



**CODESS  
SOCIALE**  
SOCIETÀ COOPERATIVA SOCIALE ONLUS

# Bilancio Sociale

Edizione 2019  
relativo  
all'esercizio 2018



---

# **BILANCIO SOCIALE** **Edizione 2019** **relativa** **all'esercizio 2018**

©2019 Codess Sociale

**Bilancio Sociale 2019**

Progetto, redazione, grafica e pubblicazione a cura di  
Itinera Consorzio Milano.

## **Indice**

**3** | Lettera del Presidente

**4** | Lettera del Direttore

**5** | Nota introduttiva

### **I. CODESS SOCIALE**

**6** | 1.1 La Mission

**7** | 1.2 Le attività

**8** | 1.3 L'organizzazione

**14** | 1.4 Il Gruppo Codess

**15** | 1.5 I Soci

**16** | 1.6 Politiche per la qualità e la responsabilità sociale d'impresa

### **II. RELAZIONE SOCIALE**

**19** | 2.1 Premessa

**19** | 2.2 Il nostro 2018

**22** | 2.3 La gestione caratteristica

**31** | 2.4 Risorse umane e lavoro

**42** | 2.5 Formazione

**46** | 2.6 Dati e traguardi di customer

### **III. IL VALORE**

**54** | 3.1 Il valore creato

**58** | 3.2 Il valore distribuito

**61** | 3.3 Distribuzione del valore aggiunto



---

# Lettera del Presidente

*Cari Lettori e care Lettrici, ci ritroviamo di nuovo a tirare le somme di altri 365 giorni dedicati al sociale e a riportarvi risultati che, anche quest'anno, dimostrano l'efficienza del lavoro svolto dalla Cooperativa e la professionalità che ha permesso di affrontare le problematiche italiane e volgere lo sguardo oltre manica. L'ottimo esito delle iniziative e dei progetti a marchio Codess Sociale, alcuni dei quali frutto di solide partnership, hanno fortificato la presenza della Cooperativa in determinate realtà del territorio nazionale e posto le basi di nuove esperienze sociali. Il riconoscimento di nuovi contesti di disagio, soprattutto all'interno della sfera adolescenziale, ha portato alla luce la necessità di formarsi e informarsi, di trovare le soluzioni più adatte ad ogni singola storia e creare nuove possibilità. Per questo ringrazio ogni dipendente di Codess Sociale, che ha operato in rappresentanza della Cooperativa facendo del proprio impegno il simbolo di una certa capacità di comprensione e di una crescita personale che, sommandosi a quella degli altri soci lavoratori, costituisce quel patrimonio umano che da molti anni distingue la nostra realtà da quella delle altre cooperative sociali. Un sentito ringraziamento va anche al gruppo dirigenziale della Cooperativa e al Consiglio di Amministrazione, alle aree di Staff e a tutto il Team di responsabili e coordinatori che hanno affrontato i nostri cambiamenti organizzativi con spirito di collaborazione. Da sottolineare è anche l'importanza dell'operato svolto dalla Direzione e dai membri del Collegio Sindacale, che ringrazio personalmente per l'impegno che ogni anno mettono al servizio di Codess Sociale. Infine, un pensiero va a tutti i committenti, clienti e utenti che si sono affidati a noi per ricevere cura e sostegno. Il 2018 è stato un anno di nuove esperienze e buoni risultati, un anno di rinnovamento per prepararci a guardare ad un futuro non solo italiano.*

**Alberto Ruggeri**  
**Presidente di Codess Sociale**



# Lettera del Direttore

*Cari Lettori e care Lettrici, anche il 2018 si chiude con segno positivo, riportando un valore della produzione equivalente a 125.926.091 Euro, un utile pari a 6.110.726 Euro e un patrimonio che sfiora i 34.000.000 Euro. Il piano d'impresa che ha caratterizzato l'anno oggetto di questo Bilancio Sociale si è dimostrato il risultato di giuste valutazioni e previsioni, tramutate nei servizi educativi, socio sanitari e assistenziali di cui Codess Sociale si è fatta promotrice sul territorio nazionale. L'Italia è stata il terreno di lancio di iniziative di ampliamento della nostra offerta residenziale e domiciliare, di progetti legati al mondo prettamente sanitario senza togliere spazio alla prima infanzia e al contesto adolescenziale. Con oltre 100 posti letto in più rispetto al 2017 offerti nell'accoglienza residenziale degli anziani, continuiamo a prestare attenzione al bisogno educativo di oltre 1.000 bambini, ed ai giovani adulti nelle comunità alloggio. Con il 2018 abbiamo superato inoltre i 500 posti letto per gli ospiti disabili e continua l'ascesa delle progettualità dedicate al benessere dei pazienti con disturbi psichiatrici. Già forti delle partnership instaurate su territorio nazionale, abbiamo consolidato all'estero collaborazioni con realtà affini e iniziato a pianificare la presenza del marchio Codess su suolo europeo. Continuando a percorrere la strada della crescita e dell'innovazione, abbiamo migliorato il nostro modello organizzativo a favore di una strategia organizzativa interna più efficace. Abbiamo infine posto le basi per un'ulteriore crescita ed innovazione i cui risultati si vedranno nei prossimi anni.*

**Luca Omodei**

**Direttore Generale di Codess Sociale**



---

## Nota Introduttiva

Per la XV° edizione del Bilancio Sociale sono state seguite le linee guida del Gruppo di Studio Nazionale per il Bilancio Sociale. Le tematiche sono state organizzate all'interno delle tre macro aree canoniche, al fine di restituire al lettore una guida agile e veloce dei risultati complessivi ottenuti nel 2018 da Codess Sociale.

Il documento racchiude l'identità, le relazioni e l'operato che hanno contraddistinto la Cooperativa, dagli obiettivi preliminari ai cambiamenti gestionali, fino alle iniziative e ai progetti di carattere sociale. Il reperimento e l'organizzazione dei dati sono stati possibili grazie al lavoro di squadra che ha coinvolto tutte le Aree gestionali e di Staff di Codess, che si ringraziano per il supporto e la collaborazione.

Ci auguriamo che questo Bilancio Sociale sia rappresentativo di Codess Sociale e delle attività che la pongono in una posizione di rilievo nel nostro Paese e in Europa.

# I. CODESS SOCIALE

## 1.1 La Mission

Presente in 11 regioni d'Italia, Codess Sociale avvia la propria attività in Veneto nel 1979. Ad oggi, gestisce servizi assistenziali, sanitari, educativi e formativi in affidamento pubblico, in regime di accreditamento istituzionale oppure in forma privata. L'obiettivo mutualistico e senza fini di lucro è alla base di ogni iniziativa sociale di da Codess Sociale. La Cooperativa è in grado di offrire, all'interno di una pianificazione definita, servizi di varia tipologia in risposta alle vulnerabilità emergenti o alle fragilità che caratterizzano ogni fascia di età e determinate situazioni di difficoltà. In particolare attraverso i propri servizi, Codess Sociale opera per:

- Infanzia e minori adolescenti
- Anziani
- Disabili
- Persone in trattamento psichiatrico
- Adulti in difficoltà

## Una Qualità certificata

Codess Sociale è certificata:

- **ISO 9001:2015** per l'erogazione, la gestione di vari servizi legati all'ambito socio assistenziale, sanitario ed educativo
- **SA 8000:2014** per la progettazione ed erogazione di servizi socio sanitari, assistenziali e attività formative a bambini, minori, persone con problemi psichiatrici ed anziani.
- **ISO 10881:2013** per l'Assistenza residenziale agli Anziani
- **ISO 11034:2003** per i Servizi educativi alla Prima Infanzia

## Anche la tutela ambientale tra le certificazioni di Codess Sociale

Inoltre, nel novembre 2018 Codess Sociale ha conseguito la certificazione **ISO 14001:2015 per la gestione del sistema ambientale**. All'interno di un quadro che ha coinvolto i livelli strategici e operativi dell'organizzazione, l'ottenimento della certificazione ha portato alla formulazione di una politica orientata alla tutela ambientale.

## 1.2 Le attività

### **I servizi all'INFANZIA per un buon percorso di crescita**

I nostri esperti dell'età evolutiva, tra i quali si annoverano educatori e psicopedagogisti con un'esperienza consolidata nel campo dell'educazione, seguono gli asili nido e micro nidi, le scuole e i centri per l'infanzia, le ludoteche e i centri estivi, senza dimenticare i servizi di sostegno alla famiglia in termini di formazione e consulenza psicopedagogica e genitoriale.

### **I progetti per i MINORI per diventare adulti consapevoli**

Gestiamo comunità educative e terapeutiche per minori in situazione di difficoltà educativa o disagio psicologico che necessitano di un intervento mirato e di un sostegno protetto e multidisciplinare od il temporaneo allontanamento dalla famiglia secondo un progetto concertato in collaborazione o con la stessa famiglia e/o con i servizi del territorio.

### **Il sostegno agli ANZIANI per osservarsi da una nuova prospettiva**

Ospitiamo nelle nostre strutture più di 3.000 anziani. La rete di residenze per anziani autosufficienti e non autosufficienti, centri diurni e integrati, nonché le nostre assistenze domiciliari e territoriali permettono di affrontare con specificità la natura di ogni esigenza d'intervento della persona in età geriatrica, in regime convenzionato o privato.

### **Servizi e iniziative per i DISABILI per l'integrazione**

Seguiamo circa 2.000 persone disabili fisiche o psichiche nelle nostre strutture residenziali e diurne, in cui si svolgono progetti di integrazione e per l'autonomia personale e sociale.

### **L'aiuto per il DISAGIO SOCIALE insieme nelle transitorie difficoltà della vita**

Proponiamo interventi per l'integrazione sociale rivolti ad adulti in situazione di temporanea vulnerabilità o precarietà sociale, per sostenere nella progettazione di un nuovo percorso di vita.

### **I percorsi per la PSICHIATRIA sostegno e aiuto mirato e specialistico**

Interventi di riabilitazione mirata, per adulti e minori in trattamento psichiatrico, presso servizi residenziali, semiresidenziali o ambulatoriali/territoriali.

Naturalmente, per garantire efficienza nella gestione dei servizi e la qualificazione del personale interno Codess Sociale effettua formazione continua e specialistica. Codess Sociale è ente accreditato e superiore di formazione presso la Regione del Veneto.

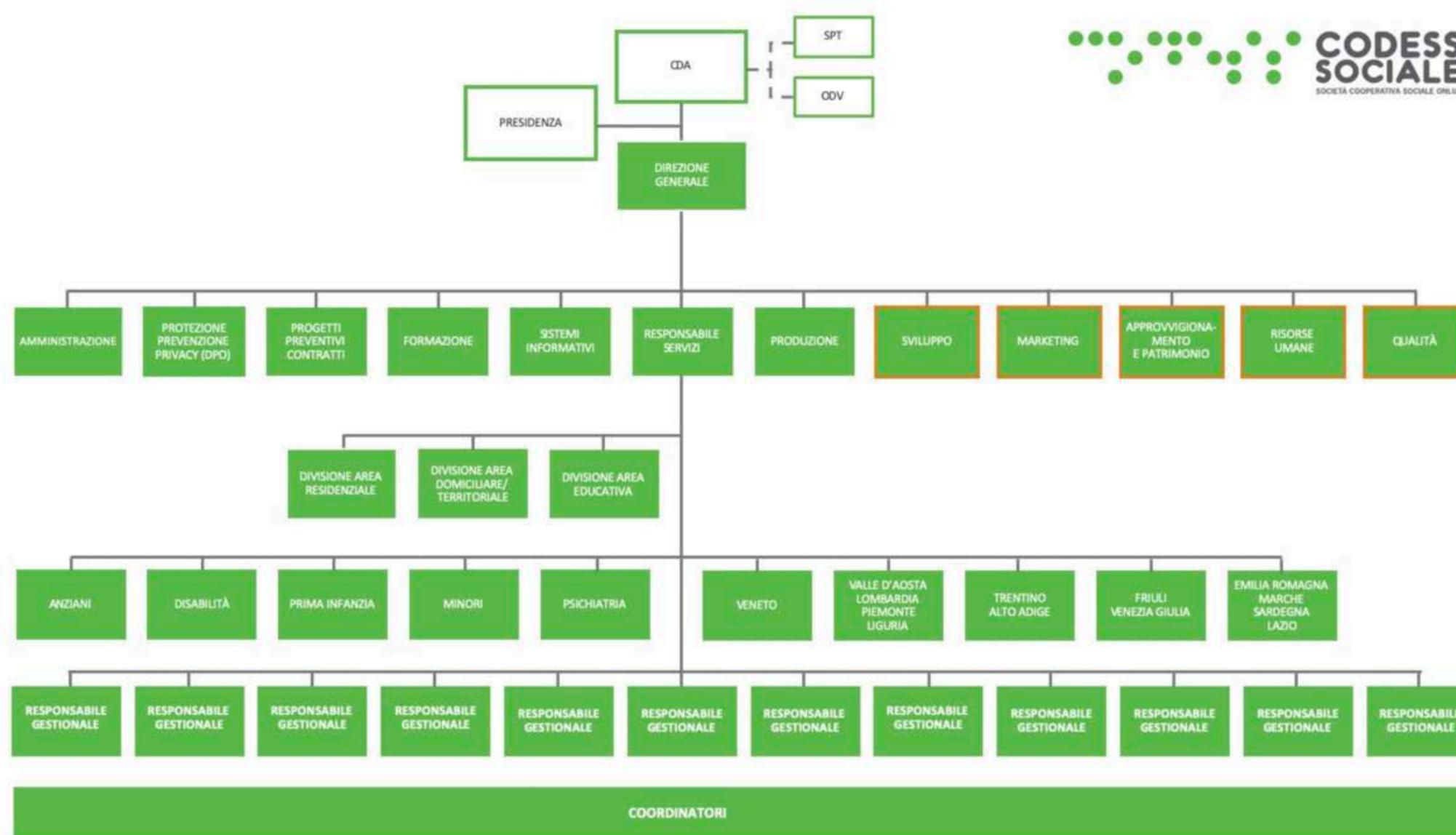


---

## 1.3 L'Organizzazione

Si continua nel 2018 la riorganizzazione delle attività strategiche e dei servizi. Quanto alle attività in Outsourcing, le attività esternalizzate al Consorzio Itinera di Milano sono nel 2018 il Marketing, la gestione delle Risorse umane, le attività di Approvvigionamento e Patrimonio, la Qualità e Compliance, la Privacy-DPO.

# Board



Ultimo aggiornamento: 2-08-2019

## **CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

presidenza@codess.com

Presidente: Alberto Ruggeri

Vicepresidente: Francesca Aldegheri

Consiglieri: Luigi Amati, Daniela Calasso, Gianluca Cristanini, Mario Oreficini, Marco Ranzato

## **DIRETTORE GENERALE**

Luca Omodei

direzionegenerale@codess.com

## **COLLEGIO SINDACALE**

Massimo Da Re | Presidente del Collegio Sindacale

Riccardo Avanzi | Sindaco Effettivo

Giuseppe Perencin | Sindaco Effettivo

Gianfranco Peracin | Sindaco Supplente

Antonio Guarnieri | Sindaco Supplente

## **ORGANISMO DI VIGILANZA**

odv@codess.com

Barbara Colombo | Presidente

Isabella Gianniotti | Membro Effettivo

Andrea Stifanelli | Membro Effettivo

## **SOCIETÀ DI REVISIONE DEI CONTI**

Ria Grant Thornton s.p.a.



# Management

## **Direzione Generale**

Tel. 049 80 73 462 | Fax 199 161 911  
direzionegenerale@codess.com

## **Direzione amministrativa**

Tel. 049.8073462 | Fax 199 161 911  
amministrazione@codess.com

## **Gestione operativa**

Tel. 049.8073462 | Fax 199 161 911  
gestioneoperativa@codess.org

## **Area Protezione Prevenzione**

Tel. 049 80 73 462 | Fax 199 161 911  
rspp@codess.com

## **Area Progetti Preventivi Contratti**

Tel. 049.8073462 | Fax 199 161 911  
progetti@codess.com

## **Area Sistemi informativi**

Tel. 049.8073462 | Fax 199 161 911  
sistemiinformativi@codess.org

## **Area Produzione**

Tel. 049 80 73 462 | Fax 199 161 911  
produzione@codess.com

## **Area Formazione**

Tel. 041 61 61 20 | Fax 199 161 911  
formazione@codess.com

## **Divisione Area residenziale**

Tel. 041 61 61 20 | Fax 199 161 911  
serviziresidenziali@codess.org

## **Divisione Area domiciliare**

Tel. 041 61 61 20 | Fax 199 161 911  
servizidomiciliari@codess.org

## **Divisione Area educativa**

Tel. 041 61 61 20 | Fax 199 161 911  
servizieducativi@codess.org

## **Area Anziani**

Tel. 041 61 61 20 | Fax 199 161 911  
anziani@codess.org

## **Area Psichiatria**

Tel. 041 61 61 20 | Fax 199 161 911  
psichiatria@codess.com

## **Area Disabilità**

Tel. 041 61 61 20 | Fax 199 161 911  
disabilita@codess.com

## **Area Prima Infanzia**

Tel. 041 61 61 20 | Fax 199 161 911  
segreteriaprimainfanzia@codess.com

# Are Outsourcing

## **Risorse umane e amministrazione del personale**

Tel. 049 74 43 450 | presidenza@itineraconcorzio.org  
paghe@itineraconsorzio.org

## **Marketing e Sviluppo**

Tel. 049 74 43 450  
presidenza@itineraconsorzio.org  
marketing@itineraconsorzio.org

## **Qualità e RS**

Tel. 049 74 43 450  
presidenza@itineraconsorzio.org  
qualitacodess@itineraconsorzio.org

## **Approvvigionamenti e Patrimonio**

Tel. 049 80 73 462 | Fax 199 161 911  
presidenza@itineraconsorzio.org  
acquisti@itineraconsorzio.org

## **Privacy-DPO**

Tel. 049 80 73 462 | Fax 199 161 911  
presidenza@itineraconsorzio.org  
privacy@itineraconsorzio.org

# Le Sedi

## Sede legale | Presidenza | Direzione Generale

Via Boccaccio 96 – 35128 Padova (PD)  
Tel: +39 049 80 73 462  
Fax 199 161 911

www.codess.org  
presidenza@codess.com  
direzionegenerale@codess.com  
pec@pec.codess.org

