

COMUNITA'
EBRAICA DI
MILANO

Relazione sulla
gestione del
bilancio
preventivo
2020

COMUNITA' EBRAICA DI MILANO
Sede in VIA SALLY MAYER N. 2 - 20146 MILANO

Bilancio preventivo 2020

Relazione sulla gestione

Bilancio sociale

Signori Iscritti

Vi sottoponiamo il Bilancio preventivo per l'esercizio 2020 che la Giunta ha approvato all'unanimità nella sua riunione del 20.11.2019 e che oggi viene portato al Vostro parere consultivo.

1. Attività volte al conseguimento degli scopi Sociali

La gestione prevede un risultato complessivo positivo, dopo poste straordinarie, pari a circa 649.000 €.

Si tenga presente che il risultato della gestione ordinaria risulta in perdita per 676.000 Euro, mentre i proventi della gestione straordinaria sono pari ad 1.355.000 Euro ed è dovuto ad eredità, lasciati, plusvalenze e sopravvenienze.

Si tratta dunque di entrate certe e note al momento della stesura del budget che si realizzeranno durante il corso del 2020.

Va sottolineato che contestualmente si prevede un risultato di esercizio positivo anche per il 2019 che, sulla base del consuntivo al 30 settembre proiettato al 31 dicembre, è pari a circa 1.035.000 Euro. Anche in questo caso dovuto alle poste straordinarie che hanno un saldo attivo pari a 1.847.000 Euro.

Si segnala l'assestamento del risultato della gestione ordinaria con una perdita attorno ai 800.000 Euro anno. Certamente sono necessarie ancora azioni di miglioramento ed il consiglio intende impegnarsi in questo senso, ma i risultati conseguiti risultano comunque importanti.

Un'attenta analisi dei dati ci porta però a sottolineare come questo risultato sia dovuto per buona parte al comportamento di alcuni iscritti e da alcune "cattive" prassi che si

sono purtroppo radicate negli anni e che ognuno di noi deve far di tutto per rimuovere.

Infatti in quest'ottica il budget 2020 presenta tra i costi le seguenti voci:

- 187.000 Euro per sgravi su contributi (ovvero la differenza tra cartelle emesse e incassato)
- 100.000 Euro di accantonamento a fondo svalutazione crediti (principalmente scuola)
- 36.000 Euro per interessi passivi dovuti ai fidi di cassa ed anticipo fatture a cui la Comunità è costretta a ricorrere a causa dei ritardati pagamenti dei contributi e delle rette scuola

Il totale delle suddette voci è pari ad Euro 323.000 ovvero circa il 50% della perdita della gestione ordinaria della Comunità.

Tutto ciò significa che la gestione ordinaria è stata portata ormai molto vicina al pareggio e che il circolo virtuoso che si è creato non può che migliorare la situazione.

Di tutto ciò va ringraziata principalmente la struttura che oggi è organizzata in maniera efficiente con procedure chiare e trasparenti sin dal momento della selezione e recruiting delle nuove risorse.

L'apporto di professionalità e competenza nei diversi settori sta finalmente iniziando a dare i suoi frutti e il trend è nel segno del continuo miglioramento

Nei paragrafi successivi dettaglieremo le azioni intraprese o da avviare atte al miglioramento ulteriore dei nostri risultati gestionali ordinari.

Tale risultato potrà essere raggiunto principalmente attraverso:

- a) Maggiore sensibilizzazione degli iscritti al rispetto delle scadenze e degli impegni assunti anche attraverso una continua campagna istituzionale che illustri quanto viene fatto nei vari settori ricreando il senso di identità e di appartenenza
- b) Maggiore impegno sul fronte *fund raising* che deve essere implementato in maniera professionale come attività di routine di un ente no profit quale è la Comunità e alla stessa stregua di quello che avviene per altri enti ebraici e non assimilabili alla Comunità.
E' più efficace presentare ai nostri iscritti e agli enti ebraici e non dei progetti nei diversi settori di attività, che gli stessi potrebbero essere più disponibili a finanziare.
- c) Azioni di maggior e più focalizzata valorizzazione e messa a reddito del patrimonio immobiliare anche istituzionale alla stregua di quanto fatto da altre comunità italiane.

