ARTI
& MESTIERI
SOCIALI

LIBERA COMPAGNIA COOP. SOC.

BILANCIO SOCIALE 2020

Iscritta al Registro Imprese di MILANO -C.F. e n. iscrizione 11222820158
iscritta al R.E.A. di MILANO al n. 1444810
P.IVA n. 11222820158

#UscirneInsieme

INDICE

SEZIONE 1 – PREMESSA **pag. 3**
1.1 Obiettivi e destinatari del bilancio sociale pag. 3
1.2 Modalità di redazione, approvazione e pubblicizzazione pag. 3

SEZIONE 2 – LA COOPERATIVA **pag. 4**
2.1 Finalità istituzionale e mission pag. 4
2.2 I nostri valori pag. 4
2.3 Oggetto sociale e settore di attività pag. 5
2.4 Storia della cooperativa pag. 7
2.5 Il territorio di riferimento pag. 8
2.6 Dati anagrafici e riferimenti normativi pag. 9
2.7 Organo di Controllo pag. 9
2.8 Partecipazione a consorzi, altre imprese ed associazioni di rappresentanza pag. 10

SEZIONE 3 – GOVERNANCE, DEMOCRAZIA E VITA ASSOCIATIVA **pag. 11**
3.1 Premessa pag. 11
3.2 Il Consiglio di Amministrazione pag. 11
3.3 I soci: composizione ed evoluzione della base sociale pag. 13
3.4 Partecipazione dei soci: assemblee ed incontri pag. 16
3.5 Organigramma: processi decisionali e di controllo pag. 16
3.6 Obiettivi e strategie di medio periodo pag. 18

SEZIONE 4 – ATTIVITA' e PORTATORI DI INTERESSE **pag. 23**
4.1 Rendiconto sociale delle attività pag. 23
4.2 Evoluzione prevedibile della gestione pag. 29
4.3 I portatori di interesse pag. 29

SEZIONE 5 – LE RISORSE UMANE **pag. 31**
5.1 Composizione organico pag. 31
5.2 Evoluzione organico, ore lavorate e costi pag. 32
5.3 Sostegno alla qualifica di figure educative pag. 37
5.4 Servizio Civile Universale pag. 38

SEZIONE 6 – SITUAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA **pag. 39**
6.1 Andamento economico complessivo pag. 39
6.2 Situazione finanziaria e prestiti sociali pag. 43
6.3 5permille e donazioni pag. 43

SEZIONE 1 - PREMESSA

1.1 Obiettivi e destinatari del bilancio sociale

La redazione del presente bilancio sociale intende adempiere a tutti gli obblighi legali, integrando il fascicolo di bilancio e le informazioni già fornite nella Nota Integrativa circa i criteri seguiti nella gestione sociale per il conseguimento degli scopi statutari e dello scopo mutualistico ai sensi dell'art. 2 della Legge 59 del 1992 e dell'art. 2545 del Codice Civile.

Il presente bilancio di responsabilità sociale assolve inoltre agli obblighi previsti presso Regione Lombardia per l'accreditamento come cooperativa sociale nell'Albo Regionale, in attesa dell'entrata in vigore del Registro Unico Nazionale del Terzo Settore, previsto dal nuovo codice del Terzo Settore (D.Lgs 117/17 e successivi adempimenti). Rifacendosi alle linee guida contenute nel Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 4/7/2019, intende rendere conto, ai diversi portatori di interesse interni ed esterni, circa gli obiettivi prefissati nella gestione, l'attività svolta, i risultati sociali ed economici raggiunti e le prospettive future.

Si tratta di un documento che affianca altri materiali e canali di divulgazione e restituzione del nostro lavoro, compresi i social network, rivolto sia all'interno, fra i soci e lavoratori della cooperativa, sia all'esterno, verso i committenti, i sostenitori e donatori, i cittadini e le reti sociali con cui lavoriamo, attraverso la pubblicazione sul sito della cooperativa; per dare valore e significato a ciò che facciamo, documentare l'utilizzo delle risorse pubbliche e l'impatto sociale degli interventi realizzati, aumentare la condivisione e la trasparenza.

1.2 Modalità di redazione, approvazione e pubblicizzazione

Nella redazione del bilancio sociale sono stati coinvolti il Coordinatore Gestionale, il Referente dell'ufficio Economico-Finanziario e del Fundraising, i Responsabili degli staff Gestione Personale, Comunicazione, Territoriale e delle Aree di intervento, il Consiglio di Amministrazione.

Il presente documento viene consegnato in forma digitale via mail ai soci per la presentazione e discussione in assemblea e viene approvato nell'Assemblea dei soci del 22 maggio 2021 contestualmente all'approvazione del bilancio di esercizio 2020.

SEZIONE 2 – LA COOPERATIVA

2.1 Finalità istituzionale e mission

La Libera Compagnia di Arti & Mestieri Sociali è una Cooperativa Sociale di tipo A impegnata fin dal 1994, suo anno di nascita, nella mission di fornire un contributo alla costruzione di un sistema integrato di servizi e interventi sociali nei territori in cui opera, puntando sulla qualità dell'offerta, sul coinvolgimento e l'attivazione della comunità locale, rispondendo ai bisogni sociali con spirito universalistico e valorizzando al contempo le professionalità che vi operano.

La finalità istituzionale della cooperativa è così descritta nell'art. 3 dello Statuto (vedi il sito ww.artiemestierisociali.org):

> Scopo della cooperativa è quello di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso la gestione di servizi socio sanitari ed educativi ai sensi dell'articolo uno, primo comma punto a), della legge 8 novembre 1991 n. 381 e successive modificazioni e integrazioni. La Cooperativa organizza un'impresa che persegue, mediante la solidale partecipazione dei soci e di tutto il gruppo sociale che ad essa fa riferimento, gli obiettivi della legge predetta.
>
> La Cooperativa è retta dal principio della mutualità, in ossequio a quanto disposto dall'art. 2511 del Codice Civile e dalle vigenti leggi in materia di cooperazione.
>
> Lo scopo che i Soci della Cooperativa intendono perseguire è quello di ottenere, tramite la gestione in forma associata della Azienda, continuità di occupazione e migliori condizioni economiche, sociali e professionali.

2.2 I nostri valori

La storia della Libera Compagnia di Arti & Mestieri Sociali si è sviluppata, fin dalle origini, valorizzando:

- il ruolo dell'Ente Pubblico, con cui prevalentemente lavoriamo, nella regia e nel "governo del sistema" dei servizi. Abbiamo puntato a un rapporto con l'Ente Pubblico volto alla costruzione di un welfare territoriale e di comunità in cui condividere obiettivi e pratiche, valutare insieme gli interventi, valorizzando le reciproche responsabilità ed evitando logiche di delega;
- la conoscenza del territorio, scegliendo una zona specifica, nella provincia sud-est milano fino all'area della martesana, dove molti soci abitano e dove abbiamo costruito nel tempo rapporti consolidati con le istituzioni locali, le reti dei servizi, i cittadini…;
- La riflessione e ricerca metodologica e progettuale nel sociale, per puntare all'efficacia degli interventi ed evitare sprechi di risorse, attraverso: una costante interrogazione e rielaborazione delle proprie prassi per produrre nuovi saperi intorno all'educazione e ai servizi sociali e stimolare il dibattito culturale (con convegni e seminari, scrivendo articoli…); l'importanza data alla verifica e costante riprogettazione partecipata in itinere dei servizi attraverso il confronto fra le varie professionalità e ruoli coinvolti; l'investimento in formazione, supervisione e consulenze di alto livello; la contaminazione e sintesi dei diversi filoni di pensiero ed approcci metodologici presenti;
- Il rispetto dei diritti dei lavoratori a cui abbiamo sempre puntato, coerentemente con la nostra mission, con particolare attenzione ai livelli retributivi, alla continuità del rapporto

lavorativo, alla valorizzazione delle competenze e della formazione, favorendo la crescita di un collettivo di professionisti di ottimo livello che rappresentano la principale garanzia per rispondere ai bisogni dei cittadini con qualità, contrastando la discontinuità e il turn over in interventi spesso molto delicati.

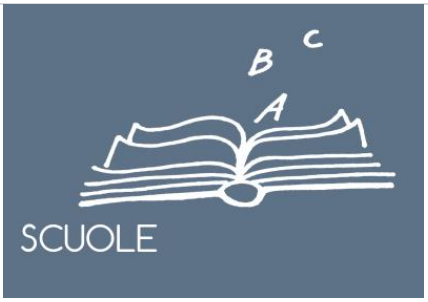
- la partecipazione dei soci alla vita della cooperativa attraverso la sperimentazione dei percorsi per rendere concreta la forma democratica e partecipativa di una cooperativa e la costante riflessione sulle proprie forme organizzative mirata a diffondere le responsabilità evitando logiche di forte centralizzazione. L'associatura è volontaria e i soci sono anche finanziatori della cooperativa, attraverso i prestiti sociali.

2.3 Oggetto sociale e settore di attività

L'oggetto sociale previsto dall'art. 4 dello Statuto prevede:

> Oggetto della cooperativa sono le attività socio sanitarie ed educative di cui all'articolo uno, primo comma punto a), della legge 8 novembre 1991 n. 381, e specificatamente le seguenti:
> a) attività rivolte ai minori ed ai giovani:
> - interventi e servizi per la promozione dei diritti dei minori e giovani: centri di aggregazione giovanile, educativa di strada, progetti con le scuole, attività di orientamento, orientamento attivo con borse lavoro, facilitazione Consigli Comunali Ragazzi;
> - interventi e servizi per la tutela del minore anche a carattere residenziale: Assistenza Domiciliare Minori, Comunità per bambini, adolescenti e giovani, residenziali e diurne, accoglienza in Pronto Intervento, Comunità Diurna per il sostegno alla genitorialità, gruppi appartamento, tutoring educativo, interventi educativi nelle scuole, spazio neutro, attività di sostegno alla genitorialità, Servizi Minori Famiglia, etc.;
> - interventi volti a contrastare e prevenire il fenomeno del maltrattamento e dell'abuso all'infanzia; interventi di accoglienza e trattamento delle vittime di maltrattamento e abuso;
> - progettualità di integrazione e promozione dei diritti dei soggetti stranieri: facilitazione linguistica, mediazione culturale, educazione interculturale;
> - attività socio-culturali;
> - attività di animazione e di gestione delle vacanze;
> - gestione di servizi per la prima infanzia, asili nido, tempi per le famiglie e simili;
>
> b) attività rivolte a portatori di handicap:
> - la gestione di centri socio-educativi, educazione ed assistenza;
> - il sostegno e stimolo all'autonomia personale ed assistenza: domiciliare, residenziale ed all'interno della scuola;
> - attività di animazione e di gestione del tempo libero;
> - attività di riabilitazione;
>
> c) attività rivolta ad anziani:
> - servizi domiciliari e residenziali di sostegno all'autonomia personale;
> - attività di animazione e socio–culturale;
> - centri diurni.
>
> d) attività di formazione, consulenza e supervisione psicopedagogia;
> e) la gestione di circoli sociali, culturali, ricreativi, con annessi pubblici esercizi per la somministrazione di alimenti e bevande anche alcoliche e superalcoliche, centri polivalenti, sale di ritrovo e ricreazione, biblioteche, sale di lettura, sale da ballo, impianti sportivi in genere, condotti in proprio o ceduti in gestione a terzi;
> f) l'acquisto e la vendita di libri usati.

Di seguito le principali tipologie di servizi e interventi per area di attività in cui operiamo:

	Centri di Aggregazione Giovanile: *Spazio Ragazzi/Spazio Giovani, sostegno educativo e scolastico, ascolto e orientamento, cittadinanza attiva* **Progetti di coesione sociale e welfare generativo:** *Promozione alla coesione sociale, cittadinanza attiva, connessione di reti formali e informali* **Educativa di strada:** *Prossimità con gruppi giovanili spontanei, orientamento, ascolto, promozione sociale* **Progetti di contrasto alla Povertà Educativa e materiale**
	Servizi Minori e Famiglie: *Promozione e sostegno della genitorialità, Tutela dei minori, Costruzione reti di supporto alle famiglie* **Servizi Educativi Minori:** *Progettualità educative individualizzate, Tutoring, Affiancamento educativo nelle scuole* **Spazio Neutro:** *Incontri protetti, diritto di visita e di relazione* **Accoglienza:** *Comunità Diurna, Comunità residenziale Minori, Appartamenti per l'autonomia genitori-figli, housing sociale temporaneo* **Sostegno alla neo-genitorialità:** *Sostegno alla genitorialità, accompagnamento alla maternità, home visiting, casa mamme*
	Centri Diurni Disabili: *Sostegno educativo, laboratori, assistenza, promozione territoriale* **Servizi per la Formazione all'Autonomia:** *Sostegno educativo, orientamento, sviluppo della comunità e dell'ambiente* **Assistenza educativa domiciliare e scolastica:** *Sostegno educativo e scolastico rivolta a persone con disabilità* **Housing sociale:** *Inserimento sociale, promozione autonomie*
	**Assistenza Educativa Scolastica** **Psicologia scolastica e consulenza pedagogica** **Formazione e supervisione docenti** **Laboratori di sviluppo di life skills** **Orientamento scolastico** **Interventi educativi con i gruppi classe**
	Centri Diurni Anziani: *Laboratori, Progetti Fragilità, Sportelli di ascolto e di orientamento*
	Formazione e Ricerche *Percorsi di supervisione e formazione, ricerche intervento* **Tirocini, servizio civile e volontari**

2.4 Storia della cooperativa

Nella storia della cooperativa abbiamo scelto di operare in un settore importante e delicato, quello dei servizi rivolti a minori, giovani e famiglia, sia sul fronte della promozione all'agio che su quello della tutela dei minori, cercando risposte innovative che puntino alla costruzione di interventi integrati e di sistema e alla valorizzazione delle risorse della comunità locale. Nel tempo, lavorando in ottica inclusiva, abbiamo inoltre attivato interventi e servizi a favore delle persone con disabilità e con la popolazione anziana.

Nel **1994** iniziamo le nostre attività con la gestione di **Centri di Aggregazione Giovanile**, in cui sperimentiamo la costruzione di percorsi partecipativi e di promozione di cittadinanza attiva rivolti alle nuove generazioni, mantenendo al contempo attenzione ai ragazzi con maggiori fragilità anche attraverso la promozione di reti territoriali con al centro il servizio sociale comunale e le agenzie formative del territorio, nell'ottica dell'integrazione delle reciproche responsabilità e competenze. Iniziamo così un percorso fondato sulla progressiva conoscenza dei contesti territoriali di riferimento e degli attori che vi operano, istituzioni, altre esperienze di cooperazione, volontariato locale.

Dal **1997** allarghiamo il nostro intervento con la gestione di una **Comunità di accoglienza** per minori vittime di maltrattamento, iniziando a operare nell'area degli interventi volti alla tutela dei minori e del sostegno alle loro famiglie.

È del **2002** la prima gestione di un **Servizio Minori e Famiglia** comunale, un lavoro sinergico con la pubblica amministrazione, nel costante sforzo di connettere tali delicati interventi con lo stimolo alla costruzione di sinergie operative con i servizi specialistici, con le agenzie formative, con reti territoriali che abbiano la capacità di operare anche in ottica preventiva, verso la costruzione di sistemi integrati. Nel corso degli anni abbiamo gestito quindici SMF.

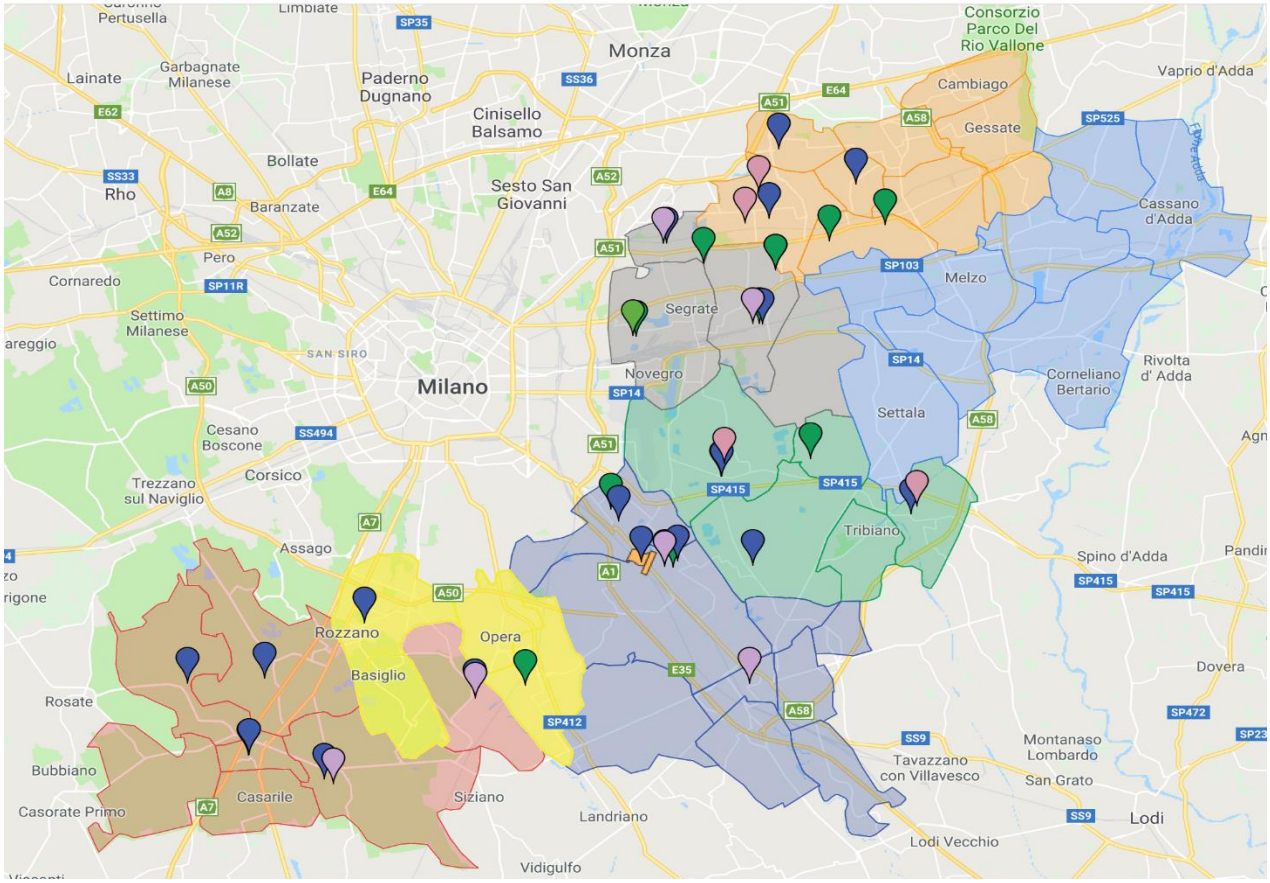
Percorrendo queste due macro aree di intervento, nominabili come *promozione* e *tutela* dei diritti dei minori e delle nuove generazioni, a partire dalla **fine degli anni '90** la Cooperativa conosce anni di notevole sviluppo e ulteriore radicamento territoriale, estendendo le proprie attività anche alla gestione, in ottica inclusiva, di **servizi rivolti a persone con disabilità e alla terza età**.

La grande cura dell'offerta, la progressiva maturazione del sapere sociale dell'organizzazione, l'appartenenza sviluppata dai lavoratori e il profondo radicamento territoriale maturato in oltre vent'anni hanno consentito alla nostra impresa di affrontare gli anni della crisi grazie alla qualità della risposta al crescente bisogno sociale e all'attivazione delle risorse della comunità locale.

In quest'ultima direzione dal **2012** abbiamo promosso e partecipato alla redazione ed implementazione di diversi **progetti volti a sperimentare e promuovere forme innovative di sviluppo della coesione sociale nell'ottica del Welfare Generativo**. Negli stessi anni sono aumentati e si sono maggiormente strutturati gli **interventi nelle scuole**, ambito in cui da sempre la cooperativa ha costruito collaborazioni, proposto laboratori e formazioni.

2.5 Il territorio di riferimento

Arti & Mestieri Sociali opera da oltre venticinque anni nell'area del sud-est milanese, lavorando in particolare in 6 distretti sociali ex ASL MI2 (1, 2, 3, 4, 6-7 visconteo), dove ha costruito in tanti anni un forte radicamento territoriale. Nel distretto sociale 4, dove già erano presenti collaborazioni per piccoli progetti trasversali sovradistrettuali dell'asse Martesana, abbiamo iniziato a gestire maggiori attività dal 2015 (di seguito la mappa degli interventi che si trova aggiornata e maggiormente dettagliata sul sito della cooperativa www.artiemestierisociali.org).