## VENETO

### Padova

35128 - Via Boccaccio, 96  
Tel. +39 049 807 34 62

### Venezia

30020 - Gruaro Via Roma, 70  
Tel. +39 0421 27 42 33

30035 Mirano Via Belvedere, 13  
Tel. +39 041 43 45 77

### Verona

37036 - San Martino B.A., V.le del Lavoro, 33  
Tel. +39 045 800 96 26

## LOMBARDIA

### Milano

20124 - Via Vittor Pisani, 14  
Tel. +39 02 8282 69 50

### Varese

21013 - Gallarate, Pz.le Europa, 2  
Tel. +39 0331 77 44 25

## VALLE D'AOSTA

### Aosta

11022 – Brusson, Loc. Faucille, 1  
Tel. +39 0125 30 00 37

## TRENTINO ALTO ADIGE

### Trento

38062 - Arco Via Paolo Leonardi, 6  
Tel. +39 046 45 14 580

## PIEMONTE

### Torino

10143 - Corso Lecce, 80  
Tel. +39 011 75 09 708

## LIGURIA

### Savona

17047 - Vado Ligure, Via Italia, 19  
Tel. +39 019 21 00 301

## EMILIA ROMAGNA

### Bologna

40100 – Sala Bolognese Via Palazzazzo, 22  
Tel. +39 051 95 50 91

## FRIULI VENEZIA GIULIA

### Gorizia

84170 - Piazza San Rocco, 5  
Tel. +39 0481 54 51 87

## LAZIO

### Roma

00132 - Via Ripatransone, 111  
Tel. +39 06 220 38 45

## MARCHE

### Ancona

60131 - Via I Maggio 50/C  
Tel. +39 366 63 42 177

## SARDEGNA

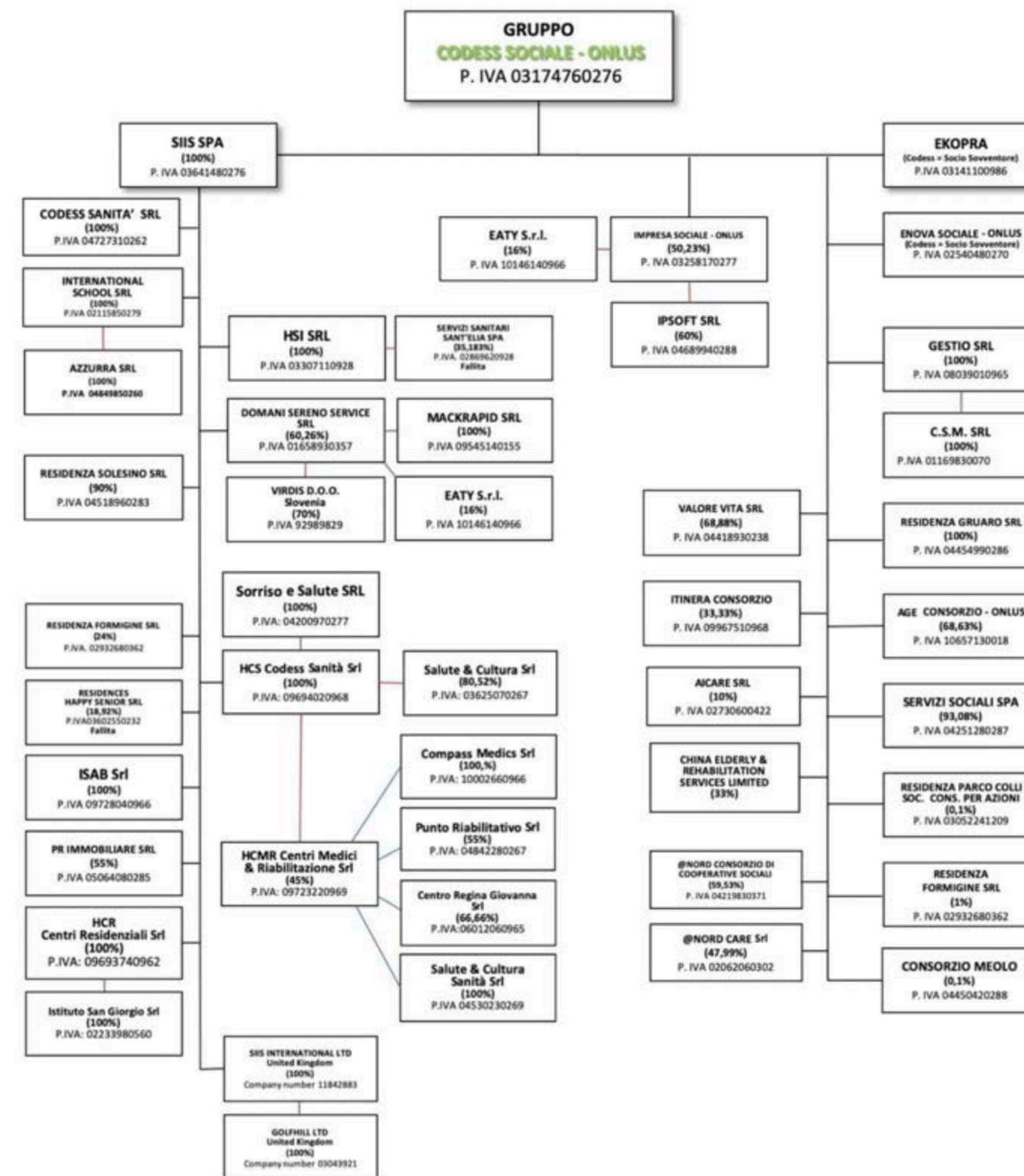
### Carbonia Inglesias

9010 – Nuxis Loc. Su Guventu  
Tel. +39 0781 90 91

# 1.4 Il Gruppo Codess

Organigramma societario del gruppo Codess comprensivo delle Società controllate e partecipate

Rappresentazione Gruppo Codess Sociale società cooperativa sociale - Onlus alla data del 23 luglio 2019

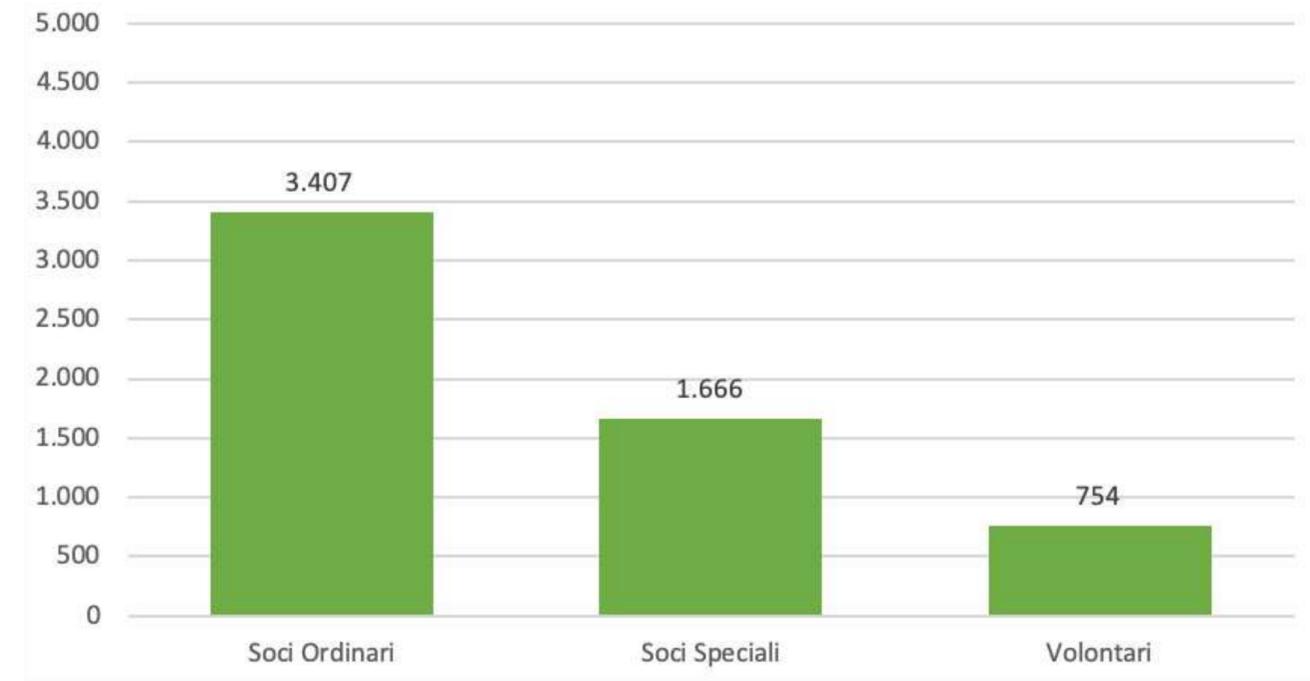


## 1.5 I soci al 31-12-2018

Al 31-12-2018, distinti per tipologia di rapporto come nel grafico che segue:

Il numero dei soci complessivi in Codess Sociale al 31.12.2018 sono 5.827 di cui 3.407 ordinari, 1.666 speciali e 754 volontari.

La partecipazione sociale alle assemblee è sempre in linea con gli anni precedenti, attestandosi complessivamente e mediamente attorno al 16,26%.



# 1.6 Politiche per la Qualità e la Responsabilità Sociale d'Impresa

Con l'obiettivo di essere punto di riferimento per le istituzioni e, più in generale, per il territorio nazionale, nella progettazione e nella gestione di servizi socio assistenziali, sanitari, educativi ed attività di formazione, Codess Sociale ha finalizzato e continua a finalizzare il proprio operato al perseguimento e conseguimento del benessere sociale attraverso l'erogazione di prestazioni di qualità, con particolare attenzione alla tutela ambientale.

La Mission aziendale viene perseguita attraverso un sistema di gestione integrato nel rispetto delle norme ISO 9001:2015, ISO 10881:2013, ISO 11034:2003, SA 8000:2014 e ISO 14001:2015, entro il quadro dei valori di riferimento nel quale si collocano i servizi di Codess Sociale: accoglienza, approccio ad personam, valorizzazione dei rapporti di rete e familiari, umanizzazione, professionalità, rispetto dell'ambiente, costante ricerca di modelli di riferimento innovativi in risposta a bisogni emergenti.

## **Sistema Qualità: adeguatezza ed efficacia**

Al fine di promuovere, diffondere e supportare la cultura del Sistema Qualità, nel 2005 Codess Sociale ha aderito alla UNI EN ISO 9001, passando nel 2017 all'adozione della nuova edizione della norma, che ha avuto conseguimento nel 2018. Da 13 anni, Codess Sociale opera quindi con un sistema di gestione certificato per la progettazione, la gestione e l'erogazione dei seguenti servizi:

- Socio-sanitari assistenziali ed educativi residenziali e territoriali per disabili;
- Socio-sanitari assistenziali, riabilitativi residenziali e territoriali per persone con disagio psichiatrico;
- Socio-sanitari assistenziali, riabilitativi residenziali e territoriali per anziani;
- Socio educativi residenziali, diurni e territoriali per minori;
- Socio educativi per l'Infanzia.

L'adozione della norma e il suo aggiornamento hanno portato all'attenzione nuovi pensieri organizzativi:

- l'importanza del contesto interno ed esterno;
- Il monitoraggio costante del feedback del cliente esterno;
- La valutazione dell'efficacia delle azioni intraprese per affrontare i rischi e le opportunità.

Continuando ad operare nel mantenimento delle norme ISO 10881:2013, ISO 11034:2013 e in conformità al modello organizzativo D.lgs 231, Codess Sociale ha ottenuto nel 2018 la norma ISO 14001:2015, rivolta al rispetto e alla sensibilizzazione ambientale. Il monitoraggio di tale Sistema è avvenuto attraverso:

- la gestione delle non conformità, delle azioni correttive e degli avvenimenti avversi;
- la gestione dei reclami;
- la verifica della soddisfazione del cliente interno ed esterno attraverso questionari, incontri con equipe e committenti e rilevazioni periodiche;
- la verifica degli indicatori prefissati per Area in relazione agli obiettivi;
- l'attuazione del piano annuale di audit interni ed esterni;
- il riesame della Direzione;
- la rivalutazione del rischio.

### **Requisiti di responsabilità sociale d'Impresa**

Rispetto ai feedback ottenuti dalle aree gestionali e di Staff in risposta a indicatori di valutazione qualitativa risultano conseguiti gli obiettivi riguardanti il lavoro infantile, il lavoro obbligato, le procedure e gli accorgimenti adottati per la sicurezza sul lavoro e per il monitoraggio degli infortuni. Hanno portato a buoni risultati anche le linee seguite per il conseguimento degli obiettivi prefissati nella gestione delle risorse umane, quali la gestione contrattuale, le assemblee dei lavoratori, il tasso di conciliazioni erogate e le riduzioni orarie concesse. Sono stati raggiunti al 100% anche gli obiettivi legati alla copertura dei servizi, alla formazione delle figure direzionali, all'aggiornamento delle certificazioni esistenti e all'ottenimento di nuove attestazioni di qualità.

### **Esiti audit interni**

Nel corso del 2018, l'Area Qualità, avvalendosi anche del supporto dello staff di valutatori interni (come da procedura PG 08 Gestione audit interni), ha svolto audit interni con la finalità di garantire il mantenimento delle conformità, l'applicazione del Sistema Integrato e il corretto svolgimento nei servizi e nelle aree nel rispetto di quanto previsto dalle procedure e dai protocolli, portando a compimento 59 audit. Si è altresì monitorata l'attivazione e lo svolgimento dei Gruppi di Miglioramento e di Gestione del Rischio Clinico, al fine di creare la cultura organizzativa della segnalazione spontanea, della prevenzione del rischio e attuare una spinta al miglioramento continuo, partendo da input diretti della gestione.

### **Requisiti di responsabilità ambientale SA 8000:2014**

Seppur parzialmente, hanno portato a buoni risultati anche i progetti volti alla sensibilizzazione ambientale, come i piani d'azione per l'integrazione del sistema HCCP nella preparazione e distribuzione dei pasti. Il rispetto ambientale ha rappresentato un obiettivo anche nell'utilizzo degli strumenti comunicativi interni ed esterni, portando ad una limitazione del cartaceo almeno ai documenti di registrazione ufficiale.

### **Requisiti di gestione del Sistema Integrato d'Impresa**

Risultano conseguiti gli obiettivi legati al lavoro di sorveglianza e formazione. Si continua a lavorare per la centralizzazione delle informazioni di gestione delle non conformità aziendali e dei reclami sia di origine interna che esterna. È in fase di completamento il sistema di approvvigionamento informatizzato per la gestione degli ordini.

### **Requisiti di soddisfazione cliente/committente**

Come si evince dai dati riportati al punto 2.6 "Dati e traguardi di customer", gli obiettivi fissati per il raggiungimento e la misurazione della soddisfazione dei fruitori dei servizi, siano essi committenti o clienti, sono stati ampiamente raggiunti.

### **Requisiti relativi alla gestione dell'erogazione dei servizi**

Rimane in progress l'implementazione dei sistemi di gestione del software scelto per il monitoraggio e la rilevazione delle attività nei servizi, il perfezionamento del monitoraggio centralizzato dei curriculum vitae e delle richieste di mobilità interna.

### **Requisiti di sviluppo dei servizi**

Sono stati nominati i referenti di area tecnica e rispettati i requisiti relativi al mantenimento del fatturato di servizi in scadenza e all'incremento del fatturato con nuove attività e servizi privati.

### **Il Social Performance Team**

Con l'aggiornamento della norma SA8000, è avvenuto il passaggio dal Comitato Etico al Social Performance Team che affronta le problematiche di responsabilità sociale della cooperativa e le problematiche di responsabilità sociale segnalati dai lavoratori o da organi esterni nonché le richieste o proposte per accedere al fondo di solidarietà aziendale. Il Social Performance Team si è riunito regolarmente nel 2018.

### **Obiettivi 2019**

Rispetto a quanto appurato dai rilevamenti attuati nel 2018, è emerso un miglioramento del sistema integrato Qualità-Ambiente-RS. Gli obiettivi prefissati per il 2019 mirano ad ulteriori implementazioni al fine di coinvolgere tutte le parti nella costruzione di un apparato ancor più efficiente. In particolare, i punti su cui si focalizzerà l'attenzione saranno:

- l'implementazione di un sistema di monitoraggio ai processi esternalizzati maggiormente adeguato all'impatto delle attività sul cliente finale;
- trasparenza organizzativa e definizione dettagliata dei ruoli e delle responsabilità all'interno delle aree funzionali;
- implementare corsi d'introduzione al sistema integrato;
- utilizzo del sistema di raccolta e analisi del dato per tutti i Responsabili di Staff e di Macro area;
- maggior coinvolgimento delle aree tecnico gestionali nell'applicazione e nel miglioramento della documentazione tecnica;
- Individuazione di nuove modalità di misurazione della soddisfazione del committente e, in generale, ampliamento dei campioni di risposta ai questionari di customer satisfaction.

# II. RELAZIONE SOCIALE

## 2.1 La Premessa

### Lo scenario

L'analisi del contesto d'azione di Codess Sociale ha riportato ancora una volta in primo piano la serie di problematiche che da molto tempo interessano il nostro Paese:

- Scarsità di risorse economiche erogate da Stato, Regioni e Comuni;
- Aumento dei bisogni determinati da fragilità comprovate o vulnerabilità emergenti;
- Persistenza delle condizioni di disoccupazione ed esiguo tasso di natalità; • Divario economico difficile da sanare a causa della complessità del contesto di riferimento. Interpretando i cambiamenti in atto, il Piano d'Impresa triennale 2017-2019 ha portato nel 2018 ad alcune proposte d'intervento.

Tra queste la creazione di sinergie tra realtà imprenditoriali diverse e l'importanza di fare partnership e aggregazioni. All'interno di tale piano d'innovazione, Codess Sociale è riuscita a superare difficoltà legate a procedure di accreditamento e all'ottenimento di autorizzazioni d'esercizio, garantendo la stabilità della sua percentuale di occupazione. In tutto questo, si è dimostrato fondamentale l'utilizzo di nuovi canali comunicativi, importanti per raggiungere più persone e comprendere la differenziazione del bisogno sociale, sanitario e assistenziale.

## 2.2 Il nostro 2018

### Collaborazioni

- Codess Sociale in Cina  
A marzo 2018, Codess Sociale ha acquisito un terzo delle quote del China Elderly&Rehabilitation Services Limited (CERS), società cinese con sede ad Hong Kong che dal 2014 promuove e sviluppa attività di internazionalizzazione nella Repubblica Popolare Cinese.
- Cooss Marche, ha unito il proprio impegno con Codess Sociale e Consorzio Sisifo per lo sviluppo di progettualità di assistenza sociale e sanitaria in Cina.
- Codess in AICARE  
Codess Sociale è diventata socia di AICARE, start up attiva nel sociale con l'obiettivo di migliorare l'accessibilità per l'utente a soluzioni integrate socio sanitarie a domicilio.

# Servizi

- **Vada Sabatia - Inaugurazione Giardino Alzheimer e presentazione del libro C'era una svolta**

Il 18 giugno è stato inaugurato il nuovo spazio verde del Centro di Vado Ligure, diventando ufficialmente parte integrante dei programmi di recupero e della vita degli ospiti affetti da Alzheimer del Centro Vada Sabatia. L'inaugurazione è stata l'occasione per presentare il libro "C'era una Svolta", contenete le storie e i ricordi degli ospiti del Centro.

- **Nasce Life Suit – Il gruppo di Residenze per la terza età**

Life Suit è il brand nato nel 2018 che riunisce i Servizi Residenziali per Anziani di Codess Sociale in Veneto. Il marchio nasce con l'intenzione di cucire addosso ad ogni ospite una nuova quotidianità attraverso la quale riscoprire la vita.

- **Il libro parlato: Una voce per leggere ancora**

"Un Libro Parlato per amico" è stata uno tra i progetti più significativi avviato presso la Residenza Parco del Sole in collaborazione con Lions Club International, associazione impegnata in iniziative sociali, tra cui anche l'App Libro Parlato Lions. Un tablet, un'App e 25 ascoltatori: tutto quello che è servito per mettere in atto questo progetto di audiolettura, che ha portato ad ottimi risultati rispetto allo stato psicologico ed emotivo dei partecipanti.

- **Gli ospiti della RSD di Bresso in campo con i giocatori dell'Inter**

Gli ospiti della Residenza Sanitaria Disabili di Bresso hanno avuto l'occasione di incontrare i loro beniamini del calcio durante una giornata passata con i componenti della squadra dell'Inter sui campi della Pinetina ad Appiano Gentile. Capitan Zanetti, i giocatori e l'allenatore hanno dimostrato gentilezza, cordialità e soprattutto empatia nell'approccio con gli ospiti. È stato un allenamento nel rispetto della condizione altrui, focalizzato non sulla diversità ma sulla passione condivisa.

