a giugno 2023. Per l'anno prossimo verrà valutata la partecipazione a questo tipo di progettualità tenendo conto delle risorse umane disponibili.

Il Chiosco datoci in comodato dal comune di Tirano é stato aperto anche nella stagione 2023.

Questo spazio è stato gestito dagli utenti dei vari servizi della cooperativa: CDD, RSD, CSS/CSE, Dopo di Noi. L'intenzione è quella di poter continuare con questa esperienza che rappresenta bene l'intenzione della Cooperativa di portare la persona disabile all'interno del territorio non solo come utente, ma anche come persona produttiva. Il Chiosco potrebbe essere quello spazio, attorno al quale, ripensare l'intero parco con le persone che lo popolano. Ovviamente, ad oggi, lo spazio non permette di effettuare grandi esperimenti non avendo una parte coperta all'esterno. La Cooperativa vorrebbe collaborare con l'amministrazione, anche in virtù delle prossime elezioni, per l'ampliamento di questa esperienza.

Dopo di Noi: nel 2023 il progetto realizzato con UdP e Forme che ha visto coinvolti 5 utenti al fine di organizzare esperienze di socialità, lavorative e empowerment personale. Sono state effettuate gite fuori porta in collaborazione con associazioni sportive, attività ricreative sul territorio e l'operatore ha valutato le skills di ogni singolo utente. Il progetto si è concluso a ottobre. Si intende, compatibilmente con le risorse economiche disponibili dell'UdP di Tirano, di proseguire questa importante attività a favore di giovani adulti con disabilità.

PNRR: ha visto continuare la co - progettazione con Udp e Forme per la realizzazione di due appartamenti di co-housing. Si continuerà sulla medesima strada.

Seppure con difficoltà prosegue la ricerca di figure che possano inserirsi nella struttura organizzativa a livello di coordinamento e direttivo.

Le sfide nel reperire personale qualificato sono molteplici e la cooperativa rimane determinata nel suo impegno a ricercare persone con professionalità, motivate e spirito aperto.

Abbiamo la necessità improcrastinabile di favorire l'ingresso di nuove prospettive, idee e competenze, contribuendo così alla capacità di innovazione e adattamento.

Le nuove generazioni portano con sé una mentalità fresca e un'energia innovativa che possono stimolare il progresso e la crescita della cooperativa. Pensiamo solo all'immediatezza con cui si approcciano alle nuove tecnologie o ai cambiamenti della società e del senso comune, rispetto alle faticose ritrosie delle persone meno giovani.

Non solo: la continuità della nostra azione rappresenta la via privilegiata per la trasmissione dei valori e della missione della cooperativa alle generazioni future.

Tutto sommato la cooperativa San Michele è solida, ben organizzata ed efficiente, anche grazie a vent'anni di gestione oculata e prudente. Il difficile momento non ci spaventa se è vero che "ogni vincolo è una possibilità". Come si è giunti fino ad oggi, si continuerà a metterci tutta la forza, senza badare alla fatica, superando le difficoltà, facendo tesoro degli errori e trasformando le delusioni in nuova energia positiva.

È attraverso un processo di successione ben gestito, armonico e inclusivo che sarà possibile garantire che l'eredità culturale e il patrimonio (economico, di competenze ed esperienze) della nostra organizzazione siano preservati e valorizzati nel tempo.

Vincere la sfida del ricambio (generazionale ed esperienziale) è fondamentale per tutta la cooperazione sociale, non solo per San Michele. E non è circoscritta ai soli amministratori, ma coinvolge ciascun socio, tanto nel promuovere nuovi ingressi quanto nel promuoversi in prima persona. Arriva un momento in cui bisogna avere anche il coraggio di agire senza attendere. Se è vero che i soci fondatori nel 2001 hanno dovuto lanciarsi in un azzardo, ricoprendo in alcuni casi ruoli improvvisati che poco gli appartenevano, oggi il percorso è più delineato e strutturato: tutto il bagaglio di conoscenze, di esperienza, di organizzazione può essere tramandato e messo a disposizione. Non è più la stagione dell'improvvisazione, ma quella della crescita consapevole e impegnata.

lo dobbiamo a tutti i nostri utenti, a tutto il nostro personale, a tutti i nostri soci, e a tutti quanti hanno, seppur minima, una qualche relazione con la San Michele.

Un ringraziamento a quanti si sono spesi e impegnati per giungere a questi risultati, che non sono un traguardo, ma una tappa del cammino.

Buon lavoro

Il Consiglio di Amministrazione

