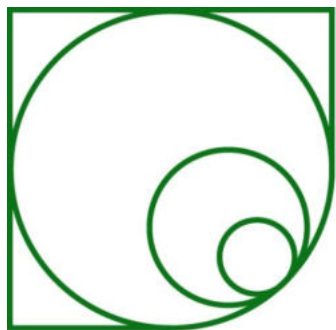




C.R.M.

Coop. Sociale O.N.L.U.S.

Bilancio Sociale 2025

Bilancio sociale predisposto ai sensi dell'articolo 14 del D. Lgs. n.117/2017. Bilancio sociale
elaborato attraverso il modello Iscoop di Legacoopsociali (CC BY-NC 4.0)

Milano, 26 maggio 2026

INDICE

PARTE INTRODUTTIVA	3
Nota Metodologica.....	3
La lettera del Presidente	3
Identità	5
Attività di interesse generale ex art. 2 del D.Lgs. 112/2017	5
Descrizione sintetica degli aspetti socio-economici del contesto di riferimento e dei territori in cui si opera ...	6
Sedi	7
STORIA DELL'ORGANIZZAZIONE	8
Rendiconto delle attività dell'organizzazione dalla nascita ad oggi	8
MISSION, VISION E VALORI	10
Mission, finalità, valori e principi della cooperativa.....	10
Filosofia di gestione di CRM	10
Partecipazione e condivisione della mission e della vision.....	11
GOVERNANCE	11
Sistema di governo.....	11
Organigramma.....	11
Certificazioni, modelli, e qualifiche della cooperativa	12
Responsabilità e composizione del sistema di governo	12
Focus su presidente e membri del CDA anno 2023	12
PARTECIPAZIONE.....	12
GLI STAKEHOLDER.....	13
SOCIALE: PERSONE, OBIETTIVI E ATTIVITÀ	14
OCCUPAZIONE, SVILUPPO E VALORIZZAZIONE DEI LAVORATORI.....	15
Politiche del lavoro e salute e sicurezza, contratti di lavoro applicati	15
Valutazione clima aziendale interno da parte dei dipendenti.....	19
QUALITÀ DEI SERVIZI	20
Rilevazione Soddisfazione Ospiti / Utenti / Familiari 2025	21
Carattere distintivo nella gestione dei servizi	21
Rapporto con la collettività	23
Rapporto con la Pubblica Amministrazione	23
Impatti ambientali	24
SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA.....	24
Attivo patrimoniale, patrimonio proprio, utile di esercizio	24
Dati da Bilancio economico	24
Valore della produzione (€).....	25
Composizione del valore della produzione	25
Fatturato per servizio Cooperative tipo A.....	25
Obiettivi economici prefissati	26
PARTNERSHIP, COLLABORAZIONI CON ALTRE ORGANIZZAZIONI	26
Attività di coinvolgimento degli stakeholder	26
OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO DELLA RENDICONTAZIONE SOCIALE.....	26
OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO STRATEGICI	26



C.R.M.

Coop. Sociale O.N.L.U.S.

PARTE INTRODUTTIVA

Il BILANCIO DI RESPONSABILITÀ SOCIALE della Cooperativa Sociale Rieducazione Motoria ONLUS - C.R.M. Coop. Sociale ONLUS giunge alla sua diciannovesima edizione e continua a rappresentare, oltre che un obbligo legislativo, anche una precisa strategia della Cooperativa C.R.M. che lo considera strumento di interazione quotidiana con una molteplicità di soggetti dando alle attività offerte una dimensione “pubblica”. C.R.M. opera nel quadro normativo della legge 381/91 che ci riconosce un ruolo rilevante nello svolgimento di funzioni pubbliche, sostenute sia con risorse pubbliche che private, in una logica di partnership pubblico-privato e con il contributo di garanzia e tutela delle organizzazioni sindacali.

La stesura di questo bilancio di responsabilità sociale è stata possibile grazie al lavoro dei soci operanti nei servizi centrali e dei coordinatori che hanno raccolto ed elaborato tutti i dati.

Ringraziamo anche tutti i soci che con il loro lavoro quotidiano si prendono cura delle persone loro affidate: vogliamo continuare a tenerli aggiornati con una serie di informazioni sulla Cooperativa e sulle attività dei diversi servizi attivi, perché sia loro chiara la realtà in cui operano, la storia quarantennale, mettendo in luce i cambiamenti, talvolta radicali, che si sono via via realizzati in questi decenni. Questo bilancio di responsabilità sociale si rivolge oltre che ai soci, ai quali si chiede l’approvazione in assemblea, anche agli altri stakeholder evidenziati. Questo documento speriamo possa essere anche utile a chi è entrato in contatto con la Cooperativa come “cliente”, chi usufruisce dei nostri servizi, siano esse persone fisiche portatrici di fragilità o Enti Pubblici; a tutte le persone che vengono inviate dagli Enti Preposti presso i nostri servizi per svolgere la loro funzione di controllo, rispetto ai criteri definiti dalle normative regionali e nazionali, e per gli adempimenti burocratici e amministrativi.

Il nostro intento è quello di fornire un documento che rappresenti la Cooperativa attraverso gli aspetti numerici non solo economici, che dia l’indice della qualità percepita dai clienti e del clima della vita in cooperativa.

Sarà nostra cura fornire copia del Bilancio Sociale, approvato durante l’Assemblea di Bilancio, a tutti coloro che portano interessi affinché possano avere uno sguardo di insieme della nostra realtà che si consolida nel tempo. Sarà altresì disponibile, per chiunque, sul sito della Cooperativa stessa.

Certificazioni, modelli, e qualifiche che la cooperativa ha conseguito sono: Sistema di Qualità ISO 9001:2015, Sistema organizzativo D. Lgs 231/01, Sistema di Gestione della Sicurezza sul Lavoro (SGSL) in base all’art. 30 D. Lgs 81/08 e la Certificazione per la Parità di Genere UNI PDR 125/2022.

Nota Metodologica

Per la redazione di questo Bilancio di Responsabilità Sociale, si è seguito il modello Iscoop di Legacoopsociali (CC BY-NC 4.0) di cui all’art. 14 del D. Lgs. 117/2017. Per la raccolta dei dati sono stati coinvolti tutti i coordinatori dei servizi e i soci lavoratori della sede amministrativa.

La lettera del Presidente

Il Bilancio di Responsabilità Sociale rendiconta l’anno 2025.

Ci sarebbe piaciuto poter aprire questa relazione parlando di forte ripresa economica globale e di una Italia, per una volta, in grado di cogliere questa stagione meglio di altri Paesi con un risveglio economico e sociale che si aspetta da decenni, ma non possiamo non vedere invece che il mondo è sull’orlo di una crisi come non si era mai vista fin dalla 2° guerra mondiale.

Gli eventi che si sono succeduti negli ultimi cinque anni, dagli effetti degli shock pandemici al ritorno dei dazi come strumento di politica commerciale messi in atto dall’amministrazione Trump, dall’invasione dell’Ucraina da parte della Russia alla guerra in Medio Oriente di Israele contro la



C.R.M.

Coop. Sociale O.N.L.U.S.

Palestina, la Cisgiordania e il Libano, e ancora la guerra degli Stati Uniti contro l'Iran, hanno negato ogni positiva attesa sullo sviluppo dell'economia mondiale ed Europea e frustrato ogni speranza di rassicuranti prospettive di sviluppo e di pace.

Questa incertezza geopolitica segnerà ancora pesantemente l'economia e la crescita mondiale e le capacità della comunità internazionale di gestire queste crisi determineranno le prospettive di stabilità per i decenni a venire. Ma si può immaginare anche uno sviluppo diverso? Oggi vediamo diminuire sempre più i paesi democratici e aumentare quelli dove populismo e sovranismo la fanno da padrone. Noi siamo convinti che la dinamica del mondo debba essere orientata da due principi essenziali: la razionalità e il rispetto dei diritti universali umani. Si può essere diversi, portatori di culture differenti, essere laici o religiosi, ma tutti dobbiamo essere rispettosi degli altri e rispettare le loro libertà, il loro pensiero, così come loro debbono esserlo nei nostri confronti: è il fondamento della democrazia. Questo atteggiamento segnerebbe indelebilmente la prospettiva della società locale e internazionale, le relazioni basate sulla ragione e sui diritti umani potranno sviluppare l'economia se sarà intesa come economia rivolta agli individui e non solo verso il massimo profitto e le persone potranno pensarsi come attori e creatori del proprio futuro, imprenditori di sé stessi (che è poi un principio fondante della cooperazione) e non solo come consumatori. Tanti di questi effetti ci toccano da vicino: gli effetti delle guerre, dei costi energetici, della finanza speculativa. A questo si aggiungono le trasformazioni legate alla globalizzazione, all'intelligenza artificiale e al persistere delle condizioni di povertà. Qui la cooperazione può esprimere la sua parte provando a cercare risposte efficienti e sostenibili per quanto riguarda la cura e l'assistenza, l'abitare, i luoghi di relazione sociale, i modi per reperire energia a costi accettabili, i servizi a minori, anziani e disabili, cioè quella mutualità indispensabile per vivere meglio. In un Paese dove vi è una preoccupante diminuzione della natalità, dove i giovani emigrano sempre più in cerca di un lavoro maggiormente valorizzante e meglio retribuito, dove la fascia degli anziani diventa preponderante, l'ente pubblico dovrebbe diventare centrale: senza il servizio sanitario pubblico e senza l'intervento pubblico per fronteggiare le gravi difficoltà economiche e sociali, gli effetti - sia sanitari che economici - della crisi internazionale sarebbero devastanti.

E tutto ciò quando risulterebbero invece necessari, per rimanere nel nostro campo di attività, investimenti per rafforzare il sistema sanitario e sviluppare politiche di contrasto alla crescita delle perdite di reddito e della povertà, di sostegno al welfare.

In questo scenario potrebbero aprirsi nuove possibilità anche per le organizzazioni del Terzo Settore, che già in passato sono stati cruciali nel promuovere e mantenere la socialità nel nostro Paese, nel favorire la partecipazione dei cittadini, svolgendo anche preziosi servizi di interesse generale con importanti ricadute occupazionali, creando fiducia e capitale sociale così indispensabili per lo sviluppo sostenibile della società.