# Formazione

- **Il lavoro clinico con gli adolescenti**

“Il Lavoro clinico con gli Adolescenti” è il ciclo d'incontri organizzato dall'Area Formazione, in collaborazione con il Prof. Lodovico Perulli, dedicato al panorama adolescenziale e alle sue problematiche. L'adolescente difficile è stato posto al centro di un'analisi approfondita per giungere alla comprensione, assieme ad esperti del settore, dell'origine di alcuni disagi in un'ottica d'intervento clinico.

- **Le demenze: prevenzione, diagnosi, gestione**

Con il patrocinio del Comune di Campagna Lupia, Codess Sociale ha riproposto, nel mese di settembre, il ciclo “Le demenze: prevenzione, diagnosi, gestione”, una serie di incontri dedicati alla gestione consapevole delle demenze e alla conoscenza dei punti fondamentali per un sano invecchiare.

- **La gestione dei comportamenti problema**

“La gestione dei comportamenti problema della persona con disabilità” è il titolo del corso di formazione realizzato in collaborazione con il prof. Marco Bertelli. Gli incontri, svolti a ottobre, hanno permesso ai partecipanti di scoprire le tecniche di valutazione e le variabili da considerare nella pianificazione di un intervento.

# Digital & Communication

- **Nuovo sito aziendale**

Tra le novità la realizzazione del nuovo sito di Codess Sociale. Le persone al centro: volti, sguardi espressioni che restituiscono il lavoro fatto con le persone e per le persone.

- **Via Adolescente: il nuovo sito delle comunità per minori**

Vita Adolescente è il nuovo sito dedicato alle comunità e ai servizi che si occupano dell'accoglienza di minori adolescenti.

### 2.3 La gestione caratteristica

Nel corso del 2018, Codess Sociale ha gestito complessivamente 202 servizi di cui:

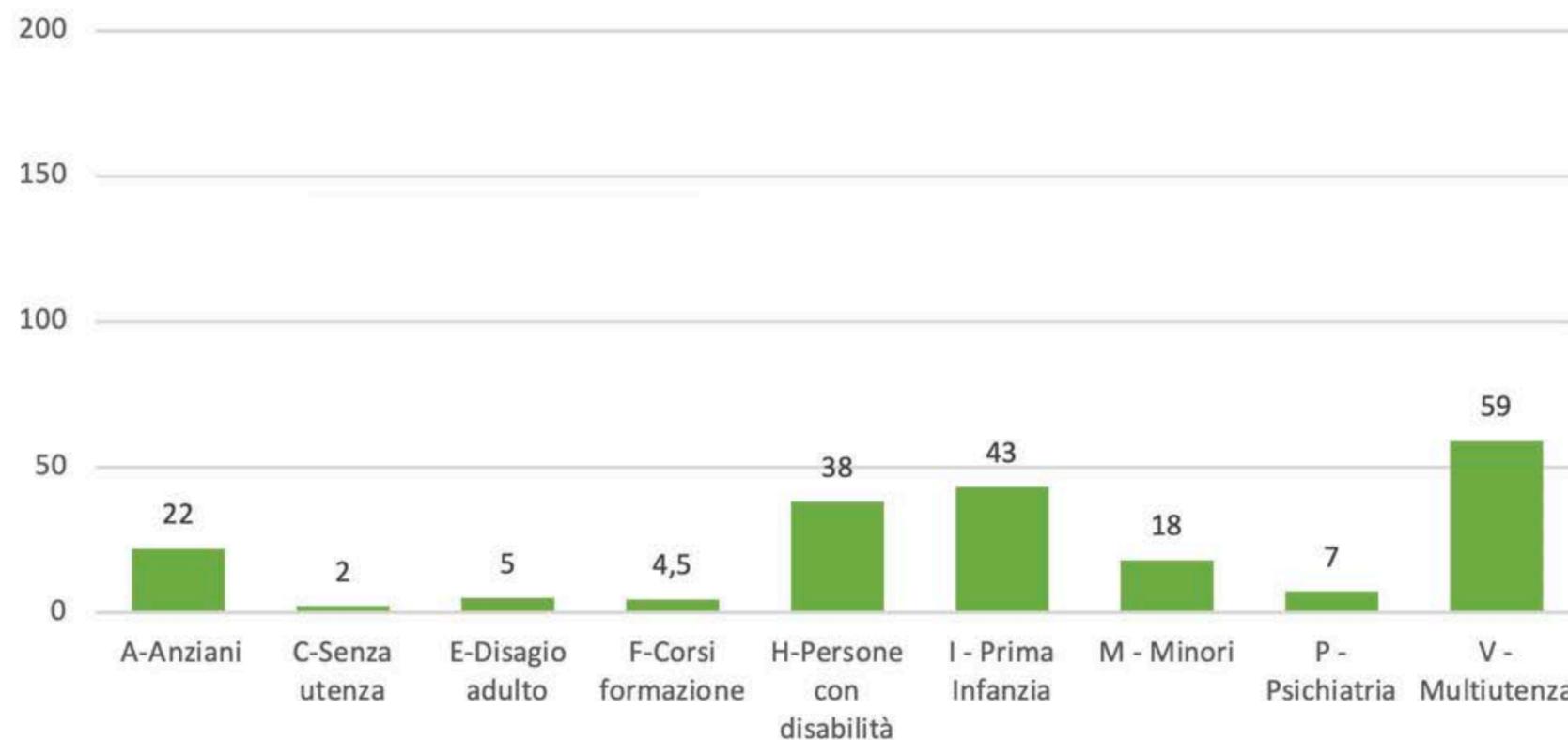
- 8 servizi dedicati alla formazione
- 48 servizi educativi
- 27 servizi residenziali
- 119 servizi territoriali

Il grafico che segue permette di prendere maggiormente visione dei dati appena riportati.

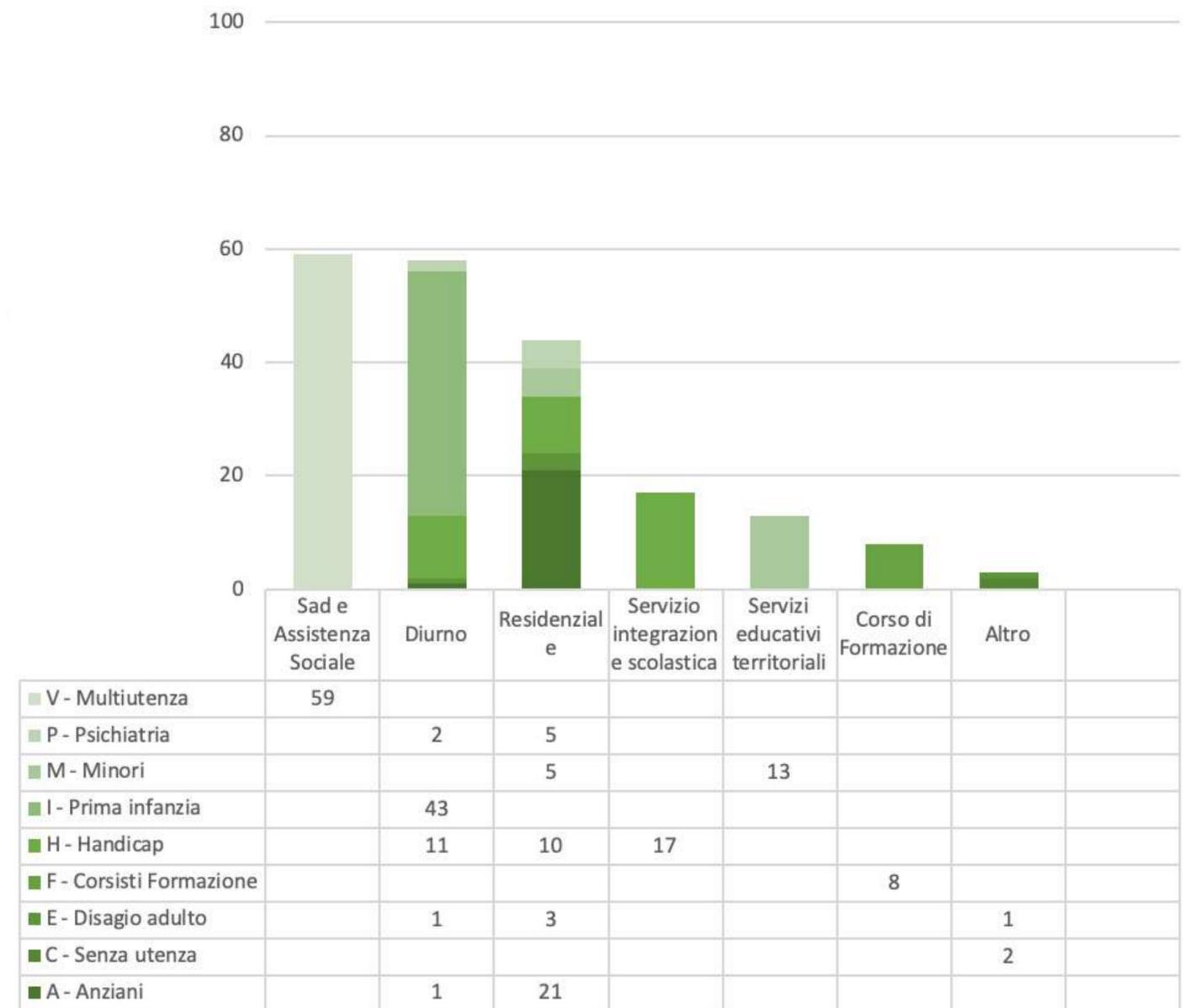
#### DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI

Di seguito si riportano i dati relativi ai servizi e alla loro distribuzione all'interno di grafici con valore assoluto:

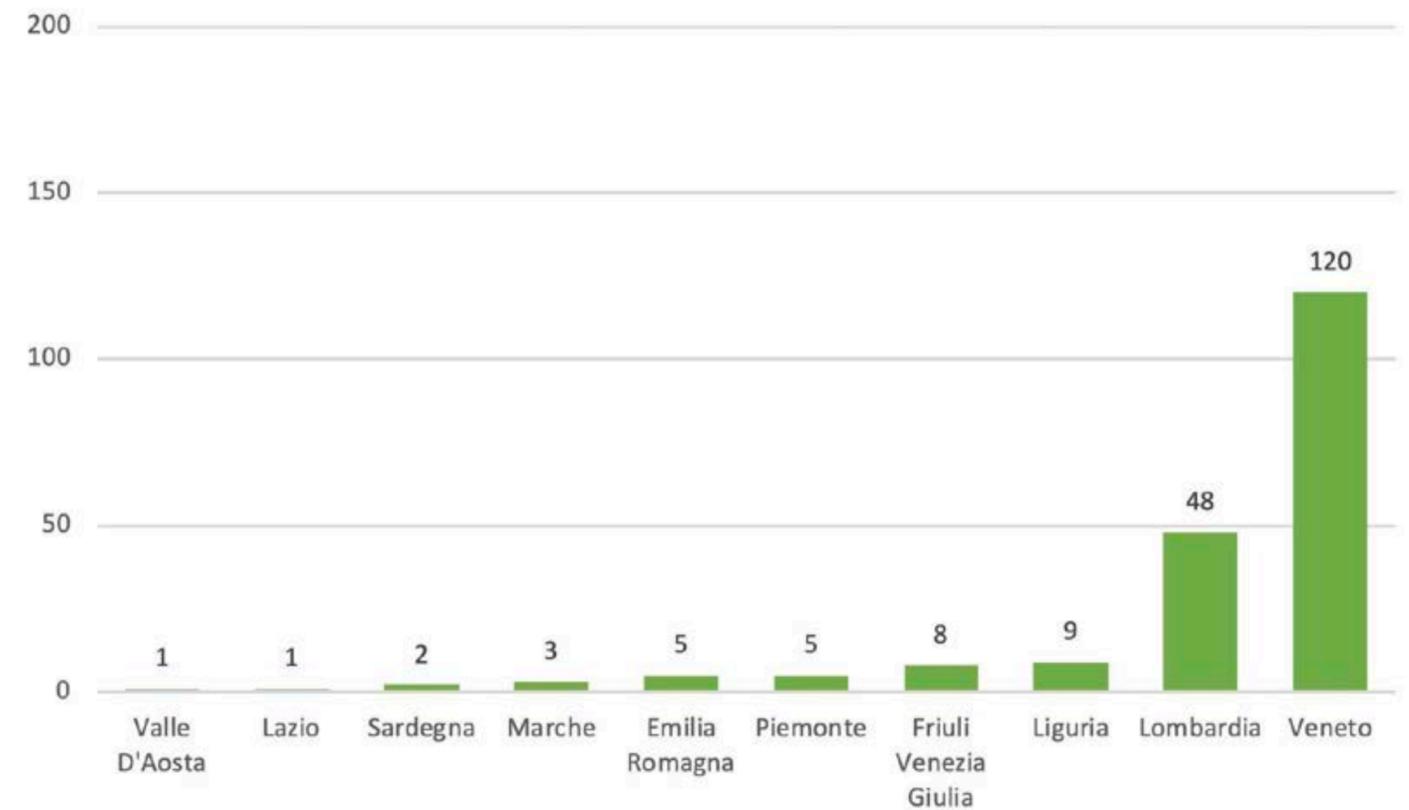
## Servizi per Tipologia di utenza al 31.12.2018



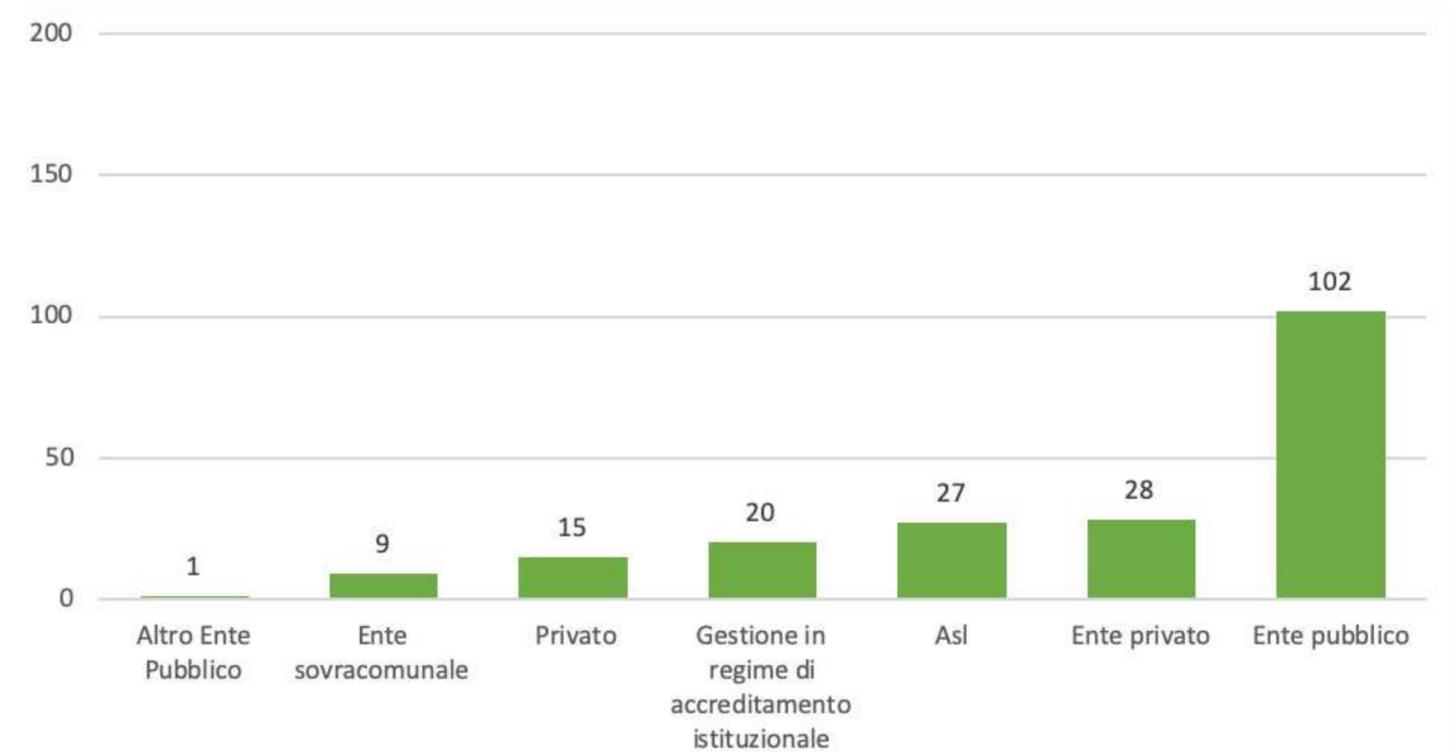
# Servizi per Tipologia di utenza al 31.12.2018 v.a.



# Servizi per Regione al 31.12.2018 v.a.



# Servizi per Tipologia di Committenza al 31.12.2018 v.a.



# Andamento Gestionale

## ANZIANI

Nel 2018, Codess ospita 2.059 anziani per pari posti letto sul territorio nazionale. Stabili i servizi di fascia diurna. Si registra un incremento anche delle attività diurne.



---

# Andamento Gestionale

## PSICHIATRIA

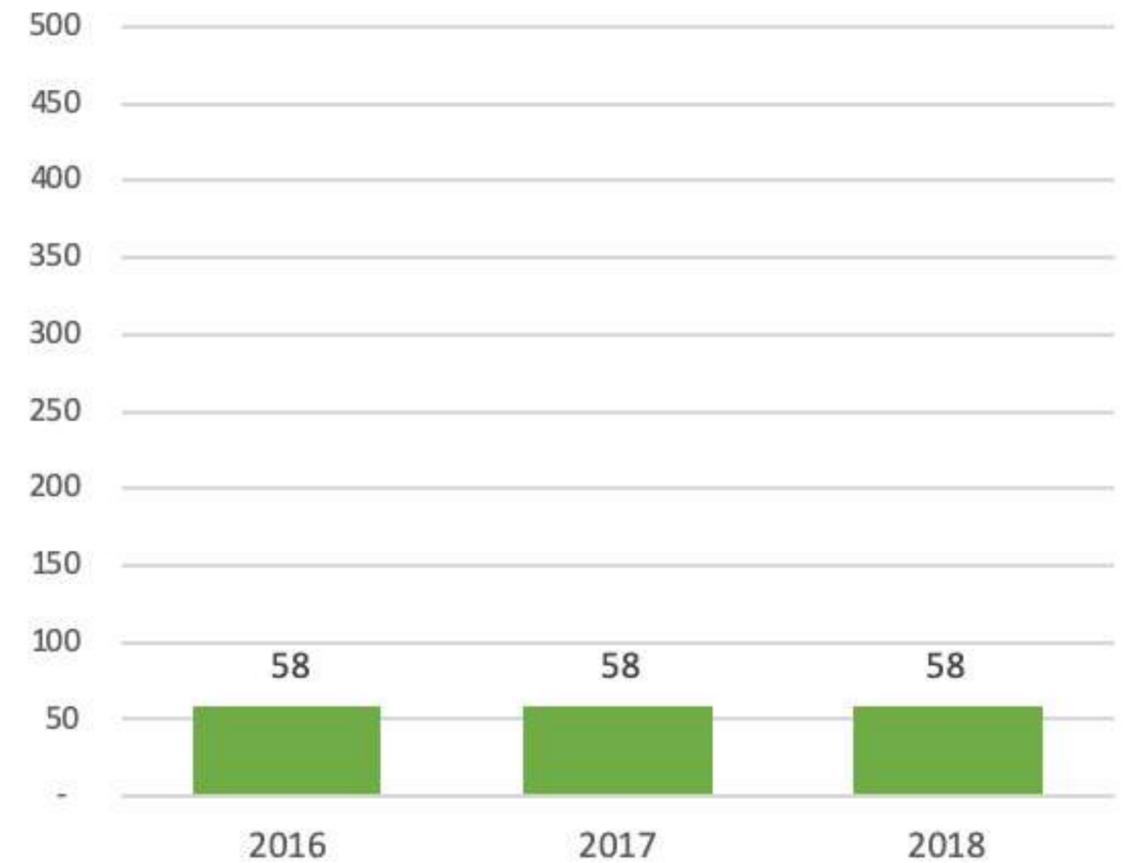
Le iniziative e i nuovi servizi dedicati alla psichiatria hanno registrato un graduale aumento dell'offerta residenziale in tale ambito d'intervento. Nel 2018, Codess Sociale ha dato avvio ad una serie di attività di espansione dell'offerta psichiatrica in vista dell'estensione del servizio anche a minori.