I comuni con cui collaboriamo

Distretto 1	Distretto 2	Distretto 3	Distretto 4	Distretto 6	Distretto 7
1 Peschiera Borromeo	6 San Donato Mil.	15 Vimodrone	19 Cernusco /N	23 Pieve Emanuele	30 Locate di Triulzi
2 Mediglia	7 San Giuliano Mil.	16 Segrate	20 Cassina De Pecchi	24 Lacchiarella	31 Rozzano
3 Paullo	8 Melegnano	17 Pioltello	21 Bussero	25 Binasco	32 Opera
4 Pantigliate	9 Cerro al Lambro	18 Rodano	22 Carugate	26 Zibido San Giacomo	
5 Tribiano	10 Colturano			27 Casarile	
	11 Vizzolo			28 Noviglio	
	12 Dresano			29 Vernate	
	13 San Zenone				
	14 Carpiano				

Arti & Mestieri Sociali interviene inoltre in altri territori tramite interventi di formazione e supervisione. E' socia e collabora con diverse istituzioni e riviste a livello nazionale.

2.6 Dati anagrafici e riferimenti normativi

Si riportano i dati e le informazioni previste per l'iscrizione e il mantenimento nell'albo delle cooperative sociali, ed in particolare tutti i principali dati significativi:

- **Denominazione completa**: Libera Compagnia di Arti & Mestieri Sociali - Cooperativa Sociale a r.l. O.N.L.U.S.
- **Costituita in data**: 21 aprile 1994
- **Sede Legale** e **Uffici Amministrativi**: Via Unica Bolgiano, 18 - 20097 San Donato Mil.se (MI)
- **Partita IVA e codice fiscale** Registro Imprese di Milano: 11222820158

Albo Regionale Cooperative Sociali: sez. A foglio 106 n° 212 - decreto 65749 del 27.10.1994
Albo Nazionale Società Cooperative - Sezione Mutualità Prevalente di diritto – Categoria Cooperative Sociali – Categoria di attività esercitata: Cooperative di Produzione e lavoro - N° di iscrizione assegnato A114590 - data iscrizione: 22/03/2005
O.N.L.U.S. ai sensi dell'art. 10, comma 8 del D.Lgs. 460 del 4/12/1997
B.U.S.C.: RICEVUTA N° 15204 - Antimafia: CODICE DITTA 259689
CCIAA di Milano-- R.E.A.1444810 data iscrizione 19/05/1994
Registro Imprese Tribunale di Milano N° 11222820158 data iscrizione 19/02/1996
INPS: Sede di Milano Corvetto - N° posizione 4905 (via XXV Aprile 5 – San Donato Milanese)
INPS Matricola Aziendale: 4951174643
INAIL: Sede di Milano Boncompagni - N° posizione 13640 (Via Boncompagni 41 - Milano - Tel. 02/62581, Fax 02/62586890, E-mail: milanoboncompagni@inail.it) **INAIL: posizione: pat 1 - 10505283 (pat 2 - 10745686 solo ASA) - codice accesso riservato 0294 (5749) – sede: 13640 . Codice Inail impresa 05721801/40**
codici ATECO:"88.99 Attività socio-sanitarie ed educative
Codice Attività Principale ISTAT: *85320*

2.7 Organo di Controllo

L'organo di controllo contabile è il collegio sindacale, che è stato rinnovato, con incarico triennale, dall'assemblea del 30/6/2020, e risulta così composto:

- Salvatore Buscemi – Presidente del Collegio Sindacale, iscritto nel Registro dei Revisori Legali dei Conti al n. 128443 - D.M. 9/4/2003 pubblicato in G.U. n. 31- IV serie speciale del 18/4/2003;
- Baldovino Del Mastro - Sindaco effettivo, iscritto all'Albo dei Revisori Contabili n. 144405 - D.M. 30.05.2007 pubblicato in G.U. n. 47 del 15.06.2007;
- Paolo Saccani - Sindaco effettivo, iscritto all'Albo dei Revisori n. 51771 - D.M.12/4/95 pubblicato in G.U. Suppl. 31 bis IV Serie speciale del 21/4/95.

Sindaci supplenti, dal 30/6/2020:

- Antonino Buscemi - iscritto all'Albo dei Revisori Contabili n. 8921- 21/04/1995
- Matteo Valcarenghi - iscritto all'Albo dei Revisori Contabili n. 156083 – 1/09/2009

Per il compenso dell'organo di controllo sono stati deliberati €9.275,00 + cassa 4%, corrispondente ad €371,00. All'interno di tale somma è prevista per il Presidente del Collegio Sindacale una cifra superiore di €1.325 + cassa rispetto ai membri ordinari.

2.8 Partecipazione a consorzi, altre imprese ed associazioni di rappresentanza

La Cooperativa, nei suoi oltre 25 anni di storia, ha scelto di non appartenere a nessun sistema allargato delle cooperative, né a consorzi.

Segnaliamo, invece, nel 2020 i raggruppamenti temporanei di impresa (RTI) con le seguenti realtà:

- *Pratica*, cooperativa sociale, per la gestione dei Servizi complementari al servizio sociale del distretto Visconteo e per la gestione del Servizio di Assistenza Educativa Specialistica nelle scuole del comune di Pieve Emanuele
- *Marta*, cooperativa sociale, per la gestione dei Servizi complementari al servizio sociale del distretto Visconteo
- *Fondazione Somaschi* per la gestione del servizio di prevenzione "A scuola insieme" del Distretto Sociale 2
- *Ripari*, cooperativa sociale, per la gestione del Servizio Integrato di Scolastica del comune di Vimodrone
- *AIAS Milano* per la gestione del Servizio di Assistenza Educativa Specialistica nelle scuole del comune di San Giuliano e del Servizio di Sostegno Educativo Scolastico e Servizio Tutela Minori e disagio famigliare del comune di Tribiano
- *Fondazione Somaschi* e *Comin*, cooperativa sociale, per la Progettazione di interventi innovativi per la gestione del CONDOMINIO SOLIDALE del Comune di Cernusco sul Naviglio
- *consorzio CS&L* e cooperativa sociale *Fuori Luoghi* per la coprogettazione e realizzazione di interventi innovativi del progetto Periferie al Centro (lotto 1 e 3) per il Comune di Pioltello
- *Spazio Aperto Servizi*, cooperativa sociale, per la gestione del Progetto *Work Out* (Orientamento scolastico, EdS, punto giovani) e del Servizio di Assistenza Educativa nelle scuole nel comune di Peschiera e degli interventi di contrasto alla povertà per il distretto 1
- *Koinè, Ripari* e *Progetto Integrazione,* cooperative sociali, per la realizzazione di interventi ed attuazione delle linee di sviluppo regionali di contrasto alla povertà nel distretto 3

La cooperativa ha inoltre in essere molte collaborazioni con soggetti del terzo settore, del mondo universitario e della ricerca, della scuola, dell'associazionismo, di altre istituzioni pubbliche per la realizzazione di specifici interventi/progetti, fra cui i progetti di coesione sociale e sviluppo di comunità finanziati da Fondazioni bancarie, fondi governativi ed europei (quali *Periferie al centro, Ip Ip Urrà* e *Abitare* a Pioltello, *Texere* nel Distretto Visconteo, *Come Pietre nell'acqua* a Pioltello, Segrate e Cologno, a Pioltello - vedi §4.1), oltre ad interventi di più piccole dimensioni (*Loading, Case Rosse Laboratorio del cambiamento*).

Da aprile 2005 la cooperativa è socia del Coordinamento Italiano dei Servizi contro il Maltrattamento e l'Abuso dell'Infanzia (CISMAI) e partecipa ai lavori di questo ambito a livello regionale (supportando con un nostro rappresentante i lavori della segreteria) e nazionale (con l'ingresso nel direttivo nazionale della coordinatrice scientifica dell'area accoglienza).

La cooperativa partecipa territorialmente ai lavori del Forum della Martesana di cui è socia e fa parte del coordinamento della comunità generativa, nato dagli Stati Generali del Welfare Generativo del 2018, con i 4 Distretti Sociali della zona Adda-Martesana.

Aderisce, inoltre, in area martesana, al Contratto di Rete Macramè fra i servizi per persone con disabilità nel settore socio-sanitario-educativo dei distretti 3, 4, 5 e 8 dell'ATS di Milano.

La cooperativa è socia di Banca Etica, del Consorzio Cooperativo Finanziario per lo Sviluppo e di CGM Finance (sistema finanziario consortile che sostiene lo sviluppo della cooperazione sociale).

SEZIONE 3 – GOVERNANCE, DEMOCRAZIA E VITA ASSOCIATIVA

3.1 Premessa

In questa sezione vogliamo restituire una descrizione sintetica dei processi decisionali e di controllo evidenziando l'alto grado di grado di partecipazione e di coinvolgimento nelle decisioni dei diversi livelli organizzativi della cooperativa.

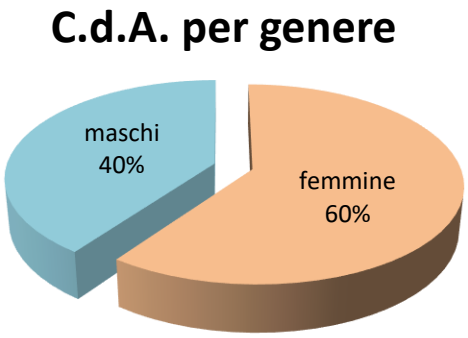
La riflessione sulle proprie forme organizzative e la sperimentazione di percorsi per rendere concreta la forma democratica e partecipativa di una cooperativa è da sempre presente.
A questo fine, nella nostra storia, organizziamo ciclicamente momenti di formazione e autoriflessione, seminari di confronto anche con l'esterno, convegni, residenziali soci....

Per le informazioni relative al funzionamento degli organi sociali e amministrativi e di controllo, quali le modalità di composizione, nomina, convocazione, funzionamento ed altro, si rimanda allo Statuto pubblicato sul nostro sito (http://www.artiemestierisociali.org/chi-siamo/statuto/).

3.2 Il Consiglio di Amministrazione

Composizione e durata
Il Consiglio di Amministrazione in carica è stato nominato nell'assemblea dei soci del 26/5/2018 con mandato triennale fino all'approvazione del bilancio 2020, ed è composto dai seguenti consiglieri:

Nome e cognome	*Carica*	*Data prima nomina*	*N. mandati consecutivi*	*socio da anni*
Andrea Marchesi	Presidente	26/05/2018	1	26
Fabio Frontino	Vicepresidente	26/05/2012	3	13
Manuela Fedeli	Consigliere	26/05/2018	1	4
Clara Risi	Consigliere	26/05/2018	1	18
Susanna Tambini	Consigliere	26/05/2018	1	13



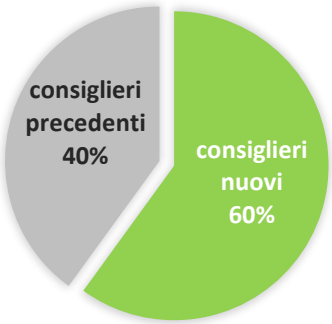
Il C.d.A. attuale, come i 3 precedenti, ha una prevalenza femminile che rispecchia, anche se non corrisponde, la prevalenza di genere della compagine sociale (che vede il 70% di femmine socie, mentre nell'organico complessivo la componente femminile è al 78% - vedi §5.1).

Il C.d.A. attuale si compone inoltre del 60% di consiglieri che non hanno mai ricoperto tale carica in precedenza, confermando l'alto tasso di ricambio del consiglio e di accesso alle cariche sociali che caratterizza la nostra organizzazione. Dal 2006 (anno in cui è stato votato il *Documento sull'Organizzazione* che ha sancito che il C.d.A. delegasse all'esterno i principali ruoli gestionali dirigenti e avesse una natura prevalentemente politica), sono entrati in consiglio ben 21 soci che non avevano mai ricoperto l'incarico di consigliere

(amministrativi, coordinatori, educatori, psicologi, referenti tecnici), favorendo una diffusione delle conoscenze del funzionamento della cooperativa e un controllo più democratico.

L'attuale presidente, anche socio fondatore e già presente nei primi consigli prima del 2006, è stato per molti anni un dirigente gestionale, ruolo che ha lasciato dopo la sua elezione nel C.d.A., conformemente a quanto definito nel *Documento sull'Organizzazione* sopra citato. Ad integrazione dello stesso, nel percorso partecipato che ha portato alla nomina del C.d.A. attuale nel 2018, sono state meglio chiarite le funzioni essenziali del C.d.A. politico e le conoscenze/competenze per fare il consigliere come riportato nelle tabelle seguenti. Ciò al fine di permettere un migliore esercizio del ruolo di consigliere e una maggiore consapevolezza nelle candidature.

RICAMBIO CONSIGLIERI



FUNZIONI C.d.A. politico	
Assumere decisioni (su materie non delegate)	**Chiedere conto ai dirigenti, monitorarne e valutarne operato**
• *nomina dei dirigenti* • *adesione a Raggruppamenti di impresa, organismi di secondo livello, altri enti..* • *interventi sul patrimonio* • *acquisto immobili* • *relazione al Bilancio di esercizio* • *associature e dimissioni soci* • *convocazioni assemblee soci* • *delibera tassi di interesse prestiti sociali*	• *nominare i dirigenti unitamente a documenti che ne attribuiscano in modo chiaro le responsabilità assegnate* • *allestire dispositivi di monitoraggio dell'operato dei dirigenti, in relazione agli indirizzi (VISION) e al mandato specifico del C.d.A.* • *anticipare le domande in relazione agli oggetti di stretta competenza decisionale del C.d.A.*
Costruire e aggiornare VISION e verificarne l'implementazione	**Stimolare la partecipazione**
○ *presidiare la realizzazione di strumenti di rendicontazione delle attività della cooperativa (es. Bilancio Sociale) e di restituzione ai soci* ○ *allestire dispositivi di ascolto e rilevazione delle proposte dei soci* ○ *individuare, insieme ai responsabili, indicatori utili alla verifica della coerenza fra vision e piani di sviluppo*	○ *Curare la preparazione delle assemblee (accessibilità dei contenuti trattati, conduzione, raccolta feedback)* ○ *Delegare anche ad altri soci l'attivazione di momenti di partecipazione (gruppi soci)* ○ *Dedicarsi in modo specifico (anche delegando altri soci) alla mutualità interna* ○ *Fare comunità*

Le funzioni e le competenze individuate mirano anche a migliorare la dialettica fra l'ambito politico del C.d.A. e gli ambiti tecnico-gestionali.

CONOSCENZE / COMPETENZE consiglieri	
DECIDERE (su materie non delegate)	**VERIFICARE operato dirigenti**
Conoscenze: abc cooperazione sociale come forma aziendale, statuto, elementi del bilancio, responsabilità legali **Competenze**: saper decidere, lavorare in gruppo, stare nei conflitti, focalizzare gli oggetti di competenza	**Conoscenze**: documento dell'organizzazione, statuto, bilancio sociale **Competenze**: saper consegnare compiti e obiettivi, legittimare il proprio ruolo, stare nei conflitti, lavorare per obiettivi, orientamento ai risultati
CONDIVIDERE VISION	STIMOLARE LA PARTECIPAZIONE
Conoscenze: storia della coop; documento sulla vision, mappa dei competitor, bilancio sociale **Competenze**: tradurre e semplificare dati complessi, ascoltare, sintetizzare	**Conoscenze:** statuto, abc della cooperazione sociale, libro soci e composizione coop **Competenze**: fare comunità, delegare ai soci, comunicare e restituire dati, chiedere e restituire feedback, valorizzare risorse

Compensi
I membri del C.d.A. percepiscono, come da delibera assembleare di nomina nel 2018, *per la durata del mandato, a norma dell'art.2389 del C.C. e dell'art.40 dello statuto, un compenso per esercizio che non superi €.14.000, da considerarsi complessivo e non per singolo amministratore, per rimborsi e spese. Per il primo e l'ultimo anno tale compenso viene rapportato ai mesi di carica*.

Riunioni
Nel 2020 il C.d.A. si è riunito formalmente, in presenza del collegio sindacale, n.6 volte, con una media presenze dei consiglieri del 100%. Accanto e in vista delle riunioni formali, il C.d.A. si è dato ulteriori appuntamenti di aggiornamento e discussione.

I principali orientamenti e processi di lavoro seguiti direttamente dal C.d.A. sono riportati nel §3.6.

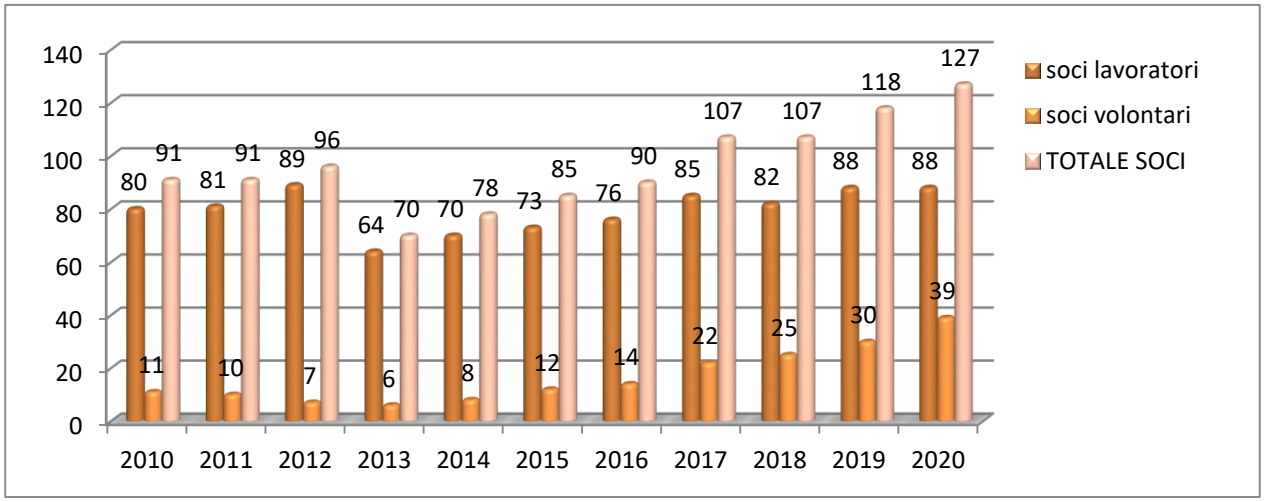
3.3 I soci: composizione ed evoluzione della base sociale

L'associatura nella Libera Compagnia di Arti & Mestieri Sociali è volontaria e rappresenta il valore aggiunto di far parte di un collettivo di professionisti che, oltre a garantire impegno, competenze e attenzione nella gestione degli interventi, cerca di confrontarsi e interrogarsi collegialmente sul senso sociale e politico della propria azione tecnica, e contribuisce a definire e ridefinire gli obiettivi e la mission d'impresa.

Per permettere di compiere consapevolmente questa scelta, vengono periodicamente allargati ai non soci alcuni momenti assembleari o di incontro su scelte particolari dell'organizzazione con l'obiettivo, sia di consultare tutti i lavoratori, anche non soci, raccogliendone il parere, sia di stimolare il passaggio all'associatura come assunzione diretta del potere decisionale.

Nel 2020, per esempio, si è aperta ai non soci l'assemblea di fine anno in cui, a fronte delle previsioni positive di chiusura di bilancio e della sospensione del Premio Retributivo Territoriale (ex ERT) per mancati accordi tra le parti sociali, si è deliberato di riconoscere una premialità a tutti

i lavoratori dipendenti (impegnati per almeno 8 mesi nel 2020) per lo sforzo straordinario di gestione dei servizi durante la pandemia. Questo appuntamento, unitamente a tutta la gestione dell'emergenza sanitaria ispirata dal principio nel **#sortirneinsieme,** che ha mobilitato e coinvolto tutti i lavoratori (come ben illustrato nel §3.6), ha generato un movimento spontaneo di associature di nuovi soci lavoratori, che si sono però formalizzate a inizio 2021. Nel 2020, infatti, complice anche l'impossibilità di organizzare momenti di incontro e convivialità sociali e i colloqui di conoscenza di nuovi soci, il numero dei soci lavoratori rimane pressoché stazionario (con una sola nuova ammissione a fronte di una dimissione).

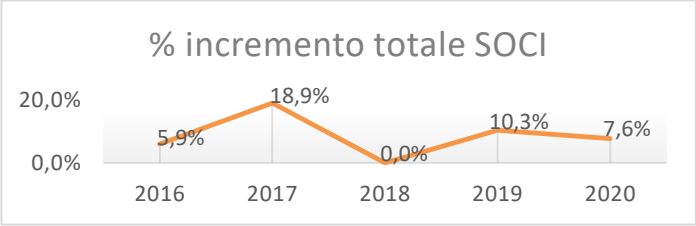


Aumenta, invece, significativamente il numero dei volontari con 11 nuove persone entrate nella compagine sociale, motivate e mobilitate ad apportare il loro contributo anche dalla stessa emergenza sanitaria, pur non avendo potuto svolgere le loro attività per un lungo periodo stante le restrizioni di sicurezza imposte.