E' difficile fare cooperazione in un contesto in cui i bisogni cambiano, ma può essere un modo per mettere insieme le intelligenze che aiutino l'impresa, l'economia nazionale e allo stesso tempo promuovano il lavoro e contribuiscano a cambiare le basi di una nuova società.

A fronte dell'impegno collettivo di rispondere ai bisogni dell'utenza con professionalità e con elevati livelli di soddisfazione nei singoli servizi (Unità d'Offerta), il Bilancio Sociale diventa veicolo di comunicazione interna ed esterna, di trasparenza, di costruzione di una visione di responsabilità sociale d'impresa non confinata alle sole azioni imprenditoriali, ma a tutti i comportamenti e alle attività svolte. I dati riportati vogliono essere una fotografia della totalità dei servizi della Cooperativa. I dati sulla soddisfazione vengono raccolti nei singoli servizi, condivisi con parenti/utenti e soci lavoratori e analizzati sempre più analiticamente nelle relazioni annuali delle singole Unità d'Offerta. Gli obiettivi specifici per singola voce permettono di comprendere se il lavoro svolto ha ottenuto il gradimento atteso ultimi la media in generale delle risposte si attesta a 8,8 su una scala da 1 a 10. Sono dati di estrema soddisfazione per quanti hanno lavorato in Cooperativa, li consideriamo dati di partenza, sempre migliorabili e certamente non si dovrà, nel futuro, abbassare la guardia.



C.R.M.

Coop. Sociale O.N.L.U.S.

Permettetemi ancora una riflessione: in questi ultimi 18 mesi circa si sono susseguite prima le feste per celebrare i 20 anni delle RSA di Cavenago, Trezzo e Marcignago, poi i 40 anni della fondazione di CRM e il 40° dell'apertura del Centro di Riabilitazione, il prossimo 4 novembre chiuderemo in bellezza con il 30° della gestione del CDD di Pioltello. Ogni traguardo ha sempre avuto un unico filo conduttore: garantire occupazione qualificata, garantire la piena applicazione del contratto di lavoro di riferimento, garantire la migliore qualità possibile nei servizi resi a chi si rivolgeva a noi per le cure. Tutte le sfide affrontate, da quelle meno impegnative a quelle più importanti, sono sempre state considerate opportunità per migliorare la nostra impresa sociale. Guardandoci indietro, possiamo vedere quanta strada abbiamo percorso. Possiamo essere fieri di ciò che è stato costruito, un passo alla volta, con passione e dedizione non frutto di una singola persona, ma di un lavoro collettivo. Ognuno di noi, con il proprio ruolo, ha portato qualcosa di unico, contribuendo a rafforzare questa cooperativa e di farla funzionare non solo con efficienza, ma con passione. Insieme abbiamo superato sfide complesse e trovato sempre soluzioni che mettessero al centro il benessere degli ospiti. Ci sono stati momenti in cui abbiamo dovuto fare i conti con ostacoli imprevisti: cambiamenti normativi, difficoltà economiche, la pandemia che ha messo a dura prova tutti noi. La pandemia, in particolare, è stata una sfida senza precedenti. In quei mesi difficili, ci siamo trovati di fronte a situazioni che non avremmo mai immaginato, eppure, insieme, abbiamo trovato non solo la forza di reagire, ma tutti noi e con il nostro impegno, abbiamo continuato a curare gli utenti e proteggere i nostri soci, affrontando sacrifici personali e lavorativi per garantire la loro sicurezza e il loro benessere. Sono state tutte variabili che hanno richiesto un'attenzione vigile e una gestione prudente, quei momenti di difficoltà hanno rafforzato ancora di più la nostra cooperativa tutta, mostrandoci quanto possiamo essere robusti quando lavoriamo insieme per un fine comune: è proprio in questi contesti di incertezza che la natura mutualistica e la solidità della nostra Cooperativa rivelano la loro vera forza.

Identità

Ragione Sociale: Cooperativa Sociale Rieducazione Motoria O.n.l.u.s. – C.R.M. Coop. Sociale O.n.l.u.s.

Partita Iva e Codice Fiscale: 08029590158

Forma Giuridica: Cooperativa sociale tipo A

Settore Legacoop: Sociale Anno Costituzione: 1985

Associazione di Rappresentanza: Legacoop

Attività di interesse generale ex art. 2 del D.Lgs. 112/2017

Tipologia attività:

a) Interventi e prestazioni sanitarie

b) Interventi e servizi sociali ai sensi dell'articolo 1, commi 1 e 2, della legge 8 novembre 2000, n. 328, e successive modificazioni, ed interventi, servizi e prestazioni di cui alla legge 5 febbraio 1992, n. 104, e successive modificazioni, e di cui alla legge 22 giugno 2016, n. 112, e successive modificazioni

c) Prestazioni socio-sanitarie di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 14 febbraio 2001, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 129 del 6 giugno 2001, e successive modificazioni

d) Organizzazione e gestione di attività turistiche di interesse sociale, culturale o religioso

Descrizione attività svolta

C.R.M. ha iniziato la sua attività con l'apertura di un centro di riabilitazione a Milano, tutt'oggi funzionante. Nel corso del tempo ha acquisito competenza nella gestione di nuovi servizi, rivolti prevalentemente a persone anziane e diversamente abili: servizi di assistenza domiciliare, Centri Diurni, RSA e RSD. E' in fase di realizzazione l'attività di turismo ed accoglienza sociale. Le principali attività



C.R.M.

Coop. Sociale O.N.L.U.S.

svolta da statuto di tipo A sono: Riabilitazione ambulatoriale e domiciliare, Assistenza domiciliare (comprende l'assistenza domiciliare con finalità socio-assistenziale e con finalità socio-sanitarie), Centri Diurni socio-sanitari per persone con Disabilità e Anziane (CDI e CDD), Strutture Residenziali socio-sanitarie per persone con Disabilità e Anziane (RSA e RSD).

Descrizione sintetica degli aspetti socio-economici del contesto di riferimento e dei territori in cui si opera

La competizione tra grandi potenze, il ritorno della forza militare come strumento ordinario di pressione politica e l'indebolimento delle architetture multilaterali stanno ridefinendo la geografia dell'instabilità globale. In molte aree, la soglia tra pace e guerra diventa sempre più sfumata, sostituita da strategie di coercizione graduale, conflitti prolungati e crisi ibride che combinano dimensioni militari, economiche, energetiche e informative. Si profila quindi un futuro di forti contrasti e incertezze e dobbiamo prepararci al rallentamento del nostro già lento e tortuoso percorso di diminuzione delle disuguaglianze e di miglioramento della nostra vita sociale.

Dopo le importanti scelte che abbiamo già affrontato, molte delle quali determinate prima dall'emergenza e poi dall'efficientamento delle nostre unità locali, e quelle che dovremo ancora intraprendere, continueremo a operare con la prudenza e l'attenzione che da sempre ci caratterizzano, focalizzandoci sul consolidamento e l'ampliamento delle nostre attività, sulla crescita patrimoniale e su tutte le scelte finanziarie necessarie a rafforzare ulteriormente la struttura della Cooperativa.

Noi siamo convinti che il benessere della nostra impresa sociale si misura anche nella qualità della vita e del lavoro delle persone, nella possibilità di dare spazio alle proprie aspirazioni personali, nel conciliare i tempi lavorativi con quelli personali e collettivi, influenzando sul clima che tutti respiriamo e di cui tutti insieme siamo corresponsabili. Abbiamo principi e valori che vanno difesi e attuati.

In continuità con la nostra tradizione, continueremo a investire sulle persone, nella consapevolezza che il successo di ogni iniziativa dipende dalla loro partecipazione attiva, dalla crescita continua delle competenze e dalla valorizzazione delle eccellenze presenti nella cooperativa.

Per quanto poi riguarda il nostro settore, vediamo un continuo decadimento della sanità pubblica, soprattutto per il ruolo universalistico della nostra sanità che garantisce l'accesso alle cure a tutti senza lasciare escluso nessuno, vediamo i tempi di attesa per l'accesso alle prestazioni talmente lunghi che costringe sempre più a ricorrere a strumenti privati o a rinunciare alle cure se non si hanno risorse economiche disponibili: per il prossimo futuro auspichiamo che i governanti della Lombardia, ma soprattutto il Governo nazionale, pongano al centro dell'azione politica la priorità e l'organizzazione del Servizio Sanitario non il suo lento smantellamento a favore di una sanità privata o gestita da compagnie assicurative modello Stati Uniti. Vi è poi la fortissima preoccupazione di non riuscire a reperire personale qualificato per operare nei diversi ambiti di cura, dell'assistenza sociosanitaria e di quella educativa, e qui sarebbe necessario attuare politiche di incentivazione per le professioni sociali e sanitarie. E che dire poi del maldestro uso di strumenti quali la co-programmazione e la co-progettazione che spesso sono utilizzati per addivenire, attraverso la compartecipazione economica delle cooperative, ad ulteriori abbattimenti dei costi delle prestazioni.

Vi è quindi un serio rischio di stagioni improntate ad accesa conflittualità tra il non profit e la pubblica amministrazione mentre gli sforzi di tutte le parti, cooperative, pubblico e sindacato dovrebbe essere quello di ridisegnare un welfare inclusivo e sostenibile, in grado di superare vecchi schemi e modelli di servizio ormai inefficaci oltre che dispendiosi. Vorrei chiudere con le parole del sindaco di Milano al momento del conferimento alla C.R.M., lo scorso 7 dicembre, della Benemerita Civica nell'ambito dell'assegnazione degli Ambrogini d'Oro 2025: "In oltre 40 anni di attività nel settore della salute e della riabilitazione, sostiene il malato nella ripresa dell'autonomia e nella prevenzione, migliorando la qualità di vita dell'assistito e dei suoi familiari. Opera in favore delle fasce più fragili della popolazione,



C.R.M.

Coop. Sociale O.N.L.U.S.

cui garantisce un'assistenza qualificata e certificata dando sollievo nelle fasi di cura di tante patologie, sia fisiche che psichiche. Attraverso il coinvolgimento di circa 400 soci e socie, si impegna anche nel sostegno di anziani e persone con disabilità, diventando una realtà affidabile e riconosciuta. Promuove, anche nella propria cultura aziendale, i valori dell'inclusione, della parità di genere e della tolleranza. **Fare del bene facendolo bene** è il modo per perseguire l'interesse del singolo così come della comunità a cui appartiene”.