# Andamento Gestionale

## MINORI

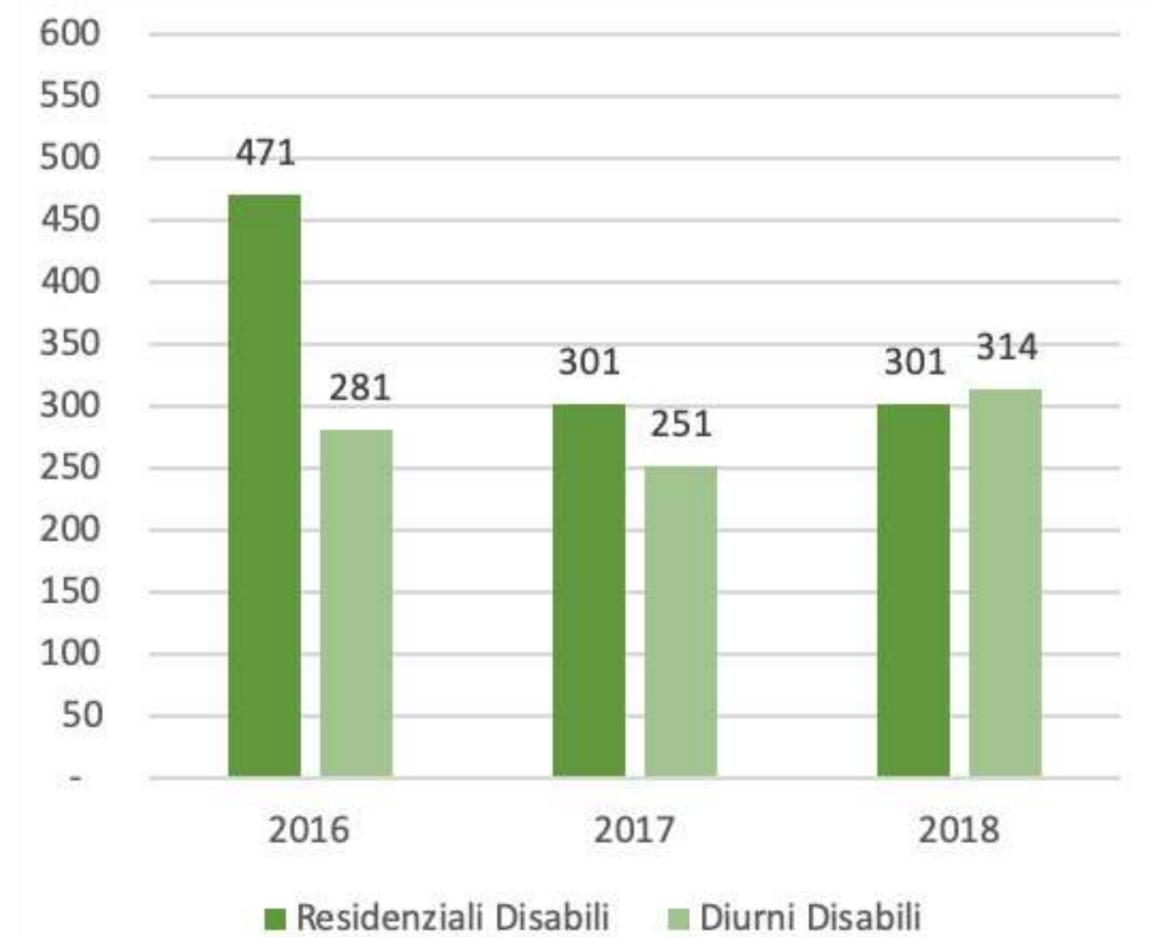
Codess Sociale ospita minori adolescenti all'interno delle proprie comunità alloggio con trend stabile.



# Andamento Gestionale

## DISABILI

Aumentata l'offerta di accoglienza residenziale e diurna di persone disabili nelle nostre comunità ampiamente raggiunto.

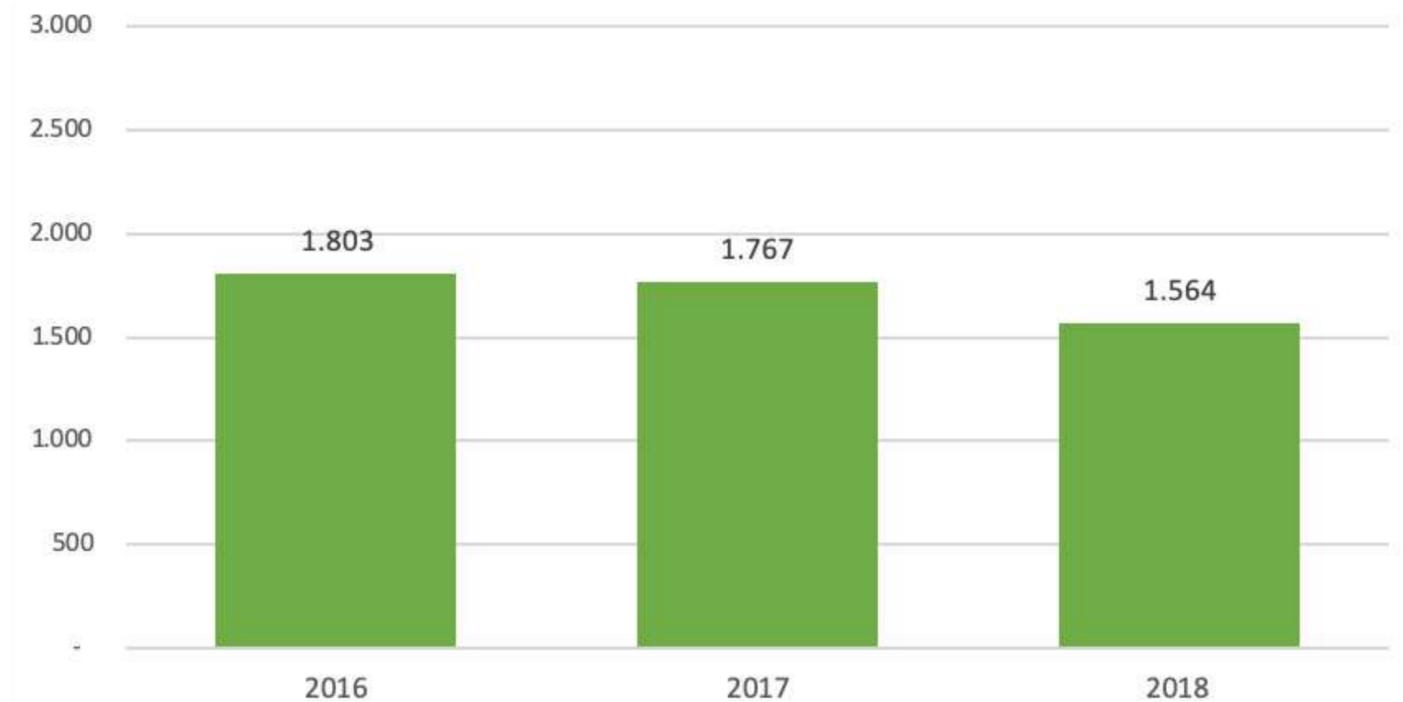


---

# Andamento Gestionale

## PRIMA INFANZIA

Continuiamo ad occuparci dell'educazione primaria di più di 1.000 bambini, lieve flessione imputabile a dato demografico ed economico-sociale.



## 2.4 Risorse umane e lavoro

Tra i cambiamenti rilevanti che hanno interessato la gestione delle risorse umane, a luglio 2018 l'amministrazione del personale è stata affidata al Consorzio Itinera. In seguito a tale passaggio, è stato attuato un ridimensionamento dell'Area, giungendo alla nascita di 4 ambiti specifici di competenza:

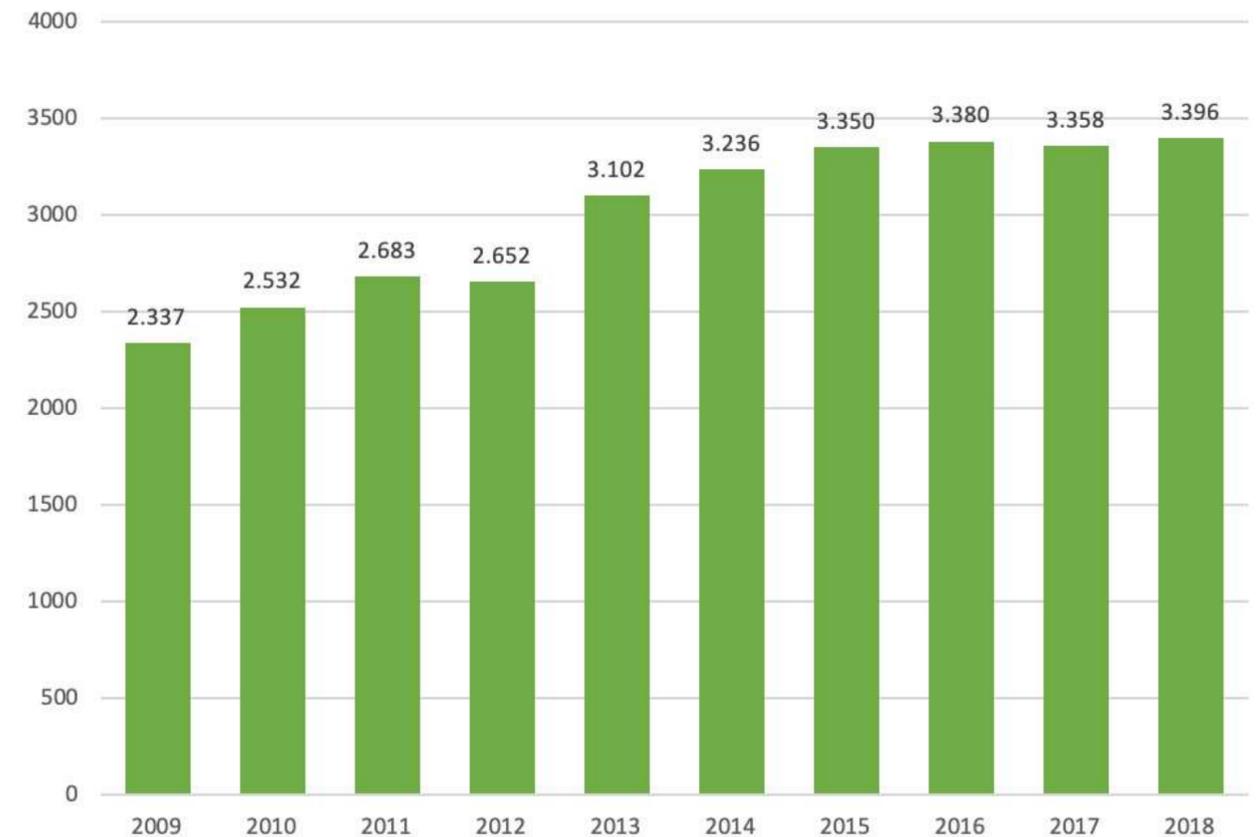
- Coordinamento generale
- Gestione contratto
- Amministrazione
- Legale e disciplinare

Soprattutto all'inizio, si è provveduto ad impostare l'organizzazione su questi punti chiave:

- Trasferimento del know how dalla "mente" alla "carta";
- Costruzione di Istruzioni Operative (interne ed esterne) per ogni attività primaria;
- Costruzione di database di analisi aziendale;
- Costruzione di metodologie di analisi dei costi, dell'efficienza e dell'efficacia;
- Impostazione di una logica di Work Breakdown Structure per l'analisi dei problemi organizzativi aziendali;
- Formazione e ricerca del miglioramento continuo (Logica Kaizen).

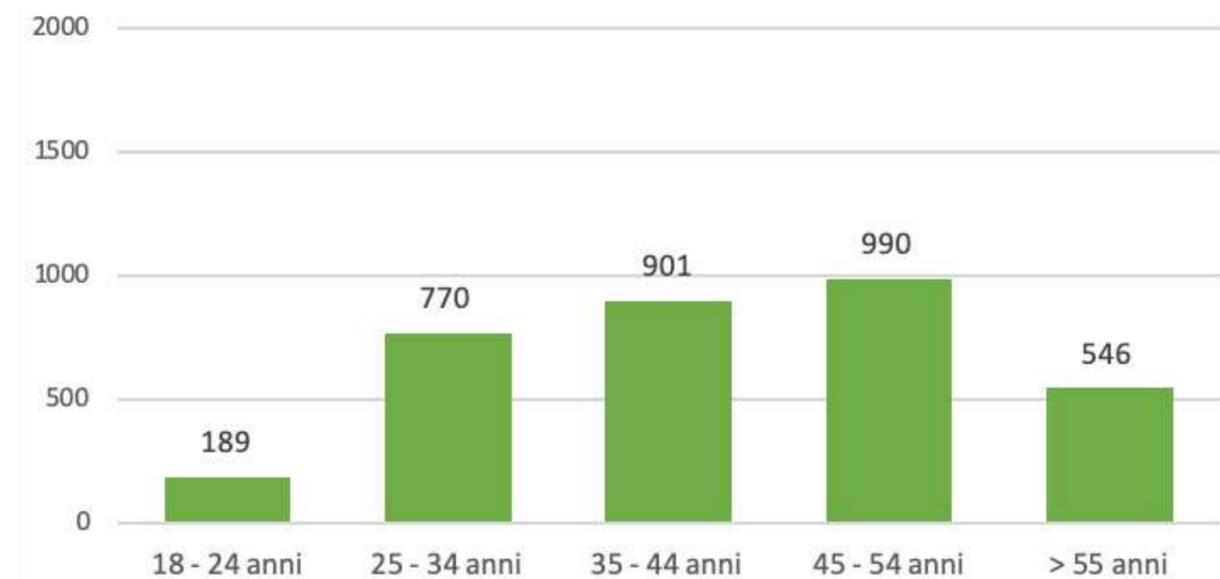
L' esternalizzazione della gestione del personale ha permesso un monitoraggio dettagliato dell'andamento occupazione e di tutto ciò che concerne la gestione dei dipendenti. È stato possibile appurare una leggera riduzione del numero degli accordi sindacali e la diminuzione del 50% nell'ultimo triennio delle ore di assemblea sindacale. Tutto ciò è rappresentativo dell'apprezzamento dei dipendenti per l'organizzazione del lavoro, la gestione e la regolarità dei pagamenti anche in tempi di crisi. Di seguito vengono descritti graficamente i risultati ottenuti, riportati in valore assoluto.

# Andamento occupazionale 2008-2018 31.12.2018 v.a



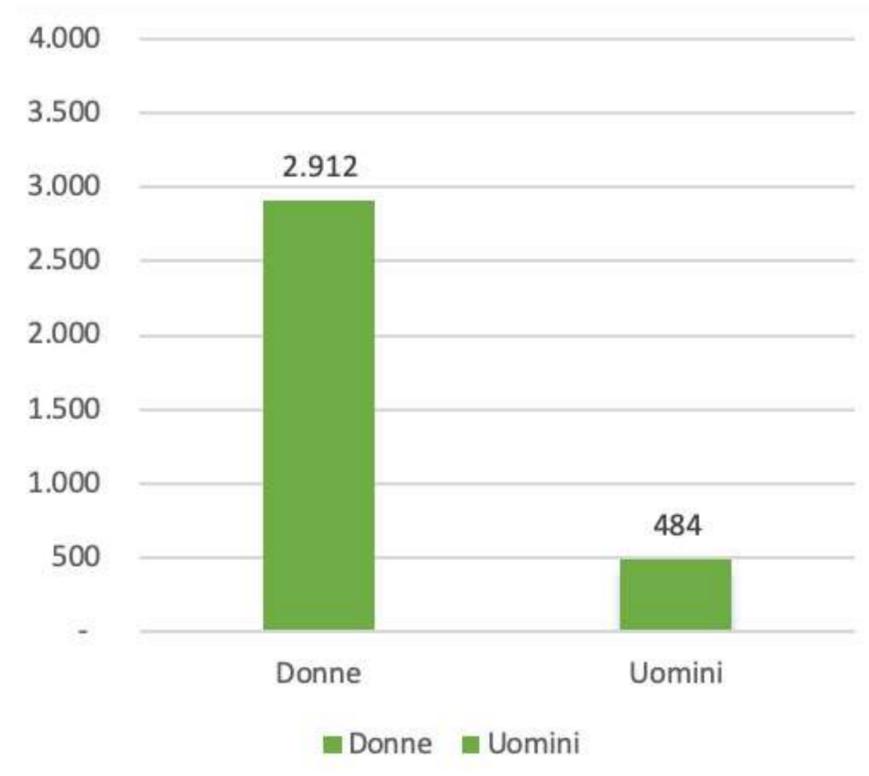
---

## Età degli occupati al 31.12.2018 v.a



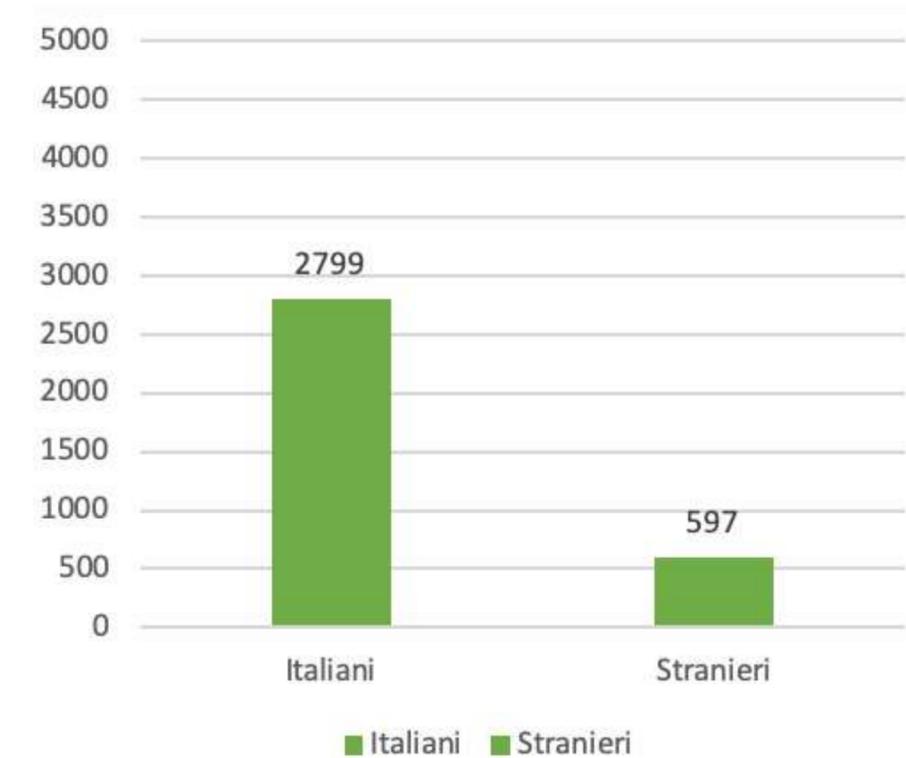
# Genere degli occupati al 31.12.2018 v.a

Quasi l'86% dei nostri occupati è donna.