AMMISSIONI SOCI 2020		DIMISSIONI SOCI 2020	
Volontari	Lavoratori	Volontari	Lavoratori
11	1	2	1

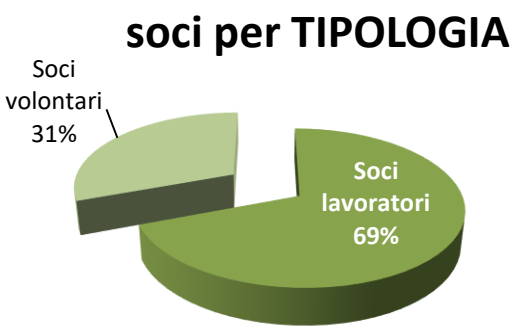
Nel 2020, in sintesi, sono stati ammessi 1 nuovo socio lavoratore e 11 soci volontari, mentre si sono dimessi 1 socio lavoratore, a seguito di dimissioni dal rapporto di lavoro, e 2 soci volontari, non più in grado di contribuire ai lavori della cooperativa.

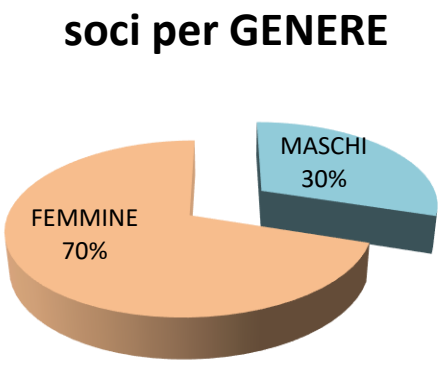
La compagine sociale ha quindi, complessivamente, continuato a crescere (+7,6%), anche se con una leggera flessione rispetto all'anno passato (già compensata dalle ammissioni e a favore prevalentemente dei soci volontari.



L'incremento dei soci volontari si conferma infatti come un trend di crescita costante che ha portato, negli ultimi 5 anni, a triplicare il numero complessivo fino a rappresentare oggi il 30% del numero complessivo dei soci, rispetto al 25% dello scorso anno, con un aumento del 30%.

Si tratta di figure spesso giovani che iniziano un percorso di impegno nel sociale, parallelamente agli studi, che a volte sfocia anche in una collaborazione professionale con la cooperativa. In altri casi si tratta invece di cittadini che, attraverso il lavoro territoriale dei servizi o di fundraising, danno un contributo prezioso, anche temporaneo e legato a piccoli compiti, a sostegno delle persone con cui lavoriamo (in particolare nelle comunità per minori e nei centri disabili).



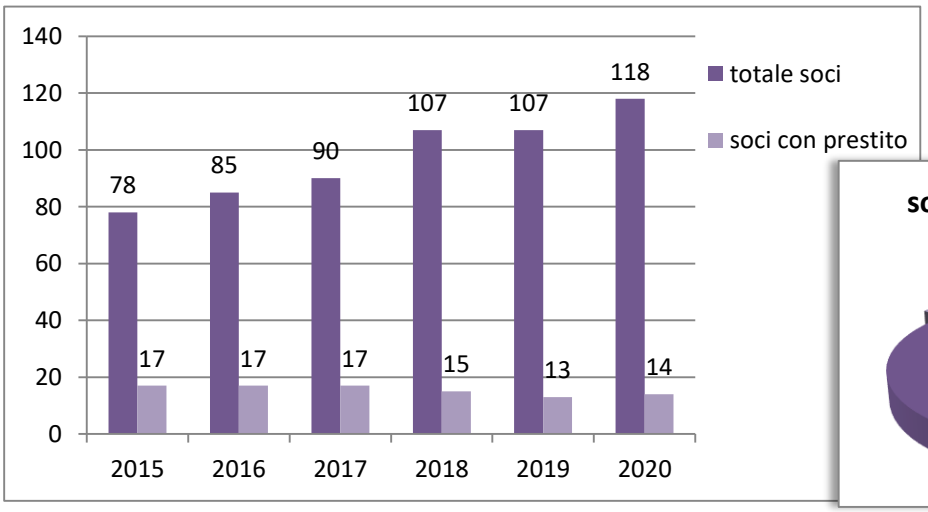


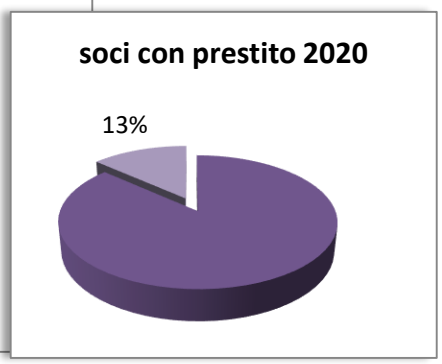
Le percentuali di genere della compagine sociale complessiva confermano la netta prevalenza femminile nel corpo sociale, aumentata di 3 punti % rispetto allo scorso anno. Non sono presenti altre tipologie di soci (fruitori,…).

Per quanto riguarda i prestiti sociali, questi aumentano percentualmente del 22% rispetto al 2019 (come meglio illustrato nel §6.3) ed aumenta di tre unità il numero di soci lavoratori con prestito, mentre rimangono stabili i prestiti dei soci volontari. Malgrado l'aumento in termini di volume la percentuale dei soci con prestito risulta quindi ancora modesta raggiungendo il 13% sul totale dei soci. Nel corso del 2020, in occasione delle campagne di acquisto degli immobili è stato promosso specificamente il rilancio del prestito sociale i cui effetti si rilevano anche nel corso del primo trimestre del 2021.

I tassi di interesse restano invariati dal 2016 secondo i seguenti rendimenti lordi:

- 1,5% per il prestito sociale non vincolato
- 2,25% per il prestito sociale vincolato ad 1 anno
- 3% per il prestito sociale vincolato a 2 anni





3.4 Partecipazione dei soci: assemblee ed incontri

Nel corso del 2020 sono state convocate due assemblee dei soci di cui riportiamo i dati principali:

Data	*o.d.g.*	*Presenti*	*Deleghe*	*Totale*	*%*
30 giugno 2020 ore 21,00/22,30	1. Lettura del Bilancio chiuso al 31/12/2019 e della Nota Integrativa, Bilancio Sociale, Relazione del Collegio Sindacale, delibere relative; 2 Nomina del Collegio Sindacale e determinazione del compenso a norma dell'art. 2402 del C.C. per gli esercizi 2020-2021-2022; 3. Varie ed eventuali.	34	9	43	36,1%
3 dicembre 2020 ore 20,45/22,45	1. Andamento economico finanziario e orientamenti in merito a premialità straordinaria esercizio 2020; 2. Variazione indirizzo sede legale; 3. Varie ed eventuali;	49	10	59	46,5%

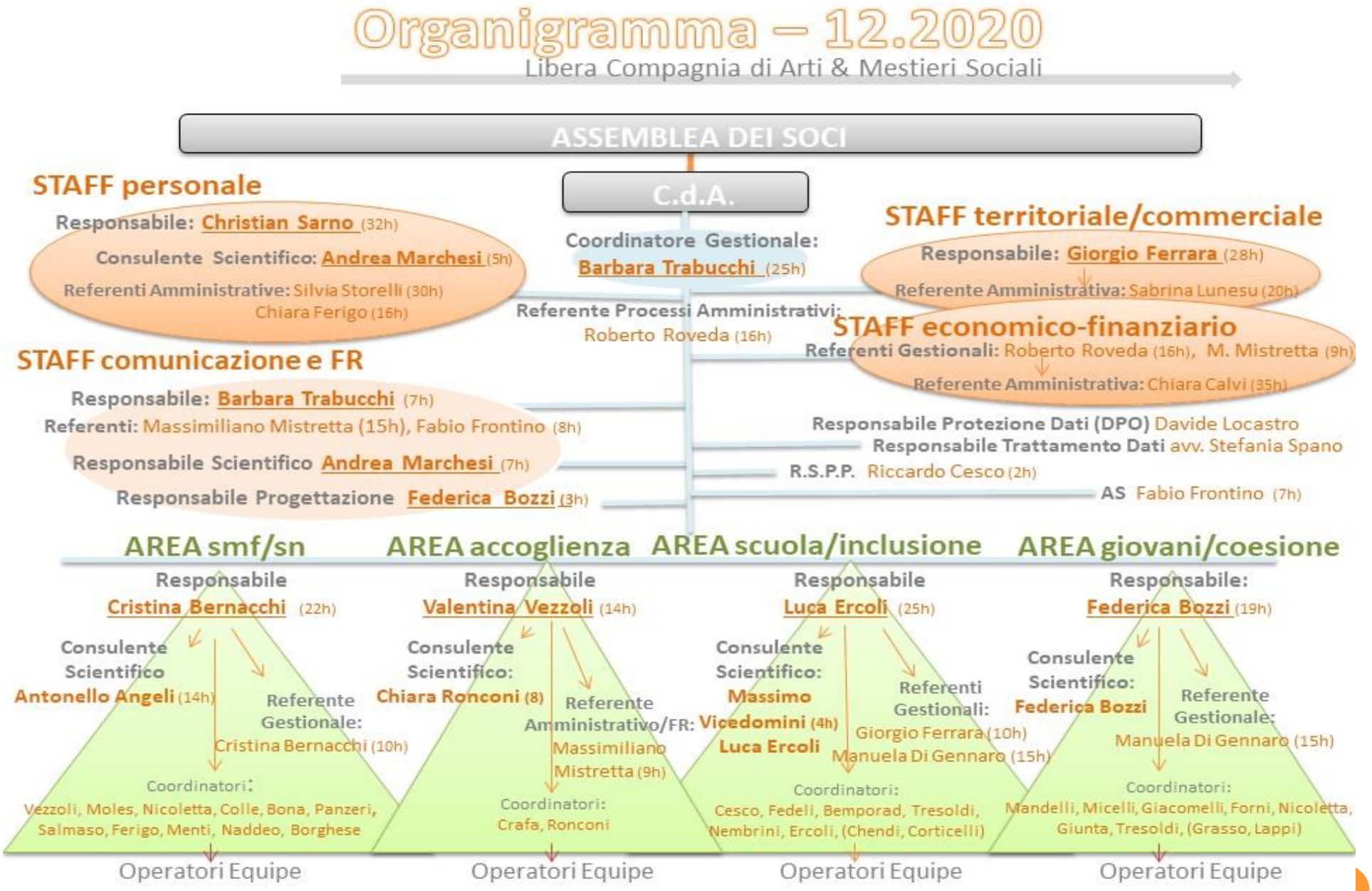
Le assemblee si sono svolte in modalità on line da remoto, come da disposizioni per l'emergenza sanitaria, registrando comunque una buona partecipazione, soprattutto nell'appuntamento di dicembre che ha registrato il massimo numero di "presenti" in assemblea degli ultimi anni (facilitato dalla stessa modalità).

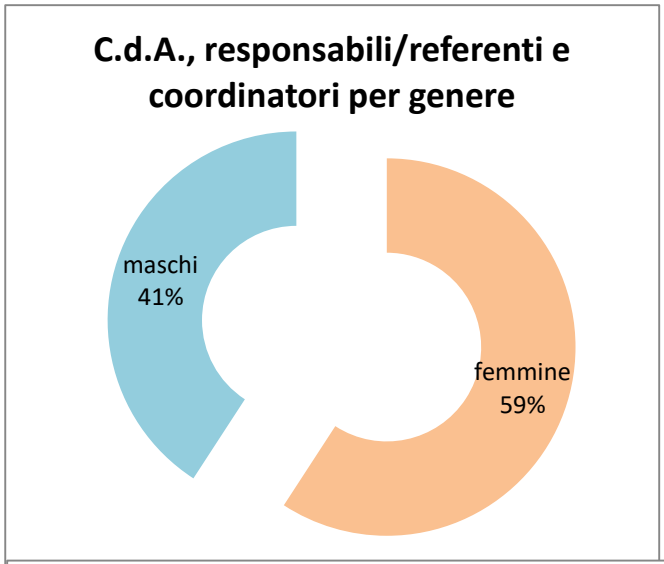
Si sono inoltre tenuti alcuni ulteriori momenti di incontro informali on line, attraverso la formula dei **work cafè** rivolti a tutti i lavoratori, non solo soci, che, oltre a facilitare lo scambio di idee fra colleghi per la gestione straordinaria dei servizi, ha permesso di creare vicinanza nella fase difficile dell'isolamento, accompagnando le varie fasi dell'emergenza sanitaria (vedi §3.6 e §4).

Non è stato invece possibile organizzare i tradizionali momenti di convivialità per le restrizioni note dovute alla pandemia.

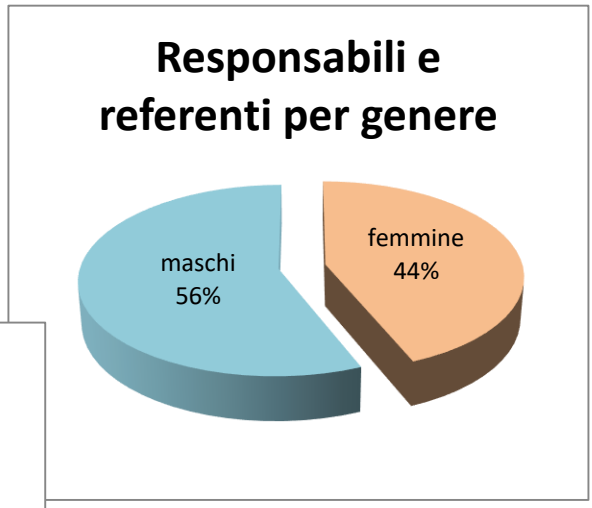
3.5 Organigramma – processi decisionali e di controllo

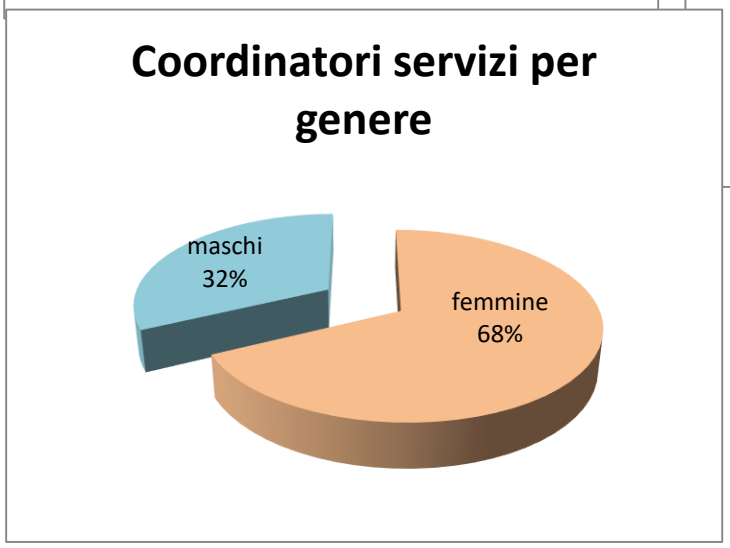
I livelli di responsabilità e le relazioni tra i vari ruoli sono sintetizzati nel seguente schema che descrive la struttura organizzativa della cooperativa che è stata formalizzata a metà del 2018, a seguito del processo di riorganizzazione concluso dal precedente C.d.A., e implementata con il C.d.A. attuale. Come meglio specificato nella sezione 5, tutti i ruoli di responsabilità sono inquadrati all'interno dei livelli previsti dal CCNL di settore.


Organigramma – 12.2020
Libera Compagnia di Arti & Mestieri Sociali
ASSEMBLEA DEI SOCI
C.d.A.
Coordinatore Gestionale: Barbara Trabucchi (25h)
Referente Processi Amministrativi: Roberto Roveda (16h)
STAFF personale
Responsabile: Christian Sarno (32h)
Consulente Scientifico: Andrea Marchesi (5h)
Referenti Amministrative: Silvia Storelli (30h) Chiara Ferigo (16h)
STAFF comunicazione e FR
Responsabile: Barbara Trabucchi (7h)
Referenti: Massimiliano Mistretta (15h), Fabio Frontino (8h)
Responsabile Scientifico Andrea Marchesi (7h)
Responsabile Progettazione Federica Bozzi (3h)
STAFF territoriale/commerciale
Responsabile: Giorgio Ferrara (28h)
Referente Amministrativa: Sabrina Lunesu (20h)
STAFF economico-finanziario
Referenti Gestionali: Roberto Roveda (16h), M. Mistretta (9h)
Referente Amministrativa: Chiara Calvi (35h)
Responsabile Protezione Dati (DPO) Davide Locastro
Responsabile Trattamento Dati avv. Stefania Spano
R.S.P.P. Riccardo Cesco (2h)
AS Fabio Frontino (7h)
AREA smf/sn
Responsabile Cristina Bernacchi (22h)
Consulente Scientifico Antonello Angeli (14h)
Referente Gestionale: Cristina Bernacchi (10h)
Coordinatori: Vezzoli, Moles, Nicoletta, Colle, Bona, Panzeri, Salmaso, Ferigo, Menti, Naddeo, Borghese
Operatori Equipe
AREA accoglienza
Responsabile Valentina Vezzoli (14h)
Consulente Scientifico: Chiara Ronconi (8)
Referente Amministrativo/FR: Massimiliano Mistretta (9h)
Coordinatori: Crafa, Ronconi
Operatori Equipe
AREA scuola/inclusione
Responsabile Luca Ercoli (25h)
Consulente Scientifico: Massimo Vicedomini (4h) Luca Ercoli
Referenti Gestionali: Giorgio Ferrara (10h) Manuela Di Gennaro (15h)
Coordinatori: Cesco, Fedeli, Bemporad, Tresoldi, Nembrini, Ercoli, (Chendi, Corticelli)
Operatori Equipe
AREA giovani/coesione
Responsabile: Federica Bozzi (19h)
Consulente Scientifico: Federica Bozzi
Referente Gestionale: Manuela Di Gennaro (15h)
Coordinatori: Mandelli, Micelli, Giacomelli, Forni, Nicoletta, Giunta, Tresoldi, (Grasso, Lappi)
Operatori Equipe



L'organizzazione attuale della struttura centrale è basata su una diffusione e distribuzione di responsabilità ed una gestione collegiale, con una presenza pressoché paritaria di genere negli organi dirigenti, come mostrato dai grafici seguenti.





Diminuisce lievemente la presenza femminile fra i coordinatori (che passa dal 73% al 68%) riflettendo comunque la prevalenza complessiva del genere femminile nell'organico lavorativo (seppur qui ancor più rappresentata, poiché pari al 78% - vedi §5.1).

3.6 Obiettivi e strategie di medio periodo

Nel 2019 il C.d.A. ha lavorato contestualmente su tutti gli obiettivi contenuti nel mandato ricevuto. Dopo avere investito tanto, nel 2019, nel rafforzare il senso di appartenenza e di comunità e nel dare visibilità alla dimensione culturale del nostro lavoro, sfruttando al meglio la ricorrenza dei nostri primi 25 anni (1994/2019) e dopo avere condiviso scelte economiche importanti, come l'acquisto della nuova sede per gli uffici e dei locali che ospitano la comunità Ora Blu, il 2020 avrebbe dovuto essere l'anno dedicato ad alzare lo sguardo: l'elaborazione di piani di sviluppo ancorati a dispositivi di ascolto e di lettura della domanda sociale dei territori, la forte proiezione sul territorio per costruire reti sociali e alleanze nella promozione del welfare locale e generativo.

1 #sortirneinsieme: il nostro modo di attraversare l'emergenza sanitaria

L'emergenza sanitaria, lo sappiamo, ha rivoluzionato ogni piano, costringendoci ad affrontare problematiche inedite, consegnandoci nuove impreviste priorità. Provando a rileggere, ora, il modo con il quale abbiamo vissuto e attraversato complessivamente questo periodo

straordinario, possiamo rintracciare alcuni elementi che parlano in modo eloquente della nostra identità, come se avessimo vissuto il più importante stress test anche a livello organizzativo. Il primo elemento riguarda la **rapidità delle decisioni**.

Il C.d.A. ha sostenuto lo straordinario lavoro dell'ambito dei Responsabili, garantendo fiducia, appoggio e condivisione, di fronte ad eventi che hanno chiesto risposte immediate. Il secondo elemento è la **trasparenza** e quindi la cura della costante comunicazione interna delle decisioni assunte. Dai primi giorni dell'emergenza sanitaria si è infatti reso necessario condividere una lettura delle disposizioni di legge, assumendo rapidamente decisioni, da aggiornare poi costantemente in relazione allo sviluppo della pandemia e delle conseguenti misure di contenimento.

Da subito abbiamo provato a collocare quanto ci stava accadendo nell'unico orizzonte possibile e sensato per la nostra realtà: **#sortirneinsieme** è stato il principio che ci ha ispirato, assumendo **la mutualità, la solidarietà e la condivisione** come bussole per ogni decisione di tipo contingente. Ad esempio, di fronte all'improvvisa chiusura di molti servizi, prima ancora che venissero attivati gli ammortizzatori sociali, abbiamo costituto un **Fondo di Solidarietà interno** (costituito un fondo inziale di 400h, incrementato grazie alla donazione individuale di ore di banca ore non goduta, raddoppiate dalla cooperativa, per un ammontare complessivo di 980ore) che in questo modo ha assicurato piena continuità retributiva a tutti i dipendenti nella prima settimana di chiusura dei servizi (ultima settimana di febbraio 2020), procedendo poi, ad attivare le procedure per il Fondo di Integrazione Salariale dall'inizio di marzo.