La situazione finanziaria della Comunità rimane sempre in sofferenza nonostante l'importante operazione di consolidamento dei mutui ipotecari attuata sugli immobili di Via Eupili e Via Arzaga (Casa di Riposo). Si tenga presente che i mutui accesi prevedono la restituzione alle banche della quota capitale ed interessi che ogni anno si aggira attorno al 1.000.000 di Euro e che costituisce un importante componente del fabbisogno finanziario della Comunità.

Da non trascurare la assoluta puntualità nei pagamenti di quanto dovuto al fisco ed agli enti previdenziali, puntualità necessaria per non mettere a rischio la continuità delle nostre attività istituzionali.

La Comunità ha inoltre aderito ad una possibilità prevista dall'ABI sui mutui alle imprese e che prevede la sospensione per 12 mesi del rimborso della quota capitale e il pagamento della sola quota relativa agli interessi. Ovviamente la scadenza del mutuo viene prolungata di altri 12 mesi ma questo consentirà di aver un maggior respiro dal punto di vista finanziario nel 2020. La quota capitale vale infatti circa 600.000 / anno.

Il budget è stato redatto utilizzando una modalità conservativa sia per quanto riguarda i costi che le entrate e tenendo conto del consuntivo contabile dettagliato a fine settembre delle diverse voci di costi e ricavo.

A questo proposito si segnala che il valore del contributo 8 per mille, dal 2019 gestito per cassa e non per competenza, inserito a budget risulta pari a quello erogato effettivamente nel 2019 in via assolutamente conservativa pur essendo l'importo del gettito complessivo in crescita.

A.Struttura dei costi aziendali ad elevata incidenza della componente lavoro

La Comunità presenta, essendo essenzialmente una prestatrice di servizi, una struttura dei costi fortemente incentrata sul costo del lavoro (preponderante la parte dei docenti scuola mentre per l'assistenza agli anziani, altra area ad elevata intensità lavoro, in casa di riposo il servizio, assolutamente indispensabile, è stato da più anni esternalizzato).

L'adozione del nuovo contratto di lavoro (Aninsei per Scuola, Servizi religiosi e Servizi generali ed Uneba per Casa di Riposo) con minimi contrattuali inferiori rispetto ai contratti AGIDAE precedentemente adottati, sta gradualmente iniziando a dare i suoi frutti ma il processo sarà lento in quanto legato fortemente al turnover naturale del personale (pensionamenti o dimissioni volontarie).

Al fine di compensare tale fattore retributivo la Giunta ha già deliberato una cifra di premialità per il 2019 pari ad Euro 18.000 nette in quanto verranno erogate attraverso la piattaforma di welfare adottata, ovvero Jointly / Unicredit.

Anche per il 2020 è previsto un sistema di premialità che sarà più articolato e sulla misurazione di parametri aziendali sia generali sia specifici dei singoli settori. Tale modello verrà condiviso anche con le rappresentanze sindacali e dei lavoratori. A tal fine è stato previsto a budget un accantonamento pari a circa 50.000 Euro netti sempre erogato attraverso la piattaforma di welfare aziendale.

B. Crediti elevati per servizi resi

Sono generati prevalentemente da una consuetudine, non del tutto comprensibile, dei nostri iscritti e dei fruitori dei nostri servizi che tendono a non rispettare le scadenze dei pagamenti, senza informare gli uffici comunitari di eventuali sopraggiunte necessità di slittamento delle scadenze stesse; questo comportamento innesca una catena di oneri costosi.

Gli interessi passivi crescono, il tempo del personale per le attività di sollecito viene sottratto ad attività a maggior valore aggiunto, il conseguente rinvio del pagamento di fornitori porta a disottimizzazioni sui servizi o al ricorso a fornitori meno competitivi.

Per il recupero del credito già il precedente consiglio si era trovato costretto a ricorrere a diverse azioni, anche legali, dopo vari solleciti ed inviti agli iscritti a regolarizzare le proprie posizioni, senza che però tali azioni abbiano di fatto dato i frutti sperati.

Invitiamo quindi nuovamente tutti gli iscritti a rispettare scadenze ed impegni presi e, ricordando uno “slogan” della nostra campagna di sensibilizzazione a “non fare alla propria comunità quello che non vorresti fosse fatto alla tua azienda”.

I principali crediti della Comunità ad oggi ammontano ad Euro 926.000 e sono così ripartiti:

- 300.000 Euro per la scuola
- 626.000 Euro per i contributi

C. Le criticità strutturali

Non sono mutate le criticità strutturali con i servizi essenziali (in primis la scuola, e il culto) in significativo saldo negativo. Le risorse qui investite potrebbero essere meglio indirizzate e gestite se fossimo una grande Comunità coesa ma che con i nostri numeri, ormai appena sopra i 5.000 iscritti, rendono chiaramente diseconomici i principali, seppur essenziali, servizi erogati.