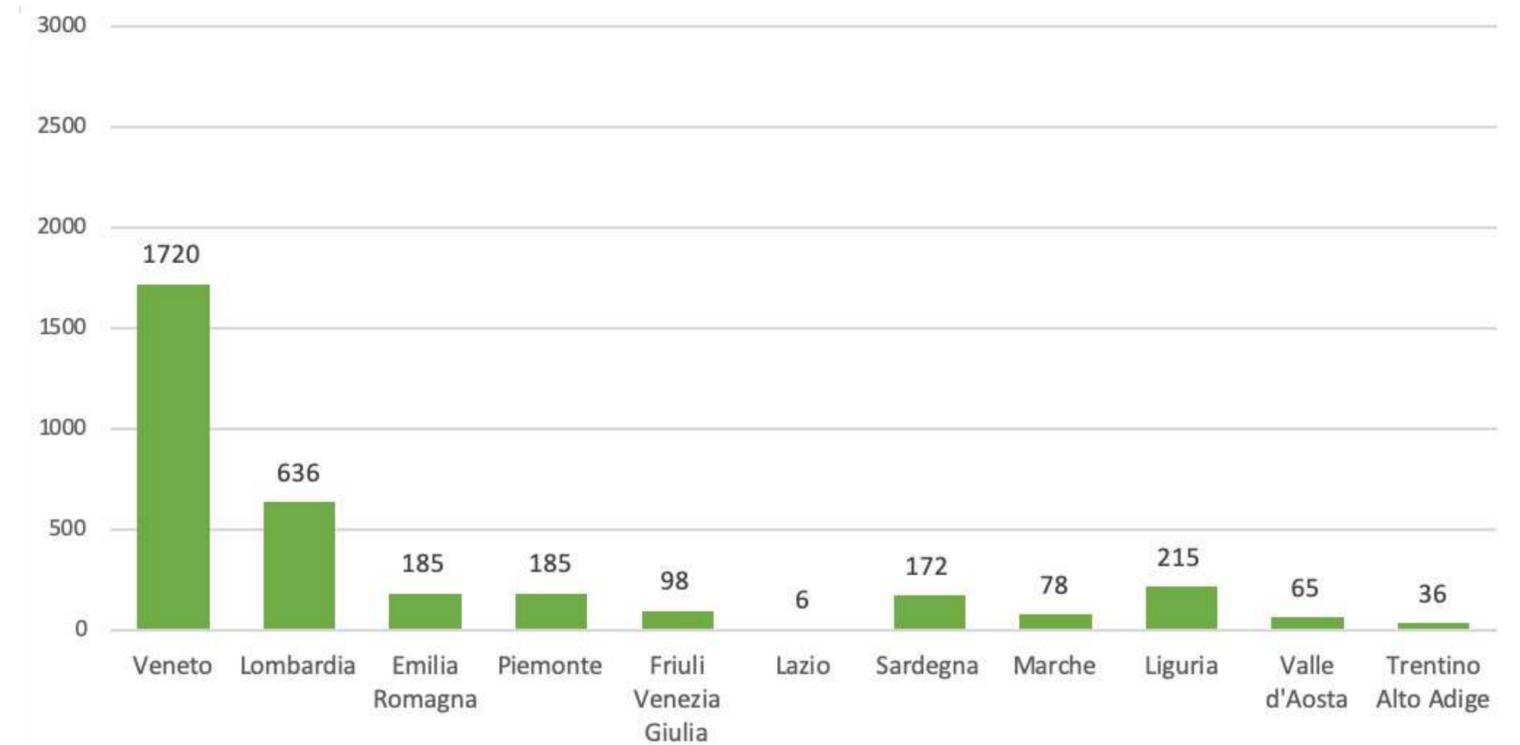


# Occupati per nazionalità al 31.12.2018 v.a

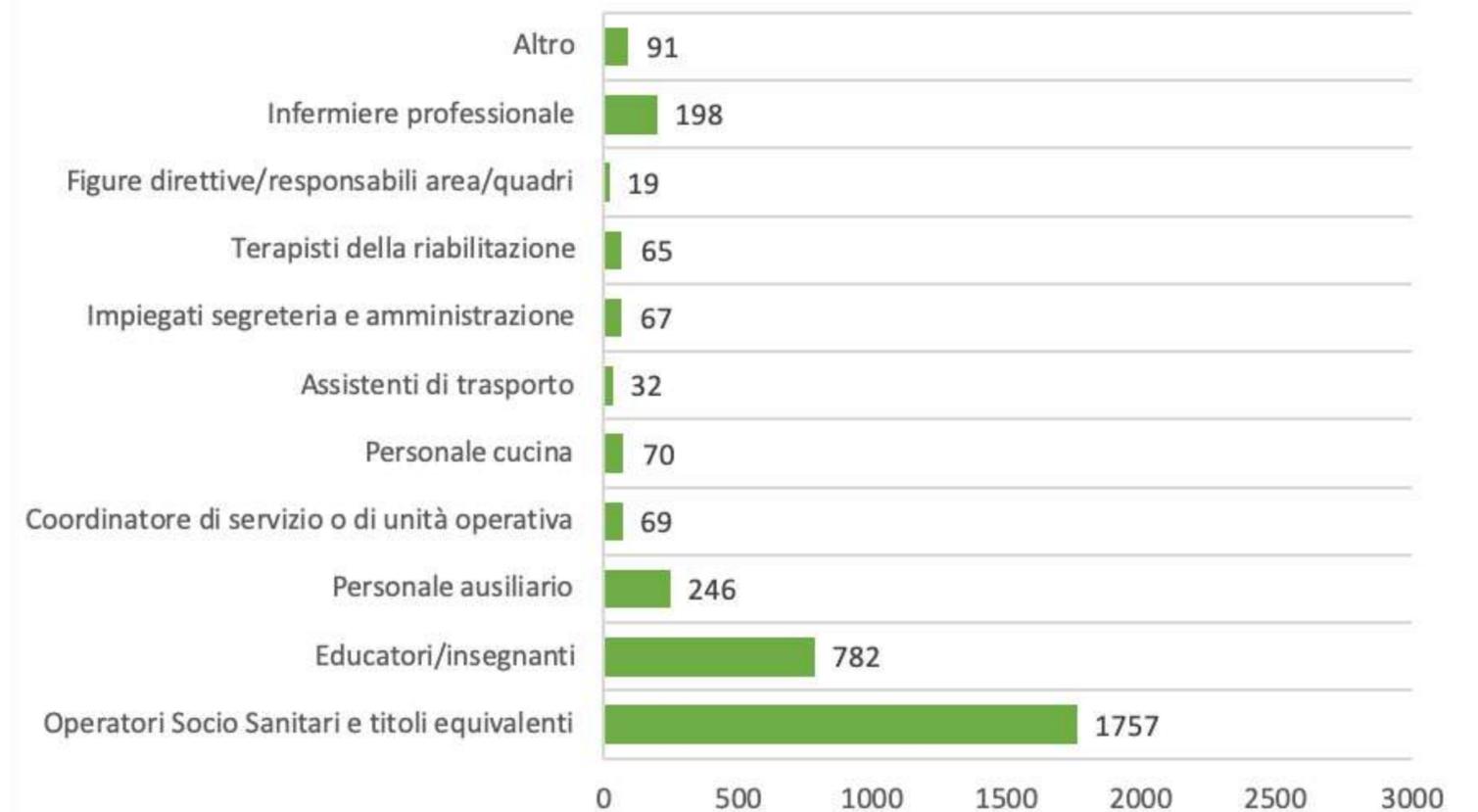
Occupiamo il 18% di lavoratori di altre nazionalità.



# Occupati per Regione al 31.12.2018 v.a

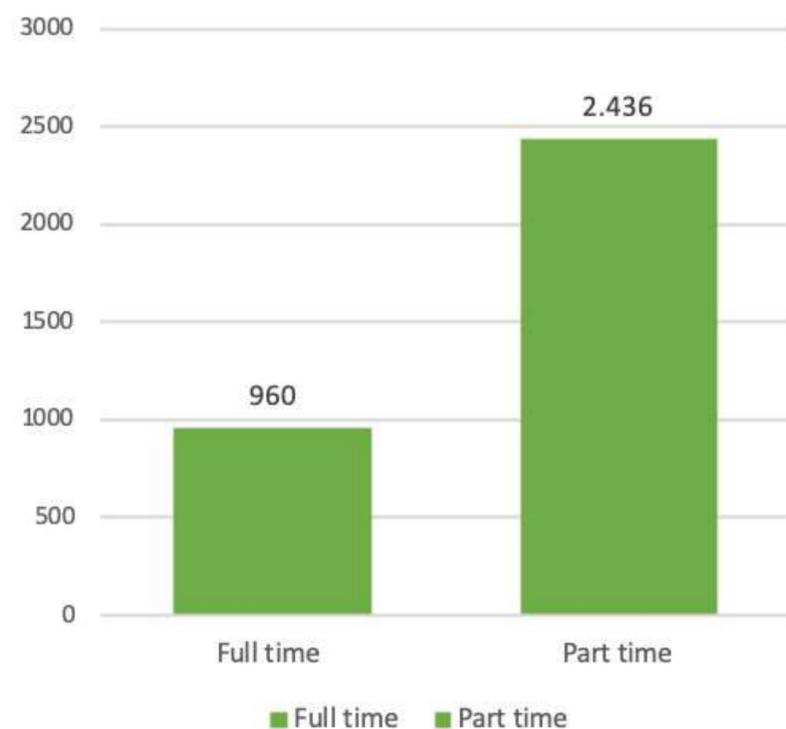


# Occupati per qualifica e mansione al 31.12.2018 v.a



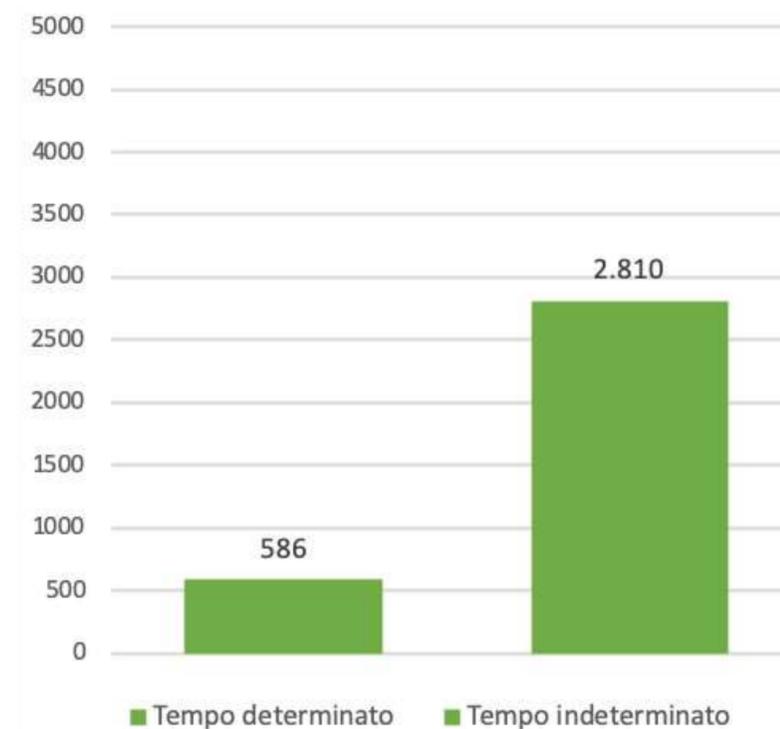
## Occupati per impiego orario al 31.12.2018 v.a

Il 72 % dei nostri occupati è part time.

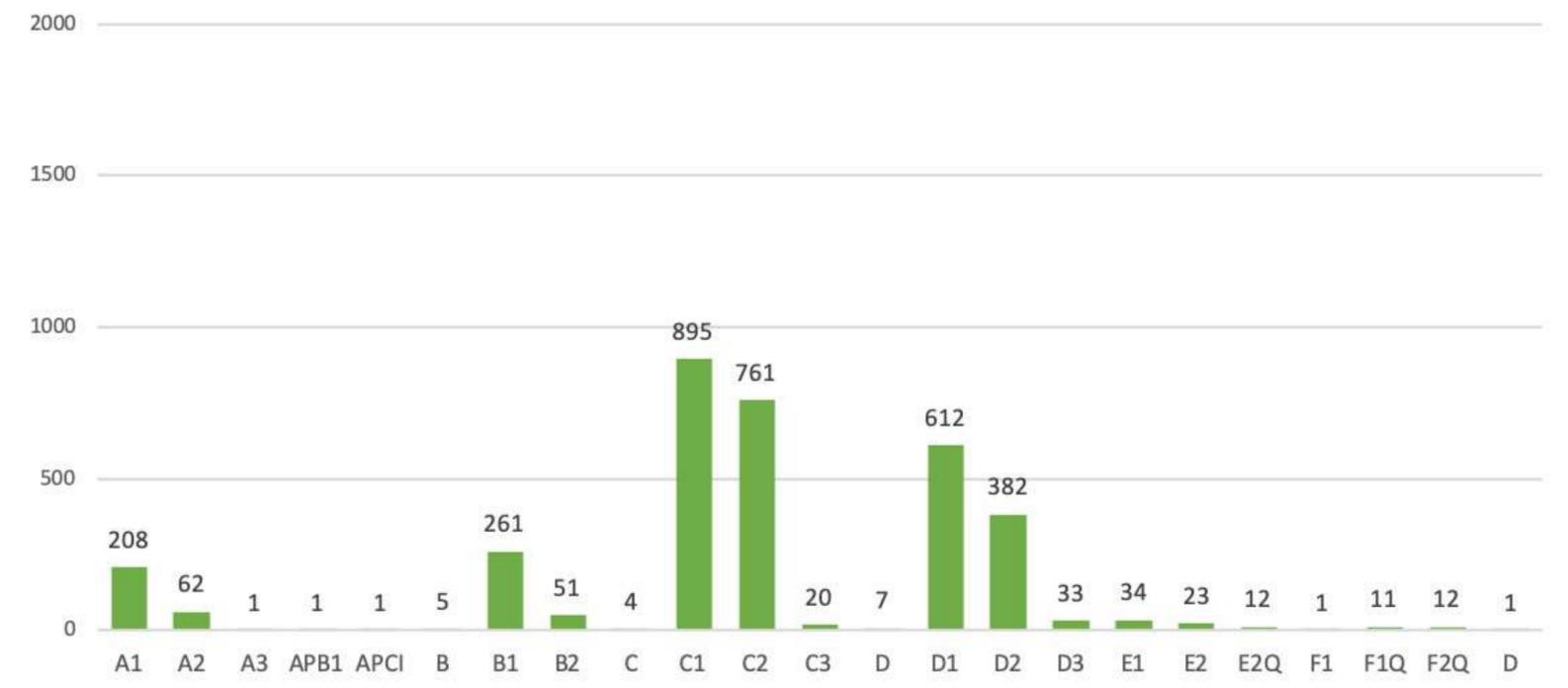


## Occupati per tipologia contrattuale al 31.12.2018 v.a

L'83% dei nostri occupati è a tempo indeterminato.