Sedi

Sede Legale e Amministrativa:

Indirizzo: Via Trenno, 41 Regione Lombardia C.A.P. 20151 Comune Milano
Email: direzione@crmsociale.it Telefono: 023390403 Sito Web www.crmsociale.it

Sedi operative Milano e Provincia:

Assistenza Domiciliare

Indirizzo: Via Trenno, 15 Regione Lombardia C.A.P. 20151 Comune Milano
Email: assistenzadomiciliare.milano@crmsociale.it Telefono 0238005597 Sito Web www.crmsociale.it

Centro Rieducazione Motoria “M. Caproni” – I.d.R. Ambulatoriale e Domiciliare

Indirizzo: Via Diomede 62 Regione Lombardia C.A.P. 20151 Comune Milano
Email: fisioterapia@crmsociale.it Telefono 0230031641 Sito Web www.crmsociale.it

R.S.A. “A. Sironi” – C.D.I. “San Martino” – SAD Brianza

Indirizzo: Via Nenni 20 Regione Lombardia C.A.P. 20056 Comune Trezzo sull'Adda MI
Email: rsaannasironi@crmsociale.it Telefono 0290939943 Sito Web www.crmsociale.it

R.S.D. “A. Sansone”

Indirizzo: Via Perseghetto 33 Regione Lombardia C.A.P. 20089 Comune Rozzano MI
Email: rsdsansone@crmsociale.it Telefono 0257502910 Sito Web www.crmsociale.it

Centro Residenziale Paullo

R.S.A. “Cascina Cortenuova” – C.D.I. “Cascina del Ronco” – MPA Paullo”

Indirizzo: Via Del Ronco 7 Regione Lombardia C.A.P. 20067 Comune Paullo MI
Email: rsa.cdipaullo@crmsociale.it Telefono 0290639806 Sito Web www.crmsociale.it

C.D.D. “Don Carrera”

Indirizzo: Via Colombo 3 Regione Lombardia C.A.P. 20096 Comune Pioltello MI
Email: cdddoncarrera@crmsociale.it Telefono 0292102443 Sito Web www.crmsociale.it

Sedi operative Pavia e Provincia:

R.S.A. “La Risaia”

Indirizzo: Strada per Torradello,2 Regione Lombardia C.A.P. 27020 Comune Marcignago PV
Email: rsalarisaia@crmsociale.it Telefono 0382921794 Sito Web www.crmsociale.it

Assistenza Domiciliare

Indirizzo: Strada per Torradello,2 Regione Lombardia C.A.P. 27020 Comune Marcignago PV
Email: adipavia@crmsociale.it Telefono 0382929046 Sito Web www.crmsociale.it

Sedi operative Monza Brianza e Provincia:



C.R.M.

Coop. Sociale O.N.L.U.S.

R.S.A. “Le Querce”

Indirizzo: Via Pasteur 8 Regione Lombardia C.A.P. 20873 Comune Cavenago di Brianza MB

Email rsalequerce@crmsociale.it Telefono 0295339553 Sito Web www.crmsociale.it

STORIA DELL'ORGANIZZAZIONE

Rendiconto delle attività dell'organizzazione dalla nascita ad oggi

Anno	Apertura servizi / avvio collaborazioni e progetti	Chiusura servizi /termine appalti
1985	Costituzione cooperativa.	
1986	Apertura centro di riabilitazione.	
1987	Inizio collaborazione con Comune di Milano, per gestione servizi sanitari di fisioterapia domiciliare.	
1989	Inizio collaborazione con nascenti consultori geriatrici, per gestione servizi infermieristici e riabilitativi di cura domiciliare e prevenzione territoriale (es. corsi di educazione al movimento). Inizio collaborazione con Comune di Milano, per conversione residenza Famagosta da casa di riposo in RSA.	
1990	Avvio convenzione con SSN per attività di fisioterapia domiciliare e ambulatoriale.	
1993	Acquisizione servizio telesoccorso. Acquisizione gestione CSE di Binasco (MI), per l'ex USSL 76. Avvio servizi domiciliari integrati, per l'ex USSL 38 di Milano.	
1994	Avvio appalto con Comune di Milano per servizio telesoccorso. Avvio appalto con Comune di Milano per servizio di assistenza domiciliare anziani.	
1995	Inizio progettazione e successiva gestione di nuove strutture residenziali per anziani.	
1996	Avvio appalto con Comune di Napoli per servizio telesoccorso. Avvio gestione in appalto CSE di Pioltello (MI).	
1999	Inizio co-gestione RSA di Soragna (PR).	
2000	Trasferimento CSE da Binasco a Pieve Emanuele (MI), con gestione propria.	Termine appalto con Comune di Milano per servizio telesoccorso.
2001	Apertura RSA Busto Garolfo (MI), in co-gestione.	Termine co-gestione RSA di Soragna (PR).
2003	Avvio gestione in appalto SAD di Pioltello (MI).	Termine appalto con Comune di Napoli per servizio telesoccorso.
2004	Apertura RSA Bollate (MI), con gestione in appalto. Apertura RSA e CDI Cavenago Brianza (MB) in concessione	Termine co-gestione per RSA Busto Garolfo (MI).
2005	Apertura RSA Trezzo sull'Adda (MI), in co-gestione. Apertura RSA e CDI Marcignago (PV), di proprietà CRM. Avvio servizio SAD Marcignago (PV). Apertura CDI Trezzo sull'Adda.	
2006	Avvio servizio SAD Ornago (MB).	



C.R.M.

Coop. Sociale O.N.L.U.S.

2007		Cessione servizio telesoccorso.
2008	Avvio servizio SAD a Trezzo sull'Adda (MI). Apertura RSD Rozzano (MI). Avvio servizio IDR domiciliare Cavenago-Ornago (MB).	
2009	Acquisizione, per incorporazione di altra cooperativa, di servizi per anziani (SAD, CDI, mini alloggi e comunità residenziali) e di servizi per minori (due comunità minori, un alloggio per autonomia), a Pavia e nella provincia di Pavia. Avvio residenze collettive anziani Albuzzano (PV).	
2010	Apertura CDI Gropello Cairoli (PV). Apertura CDI e IDR Pero (MI) in concessione. Avvio servizio SAD a Grezzago (MI).	
2011	Apertura CDI e RSA Paullo (MI) in concessione.	Sospensione servizio CDI Gropello Cairoli (PV).
2012	Apertura residenze collettive per anziani Paullo (MI). Trasformazione CDI Cavenago Brianza (MB) in ulteriore nucleo RSA.	Chiusura Alloggio per l'Autonomia Minori PV
2013	Predisposizione degli strumenti per l'ampliamento dell'ADI nei distretti dell'ex ASL Milano e MI1	Chiusura IDR Pero
2014	Avvio ADI nei distretti dell'ex ASL Milano e MI1	Termine attività RSA Bollate Termine attività SAD Pioltello Termine attività SAD Marcignago
2015	Contrattualizzazione RSA di PAULLO e ampliamento del contratto RSA CAVENAGO Progettazione e Attivazione della Spin-off REVERIE	Cessione ramo d'azienda attività minori di Pavia e residenze collettive di Albuzzano
2016	Ampliamento servizio ADI nuovi distretti ex MI 2 Acquisizione, per incorporazione, di altra cooperativa fornitrice dei servizi di pulizia ambientale	
2017	Ampliamento servizio SAD Pavia con accreditamento Piano di Zona di Certosa, Apertura 2 APA Villa Flavia Fusione, per incorporazione, della cooperativa "Casa del Popolo Pedrazzini" Trasferimento Sede Legale e Amministrazione Acquisto podere "Casalonaccio" Cinigiano (GR)	
2019	Contrattualizzazione CDI Pero e Paullo Trasferimento Sede Legale e Amministrazione	Termine attività CDI Marcignago Avvio del progetto di cessione del ramo di azienda di Villa Flavia (PV)
2020	Fusione, per incorporazione, del Consorzio Sociale Light Accreditamento servizi per il Lavoro	Cessione del ramo di azienda di Villa Flavia (PV)
2021	Acquisto sede ambulatorio IDR Milano Acquisto "Casa Le Pille" Cinigiano (GR)	Cessione del ramo d'azienda CDD "L'Airone" di Pieve Emanuele Termine attività CEM "A. Brega"
2022	Riaccredito ADI in Cure Domiciliari	Termine attività ADI Pavia Chiusura sportelli servizi per il lavoro
2023	Riaggiudicazione Centro Anziani Pero	
2024	Co-progettazione CDD di Pioltello	



C.R.M.

Coop. Sociale O.N.L.U.S.

2025	Accreditamento C-DOM di Milano	Termine attività CDI e ADI di Pero
------	--------------------------------	------------------------------------

MISSION, VISION E VALORI

Mission, finalità, valori e principi della cooperativa

La nostra cooperativa opera secondo i principi fondamentali della cooperazione riconosciuta che si realizzano:

- scegliendo una gestione diretta dei servizi senza procedere a parcellizzazione o sub-appalti;
- sottoscrivendo con i nostri soci-lavoratori un contratto a tempo indeterminato che garantisce stabilità;
- promuovendo il confronto, il dialogo e la partecipazione dei nostri clienti per raggiungere una gestione partecipata dell'impresa;
- operando al rafforzamento del movimento cooperativistico mediante l'associazione in consorzi e nella Lega delle Cooperative e Mutue e aderiamo al percorso di creazione dell'ACI (Alleanza Cooperative Italiane)

La Cooperativa Sociale Rieducazione Motoria Onlus, riconosce e fa propri i valori mutualistici della cooperazione e ha come scopo principale la promozione del benessere degli individui all'interno della comunità e l'integrazione sociale dei cittadini attraverso la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi.

L'impegno si esprime attraverso:

- l'offerta di servizi di alto livello qualitativo nell'ambito socio-sanitario; modelli operativi centrati sull'autonomia dell'utente;
- la promozione del concetto di prevenzione come strumento di conservazione attiva della salute; l'aiuto alle persone, non solo quelle assistite direttamente, ma anche ai loro familiari al fine di migliorare la qualità di vita.

Filosofia di gestione di CRM

La C.R.M. Coop. Sociale Onlus promuove un'idea di prevenzione intesa come conservazione attiva della salute secondo un approccio sistemico e globale.