Abbiamo poi, da subito cercato di conciliare le esigenze di sicurezza e tutela della salute individuale e collettiva, con l'attenzione a non interrompere drasticamente i legami con le persone di cui ci occupiamo. Concretamente, quindi, abbiamo cercato di favorire in ogni modo possibile il lavoro da remoto, non solo negli ambiti amministrativi, ma nella maggioranza dei nostri servizi, sostenendo il lavoro delle equipe chiamate ad inventarsi un nuovo modo di agire, avviando immediatamente le negoziazioni con i Committenti per il riconoscimento di questo sforzo. D'altra parte abbiamo sostenuto, garantendo anche risorse economiche e umane aggiuntive, il lavoro dei servizi, come la comunità Ora Blu, che non ha mai interrotto l'attività in presenza. **L'attivazione della creatività individuale e collettiva e la disponibilità a condividerla** (mettendo a disposizione workplace una piattaforma interna per lo scambio di idee, strumenti, prassi nel re-inventarsi il lavoro sociale a distanza) è stata la principale risorsa che ci ha permesso di attraversare la prima fase dell'emergenza. Nell'inevitabile frenesia dell'emergenza abbiamo, poi, cercato di **stimolare spazi di pensiero e di confronto** – attraverso la formula dei **work cafè** – momenti di scambio tra colleghe/i, attraverso la narrazione e la rielaborazione delle sperimentazioni in atto per condividere le modalità per "sentirci vicini anche se siamo lontani", così come per accompagnare i vari passaggi che hanno accompagnato le varie fasi dell'emergenza sanitaria.

Accanto a questi sforzi dedicati da una parte a contenere gli effetti economici e retributivi della sospensione di alcune attività e dall'altra a trasformare i setting di lavoro dei servizi, per garantire continuità nei legami sociali con le persone di cui ci occupiamo, si è poi sviluppato l'impegno straordinario sul versante della **sicurezza.** Dal costante aggiornamento dei protocolli di sicurezza, in rapporto all'evoluzioni normative, all'acquisizione e distribuzione dei DPI e dei materiali di sanificazione, dai momenti di formazione interna fino al confronto per declinarne i contenuti, nei singoli contesti operativi che hanno progressivamente ripreso le attività in presenza, abbiamo cercato di attraversare insieme tutta l'incertezza e la confusione che ha caratterizzato la prima riapertura delle attività. L'essere e fare cooperativa si è rivelato davvero un fattore decisivo su questo versante, anche di fronte alle carenze e alle contraddizioni che hanno caratterizzato le istituzioni nella nostra Regione. Ne è una prova, non scontata, **l'organizzazione dal basso di un sistema di tracciamento** per operatori e utenti che è stato allestito, a partire dal mese di settembre 2020, grazie all'attivazione del personale sanitario presente in alcuni nostri servizi e grazie alla rete di collaborazione con i presidi sanitari presenti nel nostro territorio.

2 La mutualità e la condivisione di scelte economiche

La mutualità e la condivisione non sono stati solo principi che hanno orientato la gestione quotidiana degli effetti dell'emergenza sanitaria, ma sono state anche dimensioni praticate in modo specifico in relazione alla dimensione economica della cooperativa. Anche in questo caso, nell'incertezza economica, abbiamo presidiato il monitoraggio della situazione economica della cooperativa, condividendolo costantemente con i soci, fino ad arrivare, alla fine dell'anno a condividere una decisione importante sul piano simbolico, oltre che materiale. A fronte della solidità dei conti, prendendo atto del mancato accordo tra le parti sociali in sede di contrattazione territoriale che, di fatto, ha sospeso il premio di produttività (PRT ex ERT), l'assemblea dei soci del 3 dicembre 2020 ha deliberato l'erogazione di una premialità a tutti i lavoratori dipendenti (impegnati per almeno 8 mesi nel 2020) per questo anno di sforzo straordinario attraverso un premio da erogare nella forma di un fringe benefit (esentasse) buoni acquisto – Selection Endered. D'altra parte quell'assemblea, per la prima volta nella storia della cooperativa, ci ha consegnato un criterio e un obiettivo per il risultato di Bilancio, ovvero puntare a garantire l'incremento del 10 % delle riserve legali – come misura di cautela a fronte delle incertezze strutturali - decidendo di destinare l'eventuale eccedenza ad interventi di compensazione delle retribuzioni per i dipendenti che hanno fruito dell'ammortizzatore sociale nella prima parte del 2020.

Si è trattato di un passaggio che conferma una crescita e una maturazione della compagine sociale nella capacità di condividere scelte economiche di tipo strategico; un risultato in termini di competenze economiche diffuse che arriva dopo i momenti di condivisione delle scelte economiche – gli investimenti immobiliari – maturati nel 2019. In questo senso possiamo parlare di mutualità sia nel metodo che nel merito delle decisioni economiche, ovvero di crescita di una consapevolezza delle responsabilità dei soci nella partecipazione sul versante del governo della cooperativa, che risulta coerente con la natura delle scelte economiche assunte anche durante questo anno così difficile. Scelte che sono ispirate alla prudenza, come nel caso di puntare comunque a rinforzare le riserve legali, assicurando, al tempo stesso, il massimo possibile in termini di garanzie per tutti i dipendenti, come confermato da alcuni elementi di gestione economica: il pagamento sempre regolare degli stipendi, la piena applicazione degli scatti previsti dal rinnovo del CCNL, l'anticipo in busta paga degli assegni connessi al FIS, oltre che il regolare pagamento di tasse e contributi, senza ricorrere alle proroghe consentite dalle normative connesse all'emergenza nazionale.

3 Ri-alzare lo sguardo: ricerca, produzione culturale e narrazione.

Se è vero che ci siamo molto concentrati per attraversare, nel qui e ora, l'incertezza determinata da questa emergenza sanitaria, possiamo riconoscere e nominare i tentativi che abbiamo fatto per provare ad alzare lo sguardo, continuando ad elaborare le esperienze per trasformarle in occasioni di apprendimento e di produzione culturale, coerentemente con la nostra mission.

In primo luogo evidenziamo **l'impegno nell'ambito della ricerca, della formazione** e del confronto per migliorare e innovare, sul piano metodologico, il lavoro dei servizi.

- Ne troviamo conferma nel rinnovato impegno all'interno del CISMAI, con l'elezione della nostra consulente scientifica dell'area accoglienza, Chiara Ronconi, nel direttivo nazionale, con l'obiettivo di contribuire ad aggiornare le linee guida in materia di accoglienza eterofamiliare, così come di rilanciare il confronto sui servizi dedicati al diritto di visita e al sostegno della genitorialità. Proseguiamo anche il nostro supporto ai lavori del CISMAI regionale con il contributo alla segreteria di Daniela Moles.

- Così come segnaliamo l'impegno che abbiamo assunto con l'Università Bicocca di Milano, nell'ambito della scuola di Dottorato, attivando un Dottorato Executive attorno ad un progetto di ricerca destinato ad innovare gli strumenti di valutazione degli interventi inclusivi in ambito scolastico.
- Sempre con la stessa Università ricordiamo la partnership nella progettazione e realizzazione del primo Master universitario dedicato alle "Buone pratiche di lavoro educativo nelle comunità per minori" con il contributo diretto nelle docenze della coordinatrice e della psicologa della comunità L'Ora Blu.

In secondo luogo **l'impegno a documentare e narrare le esperienze maturate nel lavoro** quotidiano, rendendole pubbliche in vari formati.

- Ricordiamo l'articolo "Quando le mamme fanno comunità", uscito sul numero 333, 2020, di Animazione Sociale, curato da Valentina Giunta, dedicato a rileggere l'esperienza del Family Work Hub, così come il contributo di Valentina Re sull'educativa domiciliare da remoto e di Chiara Ferigo sul diritto di visita on line, sempre sulla stessa rivista nella sezione on line dedicata a #racconta il tuo servizio.
- Ricordiamo una serie di contributi che abbiamo pubblicato sul nostro sito, documentando riflessioni maturate in questi mesi di lavoro "distanziato", come, tra altri il testo "L'alfabeto dell'accoglienza" per sostenere l'avvio del nuovo anno scolastico alle prese con le misure di sicurezza sanitaria.

- Inoltre il contributo della rete dei nostri CAG al convegno "La buffer zone delle politiche giovanili", documentato nell'omonimo articolo curato da Andrea Marchesi e Alessando Belotti nel n. 344 di Animazione Sociale.
- Ricordiamo infine la narrazione del quartiere Satellite di Pioltello in una forma diversa, quella degli scatti in bianco e nero di Claudia Verga, che ha portato i volti e le storie incontrate dal progetto "Periferie al Centro" al Festival Etico della Fotografia di Lodi.
- Un impegno a comunicare e narrare, per contribuire a fare cultura, che, ormai da tempo, percorre diversi canali e differenti linguaggi, come testimoniano le pagine social di molti nostri servizi, dove costantemente si è data testimonianza delle esperienze condivise in questi mesi così particolari, ma anche il prezioso lavoro che viene effettuato nell'ambito di alcune radioweb che nostri operatori contribuiscono ad animare, come nel caso di Casa Workout nell'ambito di Radio Active 20068 o di Radio Pietre nell'ambito del progetto "Come Pietre nell'acqua".

4 Ri-alzare lo sguardo: RinnovArti 2021/2024

Comunicare e rendere visibile il nostro lavoro non è semplicemente fare un buon marketing, ma è soprattutto un esercizio di valutazione, elaborazione dell'esperienze e condivisione, orientato a produrre apprendimenti. Insieme a questa componente riflessiva ed euristica che guarda al proprio interno, pensiamo che per ri-alzare lo sguardo sia altrettanto necessario confrontarsi con altri, stare tanto in ascolto di altre esperienze, di altri mondi e di farlo a partire dai territori nei quali si radica il nostro lavoro. Confrontarci con altre realtà del terzo settore, come è accaduto in questi mesi nei processi di co-progettazione territoriali finalizzate ad individuare strategie di fronteggiamento della povertà materiale ed educativa, interagire con reti di commercianti e di associazioni impegnate a capire come trovare un varco per uscire dall'emergenza economica e sociale determinata dalla pandemia, così come continuare il confronto con le istituzioni, locali e sovraterritoriali, per contribuire a declinare le politiche e la programmazione sociale. Ma soprattutto stare quanto mai in ascolto delle persone: a partire dall'infanzia e dall'adolescenza, dalle famiglie, dai giovani, dalle persone che con le loro fragilità stanno cercando di trovare un significato all'esperienza che abbiamo insieme attraversato, ma anche una prospettiva e in qualche modo una speranza.

L'ascolto, la capacità di elaborare le domande, di cercare nuove alleanze, per innovare e migliorare il lavoro dei servizi e dei progetti che contribuiamo ad animare. E' a partire da questo assunto che abbiamo avviato il percorso di consultazione interna dedicato ad individuare il nuovo mandato di lavoro per il CDA del prossimo triennio, 2021-2024, con la consapevolezza di andare alla ricerca di piste per la sostenibilità nel tempo, ricordandoci che sostenibilità non significa semplice sopravvivenza ma proiezione nel futuro, capacità di aspirare.

SEZIONE 4 – ATTIVITA' e PORTATORI DI INTERESSE

4.1 Rendiconto sociale delle attività

L'emergenza sanitaria e la riprogettazione di tutti gli interventi

Il 2020 è stato un anno inevitabilmente connotato dagli impatti dell'emergenza sanitaria dovuta alla diffusione del virus COVID19 e segnato dalle misure straordinarie per la riduzione e prevenzione del contagio. L'orizzonte perseguito dalla cooperativa è stato ovviamente subito mirato a tutelare la salute pubblica, con particolare riferimento sia agli ospiti dei nostri servizi che a tutti i lavoratori impiegati in essi e negli uffici; parallelamente, soprattutto nelle fasi di maggiori restrizioni e isolamento sociale imposto dalla pandemia, ci si è immediatamente impegnati a ricercare e inventare forme alternative per non lasciare sole le persone più fragili e per mantenere i legami tra e con le persone con cui lavoriamo: ragazze/i, persone con disabilità, anziani, bambine/i, famiglie… nonché con e fra i nostri operatori, coordinatori e responsabili di tutti i servizi e settori.

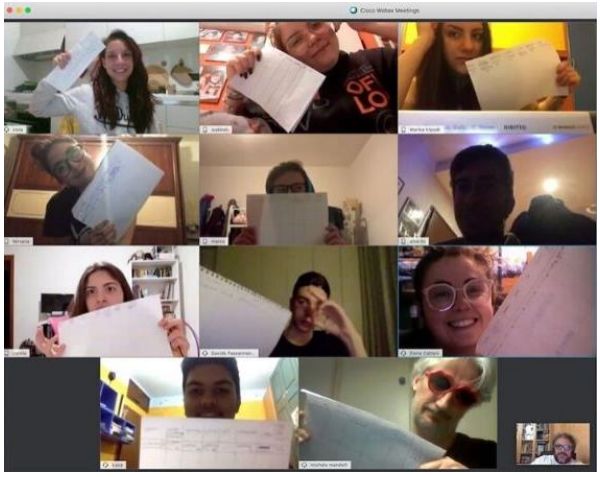
In tal senso è stato messo in campo uno sforzo straordinario trasversale a tutte le aree di intervento della cooperativa e a tutti i ruoli (ufficio sicurezza, responsabili e referenti di aree e staff, coordinatori e operatori dei servizi, C.d.A. e gli altri uffici) che ha permesso di ripensare e riconfigurare, con una rapidità inedita, il modo di lavorare in tutti i servizi della cooperativa. Nella prima fase di lockdown è stato necessario imparare ad agire completamente da remoto, inventando nuovi setting di incontro digitali, scoprendo piattaforme di connessione prima sporadicamente usate e nuove opportunità tecnologiche e dovendo conciliare lavoro e vita personale nelle proprie abitazioni. Con l'allentarsi delle misure di confinamento si sono dovuti poi riconfigurare gli interventi in presenza in una cornice del tutto inedita e sconosciuta, imparando ed insegnando ad usare i dispositivi di protezione, allestendo momenti di incontro in spazi pubblici aperti, laddove non si poteva rientrare nelle sedi dei servizi, oppure riorganizzando gli spazi stessi dei servizi e declinando i protocolli di sicurezza (che il RSPP della cooperativa ha man mano diffuso con il modificarsi dei decreti) con il senso pedagogico, clinico e sociale dei nostri interventi. Infine lo sforzo è stato teso ad imparare a convivere con una situazione di emergenza sanitaria che si è prolungata oltre quanto ci si immaginava, imparando ad alternare, modulare ed integrare tutte le modalità di intervento apprese, a seconda dei periodi di maggiore e minore restrizione, legati all'andamento e al proseguire del contagio. Anche nella comunità residenziale per minori, unico servizio che ha proseguito il lavoro in presenza per tutto il periodo, si sono reinventate le forme di una quotidianità straordinaria, connotata, in particolare nella prima fase, dalla chiusura delle scuole e dall'isolamento, come si sono apprese le forme per garantire sicurezza agli ospiti nelle varie fasi, ma anche riprendere gli inserimenti di nuovi minori, con uno sforzo straordinario dell'equipe di educatori e l'aggiunta inevitabile di personale per affiancare i minori anche le mattine nei periodi di didattica a distanza, per garantire i periodi di quarantena e per le sostituzioni degli operatori in malattia.

Per facilitare tutto questo importante processo di riprogettazione è stato stimolato e promosso lo scambio, il confronto e il mutuo aiuto trasversale fra operatori di ogni tipo di servizio e area di intervento anche grazie all'attivazione della piattaforma interna workplace (attivata per rendere immediatamente disponibile a

tutti i lavoratori, i prodotti, le conoscenze e le idee man mano elaborate) e all'organizzazione di alcuni work cafè (momenti di confronto animati da alcuni colleghi in cui portare le proprie esperienze, proposte e intuizioni, ma anche le proprie paure e i propri dubbi), nonché all'aggiunta di momenti di supervisione straordinaria. Un movimento davvero creativo di confronto e di mutuo aiuto fra operatori di servizi, professioni e generazioni diverse che, oltre a velocizzare il ripensamento degli interventi, ha permesso di non lasciare soli gli operatori stessi perché potessimo tutti a nostra volta, non lasciare sole le persone più fragili con cui lavoriamo.

Gli esiti inediti e l'impatto sociale dei nuovi interventi

Se le nuove modalità di lavoro a distanza e in presenza sperimentate nei servizi durante la pandemia hanno permesso di continuare a garantire gli interventi psico-socio-educativi, di non interrompere le relazioni di aiuto proprio nel momento di maggior difficoltà e di contenere gli effetti dei pensieri e delle emozioni negative e delle fatiche fisiche e materiali delle persone con cui lavoriamo, d'altra parte queste stesse modalità hanno generato anche esiti imprevisti e nuovi impatti sociali. In alcuni casi, nei setting digitali, si sono incontrati i frequentatori di più servizi di diversi territori, generando nuovi incontri e conoscenze, allargando l'orizzonte e creando vicinanza per esempio fra ragazzi, come fra genitori, nello scoprirsi insieme con le stesse paure e desideri, oppure nello scambiare sogni e idee concrete per attraversare la tempesta in atto (è capitato per esempio nei nostri progetti giovani, come negli sportelli scolastici). In altri casi gli interventi proposti sono andati oltre agli abituali frequentatori dei nostri servizi e sono stati proposti alla cittadinanza intera allargando la cerchia di contatti e permettendo di raggiungere persone nuove, a volte più isolate e difficili da agganciare in presenza, a volte più inserite nei contesti sociali che hanno portato nuove energie (è capitato per esempio ai centri anziani, come ad alcuni servizi di comunità). In altri casi ancora le web radio e i luoghi di incontro on line, hanno potenziato il lavoro territoriale e la costruzione di sinergie con soggetti locali, abbattendo ancor più le mura di alcuni servizi che rischiano cronicamente il confinamento sociale anche nei periodi di non pandemia (è capitato per esempio ai nostri centri diurni disabili). Non sono mancate situazioni in cui, durante le fasi di maggiore isolamento, alcune famiglie più in difficoltà, seguite da remoto dai nostri servizi di tutela, hanno mostrato risorse inedite o una partecipazione e collaborazione diverse (come è capitato in alcuni interventi educativi domiciliari o di spazio neutro). Abbiamo assistito infine all'attivazione di nuove e straordinarie forme di solidarietà di quartiere e di vicinato intorno alle persone più fragili con cui lavoriamo o grazie a queste stesse persone che si sono rese protagoniste di azioni di solidarietà diffusa (come è capitato non solo nei progetti di coesione sociale, ma anche nei condomini dove vivono le persone anziane con cui lavoriamo). Non dimentichiamo anche alcuni interventi formativi, come quelli nelle scuole con insegnanti e genitori, che hanno moltiplicato esponenzialmente il numero di partecipanti generando effetti di rapida diffusione e condivisione di consigli, supporti, esperienze e saperi collettivi.



Di tutti questi effetti delle nuove forme di lavoro sperimentate nei progetti e servizi in gestione, abbiamo e stiamo man mano restituendo conoscenze e riflessioni, attraverso pubblicazioni, video,

partecipazioni a convegni e seminari, trasmissioni radio e non solo (vedi §3.6) convinti che molti nuovi apprendimenti tratti dall'esperienza di questa pandemia modificheranno e arricchiranno il lavoro dei servizi che, giocoforza, non potrà più essere identico a prima.

Il volume delle attività fra riduzioni, sospensioni e riprese

Il lavoro messo immediatamente in campo per il ripensamento degli interventi per l'emergenza sanitaria sopra descritto, ha permesso complessivamente di continuare a garantire ed erogare i servizi in gestione ed ha ricevuto l'apprezzamento di molte Amministrazioni, con alcune delle quali, però, in particolare durante il primo lockdown, abbiamo dovuto ricontrattare vincoli contrattuali ed economici, per quei servizi in cui non era possibile erogare a distanza la totalità degli interventi previsti, come per i CDD o i servizi di scolastica e di aggregazione giovanile, con parziali riduzioni di attività e relative fatturazioni.
Abbiamo dovuto accedere per questo, nel periodo marzo-luglio, all'ammortizzatore sociale del nostro settore (Fondo di Integrazione Salariale), oltre alla banca ore e al recupero delle ferie arretrate. L'ampia differenziazione delle tipologie di intervento in gestione alla cooperativa (orientamento di sviluppo perseguito da anni) ha permesso, d'altra parte, di compensare in parte le restrizioni di alcuni servizi e reimpiegare il personale in quelli in cui, al contrario (come la comunità residenziale) è stato necessario aumentare i turni degli operatori.