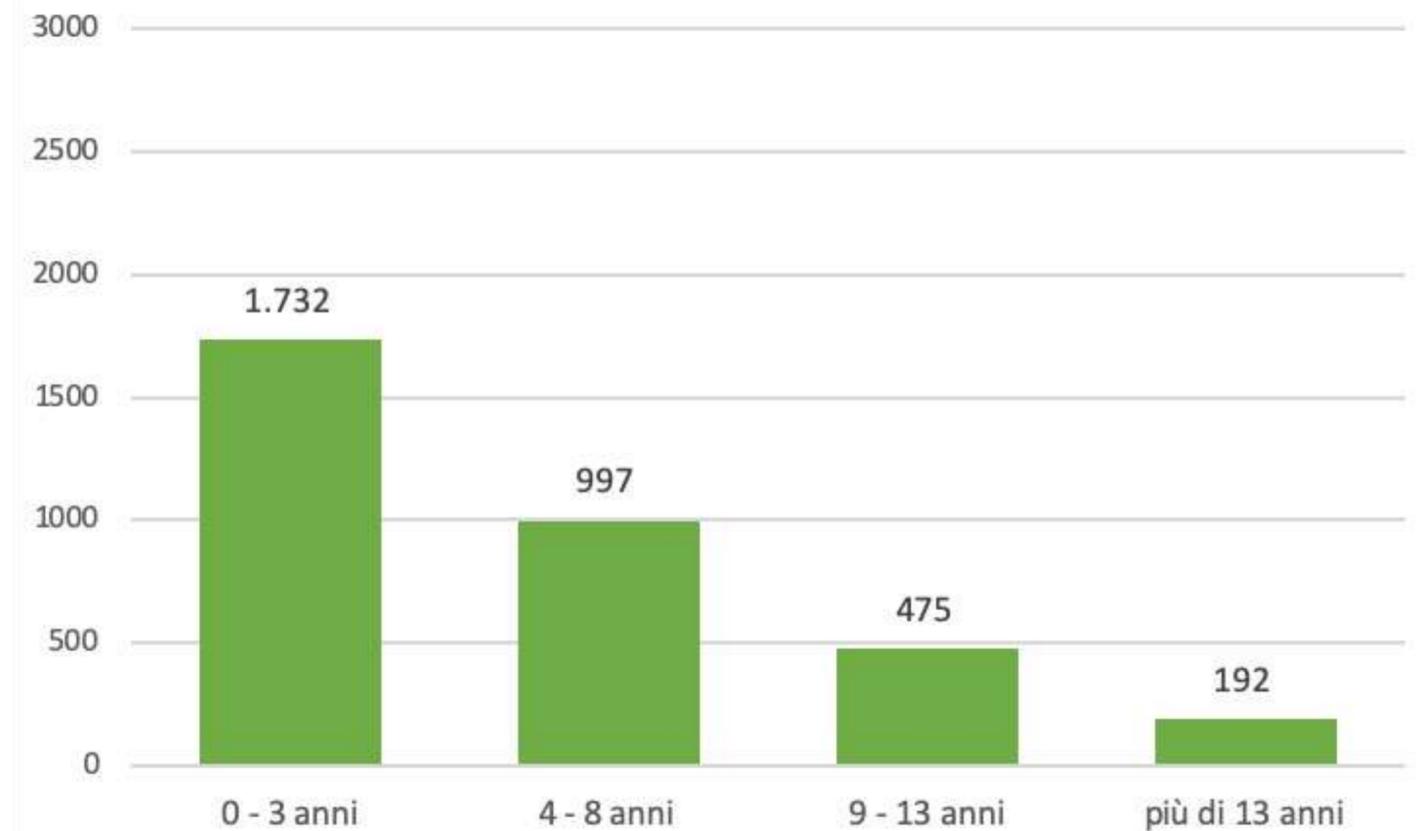


# Occupati per livelli CCNL al 31.12.2018 v.a



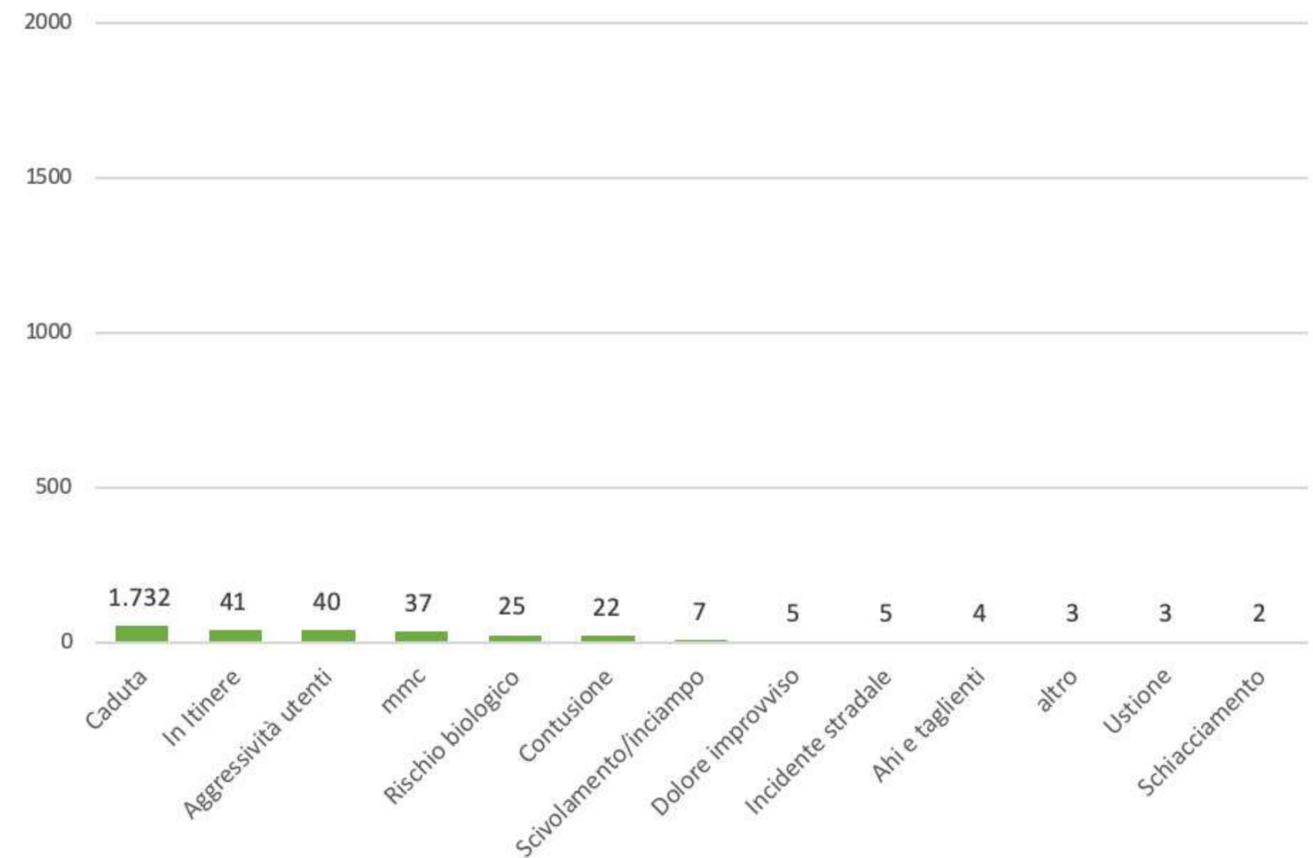
---

# Occupati per anzianità di servizio al 31.12.2018 v.a.

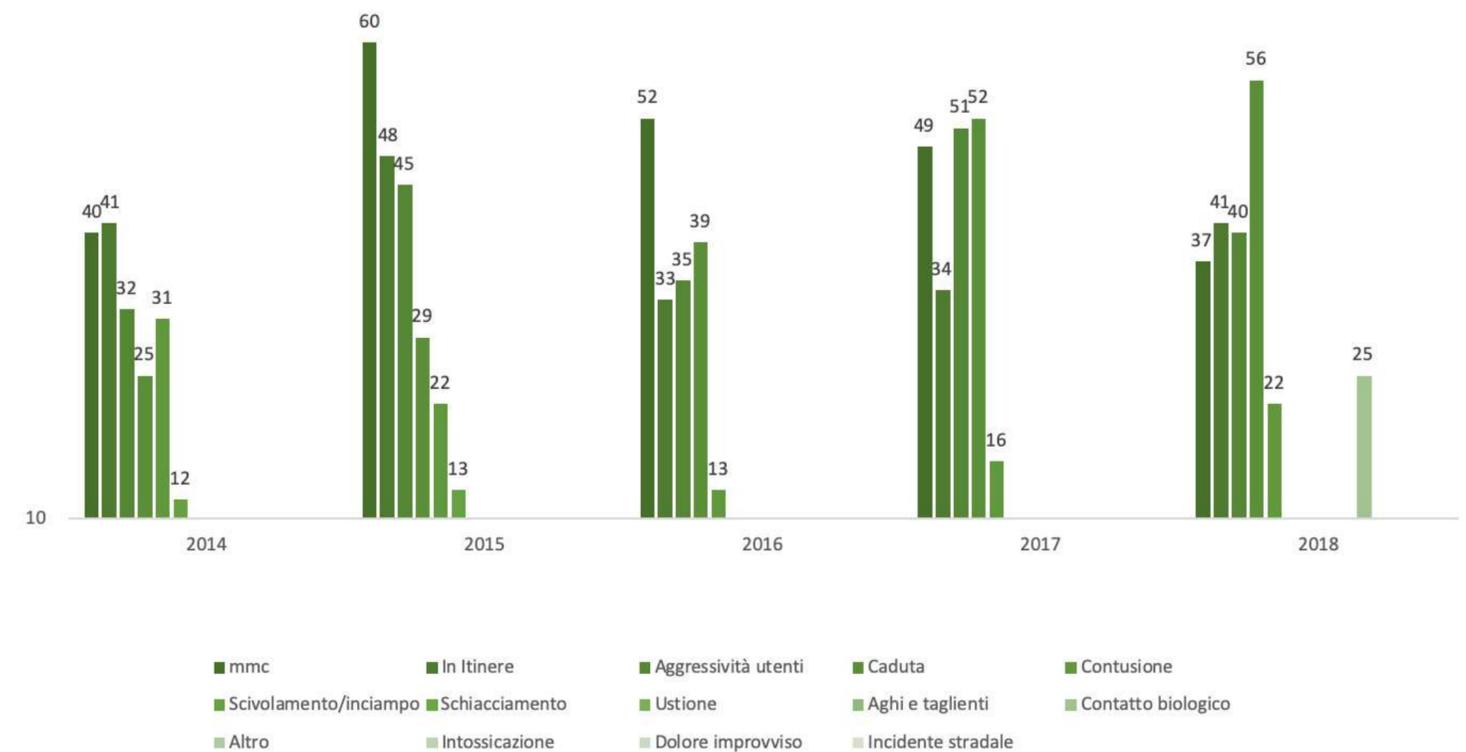


# Sicurezza e infortuni sul lavoro al 31.12.2018 v.a.

La nostra attenzione per la sicurezza sul lavoro resta costante.  
Di seguito la rappresentazione degli infortuni nell'anno 2018.



# Comparazione tipologia infortuni al 31.12.2018 v.a.



## 2.5 La Formazione

### Formazione del personale interno

#### La formazione tecnica

La gestione della formazione interna ha previsto un lungo e complesso processo gestionale. Dalla rilevazione dei fabbisogni formativi alla predisposizione del piano formativo di servizio, dalla programmazione alla realizzazione delle attività, si è arrivati all'elaborazione dei risultati ottenuti in termini quantitativi e qualitativi.

- 169 CORSI
- 2.115 DIPENDENTI FORMATI
- 615 ORE DI FORMAZIONE EROGATE

Nel corso del 2018 sono stati realizzati molteplici corsi su diverse tematiche, tra cui:

- la relazione con i colleghi/utenti/famigliari;
- la gestione delle patologie specifiche dell'utente affidato ai servizi, la prevenzione, guida all'uso degli ausili in struttura;
- le tecniche di comunicazione;
- la movimentazione dei carichi.

L'Area si è inoltre occupata della gestione dei Piani Formativi dei lavoratori assunti con contratto di Apprendistato per i quali la normativa vigente, D. Lgs 167/2011, prevede la pianificazione e gestione di specifica formazione.

### Formazione obbligatoria ai sensi del D.Lgs 81/08

Anche la gestione della formazione obbligatoria ha previsto un processo di erogazione piuttosto articolato e complesso, che ha coinvolto diversi attori tra cui i coordinatori di servizio. Come per gli anni precedenti, una parte del monte ore della formazione è stato erogato in modalità e-learning attraverso la piattaforma FAD.

- 211 CORSI
- 2.92 DIPENDENTI FORMATI
- 1.844 ORE DI FORMAZIONE EROGATE

### Tirocini formativi curricolari ed extracurricolari in collaborazione con Istituti Superiori e Università

Nel corso dell'anno sono stati accolti 259 tirocinanti e stipulate convenzioni con 112 enti su tutto il territorio nazionale.

## LE INIZIATIVE

L'Area Formazione di Codess Sociale si è resa promotrice di importanti iniziative che hanno coinvolto personalità di spicco del campo sanitario ed educativo.

Ha elaborato e presentato progettualità che si sono dimostrate meritevoli di fondi economici provenienti dal Fondo Sociale Europeo e non solo, contribuendo all'aggiornamento continuo dei soci lavoratori e di tutti coloro che hanno partecipato alle occasioni accreditate di aggiornamento. Infatti, grazie anche all'accREDITAMENTO presso la Regione Veneto per la Formazione Continua e Superiore, (cod. ente 1541, codice accREDITAMENTO A092) l'Area ha gestito:

- corsi finanziati dal Fondo Sociale Europeo per occupati e disoccupati;
- corsi a riconoscimento regionale per il conseguimento di qualifiche professionali (corsi per Operatori Socio Sanitari);
- corsi di Formazione Continua in Medicina accreditata ECM per il personale sanitario;
- convegni e Seminari;
- corsi di formazione finanziati da Fondi Interprofessionali (FonCoop e Fondimpresa);
- corsi di formazione tecnica e obbligatoria dedicati al personale interno e su libero mercato;
- tirocini formativi curricolari ed extracurricolari in collaborazione con Istituti Superiori e Università.

### Corsi finanziati dal Fondo Sociale Europeo per occupati e disoccupati

Nel primo semestre dell'anno, si è proseguita la gestione del progetto FSE del corso Work Experience - "Addetto Alla Consulenza Fitness Per Palestre – Percorso Specialistico", rivolto a 6 disoccupati over 30 e conclusosi positivamente a giugno con l'erogazione di 856 ore, di cui 184 in aula e 672 di tirocinio.

Reduci dal successo di tale progetto, l'attività rivolta a occupati e disoccupati con finanziamento dal Fondo Sociale Europeo ha trovato nuovo terreno fertile nell'organizzazione del corso dal titolo "Progetto per il rafforzamento delle competenze degli assistenti familiari domiciliari".

Verona, Padova, Piove di Sacco, Treviso, Venezia: 5 sedi per 5 edizioni rivolte ad adulti disoccupati desiderosi di perseguire la formazione minima per svolgere assistenza domiciliare. I corsi sono stati progettati e organizzati nel corso del 2018, per poi avere avviamento a partire dagli inizi del 2019.

### Corsi a riconoscimento regionale per il conseguimento di qualifiche professionali (corsi per Operatori Socio Sanitari)

Nel mese di aprile, sono stati presentati 7 progetti per la realizzazione del corso per Operatore Socio Sanitario (D.G.R. 688/2017 - Il ciclo), di cui 5 sono stati autorizzati e attivati sulle sedi di Padova, Verona, Torre di Mosto, Venezia, Noale, con il coinvolgendo di 150 allievi. Per tutto il corso dell'anno si sono inoltre regolarmente svolti i 6 corsi per Operatore Socio Sanitario avviati nell'autunno del 2017 e conclusi nel 2018 presso le sedi di Padova, Verona, Torre di Mosto, Venezia, Spinea, Jesolo.

### **Corsi di Formazione Continua in Medicina accreditata ECM per il personale sanitario**

Con l'ultimo degli otto incontri del ciclo "Il Lavoro Clinico con gli adolescenti difficili: una sfida tra educazione e riabilitazione", si è conclusa la serie di seminari ECM realizzata in collaborazione con il dott. Lodovico Perulli, direttore sanitario dell'Area Comunità di Codess Sociale.

### **Ciclo d'incontri "La gestione dei comportamenti problema della persona con disabilità"**

"La gestione dei comportamenti problema della persona con disabilità" è l'altro importante corso svoltosi ad ottobre 2018 con accreditamento ECM e crediti per assistenti sociali. Il corso, che ha potuto vantare della presenza del prof. Marco Bertelli, direttore scientifico CREA e Presidente SIDiN, è stato realizzato in collaborazione con l'Associazione Viviautismo Onlus, Associazione DOWN DADI, l'Associazione AUTISMO la voce delle emozioni e l'Associazione AGSAV Onlus. È stato inoltre promosso assieme a Consorzio Impresa Sociale Onlus, Fondazione Milc e Consorzio Insieme. L'iniziativa ha goduto anche del patrocinio dell'Ordine degli Psicologi del Veneto, dell'Ordine degli Assistenti Sociali del Veneto, del Centro CREA e della Società SIDiN.

### **Convegni e Seminari**

Tra le diverse iniziative d'Area, va evidenziato l'evento dal titolo "Disabilità: dalla valutazione multidimensionale al progetto personalizzato" a cura del dott. Luciano Pasqualotto, docente dell'Università di Verona e direttore di Educare.it. L'incontro è stato rivolto principalmente al personale educativo di Codess Sociale e a quello delle cooperative con cui il Gruppo lavora sul territorio in ATI (Azalea, Promozione Lavoro, Cercate).

### **Corsi di formazione finanziati da Fondi Interprofessionali (FonCoop e Fondimpresa)**

Di particolare rilevanza sono stati i finanziamenti ottenuti dal Fondo Interprofessionale Fon.Coop con il progetto, "Qualità del servizio e sicurezza dei dati personali" (prot. C18A16-2018-0001697), in cui sono state previste 171 attività formative e 10 non formative, per un totale di 761 persone da formare e 994 ore di formazione. Si è inoltre concluso il piano "Aggiornamento delle competenze nel settore sociale e sanitario" (prot. C17A15-2017-0000947) sul Saldo Risorse 2015, avviato a marzo 2017 e terminato a settembre 2018, che ha permesso di formare 945 persone attraverso 106 corsi e 700 ore di attività.

Per le Residenze Heliopolis della Coop. Soc. La Pianura, l'Area Formazione ha gestito nel corso dell'anno un progetto finanziato dal Fondo Interprofessionale Fondimpresa dal titolo "L'Empowerment delle competenze tecnico professionali in azienda", che ha permesso di formare 96 operatori afferenti alle residenze per un totale di 60 ore di formazione.



Corsi di formazione tecnica e obbligatoria dedicati al personale interno e su libero mercato

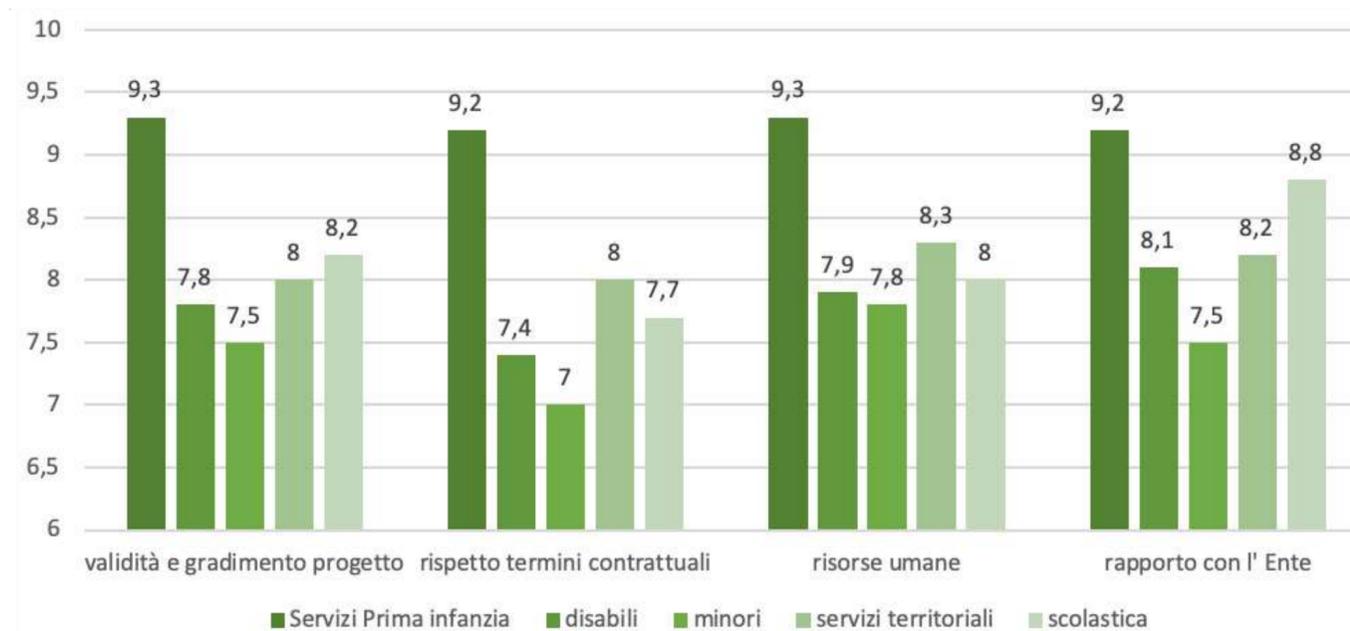
Anche per far fronte agli obblighi formativi determinati dal D. Lgs 81/08, l'Area Formazione si è occupata dell'organizzazione di percorsi di formazione e aggiornamento per gli operatori afferenti ad alcune delle società partner di Codess Sociale:

- Coop. Soc. Sana (119 formati - 94 ore)
- Ekopra (9 formati - 16 ore)
- Enova (5 formati - 18 ore)
- Residenza Gruaro srl (1 formato - 8 ore)
- International School of Venice (14 formati - 38 ore)
- La Pianura (366 formati - 56 ore)
- Salute e Cultura (1 formato - 12 ore)
- Salute e Cultura Sanità (2 formato - 20 ore)