Tale idea si realizza attraverso:

- una diversificazione e integrazione dei servizi offerti,
- lo sviluppo di progetti rispondenti sia alla varietà di bisogni dei propri clienti potenziali, sia alla integrazione con le realtà territoriali (pubbliche e private) operanti nel settore dell'assistenza socio-sanitaria in un'ottica di rete.

Tale prassi realizza in termini reali il principio della sussidiarietà che da diverso tempo trova adesione anche nella legislazione socio sanitaria della Regione Lombardia.

CRM Coop. Sociale da diversi anni ha indirizzato la propria attività alla gestione completa di servizi e strutture, sia attraverso la loro realizzazione, contraendo direttamente finanziamenti pubblici e privati, sia aggiudicandosi gare indette da Aziende Speciali o Comuni. Il modello di relazione proposto si basa su due fondamentali presupposti:

- la trasparenza nella gestione dei dati di attività;
- la partnership sugli obiettivi.

La trasparenza nella gestione dei dati e delle informazioni risponde alla necessità di operare secondo principi avanzati di organizzazione, distribuendo gli elementi conoscitivi necessari a ciascuno per il miglior svolgimento delle proprie funzioni. Per quel che concerne la partnership sugli obiettivi, CRM si propone quale "partner consapevole" che, nel contesto di un rapporto commerciale, intende condividere con il Cliente o con l'Ente Concedente, nella chiara distinzione tra funzioni di indirizzo e competenze



C.R.M.

Coop. Sociale O.N.L.U.S.

gestionali, le finalità generali e le linee di politica sociale.

Obiettivo della filosofia di CRM per la gestione dei servizi è quello di osservare e conservare la dignità dei suoi clienti ponendoli, nella loro interezza, al centro dell'attenzione ed offrendo loro una vita qualitativamente attiva. CRM vuole essere una cooperativa aperta e trasparente che offre servizi in cui gli spazi e i tempi non siano rigidi ma flessibili nell'ottica della qualità e adattabilità nei confronti dei propri clienti-utenti nel pieno rispetto dei requisiti di accreditamento o di contratto propri dei servizi in essere.

Partecipazione e condivisione della mission e della vision

La vision e la mission della Cooperativa sono state condivise nelle assemblee e nelle riunioni settoriali della Cooperativa. I documenti sono pubblicati sul sito di CRM www.crmsociale.it

GOVERNANCE

Sistema di governo

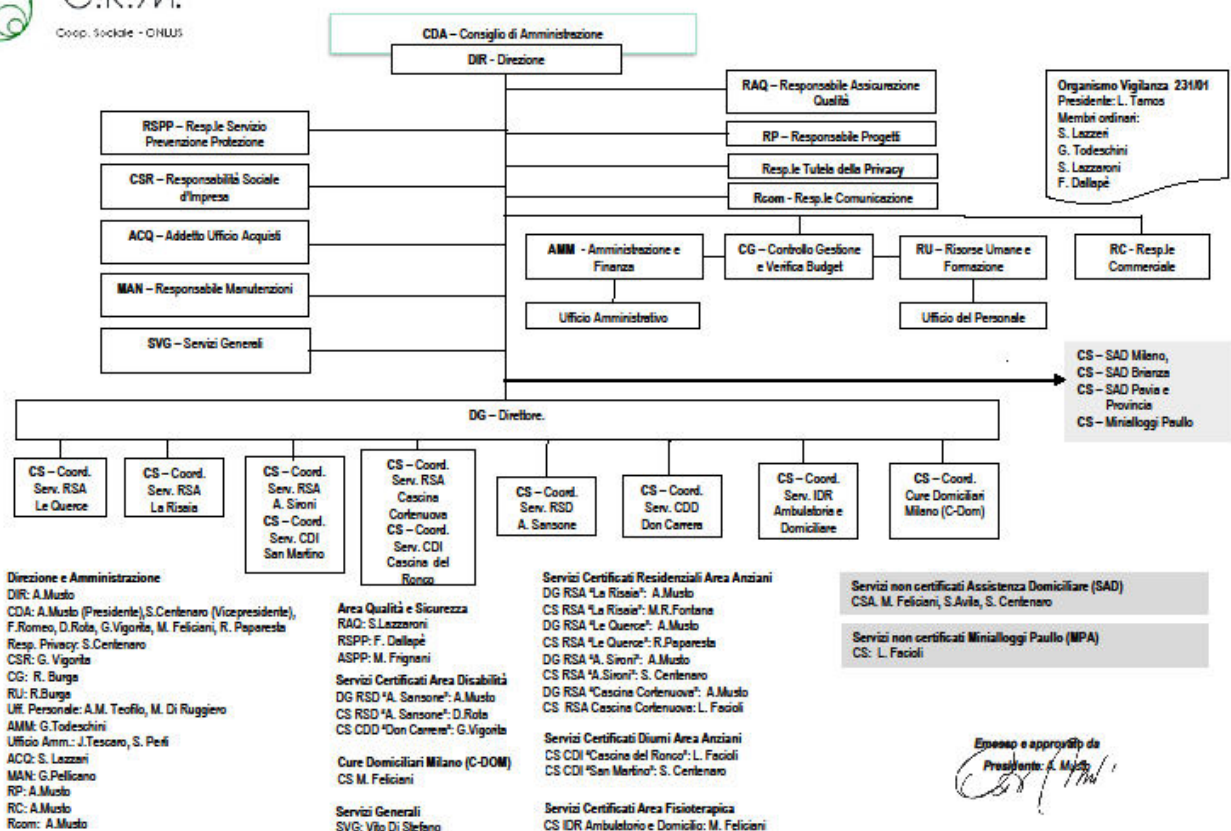
Viene di seguito riportato l'organigramma e il funzionigramma nominativo generale di CRM, a cui si aggiunge, in ogni struttura da essa gestita, anche l'organigramma e il funzionigramma del singolo servizio e del SGSL. I documenti sono esposti in ogni unità locale a disposizione dei soci e dei clienti. Sul sito sono pubblicati anche lo statuto sociale e il regolamento interno che regolano i rapporti tra soci.

Organigramma



C.R.M.
Coop. Sociale - O.N.L.U.S.

ORGANIGRAMMA NOMINATIVO Doc.0901 - Rev.34- Emesso il: 29/12/2025





C.R.M.

Coop. Sociale O.N.L.U.S.

Certificazioni, modelli, e qualifiche della cooperativa

Sistema di Qualità ISO 9001:2015,

Sistema organizzativo D. Lgs 231/01,

Sistema di Gestione della Sicurezza sul Lavoro in base all'Art.30 del D. Lgs 81/2008

Sistema di Parità di Genere UNI PDR 125/2022

Responsabilità e composizione del sistema di governo

La cooperativa è retta da un Consiglio di Amministrazione composto da 7 membri che hanno deliberato di non percepire, per tale attività, alcun compenso;

E' controllata da un Collegio Sindacale di tre membri, oltre a due supplenti.

Si è dotata di un Organismo di Vigilanza composto da 5 membri

Focus su presidente e membri del CDA anno 2023

Nominativo	Carica ricoperta	Data prima nomina	Durata carica
ANTONIO MUSTO	PRESIDENTE C.D.A.	02-10-1985	Fino approvazione bilancio 31/12/2026
SIMONE CENTENARO	VICEPRESIDENTE C.D.A.	26-06-2003	Fino approvazione bilancio 31/12/2026
GIOVANNI VIGORITA	CONSIGLIERE C.D.A	26-05-2023	Fino approvazione bilancio 31/12/2026
DEBORA ROTA	CONSIGLIERE C.D.A	29-05-2018	Fino approvazione bilancio 31/12/2026
FELICE ROMEO	CONSIGLIERE C.D.A	29-05-2018	Fino approvazione bilancio 31/12/2026
ROSSELLA PAPARESTA	CONSIGLIERE C.D.A	21-06-2021	Fino approvazione bilancio 31/12/2026
MARA FELICIANI	CONSIGLIERE C.D.A.	26-05-2025	Fino approvazione bilancio 31/12/2026

Presidente e legale rappresentante in carica

ANTONIO MUSTO

Durata Mandato (Anni): 3

Numero mandati del Presidente: 13

Consiglio di amministrazione

Numero mandati dell'attuale Cda: 2

Durata Mandato (Anni): 3

N.° componenti persone fisiche: 7

Maschi	Femmine	Totale Maschi %	Totale Femmine %
4	3	57,14	42,86

Distribuzione per fasce di età

Fino a 50 anni	%	Da 51 a 60 anni	%	Oltre 60 anni	%	Nazionalità Italiana	Nazionalità non Italiana
2	28,57	2	28,57	3	42,86	7	0

PARTECIPAZIONE

La vita associativa ha il suo momento culminante nelle Assemblee di Bilancio sempre molto partecipate,



C.R.M.

Coop. Sociale O.N.L.U.S.

grazie anche al lavoro costante del Presidente e dei Coordinatori nel coinvolgimento di tutti i soci lavoratori occupati nei servizi. Altro strumento di partecipazione adottato è il questionario di gradimento proposto ogni anno ai soci di tutti servizi i cui risultati verranno successivamente analizzati.

N. di assemblee svolte nel periodo di rendicontazione: 2

Numero aventi diritto di voto: 294

Data Assemblea	N° Partecipanti presenti	N° Partecipanti con conferimento delega	Indice di partecipazione
26/05/2025	82	67	50,6 %
16/12/2025	68	51	40,48 %

GLI STAKEHOLDER

Per individuare gli stakeholder, come previsto dal Manuale Qualità, si è utilizzata l'analisi fatta in sede di Riesame della Cooperativa definita anche "Analisi delle parti interessate" che, abbinata all'analisi del contesto, stabilisce ogni anno se vi siano delle aspettative finora non adeguatamente gestite o dei soggetti nuovi da gestire. Non sono emersi nuovi soggetti o nuove esigenze rispetto alla valutazione precedente. Le parti rilevanti individuate sono ancora:

- || Proprietà / Azionisti (Soci)
- || Direzione alto management (referenti)
- || Altre società collegate
- || Altre funzioni aziendali (coordinatori)
- || Dipendenti e collaboratori, consulenti specialistici
- || Organismo di Vigilanza
- || Sindacati
- || Società concorrenti
- || Utenti e famigliari
- || Committenti/clienti
- || Banche ed istituti assicurativi
- || Enti di verifica (TUV Rheinland)
- || Enti di controllo pubblici (ATS, uffici e assessorati - riconducibili ai committenti pubblici)
- || Altri enti nazionali e sovranazionali (emersi principalmente con normazione emergenziale).