Parallelamente a questa flessione di attività (e fatturato), per fortuna contenuta nella prima parte dell'anno, la pandemia ha prodotto anche il ritardo dell'avvio di alcune nuove attività acquisite a fine 2019/inizio 2020, fra cui:

- la gestione delle **attività' ricreative, aggregative e culturali rivolte alla popolazione anziana presso i centri di aggregazione polivalenti nel Comune di San Giuliano** che, come tanti altri centri anziani, non hanno praticamente più riaperto dopo il primo lock down di marzo rivolgendosi alla fascia della popolazione esposta al maggior rischio alla diffusione del COVID19. Solo dopo l'estate si è riusciti a partire con la versione on line dei centri grazie al progetto "Insieme da lontano", aperto a tutti i cittadini over 65, che ha permesso di incontrare numerosi cittadini, attivare la creatività e combattere la solitudine;
- la gestione degli interventi di comunità a Pioltello previsti dal progetto triennale nazionale ***IP IP URRA?* Metodi e strategie informali per mettere l'infanzia Prima** nell'ambito del bando "Un passo avanti. Proposte per il contrasto alla povertà educativa minorile", gestito dall'Impresa Sociale Con I Bambini, avviati concretamente dopo l'estate, a seguito del ripensamento completo degli interventi di aggregazione e delle azioni per favorire la cultura del sospeso, volti a rafforzare comunità educanti coese, capaci di mettere al centro bisogni e potenzialità di ciascuna famiglia per favorire il benessere dell'infanzia;
- la gestione delle azioni previste nel quartiere Satellite di Pioltello dal progetto biennale **Abitare Insieme** (finanziato dal Fondo Asilo, Migrazione e Integrazione e presentato in partnership con Prefettura di Milano, POLITECNICO, le Università degli Studi di Milano e di Milano-BICOCCA, il Consorzio Sociale CS&L, il Consorzio Comunità Brianza, la Coop. Soc. Fuoriluoghi e il Progetto Integrazione) partito a inizio estate con l'obiettivo generale di potenziare, in termini di efficienza e efficacia, il sistema dei servizi pubblici rivolti ai cittadini stranieri attraverso la "capacitazione" negli ambiti dell'abitare sociale collaborativo, dello sviluppo di opportunità lavorative e imprenditoriali e della cittadinanza attiva, anche all'interno di azioni di riqualificazione del quartiere e di cura condivisa dei beni pubblici volti a generare senso di appartenenza e partecipazione.

Va infine considerato che, sempre a causa dell'emergenza sanitaria, sono state sospese gran parte delle gare di appalto dei servizi sociali, compresi alcuni fra i più grandi servizi in gestione alla cooperativa, come il Centro Diurni Disabili del Comune di Cernusco, il Servizio Minori e Famiglie di San Donato e il Servizio Integrato Minori e Famiglie del distretto 4 (lotto comuni di Cernusco, Bussero e Carugate), oltre al CAG di Locate e agli interventi di contrasto alla povertà del comune di Peschiera, che sono stati tutti prorogati, permettendo, da una parte, di poter proseguire le attività per tutto l'anno, e contare sulle relative entrate, ma, al contempo, non consentendo di riassorbire l'aumento dei costi generato dal rinnovo del CCNL di settore che gli eventuali nuovi bandi avrebbero dovuto contemplare.
La sospensione delle procedure di gara, unitamente alla necessità di investire la maggior parte delle energie per gestire gli effetti dell'emergenza sanitaria, ha inoltre temporaneamente sospeso il processo di elaborazione dei piani di sviluppo delle varie aree, avviato fra il 2019 e l'inizio del 2020 (in particolare in area inclusione e accoglienza), che sono lentamente ripresi verso fine anno.

Questo quadro, conseguente all'imprevedibile situazione pandemica, ha pertanto prodotto nel 2020, un temporaneo arresto del costante trend di crescita delle attività degli ultimi 5 anni parallelamente, fra l'altro, ad un aumento dei costi di gestione degli interventi, dovuti, da un lato, alle misure di sicurezza richieste dall'emergenza Coronavirus (acquisto DPI, sanificazioni, aggiunta di personale nei servizi rimasti aperti, adeguamento degli spazi ai protocolli di sicurezza…), solo in parte compensati da finanziamenti regionali e nazionali dedicati, e in parte al rinnovo del CCNL.

Se nel 2020 non c'è stato un incremento complessivo delle attività, si sono comunque registrati, nella seconda parte dell'anno, movimenti di ripresa e aumento delle attività, non solo per l'avvio dei nuovi progetti già aggiudicati e la ripresa, in autunno, delle procedure di gara, ma anche per la necessità di mettere in campo azioni straordinarie per far fronte agli effetti stessi della pandemia.

Se da un lato, infatti, alcune pubbliche amministrazioni hanno chiesto supporto per la mole di lavoro generata dall'assegnazione dei contributi d'emergenza governativi ai nuclei in difficoltà e, in altri casi, hanno deciso di potenziare alcuni servizi per permettere la ripresa della frequenza in presenza rispettando le norme di sicurezza (per esempio aumentando turni di personale ed ampliando gli orari di apertura), dall'altro Fondazione di Comunità Milano ha messo a disposizione risorse, per costruire, insieme al terzo settore e agli uffici di piano, progetti di contrasto al crescente fenomeno alla povertà educativa e materiale accentuato o generato dalla pandemia (attraverso bandi specifici o processi di co-progettazione):

- Il **progetto Riemergo,** promosso da FCM (anche grazie al fondo #MilanoAiuta) e dal Forum del Terzo Settore nel territorio dell'Adda Martesana (distretti 3,4,5,8 comuni capofila Pioltello, Cernusco sul Naviglio, Melzo e Trezzo sull'Adda), da aprile a fine anno circa, si è attivato per far fronte alla necessità di facilitare l'accesso alle varie misure straordinarie di welfare emanate dagli organi di governo nazionale e regionale, oltre che locale, in particolare per quelle famiglie, non note ai servizi, scivolate, a causa della pandemia, in condizione di vulnerabilità e a rischio di impoverimento progressivo, con un bisogno materiale ma anche relazionale di aiuto. Un progetto in cui Arti & Mestieri Sociali è stata capofila di una rete di partner (Aeris, Dialogica, Milagro, Fondazione Somaschi, Spazio Giovani) che, insieme alle amministrazioni e ad istituzioni e soggetti locali (protezione civile, servizi sociali, scuole, commercianti, volontari e cittadini) si sono attivati per consolidare prassi e procedure di risposta flessibili, nell'ottica di una comunità resiliente e corresponsabile nel gestire le proprie fragilità. Il progetto si è sinergicamente connesso agli

interventi di contrasto alla povertà già in essere nel distretto e ai progetti di coesione sociale esistenti (soprattutto a Pioltello) in cui lavoriamo.

- Il **progetto Cuore Visconteo,** in avvio nel 2021, ma il cui processo di co-progettazione ha preso le mosse a fine 2020 con particolare attenzione alle nuove povertà territoriali che riguardano le famiglie a seguito dello scoppio della pandemia e l'intento di identificare interventi per agire in modo integrato e globale sulle dimensioni della povertà materiale, della disoccupazione, della povertà educativa dei minori e delle fragilità familiari. Rivolto all'ambito distrettuale visconteo (11 comuni a partire da Rozzano, Pieve, Opera, Locate…), il progetto vede il coinvolgimento delle cooperative Arti & Mestieri Sociali, Pratica, Marta e Spazio Aperto Servizi all'interno di un'ampia platea di fondazioni, soggetti e istituzioni (Fondazione Comunità di Milano, Fondazione Cariplo, Fondazione Peppino Vismara, Fondazione L'Albero della Vita, Fondazione Progetto Arca, Fondazione Adecco, Progetto Mirasole Impresa Sociale, Forum Terzo Settore Milano Sud, Ciessevi, UdP Visconteo, ATS, Diocesi di Milano, Unione Buddhista Italiana, Università Cattolica di Milano, Confcommercio, Assolombarda, Caritas Ambrosiana, Croce Rossa, Banco Alimentare Lombardia, ACLI Milanesi).

Sempre a fine anno, su questi fronti di intervento, ci siamo impegnati, inoltre, in ulteriori progettazioni per alcuni bandi di coesione sociale, comunità educanti… con esiti nel 2021.

Nell'ultima parte dell'anno, infine, si segnala l'acquisizione dei seguenti nuovi interventi:

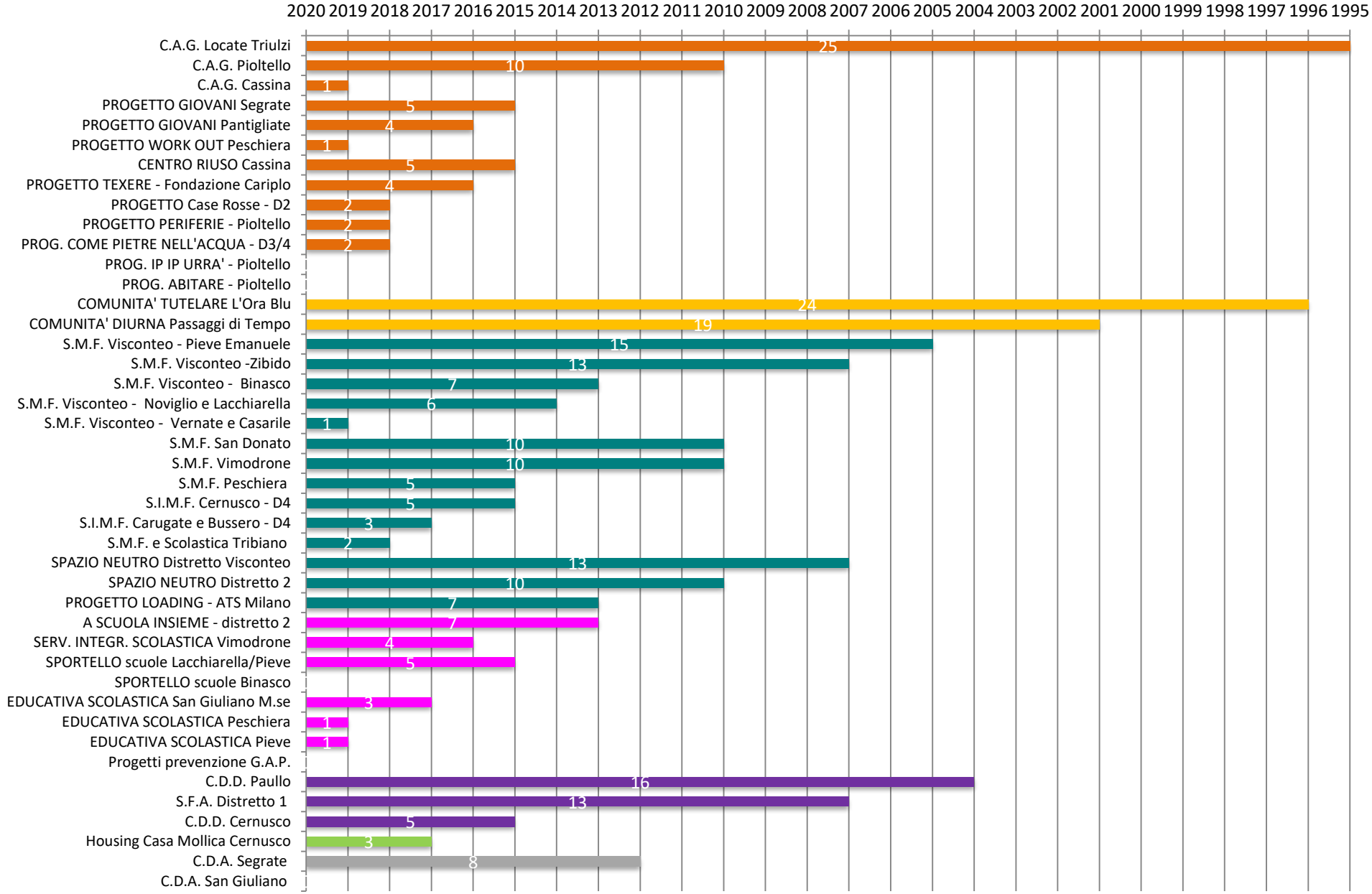
- **Attività di prevenzione e contrasto al Gioco d'Azzardo Patologico** tramite bando di Regione Lombardia, rivolte ai distretti 1,2 e Visconteo e all'ambito scolastico 24 Mediglia, con azioni di formazione degli operatori, campagne di comunicazione sociale, analisi delle prassi comunali e azioni di sviluppo della comunità locale.
- **Segretariato sociale per il comune di San Zenone**
- **Sportello scolastico di Binasco** che, oltre alle sinergie con il Servizio e Minori e Famiglia in gestione, potrà contare sulle sinergie possibili con gli analoghi servizi consulenziali nei comuni di Pieve Emanuele e Lacchiarella.
- **Accreditamento come soggetto interessato a collaborare a progetti di housing sociale temporaneo** tramite procedura pubblica indetta da Assemi per il distretto sociale sud est milano che, dopo il primo intervento sperimentale effettuato nel 2019, ha visto parallelamente l'avvio di un percorso di ricerca e approfondimento sull'housing sociale, in area accoglienza/inclusione, per il rilancio dell'utilizzo dell'immobile di Triginto e la messa a fuoco di un nostro modello di intervento.

Fra ottobre e novembre, infine, con la ripresa delle procedure di gara, sono stati confermati gli appalti dei seguenti servizi:

- SMF di Peschiera Borromeo, con un ampliamento che ha incluso la gestione di un appartamento per l'autonomia genitori-figli
- SIMF del distretto 4 Cernusco, Carugate e Bussero
- Spazio Neutro del distretto 1 (Assemi)
- Progetto di contrasto alla povertà di Peschiera (insieme a Spazio Aperto Servizi)
- Spazio Giovani di Segrate

È stata inoltre finanziata dal Comune di Rozzano l'attività della Casa per Fare Insieme che, con la conclusione del finanziamento del progetto Texere durante il 2020, prosegue così i suoi interventi sperimentali e innovativi che verranno finanziati anche tramite altri canali.

Attività in essere e durata



4.2 Evoluzione prevedibile della gestione

Il 2021 sarà un anno ancora inevitabilmente connotato dagli effetti dell'emergenza sanitaria ancora in corso, sia per la gestione degli interventi per far fronte alla terza ondata del contagio che ha già visto, nei primi mesi dell'anno, l'attivazione di vari interventi (fra cui l'avvio della campagna vaccini fra i nostri operatori e gli utenti delle strutture socio-sanitarie), sia per gli effetti materiali, sociali, psicologici ed emotivi che questo lungo periodo di crisi sanitaria ed economica ha generato e genererà fra la popolazione e i destinatari dei nostri interventi e servizi.

Fra gli effetti collaterali di questa fase dobbiamo anche annoverare la concentrazione di bandi di gara previsti per il 2021, effetto delle proroghe e dei rinvii legati alla situazione pandemica: durante il 2021 sono infatti in scadenza gran parte dei servizi in gestione e importanti contratti.

Su tutti i 12 mesi del 2021 va, d'altra parte, previsto l'effetto dell'avvio dei centri polivalenti rivolti alla popolazione anziana del Comune di San Giuliano, del progetto Ip Ip Urrà e Abitare Insieme, oltre dell'acquisizione, a fine 2020, di nuovi interventi, quali le attività del progetto Cuore Visconteo (ancora in avvio), quelle di prevenzione del Gioco d'Azzardo Patologico, lo sportello scolastico di Binasco e il Segretariato Sociale di San Zenone.

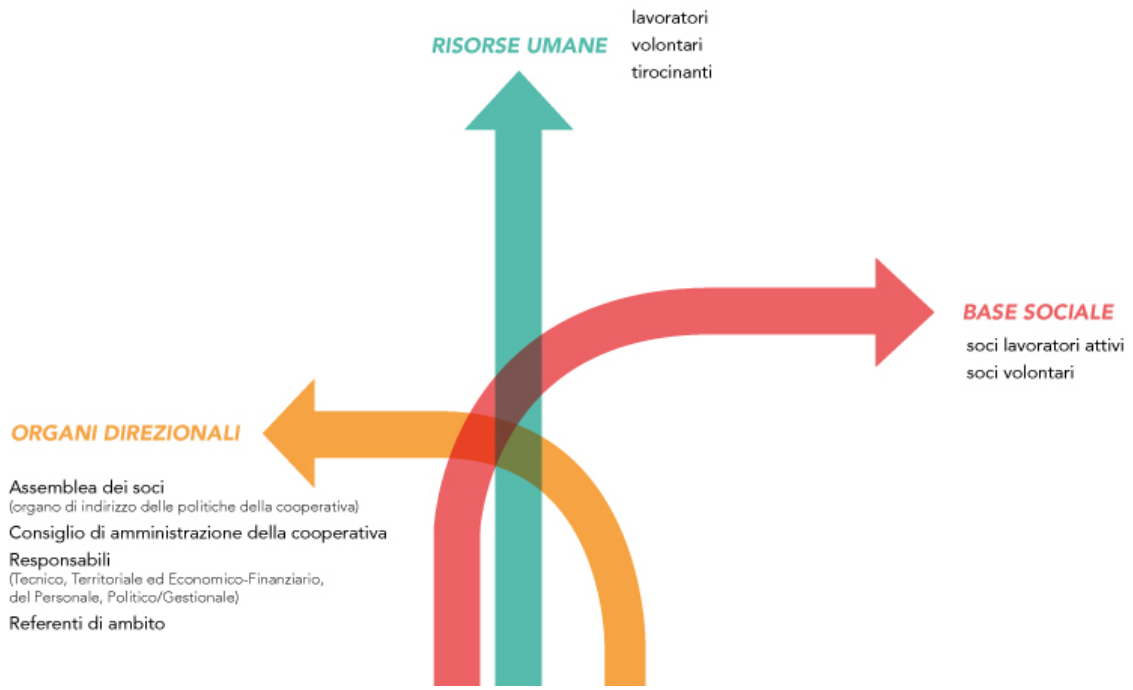
Si attendono inoltre gli esiti di alcune progettazioni in area giovani/coesione sociale, avviate a fine 2020 che potrebbero dare seguito al progetto Come Pietre nell'Acqua, che conclude il suo finanziamento nella seconda metà del 2021, e potenziare altri interventi.

4.3 I portatori di interesse

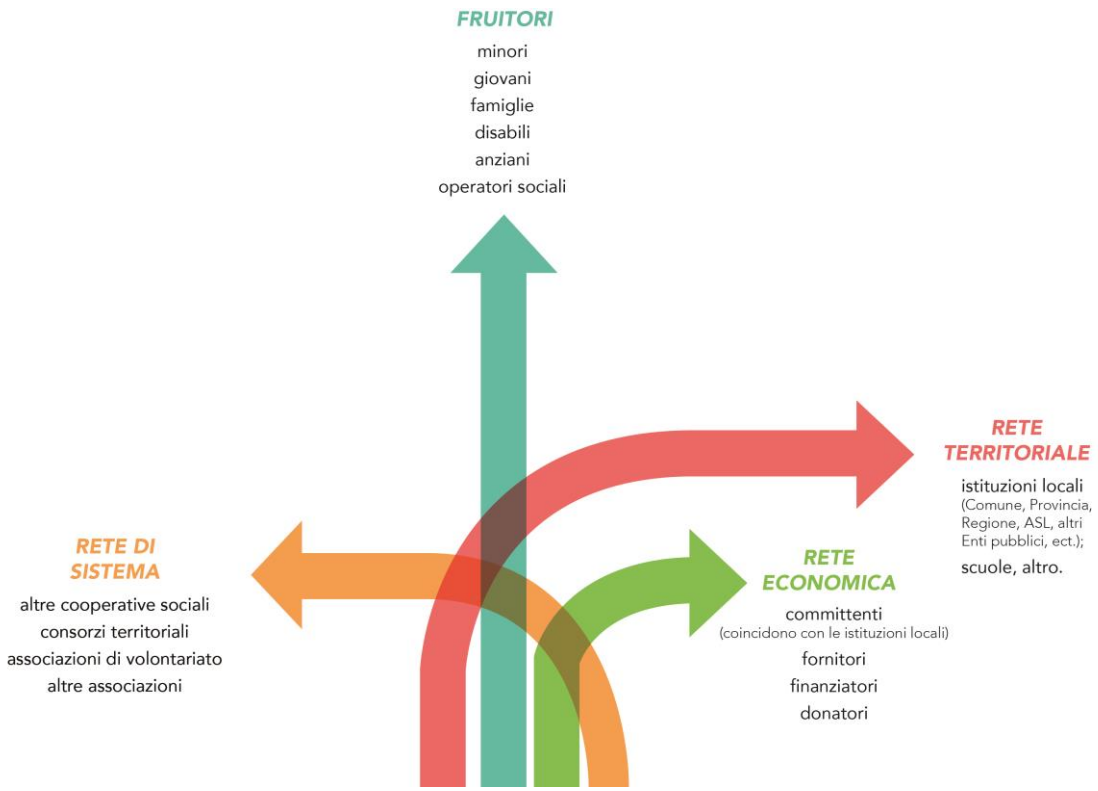
L'attività della cooperativa è influenzata e influenza una pluralità di portatori di interesse: interlocutori, ciascuno con bisogni, aspettative, diritti, interessi e attese informative differenti, che vengono considerati nei contenuti del bilancio sociale.

La rappresentazione schematica che ne diamo con una mappa è limitata alle tipologie.