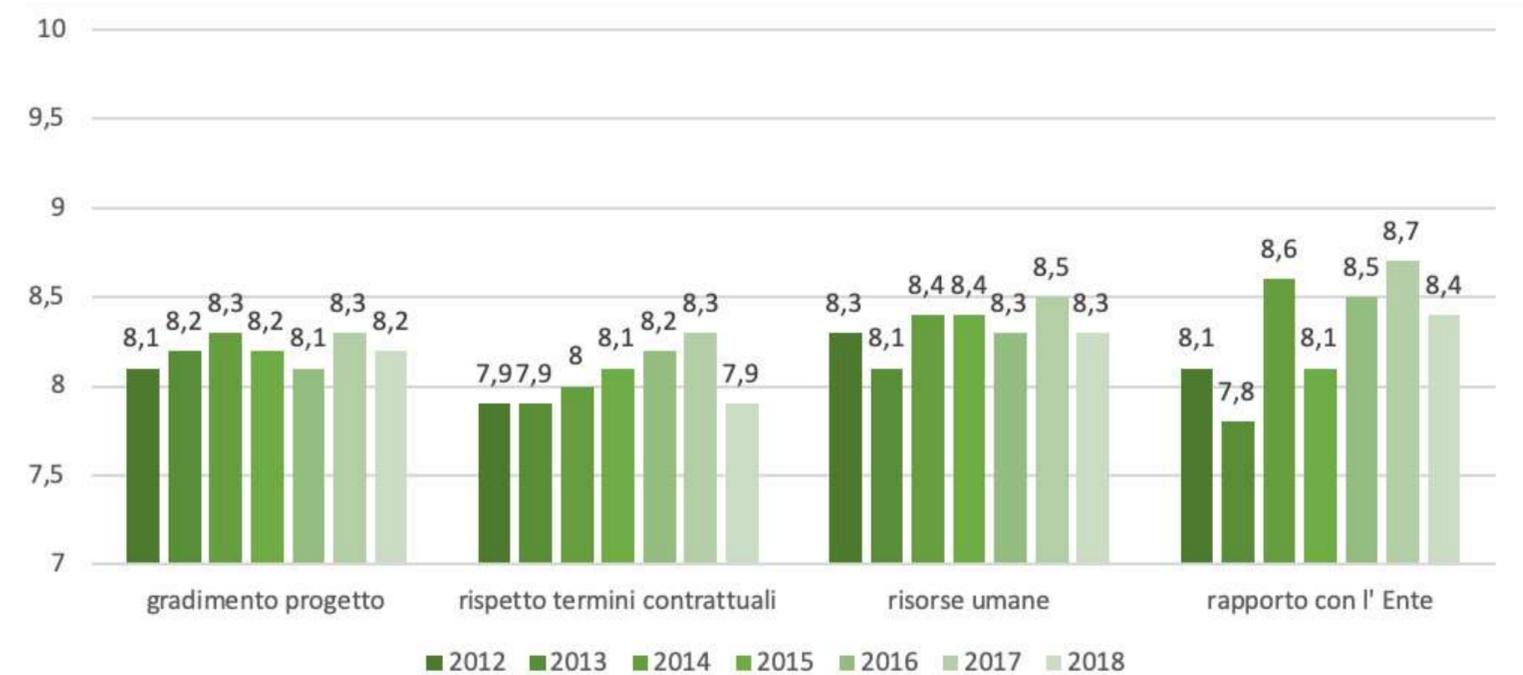
## 2.6 Dati e traguardi di customer

Anche per il 2018 son state avviate misurazioni e rilevamenti per comprendere la soddisfazione del committente, cioè colui che commissiona e paga la prestazione, e del cliente, cioè il destinatario del servizio e fruitore dello stesso, rispetto ai servizi offerti. Di seguito, una panoramica di soddisfazione generale sulla base della media dei risultati ottenuti, calcolati su una base di valori che va da 1 a 10:

# Gradimento committente 2018

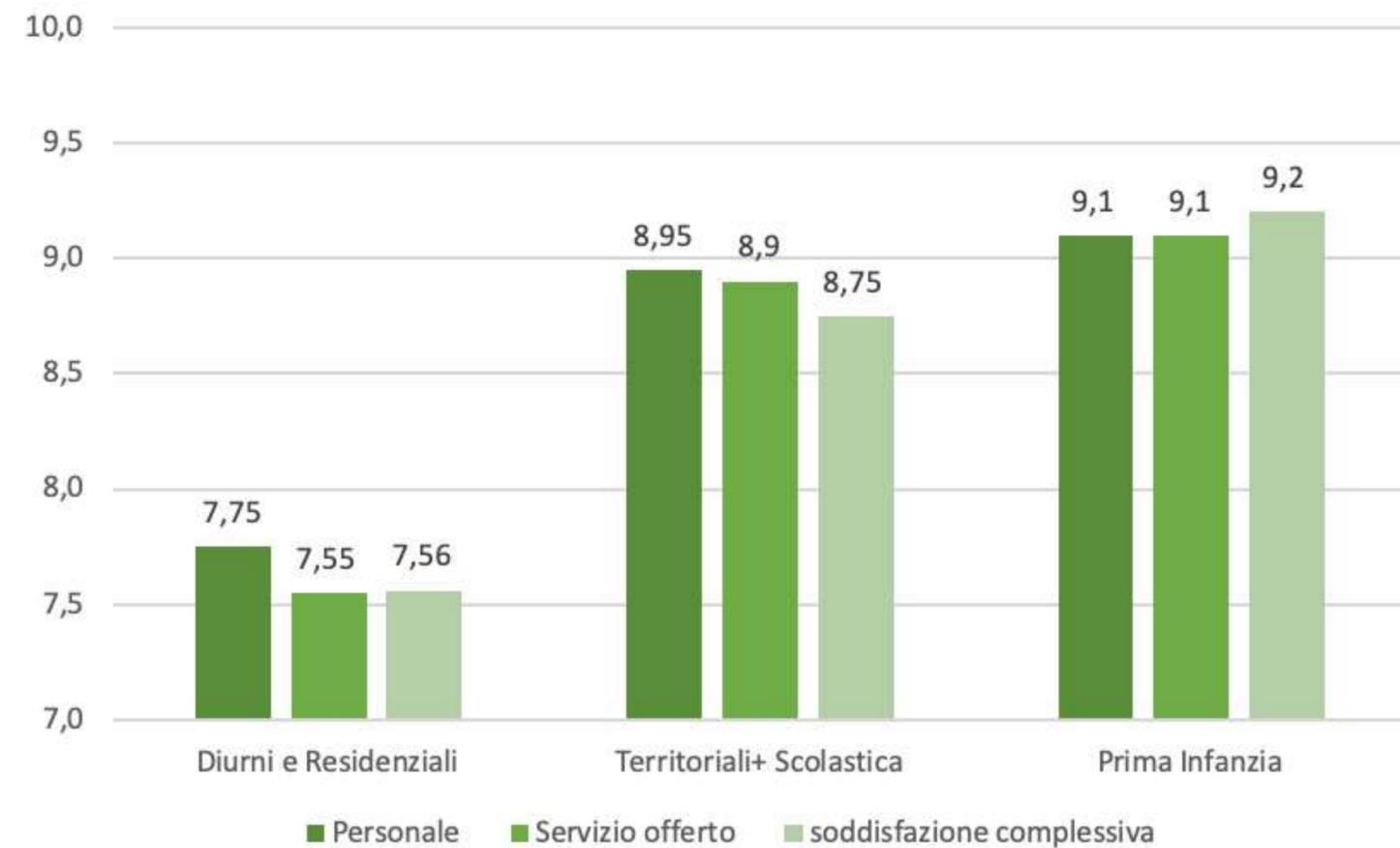


# Gradimento comparato committente 2018



# Gradimento cliente 2018

Anche la soddisfazione del cliente, analizzata per tipologia di servizio, ha confermato la buona valutazione conseguita.

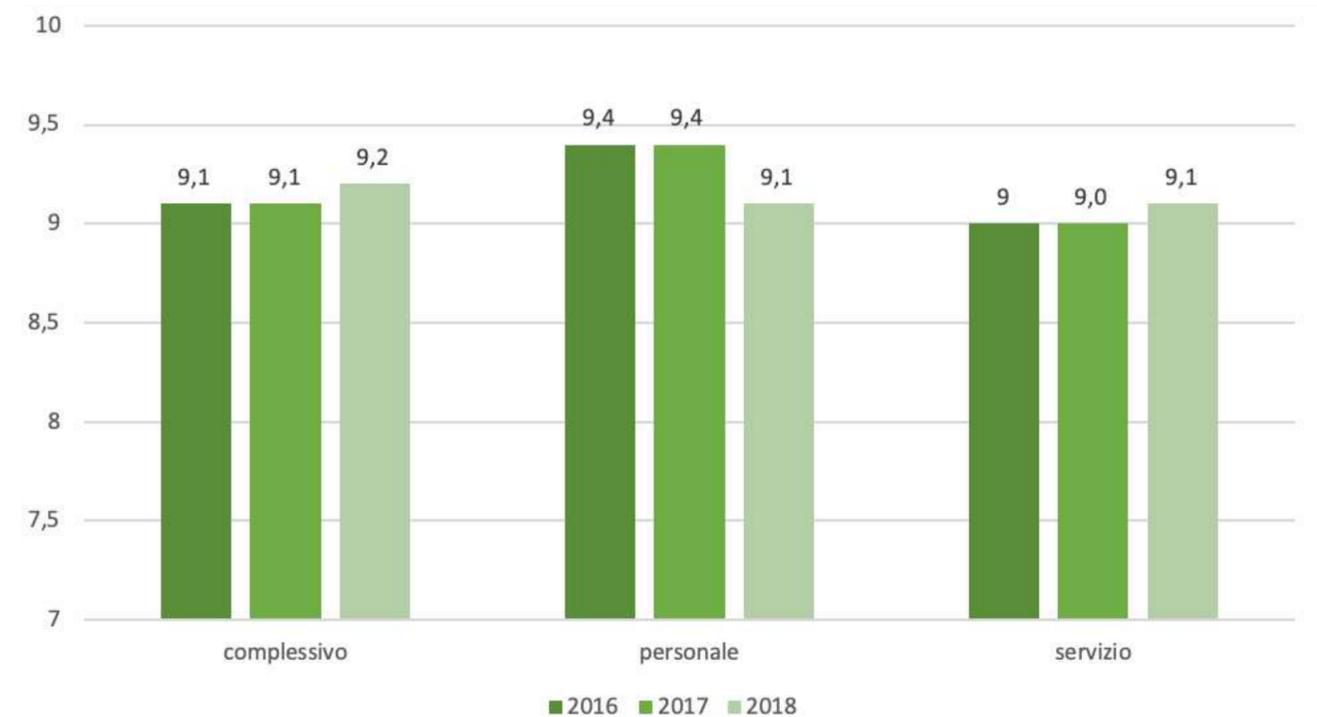


# Gradimento comparato cliente 2018

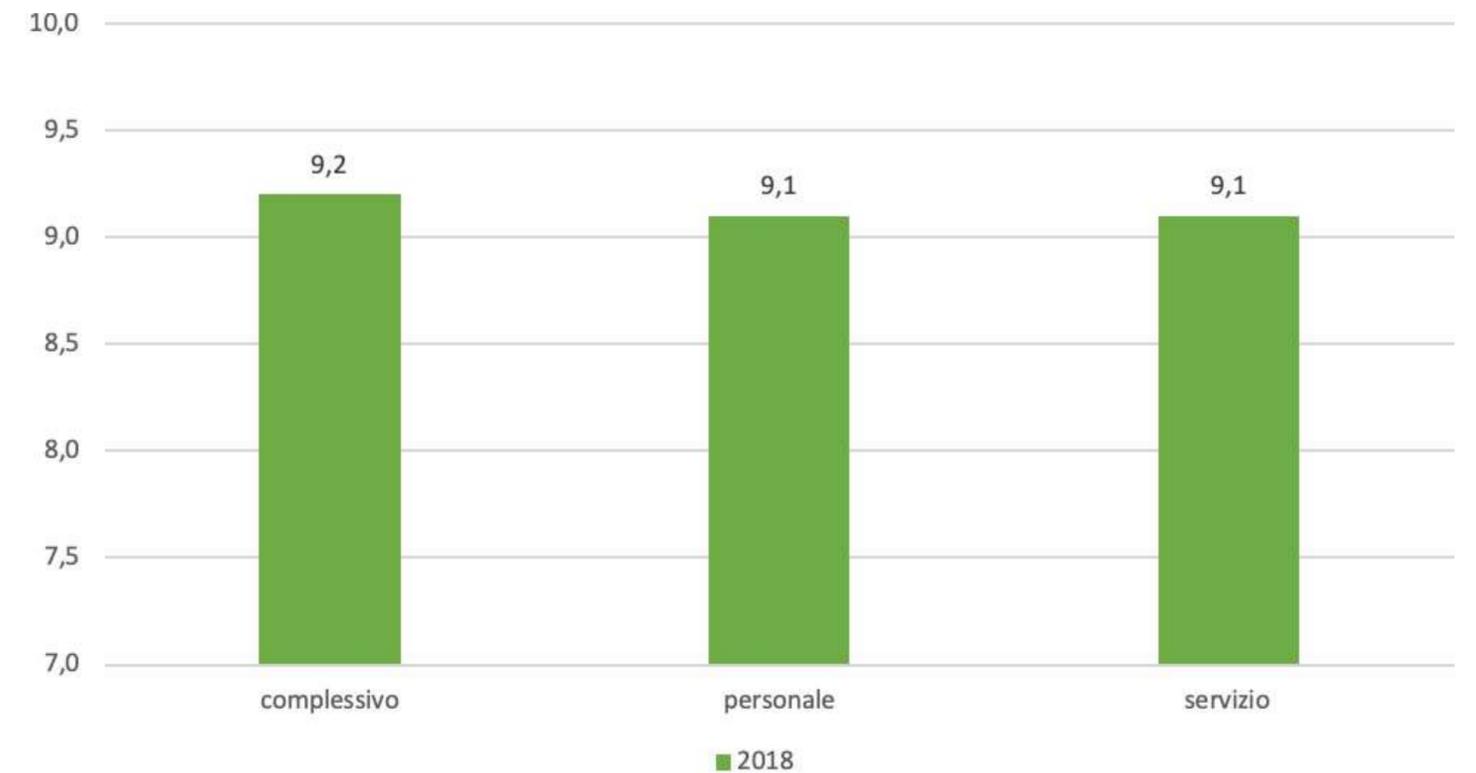


# Soddisfazione famigliari Prima Infanzia anno educativo 2017-2018

Si conferma una buona tenuta del dato complessivo del comparto residenziale, che appare in ripresa rispetto allo scorso anno. Per quanto riguarda i servizi territoriali, rimane ottima la soddisfazione registrata per la Prima Infanzia.

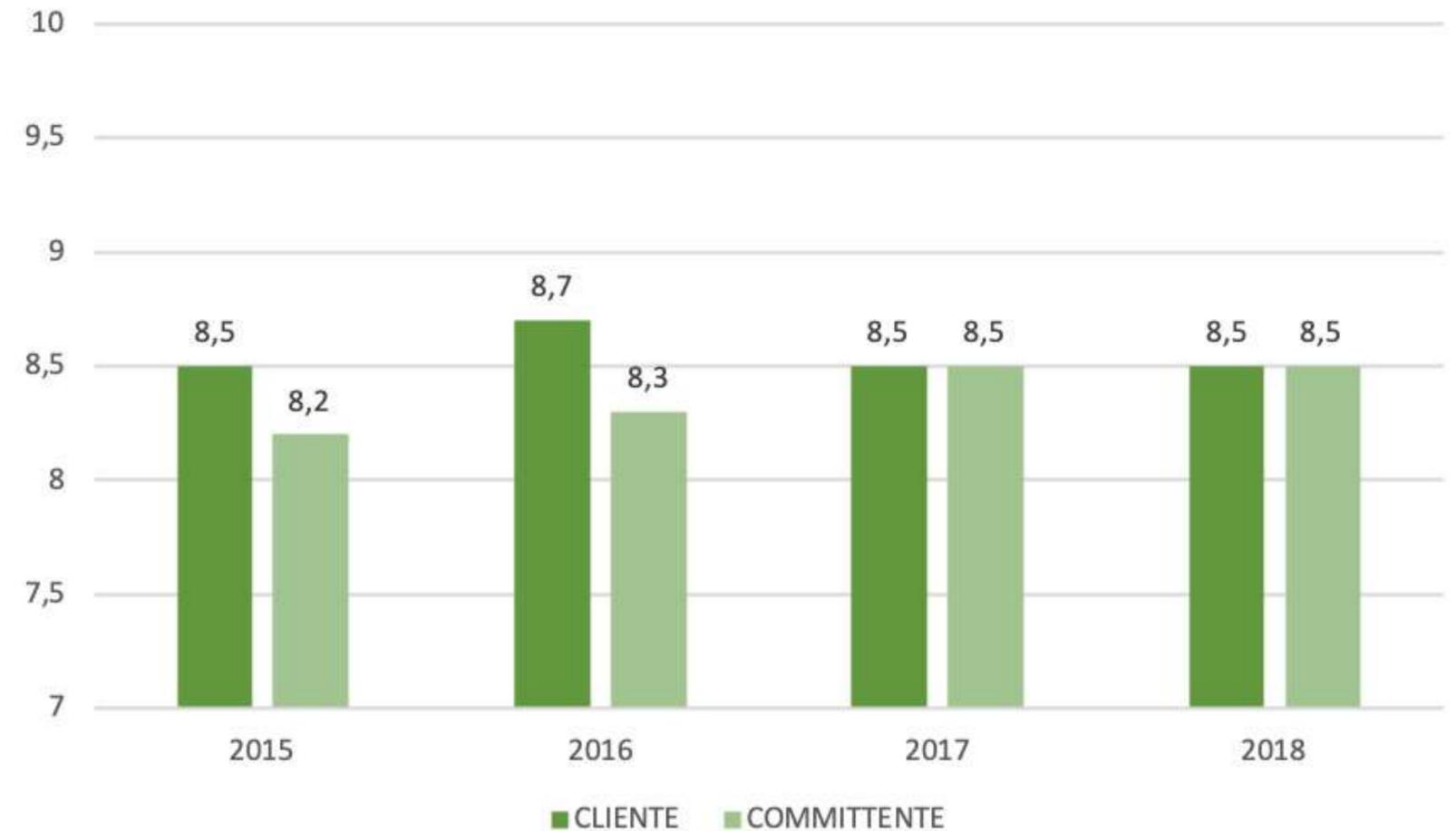


# Soddisfazione famigliari Prima Infanzia 2016-2018

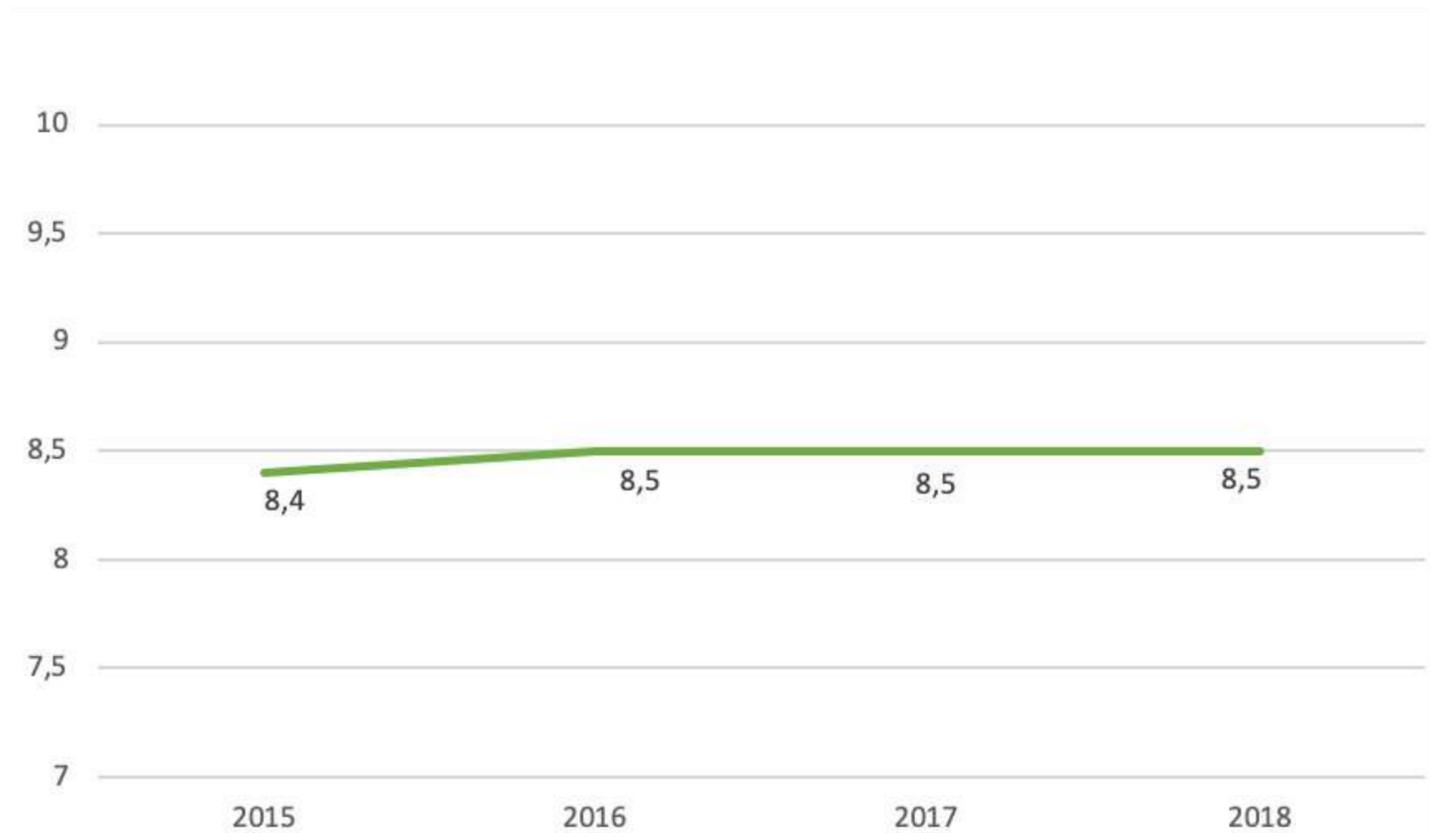


# Soddisfazione cliente/committente 2015-2018

Dai dati appena presentati, si può evincere che la soddisfazione e l'apprezzamento complessivo del servizio sono in leggero aumento rispetto al 2017. Più in generale, si registra una percentuale di gradimento molto elevata per tutto il triennio, segno del continuo apprezzamento dei genitori rispetto al modello gestionale offerto. Tornando ad una visione complessiva di cliente committente, proponiamo di seguito una rappresentazione grafica riassuntiva del trend di soddisfazione registrato dal 2015 al 2018:



# Andamento soddisfazione esterna 2015-2018



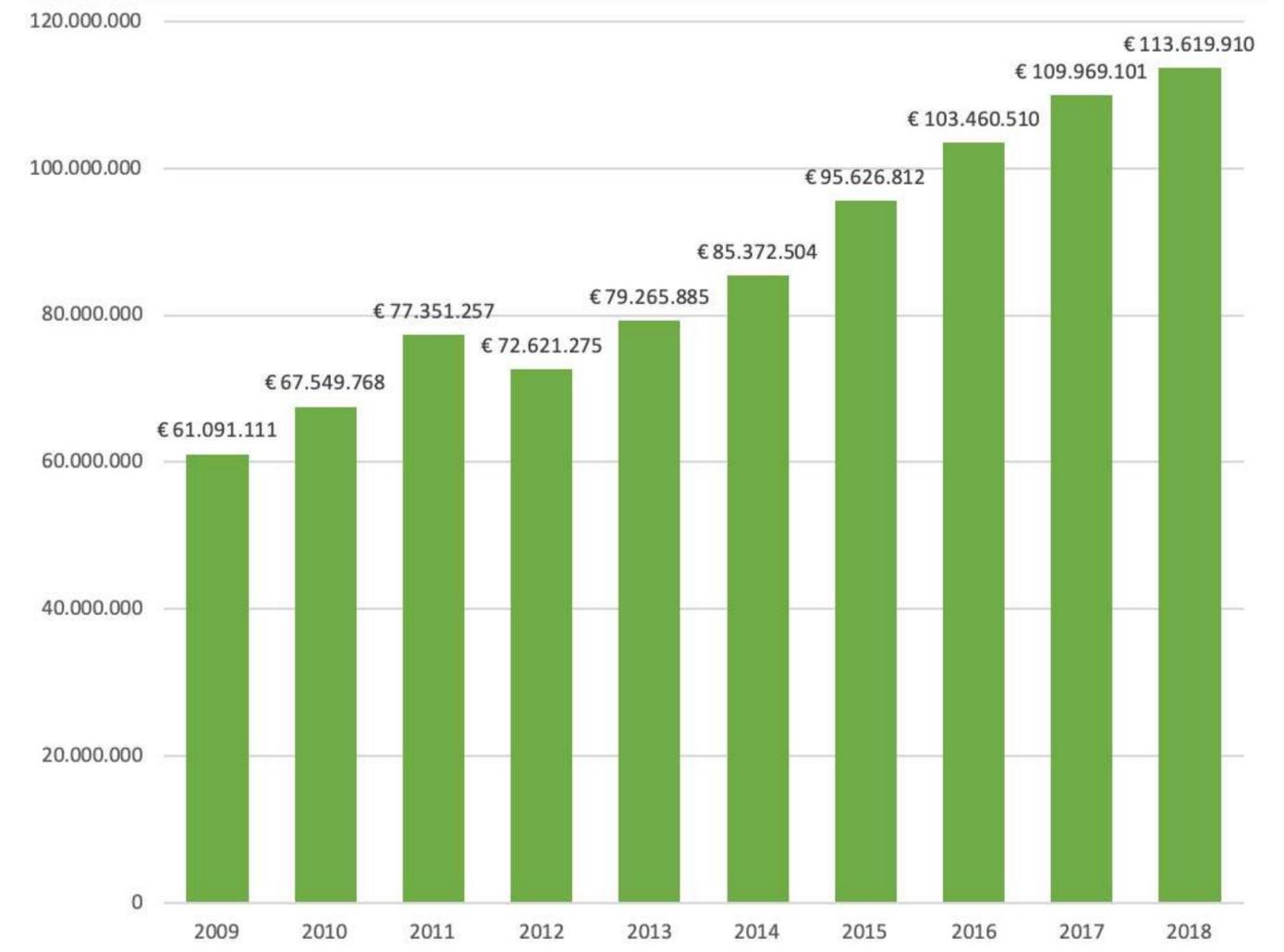
# III. IL VALORE

## 3.1 Il valore creato

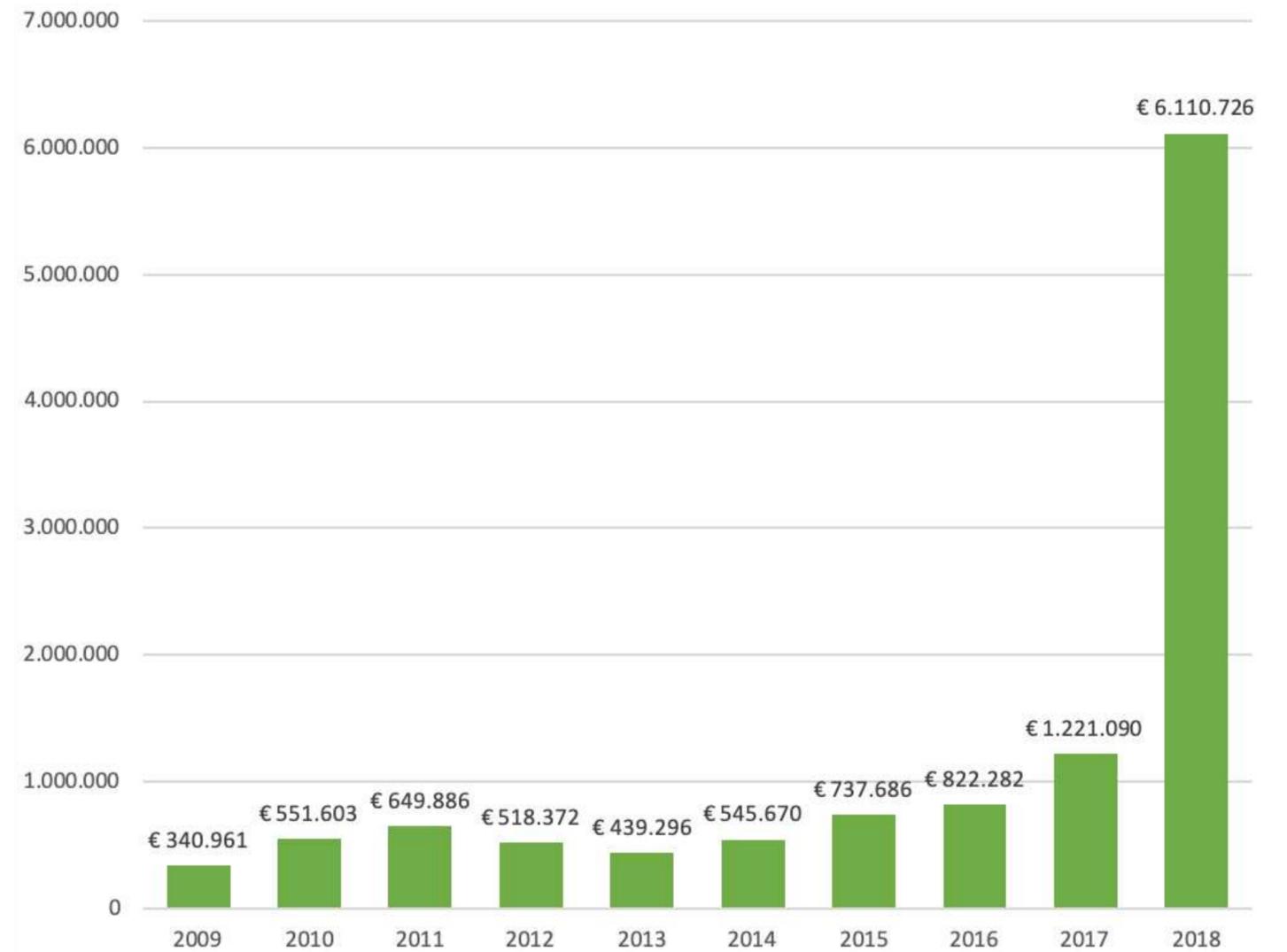
**Valore della  
produzione al  
31.12.2018**



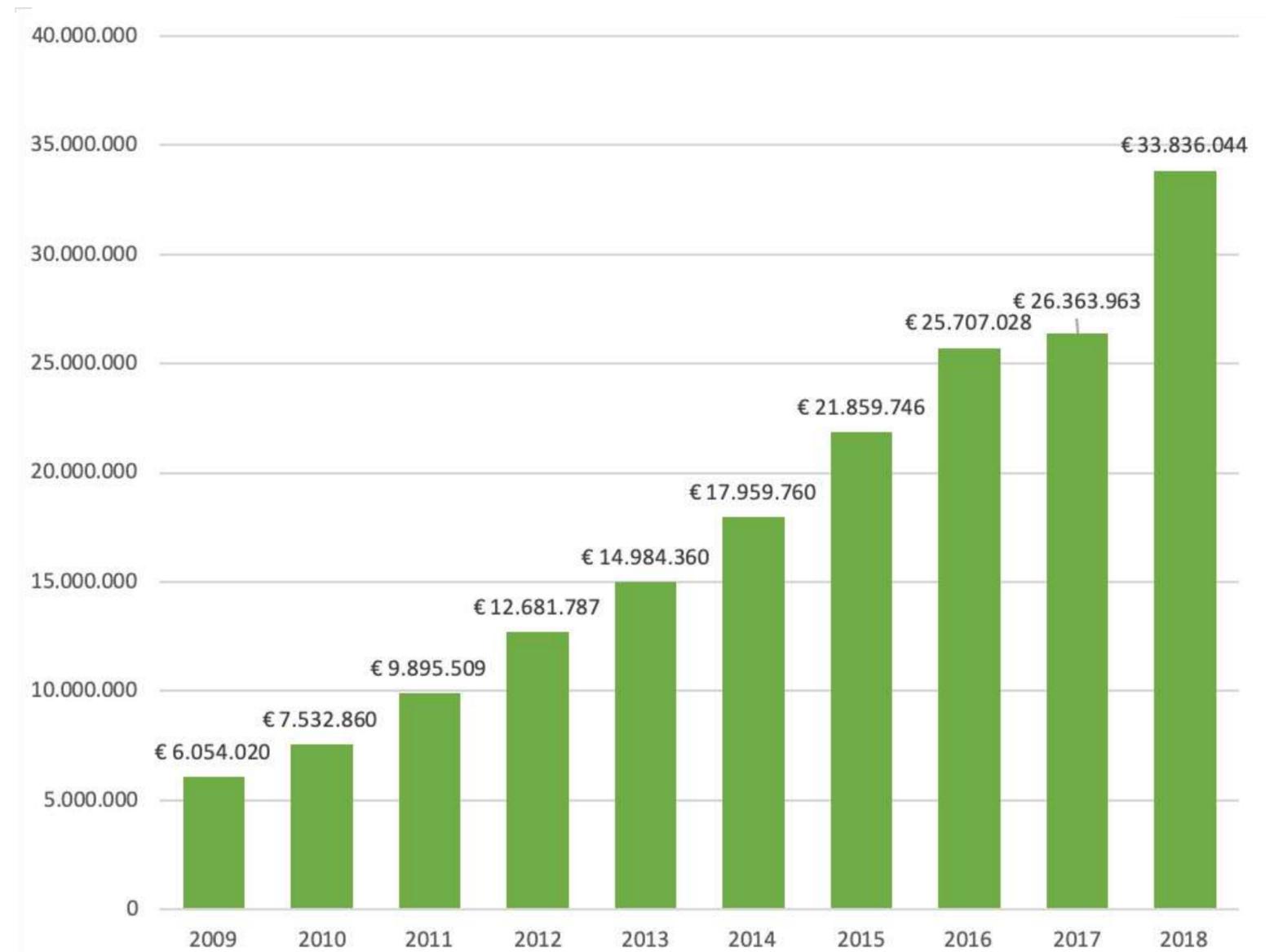
# Fatturato al 31.12.2018



# Utile al 31.12.2018



# Patrimonio netto al 31.12.2018



## 3.2 Il valore distribuito

| VALORE AGGIUNTO GLOBALE - Codess Sociale   | ESERCIZIO<br>2018  | ESERCIZIO<br>2017  | ESERCIZIO<br>2016  |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>A) Valore della Produzione</b>  |                    |                    |                    |
| 1. Ricavi delle vendite e delle prestazioni  | 112.001.306        | 108.670.009        | 102.127.799        |
| - rettifiche di ricavo   |                    |                    |                    |
| 2. Variazione delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti (e merci) |                    |                    |                    |
| 3. Variazione dei lavori in corso su ordinazione   |                    |                    |                    |
| 4. Altri ricavi e proventi   | 427.424            | 375.305            | 230.433            |
| <b>Ricavi della produzione tipica</b>  | <b>112.428.730</b> | <b>109.045.314</b> | <b>102.358.232</b> |
| 5. Ricavi per produzioni atipiche (produzioni in economia)   |                    |                    |                    |

**B) Costi intermedi della produzione**

| <b>Valore della Produzione</b>                              |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 6. Consumi di materie prime                                 |                          |                          |                          |
| consumi di materie sussidiarie                              |                          |                          |                          |
| consumi di materie di consumo                               | 8.023.907                | 7.567.643                | 7.083.646                |
| costo di acquisto di merci (o costo delle merci vendute)    |                          |                          |                          |
| 7. Costi per servizi  | 15.310.924               | 14.453.868               | 12.515.913               |
| 8. Costi per godimento di beni di terzi                     | 10.747.819               | 10.134.343               | 9.817.826                |
| 9. Accantonamenti per rischi                                | 1.001.513                | 1.831.504                | 1.824.000                |
| 10. Altri accantonamenti                                    | 2.704.922                | 839.425                  | 767.751                  |
| 11. Oneri diversi di gestione                               | 1.336.173                | 2.051.415                | 1.306.118                |
|   | 39.125.258               | 36.878.198               | 33.315.254               |
|   |                          |                          |                          |
| <b><u>VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO (V.A.C.)</u></b> | <b><u>73.303.472</u></b> | <b><u>72.167.116</u></b> | <b><u>69.042.978</u></b> |

**C) Componenti accessori e straordinari**

|   |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 12. +/- Saldo gestione accessoria           |                          |                          |                          |
| Ricavi accessori                            | 5.964.334                | 201.174                  | 510.195                  |
| - Costi accessori                           | 798.810                  | 934.601                  | 562.538                  |
| 13. +/- Saldo componenti straordinari       |                          |                          |                          |
| Ricavi straordinari                         | 7.154.668                | 8.664.685                | 8.460.592                |
| - Costi straordinari                        | 459.482                  | 359.194                  | 335.119                  |
| <b><u>VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO</u></b> | <b><u>85.164.182</u></b> | <b><u>79.739.180</u></b> | <b><u>77.116.107</u></b> |
| - Ammortamenti della gestione               | 2.277.755                | 1.936.041                | 2.017.323                |
| <b><u>VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO</u></b> | <b><u>82.886.427</u></b> | <b><u>77.803.139</u></b> | <b><u>75.098.784</u></b> |

## 3.3 Distribuzione del valore aggiunto

| DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO                       | ESERCIZIO<br>2018 | ESERCIZIO<br>2017 | ESERCIZIO<br>2016 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>A - Remunerazione del personale</b>                  |                   |                   |                   |
| Personale non dipendente                                | 5.126.062         | 5.172.044         | 5.215.981         |
| Personale dipendente                                    |                   |                   |                   |
| a) remunerazione dirette                                | 55.904.675        | 56.247.308        | 54.562.254        |
| b) remunerazioni indirette                              | 15.073.723        | 14.377.770        | 13.602.848        |
| c) quote di riparto del reddito                         |                   |                   |                   |
| <b>B - Remunerazione della Pubblica Amministrazione</b> |                   |                   |                   |
| Imposte Dirette   | 579.001           | 446.638           | 335.735           |
| Imposte Indirette                                       |                   |                   |                   |
| - sovvenzioni in c/esercizio                            | 424.898           | 186.367           | 148.501           |

|  |                 |                 |                 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>C - Remunerazioni del capitale di credito</b> | 517.138         | 524.656         | 708.186         |
|  |                 |                 |                 |
| Oneri per Capitali a breve termine               | 271.447         | 297.270         | 352.479         |
| Oneri per Capitali a lungo termine               | 245.691         | 227.386         | 355.707         |
|  |                 |                 |                 |
| <b>D - Remunerazione del capitale di rischio</b> |                 |                 |                 |
|  |                 |                 |                 |
| Dividendi  |                 |                 |                 |
|  |                 |                 |                 |
| <b>E - Remunerazione dell'Azienda</b>            |                 |                 |                 |
|  |                 |                 |                 |
| +/- Variazioni riserve                           | 6.110.726       | 1.221.090       | 822.282         |
|  |                 |                 |                 |
| <b>F - Liberalità esterne</b>                    |                 |                 |                 |
|  |                 |                 |                 |
| <b><u>VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO</u></b>      | <b><u>-</u></b> | <b><u>-</u></b> | <b><u>0</u></b> |
|  |                 |                 | <b><u>0</u></b> |

**WWW.CODESS.ORG**