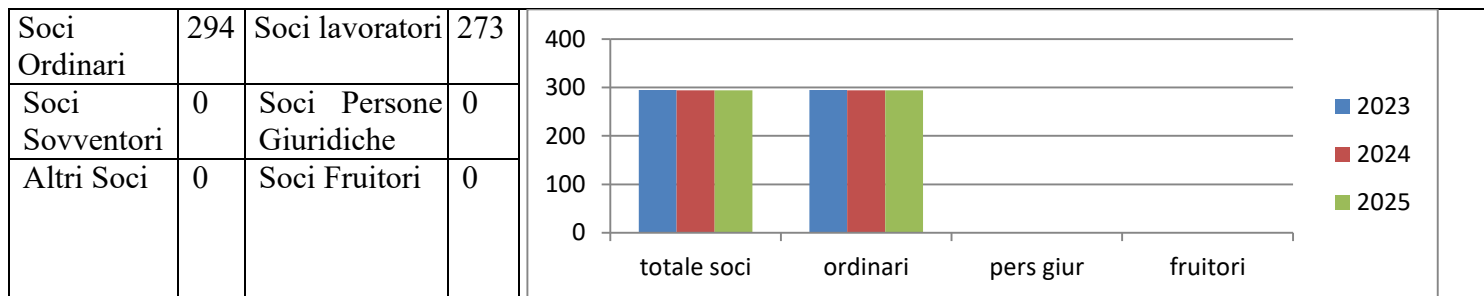
Tutte le parti interessate rilevanti, quali ad esempio gli utenti, il personale, i committenti, l'ente di verifica, sono considerate e coinvolte nel Sistema Qualità tenendo conto delle aspettative reciproche. In riferimento alle loro aspettative i processi del SGQ e gli altri "sistemi" collegati (Modello 231, SGSL, parità di genere) sono predisposti proprio per anticipare e soddisfare le loro esigenze in termine di benessere e coinvolgimento (si pensi ai soci, ai lavoratori tutti, ai committenti e agli utenti).

Tutte le relazioni con le parti interessate sono positive e non critiche, ed in particolare sono buone e ben curate le relazioni sindacali e quelle con gli enti committenti e di controllo che, anche con verifiche sul campo, hanno sempre sostanzialmente confermato la corretta applicazione delle regole di accreditamento ordinarie e straordinarie. CRM è sempre impegnata a mantenere la soddisfazione di tutte le parti coinvolte come dimostrate dall'analisi della soddisfazione dei soci, degli addetti, degli utenti e dei parenti. Per quanto riguarda le azioni proposte per gestire le relazioni con gli "stakeholders" sono tutte sostanzialmente riconducibili a quelle già trattate in riferimento all'analisi del contesto e sono riprese nel piano di miglioramento, ma non si tratta di azioni con carattere di "urgenza" collegate ad impatti potenzialmente negativi per le parti interessate. Non ci sono variazioni sostanziali delle parti interessate perché i committenti, gli utenti e gli altri stakeholders sono gli stessi già presenti.

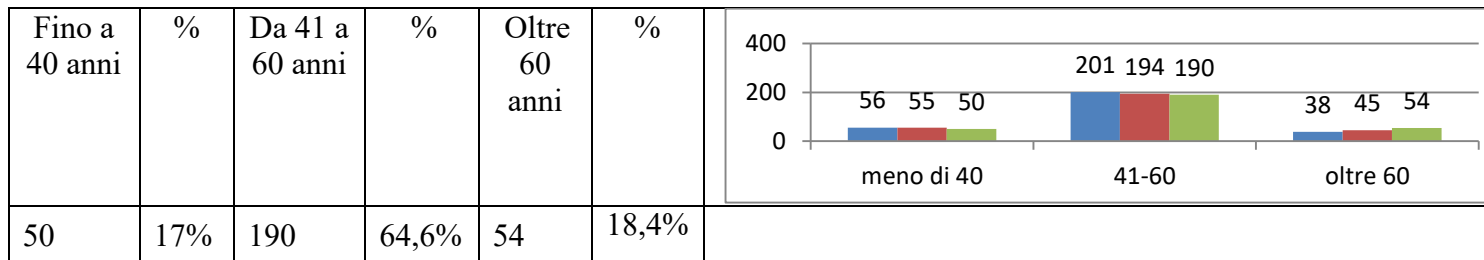
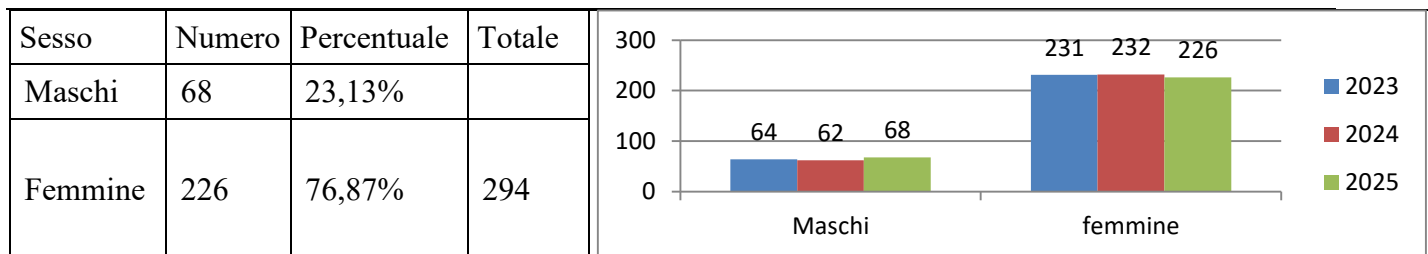


SOCIALE: PERSONE, OBIETTIVI E ATTIVITÀ

Numero e Tipologia soci



Focus Soci persone fisiche



Nazionalità:

	Italiana	%	Europea non italiana	%	Extra europea	%
2025	227	77,21%	17	5,78%	50	17,01%
2024	222	75%	17	6%	55	19%
2023	224	75%	16	6%	54	19%

Studi:

	Laurea	%	Scuola Media	%	Scuola Media	%	Scuola Elementare	%
--	--------	---	--------------	---	--------------	---	-------------------	---



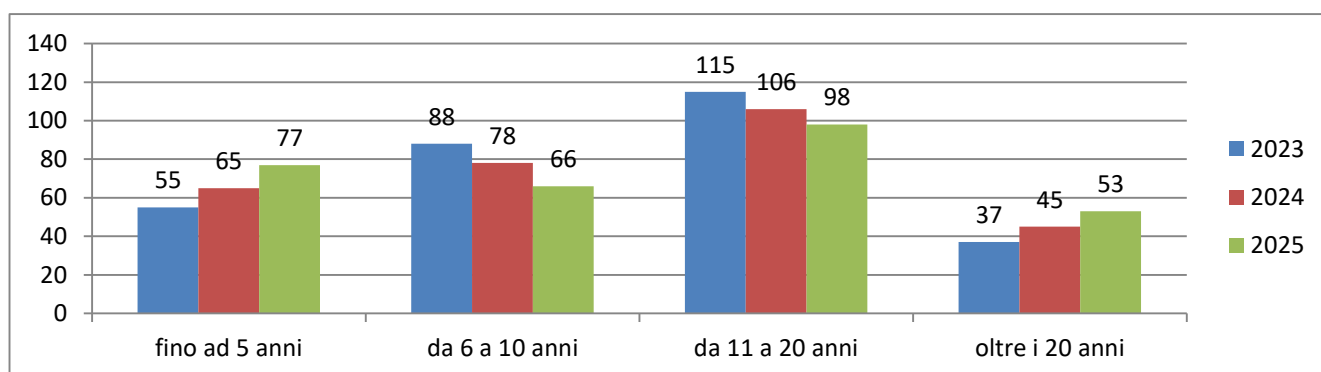
C.R.M.

Coop. Sociale O.N.L.U.S.

			Superiore		Inferiore			
2025	63	21,43	59	20	171	58,16	1	0,34
2024	70	24%	55	19%	168	57%	1	0%
2023	66	22%	56	19%	172	58%	1	0%

Anzianità associativa: la media è di 11,33 anni

	Da 0 a 5 anni	%	Da 6 a 10 anni	%	Da 11 a 20 anni	%	Oltre 20 anni	%
2025	77	26,19%	66	22,45%	98	33,33%	53	18,03%
2024	65	22%	78	19%	106	36%	45	15%
2023	55	19%	88	29%	115	39%	37	13%



OCCUPAZIONE, SVILUPPO E VALORIZZAZIONE DEI LAVORATORI

Politiche del lavoro e salute e sicurezza, contratti di lavoro applicati

La cooperativa applica il Contratto Collettivo Nazionale Cooperative Sociali.

La politica per la sicurezza e la salute sul lavoro è gestita attraverso il Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro (SGSL) ai sensi dell'art.30 del D. Lgs. 81 2008 e delle linee guida UNI-INAIL 2001, allo scopo di migliorare la sicurezza e la salute dei lavoratori come parte integrante della propria attività e come impegno strategico rispetto alle finalità più generali della Cooperativa, nell'ottica del Miglioramento Continuo delle misure di prevenzione e protezione dai rischi. A questo si è aggiunto il percorso per la certificazione della parità di genere che impatta sui soci soprattutto in termini di aumento della sensibilità su temi delicati dei gruppi di lavoro.