Portatori di interessi interni:



Portatori di interessi esterni:

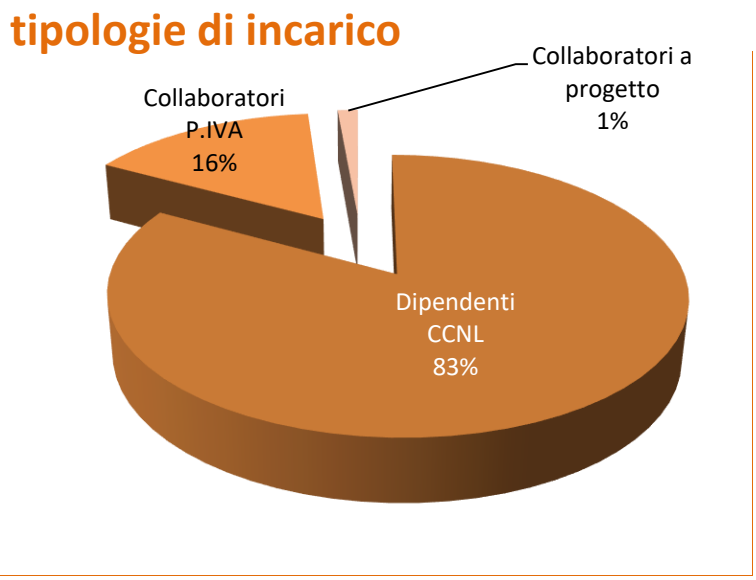


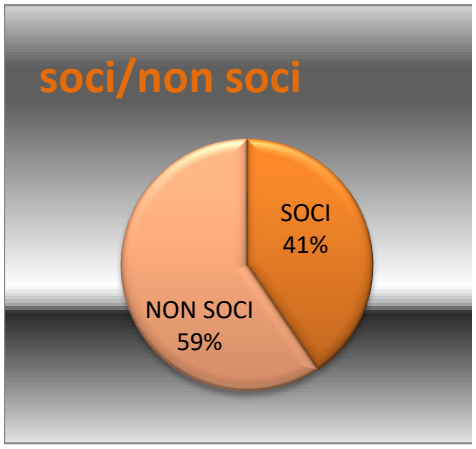
SEZIONE 5 – LE RISORSE UMANE

5.1 Composizione Organico

L'organico della Libera Compagnia di Arti & Mestieri Sociali è costituito, al 31.12.2020, da **217 lavoratori**, di cui l'83 % dipendenti. Il numero dell'organico complessivo è aumentato rispetto al 2019, di 7 unità. I dipendenti passano da 174 del 2019 a 180 del 2020.

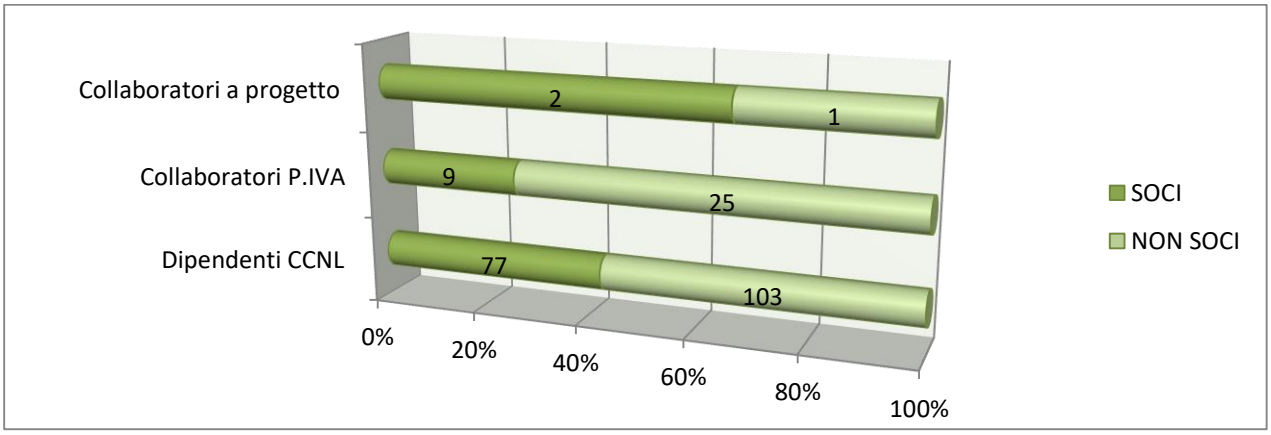
OCCUPATI al 31.12.2020	*tot*	***SOCI***	***NON SOCI***
Dipendenti CCNL: • 159 tempo indeterminato • 21 tempo determinato	**180**	77	103
Collaboratori a P.IVA	**34**	9	25
Collaboratori a progetto	**3**	2	1
TOTALE	**217**	**88**	**129**



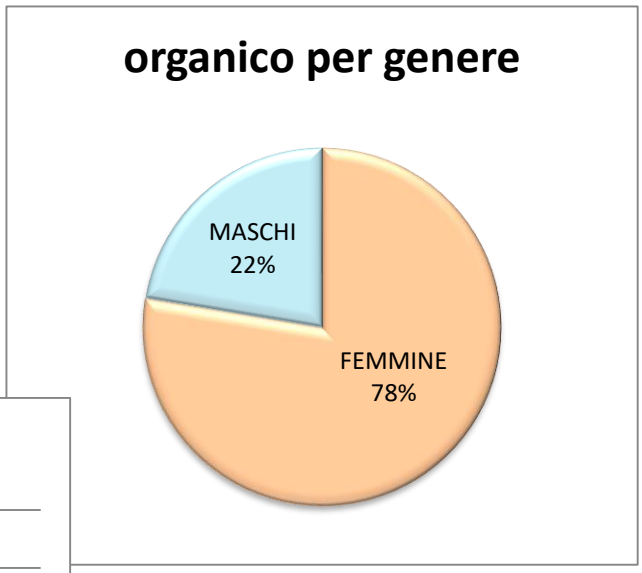


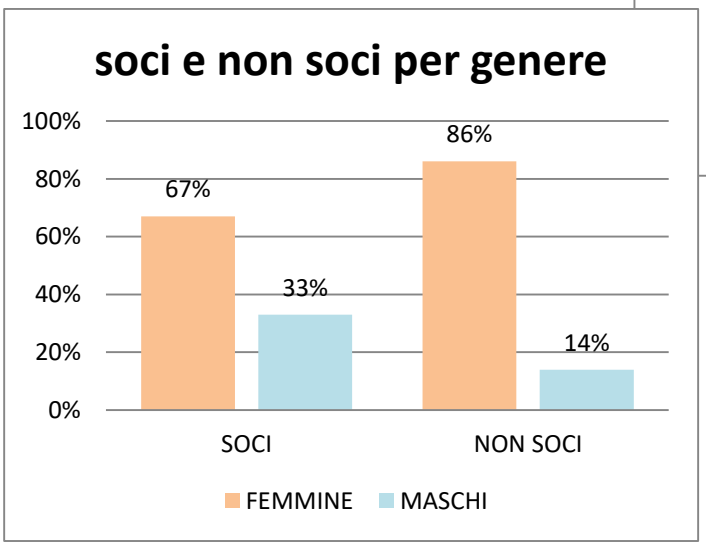
Rispetto al rapporto tra soci e non soci, si registra una leggera diminuzione della percentuale di soci sull'organico complessivo (-1% rispetto al 2019) motivato prevalentemente dall'ingresso di nuovo personale dipendente non ancora associato (i dipendenti non soci passano da 96 a 103) e dall'uscita di 2 dipendenti soci.

Leggermente calati anche i soci dipendenti (79 nel 2019 a fronte dei 77 odierni) e in aumento i soci con contratto p.iva (da 7 a 9). Rimane inalterato l'orientamento della cooperativa di mantenere l'associatura quale scelta volontaria del lavoratore.



Complessivamente l'organico conferma sempre una netta prevalenza femminile (170 donne su 217 lavoratrici/tori totali) con un rapporto tra generi molto simile al 2019. Molto simile al 2019 anche il rapporto tra generi nella compagine sociale (59 socie e 29 soci), mentre tra i non soci il rapporto risulta maggiormente sbilanciato a favore della componente femminile (18 uomini e 111 donne).



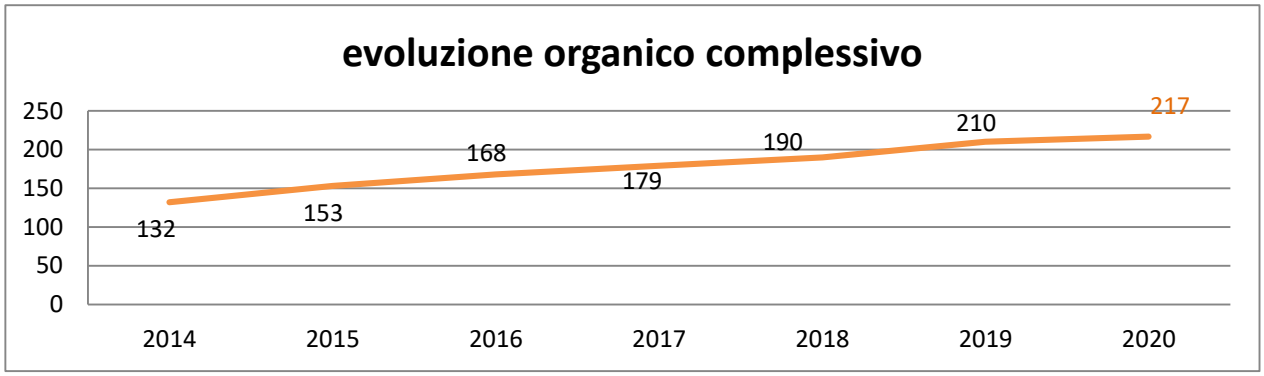


Fra i dipendenti il rapporto vede il 78% di femmine (170) e il 22% di maschi (47), in linea con il 2019.

Fra le figure a P.IVA si registra un aumento della presenza femminile che passa da 25 a 27 unità. Invariata la componente maschile rispetto al 2019.

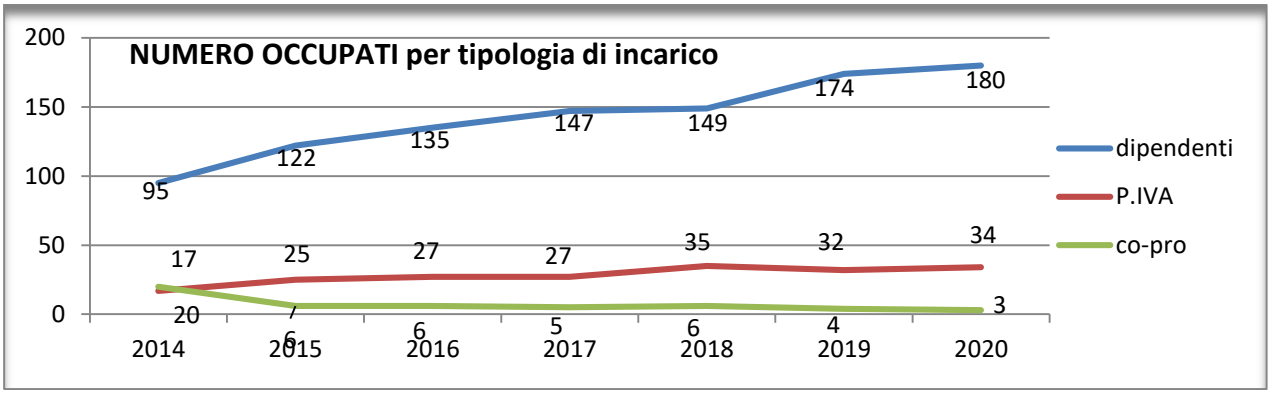
5.2 Evoluzione organico, ore lavorate e costi

Il 2020 è stato caratterizzato ancora da un incremento del personale (+7), nonostante il temporaneo rallentamento dello sviluppo di attività dovuto all'emergenza sanitaria (vedi §4): complessivamente, fra dipendenti, personale parasubordinato (collaboratori continuativi) e collaboratori a P.IVA, si assiste ad un aumento del 3,3% rispetto all'anno precedente.



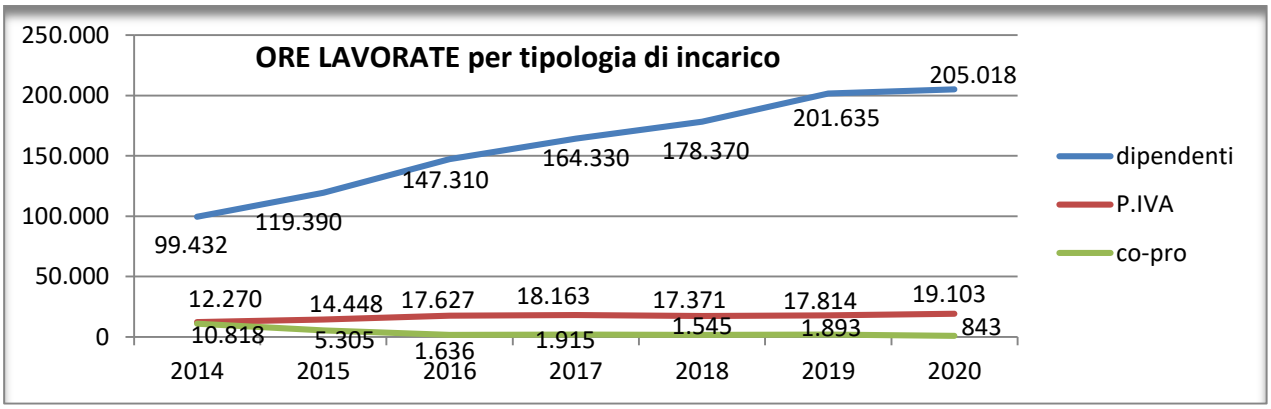
Un incremento ovviamente inferiore alla media degli ultimi 5 anni, attestata intorno al 10% e molto lontano, per intenderci, rispetto al picco del 15,9% del 2015, ma sicuramente non scontato data la situazione straordinaria attraversata nel 2020. Aver incrementato il numero di dipendenti (anche se solo del 3,3%) anche in un anno così particolare, conferma la solidità e tenuta complessiva della cooperativa e ci restituisce un segnale positivo rispetto alle modalità di gestione della difficile fase attraversata.

Crescono anche le ore lavorate, seppur in misura inferiore agli anni precedenti (compensate dal ricorso alla FIS), e i costi complessivi del personale, come si evince dai grafici seguenti, in cui si evidenziano separatamente le tendenze delle varie tipologie di incarico del personale (CCNL, P.IVA, collaboratori co pro).

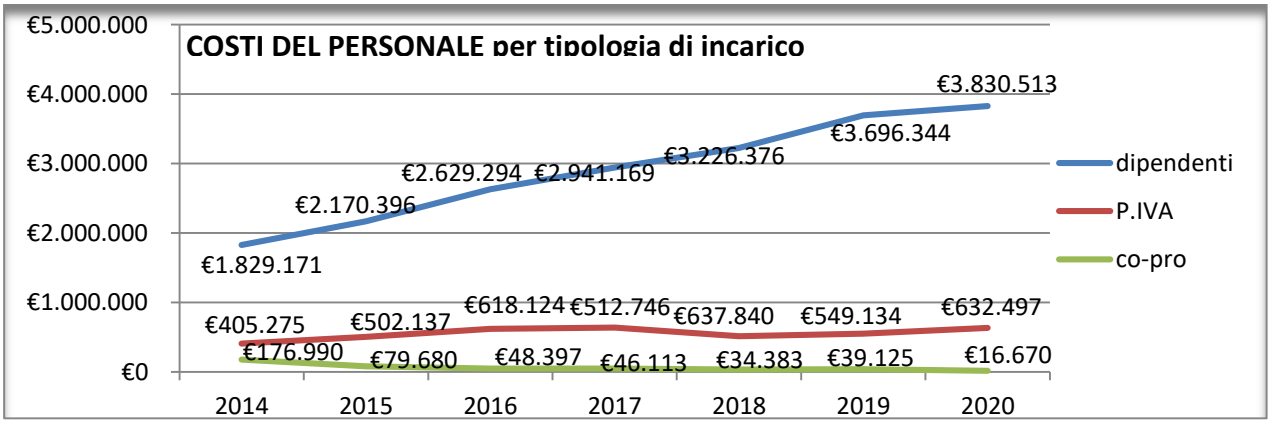


Nello specifico, fra le varie tipologie di contratti, si registrano a fine 2020:

- + 6 lavoratori dipendenti a CCNL pari ad un incremento del 3,4%
- + 2 collaboratori Partita IVA, pari ad un incremento del 6,3%
- Una leggera flessione rispetto ai collaboratori a co-pro (da 4 unità a 3 in totale).



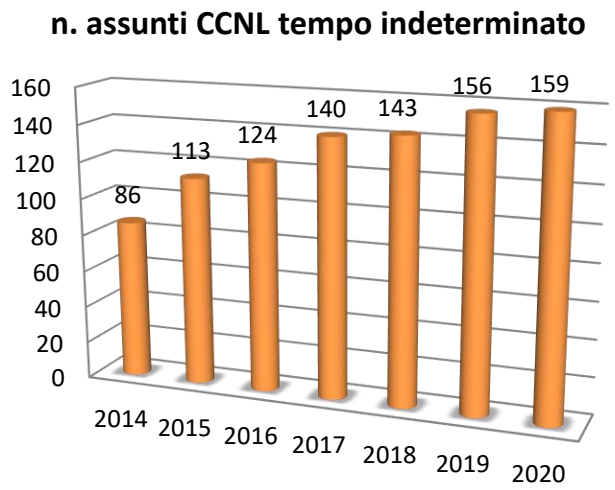
L'aumento complessivo dei costi del personale si concentra in realtà in particolare nei costi dei lavoratori dipendenti, dovuto non soltanto all'aumento dei 7 lavoratori in più, ma soprattutto conseguente al rinnovo del CCNL di settore, i cui scatti di adeguamento previsti per il 2020 sono stati regolarmente erogati dalla cooperativa nonostante le possibilità di proroga previste per la situazione pandemica.



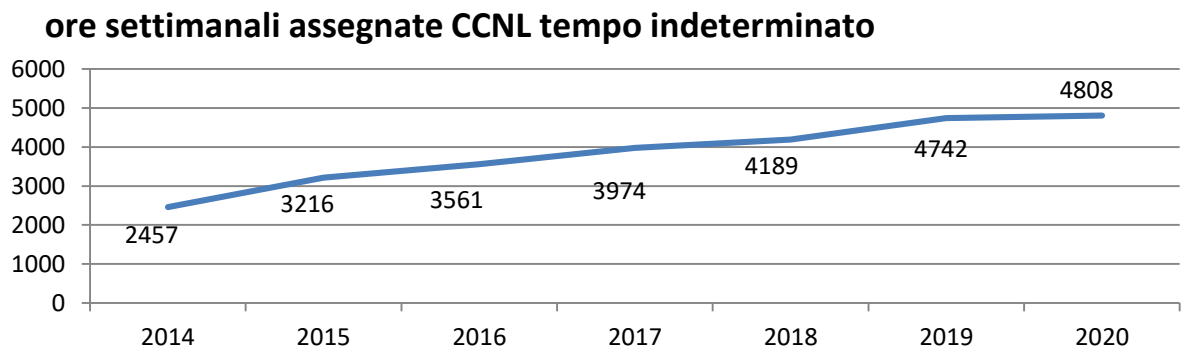
Relativamente al solo personale dipendente assunto a CCNL a tempo indeterminato si registra un incremento di 3 unità e di +66 ore settimanali complessive assegnate, che segna pertanto un lieve decremento del monte ore medio settimanale assegnato (-0,52%), in controtendenza rispetto agli ultimi due anni (nel 2019 +3,8% e nel 2018 +3,2%), ma che rimane comunque sopra la soglia delle 30 ore settimanali, raggiunta nel 2019, dopo quasi dieci anni di oscillazione fra le 28 e 29 ore.

ORGANICO CCNL tempo indeterminato	31/12/2019	31/12/2020	Cfr 2019/2020	%
N. ore settimanali CCNL assegnate	4742	4808	+ 66	**+ 1,39%**
Numero di lavoratori assunti CCNL	156	159	+ 3	**+ 1,92 %**
Media monte ore settimanale CCNL	30,40	30,24	-0,16	- 0,52%

Complessivamente il numero dei dipendenti a tempo indeterminato continua comunque a crescere arrivando quasi a raddoppiare rispetto al 2014, ed a sfiorare la soglia delle 160 unità, facendo ancora registrare un diffuso aumento delle ore settimanali di impegno lavorativo, seppur proporzionalmente inferiore rispetto all'anno precedente, in una cooperativa dove prevale, ancora oggi, l'impegno a tempo parziale, poco sopra le 30 ore settimanali.



Il totale delle ore assegnate oggi supera le 4800 (incremento del 1,39% rispetto al 2019) e rappresenta un organico equivalente a tempo pieno vicino alle 126 unità. L'incremento del 2020 è ovviamente molto lontano da quello avvenuto nel 2019 (+13,2%) che registrava, rispetto al 2018, 553 ore in più, il maggior aumento dopo quello del 2014 (+759). Si segnala comunque che le ore settimanali assegnate, sono quasi raddoppiate nel periodo 2014-20.



Prevale una forte presenza di operatori con, minimo, doppio incarico.