Abbiamo mantenuto tutti i nostri servizi che confidiamo sappiate sono finanziati anche con i vostri contributi annuali e con le vostre donazioni.

D. Gestione Ordinaria

Sicuramente il trend è di miglioramento ma come già detto precedentemente non possiamo esimerci dalla necessità di attuare ulteriori azioni di risparmio e di aumento delle entrate.

Nel 2019 e nella previsione 2020 sono stati e sono confermati alcuni caposaldi:

1) La nostra **Scuola**, con i suoi circa 500 allievi, offre servizi educativi dal nido fino ai Licei. E' una scuola pubblica paritaria nota per la eccellenza dei suoi risultati (test invalsi ed esami di maturità in primis). La scuola è risultata prima nel 2019 tra i licei scientifici delle scienze applicate di Milano e provincia nella tradizionale ricerca Eduscopio gestita dalla Fondazione Agnelli. Il punteggio conseguito vede però la nostra scuola prima anche se confrontata con gli altri indirizzi dei licei di Milano e provincia.

E' una scuola ebraica che offre, oltre ai programmi standard di ebraico ed ebraismo, un beth ha midrash con insegnamenti potenziati seguito da una parte importante dei nostri studenti delle superiori. In ottica di sviluppo ed innovazione la dirigenza scolastica ha avviato, o sta avviando progetti innovativi (Robotica, Net@, EFI, ...).

E' stato presentato un importante piano di rilancio di cui qui di seguito si riassumono i principali punti:

- Inserire per l'a.s. 2020-2021 il potenziamento linguistico nell'Istituto tecnico relazioni internazionali e scientifico opzione scienze applicate
- certificazioni internazionali
- potenziamento del progetto CLIL nella scuola secondaria di primo e secondo grado con introduzione di docente madrelingua (matematica/fisica, diritto/economia, storia dell'arte)
- progetto di "Erasmus ebraico" per la realizzazione di scambi studenteschi con altre scuole ebraiche europee di lingua inglese
- valutazione di accreditamento della scuola come Scuola Cambridge
- sito Internet e marketing istituzionale

Sul fronte Entrate e Costi, in un'ottica di investimento futuro, è stata confermata la competitività delle rette del nostro asilo nido e della scuola dell'infanzia seppur è stato operato un aumento della retta dell'8% per l'anno scolastico 2020 – 2021, dato il basso livello di partenza. Le rette dei restanti ordini scolastici sono state aumentate invece del 2% in linea con la crescita dell'inflazione. Le entrate fonte di tali aumenti verranno utilizzati per il rilancio della scuola e per le premialità dei docenti. Vengono inoltre erogati

sussidi alle famiglie non abbienti (coperti in parte dalla Fondazione Scuola e dal Fondazione Symphasis)

- 2) La nostra **Residenza Anziani**, accreditata da Regione Lombardia e convenzionata con il Comune di Milano, opera a piena saturazione (102 posti letto oltre ad una foresteria) ed ottiene risultati soddisfacenti sia dagli enti (ATS) di controllo sia nelle indagini interne di soddisfazione di parenti ed ospiti. Da un apporto positivo al conto economico della Comunità proseguendo nel costante affinamento dell'equilibrio tra efficienza gestionale e qualità del servizio erogato. Dall'ottobre del 2019, dopo un bando pubblico, la direzione della Residenza è affidata all D.ssa Daniela Giustiniani, persona di assoluta competenza e professionalità
- 3) Il nostro Servizio **Welfare** eroga sussidi e consulenza psico -socio - economica di varia natura da un lato a coloro cui è stato riconosciuto il diritto alla assistenza della Claims Conference (perseguitati dalla Germania nazista), dall'altro ad utenti fragili di tutte le componenti dell'ebraismo milanese. Sono stati attivati, grazie al prezioso apporto di volontari, programmi che coinvolgono persone sole o bisognose di socializzazione (es. Attivi da Casa)
- 4) I **Servizi Religiosi** oltre a svolgere i compiti propri della funzione hanno arricchito la offerta di studi ebraici con iniziative come il Kollel (grazie ad un importante finanziamento dedicato) e il proseguimento del Beth Ha Midrash (anche per adulti). Dall'anno scolastico 2019 – 2020 è stato attivato anche un Talmud Torà domenicale sia a scuola che in via Guastalla. Collateralmente sono in aumento le attività di certificazione di prodotti kosher ed avviato un progetto per la manutenzione straordinaria ed ordinaria dei nostri cimiteri.
- 5) Il **Settore Cultura** offre agli iscritti ed alla cittadinanza un ricco programma di cui Keshet, la Giornata della Cultura e Jewish in the City (che essendo biennale si terrà nel 2020) sono i brand più noti. Sono state avviate attività culturali aperte a tutta la cittadinanza presso il sito di via Guastalla Non da trascurare la capacità di autofinanziamento di questa attività.
- 6) La **Comunicazione** verso l'esterno e con gli iscritti, con il Magazine/Bollettino mensile, la Newsletter settimanale ed il sito Mosaico è attività apprezzata e necessaria su cui tuttavia la Comunità ha dovuto allocare risorse superiori alle entrate ottenute. Nel budget 2020 sono stati allocati Euro 15.000 per il rilancio ed ammodernamento dei nostri media.