Numero lavoratori assunti: 312

Lavoratori assunti soci e non soci:

	Occupati soci maschi	Occupati soci femmine	Occupati non soci maschi	Occupati non soci femmine	Totale
2025	56	217	5	34	312
2024	56	217	8	42	323



2023	55	215	10	39	319
------	----	-----	----	----	-----

Titolo di studio lavoratori assunti soci:

Laurea	Scuola media superiore	Scuola media inferiore	Scuola Elementare	Nessun titolo	Totale
42	59	171	1		273

Titolo di studio lavoratori assunti non soci:

	Laurea	Scuola media superiore	Scuola media inferiore	Scuola Elementare	Nessun titolo	Totale
2025	2	8	29	0	0	39
2024	6	9	35	0	0	50

Cittadinanza:

	Italiana	%	Europea non italiana	%	Extra europea	%
2024	222	75.51	17	5.78	55	26.24
2025	227	77.21	17	5.78%	50	17.01%

Cittadinanza: lavoratori assunti soci:

Italiana	Europea non italiana	Extra europea	Totale
211	16	46	273

Cittadinanza: lavoratori assunti non soci:

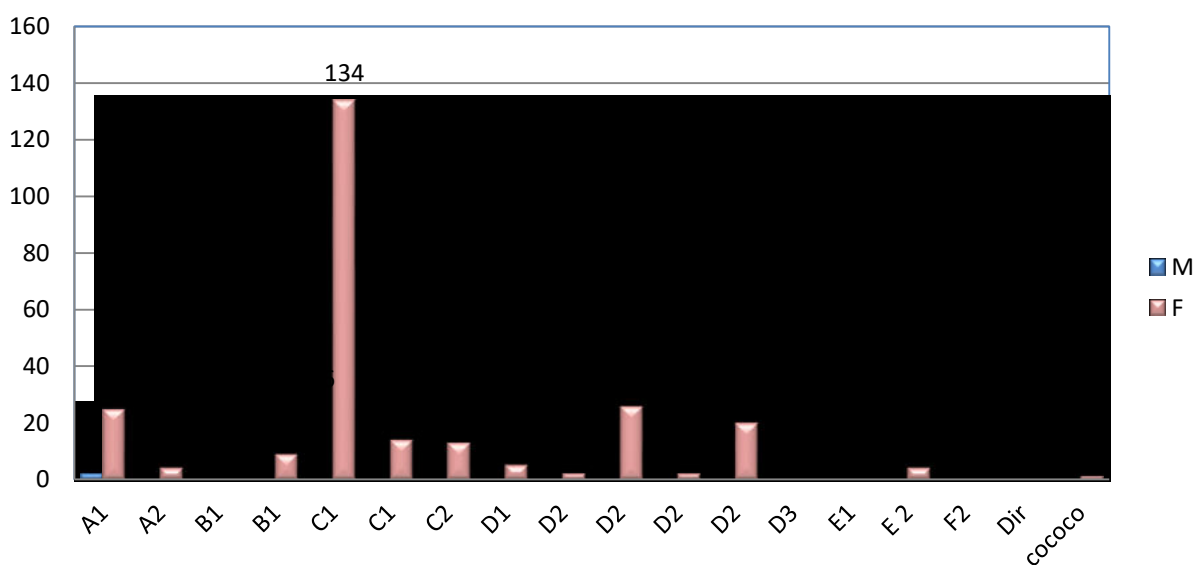
Italiana	Europea non italiana	Extra europea	Totale
25	6	8	39

	Livelli di inquadramento:	2025	2025	2025	2024	2024	2024	2023	2023	2023
Livello	Mansione	M	F	TOT	M	F	Tot	M	F	TOT
A1	Addetto alle pulizie	2	25	27	2	24	26	2	23	25
A2	Operai generici	1	4	6	2	4	6	2	4	6
B1	Autista con patente B/C	1	0	1	1		1	1	0	1



B1	Operai/Lavanderia	0	9	9	0	9	9	0	9	9
C1	A.S.A.	26	134	160	28	133	161	27	127	154
C1	Impiegato d'ordine	3	14	17	3	16	19	4	22	26
C2	O.S.S.	2	13	15	2	13	15	2	12	14
D1	Impiegati	3	5	8	2	6	8	3	3	6
D2	Impiegato di concetto	3	2	5	2	2	4	2	3	5
D2	Educatore professionale	4	16	20	5	20	25	5	20	25
D2	Assistente sociale	0	2	2	0	2	2	0	2	2
D2	Fisioterapisti/infermieri	7	20	27	9	22	31	9	21	30
D3	Educatore Prof.le Coordinatore	1	0	1	1	0	1	1	0	1
E1	Coordinatore/Capoufficio	2	0	2	2	2	4	1	2	3
E 2	Coordinatore unità operativa /servizi complessi	2	4	6	2	5	7	3	5	8
F2	Direzione/responsabili	1	0	1	1	1	2	1	1	2
Dir	Dirigenti	1	0	1	1	0	1	2	0	2
cococo		1	1	2	1	0	1			
Totale				312			323			319

Suddivisione Soci per livelli (M e F)





C.R.M.

Coop. Sociale O.N.L.U.S.

Tipologia di contratti di lavoro applicati:

	2025	2025	2024	2024	2023	2023
Tipologia rapporto di lavoro	Numero	%	Numero	%	Numero	%
Dipendente a tempo indeterminato e a tempo pieno	206	66%	200	62%	199	62%
Dipendente a tempo indeterminato e a tempo parziale	66	21,15%	72	22%	71	22%
Dipendente a tempo determinato e a tempo pieno	25	8%	38	12%	31	10%
Dipendente a tempo determinato e a tempo parziale	13	4,17%	12	4%	18	6%
Collaborazione coordinata e continuativa	2	0,64%	1	0%	0	0
Totale dipendenti	312	100%	323	100	319	100
Lavoratori autonomi	80		91		91	

Impatto sull'attività: andamento occupati nei tre anni:

Media occupati 2025	Media occupati 2024	Media occupati 2023
324	322	323

Struttura dei compensi, delle retribuzioni, delle indennità erogate:

Retribuzione annua lorda minima	Retribuzione annua lorda massima	rapporto
18.357	129.127	7,03

I componenti il Consiglio di Amministrazione non percepiscono compensi per l'attività di consiglio.
I compensi percepiti dai Sindaci nell'anno di riferimento sono stati pari a € 28.399,60 (valore contabile e non di cassa)

Il compenso percepito dal Presidente dell'O.d.V. è stato pari a € 5.740,80

Turnover:

	Entrati nell'anno di rendicontazione (A) (Tutte le assunzioni avvenute dal 1/1 al 31/12)	Usciti nell'anno di rendicontazione (B) (Tutte le cessazioni avvenute dal 1/1 al 31/12)	Organico medio (C) Al 31 dicembre	% turnover
2025	49	59	321	32,73%
2024	48	44	322	28,58%
2023	79	86	323	50,94%



Malattia e infortuni:

	RSD ROZZANO	RSA CAVENAGO	RSA MARCIGNAGO	IDR MILANO	SAD PAVIA	SAD MILANO	<i>totale</i>	<i>giorni</i>
Infortuni	2	9	3	2	1	1	18	479
<i>di cui:</i>								
Biologico	0	4	1	0	0	0	5	44
In itinere	1	1	3	2	1	1	8	280
Trauma	1	4	0	0	0	0	5	155

Durante l'anno 2025 si sono verificati 18 infortuni (di cui la metà circa in itinere, ovvero durante il trasferimento da e verso il luogo di lavoro) divisi in 6 strutture. Questi hanno portato ad un'astensione obbligatoria dal lavoro dei lavoratori coinvolti pari a 479 giorni (+ 336 rispetto al 2024). L'andamento delle malattie degli operatori rientra nelle percentuali fisiologiche, permettendo così un'attività lavorativa più continua.

Valutazione clima aziendale interno da parte dei dipendenti

C.R.M. persegue quei valori centrali della Cooperazione, quali la dignità delle persone, del lavoro, la tutela dei soci, il rispetto delle regole di concorrenza e la trasparenza dei propri processi decisionali. C.R.M. in linea con il dettato statutario e del carattere mutualistico e senza fini di lucro è trasparente e affidabile nei confronti dei soci, del mercato e della società; è responsabile della correttezza dei propri comportamenti non solo verso i soci e gli stakeholder esterni, ma anche verso l'intera comunità cooperativa intesa come insieme di persone e di imprese che condividono valori comuni. La rilevazione ha portato dei risultati in linea con gli obiettivi rispetto al clima lavorativo.

	% DI RIENTRO				SODDISFAZIONE DEL SERVIZIO				SODDISFAZIONE DELLA COOPERATIVA			
	2023	2024	2025	differenza (2024 - 2025)	2023	2024	2025	differenza (2024 - 2025)	2023	2024	2025	differenza (2024 - 2025)
SEDE CENTRALE	86%	100%	100%	0%	8,3	8,8	9,1	0,3	8,5	8,3	8,9	0,5
RSA MARCIGNAGO	89%	86%	80%	-6%	7,9	8,8	8,3	-0,4	8,1	8,8	8,3	-0,4
RSA - CDI - SAD TREZZO	62%	53%	54%	1%	7,0	7,2	6,9	-0,3	6,6	7,0	7,3	0,2
RSA - CDI PAULLO	72%	67%	65%	-2%	7,6	7,4	6,8	-0,6	7,4	7,3	7,3	0,0
RSA CAVENAGO	61%	90%	60%	-30%	8,0	8,1	7,9	-0,2	8,1	8,0	7,9	-0,1
RSD ROZZANO	98%	97%	95%	-2%	8,0	8,2	8,0	-0,2	7,9	7,9	7,7	-0,2
IDR MILANO	86%	72%	85%	13%	7,8	7,6	7,7	0,0	7,4	7,5	7,5	0,0
DOMICILIARI		93%	74%	-19%		8,1	8,0	-0,1		7,4	8,5	1,1
CDD PIOLTELLO	100%	100%	100%	0%	8,0	9,0	8,5	-0,5	8,2	8,5	8,8	0,2
TOTALE	79%	82%	74%	-8%	7,8	8,1	7,8	-0,3	7,7	7,9	7,9	0,0



C.R.M.

Coop. Sociale O.N.L.U.S.

FORMAZIONE

La Direzione ritiene che le necessità formative siano state soddisfatte a tutti i livelli. I risultati dell'item relativo alla formazione all'interno della customer dei soci e lavoratori ha confermato un dato in linea con le altre risposte ed è 3,1 su una scala da 0 a 4. Sono state fatte un numero importante di ore di formazione potendo finalmente organizzare corsi all'interno delle strutture e i servizi che hanno adottato il fascicolo socio-sanitario elettronico hanno concluso l'iter formativo per tutti gli operatori, iniziato negli anni precedenti. L'analisi della formazione svolta attraverso test di apprendimento e valutazione in itinere ha dato buoni risultati.

	Ore di formazione complessivamente erogate	Totale organico medio nel periodo di rendicontazione	Ore medie di formazione per addetto
2023	4.778,5	324	14,7
2024	4.991	322	15,5
2025	5.497	324	16,9
+ formazione obbligatoria D.L.gs 81/2008	+ 1.375	324	21,2

QUALITA' DEI SERVIZI

Per CRM Coop. Sociale Onlus l'idea di qualità del servizio è superare la tendenza a concentrarsi esclusivamente sulle caratteristiche tecniche del prodotto (che per noi è il servizio) erogato senza sapere se questo è poi in grado di soddisfare realmente i bisogni del cliente e incontra le sue aspettative.