FONDO DI INTEGRAZIONE SALARIALE (FIS)

Nel 2020 la cooperativa, per far fronte all'impatto del Covid 19 sui servizi in gestione e alle relative inziali restrizioni di attività (vedi anche §4), ha avuto la necessità di utilizzare il Fondo di

Integrazione Salariale per circa 9000 ore, prevalentemente nei mesi di marzo, aprile e maggio 2020 in corrispondenza con lo scoppio della pandemia e il primo lock down. Dal mese di settembre in poi non è stato più necessario accedere all'ammortizzatore sociale. Sono stati coinvolti dal FIS nel periodo marzo – agosto 2020 circa 70 dipendenti (per una media di 129 ore a dipendente, su 6 mesi di utilizzo), tutti coinvolti in modo parziale dalla riduzione delle ore lavorate. L'utilizzo della FIS ha inciso su due aspetti, il numero di ore lavorate dai dipendenti (solo +3400 rispetto al 2019) e il costo del personale, che ha subito un incremento di solo 130 mila euro rispetto al 2019. Ricordiamo, inoltre, che nel 2020 è ricaduto, sul costo del personale, anche una grossa parte (2/3) del costo del rinnovo contrattuale, con i due step di aumenti avvenuti nel marzo e nel settembre del 2020.

STRUTTURA DEI COMPENSI E DELLE RETRIBUZIONI

La Libera Compagnia di Arti & Mestieri Sociali non prevede l'applicazione di altre tipologie di contratto oltre al contratto nazionale delle Cooperative Sociali (CCNL di settore). Tutte le figure professionali, anche quelle apicali, vengono di conseguenza retribuite nella forbice degli inquadramenti tra il livello A1 (per le figure ausiliarie) e il livello F2 (legale rappresentante), come da tabella in allegato:

Inquadramento	Lordo a 38 ore	Figure professionali
A1	1254,62	Ausiliari, addetti alle pulizie, ecc
A2	1266,21	Ausiliari, addetti alla cucina, ecc
C1	1425,21	Ausiliari Socio Assistenziali (ASA)
C2	1467,90	Operatori Socio Sanitari (OSS)
D1	1511,24	Educatori senza titolo
D2	1594,15	Educatori professionali e Assistenti sociali
E1-D3	1697,04	Coordinatori e coordinatrici
E2	1831,71	Referenti gestionali e scientifici e coordinamenti complessi
F1	2023,07	Responsabili d'area, Psicologi e Pedagogisti
F2	2310,42	Legale rappresentante e coordinatore generale

Nella struttura delle retribuzioni è prevista una variazione in aumento derivante da scatti di anzianità biennali, sino al numero massimo contrattuale di 5, con valore medio ciascuno di € 23,24 (liv. D2) e forbice oscillante da € 11,62 (Liv. A1) ad € 46,48 (Liv. E2).

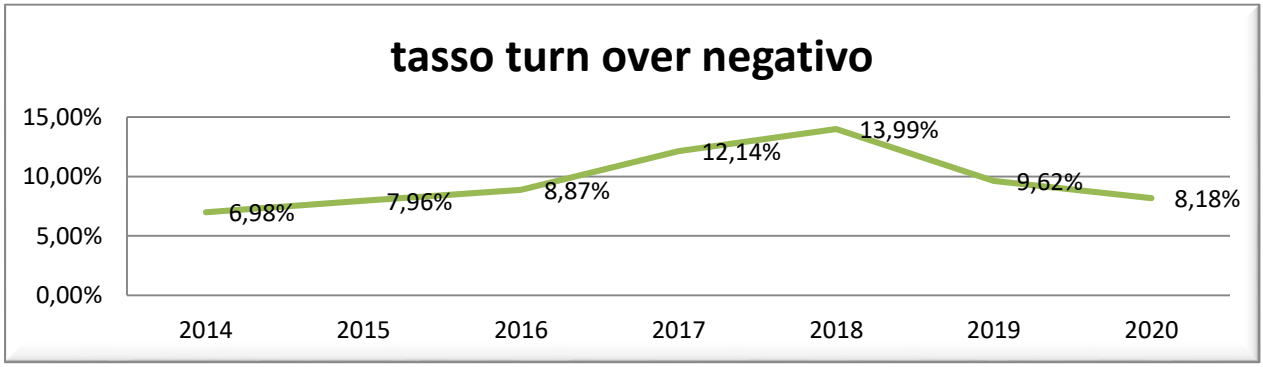
La Cooperativa riconosce altresì per quei lavoratori che prestano la loro opera in servizi non provvisti di mensa 1 buono pasto digitale del valore di € 5,00 giornaliero per ogni turno che richieda almeno sei ore anche non in sequenza.

Per tutti i lavoratori a tempo indeterminato è inoltre in essere un Fondo Integrativo Sanitario con Insieme & Salute del valore di € 5,00 mensili per ciascun fruitore versate dalla Cooperativa.

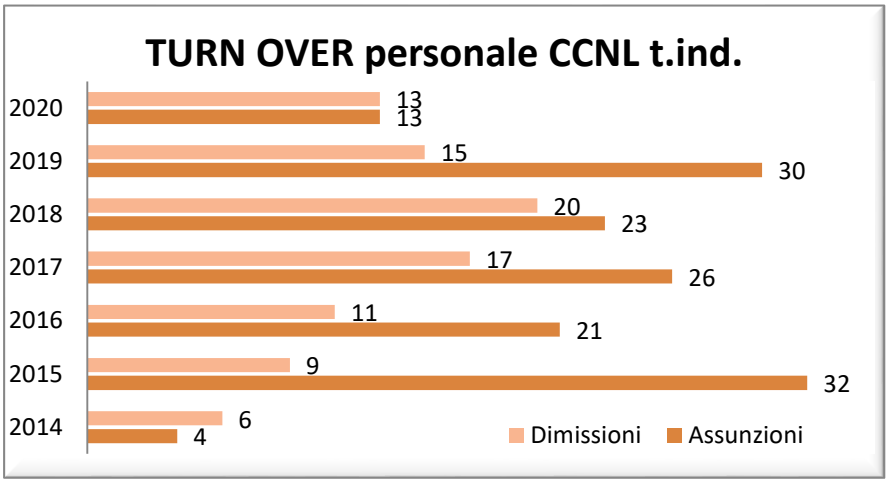
In aggiunta a quanto previsto dal CCNL vengono riconosciuti i rimborsi chilometrici anche sotto i 15 Km di percorrenza.

Non sono previste indennità di nessun tipo o rimborsi forfettari ai soci volontari che prestano la loro opera presso la Cooperativa.

TURN OVER - a fronte dell'incremento di personale e del complicato anno attraversato è da segnalare come rimanga contenuto il turn over negativo. Nel 2020 si è registrato un dato (8,18%) che conferma il trend di decremento iniziato con il 2019, dopo alcuni anni di aumento e che si avvicina. Il 2020, pur essendo stato un anno particolarmente complesso per via della crisi pandemica, non ha inciso sul consolidamento dei gruppi di lavoro della cooperativa, garantendo un ottimo livello di appartenenza e continuità professionale.



Le dimissioni/cessazioni rimangono contenute (n.13) in termini assoluti, in leggera flessione rispetto alla media (15) registrata negli ultimi 5 anni (15 nel 2018, 20 nel 2018, 17 nel 2017, 11 nel 2016). La fase di contrazione dei servizi (soprattutto nei mesi marzo-agosto 2020) ha prodotto il dato di assunzioni più contenuto (13) degli ultimi 6 anni, molto lontano dal dato registrato nel 2019 (30 assunzioni).



Sommando i dati dell'ultimo quinquennio (2016-2020) <u>sono **n. 113** le persone assunte dalla cooperativa</u> (a fronte di 76 dimissioni-cessazioni).

Nel 2020 si segnala un leggero aumento delle assunzioni a tempo determinato, 21 a fronte delle 18 presenti nel 2019. L'aumento dei contratti a termine è dovuto (come nel 2019) ad alcune implementazioni transitorie dei servizi e progetti a termine, ad alcune sostituzioni di maternità ma soprattutto alle necessità di rafforzamento di alcuni servizi (Centri Diurni Disabili e Comunità) per la fase Covid19. Nei primi 5 mesi del 2021 sono stati stabilizzati 7 dipendenti (Educatori, Assistenti Sociali e Ausiliari) che hanno visto trasformarsi, il proprio contratto, in tempo indeterminato.

Il 2020, si è caratterizzato come un anno di transizione, confermando, in sintesi, i dati e le analisi del 2019, che restituivano una compagine lavorativa caratterizzata sempre di più in termini duali: da una parte, i lavoratori che sono cresciuti all'interno della cooperativa (con un'anzianità superiore ai 10 anni) scegliendola come casa professionale e sociale e, dall'altra, i lavoratori che

sono entrati in cooperativa negli ultimi anni, che potrebbero non avere ancora avuto modo di conoscere fino in fondo la storia e l'identità dell'organizzazione.

SELEZIONI
Il 2020 ha visto due fasi decisamente differenti: un rallentamento della fase selettiva nei mesi del primo lockdown (marzo - maggio 2020) e una riattivazione della richiesta e delle relative selezioni a partire dal mese agosto. Nel 2020 è stata sperimentata una nuova struttura dello staff di selezione, un modello che ha coinvolto 5 figure (1 assistente sociale e 4 figure educative/pedagogiche) impegnate nella prima fase di selezione delle figure professionali. Questa nuova strutturazione ha permesso di rispondere con velocità e specificità alle richieste provenienti dai servizi (anche dovute all'emergenza Covid19) e di alleggerire la figura del responsabile del personale dal carico selettivo. La necessità di potenziare la struttura selettiva e metterla a regime, come già riportato nel 2019, rimane, ad oggi, uno degli obiettivi strategici per far fronte alla continua crescita della cooperativa oltre che per permettere, nella fase di selezione, di mantenere la preziosità dei diversi sguardi, come strutturato dal 2011 in poi. Nel 2020 sono stati visti in colloqui di selezione più di 90 profili, fra educatori, coordinatori e figure di responsabilità, in 120 colloqui (nel 2019 erano stati 150), e circa 40 Assistenti Sociali (nel 2019 erano stati 60), superando 160 colloqui annuali (a fronte dei 200 del 2019), più di tredici al mese. La diminuzione del numero dei colloqui di selezione 2020 è, ovviamente, figlia della situazione venutasi a creare durante la pandemia, soprattutto nella fase tra marzo e maggio 2020, anche per le difficoltà connesse con la pratica dei colloqui in presenza. E' probabile, inoltre, che la situazione di grande instabilità generale abbia limitato i movimenti professionali, sia in uscita che in entrata producendo così un minor bisogno di selezionare e un minor arrivo di Curriculum Vitae.

5.3 Sostegno alla qualifica di figure educative

Si è appena concluso il triennio 2018-2020 che ha rappresentato la finestra temporale utile per ottenere la qualifica di educatore socio-pedagogico per le tante figure impegnate in campo educativo, sprovviste di titolo di studio specifico, come stabilito dalla Legge 2015/2017 (commi 597-598) – legge nella quale è parzialmente confluito il cosiddetto DL "Iori".

Come cooperativa, da subito, ci siamo impegnati a sollecitare e sostenere le figure ancora presenti nella nostra organizzazione senza titolo adeguato (magari con altri titoli di laurea o percorsi universitari interrotti e/o con molti anni di esperienza) che, grazie a questo importante passaggio normativo, si sono trovate di fronte all'occasione di qualificarsi, frequentando i corsi universitari 60 CFU.

In questi 3 anni, consapevoli dell'importanza di non perdere un patrimonio di competenze ed esperienze, abbiamo scelto di sollecitare incentivando, ovvero abbiamo deciso di sostenere il costo dell'iscrizione ai corsi universitari per la qualifica di educatore socio-pedagogico. In questi tre anni abbiamo pertanto promosso, ogni anno, un bando interno per sollecitare l'iscrizione ai corsi, con l'impegno a riconoscerne i costi diretti in caso di ottenimento della qualifica: 10 colleghi/e hanno risposto all'invito, ottenendo la qualifica frequentano sia i corsi universitari in presenza che online, con un sostegno economico complessivo pari ad un costo per la cooperativa di € 7.000,00.

Abbiamo usato la parola costo, ma in realtà si è trattato semplicemente di un investimento, coerente con la nostra identità di cooperativa sociale che promuove, dentro e fuori di sé, il riconoscimento e la valorizzazione della crescita formativa delle persone.

Nel biennio 2020 - 2021 dovremo porre grande attenzione, sia dal punto di vista informativo sia formativo, alle nuove richieste prevenienti dagli albi sanitari rispetto al conseguimento dei crediti ECM.

5.4 Servizio Civile Universale

Nel 2020 abbiamo partecipato, in partnership con la cooperativa CescProjec (Roma), al bando del **Servizio Civile Universale** (SCU) che ci permetterà di veder partire, il 24 maggio 2021, i primi 3 volontari.

La cooperativa ha investito 2400 euro sul bando 2020-21 e raddoppiato gli sforzi per il 2021-22, con la richiesta di 6 volontari.

Il percorso dei volontari in servizio civile ha un triplo obiettivo: dare una occasione di formazione e impegno sociale a giovani, giovani educatori ed educatrici; rinforzare i servizi con risorse umane motivate; preselezionare giovani colleghi e colleghe per i nostri servizi.

Nel progetto in partenza il 24 maggio, saranno infatti presenti due giovani colleghi che hanno una formazione appena conclusa o in dirittura d'arrivo proprio in scienze dell'educazione.

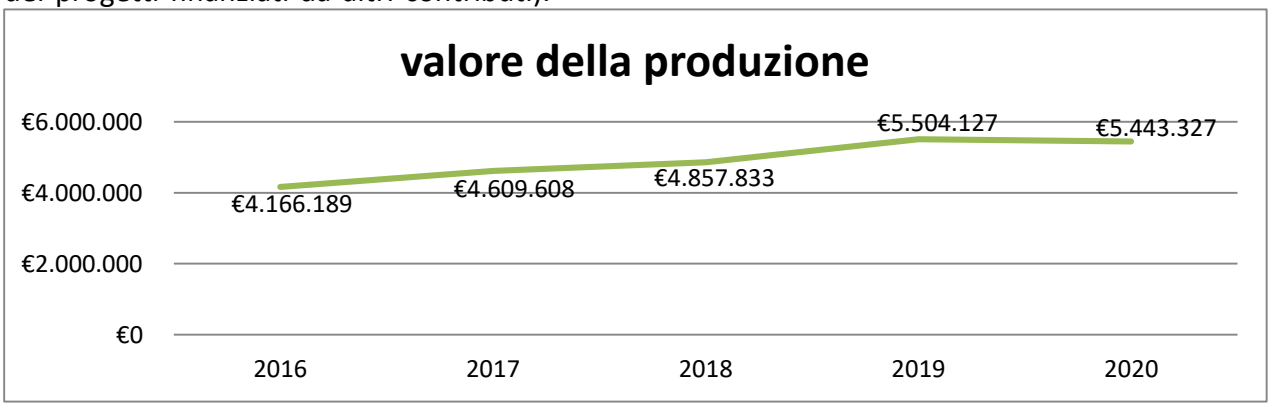
SEZIONE 6 – SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

6.1 Andamento economico complessivo

L'aspetto economico, subordinato al perseguimento delle finalità sociali, evidenzia la sostenibilità dell'organizzazione e ne permette il conseguimento nel tempo della sua mission. Si riportano quindi a bilancio sociale gli elementi economici più rilevanti. I dati sono comparabili su base pluriennale e seguono lo schema di piano delle voci del bilancio civilistico formato CEE.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
VALORE PRODUZIONE	€ 3.378.294	€ 4.166.189	€ 4.609.608	€ 4.857.833	€ 5.504.127	€ 5.443.327
COSTI PRODUZIONE	€ 3.318.781	€ 4.037.409	€ 4.479.374	€ 4.740.711	€ 5.365.260	€ 5.352.836
Differenza valore - costi produzione	€ 59.513	€ 128.780	€ 130.234	€ 117.122	€ 138.867	€ 90.491
PROVENTI e ONERI FINANZIARI	-€ 35.973	-€ 24.136	-€ 20.483	-€ 20.001	-€ 17.934	-€ 30.819
Utile (perdite) dell'esercizio	€ 23.540	€ 104.644	€ 109.751	€ 97.121	€ 120.933	€ 59.672
TOTALE IMPOSTE su reddito esercizio	-	€ 5.555	-	-	€ 0	€ 0
UTILE (PERDITE) ESERCIZIO	€ 23.540	€ 99.089	€ 109.751	€ 97.121	€ 120.933	€ 59.672

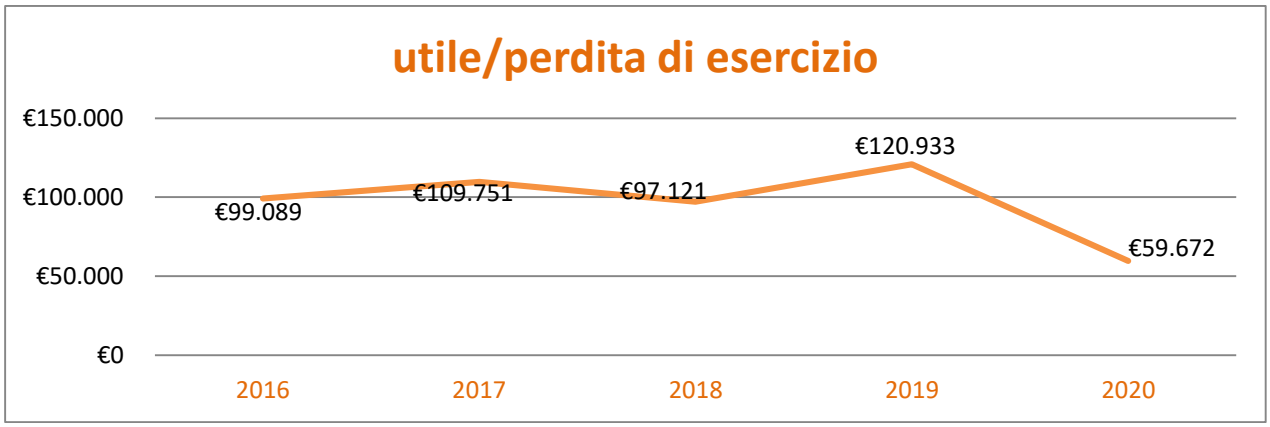
Il 2020, complice la situazione emergenziale in atto, vede arrestarsi nei numeri la fase di crescita economica della cooperativa evidenziando una lieve flessione in negativo valutabile intorno all'1,1% del valore della produzione rispetto all'anno precedente, decisamente un dato di sostanziale stabilità che, considerando la difficile fase pandemica attraversata, leggiamo in termini positivi, non così prevedibili durante i primi momenti. La lettura del dato quest'anno è inevitabilmente complessa, risentendo di molte variabili per la gestione straordinaria, come ad esempio, in positivo, l'erogazione straordinaria di contributi pubblici per alcune spese sanitarie e l'abbassamento di alcuni costi ordinari di gestione (effetto della temporanea sospensione e riduzione delle attività in presenza), o viceversa, in negativo, l'aumento dei costi complessivo per tutta la gestione della sicurezza sanitaria (DPI, sanificazioni, riorganizzazioni spazi, aggiunta personale), le riprogettazioni dei servizi e l'aumento delle tecnologie informatiche e di connettività per far fronte alle nuove esigenze di lavoro. D'altra parte va messo in evidenza un elemento non secondario, ovvero l'aumento dell'ammontare dei ricavi delle prestazioni istituzionali che passano da € 5.056.515 nel 2019 ad € 5.097.398 nel 2020, che segnala l'aumento delle attività di base della cooperativa legate alla gestione dei servizi in appalto con le pubbliche amministrazioni (al netto dei progetti finanziati da altri contributi).



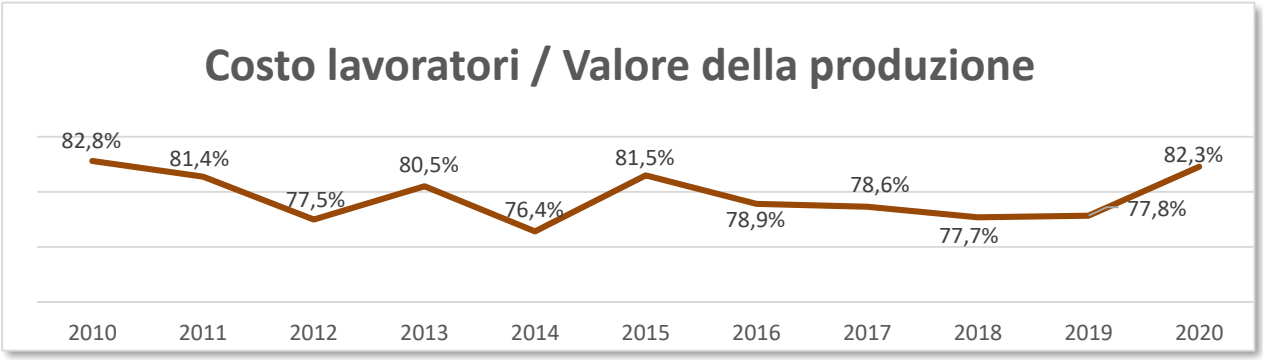
Per quanto attiene alla composizione dei ricavi la cooperativa opera in prevalenza sulla base di appalti pubblici per cui è calcolabile che le sue risorse provengano per il 93,3% da entrate da Enti Pubblici e per il 6,7% da entrate da privati. I contributi presenti all'interno del valore della produzione ammontano complessivamente ad €295.803,51 suddivisi fra Finanziatori Privati per €190.157,29 e Pubblici per € 105.646,22.