- 7) Sul fronte della **Sicurezza**, sicurezza che dobbiamo garantire a tutti i luoghi istituzionali o di aggregazione, abbiamo ricevuto nel 2018 e nel 2019 un importante finanziamento dall'Agenzia Ebraica che ci ha permesso di aggiornare i nostri sistemi di difesa passiva passando dalla rilevazione analogica a quella digitale. Inoltre, è ormai predisposto il piano di emergenza e di crisis management comunitario. Un ringraziamento speciale va di tutto cuore ai nostri giovani e a tutti i volontari che con tanta dedizione dedicano tanto tempo ed energie per proteggere i nostri siti ed i nostri eventi.

- 8) Ai **Giovani**, in periodo di tensione finanziaria abbiamo offerto ed offriamo i nostri locali, la nostra scuola, il nostro beth ha midrash e tutto il nostro supporto ai movimenti giovanili (Hashomer Hatzair, Benè Akiva, Shorashim, Ugei, Gan Israel). Chiediamo che siano imprenditori di se stessi e che credano nelle iniziative che intraprendono. Ci siamo e ci saremo sempre e non mancheremo di offrire loro ogni supporto e ogni opportunità di fund raising (proiezione di anteprime cinematografiche, vendita di piante per le nostre festività, auditorio per eventi speciali, etc...). Nel budget è stato previsto un investimento pari a 30.000 Euro (coperto in parte dalle entrate) per l'organizzazione di serate ed eventi a favore dei nostri giovani.

Altro ulteriore fronte di analisi in ottica di *saving* è quello dell'outsourcing delle attività *non core business* che dovrebbe portare ulteriori miglioramenti al risultato della gestione ordinaria.

L'importo relativo alla raccolta dei contributi è stato fissato a 1.050.000 Euro che costituisce di fatto uno stanziamento in linea con quanto storicamente la Comunità è riuscita ad incassare negli ultimi anni dagli iscritti.

E. Conclusioni

Il presente Consiglio, che è chiamato a presentarvi il bilancio previsionale 2020, e le sue ipotesi di base, confida, in conclusione, di aver lavorato per migliorare la gestione, mantenendo i servizi, in una ottica di risanamento di medio -lungo termine, per passi graduali e senza operazioni strategiche straordinarie.

Ulteriori decisioni politicamente difficili sarebbero necessarie per portare in tempi brevi la Comunità Ebraica di Milano ad un pareggio operativo, prima degli eventi straordinari, innestando così una spirale virtuosa anche sulla nostra situazione patrimoniale.

Siamo altresì consci del fatto che resta in essere una tensione finanziaria di fondo ma anche che grazie al risultato positivo conseguito potremmo abbattere il debito e riportare in attivo il patrimonio netto, dando un segnale rassicurante agli Istituti di credito. A tal proposito il precedente consiglio si era già adoperato per avviare uno studio di fattibilità che consenta una rivalutazione del patrimonio immobiliare istituzionale della Comunità che risulta iscritto oggi a bilancio per degli importi non in linea con quelli di mercato.

Il presente Consiglio confida che ci possa essere un futuro di continuità e sviluppo attraverso la solidarietà di tutti gli iscritti che credano che la missione di rappresentanza e sviluppo della nostra identità ed appartenenza rimangano fondamentali.