Il Nostro intento è fare le cose bene sin dalla prima volta progettando efficacia sociale e efficienza economica; essere consapevoli che il processo a valle è un cliente investendo nella qualità sin dal progetto; condividendo tra tutti i membri la visione della qualità dei nostri servizi; attuando i piani di formazione permanente; facendo in modo che il management non debba delegare la qualità ma esserne garante per il cliente; misurando la qualità attraverso indici, strumenti di misurazione e confrontandoli con obiettivi dati, sapendo che si garantisce la qualità solo con il miglioramento continuo. Concentrarsi sulle cause e non sulle colpe (superare i personalismi per tendere alla professionalità); lavorare in gruppo (per la condivisione delle tecniche e della visione); assegnare chiaramente ruoli e responsabilità; governare i processi ha portato a ottimi risultati.

La sintesi di cui CRM è promotrice è il connubio tra la cultura della qualità e l'orientamento all'etica e alla responsabilità sociale.

Il personale nel pieno rispetto degli standard fissati dalla normativa regionale e in relazione anche alla tipologia e alla condizione delle persone ospiti, è in possesso delle qualifiche professionali richieste.

La selezione del personale mira alla verifica dei requisiti formali, delle capacità e competenze specifiche del ruolo, ma anche all'individuazione di attitudini relazionali. Particolare attenzione è posta alla formazione e all'aggiornamento degli operatori già in servizio, attraverso questi momenti si vuole migliorare le competenze di ciascuno, sia professionali che personali.

Il confronto con le organizzazioni all'interno delle strutture di CRM, a supporto della Direzione, opera il Comitato di Rappresentanza degli utenti e dei familiari con compiti concernenti le attività di socializzazione e di ricreazione, nonché suggerimenti e proposte riguardanti la ristorazione e il mantenimento dello standard qualitativo dei servizi. Il Sistema Qualità basato sul metodo MCQ (Miglioramento Continuo della Qualità), valuta sistematicamente i livelli qualitativi raggiunti, attraverso fattori e indicatori in grado di monitorare: l'appropriatezza degli interventi (qualità tecnica), la buona gestione (efficienza) e gli aspetti dell'accettabilità/soddisfazione (qualità percepita), promuovendo

azioni migliorative con il contributo di tutti i soggetti coinvolti nell'erogazione del servizio.

Rilevazione Soddisfazione Ospiti / Utenti / Familiari 2025

Come ogni anno è stata fatta la rilevazione della soddisfazione dei clienti e anche quest'anno ha dato un buon risultato, superiore agli obiettivi fissati dalla Cooperativa, i dati sono stati ampiamente discussi nei servizi e nell'assemblea di dicembre, sono stati valutati anche i piccoli scostamenti per permettere una riflessione sulle possibilità di miglioramento sia effettivo che percepito. L'obiettivo comune è quello di aumentare la percentuale di rientro dei questionari.

PER TUTTI I SERVIZI												SOLO SE APPLICABILE															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	media	12	13	
	A seguito della presa in carico/ricovero Soc o del suo familiare, l'assistente sociale ha fornito un valido sostegno?												Il medico è chiaro nel dare informazioni relative allo stato di salute?														
	Ritene che l'attività del nostro servizio influisca positivamente sulla qualità di vita del/la?												Il soddisfacimento delle cure della persona e delle attività assistenziali?														
	Secondo il suo parere viene garantita di meglio la salute degli ospiti/clienti profil in carico?												Il soddisfacimento della programmazione delle cure sanitarie in favore del suo familiare/amministrato?														
	I diversi interventi del servizio sono disponibili quando ha necessità di comunicare con loro?												È soddisfatto della cura infermieristica-sanitaria?														
	Le è stato presentato chiaramente il Progetto individualizzato...?												È soddisfatto delle attività educative/occupazionali?														
	È soddisfatto dell'intervento del medico nel servizio utilizzato da lei o del suo familiare/amministrato?												Trovo che sia curato l'aspetto comunicativo e relazionale?														
	È soddisfatto del servizio di Accoglienza o Reception?												Ritene che siano garantite le comunicazioni del/la con i suoi familiari/amministrato?														
	Prova che l'organizzazione degli ambienti della struttura garantisce lo svolgimento di tutte le attività previste?												Il soddisfacimento del servizio di ricreazione? (SOLO PER CHI NE USAPURCO DEDICATAMENTE)														
	Ritene che il grado di pulizia della struttura sia adeguato?												È soddisfatto del servizio di lavanderia? (SOLO PER CHI NE USAPURFACE)														
	Ritene che la segnalazione presente sia sufficientemente chiara...?												Media annuale														
	Secondo il suo parere viene garantito di meglio l'accesso alla struttura?																										
	Il medico è chiaro nel dare informazioni relative allo stato di salute?																										
	È soddisfatto della programmazione delle cure sanitarie in favore del suo familiare/amministrato?																										
	È soddisfatto della cura infermieristica-sanitaria?																										
	È soddisfatto delle cure della persona e delle attività assistenziali?																										
	È soddisfatto del servizio di fisioterapia?																										
	È soddisfatto delle attività educative/occupazionali?																										
	Trovo che sia curato l'aspetto comunicativo e relazionale?																										
	Ritene che siano garantite le comunicazioni del/la con i suoi familiari/amministrato?																										
	Il soddisfacimento del servizio di ricreazione? (SOLO PER CHI NE USAPURCO DEDICATAMENTE)																										
	È soddisfatto del servizio di lavanderia? (SOLO PER CHI NE USAPURFACE)																										
	Media annuale																										
2022	8,9		8,8	8,9	8,4	8,6	9,2	8,4	8,8	8,7		8,6		8,8	8,9	8,7	8,8	8,7	9,0	8,0	8,6	8,7					
2023	8,7	8,6	8,6	8,8	8,4	8,5	9,0	8,4	8,7	8,7	8,7	8,5	8,7	8,7	8,7	8,7	8,6	8,8	8,7	8,7	7,9	8,4	8,7				
2024	8,8	8,8	8,8	9,0	8,5		9,3	8,5	8,8	8,7	8,7	8,8	8,6	8,8	8,8	8,3	8,8	8,9	8,9	8,0	8,4	8,7					
2025	8,8	8,7	8,8		8,5	8,8	9,2	8,6	8,8	8,9	8,9	8,7	8,7	8,9	8,7	8,5	9,0	8,8	9,0		8,4	8,8					
diff	0,1	0,1	0,0	0,0	##	0,1	0,1	0,1	0,0	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,2	0,1	0,0	0,0	0,2	0,0	0,0	32,6%	89,4%		
E' il consenso del percorso e delle azioni intraprese dalla Cooperativa per ottenere la Certificazione per la parità di genere?																											
Ritene che tale certificazione sia positiva e possa migliorare la cultura della parità di genere...?																											

Carattere distintivo nella gestione dei servizi

La *filosofia gestionale* è quella del “prendersi cura”, che rende flessibile lo strumento organizzativo a favore delle esigenze molteplici e mutevoli degli utenti, si basa sul principio di giustizia sociale e di solidarietà, e si attua ad esempio attraverso la piena adozione della Carta dei Diritti della persona anziana, edita dalla Regione Lombardia. Ogni servizio fornisce la propria Carta dei Servizi presente anche nel sito di CRM all’interno della quale sono specificati diritti e doveri delle parti.

La modalità di lavoro è costituita da équipe multi-professionale, in cui le diverse figure cooperano alla valutazione della condizione complessiva delle persone di cui ci si prende cura, all’inizio del servizio e in itinere, alla stesura e verifica del progetto individuale che si esplica nella programmazione individualizzata (PI/PAI/PEI/PRI), permette un’efficace personalizzazione dell’assistenza, negli aspetti sanitari, relazionali e socializzanti, grazie anche all’identificazione dei singoli bisogni e all’uso di una metodologia comune a tutti gli attori della relazione.

Il personale nel pieno rispetto degli standard fissati dalla normativa regionale e in relazione anche alla tipologia e alla condizione delle persone ospiti, è in possesso delle qualifiche professionali richieste.

La selezione del personale mira alla verifica dei requisiti formali, delle capacità e competenze specifiche del ruolo, ma anche all'individuazione di attitudini relazionali. Particolare attenzione è posta alla formazione e all'aggiornamento degli operatori già in servizio, attraverso questi momenti si vuole migliorare le competenze di ciascuno, sia professionali che personali. Di seguito gli UTENTI ASSITITI

Interventi volti a favorire la permanenza al domicilio					
Assistenza domiciliare con finalità socio assistenziale	maschi	femmine	Totale 2025	2024	Diff.



(S.A.D.)	76	93	169	104	+ 65
Servizi residenziali					
Strutture socio sanitarie Persone con disabilità (RSD)	maschi	femmine	totale		
	25	16	41	41	0
Strutture socioassistenziali e socioassistenti per Anziani (RSA – Minialloggi Protetti)	maschi	femmine	totale		
	99	207	306	300	+6
Servizi semiresidenziali					
Persone Con disabilità (CDD),	maschi	femmine	totale		
	13	12	25	25	0
Centri diurni Integrati per Anziani (CDI)	maschi	femmine	totale		
	25	66	91	63	+ 28
Servizi sanitari				2024	
Servizi sanitari a domicilio (C-Dom e Riabilitazione)	maschi	femmine	totale		
	201	424	625	593	+ 32
Servizi ambulatoriali (Riabilitazione ambulatoriale)	maschi	femmine	totale		
	389	218	607	348	+259

Unità operative Cooperativa Tipo. A

Interventi volti a favorire la permanenza al domicilio		
Assistenza domiciliare con finalità socio assistenziale	Unità operative	Provincia
	3	Milano / Pavia
Servizi residenziali		
Persone Con disabilità, Centri socio-riabilitativi e strutture socio sanitarie	Unità operative	Provincia
	1	Milano
Anziani, strutture socioassistenziali e socioassistenti	Unità operative	Provincia
	4	Milano/Pavia/Monza Brianza
Servizi semiresidenziali		



Persone Con disabilità, Centri diurni socio sanitari e socio riabilitativi	Unità operative	Provincia
	1	Milano
Anziani, Centri diurni socio sanitari	Unità operative	Provincia
	2	Milano
Servizi sanitari		
Servizi sanitari a domicilio	Unità operative	Provincia
	1	Milano
Servizi riabilitativi ambulatoriali e domiciliari	Unità operative	Provincia
	1	Milano

Rapporto con la collettività

Ancor prima del riconoscimento formale con la legge 381/91, quelle che ora sono le cooperative sociali si muovevano con l'obiettivo di rispondere ai bisogni della collettività laddove lo Stato e il Mercato non erano completamente in grado di farlo. Organizzare e gestire servizi socioassistenziali o di inserimento lavorativo di persone svantaggiate ha portato queste organizzazioni ad oscillare tra la dipendenza dai finanziamenti del settore pubblico e la maggiore spinta imprenditoriale. A quasi trentacinque anni dalla 381/91, questo approccio imprenditoriale ai servizi del welfare state si è fatto strada, assumendo forme diverse ancora oggi in evoluzione.