Il valore dei costi della produzione rispetto all'anno precedente rimane invece pressoché invariato, con una diminuzione impercettibile misurabile allo 0,25% (inferiore a quella del fatturato). Rispetto alla composizione dei costi è rilevabile un aumento del 5% dei costi del personale (dovute prevalentemente al rinnovo del CCNL di settore oltre all'aumento delle complessive ore lavorate) e una marcata diminuzione del 14% dei costi generali dei servizi rispetto al 2019, caratterizzato, oltre che da una flessione dei costi ordinari di gestione (effetto della riduzione delle attività in presenza), ad un sostanziale calo del costo dei fornitori in ATI del Distretto Visconteo legato alle nuove modalità di fatturazione all'Ente ora operato direttamente dalle singole organizzazioni e non più dalla sola nostra cooperativa in qualità di capofila.

Il risultato d'esercizio 2020 si conferma comunque positivo, nonostante l'imprevedibile emergenza sanitaria e i suoi effetti, seppur inferiore allo scorso anno, con un rapporto fra l'utile di esercizio e il valore della produzione del 1, 10% (a fronte del 2,20% 2019), stante il decremento del fatturato maggiore e non proporzionale rispetto a quello dei costi, come sopra illustrato.



Nella tabella e nel grafico seguente, si rileva, conseguentemente, che il rapporto tra il costo dei lavoratori e il valore della produzione mostra un aumento della proporzione (riferibile, come già citato, all'erogazione dell'ultima tranche dell'aumento legato al rinnovo del CCNL, oltre che all'aggiunta di risorse di personale in alcuni servizi, come la comunità, a gestione diretta per coprire le esigenze dovute alla pandemia – vedi anche §4).

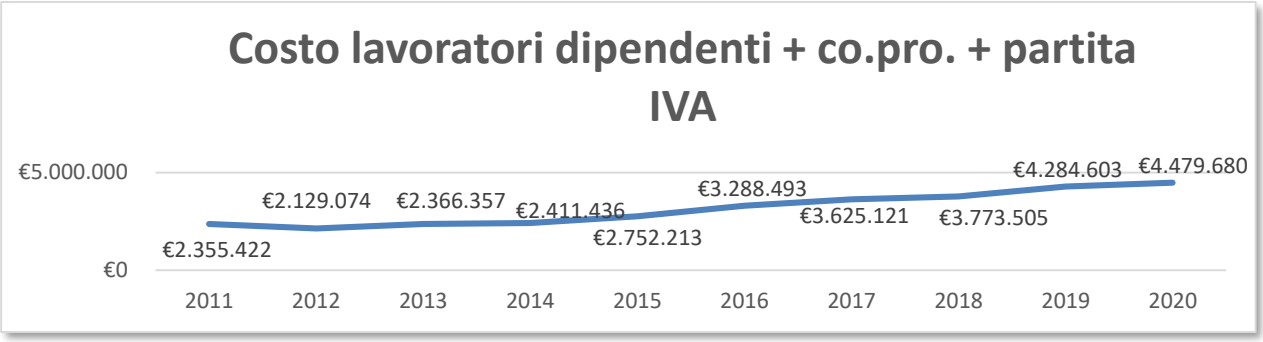


Elemento di valore, inoltre, è stata la premialità straordinaria decisa in assemblea ed erogata in buoni spesa per un valore di €44.150, che non incide però sul rapporto costi/produzione rispetto allo scorso anno, perché la stessa sopperisce alla mancata erogazione dell'ERT quest'anno non valorizzato in sede di trattativa sindacale a livello provinciale.

Va tenuto conto, d'altra parte, che la Cooperativa ha fatto ricorso, seppur nella misura minima possibile, valutata in circa 9000 ore, all'Istituto del Fondo di Integrazione Salariale che ha contribuito ad abbattere per il relativo costo/ora l'ammontare totale delle retribuzioni, un dato che deve essere oggetto di attenta valutazione nel prossimo esercizio.

ANNO	COSTO* LAVORATORI CCNL + CO. PRO. + P.IVA	ORE LAVORATE	LAVORATORI ATTIVI AL 31/12	VALORE PRODUZIONE	COSTO LAVORATORI / VALORE PRODUZIONE
2020	€ 4.479.680	224.964	217	€ 5.443.327	**82,3%**
2019	€ 4.284.603	221.342	210	€ 5.504.127	**77,8%**
2018	€ 3.773.505	197.286	190	€ 4.857.833	**77,7%**
2017	€ 3.625.121	184.408	179	€ 4.609.608	**78,6%**
2016	€ 3.288.493	166.573	168	€ 4.166.189	**78,9%**
2015	€ 2.752.213	139.143	153	€ 3.378.294	**81,5%**
2014	€ 2.411.436	122.520	132	€ 3.154.340	**76,4%**
2013	€ 2.366.357	115.885	139	€ 2.940.633	**80,5%**
2012	€ 2.129.074	107.103	124	€ 2.748.250	**77,5%**
2011	€ 2.355.422	96.443	120	€ 2.894.804	**81,4%**
2010	€ 2.417.359	133.295	96	€ 2.918.618	**82,8%**

* Costo delle prestazioni lavorative al netto dei costi diversi (rimborsi spesa, formazione, buoni pasto, etc)

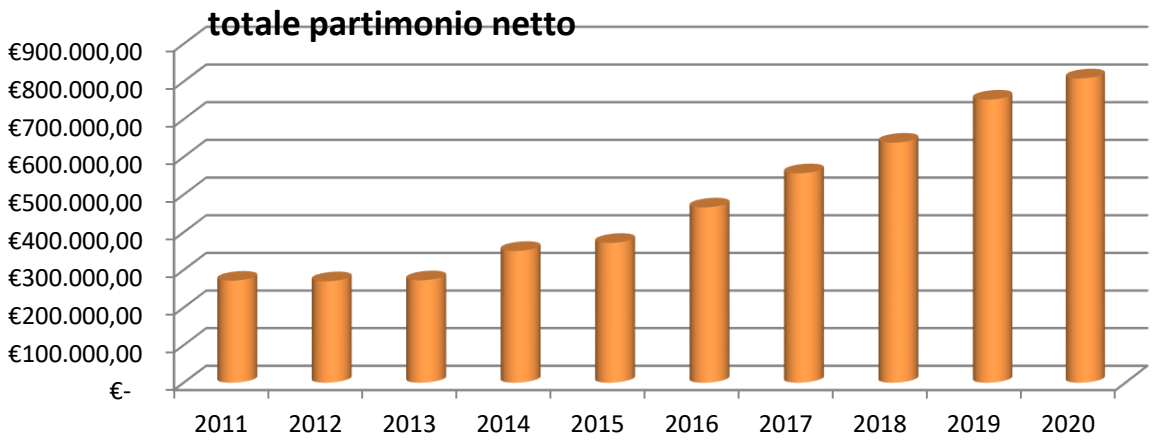


La stabilità della base sociale nella sua componente lavorativa ha permesso di riconfermare la mutualità prevalente anche sotto il profilo fiscale.

Relativamente allo stato patrimoniale del bilancio, riportiamo nei seguenti grafici i valori del totale del patrimonio netto e quelli specifici del capitale sociale e della riserva legale nella loro evoluzione degli ultimi 10 anni. Il patrimonio netto aumenta ulteriormente superando la soglia di 800.000 euro, con un incremento del 7,5% rispetto all'anno precedente che, pur essendo inferiore all'incremento degli anni precedenti in relazione al minor utile di esercizio, conferma il trend di crescita, anche sul fronte patrimoniale, degli ultimi sei anni configurando comunque una buona base accantonata dalla cooperativa per affrontare le sfide future.

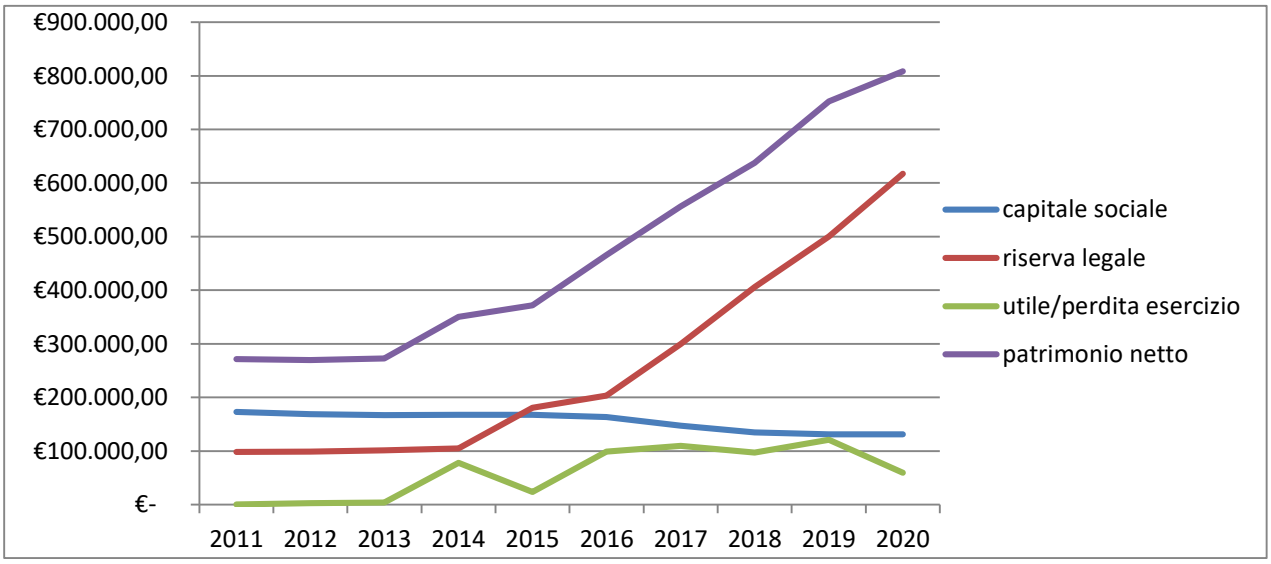
	Ipotesi incremento**	31.12.2019*
Riserve legali	€ 675.343	€ 617.462
Patrimonio netto	€ 806.532	€ 752.049

** prima della destinazione dell'utile da parte dell'Assemblea dei soci di approvazione Bilancio esercizio 2019*
***dopo destinazione dell'utile da parte dell'Assemblea dei soci per approvazione Bilancio esercizio 2019*



Il capitale sociale risulta pari a € 131.189 e aumenta lievemente, € 230, rispetto al 2019.

L'aumento rispecchia una fisiologica movimentazione dei soci che, nel corso del 2020 ha visto l'ingresso di un solo socio lavoratore e undici soci volontari, mentre ha registrato l'uscita di un socio lavoratore e due soci volontari (vedi §3.3). Il basso importo della singola quota sociale concorre a minimizzare il livello delle oscillazioni sia nei casi di ingresso che di uscita (salvo in caso dei soci che avevano partecipato all'operazione di ricapitalizzazione con il fondo Jeremie). L'aumento delle riserve legali conferma il costante, anche se minore rispetto agli esercizi immediatamente precedenti, consolidamento del patrimonio.



6.3 Situazione finanziaria e prestiti sociali

Dal punto di vista finanziario si conferma la positiva situazione riscontrata negli ultimi esercizi, nonostante l'aumentato volume dei pagamenti connesso all'ultimo aumento di contratto del personale ed agli indebitamenti legati all'acquisto dei due immobili, Sede e Comunità l'Ora Blu, per i quali sono stati accesi rispettivamente un mutuo presso Banca Intesa ad un tasso del 2.15% dell'importo di € 338.000 (durata 12 anni) ed una prima tranche di finanziamento agevolato erogato da Finlombarda al tasso dello 0,10% di € 163.763,15 (durata 10 anni). La solidità finanziaria ha permesso inoltre, nell'ambito delle erogazioni a favore dei dipendenti, di anticipare il trattamento FIS dovuto a quei dipendenti che hanno usufruito di questo strumento. Nel 2020, come per l'ultimo triennio, non è stato necessario ricorrere allo strumento dell'anticipo fatture. Si è invece ricorso all'ormai consueto finanziamento annuale specifico per la copertura delle tredicesime, rimborsato in 12 mesi. Questo finanziamento è sistematicamente utilizzato dal dicembre 2015 e rimane uno strumento efficace nel mantenimento dell'equilibrio finanziario.

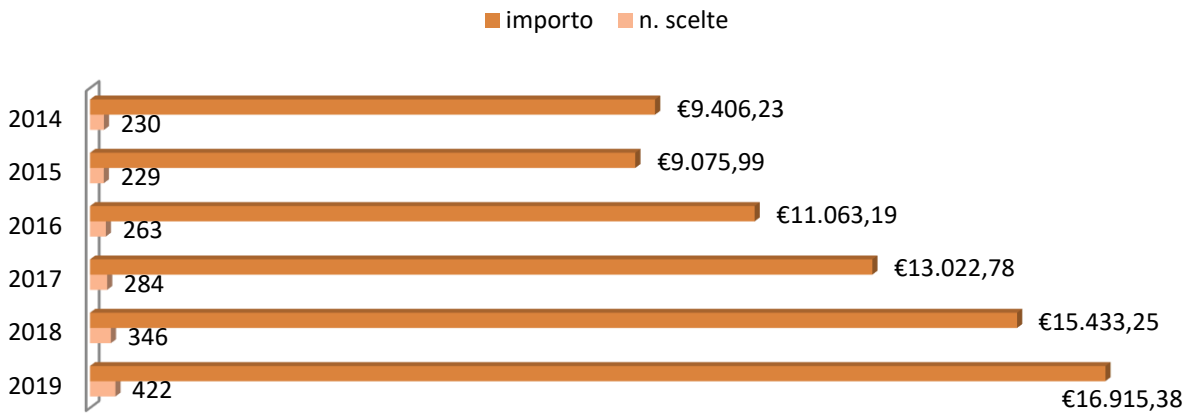
Per quanto riguarda le entrate correnti, tranne un lieve rallentamento riscontrato durante il primo lockdown, si è assistito ad una sostanziale puntualità nei pagamenti delle Pubbliche Amministrazioni e questo ha consentito una corretta e costante pianificazione delle uscite consentendo di soddisfare le spettanze dei fornitori nei tempi usuali e senza ritardi.

Si è assistito ad un consistente aumento dei prestiti sociali che, a fine 2020, ammonta a € 708.312. L' incremento, nella misura di € 110.575 rispetto allo scorso anno, è dovuto alla campagna lanciata in occasione degli acquisti immobiliari già evidenziati. E' questa una componente che misura concretamente la volontà dei soci di investire nell'organizzazione e della fiducia che la stessa gode all'interno della propria base.

6.4 5permille e donazioni

Nel 2020 il contributo del 5x1000 a favore della cooperativa registra un nuovo incremento di ben €1.482,13 pari al 9,50% dell'importo ricevuto nell'anno precedente, raggiungendo così l'ammontare complessivo di €16.915,38. Il dato conferma il trend positivo degli ultimi anni non solo dal punto di vista economico, ma in particolar modo per quanto concerne il numero dei contribuenti che ci hanno scelto: ben 422, tra lavoratori, soci e persone che hanno avuto modo di conoscerci, hanno deciso di esprimere fiducia e apprezzamento scegliendo di sostenere attraverso il 5x1000 il lavoro della cooperativa. Si tratta di un aumento significativo sia in termini percentuali (22%) che in termini assoluti (76 contribuenti in più).

5permille



Questi risultati ci restituiscono il valore della scelta di usare le risorse del 5×1000 in modo mirato e concreto per finanziare interventi straordinari, sperimentali e innovativi pensati insieme agli operatori e agli ospiti dei servizi e spesso a favore della stessa cittadinanza, con specifiche campagne territoriali che coinvolgono il tessuto commerciale e sociale delle comunità locali in cui operiamo. Campagne avviate a partire dall'esperienza sul territorio di riferimento della nostra comunità residenziale per minori L'Ora Blu e successivamente a Paullo dove gestiamo il Centro Diurno Disabili *Tiraemolla*.

Il 2020, ha visto tuttavia una particolare eccezione a questa impostazione in quanto la specificità del contesto emergenziale legata alla pandemia scoppiata nel 2020, oltre a limitare il lavoro territoriale dei servizi rendendo poco praticabili le campagne locali, ci ha fatto valutare di centrare il messaggio di richiesta del 5x1000 sullo sforzo che trasversalmente in tutti i servizi ci vedeva coinvolti nel garantire alle persone più fragili di cui ci occupiamo, la necessaria vicinanza e l'opportuno supporto, supportando così i maggiori costi che la pandemia ci ha richiesto per la gestione degli interventi, in particolare della comunità L'Ora Blu (con i minori a casa per la chiusura delle scuole). Con il claim "Uscirne Insieme", è stata così avviata la sola specifica campagna territoriale per la comunità L'ora Blu e una campagna generale della cooperativa. La necessità di utilizzare maggiormente i canali social, per le limitazioni che l'emergenza sanitaria ha imposto, ci ha incentivato a sperimentare lo strumento delle video testimonianze che sono state, in termini di interazioni social, molto positive.

Complessivamente le azioni di fundraising sono state molto limitate dal contesto pandemico, sia per l'impossibilità di svolgere eventi sia per la priorità dell'attenzione sui bisogni sanitari.

Nel gennaio 2020, prima della pandemia, si è conclusa la campagna di crowdfunding avviata ad ottobre 2019 per sostenere la produzione di libri originali in Comunicazione Aumentativa

Alternativa (CAA). La campagna, dal titolo "LIB(E)RI X TUTTI", si è chiusa molto positivamente: a fronte di una raccolta preventivata di € 6.000 si sono raccolti ben €14.707,00 (€7.818,00 effettuate nel 2019). A questo si aggiungono €3.000,00 legati al premio che la piattaforma Rete del Dono metteva in palio per i tre progetti che avrebbero raccolto maggiori fondi. Grazie a questi fondi, nel corso dell'anno 2020 è stato quindi realizzato, con il coinvolgimento degli operatori del CDD di Paullo, il progetto editoriale del primo libro il quale ha trovato l'interesse di una casa editrice specializzata in libri in CAA che lo ha portato in stampa nel 2021.

La consueta campagna di Natale Solidale, impostata con il claim "Vale un abbraccio", ha mantenuto, analogamente al 5x1000, una richiesta di sostegno generale per le fatiche legate alla pandemia, declinata in particolare su tre servizi: la comunità L'Ora Blu, il CDD Tiraemolla di Paullo e il CDD Il Fiore di Cernusco. Oltre al classico miele biologico, si è sperimentata la distribuzione di panettoni, in particolare il panettone classico milanese e il panettone pera e cioccolato. L'esperienza è stata molto positiva, infatti dopo un primo ordine di 600 panettoni si è dovuti ricorrere ad acquistarne altri 100 per far fronte alle numerose richieste che arrivavano. È stata inoltre avviata, di concerto con l'Amministrazione di Rozzano, anche la specifica campagna di Natale Solidale territoriale "Miele MilleColori" per finanziare un progetto di arte terapia preso la Casa pe Fare Insieme di Rozzano. Entrambe le campagne si sono chiuse molto positivamente, sia come risultato economico, che, al netto delle spese per i prodotti e i materiali, è stato di €9.385, ma anche dal punto di vista delle relazioni e nuovi contatti attivati durante la campagna. Infatti la possibilità di prenotare on line ha facilitato la richiesta dei prodotti solidali ad un target più ampio e ha fatto registrare 93 nuovi contatti. Si segnala inoltre l'attivazione di una significativa relazione con l'associazione dei commercianti di San Donato che ci hanno anche aiutato nella distribuzione di circa 100 panettoni.

Le azioni di fundraising sono infatti orientate, in sinergia e coerentemente con il lavoro dei nostri interventi sociali, a tessere e costruire legami, relazioni e interazioni con cittadini, associazioni, negozianti e imprese, potenziando il radicamento territoriale dei servizi, promuovendo cultura circa le problematiche sociali trattate e restituendo alla comunità locale responsabilità e protagonismo nel sostenere le azioni/progetti svolte attraverso i servizi che gestiamo. Da questo punto di vista resta prioritario restituire ciò che riceviamo e ciò che svolgiamo anche grazie alle donazioni. Tali restituzioni vengono di norma fatte attraverso i canali social della cooperativa e dei servizi, attraverso le news del sito, con restituzione diretta via mail o posta ai donatori.

Dal punto di vista delle donazioni materiali si segnala sul versante alimentare la continuità delle donazioni quotidiane di pane da parte della panetteria di Sesto Ulteriano e delle derrate di cibo da parte di Banco Alimentare. A seguito del lock down di primavera e della chiusura del settore ristorazione, sono arrivate grosse donazioni di cibo da parte di IKEA e McDonald's.
Da privati cittadini sono inoltre arrivate diverse donazioni di vestiti e giochi che sono stati distribuiti oltre alla comunità anche ai diversi servizi.