Durante il periodo Pandemico e post pandemico si è ampiamente dimostrato quanto gli ETS siano stati cruciali nel promuovere e mantenere la socialità nel nostro Paese, nel favorire la partecipazione dei cittadini, svolgendo anche preziosi servizi di interesse generale con importanti ricadute occupazionali, creando fiducia e capitale sociale così indispensabili per lo sviluppo sostenibile della società. Si pensi che in Italia vi sono 350 mila organizzazioni no profit e che sono uno straordinario incubatore e acceleratore d'impresa diffuso sul territorio, decisivo per dare un nuovo senso alle politiche di coesione. Le ragioni per farlo sono tante: in primis perché l'Italia è il Paese con la più rilevante economia sociale d'Europa e riteniamo che questo sia un patrimonio prezioso; poi perché il terzo settore e la cooperazione in particolare possono fare la loro parte nella creazione di valore economico, realizzando una nuova generazione di welfare trasformativo; inoltre l'economia e l'innovazione sociale possono disinnescare il potenziale di disuguaglianze e lacerazione sociale nascente; infine perché siamo convinti che il futuro non potrà prescindere dal valore e dal significato delle cose che disegneranno un nuovo capitalismo e un nuovo modo di stare sul mercato

Rapporto con la Pubblica Amministrazione

I rapporti con la Pubblica Amministrazione continuano a essere altalenanti, spesso dettati più da trattative sulle tariffe delle prestazioni affidate che sui veri contenuti delle attività.

Vi sono importanti capoluoghi di provincia che ancora oggi remunerano prestazioni orarie domiciliari a poco più di 18 euro. Le tariffe non adeguate si scaricano spesso sulla sicurezza, sull'aumento del turn



C.R.M.

Coop. Sociale O.N.L.U.S.

over e innescano contenzioso sindacale nella base sociale e pressioni dalla committenza. Oltre che una visione commerciale, ed ancor prima nei budget dell'appaltante, serve che in sede di gara d'appalto o di bando di accreditamento le amministrazioni appaltanti compiano una coerente analisi di tutti i rischi, compresi anche quelli finanziari e sociali, e non tengano in considerazione solo, come dato principe, il valore economico assoluto determinato non dal servizio ma dal bilancio del committente. In tanti Comuni persevera la situazione incresciosa delle cooperative sociali: è emblematico e scandaloso che il committente ignori che la legittima contrattazione tra le parti sociali sia un problema di date contrattuali e non di stipendi dignitosi. E' necessario adeguare le tariffe dei contratti d'appalto o accreditamento agli aumenti contrattuali e ricordare agli amministratori pubblici che quello delle cooperative sociali è il CCNL con un pezzo di quattordicesima ben diverso dai contratti che si sono firmati nel pubblico. Il diritto al lavoro non può innescare anche la disparità di trattamento, per le stesse funzioni svolte, tra pubblico e privato e ignorare che ciò impatta sui diritti. Sempre più nell'ambito sociale, da servizi sussidiari e complementari con la pubblica amministrazione si vanno a fare servizi suppletivi, non si ottiene l'adeguamento al CCNL per ragioni burocratiche e legali pretestuose e si amplifica anche un tema di diritti tra lavoratori del committente e stessa funzione svolta da altro personale. Diversi invece i rapporti sui project financing avviati dove si è mostrata ampia disponibilità da parte delle amministrazioni contraenti.

Impatti ambientali

L'impegno sui temi della responsabilità sociale e del territorio è ormai parte integrante dei principi e dei comportamenti della Cooperativa, orientati all'eccellenza tecnologica, al mantenimento di elevati livelli di sicurezza, di tutela ambientale ed efficienza energetica, nonché alla formazione, sensibilizzazione e coinvolgimento del personale su temi di responsabilità sociale.

La strategia ambientale della società si basa dunque sui seguenti principi:

- ottimizzare l'utilizzo delle fonti energetiche e delle risorse naturali;
- minimizzare gli impatti ambientali negativi e massimizzare quelli positivi;
- diffondere la cultura di un corretto approccio alle tematiche ambientali;
- realizzare il progressivo miglioramento delle performance ambientali;
- adottare politiche di acquisto sensibili alle tematiche ambientale.

In particolare nell'esercizio in esame è stato completato il progetto di efficientamento energetico della RSA La Risaia e della RSA Le Querce; sono proseguiti i lavori del project financing della RSA A. Sironi. Tutti questi interventi programmati porteranno ad un risparmio del 20% di energie utilizzate e un uso di energia rinnovabile per almeno il 30% delle necessità.

SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

Attivo patrimoniale, patrimonio proprio, utile di esercizio

Dati da Bilancio economico

	2023	2024	2025
Fatturato	€ 17.640.971,00	€ 18.749.371,00	€ 18.721.364,00
Attivo patrimoniale	€ 16.535.589,00	€ 24.693.829,00	€ 25.551.487,00
Patrimonio proprio	€ 3.713.368,00	€ 4.251.244,00	€ 4.526.091,00
Utile di esercizio	€ 603.013,00	€ 562.235,00	€ 309.991,00



Valore della produzione (€)

Valore della produzione anno di rendicontazione	Valore della produzione anno di rendicontazione (anno - 1)	Valore della produzione anno di rendicontazione (anno - 2)
17.902.462	17.889.718	17.192.156.

Composizione del valore della produzione

	2023	2023	2024	2024	2025	2025
Ricavi da Pubblica Amministrazione	9.169.317	53.33 %	9.836.071	54,98%	9.752.187	54,47%
Ricavi da persone fisiche	8.022.389	46.67%	8.053.647	45,02%	8.150.275	45,53%
Donazioni/contributi	0	0%	0	0	0	0
TOTALE	17.192.156	100%	17.889.718	100%	17.902.462	100%

Fatturato per servizio Cooperative tipo A

Interventi volti a favorire la permanenza al domicilio						
Assistenza domiciliare con finalità socio assistenziale	€ 2023	% 2023	€ 2024	% 2024	€ 2025	€ 2025
	632.546	3,68	621.799	3,48	568.734	3,18%
Servizi residenziali						
Persone Con disabilità, Centri socio-riabilitativi e strutture socio sanitarie						
	2.899.000	16,86	3.061.758	17,11	3.013.959	16,84%
Anziani, strutture socioassistenziali e sociosanitarie						
	10.852.133	63,12	11.421.939	63,85	11.599.000	64,79%
Servizi semiresidenziali						
Persone Con disabilità, Centri diurni socio sanitari e socio riabilitativi						
	509.832	2,97	510.218	2,85	539.750	3,01%
Anziani, Centri diurni socio sanitari						
	467.881	2,72	673.633	3,77	819.628	4,58%
Servizi sanitari						
Servizi sanitari a domicilio						
	186.468	1,08	165.455	0,92	216.653	1,21%
Servizi riabilitativi ambulatoriali e domiciliari						
	1.494.228	8,69	1.370.269	7,66	1.118.081	6,25%

Dal totale è stato tolto il valore di € 26.655 per altri ricavi (0,14%)



C.R.M.

Coop. Sociale O.N.L.U.S.

Obiettivi economici prefissati

Come meglio argomentato nella Relazione sulla Gestione del Bilancio al 31.12.2025 " il consolidamento delle nostre unità d'offerta, l'attenzione ai costi generali delle materie prime necessarie all'attività ed ai costi energetici sono tutti contesti ed interventi che ci fanno prevedere, in uno scenario complesso e di incertezze, la possibilità di reggere l'urto dei maggiori costi dei fattori produttivi dovuti all'incertezza economica mondiale e di prospettare una sostanziale tenuta dell'andamento operativo ed economico della Cooperativa per l'anno 2026 unitamente alla concreta possibilità di preservare i livelli occupazionali".

PARTNERSHIP, COLLABORAZIONI CON ALTRE ORGANIZZAZIONI

Attività di coinvolgimento degli stakeholder

CRM è sempre impegnata a migliorare la soddisfazione di tutte le parti coinvolte.

Per gli stakeholder interni si è utilizzata un'azione bidirezionale coinvolgendoli sia nella raccolta delle informazioni che nella discussione dei risultati. Per gli stakeholder esterni il coinvolgimento è stato nella modalità monodirezionale di informazione.

OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO DELLA RENDICONTAZIONE SOCIALE

Abbiamo raggiunto l'obiettivo fissato di reportare i dati con gli anni precedenti per meglio valutare l'andamento dei servizi, seguendone l'evoluzione e verificandone l'andamento. Si è raggiunto l'obiettivo della Certificazione della parità di genere. Nel 2026 CRM invece intende far giungere le proprie strutture residenziali all'ottenimento del riconoscimento di "Luoghi di lavoro che promuovono salute", aderendo al programma "luoghi di lavoro che promuovono salute - rete WHP Lombardia" promosso dalla Regione nell'ambito delle iniziative della Commissione Europea dedicate alla prevenzione delle malattie croniche e dell'invecchiamento attivo, presidiando specificatamente la prevenzione dei fattori di rischio comportamentali delle malattie croniche e degenerative quali la scorretta alimentazione, la sedentarietà, il tabagismo, il consumo dannoso di alcol.

OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO STRATEGICI

Gli obiettivi di miglioramento sono stati tutti esposti dal Presidente del C.d.A. nella relazione sulla gestione del bilancio al 31/12/2025.